

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA UN
SUPERMERCADO EN LA CIUDAD DE LIMA**

Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial

Erick Joan Alvarado Saavedra

ASESOR: Ing. César Augusto Corrales Rivero

Lima, junio de 2019

Resumen

Los negocios en el mundo actual nos muestran consumidores informados, exigentes, conscientes del impacto que generan al medio ambiente, preocupados por temas de salud y responsabilidad social; también muestra empresas compitiendo globalmente buscando sobrevivir y prosperar en mercados más competitivos con el paso de los años. El presente trabajo de investigación tiene por objetivo desarrollar un documento proponiendo el plan estratégico para la empresa que denominaremos Supermercados en la ciudad de Lima para el periodo del 2019 al 2023.

Según David (2013) el modelo de planeación estratégica consta de tres partes: La formulación, implementación, control y evaluación de las estrategias. Este modelo es utilizado en el presente trabajo de investigación y ha sido enriquecido con conceptos descritos por Francés (2006) en su libro "Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral". Para la formulación de estrategias se ejecutó el análisis de la matriz estratégica, análisis externo para la identificación de las oportunidades y amenazas, análisis interno para la identificación de las fortalezas y debilidades; establecimiento de los objetivos estratégicos; generación y selección de estrategias alternativas alineadas a la matriz estratégica de la empresa. La implementación de las estrategias contiene el desarrollo de los planes funcionales de mercadotecnia, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y ambiental, finanzas y dirección gerencial; donde se especifican los objetivos funcionales, se describen las acciones estratégicas y se cuantifican los recursos (económicos y humanos). El control de las estrategias se efectúa con el cuadro de mando integral a través de la formulación de indicadores y fijación de metas. La evaluación de las estrategias mide el desempeño de las acciones desplegadas a través del impacto de estas en el flujo de caja económico incremental y son cuantificadas con el método del valor presente neto.

El resultado del presente trabajo de investigación es el documento de planeamiento estratégico para la empresa Supermercados para el periodo del 2019 al 2023 desarrollado a partir de la metodología descrita.



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

TEMA DE TESIS

PARA OPTAR	:	Título de Ingeniero Industrial
ALUMNO	:	ERICK JOAN ALVARADO SAAVEDRA
CÓDIGO	:	1996.0007.12
PROPUESTO POR	:	Ing. César A. Corrales Riveros
ASESOR	:	Ing. César A. Corrales Riveros
TEMA	:	PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA UN SUPERMERCADO EN LA CIUDAD DE LIMA
N° TEMA	:	1411
FECHA	:	San Miguel, 19 de noviembre de 2018

JUSTIFICACIÓN:

Según la prestigiosa consultora A.T. Kearney¹ en su informe "Global Retail Development Index (GRDI)", Latinoamérica es una región importante para la expansión del retail mundial. Países en la región como Perú, Colombia y Paraguay han experimentado fuerte expansión sostenible en las últimas 2 décadas. Perú es el líder en América Latina ubicado en el puesto 9 (según ranking GRDI), con una población de 32 millones de personas, ingreso per cápita de \$ 13,019 y un mercado de retail estimado en 61 billones de dólares, el cual se encuentra en una etapa de desarrollo creciente con consumidores exigentes, expuestos a marcas globales, buscando formatos de tiendas ordenados en centros comerciales y cercanos a sus zonas de residencia. En el Perú, el sector de consumo interno (retail o comercio minorista) es un sector que ha generado 36,038 millones de soles al 2017, siendo los subsectores más importantes: Supermercados (con 14,002 millones de soles), Ferretería y equipos del hogar (con 8,508 millones de soles), Farmacias (con 7,016 millones de soles) y Tiendas por Departamento (con 5,410 millones de soles²), con un crecimiento sectorial promedio de 4.9% (del 2015 al 2017), el cual ha sido impulsado principalmente por los supermercados (contribuyendo con el 1.80%), lo cual responde a estrategias orientadas a incrementar las ventas. Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima las principales causas han sido: incremento de las zonas urbanizadas, crecimiento del ingreso per cápita del poblador peruano, y la incorporación de la mujer al mercado laboral.

¹ Fuente: The 2017 Global Retail Development Index: <https://www.atkearney.com/global-retail-development-index>

² Fuente: Página web del Ministerio de la Producción:

<http://www.produce.gob.pe/index.php/comercio-internacional/comercio-internacional>

Av. Universidad 14-1891, San Miguel
T: (511) 626 2000
www.pucp.edu.pe



Por su parte los Supermercados iniciaron sus estrategias de crecimiento en Lima, luego en las principales ciudades del país, para luego incursionar en ciudades medianas y pequeñas. Dicha competencia permitió altos niveles de eficiencia (controlando costos y mejorando la calidad y cantidad de productos). El crecimiento urbano de las regiones, ha expuesto a ciudades y distritos con más de 200 mil habitantes sin presencia de supermercados, lo que generó la explosión de establecimientos en provincias pasando de 35 (en el 2010) a 92 (al 2016). La competencia fue otro factor característico de los supermercados obligándolos a desarrollar y modernizar sus canales de distribución y logística. Las ventas en el sub sector de tiendas por departamento y supermercados está dominada por la línea de alimentos (30.2%), seguido por las líneas de prendas de vestir y calzado (20.6%), artículos de uso doméstico (14.9%) y otros productos (16.5%). A pesar de todo lo indicado el canal de supermercados es superado por los canales de venta tradicionales como son las bodegas y mercados de barrios, el cual representa el siguiente reto para los próximos años³.

En el Perú son 3 los principales operadores que dirigen los supermercados: Supermercados Peruanos (231 establecimientos y marcas como: Plaza Vea, Vivanda y Tiendas Mass), Cencosud (91 establecimientos y marcas como: Wong y Metro), y Grupo Falabella (62 establecimientos y marcas como: Tottus e Hiperbodegas Precio Uno). Al año 2017 el subsector de supermercados está liderado por Supermercados Peruanos con el 30%, seguido de Cencosud con el 33% y Falabella con el 28%⁴.

Al mes de mayo del 2018 los supermercados y tiendas por departamento han generado 46,766 empleos permanentes la cual se incrementó del 2016 al 2017 en un 2.43%; adicionalmente estos subsectores aportaron 13,46 empleos temporales a la misma fecha. Los supermercados y tiendas por departamento aportan empleabilidad al país con el 1.93% del PEA (Empleos permanentes más empleos temporales sobre el total de las PEA⁵), y una enorme oportunidad de crecimiento a los eslabones de sus cadenas de suministros, como proveedores textiles, agrícolas, ganaderos, pequeña pesca, pequeña industria y servicios entre otros; con lo cual demuestra el potencial de desarrollo que puede imprimir el país a través de la generación de empleos de calidad, que permita un nivel de vida social adecuado y sostenible, e impacto en el medio ambiente (directamente e indirectamente a través de sus eslabones en su cadena de suministro y colaboradores).

En resumen, el retail en el Perú es un mercado en una etapa de crecimiento con alto atractivo económico, cuenta con participantes claramente identificados y competitivos; y genera un alto impacto social y ambiental al País (debido a la interacción entre su cadena de suministro y entorno que van desde productores hasta el consumidor final). Por este motivo se propone desarrollar una propuesta de plan estratégico para un supermercado en

³ Fuente: Cámara de Comercio de Lima

<http://www.camaradecolima.org.pe/medios-comunicacion/2018/05/15/vea-118.pdf>

⁴ Fuente: Cámara de Comercio de Lima

<http://www.camaradecolima.org.pe/medios-comunicacion/2018/05/15/vea-118.pdf>

⁵ Fuente: Página web del Instituto de Estadística e Informática: <http://inecinei.gob.pe/inecinei/inecinei-2018>



Lima que le permita aprovechar las oportunidades económicas del mercado e influya positivamente a su entorno (personas y naturaleza).

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar propuesta de un plan estratégico para un supermercado peruano para el periodo 2018 – 2023.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- + Describir los fundamentos teóricos del modelo a utilizar para la elaboración del plan estratégico.
- + Describir y comprender el mercado.
- + Aplicar el modelo de administración estratégica para proponer el plan estratégico.

PUNTOS A TRATAR:

a. Marco teórico.

Se describirá los fundamentos teóricos del modelo que permitirá la elaboración del plan estratégico compuesto de 3 partes: Formulación de la estrategia (revisión de la matriz estratégica, análisis externo, análisis interno, formulación de objetivos estratégicos, generación y selección de estrategias), Propuesta de implementación y evaluación financiera de la estrategia a través del desarrollo de los planes funcionales de mercadotecnia, operaciones, recursos humanos, sostenibilidad social y ambiental, y financiero. Control de la estrategia.

b. Descripción del mercado.

Se analizará el sector de consumo interno y el subsector de venta al por menor (retail), para comprender el atractivo económico, empresas competidoras y las tendencias en el mercado.

c. Análisis estratégico.

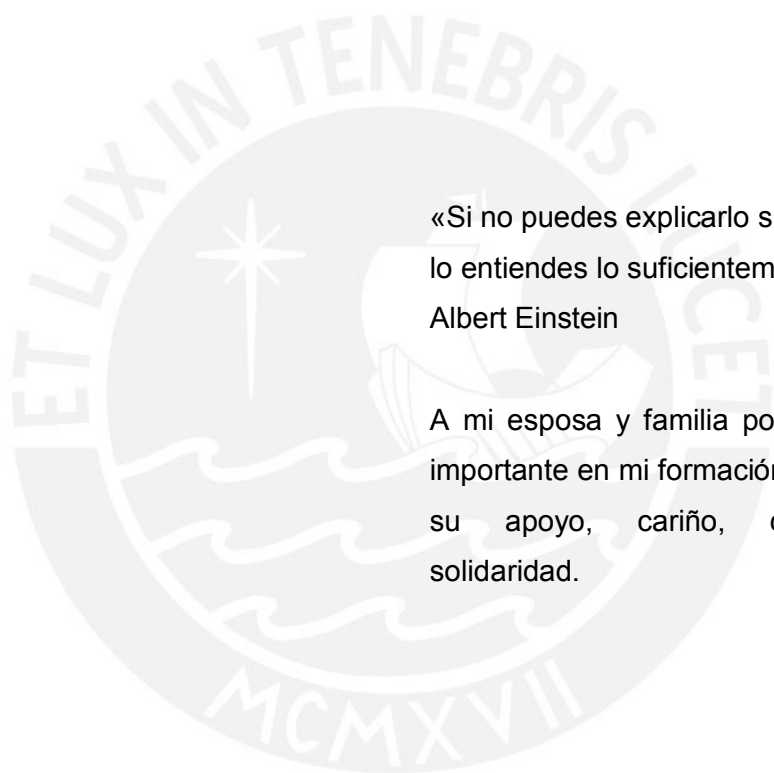
Para el presente trabajo de investigación utilizaremos el modelo del proceso de administración estratégica propuesto por los autores Fred R. David: "Formulación de la estrategia, implementación y evaluación financiera de las propuestas de estrategia, y control de la estrategia" y Francis Antonio: "Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral".

d. Conclusiones y recomendaciones.

Máximo: 100 páginas



ASESOR



«Si no puedes explicarlo simplemente, no lo entiendes lo suficientemente bien»

Albert Einstein

A mi esposa y familia por ser un soporte importante en mi formación académica, por su apoyo, cariño, comprensión y solidaridad.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
Introducción	1
Capítulo 1. Marco teórico	3
1.1. Formulación de estrategias.....	3
1.1.1. Revisión de matriz estratégica.....	3
1.1.2. Análisis externo	4
1.1.3. Análisis interno	7
1.1.4. Formulación de objetivos a largo plazo.....	11
1.1.5. Generación de la estrategia.....	13
1.1.6. Selección de estrategia	16
1.2. Implementación de estrategias	18
1.2.1 Plan funcional de mercadotecnia.....	18
1.2.2. Plan funcional de operaciones.....	19
1.2.3. Plan funcional de recursos humanos.....	19
1.2.4. Plan de sostenibilidad socio ambiental.....	19
1.2.5. Plan funcional de finanzas.....	20
1.2.6. Plan funcional de dirección.....	20
1.3. Evaluación económica	20
1.4. Control de las estrategias	21
Capítulo 2. Descripción del mercado	23
Capítulo 3. Formulación de la estrategia	26
3.1. Revisión de la matriz estratégica	26
3.2. Análisis externo	30
3.2.1. Macro entorno	30
3.2.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	30
3.2.1.2 Fuerzas económicas.....	31
3.2.1.3 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	32
3.2.1.4 Fuerzas tecnológicas	35
3.2.2 Microambiente del sector.....	36
3.2.2.1. Rivalidad entre competidores existentes	36

3.2.2.2. Poder de negociación de los compradores (clientes)	37
3.2.2.3. Poder de negociación de los proveedores.....	38
3.2.2.4. Riesgo de ingreso de nuevos aspirantes.....	38
3.2.2.5. Amenaza de nuevos productos o productos sustitutos.....	39
3.2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	40
3.2.4 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	41
3.2.5 Conclusiones del análisis externo.....	44
3.3. Análisis interno	44
3.3.1. Análisis financiero.....	44
3.3.2. Análisis con el modelo de las siete “S” de McKinsey	45
3.3.3. Análisis de la ventaja competitiva: Matriz VRIO	48
3.3.4. Análisis de la cadena de valor	48
3.3.5. Benchmarking de la industria.....	52
3.3.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	52
3.3.7. Conclusiones del análisis interno.....	54
3.4. Formulación de objetivos a largo plazo	54
3.5. Generación de la estrategia	55
3.5.1. FODA cruzado.....	55
3.5.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	57
3.5.3. Matriz interna – externa (IE)	57
3.5.4. Matriz de la estrategia principal	58
3.6. Selección de la estrategia	59
3.6.1. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica	59
3.6.2. Alineamiento de iniciativas estratégicas con los objetivos	60
3.6.3. Conclusiones de la selección de la estrategia	60
3.6.4. Descripción de la estrategia seleccionada	61
Capítulo 4. Implementación de estrategias.....	62
4.1. Plan funcional de mercadotecnia	62
4.1.1. Objetivo general de mercadotecnia	62
4.1.2. Objetivos específicos 2019-2023.....	62
4.1.3. Iniciativas estratégicas del 2019-2023.....	62
4.1.4. Estrategia de segmentación	64
4.1.5. Estrategia de posicionamiento.....	65
4.1.6. Mezcla de mercadotecnia.....	65
4.1.7. Presupuesto de mercadotecnia	66
4.2. Plan funcional de operaciones	67

4.2.1. Objetivo de las operaciones	67
4.2.2. Objetivos específicos 2019-2023.....	67
4.2.3. Descripción de las operaciones	67
4.2.4. Iniciativas estratégicas del 2019-2023.....	68
4.2.5. Presupuesto de operaciones	69
4.3. Plan funcional de recursos humanos	70
4.3.1. Objetivos de recursos humanos	70
4.3.2. Objetivos específicos 2019-2023.....	70
4.3.3. Iniciativas estratégicas 2019-2023.....	70
4.3.4. Presupuesto de recursos humanos	71
4.4. Plan funcional de sostenibilidad socio ambiental.....	71
4.4.1. Objetivos de sostenibilidad socio ambiental.....	71
4.4.2. Objetivos específicos 2019-2023.....	72
4.4.3. Iniciativas estratégicas 2019-2023.....	72
4.4.4. Identificación y descripción de <i>stakeholders</i>	72
4.4.5. Presupuesto de sostenibilidad socio ambiental	73
4.5. Plan funcional de finanzas	74
4.5.1. Objetivos de finanzas	74
4.5.2. Objetivos específicos 2019-2023.....	74
4.5.3. Iniciativas estratégicas 2019-2023.....	74
4.5.4. Presupuesto de finanzas	75
4.6. Plan funcional de dirección	75
4.6.1. Objetivos de dirección	75
4.6.2. Objetivos específicos 2019-2023.....	75
4.6.3. Iniciativas estratégicas 2019-2023.....	75
4.6.4. Presupuesto de dirección	76
4.7. Control de las estrategias	77
4.7.1. Mapa estratégico	77
4.7.2. Cuadro de mando integral	78
Capítulo 5. Evaluación económica	79
5.1. Supuestos generales	80
5.2. Flujo de caja económico incremental 2019-2023	80
5.2.1. Flujo de caja económico con estrategia 2019-2023.....	82
5.2.2. Flujo de caja económico sin estrategia 2019-2023.....	83
5.2.3. Flujo de caja económico incremental.....	83
5.3. Tasa de descuento.	84

5.4. Análisis de sensibilidad	84
Conclusiones y recomendaciones	85
1. Conclusiones.....	85
2. Recomendaciones.....	85
Bibliografía.....	87
Nota biográfica.....	92



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Tipo de estrategias alternativas	12
Tabla 2.	Variación del PBI por Sectores del 2015 al 2018 y 2019 al 2021	23
Tabla 3.	Composición del comercio interno por grupos de actividades.....	24
Tabla 4.	Misión de la empresa Supermercados.....	27
Tabla 5.	Valores actuales de la empresa Supermercados.....	27
Tabla 6.	Valores propuestos para la empresa Supermercados.....	28
Tabla 7.	La visión propuesta para la empresa Supermercados.	29
Tabla 8.	Evolución del índice de corrupción en el Perú y principales países de Latinoamérica.	30
Tabla 9.	Proyecciones de variación del PBI en la economía mundial.	32
Tabla 10.	Composición de la población mundial por espacio geográfico y países importantes.....	33
Tabla 11.	Composición de la población en Latinoamérica por países.....	34
Tabla 12.	Emisiones de CO2 por país y por habitante	34
Tabla 13.	Inversión en búsqueda, desarrollo tecnológico y uso de internet.	35
Tabla 14.	Empresas que conforman la industria de supermercado	36
Tabla 15.	Fuerza de rivalidad entre competidores del sector o industria.....	37
Tabla 16.	Fuerza de negociación de los clientes	37
Tabla 17.	Fuerza de negociación de los proveedores	38
Tabla 18.	Fuerza de ingreso de nuevos aspirantes	39
Tabla 19.	Fuerza productos sustitutos.....	39
Tabla 20.	Intensidad del sector o industria.	40
Tabla 21.	Resumen de la evaluación de los factores externos con la herramienta EFE.	42
Tabla 22.	Resumen de la evaluación del perfil competitivo de las empresas que conforman la industria de supermercado.	43
Tabla 23.	Ratios financieros de la empresa Supermercados.....	45
Tabla 24.	Principales indicadores de la industria de supermercado.....	52
Tabla 25.	Resumen de la evaluación de los factores internos con la herramienta EFI.....	53
Tabla 26.	Clasificación de los objetivos a largo plazo según su naturaleza	55
Tabla 27.	Resumen de la estrategias alternativas generadas con la matriz FODA	56
Tabla 28.	Estrategias generadas por la matriz PEYEA.....	57
Tabla 29.	Estrategias generadas por la matriz IE	58
Tabla 30.	Estrategias generadas por la matriz la estrategia principal (MEP)	59

Tabla 31.	Selección de estrategias alternativas según MCPE	59
Tabla 32.	Alineamiento de estrategias alternativas a implementar con los objetivos estratégicos a largo plazo	60
Tabla 33.	Estrategia alternativas propuestas para la empresa Supermercados 2019 - 2023.	60
Tabla 34.	Estrategia genérica propuesta para la empresa Supermercados.....	61
Tabla 35.	Segmentación demográfica según niveles socioeconómico de las familias en Lima.....	64
Tabla 36.	Segmentación demográfica según grupo generacional y género de la población en Lima.....	64
Tabla 37.	Estrategias de precios para la empresa Supermercados	66
Tabla 38.	Apertura de locales para el periodo 2,019 – 2,023.....	68
Tabla 39.	Estimado de eventos de capacitación para el periodo 2,019 – 2,023.....	71
Tabla 40.	Lista de proyectos de inversión social propuestos en el marco de obras por impuestos	75
Tabla 41.	Presupuesto de la empresa Supermercados periodo 2,019 – 2,023.....	76
Tabla 42.	Cuadro de mando integral para la empresa Supermercados 2019 - 2023	78
Tabla 43.	Estados de resultados proyectados de la empresa Supermercados 2,019 – 2,023.....	81
Tabla 44.	Balances generales proyectados de la empresa Supermercados 2,019 – 2,023	82
Tabla 45.	Flujos de caja económicos de la empresa Supermercados periodo 2,019 – 2,023 según escenarios Sin estrategia y Con estrategia	83
Tabla 46.	Datos, supuestos y políticas para la determinación de la tasa de descuento	84
Tabla 47.	Análisis de sensibilidad.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Matriz PEYEA.....	14
Figura 2.	Matriz interna y externa	15
Figura 3.	Matriz de la estrategia principal.	16
Figura 4.	Modelo de mapa estratégico.....	22
Figura 5.	PBI e ingreso per cápita América Central y Sur	23
Figura 6.	Relación entre los fines de la empresa Supermercados	26
Figura 7.	Dimensiones de la visión propuesta para la empresa Supermercados	29
Figura 8.	Estructura organizacional de la empresa Supermercados	47
Figura 9.	Cadena de valor funcional de la empresa Supermercados.....	49
Figura 10.	Flujo de información de la empresa Supermercados	50
Figura 11.	Flujo físico de la empresa Supermercados	51
Figura 12.	Resultado del análisis IE para la empresa Supermercados	58
Figura 13.	Esquema de los procesos operativos de la empresa Supermercados	68
Figura 14.	Esquema de abastecimiento con proveedores de transporte de consolidación de carga	69
Figura 15.	<i>Stakeholders</i> de la empresa Supermercados	73
Figura 16.	Mapa estratégico para la empresa Supermercados.....	77

INTRODUCCIÓN

Según la prestigiosa consultora *Kantar World Panel* los actuales consumidores Latinoamericanos son flexibles y adaptables, siendo su comportamiento de consumo acorde a la situación económica, comprando más cuando los tiempos son buenos y reduciendo sus compras cuanto la situación económica no es favorable. Actualmente en el Perú el consumidor compra 280 veces al año (casi a diario) siendo la tendencia a la disminución debido a que el consumidor espera se genere la necesidad para poder realizar la compra y aprovechar la economía de escala (volumen). Otras tendencias de los consumidores son la búsqueda de alimentos saludables, mayor información de consumo y menor fidelidad a la marca.

Del lado de la oferta el grupo de supermercado en el Perú muestra ventas superiores a los 30 mil millones de soles y con tasas de crecimiento superiores al 5%, donde el poder del canal tradicional (bodegas) se ha visto mermado por la aparición de canales como: tiendas de descuento, tiendas de conveniencia, tiendas de volúmenes (*Cash & Carry*) y el canal *e-commerce*; siendo la transformación digital la plataforma para estos cambios. La industria minorista moderna está presente más de dos décadas en el Perú, tornándose más competitiva con la participación de grandes grupos económicos de Perú, Chile y México, el ingreso de líderes mundiales (Estados Unidos) a la región y posible expansión al Perú; es en este contexto donde el planteamiento de un plan estratégico para la empresa Supermercados resulta importante para el crecimiento y permanencia.

En el capítulo uno desarrolla el modelo de gestión estratégica a utilizar en el presente trabajo de investigación, la cual comprende tres partes importantes: La formulación, la implementación, control de las estrategias y la evaluación económica que medirá el impacto de las iniciativas estratégicas.

En el capítulo dos describe el mercado del *retail* en Latinoamérica la cual es liderada por países como Brazil, México, Chile, Argentina, Colombia y Perú debido a sus buenos indicadores macroeconómicos como son: el tamaño y crecimiento del PBI, y el ingreso per cápita por habitante. Para la descripción de la industria del *retail* en el Perú se utiliza la clasificación industrial internacional utilizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática para delimitar las actividades

económicas. Así mismo se revisa las tendencias de la industria, la evolución del consumidor y la importancia de la era de transformación digital en el *retail*.

En el capítulo tres desarrolla la etapa de formulación de estrategias a través de la revisión y reformulación de la matriz estratégica de la empresa Supermercados (fines, misión, valores y visión), análisis del entorno (macro y micro entorno), análisis interno; con la información generada se da paso a: el establecimiento de los objetivos a largo plazo para la empresa Supermercados en temas de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad. Finalmente en este capítulo se realiza los procesos de generación, selección y descripción de las estrategias seleccionadas.

En el capítulo cuatro desarrolla la etapa de implementación y control de las estrategias. La implementación comprende la descripción de las iniciativas estratégicas desde las perspectivas funcionales de mercadotecnia, operaciones, recursos humanos, responsabilidad socio ambiental, finanzas y dirección. El control plantea la interrelación causal entre los objetivos y las perspectivas de los accionistas, clientes, procesos y capacidades; para luego desarrollar el cuadro de mando integral donde se plasman los indicadores y metas, relacionándolos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

En el capítulo cinco desarrolla la evaluación económica mediante el método del valor presente neto que evalúa el impacto de las estrategias y sus iniciativas estratégicas planteadas en el presente trabajo de investigación. Para la evaluación se define dos escenarios futuros: El primer escenario sin estrategia supone la operatividad y funcionamiento de la empresa continuando las acciones y estrategias que la empresa ha mostrado durante el año 2,018 (año previo a la formulación del presente trabajo de investigación), el segundo escenario con estrategia supone la aplicación de las acciones y estrategias planteadas en el presente trabajo de investigación; el flujo incremental resulta de la comparación (diferencia) entre los resultados mostrados en el flujo de caja económico de ambos escenarios; otro componente importante que se desarrolla en este capítulo es la tasa de descuento a la cual será sometido el flujo de caja económico incremental.

En el capítulo final se describen las conclusiones encontradas en el proceso de planeación estratégica; se plantea las recomendaciones producto de la propuesta de plan estratégico para el periodo 2,019 – 2,023.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

El presente trabajo de investigación utiliza el proceso de administración estratégica propuesto por David (2013): Formulación de estrategias, la implementación de estrategias y evaluación de estrategias; el cual ha sido enriquecido con conceptos descritos por Francés (2006) buscando responder a las siguientes preguntas: ¿En dónde se ubica la empresa Supermercados a la fecha?, ¿Hacia dónde quiere ir la empresa Supermercados?, y ¿Cómo llegar ahí?, en el presente trabajo se entenderá como estrategia: «Definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización» (Francés 2016: 23).

1.1. Formulación de estrategias

La industria es un sistema simbiótico donde se interrelacionan las empresas, personas, estado y medio ambiente; es por ello que la formulación de estrategias debe contemplar revisar la matriz estratégica de la empresa y auditar su exterior e interior que le permitan comprender su realidad; con ello debe plantear objetivos a largo plazo (resultados esperados) que enmarquen su proceso de planeación estratégica.

1.1.1 Revisión de matriz estratégica

Según Francés (2006) a medida que una organización crece esta evoluciona en cuanto a sus creencias generales desde su fundación, se hace necesario un plan estratégico partiendo de analizar la visión (¿En qué queremos convertirnos?), misión (¿Cuál es nuestro negocio?), fines (¿Qué solicita la organización de la sociedad?) y valores (marco ético y social en cual se llevaran las acciones) de la organización para identificar las metas en el largo plazo e identificar el propósito de la empresa.

A. Fines

Son objetivos permanentes de una empresa que representan los intereses de los accionistas y trabajadores (personales y compartidos en la empresa). Según Hofer y Schendel, (1978) los fines son los atributos últimos que persiguen la empresa siendo los fines instrumentales los que contribuyen al logro de los fines últimos, en el sector privado los fines recurrentes son: Supervivencia o permanencia, beneficios económicos en el corto plazo, crecimiento del patrimonio, prestigio y bienestar de los empleados. Según Fama y Jensen (1983) en su teoría de agencia indican que la definición de los fines son establecidos por quienes controlan la organización

(principal o accionistas) pero también entran en juego los objetivos personales de quienes tienen a cargo el manejo y dirección de la empresa (agentes), debiéndose establecer mecanismos de alineamientos para una exitosa implementación de planes estratégicos.

B. Misión

Según Francés (2006) la misión representa la identificación de la empresa buscando identificar las necesidades que atenderá a fin de establecer su actividad dentro del cual ubicará su negocio. Los fines y misión representan conceptos complementarios donde los fines representan lo que la empresa le pide o espera de la sociedad, y la misión representa lo que la empresa ofrece.

C. Valores

De acuerdo con Francés (2006) los valores son el marco ético y social en la cual una organización toma decisiones, estos valores deben ser parte de la cultura organizacional que enmarca las conductas de los individuos que la componen, siendo de utilidad para alcanzar los fines. Los valores pueden ser de carácter moral como honestidad y transparencia; o de carácter instrumental (apoyan la misión y visión) como trabajo en equipo, eficiencia y calidad.

D. Visión

Según Francés (2006) la visión representa el logro global e importante de la empresa en el mediano y largo plazo siendo la guía de las acciones y motivando a los integrantes de la empresa. La visión debe tener tres dimensiones: posicionamiento, para definir la ubicación frente a sus competidores (desde líder absoluto hasta organización reconocida); ámbito geográfico (desde local hasta global); y alcance sectorial, que define la ambición que desea alcanzar respecto a su sector (segmentos de mercado o eslabones de su cadena de suministro).

1.1.2 Análisis externo.

Según David (2013) evaluar las tendencias externas permiten identificar factores no controlables por la empresa revelando las oportunidades y amenazas que afrontará. En el presente trabajo de investigación realizaremos una auditoría externa a través del análisis de las fuerzas externas claves del entorno macro (económicas; sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales y tecnológicos) y fuerzas competitivas del micro entorno. Las herramientas para recoger las oportunidades y amenazas son: la matriz de

evaluación de factores (matriz EFE), la matriz de perfil competitivo (MPC) y las cinco fuerzas de Porter.

A. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La Herramienta propuesta por David (2013) resume y evalúa la información obtenida del análisis externo agrupándolas en oportunidades y amenazas; para su desarrollo se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Listar los factores externos claves que se identificaron en el análisis externo y agruparlos como oportunidades y amenazas.
2. Asignar a cada factor una ponderación entre 0 (no importante) y 1 (muy importante), la cual indica la importancia del factor para el logro del éxito en el sector o industria (entorno), la suma total de las ponderaciones asignadas a los factores listados debe ser igual a 1.
3. Para cada factor asigne una calificación (efectividad de las estrategias de la empresa) de 1 a 4 donde 1= La respuesta es deficiente, 2= La respuesta es promedio, 3= La respuesta está por encima del promedio y 4= La respuesta es superior.
4. Multiplicar la ponderación del factor por la calificación para obtener una puntuación ponderada.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas de todos los factores listados a fin de obtener la puntuación ponderada total para la empresa.

Una puntuación ponderada total de 4 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas del sector, mientras que una puntuación ponderada total de 1 indica que la organización no estaría capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

B. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Según David (2013) esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa, los factores críticos de éxito (internos y externos) en relación con la posición estratégica de la empresa en el sector, para su elaboración se debe seguir las siguientes indicaciones:

1. Identificar los factores críticos para el éxito, incluir factores internos y externos (primera columna de la matriz MPC), y listar los principales competidores a

evaluar que irán como primera fila de la matriz MPC (empresa analizada y sus competidores).

2. Asignar ponderación a cada uno de los factores críticos de éxito desde 0 (sin importancia) a 1 (muy importante), el cual representa la importancia del factor con respecto al éxito para las empresas en el sector o industria. La suma de las ponderaciones debe ser 1.
3. Fijar un factor crítico de éxito, analizar la efectividad con la que cada empresa utiliza este factor en relación los competidores, según este análisis se asigna una calificación entre 1 a 4 donde las debilidades se evalúan como 1= debilidad importante y 2= debilidad menor, las fortalezas se evalúan como 3= fortaleza menor y 4= fortaleza importante. Para un mismo factor crítico de éxito evite asignar la misma calificación para dos o más empresas de la lista.
4. Repetir el paso 3 para cada uno de los factores críticos de éxito listado en el paso 1 (primera columna de la matriz MPC).
5. Para cada empresa de la lista se debe multiplicar la calificación obtenida en los pasos 3 y 4, por el peso de cada factor crítico asignado en el paso 2 obteniéndose la puntuación ponderada del factor crítico de éxito.
6. Para cada empresa de la lista sumar todas las puntuaciones ponderadas de los factores críticos de éxito para obtener la puntuación ponderada total de la empresa.

Las puntuaciones ponderadas de cada empresa representan el comparativo de cada empresa con respecto a sus competidores analizados, donde un mayor valor significa que la empresa afronta de forma más exitosa los factores críticos de éxito (externos e internos) que el resto de competidores.

C. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con Porter (1985), existen 5 fuerzas que definen la naturaleza de competitividad en un sector o industria:

1. La rivalidad entre empresas competidoras, las empresas tienen éxito a medida que logran una ventaja competitiva sobre sus rivales. Los factores que determinan la intensidad de la rivalidad son: número de empresas competidoras (concentración) y equilibrio entre ellas (en términos de tamaño y recursos), crecimiento de la industria o sector, diferenciación del producto y servicios (marcas) y altos costos fijos en otros factores.

2. La posibilidad de ingreso de nuevas empresas al sector aumenta la intensidad de la competitividad, la intensidad de esta fuerza es determinada por las barreras de entrada y salida como: economías de escala, diferenciación del producto (identificación de la marca y lealtad de los clientes), acceso a canales de distribución, requerimientos de capital, políticas gubernamentales (licencias, regulaciones), ventajas de costos (curva de aprendizaje, acceso a los insumos, ubicación favorable, productos y tecnologías patentadas) entre otros factores.
3. El desarrollo de productos sustitutos generan un aumento en la presión competitiva por la participación de mercado entre las empresas de la industria. Los factores que determinan la intensidad de esta fuerza son: costos de cambio (de un producto a otro), propensión del comprador hacia el producto sustituto, precio en comparación con el sustituto entre otros factores.
4. El poder de negociación de los proveedores genera presión competitiva debido a que son abastecedoras de productos para las empresas de la industria, una empresa con cantidad reducida de proveedores genera alta dependencia e incrementa el poder del proveedor, todo lo contrario ocurre cuando existen muchos proveedores que suministran a la empresa de productos. Los factores que determinan la intensidad de esta fuerza son: número de proveedores (concentración), productos diferenciados, costos de cambio de proveedor (impacto en el costo de los insumos y la importancia del producto para la empresa y el sector), insumos sustitutos, importancia e impacto del proveedor sobre el volumen de ventas, posibilidad de integración vertical (adquirir al proveedor).
5. El poder de negociación de los consumidores, se incrementa si los productos que adquieren son estandarizados, pudiendo cambiar de marca o recurrir a productos sustitutos. Los factores que determinan la intensidad de la fuerza son: Cantidad de clientes, volumen de compras, diferenciación del producto o servicio, impacto del producto o servicio sobre la calidad y desempeño del comprador, sensibilidad a los precios entre otros factores.

1.1.3 Análisis interno de la empresa.

De acuerdo con David (2013) las empresas deben analizarse a interno a través de la revisión de sus procesos funcionales (mercadotecnia, operaciones, recursos humanos, responsabilidad socio ambiental y finanzas) y comprender la interrelación de las actividades usando herramientas como las siete "S" de Mckinsey y analizando la cadena de valor. Las empresas exitosas identifican y aprovechan sus competencias distintivas o ventajas competitivas (fortalezas inimitables por sus

competidores); es por ello que la matriz VRIO es una herramienta importante para la evaluación de los recursos y capacidades; así mismo comparar los rendimientos de sus actividades con sus competidores a través del *benchmarking*. La información recopilada de la auditoría interna debe ser resumida y evaluada usando la herramienta de la matriz de factores internos (EFI).

A. Análisis bajo el modelo de las siete “S” de McKinsey

Según Francés (2006) es una herramienta de diagnóstico simplificado de los aspectos positivos y negativos de una empresa a fin de compararlos con otras organizaciones permitiendo determinar fortalezas y debilidades relativas. El análisis se realiza a nivel de estrategia respondiendo a la pregunta: ¿Hay un plan estratégico definido por la organización?; a nivel de estructura respondiendo a la pregunta: ¿Existe una estructura organizacional definida acorde con la estrategia?; a nivel de sistemas respondiendo a la pregunta: ¿Existen procedimientos formales o informales para las diversas actividades que resulten ser funcionales?; a nivel de estilo de liderazgo respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el estilo de dirección?; a nivel de capacidades respondiendo a la pregunta: ¿Esta el personal preparado y posee las destrezas necesarias?; a nivel de cuadros jerárquicos respondiendo a la pregunta: ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos?; y a nivel de objetivos de orden superior respondiendo a la pregunta: ¿Hay un rumbo o aspiraciones que mantengan cohesionado a los integrantes de la empresa?

B. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor según Porter (1985) es un modelo que permite representar de manera sistemática las actividades de una empresa que generan costo, valor y margen. El costo está dado por la suma del precio de los bienes y servicios internos y externos incurridos para disponer del producto o servicio al cliente. El valor de un producto o servicio está determinado por la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a pagar; según Kaplan y Norton (1996) el valor que percibe el cliente está conformado por atributos (calidad, precio, tiempo y funcionalidad), imagen (creada mediante publicidad) y relación entre empresa y cliente (comprende desde la entrega del producto, servicio al cliente y experiencia de compra). El margen es la diferencia entre el precio de venta (producto de la propuesta de valor) y el costo. Si las empresas realizan actividades que incrementan el precio que el cliente está dispuesto a pagar se denomina valor agregado.

Para Porter (1985) existen factores a lo largo de las actividades que componen la cadena de valor que tienen incidencia sobre el costo y valor, se les denomina impulsores. Los impulsores de costos son factores que inciden sobre el costo del producto o servicio como son la experiencia, economías de escala, tiempos de respuesta, uso de capacidades instaladas, integración y vinculación con otras actividades; este tipo de impulsores son importantes para estrategias genéricas de liderazgo en costos. Los impulsores de valor son factores que inciden sobre el valor que las actividades aportan al producto o servicio permitiendo mejorar la diferenciación del producto o servicio, estos factores pueden ser tiempos de respuesta, políticas de la empresa, ubicación geográfica, experiencia y vínculos entre las actividades; este tipo de impulsores son importantes para estrategias genéricas de diferenciación.

1. Cadena de valor operativa propuesta por Francés (2006); las actividades primarias se agrupan por funciones de innovación, producción, logística, mercadotecnia y servicio post venta, manteniendo las actividades de apoyo como Recursos Humanos, Finanzas, Suministros, Tecnología Informática y Dirección. Las funciones pueden ser realizadas dentro de la empresa o tercerizadas y permiten el diseño eficiente y eficaz de la estructura organizacional.
2. Cadena de valor virtual propuesta por Rayport y Sviokla (1995); compuesta por actividades virtuales de interface entre el cliente y la cadena de valor real de la empresa. La cadena virtual consta de actividades de reunión de información (pedidos), organización de la información (segmentación por líneas de productos o servicios), selección de información que se suministrara a cada área funcional, sintetización de información plasmados en formatos y documentos que se hará llegar al cliente, y la distribución de la información a las áreas funcionales de la cadena de valor real.
3. Cadena de valor de cadenas de suministro descrita por Francés (2006); está conformada por las cadenas de valor de las empresas que conforman la cadena de suministro del producto (proveedores, fabricantes, distribuidores y clientes) buscando alinear la interrelación de actividades en toda la cadena de suministro y determinando acciones conjuntas.

C. Análisis de la ventaja competitiva: Matriz VRIO

De acuerdo con David (2013) evaluar los recursos y capacidades de la empresa permite determinar su potencial competitivo a través de cuatro preguntas: ¿El

recurso es valioso para la empresa? Determina el valor del recurso o capacidad para explotar una oportunidad o mitigar una amenaza, ¿El recurso o capacidad es escaso y perdurable en el tiempo? Determina la rareza de la capacidad o recurso único que la empresa posee, ¿el recurso o capacidad es fácil de imitar? Determina la imitabilidad del recurso o capacidad que conlleve a un alto costo y tiempo desarrollarla por otra empresa. Producto de este análisis se obtienen ventajas competitivas para la empresa analizada.

D. Benchmarking de la industria

Según David (2013) es una herramienta analítica utilizada para comparar determinadas actividades de la cadena de valor entre diferentes empresas y permiten aplicar medidas para mejorar la competitividad. Primero debe identificarse las actividades de la cadena de valor enfocándose en aquellas actividades que contribuyen a conseguir la ventaja competitiva, luego debe seleccionarse las empresas comparativas (dentro de la industria o empresas no relacionadas con mejores prácticas), tercero debe conseguirse la información, para finalmente evaluar las brechas y definir los planes de acción para implementarlas.

E. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para David (2013) la matriz EFI es una herramienta que sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa producto de la auditoría interna, esta matriz se desarrolla en cinco pasos:

1. Listar los factores internos, agrupado por fortalezas y debilidades.
2. Asignar una ponderación a cada factor que va desde 0 (sin importancia) a 1 (muy importante), el cual representa la importancia del factor con respecto al éxito de la organización en el sector o industria. La suma de las ponderaciones debe ser 1.
3. Asignar una calificación a cada factor, donde las debilidades se evalúan como 1= debilidad importante y 2= debilidad menor, las fortalezas se evalúan como 3= fortaleza menor y 4= fortaleza importante.
4. Multiplicar cada factor por su calificación para determinar la puntuación ponderada para cada factor interno.
5. Sumar todas las puntuaciones ponderadas por cada factor para obtener la puntuación ponderada total de la organización.

Una puntuación ponderada total menor a 2.5 es característica de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que puntuaciones superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

1.1.4 Formulación de objetivos a largo plazo.

Para Fred David (2013) y Francés (2006) los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener como resultado de implementar las estrategias, a partir de la posición actual de la empresa en el sector, de las evaluaciones interna y externa (matrices EFE, EFI y MPC). Los objetivos a largo plazo deben ser: cuantitativos, medibles; desafiantes y alcanzables, sirviendo como estándar para evaluar las actividades y el uso de los recursos de la empresa (recurso humano y financiero). Son dos los tipos de objetivos de mayor frecuencia en las empresas: Objetivos financieros relacionados a los ingresos, utilidades, etc.; y objetivos estratégicos relacionados a participación de mercado, reducción de costos, calidad del producto, etc.

A. Las cinco estrategias genéricas de Porter

Según Porter (1985) las estrategias genéricas permiten a las empresas y naciones obtener ventajas competitivas, las cuales son relativamente estables. La estrategia genérica de liderazgo en costos se orienta a la reducción del costo total de producción, mientras que la estrategia genérica de diferenciación busca incrementar el valor del producto o servicio (relación precio – valor percibido por el cliente o comprador). Según Porter son cinco las estrategias genéricas:

- **Liderazgo en costos**, se enfoca en el costo total de los productos y servicios (costo unitario bajo), está orientado a grandes mercados y a consumidores sensibles al precio. Se tiene dos tipos de estrategias genéricas: Liderazgo en costos – bajo costo (Tipo 1), dirigido a grandes mercados y orientado a un amplio rango de clientes que buscan el precio más bajo del mercado. Liderazgo en costos – mejor valor (Tipo 2), dirigido a grandes mercados y orientado a un amplio rango de clientes que buscan el mejor valor – precio (tomando como parámetro de comparación productos o servicios similares de la competencia), los precios son más altos que la estrategia genérica tipo 1.
- **Diferenciación**, se enfoca en productos y servicios considerados únicos en su sector o industria, está orientado a consumidores relativamente insensibles al precio (Tipo 3) y puede aplicarse a grandes y pequeños mercados.

- **Enfoque**, se enfoca a productos y servicios que cubren las necesidades de pequeños grupos de consumidores (pequeños mercados). Se tiene dos tipos de estrategias genéricas: Enfoque – bajo costo (Tipo 4), orientado a un pequeño rango de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. Enfoque – mejor valor (tipo 5), orientado a un pequeño rango de clientes al mejor precio disponible en el mercado (precio más altos que la estrategia genérica tipo 4).

Según Porter (1985), las estrategias competitivas definen los cursos de acción de la organización para el logro de sus objetivos en situaciones coyunturales del mercado (aparición de competidores, incursión en nuevos mercados, productos sustitutos, etc.) y se aplican en simultáneo a las estrategias genéricas. Estas pueden ser: Estrategia de disuasión, que evitan conflictos con los competidores, estrategia ofensiva que eliminan o debilitan a los competidores, estrategia defensiva brindan respuesta a los ataques de competidores, y estrategia de cooperación para combinar esfuerzos y competir en conjunto de forma eficiente y eficaz.

B. Estrategias alternativas

Son 11 las estrategias alternativas que una organización puede implementar como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Tipos de estrategias alternativas.

Tipo de estrategia	Definición
Integración hacia adelante	La organización gana control sobre los eslabones delanteros como distribuidores y canales de ventas.
Integración hacia atrás	La organización gana control sobre sus eslabones posteriores como proveedores.
Integración horizontal	La organización gana control sobre sus competidores.
Penetración de mercado	Busca incrementar la participación de mercado con productos y servicios actuales.
Desarrollo de mercado	Busca introducir productos y servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de producto	Busca incrementar la venta con la mejora y/o desarrollo de nuevos productos y servicios.
Diversificación relacionada	Busca agregar productos y servicios nuevos relacionados con los presentes.
Diversificación no relacionada	Busca agregar productos y servicios nuevos no relacionados con los presentes.
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el objetivo de revertir caída de ventas y utilidades.
Desinversión	Venta de una división, línea de producto o parte de la organización.
Liquidación	Venta de todos los activos de la organización.

Fuente: David, 2013.

1.1.5 Generación de la estrategia.

De acuerdo con David (2013) se generaran estrategias alternativas factibles (etapa de adecuación) alineando los factores claves internos y externos con la información obtenida de los procesos de análisis externo e interno. Las herramientas a utilizar son: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz interna y externa (IE) y la matriz de la estrategia principal.

A. Matriz FODA

Según David (2013) la matriz FODA permite generar estrategias alternativas y clasificarlas en cuatro tipos: Estrategias ofensivas (FO), estrategias adaptativas (DO), estrategias defensivas (DA) y estrategias reactivas (FA). Las fortalezas y debilidades deben ser evaluadas comparando la empresa con empresas del sector o industria. Las oportunidades y amenazas deben ser evaluadas en base a tendencias o situaciones externas.

B. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Es una herramienta descrita por David (2013) que consta de 4 cuadrantes: estrategias agresivas, estrategias conservadoras, estrategias defensivas y estrategias competitivas como se muestra en la figura 1. La fuerza financiera (FF) será representada en el eje positivo Y, y la ventaja competitiva (VC) será representada en el eje negativo X, ambas fuerzas son internas a la empresa. La estabilidad del entorno (EE) será representado en el eje negativo Y, y la fuerza de la industria (FI) será representado en el eje positivo X, ambas fuerzas son externas a la empresa. La matriz PEYEA se construirá a partir:

1. Seleccionar conjunto de variables que definan las fuerzas internas (FF y VC) y las fuerzas externas (EE y FI).
2. Para cada una de las variables que componen las dimensiones FF y FI asignar valores numéricos desde +1 (la peor) a +7 (la mejor). Para cada una de la variables que componen las dimensiones VC y EE asignar valores numéricos desde -1 (la mejor) a -7 (la peor). Para el caso de la variables que componen las dimensiones que definen las fuerzas externas (EE y FI) tener en cuenta que la asignación de valores deben considerar una comparación con empresas de la industria.
3. Para cada dimensión (FF, VC, FI y EE) calcular el valor promedio a partir de los valores asignados a las variables que la componen.

4. Sumar las puntuaciones promedio para cada eje: eje X (VC + FI) y eje Y (FF + EE).
5. El vector direccional resultante (x, y) debe ser graficado y determina el cuadrante y la estrategia recomendada para la empresa.

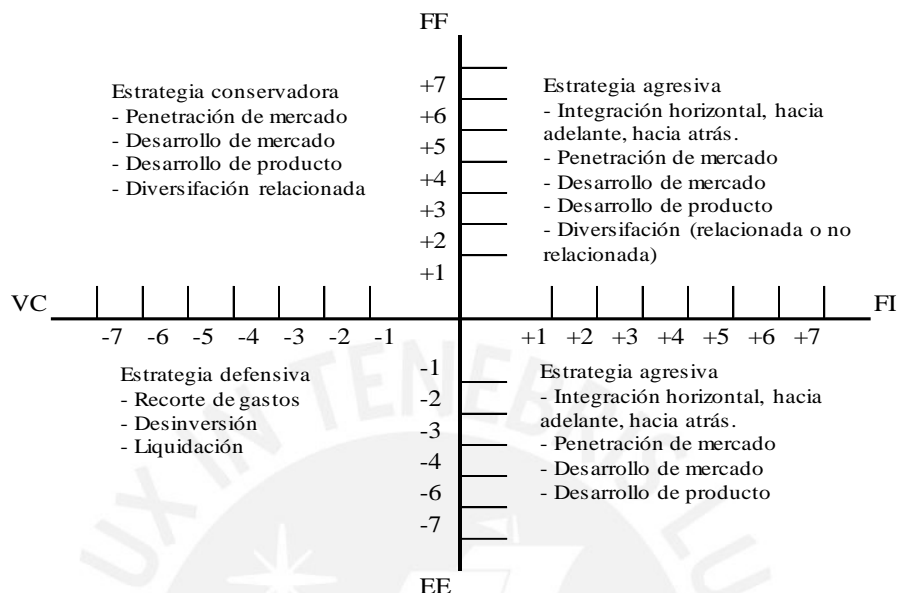


Figura 1. Matriz PEYEA.

Fuente: Rowe, Mason y Dickel, 1982.

C. Matriz interna – externa (IE)

Es un diagrama esquemático según David (2013) formado por dos dimensiones: eje X compuesto por los puntajes totales ponderados obtenidos en el análisis interno (matriz EFI), y eje Y compuesto por los puntajes totales ponderados obtenidos en el análisis externo (matriz EFE). El vector resultante define el cuadrante y las estrategias sugeridas por esta herramienta. Como se muestra en la figura 2 la matriz IE puede dividirse en tres regiones principales, la primera región conformada por los cuadrantes I, II y IV indica que las empresas pueden crecer y construir a través de estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto) e integración en sus eslabones de su cadena de suministro (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal); la segunda región conformada por los cuadrantes III, V y VII indica que las empresas pueden beneficiarse de estrategias de conservar y mantener (penetración de mercado y desarrollo de producto); la tercera región conformada por los cuadrantes VI, VII y IX indica que las empresas deben cosechar y desinvertir a través de estrategias de recorte de gastos y desinversión. La posición de la empresa en la matriz se representa con un círculo donde el tamaño representa la proporción de

ventas y la división sombreada en el interior del círculo representa el porcentaje de utilidades de la organización.

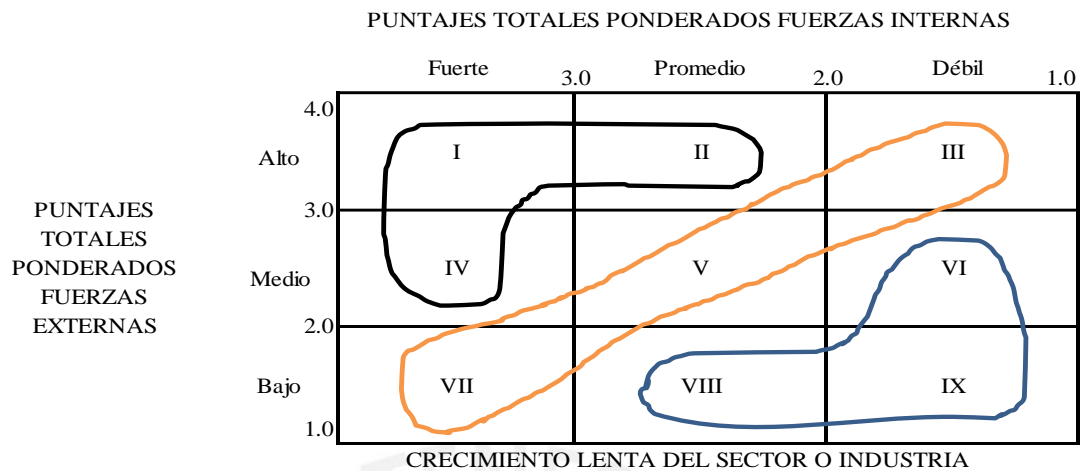


Figura 2. Matriz interna y externa.

Fuente: Allio y Pennington, 1979.

D. Matriz de la estrategia principal

Según David (2013) es una herramienta de dos dimensiones de valoración: posición competitiva (eje x) y crecimiento del mercado o industria (eje y), es necesario indicar que un mercado o industria con crecimiento mayor al 5% anual es considerada de rápido crecimiento. Como se muestra en la figura 3 las empresas ubicadas en el cuadrante I indica que poseen ventajas competitivas que deben aprovechar en su mercado dado que este se encuentra en crecimiento fuerte, y pueden establecer estrategias de integración y consolidación que mejoren su posición competitiva; las empresas ubicadas en el cuadrante II indica son incapaces de competir con efectividad a pesar de encontrarse en un mercado de rápido crecimiento, debiendo optar por mayores esfuerzos (estrategias intensivas e integración horizontal) para mejorar su posición en el mercado o tomar decisiones de salir del mercado (desinversión o liquidación); mientras que empresas ubicadas en el cuadrante III deben aplicar acciones drásticas para evitar el debilitamiento a través de recortes o enfocando los pocos recursos de las actuales actividades hacia productos o servicios complementarios ubicados en mercados con mejores perspectivas de crecimiento; finalmente empresas ubicadas en el cuadrante IV poseen recursos que les permita migrar a productos y servicios en mercados más prometedores.

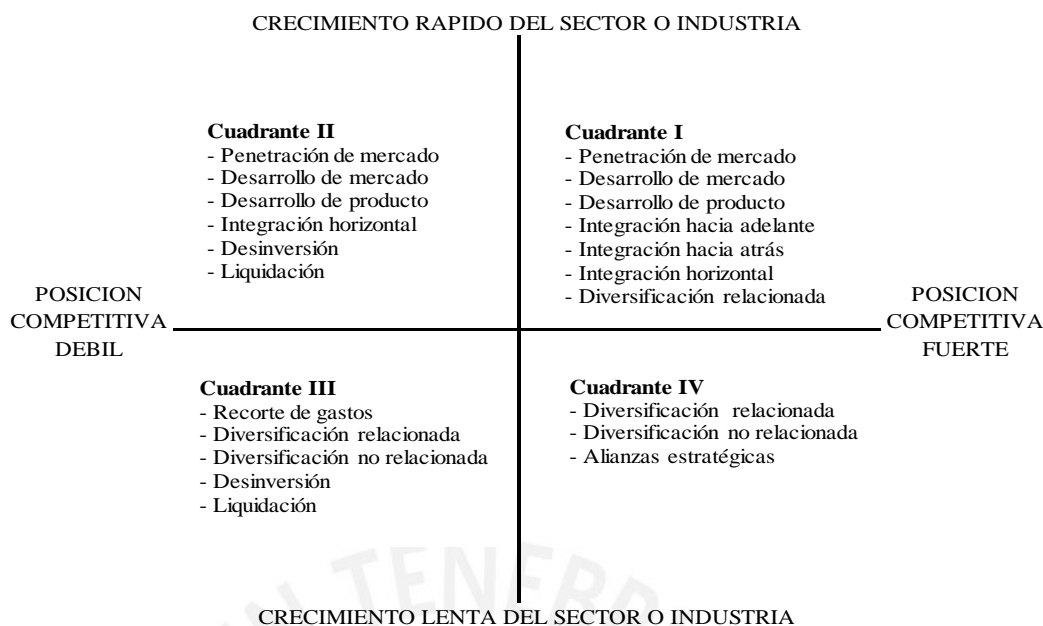


Figura 3. Matriz de la estrategia principal.

Fuente: Christensen, Salter y Berg, 1980.

1.1.6 Selección de la estrategia.

A partir de la información obtenida en la etapa de generación de estrategias, se evaluará objetivamente las estrategias alternativas identificadas, seleccionando aquellas estrategias a implementarse, para ello utilizaremos las siguientes herramientas: matriz de alineamiento estratégico, matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE) y la matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.

A. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Según David (2013) esta herramienta determina de forma objetiva las mejores estrategias alternativas utilizando los resultados obtenidos en la etapa de generación de estrategias usando las herramientas FODA, PEYEA, IE y estrategia principal (Fila superior de la matriz) y los factores relevantes identificados en las matrices EFE y EFI (primera columna de la matriz).

1. Listar los factores críticos, agruparlos en factores externos (oportunidades y amenazas) y factores internos (fortalezas y debilidades).
2. Asignar ponderación a los factores externos e internos.
3. Listar las estrategias alternativas agrupadas según tipo de estrategia colocándolas como fila superior.

4. Determinar el puntaje de atractividad; para ello se debe examinar el efecto de cada factor crítico externo e interno sobre la elección de las estrategias (¿Este factor afecta la elección de estrategias?), si la respuesta es afirmativa a la pregunta cuantificar el impacto del factor para cada una de las estrategias asignando un puntaje en el rango de 1= no atractivo, 2= algo atractivo, 3= razonablemente atractivo y 4= altamente atractivo; en caso la respuesta es negativa a la pregunta no habrá cuantificación del impacto (se deja en blanco).
5. Calcular la calificación del atractivo como el producto de la ponderación del factor por el puntaje de la atractividad.
6. La calificación total del atractivo de una estrategia se determina sumando las calificaciones del atractivo. Los puntajes más altos determinan las estrategias más atractivas tomando en cuenta los factores críticos externos e internos.

B. Objetivos estratégicos

Según Francés (2006) los logros a alcanzar y se definen sobre la base de una acción (verbo en infinitivo) y una variable estratégica (incrementar rentabilidad, reducir costos, maximizar valor); pudiendo también definir el estado que se desea alcanzar en relación a una variable estratégica (ser líder en el mercado, contar con estándares internacionales de desempeño). Estos expresan los cambios que se desean introducir en la empresa y se miden a través de los indicadores (uno o varios, de forma multidimensional).

C. Indicadores

Según Francés (2006) los indicadores son variables asociadas con los objetivos, permiten medir el logro de los mismos y expresar las metas; son el instrumento central de gestión midiendo el desempeño y ejerciendo control. Los indicadores pueden ser: Cuantitativos simples (número de reclamos, gastos de ventas, etc.), cuantitativos compuestos (fórmulas como rotación de inventarios, ROA, etc.), cualitativos ordinales (pueden ser ordenados, ejemplos: deficiente, aceptable, bueno, excelente, etc.), y cualitativos nominales (no pueden ser ordenados, ejemplos: sexo, nacionalidad, raza, etc.). Según Kaplan y Norton (1996) se tienen Indicadores de actuación (lead) que miden el desempeño de los procesos y el alcance de los objetivos, siendo útiles para establecer los indicadores en la perspectiva de procesos y capacidades. Los indicadores de resultados (*lag*) miden los efectos obtenidos y determinan el grado de cumplimiento de los objetivos siendo útiles para establecer indicadores en la perspectiva de accionistas y clientes.

D. Metas

Según Francés (2006) constituyen el elemento central de los sistemas de medición del desempeño y control de gestión; estos deben ser específicos (cantidad, unidad de medida y fecha) y acompañan a los indicadores (valores deseados de los indicadores). La brecha es la desviación o diferencia que aparece entre la meta y el valor real alcanzado para cualquier indicador.

E. Iniciativas

Para Francés (2006) las iniciativas son las acciones planteadas en proyectos definidos para alcanzar los objetivos estratégicos; están son de dos tipos: Iniciativas de inversión que involucra la incorporación de activos que incrementen la capacidad de producción de bienes y servicios de la empresa; y las iniciativas de gestión, que cambian la forma de realizar las actividades de la empresa (rediseño de procesos, nuevos sistemas de información, cambio en la estructura organizacional, etc.)

1.2. Implementación de estrategias

Una vez seleccionadas las estrategias a seguir estas deben traducirse en acciones de mediano y largo plazo, que respondan a necesidades de la empresa teniendo en cuenta las funciones de esta (mercadotecnia, operaciones, recursos humanos, finanzas y responsabilidad socio ambiental).

1.2.1 Plan funcional de mercadotecnia.

La correcta configuración y uso de las variables de marketing (producto, precio, plaza, promoción, personas, evidencia física y presupuestos) deben alinearse a las estrategias seleccionadas, a través acciones concretas y cuantificables que permitan determinar el presupuesto requerido para esta función. Son 2 las variables centrales para la implementación de las acciones de mercadotecnia: segmentación de mercado (partición del mercado en grupos de clientes según necesidades y hábitos de compra) y posicionamiento del producto o servicio. La segmentación de mercado es importante en la implementación de estrategias de desarrollo de mercado, desarrollo de producto y penetración de mercado, debido a que requieren mayores volúmenes de ventas a través de nuevos mercados y productos; también permite a las empresas enfocar sus recursos limitados, y tienen impacto en la mezcla de marketing. El posicionamiento del producto o servicio permite identificar a los clientes objetivos, determinar sus deseos y expectativas, para enfocar los productos y servicios que la empresa ofrece.

1.2.2 Plan funcional de operaciones

Las capacidades y políticas de operaciones deben alinearse a las estrategias, adecuando sus procesos a través de acciones concretas que afectan el diseño de la cadena de suministro, planeación, coordinación de la demanda y oferta, planeación y administración de inventarios, diseño y planeación de las redes de transporte así como la administración de controladores y métricas de la cadena de suministro (instalaciones, inventario, transporte, información, aprovisionamiento y fijación de precios); estas acciones concretas deben ser cuantificable a fin de poder determinar el presupuesto requerido.

1.2.3 Plan funcional de recursos humanos

La estructura organizacional adecuada de la empresa reflejada en su cultura organizacional debe apoyar el logro de los objetivos tomando en cuenta las limitaciones de recursos, es por ello que el plan funcional de recursos humanos detalla las decisiones estratégicas plasmadas en acciones concretas para esta función, debiendo cuantificarse a través del presupuesto lo cual permitirá la asignación de recursos. Se deben desarrollar temas de estructura (organigrama y tipo de estructura organizativa), temas de remuneración y desempeño alineados al logro de las estrategias, administración de resistencia al cambio, creación de cultura organizacional que apoye a la estrategia entre otras.

1.2.4 Plan de sostenibilidad socio ambiental

Las organizaciones tienen grandes obligaciones sociales y ambientales, ya que se actúa en un entorno simbiótico. Para ello se deben determinar el impacto de las operaciones de la empresa sobre las sociedades y el ambiente con las que interactúan en su cadena de suministro, para lo cual en este plan debe detallarse las acciones a realizar y que cuantifiquen en un presupuesto. Deben establecer políticas sociales y ambientales de la empresa. El presente plan las acciones se orientan a la preservación el medio ambiente debido a que la imagen de la empresa y la opinión pública es fuerte siendo cada vez más conscientes de lo que ocurre con nuestro planeta; los temas de ambiente son el presente y futuro, la demanda por productos y empaques ecológicos se incrementara en el corto plazo y las tendencias mundiales hacia la normativa ambiental forman parte de los estados y vida empresarial.

1.2.5 Plan funcional de finanzas

Según Francés (2006) toda estrategia contiene iniciativas que deben ser cuantificables a través de un presupuesto e impacto en los flujos de caja económicos, el plan de finanzas debe asegurar las fuentes de financiamiento óptimas y liderar acciones que contribuya a reducir costos desde el punto de vista financiero: Patrimonio y deuda, obras por impuestos, reducción de periodos de pago, etc. El financiamiento a través del patrimonio se logra a través de los dividendos retenidos, obtención de capital abierto a través de la emisión de acciones. El financiamiento a través de deuda comprende la emisión de bonos y papeles comerciales, o la deuda bancaria. El plan funcional tiene entre sus objetivos determinar la relación patrimonio y deuda.

1.2.6 Plan funcional de dirección

Para Francés (2006) la función de dirección gestiona las iniciativas inter funcionales de la empresa debido a que tiene la perspectiva integral del negocio. Las iniciativas pueden: intervención en la cultura organizacional, reforzando o modificando los valores del personal para alinearlos a los objetivos de la empresa; diseñar o modificar la estructura organizacional acorde a la estrategia de negocio; diseño e intervención en los procesos en concordancia con las estrategias; adquisición y fusiones para ejecutar estrategias de diversificación; tercerización de áreas o funciones no medulares y que permitirán centrarse en funciones claves para el negocio.

1.3. Evaluación económica.

Todo plan estratégico contiene un conjunto de iniciativas que constituyen los medios que permitirán alcanzar la visión, la evaluación financiera se realizará a partir de los flujos de caja incrementales y la tasa de descuento.

1. Calculo de los flujos de caja económicos incrementales

- Proyectar los flujos de caja sin estrategias.
- Proyectar los flujos de caja con la implementación de estrategias (con la ejecución de las acciones estratégicas descritas en los planes funcionales).
- Calculo del flujo de caja incremental, el cual se define como la diferencia entre los flujos de caja con estrategia menos el flujo de caja sin estrategia.

2. Cálculo de la tasa de descuento

- Cálculo de la tasa de descuento. La tasa de descuento a utilizar es el costo promedio ponderado de capital (WACC por sus siglas en inglés) la cual se calcula con la siguiente fórmula:

$$WACC = K_e \times \frac{CAA}{CAA + D} + K_d \times (1 - T) \times \frac{D}{CAA + D}$$

Dónde:

WACC: Costo promedio ponderado de capital;

K_e : Tasa de costo de oportunidad de los accionistas (CAPM);

K_d : Tasa de costo de deuda financiera;

D: Deuda financiera contraída;

CAA: Capital aportado por los accionistas;

T: Tasa de impuestos, donde 1-T se conoce como escudo fiscal.

3. Cálculo del valor presente neto a partir del flujo incremental y el WACC.

Con los datos de flujos de caja económicos incrementales y la tasa de descuento, el cálculo del valor presente neto se realiza con la siguiente fórmula:

$$\text{Valor Presente Neto} = \frac{\text{Flujos de Caja Económicos Incrementales}}{(1 + \text{Tasa de descuento})}$$

4. Análisis de sensibilidad del valor presente neto.

El análisis de sensibilidad permitirá evaluar las variaciones del valor presente neto producto de las variaciones que pueden sufrir las principales variables: Tasa de descuento y los flujos de caja económicos incrementales, exponiéndolo de esta forma a variaciones que podrían sufrir el plan estratégico en el futuro.

1.4. Control de la estrategia

Según Kaplan y Norton (2004) el control de la estrategia se realizará a través del cuadro de mando integral donde se especifican los objetivos estratégicos desde cuatro perspectivas: accionistas, clientes, procesos y capacidades, los cuales están conectados por relaciones de causa efecto. Con los objetivos estratégicos se:

1. Identifican los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas desde las perspectivas de los accionistas.

2. Identifican los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas desde las perspectivas de los clientes.
3. Identifican los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas desde las perspectivas de los procesos.
4. Identifican los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas desde las perspectivas del aprendizaje y conocimiento.

En la figura 4 se muestra el modelo de mapa estratégico construido con los pasos antes descritos.

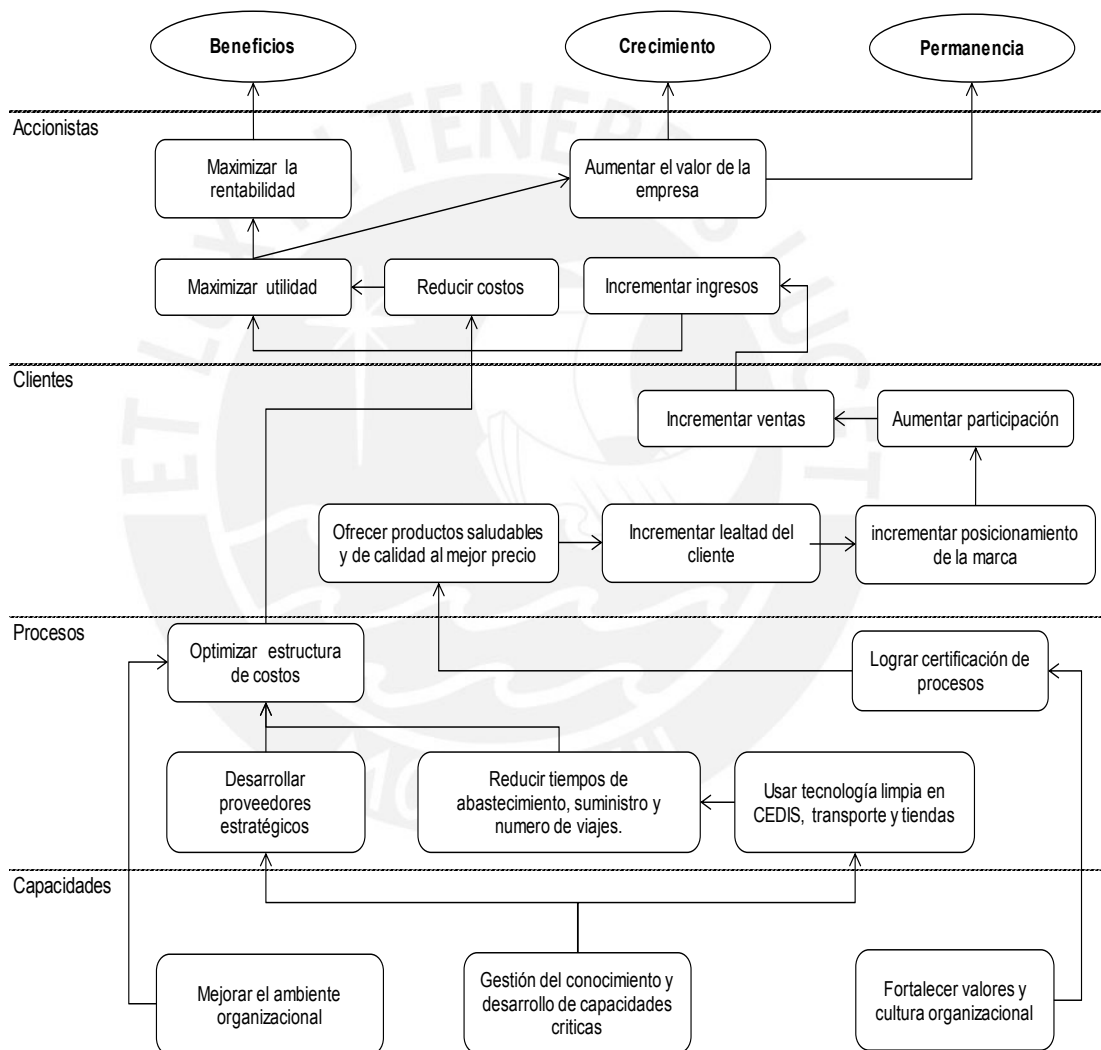


Figura 4. Modelo de mapa estratégico.

Fuente: Kaplan y Norton, 2004.

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Perú es la sexta economía en tamaño de América Central y Sur con un PBI de 211 mil millones de dólares americanos, y el octavo país en ingresos per cápita de 5,960 miles de dólares por año como se muestra en la figura 5.

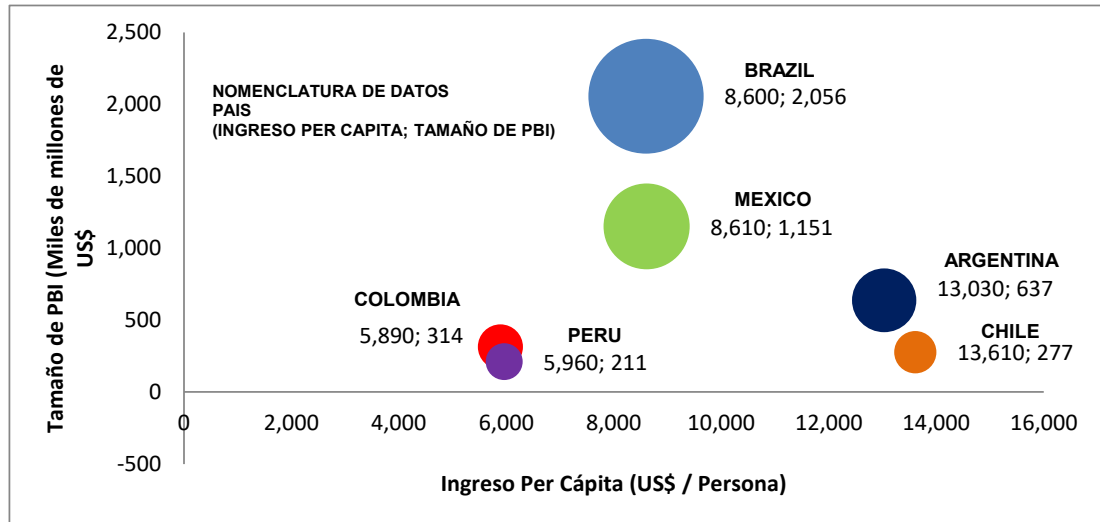


Figura 5. PBI e ingreso per cápita América Central y Sur.

Fuente: Banco Mundial, 2019.

El PBI del Perú presentó crecimiento ligero promedio de 3.4% del 2015 al 2018; las proyecciones son de crecimiento según Ministerio de Economía y Finanzas con un promedio de 4.6% del 2019 al 2021, como se muestra en la tabla 2, el crecimiento del PBI está sustentado por los resultados esperados de los sectores económicos de manufactura (representa el 13.0% del PBI) con crecimiento promedio de 4.0%; minería e hidrocarburos (representa el 13.1% del PBI) con crecimiento promedio de 2.1%; comercio (representa el 10.5% del PBI) con crecimiento promedio de 4.2% y construcción (representa el 5.8% del PBI) con crecimiento promedio de 7.8%.

Tabla 2. Variación del PBI por Sectores del 2015 al 2018 y 2019 al 2021.

SECTOR	% del PBI	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Agricultura	5.2	3.1	2.6	2.1	4.0	4.2	4.0	4.0
Pesca	0.3	18.2	-11.1	5.6	24.8	4.0	4.2	4.4
Minería e Hidrocarburos	13.1	8.4	12.3	3.5	2.2	1.9	1.8	2.6
Manufactura	13.0	-0.9	-0.2	0.2	3.7	3.6	4.0	4.3
Electricidad y Agua	1.8	6.6	7.8	0.9	3.0	3.5	4.5	4.5
Construcción	5.8	-5.3	-2.5	2.4	9.0	7.8	7.8	7.8
Comercio	10.5	3.1	2.8	1.6	2.6	4.0	4.2	4.5
Adm. Pública y Defensa	5.1	3.6	4.3	3.3	3.8	4.8	5.2	5.5
Servicios	45.2	4.4	4.3	3.2	1.6	4.1	3.9	5.9
PBI (variación)	100	3.3	4.0	2.5	4.0	4.3	4.5	5.0
PBI (Millones de soles constantes)		482,522.0	501,610.0	514,246.0	535,171.4	80,882.8	867,785.8	935,385.0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Ministerio de Economía y Finanzas, 2019.

Según clasificación industrial internacional utilizada por el INEI para clasificar las actividades económicas del país, el sector de comercio al por mayor y al por menor (sección G) comprende la división 47 de venta al por menor, la cual a su vez comprende las clases: 4711 supermercado, 4719 tiendas por departamento, 4752 artículos de ferretería y otros, 4759 aparatos, muebles y equipos para el hogar, 4761 libros, periódicos y otros productos, y 4772 productos farmacéuticos, medicinas y cosméticos. Para el presente trabajo de investigación se entenderá como industria del comercio interno los siguientes grupos: grupo de Supermercado (clase 4711), grupo de Tiendas por Departamento (clase 4719), grupo de Tiendas de Ferretería y Equipamiento del Hogar (clases 4752 y 4759), grupo de Locales de Libros, Periódicos y Revistas (clase 4761) y grupo de Farmacias y Boticas (clase 4772).

Según cifras del Ministerio de la Producción (PRODUCE) la industria del comercio interno presenta crecimiento promedio de 5.32% del 2015 al 2018, como se muestra en la tabla 3 con ventas superiores a los 30 mil millones de soles; el grupo de supermercado representa en promedio el 39% de los ingresos de la industria, dicho grupo presenta un dinamismo positivo debido a acciones de oferta y campañas de productos, en las líneas de alimentos, artículos de uso doméstico, prenda de vestir y calzado.

Tabla 3. Composición del comercio interno por grupos de actividades.

Grupo Clases	Comercio Interno		Supermercados 4711		Tiendas por 4719		Ferretería y Equip. 4752 y 4759		Libros, periódicos y 4761		Farmacias y Boticas 4772	
	Ingresos	Var. (%)	Ingresos	Var. (%)	Ingresos	Var. (%)	Ingresos	Var. (%)	Ingresos	Var. (%)	Ingresos	Var. (%)
2015	32,748	-	12,787	-	5,826	-	7,078	-	734	-	6,323	-
2016	34,517	5.40%	13,301	4.01%	6,360	9.18%	7,244	2.34%	750	2.16%	6,862	8.53%
2017	36,011	4.33%	14,003	5.28%	6,409	0.76%	7,780	7.41%	802	6.94%	7,017	2.25%
2018	38,257	6.24%	15,234	8.79%	6,843	6.78%	8,018	3.06%	941	17.26%	7,221	2.91%

Valores en millones de soles.

Elaboración: Ministerio de Producción, 2019.

La industria del comercio minorista en los países de Latinoamérica, entre ellos el Perú han adoptado las tendencias mundiales originadas por los avances tecnológicos, impulsando el desarrollo del canal de compra no tradicional (*non store retailing*), permitiendo el desarrollo de la compleja estrategia de gestión del cliente (omnicanalidad) la cual domina el mercado de *retail* y obligando a las empresas a re examinar sus cadenas de suministros (redes y formatos de tiendas, logística).

El Perú tiene más de 2 décadas de integración comercial: apertura al comercio internacional (China, EEUU y Unión Europea), y políticas liberales que han atraído a inversionistas extranjeros, siendo estos los principales factores del desarrollo del retail. El mercado de supermercado es liderado por la empresa Supermercados con sus marcas Plaza Vea, Vivanda, Mass, la empresa Tottus con su marca Tottus, la empresa Cencosud con sus marcas Wong y Metro, y otros *retailers* con marcas como: Tambo+, Oxxo, Listo entre otras. En grupo supermercado predomina el canal físico a través de tiendas (*store based retailing*) las cuales vienen expandiéndose a través del ingreso a los barrios emergentes de Lima y en provincias con nuevos formatos como tiendas de descuento, tiendas de conveniencia y *cash and carry*, que ofrecen acercamiento al cliente, menores precios y amplio horario; pero se indica que en los últimos dos años se viene experimentado un crecimiento del canal no tradicional (*non store retailing*), o comúnmente conocidos como canales digitales (*e-commerce*).

Según Kantar World Panel (2018) los factores que afectan la demanda global son: cambio de la población global, frecuencia de compra, y las promociones y descuentos. Son 3 los canales de rápido crecimiento a nivel mundial: e-commerce, tiendas de descuento, y cash and carry. Según la consultora, para el 2020 a nivel mundial continuarán el crecimiento de los canales *e-commerce*, tiendas de descuento, cash and carry y las tiendas de conveniencia desplazando a los formatos de bodegas y supermercado. Por otro lado las tendencias del consumidor están dirigiéndose hacia la vida sana, solicitando mayor información del producto que consumen, productos frescos (marinos y sustentables) y productos orgánicos; preferencia de marcas locales, las cuales captan las tendencias locales de productos y sabores; formación grupos de consumo con determinadas preferencias y hábitos, es así que los *millenials* se han convertido en un grupo objetivo.

CAPÍTULO 3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Se revisó la matriz estratégica y ejecutó la auditoría interna de la empresa a nivel de macro y micro entorno; esta información servirá de insumo para las etapas posteriores de generación y selección de estrategias.

3.1. Revisión de la matriz estratégica.

Se identificaron los objetivos permanentes (fines) de las personas que controlan la empresa, lo que la empresa ofrece al mercado y la sociedad (misión), cuales son los límites de conducta que la empresa adoptará (valores), y se plantearon los objetivos hacia los cuales la empresa dirigirá sus esfuerzos (visión).

A. Fines

En base a lo expresado por Hofer y Schendel, (1978) y Francés (2006) se ha identificado que la empresa está orientada a: maximizar los beneficios económicos, asegurar la permanencia en la industria y asegurar el crecimiento sostenido (como se muestra en la figura 6).

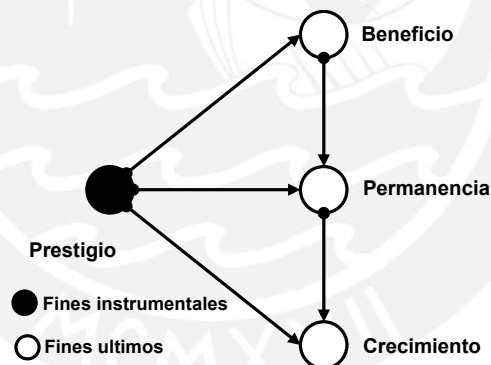


Figura 6. Relación entre los fines de la empresa Supermercados.

Fuente: Francés, 2006.

B. Misión

La empresa se ha venido desarrollando bajo la siguiente declaratoria de misión:

«Generar excelentes experiencias de compra para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida»

El análisis propuesto por Francés (2006) nos revela que dicha declaratoria no especifica la cobertura geográfica (¿dónde va a operar?) y no define su mercado (¿a quienes va a atender?); es por ello que se plantea la misión de la empresa:

«Ser la mejor opción de compra en el Perú, ofreciendo una agradable experiencia para la compra de productos y servicios que contribuyen con la calidad de vida, el medio ambiente y la sociedad»

En la tabla 4 se muestra el análisis para la nueva formulación de la misión identificando el ámbito geográfico donde actuará la empresa, el mercado al cual se dirige (personas que estén en Perú, y que tengan la decisión la compra), la necesidad a satisfacer del cliente de productos y servicios que contribuyen con la calidad de vida de los clientes a través de productos sanos y naturales.

Tabla 4. Misión de la empresa Supermercados.

Conociendo nuestro negocio Responder a la pregunta:		Respuestas	Formulación de la misión
Productos	¿Qué necesidades vamos a atender?	Experiencia de compra minorista (no limitar a productos, hay que complementarlo con un buen servicio).	"Ser la mejor opción de compra minorista en el Perú, ofreciendo una agradable experiencia de compra de productos y servicios que mejoran la calidad de vida, amigables con el medio ambiente y la sociedad."
Mercados	¿A quienes vamos atender?	Personas mayores de 5 años, mercado de venta minorista	
Cobertura geográfica	¿Dónde vamos a operar?	Todo el Perú	

Elaboración propia: Francés, 2006.

C. Valores

Las acciones de la empresa se desarrollarán dentro del marco ético social definido en los valores, es por ello que se ha realizado el análisis de los valores declarados por la empresa al año 2018 como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Valores actuales de la empresa Supermercados.

Valor	Comentario
Ordenado y honesto	Valores de tipo moral que enmarca actuar correctamente según la moral y ejecutar acciones metódicas.
Trabajo en equipo	Valor instrumental que enmarca al trabajo coordinado en grupo logrando mejores resultados sobre el trabajo individual.
Muy trabajador	Valor instrumental que enmarca a los colaboradores a cumplir con sus actividades asignadas.
Actitud innovadora	Valor instrumental que busca promover ideas que mejoren las experiencias de compra y trabajo con impacto en la comunidad y medio ambiente.
Servicial	Valor instrumental que enmarca la buena atención y diligencia por parte de los colaboradores.

Elaboración propia: Francés, 2006.

En el presente trabajo de investigación se plantea un marco ético y social de mayor amplitud de valores (ver tabla 6) con el objetivo de orientar las acciones de la empresa.

Tabla 6. Valores propuestos para la empresa Supermercados.

Valor	Comentario
Integridad	Valor de tipo moral buscando hacer lo correcto y ganar la confianza de los clientes.
Respetuoso	Valor de tipo moral que promueve el respeto a nuestros clientes, compañeros, comunidad y ambiente.
Actitud innovadora	Valor instrumental que promueve las ideas que mejoren las experiencias de trabajo y que tienen en los clientes, comunidad y medio ambiente.
Trabajo en equipo	Valor instrumental, que afianza la relación entre colaboradores, clientes y proveedores (cadena de suministro).
Servicial	Valor instrumental que busca desarrollar la atención por parte de los colaboradores en su interacción con las personas que conforman los eslabones de la cadena de suministro (clientes, proveedores y comunidad).

Elaboración propia: Francés, 2006.

D. Visión

La empresa Supermercados cuenta con la siguiente definición de visión al año 2018:

«Ser la primera opción de compra para todos los peruanos».

En el presente trabajo de investigación entenderemos como visión al logro más global e importante que la empresa buscara en el mediano plazo (para los próximos 5 años), siendo la guía para determinar las acciones y motivar a los miembros de la empresa. Según Francés (2006) la visión debe ser clara y definida en 3 dimensiones: el ámbito geográfico donde se va a desarrollar; la posición en relación a organizaciones similares, y el alcance definido como lo que la empresa se ha planteado alcanzar en su industria. El análisis realizado a la visión actual de la empresa Supermercados revela que está no específica el alcance sectorial, si determina la posición de la empresa (líder de ventas de supermercado) y su alcance geográfico queda limitado solo a los consumidores peruanos; es por ello que el presente trabajo de investigación plantea la siguiente formulación de la visión:

«Ser el líder absoluto en la distribución y comercio minorista en el Perú»

En esta definición se identifica claramente el objetivo global para los próximos cinco años: (i) el ámbito geográfico es el Perú (local), (ii) la posición será la de liderazgo absoluto y (iii) el alcance sectorial es la distribución y comercio minorista, que define su ámbito a nivel de sector la cual se ve gráficamente en la figura 7.

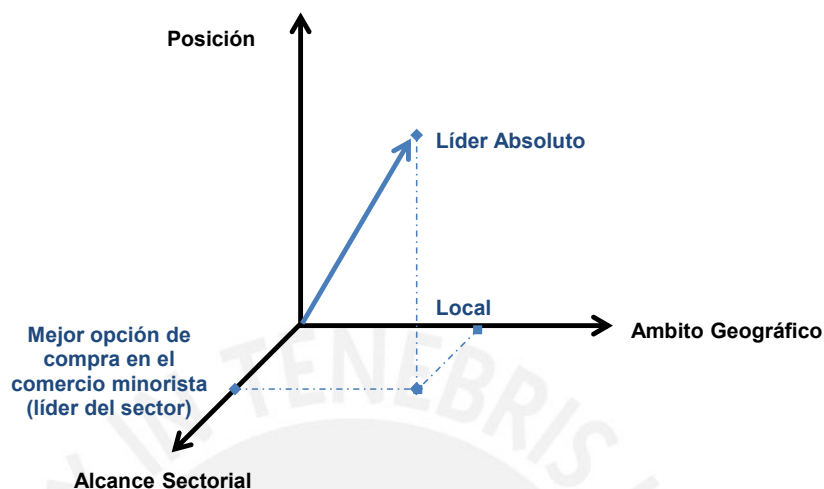


Figura 7. Dimensiones de la visión propuesta para la empresa Supermercados.

Fuente: Francés, 2006.

En la tabla 7 se muestra la visión propuesta desde las perspectivas de los accionistas, clientes y comunidad, procesos y capacidades.

Tabla 7. La visión propuesta para la empresa Supermercados.

ACCIONISTAS	CLIENTES Y COMUNIDAD	PROCESOS	CAPACIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar los beneficios económicos • Asegurar el crecimiento sostenido de la organización. • Asegurar la permanencia en el negocio de distribución minorista. • Ser líder absoluto en el comercio minorista • Lograr prestigio de la empresa a través de sus marcas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de calidad y saludables con precios justos. • Puestos de trabajo • Alcanzar ante la comunidad la imagen de prestigio. • Ofrecer comodidad y seguridad para el consumidor en sus compras. • Contribuir al cuidado del medio ambiente, a través del impacto de las operaciones en el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración con proveedores y fabricantes. • Participación con los gobiernos a través de programas de obras por impuestos. • Desarrollo de una red logística integrada. • Oportunidad de crecimiento de sus proveedores. • Integración de la comunicación en la cadena a través de la tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de los valores en la empresa. • Cambio a cultura organizacional del tipo colaborativo y trabajo en equipo. • Potencializar del capital humano. • Estabilidad laboral ante buenos desempeños y crecimiento profesional en conjunto con la empresa. • Gestión del conocimiento e incorporación de la innovación en el ADN del capital humano.

Fuente: Francés, 2006.

3.2. Análisis externo

El entorno de la empresa comprende un espacio global o macro (indirecto), y otro nivel directo o micro; estos ambientes serán analizados en los siguientes párrafos.

3.2.1 Macro entorno.

Realizaremos una auditoria externa a través del estudio de las fuerzas económicas; las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; las fuerzas tecnológicas. Para el estudio del comportamiento de la industria de supermercado utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas competitivas propuestas por Porter (1982).

3.2.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

En los países en vía de desarrollo se evidencia deficiencias institucionales, de infraestructura básica, seguridad e incertidumbre política; estos deben ser superados a fin de poder canalizar eficazmente los recursos. El ruido político experimentado en Perú durante desde el año 2017 a la fecha ha generado temor en los inversionistas, frenando sus decisiones de inversión y contratación de personal en el país impactando en las expectativas de crecimiento del PBI. La organización Transparencia Internacional ha creado el indicador de percepción de corrupción el cual es realizado de forma anual a nivel mundial, durante la encuesta del año 2017 Perú se ubica en el puesto 96 con un score de 37 (donde un score de 0 es altamente corrupto y 100 es muy limpio), en la tabla 8 se muestra la evolución del índice de corrupción de los principales países de Latinoamérica durante el periodo del 2012 al 2017.

Tabla 8. Evolución del índice de corrupción en el Perú y principales países de Latinoamérica.

PAIS / AÑO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
BRASIL	43	42	43	38	40	37
MEXICO	34	34	35	31	30	29
COLOMBIA	36	36	37	37	37	37
ARGENTINA	35	34	34	32	36	39
PERU	38	38	38	36	35	37

Fuente: Organización Transparencia Internacional, 2018.

En el Perú el marco legal de Obra por Impuestos (Ley 29230 que impulsa la inversión pública, regional y local con participación del sector privado) está permitiendo a las organizaciones privadas la ejecución de obras con una mayor

supervisión y eficiencia en adelanto del pago de impuestos; siendo los sectores de educación (216.4 millones de soles beneficiando a 75,667 personas), transporte (236.3 millones de soles beneficiando a 631,400 personas) y salud (144.8 millones de soles y beneficiando a 149,578 personas) los que mayores montos de inversión e impacto han generado; desde el 2009 al 2017. Otro aspecto importante es la eliminación de barreras burocráticas como aquellas que aplican exigencias, requisitos, cobros, limitaciones, prohibiciones que no justifican un fin público y son desproporcionadas. Otro aspecto legal que ha generado impacto en el sector privado son las excesivas regulaciones por parte del Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI) al momento de obtener el certificado para el inicio de actividades, con respecto a las autoridades municipales existe demora en la obtención de permisos y licencias de funcionamiento de locales.

3.2.1.2 Fuerzas económicas.

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) la expansión mundial se ha debilitado estimando que el crecimiento mundial fue de 3.7% en 2018; asimismo predice que la economía mundial continuará con el crecimiento de forma desacelerada: 3.5% en 2019 y 3.6% en 2020. La desaceleración en el crecimiento mundial tiene su origen en parte a los efectos negativos del aumento de aranceles entre Estados Unidos y China (guerra comercial); débil consumo, floja producción y regulaciones normativas introducidas por Alemania a los vehículos de combustión, impacto negativo de las protestas callejeras en Francia; en otra parte las condiciones financieras se ha tornado más restrictivas en la zona euro, la incertidumbre generado por el *Brexit* en el Reino Unido y la desaceleración de la economía China debido a la disputa comercial y endurecimiento de las regulaciones financieras.

En América Latina se estima que el crecimiento fue de 1.1% en 2018, proyectándose un repunte de 2.0% en 2019 y 2.5% en 2020. Las proyecciones se sustentan en la recuperación de la economía de Brasil, reducción en las inversiones privadas en México, contracción severa de la economía en Venezuela debido a su crisis política, contracción de la economía de Argentina debido a políticas restrictivas. En la tabla 9 se muestran las estimaciones de crecimiento del PBI del 2017 y 2018 y proyecciones 2019 y 2020 en las principales economías mundiales según el FMI.

Tabla 9. Proyecciones de variación del PBI en la economía mundial.

PIB real (%)	2017e	2018e	2019f	2020f
Mundo	3.8	3.7	3.5	3.6
Economías avanzadas	2.4	2.3	2.0	1.7
Estados Unidos	2.2	2.9	2.5	1.8
Zona Euro	2.4	1.8	1.6	1.7
Alemania	2.5	1.5	1.3	1.6
Francia	2.3	1.5	1.5	1.6
Italia	1.6	1.0	0.6	0.9
España	3.0	2.5	2.2	1.9
Japón	1.9	0.9	1.1	0.5
Reino Unido	1.8	1.4	1.5	1.6
Economías emergentes y en desarro	4.7	4.6	4.5	4.9
China	6.9	6.6	6.2	6.2
Rusia	2.1	2.4	2.2	2.3
India	6.7	7.3	7.5	7.7
América Latina y el Caribe (LAC)	1.3	1.1	2.0	2.5
Brasil	1.1	1.3	2.5	2.2
México	2.1	2.1	2.1	2.2

* e = estimación; f = pronóstico.

Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2018.

Según el INEI el PBI en el Perú ha presentado crecimiento moderado con tasas de 3.3% en 2015, 4.0% en 2016, 2.5% en 2017 y 4.0% en 2018, asimismo proyecta tasas de crecimiento 4.3% en 2019, 4.5% en 2020 y 5.0% en 2021, este crecimiento se sustenta en el cumplimiento del Plan de Impulso Económico 2018 - 2021 a través de las medidas de control de la política y administración tributaria cuya meta es incrementar en 1.9% el PBI a partir del incremento de los ingresos fiscales; reducir gastos no críticos en monto de 2000 millones; ejecutar shock de inversión pública cuya meta de crecimiento es 17.5%; impulsar de la inversión privada cuya meta de crecimiento es 4.5%; e impulsar la productividad. El sector de comercio al por mayor y por menor es el tercer sector de importancia en el PBI del Perú (después de la minería e hidrocarburos y la manufactura) representando el 10.5% del PBI y con proyecciones de crecimiento de 4.0% en 2019, 4.5% en 2020 y 5.0% en 2021 según proyecciones del MEF.

3.2.1.3 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Según la división de análisis económico y político de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) existen 275 millones de personas en extrema pobreza lo cual pone en relevancia la erradicación de la pobreza y la creación de puestos de trabajos decentes. Según el INEI el 2017 más de 7 millones de peruanos (21.7%) tenían un ingreso per cápita por debajo de lo S/. 338 mensuales (canasta básica) siendo las zonas rurales las que mayor cantidad de peruanos en extrema pobreza presentan; asimismo indica que la pobreza está asociada a 2 componentes:

crecimiento económico y los programas sociales focalizados. Mayor crecimiento económico del PBI a través de la inversión activa el círculo virtuoso de inversión – empleo – consumo, generando puestos de trabajo (enfocados en sectores de intensiva mano de obra) lo cual genera ingresos para las familias, permitiéndoles mayor consumo de bienes y servicios; dada las proyecciones de crecimiento del PBI en 5% al 2021 se espera que la tasa de pobreza sea de 18%.

Tabla 10. Composición de la población mundial por espacio geográfico y países importantes.

ESPACIO GEOGRAFICO / AÑO	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2017	2020	2030
POBLACION MUNDIAL (millones)	2,536	3,033	3,701	4,458	5,331	6,145	6,958	7,550	7,795	8,551
AFRICA	229	285	366	480	635	818	1,049	1,256	1,353	1,704
ASIA	1,404	1,700	2,138	2,642	3,221	3,730	4,194	4,504	4,623	4,947
EUROPE	549	606	657	694	722	727	737	742	743	739
LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN	169	221	288	364	446	526	598	646	664	718
NORTHERN AMERICA	173	205	231	254	280	313	343	361	369	395
OCEANIA	13	16	20	23	27	31	37	41	42	48
PAIS / AÑO	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2017	2020	2030
POBLACION MUNDIAL (millones)	2,536	3,033	3,701	4,458	5,331	6,145	6,958	7,550	7,795	8,551
CHINA	554	658	825	994	1,172	1,283	1,360	1,410	1,425	1,441
INDIA	376	449	554	697	870	1,053	1,231	1,339	1,383	1,513
EEUU	159	187	210	230	253	282	309	324	331	355
BRASIL	54	72	95	121	149	175	197	209	214	225

Fuente: Organización de la Naciones Unidas, 2018.

Según ONU (ver tabla 10) la población mundial en el año 2017 fue de 7,550 millones de personas, Asia es el continente con mayor población (60%), África (17%), Europa (10%) y Latinoamérica (9%). Las proyecciones al 2030 del organismo internacional indican desaceleración poblacional para Europa y Asia debido al control sobre las tasas de fecundidad en la población, y crecimiento poblacional para África. Para el 2017 muestra a China como el país con mayor población concentrando el 19% (1,410 millones), seguido de la India con el 18% (1,339 millones). Para el 2030 la India desplazará a China en concentración poblacional (1,513 y 1,441 millones de personas respectivamente). Los factores que influyen en el crecimiento poblacional mundial hacia el 2030 son: tasa de fecundidad, esperándose se reduzca de 2.5 a 2.0 niños por mujer; aumento de la longevidad (actualmente de 70 años a nivel mundial); y la migración internacional, siendo Europa, América del Norte y Oceanía los mayores receptores de población, en contraparte Latinoamérica - Caribe, África y Asia son los emisores de población migrante. El escenario poblacional para Latinoamérica al 2030 proyecta pasar de una población de 632 a 718 millones de personas. Al 2017 Brasil alberga la mayor población de la región con 209 millones de personas, México con 129 millones de personas, Argentina con 44 millones de personas, Colombia con 49 millones de personas y Perú con 32 millones de personas, como se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Composición de la población en Latinoamérica por países.

PAIS / AÑO	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2017	2020	2030
LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN	169	221	288	364	446	526	598	632	664	718
BRASIL	54	72	95	121	149	175	197	209	214	225
MEXICO	28	38	52	69	85	102	117	129	134	148
COLOMBIA	12	16	22	28	34	40	46	49	50	53
ARGENTINA	17	21	24	28	33	37	41	44	46	49
PERU	8	10	13	17	22	26	29	32	33	37

Fuente: Organización de la Naciones Unidas, 2018.

Según datos de la ONU el incremento de emisiones de CO₂ a nivel mundial se han duplicado en casi 40 años, como se muestra en la tabla 12, China es el país ha incrementado sus emisiones de CO₂ en nueve veces; en Latinoamérica Brasil y Chile son los países que han multiplicado en 3.6 sus emisiones. El incremento en las emisiones de CO₂ es parte del costo ambiental producto del crecimiento económico a nivel mundial; Asimismo el organismo internacional indica que debe trabajarse en medidas que frenen las emisiones de CO₂, principal causa del cambio climático, acciones como el uso de energías renovables son importantes; al 2018 dicho tipo de energía representan el 11% del total de energía generada en el mundo, siendo China el país que más inversión realiza en instalaciones de generación de este tipo de energía. Otras acciones fundamentales son la reducción de la degradación ambiental (erradicación de la vegetación y fauna) los cuales son pulmones del mundo. Asimismo la ONU indica en su reporte de suministro de agua potable que el 71% de la población tienen acceso a este servicio (cifras al año 2015), siendo las zonas rurales las más afectadas donde solo el 55% de esta población tiene acceso a suministros de agua potable, según esta misma fuente en Perú el 50% de la población tiene acceso al servicio de agua potable, si consideramos solo población rural el porcentaje se reduce al 20% (cifras al 2015)

Tabla 12. Emisiones de CO₂ por país y por habitante.

ESPACIO	INDICADOR	1975	1985	1995	2005	2010	2012	2013	2014
El mundo	Millones de Ton métricas	16,854	19,864	23,120	29,490	33,472	35,471	35,838	36,138
	Ton métricas / habitante	4.1	4.1	4.0	4.5	4.8	5.0	5.0	5.0
Argentina	Millones de Ton métricas	95	101	128	162	188	192	190	204
	Ton métricas / habitante	3.6	3.3	3.7	4.2	4.5	4.6	4.5	4.7
Brasil	Millones de Ton métricas	151	181	258	347	420	470	504	530
	Ton métricas / habitante	1.4	1.3	1.6	1.9	2.1	2.3	2.5	2.6
Chile	Millones de Ton métricas	23	22	42	62	72	81	83	83
	Ton métricas / habitante	2.2	1.8	2.9	3.8	4.3	4.7	4.7	4.7
Colombia	Millones de Ton métricas	36	48	60	61	76	80	90	84
	Ton métricas / habitante	1.5	1.6	1.7	1.4	1.7	1.7	1.9	1.8
Perú	Millones de Ton métricas	22	20	24	37	58	55	57	62
	Ton métricas / habitante	1.5	1.0	1.0	1.4	1.9	1.8	1.9	2.0
México	Millones de Ton métricas	164	289	333	466	464	496	490	480
	Ton métricas / habitante	2.7	3.8	3.6	4.4	3.9	4.1	4.0	3.8
China	Millones de Ton métricas	1,146	1,967	3,320	5,897	8,776	10,029	10,258	10,292
	Ton métricas / habitante	1.2	1.9	2.8	4.5	6.5	7.4	7.5	7.5
Estados Unidos	Millones de Ton métricas	4,406	4,493	5,133	5,790	5,396	5,119	5,159	5,254
	Ton métricas / habitante	19.8	18.4	19.0	19.3	17.2	16.1	16.1	16.2

Fuente: Organización de la Naciones Unidas, 2019.

3.2.1.4 Fuerzas tecnológicas.

La humanidad está experimentando la era de la transformación digital, esta tecnología viene cambiando la vida cotidiana: hábitos y comportamientos de consumo, propiciando la aparición de nuevos canales de venta. La tecnología digital ha desaparecido barreras físicas interconectando al consumidor con las empresas suministradoras de bienes y servicios. En el sector de consumo minorista han aparecido las siguientes tecnologías: *Cloud computing*, agente de cambio que interconecta y coordina a los consumidores con los minoristas; *mobile* (tecnologías móviles), proporcionando información a los consumidores en tiempo real desde cualquier lugar, permitiendo a los minoristas tener contacto rápido y cercano: internet de las cosas, permitiendo a las empresas mejorar las productividades y permitiendo al consumidor mejorar la experiencia de compra con el uso de productos interconectados; redes sociales, como medios de comunicación y relación en el cual los consumidores descubren comercios, marcas y productos. Según Accenture en su informe “Futuro Digital del *Retail* y Empresas de Productos de Consumo”, son ocho las tecnologías que jugarán roles importantes en el sector de comercio minorista en los próximos 30 años, afectando las cadenas de suministro de los productos: (1) Internet de las cosas, (2) Vehículos autónomos (drones), (3) Inteligencia artificial, (4) Robótica, (5) Trazabilidad digital, (6) Impresión 3D, (7) Realidad Aumentada y virtual, y (8) *Blockchain*; asimismo indica que son cuatro los modelos de negocios dominantes: (a) economía compartida, (b) economía personalizada (productos según patrones del consumidor), (c) economía de reposición (reposición automática de productos, sin tener que ordenarlos o esperar su agotamiento en el hogar), y (d) economía de servicios (para labores tediosas como lavandería, limpieza de casa, etc.). Según la ONU la era de la transformación digital es producto de que el 1,7% (al año 2015) de la economía mundial se invirtió en búsqueda y desarrollo tecnológico; y el 45.7% (al año 2016) de la población mundial tiene acceso al internet (ver tabla 13).

Tabla 13. Inversión en búsqueda, desarrollo tecnológico y uso de internet.

PAIS	Inversión en R&D % sobre PBI			Uso de Internet % de población		
	2005	2010	2015	2005	2010	2016
Mundo	1.5%	1.6%	1.7%	15.6%	28.7%	45.7%
Argentina	0.4%	0.6%	0.6%	17.7%	45.0%	70.2%
Brasil	1.0%	1.2%	1.2%	21.0%	40.7%	59.7%
Chile	0.3%	0.3%	0.4%	31.2%	45.0%	66.0%
Colombia	0.2%	0.2%	0.2%	11.0%	36.5%	58.1%
Perú		0.2%	0.1%	17.1%	34.8%	45.5%
México	0.4%	0.5%	0.6%	17.2%	31.1%	59.5%
China	1.3%	1.7%	2.1%	8.5%	34.3%	53.2%
Estados Unidos	2.5%	2.7%	2.8%	68.0%	71.7%	76.2%

Fuente: Organización de la Naciones Unidas, 2019.

3.2.2 Microambiente del sector

Según Porter (1982) los participantes de la industria compiten entre sí por apropiarse de los beneficios generados; en la industria coexisten cinco fuerzas: Rivalidad entre competidores, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, riesgo de ingreso de nuevos aspirantes, y amenaza de ingreso de nuevos productos o productos sustitutos. Las empresas con mayor poder frente a sus competidores son las que logran captar la mayor parte de los beneficios, sin embargo las empresas, proveedores y clientes deben cooperar entre sí para mejorar el desempeño de la industria y a la vez competir. La industria analizada es el grupo de Supermercado (actividad 4711 según CIIU utilizada por el INEI). En la tabla 14 se muestran las principales empresas y sus marcas. En el anexo 1 se analiza los principales determinantes de ventaja competitiva de la industria de supermercado del Perú.

Tabla 14. Empresas que conforman la industria de supermercado.

Empresa	Marca
Supermercados	Plaza Vea, Vivanda y Mass
Cencosud (multinacional de Chile)	Metro y Wong
Grupo Falabella (multinacional de Chile)	Tottus
Otras	Tambo +, Oxxo, Listo

Elaboración propia: Supermercados, 2018.

3.2.2.1. Rivalidad entre competidores existentes.

Como se muestra en la tabla 15 esta fuerza es neutra (3.1) debido: poco número de competidores en la industria de supermercado, baja diferenciación de los servicios brindados por los actuales competidores, no existe diversificación por parte de los competidores, alto crecimiento de la industria superior al 6.0% anual (cifra del año 2018). En contraparte existen altos costos fijos y de almacenamiento haciendo que la inversión requerida sea alta (implementación de locales de venta y red de distribución), fuertes barreras de salida debido la existencia de activos especializados, Alta cantidad de mano de obra intensiva y existe una fuerte interrelación estratégica con los eslabones inferiores (productores y proveedores).

Tabla 15. Fuerza de rivalidad entre competidores del sector o industria.

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva			
Criterios de Evaluación		1	2	3	4	5		Total	
N° de competidores iguales	Alto	■						Bajo	4.0
Crecimiento del sector	Bajo	■						Alto	4.5
Diferenciación de productos	Alto	■						Bajo	4.0
Altos costos fijo y/o almacenamiento	Alto	■					Bajo	2.0	
Diversidad de competidores	Alto	■					Bajo	2.0	
Barreras de salida	Alto	■					Bajo	2.0	
								3.1	

Elaboración propia: Porter, 1985.

3.2.2.2 Poder de negociación de los compradores (clientes).

Los clientes de la industria son clientes finales; como se muestra en la tabla 16 esta fuerza es ligeramente débil (3.3), haciendo atractivo la industria debida: consumidores sensibles a los precios, donde el costo de cambio de canal de compra es bajo y sus volúmenes de compra individual no son altos (no existe concentración de compradores para la industria). En contraparte los clientes buscan servicios diferenciados buscando su comodidad a través del uso de canales modernos que buscan cercanía, amplitud de horarios y que ofrecen mayor valor por su dinero y tiempo; son consumidores poco leales al canal de venta. El riesgo de integración vertical en la cadena de suministro por parte de los clientes es nulo. La era digital ha modificado los hábitos de consumo y compras de los consumidores, brindándoles información de precios, características de los productos, servicios todo esto ha hecho que el consumidor se vuelva más exigente.

Tabla 16. Fuerza de negociación de los clientes.

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva			
Criterios de Evaluación		1	2	3	4	5		Total	
Concentración de los compradores y volumen de compras en relación con las ventas del supermercado	Alto	■						Bajo	5.0
Productos o servicios diferenciados	Alto	■						Bajo	4.5
Sensibilidad de precios por parte del cliente	Alto	■					Bajo	2.0	
Variación de costos en el cambio de la decisión del cliente de cambiar de supermercado	Alto	■					Bajo	2.0	
Impacto de la calidad del producto o servicio en el cliente	Bajo	■					Alto	2.0	
Integración vertical hacia abajo	Alto	■					Bajo	4.5	
								3.3	

Elaboración propia: Porter, 1985.

3.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores.

Como se muestra en la tabla 17 poder de negociación de los proveedores es débil (3.9) lo cual hace atractiva la industria debido a que no existe concentración de proveedores, no hay diferenciación de los productos del proveedor, existen productos de consumo sustitutos en el mercado ya sea de procedencia local o externa y no se evidencia el ingreso de los proveedores a la industria del comercio minorista o desarrollo de canales propios para la comercialización de sus productos. En contraparte la industria posee grandes proveedores cuyo costo de cambio de proveedor es alto, si se trata de grandes empresas proveedoras como Alicorp, Grupo Gloria, Nestle Perú, Unilever, Procter & Gamble, LG Perú, BSH, etc. Estas empresas poseen alto poder de negociación sin llegar a ser monopólicas; para el caso de empresas proveedoras de menor tamaño el costo de cambio es bajo debido al bajo poder de negociación que poseen frente a las empresas competidoras de la industria.

Tabla 17. Fuerza de negociación de los proveedores.

Criterios de Evaluación		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	Total	
		1	2	3	4	5		
Número de proveedores	Bajo						Alto	4.5
Costo en el cambio de proveedores	Alto						Bajo	3.0
Productos o servicios diferenciados entre proveedores	Alto						Bajo	4.0
El producto del proveedor es importante para el negocio	Alto						Bajo	3.0
Disponibilidad de sustitutos de productos o servicios	Bajo						Alto	4.5
Probabilidad de ingreso de proveedores para competir en sector (integración vertical)	Alto						Bajo	4.5
							3.9	

Elaboración propia: Porter, 1985.

3.2.2.4 Riesgo de ingreso de nuevos aspirantes.

Como se muestra en la tabla 18 esta fuerza es ligeramente fuerte (2.1) lo cual hace poco atractivo el ingreso de nuevos aspirantes debido a las economías de escalas por la masividad de los productos, necesidades altas de capital, altos costos de cambio y costos asociados a la cadena de suministro que los actuales competidores han desarrollado en esta dos décadas de presencia en el mercado peruano, lo cual limita el acceso restringiéndolo a grandes empresas aspirantes con altos capitales de inversión, actualmente provenientes del exterior principalmente Estados Unidos, donde la industria del supermercado está en una etapa de desarrollo avanzada y cuyos principales empresas como Walmart y Amazon están

mirando a Latinoamérica como un mercado atractivo y en crecimiento (cifras macroeconómicas).

Tabla 18. Fuerza de ingreso de nuevos aspirantes.

Criterios de Evaluación		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	Bajo	Total
		1	2	3	4	5		
Economías de escala por parte del sector	Alto	■					Bajo	1.0
Diferenciación del producto en el sector	Alto	■	■	■	■		Bajo	3.0
Necesidad de capital	Alto	■					Bajo	1.0
Acceso a canales distribución	Bajo	■	■	■	■		Alto	4.0
Costos de cambios	Alto	■	■				Bajo	2.0
Costos independientes de la económica de escala	Alto	■	■				Bajo	2.0
Barreras por política restrictiva del gobierno y sociales	Alto	■	■				Bajo	2.0
								2.1

Elaboración propia: Porter, 1985.

3.2.2.5 Amenaza de nuevos productos o productos sustitutos.

Como se muestra en la tabla 19 esta fuerza es ligeramente fuerte (1.3) lo cual hace que la industria sea poco atractiva, debido a la aparición de otros canales modernos de comercialización minorista impulsados por la tecnología y producto de las tendencias comerciales en países con mayor desarrollo en la industria del supermercado como Estados Unidos, Europa y Asia; exigiendo alta inversión en tecnología y distribución al clientes final, la cual se diluye respecto al número de productos, representando menores precios para el cliente final (mayor relación precio - valor del canal sustituto); los nuevos canales de venta minorista proporcionan al cliente: comodidad, amplitud de horarios, mayor relación calidad precio) y cercanía. La introducción de canales modernos como el e-commerce, las tiendas de descuento, tiendas de conveniencia y cash and carry son los principales sustitutos que afrontan las empresas de supermercado.

Tabla 19. Fuerza productos sustitutos.

Criterios de Evaluación		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	Bajo	Total
		1	2	3	4	5		
Número de productos sustitutos satisfactorios	Alto	■	■				Bajo	2.0
Costo de cambiar a un producto o servicio sustituto	Alto	■					Bajo	1.0
Grado de diferenciación valorado por el cliente	Bajo	■					Alto	1.0
Relación precio - valor del sustituto	Alto	■					Bajo	1.0
								1.3

Elaboración propia: Porter, 1985.

La interacción de las cinco fuerzas mostradas en la tabla 20 en la industria del supermercado evidencia que esta industria es ligeramente atractiva (2.7) debido a la baja rivalidad entre los competidores, bajo poder de negociación de los clientes, proveedores centrados en sus industrias, aparición de fuertes productos sustitutos (nuevos canales de venta minorista), y la amenaza de ingreso de nuevos competidores externos principalmente empresas líderes y consolidadas de Estados Unidos que vienen impulsando el desarrollo de nuevos canales de venta minorista apoyados por la transformación digital.

Tabla 20. Intensidad del sector o industria.

Criterios de Evaluación		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	Bajo	Total
		1	2	3	4	5		
Rivalidad entre competidores existentes	Alto						Bajo	3.1
Poder de negociación de los clientes	Alto						Bajo	3.3
Poder de negociación de los proveedores	Alto						Bajo	3.9
Ingreso de nuevos aspirantes (amenaza de entrada)	Alto						Bajo	2.1
Amenaza de productos sustitutos	Alto						Bajo	1.3
Atractivo del sector	Alto						Bajo	2.7

Elaboración propia: Porter, 1985.

3.2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Después de haber efectuado la auditoria de las fuerzas externas se obtuvo la lista de los factores externos claves que influyen en la industria de los supermercados, estos factores claves se han agrupado en oportunidades y amenazas, asignándoles peso a cada factor externo clave, para luego proceder a calificar cada factor (del 1 al 4) teniendo en cuenta la eficacia con la cual responde la estrategia actual de la empresa Supermercados a cada factor externo clave, donde: 1= la respuesta es deficiente; 2= la respuesta es promedio; 3=la respuesta está por encima del promedio, y 4= la respuesta es superior.

El resultado obtenido con la herramienta de la matriz EFE nos da una puntuación de 2.69 (ver tabla 21) lo que indica que la empresa Supermercados viene aprovechando con éxito moderado las oportunidades que representan el crecimiento de la industria, el crecimiento del país (reflejado en su PBI), el crecimiento demográfico del Perú y la concentración poblacional de Lima. La empresa viene afrontando con relativo éxito las amenazas que representan la incertidumbre política, la aparición de canales de venta sustitutos y sostenimiento

de su liderazgo en la industria de supermercado ante la posibilidad de ingreso de competidores internacionales. Las oportunidades para la empresa provienen de la ley de obras por impuestos, mayor involucramiento con el cuidado del medio ambiente a través del uso de energías renovables en su cadena de suministro, en lo social mayor contribución a la reducción de los índices de pobreza a través de la generación de mayor cantidad de puestos de empleo que contribuya a activar el círculo virtuoso de: inversión – trabajo – gasto; el factor tecnológico está siendo aprovechado de forma moderada; trabajar en estos factores reforzarían la imagen de la empresa, fortalecerá la relación empresa y comunidad, generará eficiencias en costo de operativos.

3.2.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Para la elaboración de la matriz de perfil competitivo se han determinado 13 factores críticos para el éxito en la industria, y se han agrupado bajo cuatro perspectivas: Perspectiva del accionista donde tenemos los factores críticos de posición financiera (rentabilidad y capital de inversión) y comportamiento de la industria (participación de mercado y crecimiento de la industria). Perspectiva del cliente donde los factores críticos son: Precios competitivos, promociones y publicidad; posicionamiento de la marca y lealtad del cliente; generación de puestos de trabajo; responsabilidad con el medio ambiente; cercanía y comodidad hacia el cliente. Perspectiva de los procesos se identificaron los factores: Integración con los fabricantes y proveedores, infraestructura logística y distribución eficiente. Finalmente desde la perspectiva de capacidades se identificaron los procesos de innovación, sistemas de información, comercio electrónico e identificación del personal con la empresa. La empresa con mayor puntuación asignada es la que más eficientemente aprovecha el factor con respecto a sus competidoras. Las empresas de la industria analizadas son: Supermercados, Cencosud (Metro y Wong), Grupo Falabella (Tottus) y Otras empresas de la Industria. El análisis MPC determino que es la empresa Cencosud es la más eficiente (valor de 3.45) en aprovechar los factores a través de fuerte posición financiera, posicionamiento y lealtad de las marcas Wong y Metro, identidad del personal con la empresa, integración de su cadena de suministro, responsabilidad con el medio ambiente e innovación. El análisis indica que la empresa Supermercados lidera la participación de mercado, con mayor número de tiendas, mayor número de empleados y la red logística moderna. La empresa Falabella posee una puntuación de 2.4, posee el liderazgo en sistemas de información y tecnología debido a su adquisición de la empresa Linio brindándole una ventaja en el canal e-commerce (ver tabla 22).

Tabla 21. Resumen de la evaluación de los factores externos con la herramienta EFE.

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
Crecimiento del PBI Perú: 4.3% (2019), 4.5% (2020) y 5.0% (2021) e Ingreso per cápita: 5,960 dólares por año	0.10	3	0.29
Crecimiento del sector comercio: 4.0% (2019), 4.5% (2020) y 4.5% (2021)			
Apertura comercial y tratados de libre comercio con China, Estados Unidos y Europa	0.06	2	0.12
Crecimiento de la industria del supermercado: 513 millones (2016), 710 millones (2017) y 1080 millones (2018)	0.10	4	0.41
Interrelación estratégica fuerte con los eslabones de la cadena de suministro (Proveedores y Fabricantes)			
Crecimiento poblacional del Perú: 32.5 (2019), 32.8 (2020), 33.1 (2021), 33.4 (2022) y 33.8 (2023) millones de personas.	0.07	3	0.22
Crecimiento poblacional de Lima: 9.4 (2019), 9.5 (2020), 9.6 (2021), 9.7 (2022) y 9.8 (2023) millones de personas.			
Reducción de la pobreza de 21.7% (2017) a 18% (2021) que active el círculo virtuoso inversión - empleo - consumo.	0.01	2	0.03
La industria del supermercado es intensivo en mano de obra. 67 mil puestos de trabajo a noviembre del 2018.	0.07	3	0.20
La transformación digital como aliado tecnológico a través de tecnologías como: (1) Internet de las cosas, (2) Vehículos autónomos (drones), (3) Inteligencia artificial, (4) Robótica, (5) Trazabilidad digital, (6) Impresión 3D, (7) Realidad Aumentada y virtual, y (8) Blockchain. Incremento del uso de internet: 45.5% de total de la población al año 2016.	0.08	2	0.16
El uso de energía renovables y de bajo impacto ambiental son una oportunidad para las cadenas de suministros de las organizaciones (el comercio entre estas). En Perú solo el 50% de la población tiene acceso a agua potable.	0.03	1	0.03
Involucramiento de la empresa privada con el cuidado del medio ambiente: emisiones CO2 en el mundo es 36,138 millones de toneladas métricas y 5 toneladas métricas por habitante. En el Perú es 2 millones de toneladas métricas y 2 toneladas métricas por habitante.	0.05	2	0.10
Ley de obras por impuestos que promueva la inversión privada en obras sociales a cuenta de los impuestos	0.02	2	0.04
Amenazas			
Incertidumbre política se acentuado en el 2018, las deficiencias institucionales, deficiencia en infraestructura básica y seguridad representan un factor que frena la inversión.	0.09	3	0.26
Perú posee un alto nivel de corrupción en el sector público según transparencia internacional (Score de 37).	0.01	2	0.01
Barreras burocráticas, demora en otorgamiento de licencias por parte de la municipalidad e indeci.	0.04	3	0.11
El clima, desastres naturales y cambios climáticos son obstáculos para un desarrollo sostenible en el Perú y el Mundo.	0.04	3	0.13
El ingreso de competidores globales al mercado Peruano como Walmart y baja fidelidad de los consumidores a la marca y canal de venta.	0.12	2	0.24
Aparición de canales sustitutos: tiendas de conveniencia (Tambo y Mass), Discounters, Grocery retailers que ofrecen cercanía, mayor relación entre calidad y precio, amplitud de horarios.	0.11	3	0.33
Total	1.00		2.69

Fuente: David, 2013.

Tabla 22. Resumen de la evaluación del perfil competitivo de las empresas que conforman la industria de supermercado.

Factores críticos para el éxito	Perspectiva	Ponderación	Supermercado		Cencosud		Falabella		Otras empresas	
			Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Posición financiera: Rentabilidad y capital de inversión	Accionista	0.06	2.00	0.13	4.00	0.25	3.00	0.19	1.00	0.06
Comportamiento de la industria: Crecimiento y participación	Accionista	0.06	4.00	0.25	3.00	0.19	2.00	0.13	1.00	0.06
Precios competitivos, promociones y publicidad	Cientes	0.09	4.00	0.36	3.00	0.27	2.00	0.18	1.00	0.09
Posicionamiento de marca y lealtad del cliente	Cientes	0.08	3.00	0.23	4.00	0.31	2.00	0.15	1.00	0.08
Generación de empleo	Cientes	0.07	4.00	0.28	3.00	0.21	2.00	0.14	1.00	0.07
Responsabilidad con el medio ambiente	Cientes	0.07	2.00	0.14	4.00	0.28	3.00	0.21	1.00	0.07
Cercanía y comodidad hacia el cliente	Cientes	0.09	4.00	0.36	3.00	0.27	2.00	0.18	1.00	0.09
Integración con los fabricantes y proveedores	Procesos	0.08	3.00	0.25	4.00	0.33	2.00	0.17	1.00	0.08
Infraestructura logística y distribución eficiente	Procesos	0.08	4.00	0.33	3.00	0.25	2.00	0.17	1.00	0.08
Innovación	Capacidad	0.08	3.00	0.25	4.00	0.33	2.00	0.17	1.00	0.08
Sistemas de información y tecnología	Capacidad	0.08	2.00	0.15	3.00	0.23	4.00	0.31	1.00	0.08
Comercio electrónico	Capacidad	0.08	2.00	0.17	3.00	0.25	4.00	0.33	1.00	0.08
Identificación del personal con la empresa	Capacidad	0.07	3.00	0.21	4.00	0.28	2.00	0.14	1.00	0.07
		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
		1.00		3.10		3.45		2.45		1.00

Fuente: David, 2013.

3.2.5 Conclusiones del análisis externo

- El canal físico continuara siendo el de mayor producción por los próximos 8 a 10 años en Perú, pero se evidencia una rápida incursión de canales como el *e-commerce*, tiendas de conveniencia, *cash and carry* y tiendas por descuento. Son 4 las nuevas estrategias que marcaran la tendencia en el comercio minorista: (a) economía compartida, (b) economía personalizada, (c) economía de reposición automática y (d) economía de servicios.
- El crecimiento del comercio minorista se basa en el crecimiento demográfico y los buenos indicadores macro económicos del país, permitiendo que las estrategias de los competidores se centren en obtener mayores niveles de venta a través de expansiones, incursión en nuevos canales de venta.
- La industria del *retail* en Perú está en etapa de desarrollo y es aún pequeño en comparación con comercios minoristas de países como Brazil, México, China y Estados Unidos; existiendo la amenaza de ingreso de un gran competidor como Walmart (actualmente con presencia en Chile).
- La incertidumbre política y la barreras burocráticos son amenazas reducen las inversiones en el Perú.
- Los consumidores peruanos son más exigentes en la actualidad, buscan mayores beneficios de la relación precio y valor, cercanía de los canales de venta y mayores horarios de atención. Esto ha sido producto de la tecnología la cual está modificando los hábitos de consumo y es la base para el desarrollo de nuevos canales de venta en el mundo.

3.3 Análisis interno de la empresa

El análisis interno comprende la auditoría financiera y de la cadena de valor; pero también exige la identificación de aquello que hace única a la empresa: ventajas competitivas. Otro aspecto importante es la comparación de la gestión entre empresas competidoras o referentes del mercado global.

3.3.1 Análisis financiero.

En la tabla 23 se muestran los principales indicadores financieros y de gestión de la empresa Supermercados. La empresa no posee buena liquidez, su ratio de razón corriente y prueba acida se han reducido en los últimos cinco años, y el capital de trabajo se ha incrementado debido al incremento de operaciones incrementando sus activos en inventario, propiedades, plantas y equipos. Sobre los indicadores de endeudamiento y solvencia, la empresa se encuentra altamente apalancada

(incremento de 1.79 a 2.65) sustentando gran parte de sus operaciones en deudas con terceros. Sobre los indicadores de rentabilidad la empresa ha mejorado las rentabilidades de los accionistas (ROE) colocándolos por encima del 10% (a partir del 2017), asimismo los rendimientos sobre los activos (ROA) se mantienen por encima del 5% y las rentabilidades de los márgenes bruto, operacional y neto ha mejorado en estos últimos cinco años. Los indicadores de resultados muestran mejoras en el gasto operacional y evidencian que la empresa mantiene parte de las operaciones con el dinero de proveedores obteniendo un flujo de caja C2C por encima de los 70 días, con periodos amplios de pago a proveedores (70 días), cobrando de forma rápida a los clientes (10 días) y reduciendo los periodos de la mercadería inmovilizada (60 días).

Tabla 23. Ratios financieros de la empresa Supermercados.

RATIOS DE LIQUIDEZ		2,014	2,015	2,016	2,017	2,018
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo Corriente	0.74	0.65	0.65	0.67	0.56
Prueba acida	(Activo corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	0.27	0.22	0.24	0.21	0.17
Capital de trabajo W (millones de soles)	Activo corriente - Pasivo Corriente	-260	-390	-420	-440	-730
Variación de W		100	-130	-30	-20	-290

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO Y SOLVENCIA		2,014	2,015	2,016	2,017	2,018
Apalancamiento (Debt / Equity)	Pasivo total / Patrimonio	1.79	1.87	1.90	2.06	2.65
Capital social / Pasivo total	Capital social / Pasivo total	0.45	0.42	0.38	0.33	0.28
Obligaciones financieras / Ingresos operacionales	Pasivos financieros / Ingresos operacionales	0.17	0.16	0.16	0.18	0.20

RATIOS DE RENTABILIDAD		2,014	2,015	2,016	2,017	2,018
Margen bruto	Utilidad bruta / Ingreso operacional	25.62	26.11	26.65	26.37	26.17
Margen operacional	Utilidad operacional / Ingreso operacional	3.62	3.67	3.74	4.13	4.16
Margen neto	Utilidad neta / Ingreso operacional	0.39	0.67	1.67	1.80	1.54
Rentabilidad del activo (ROA)	Utilidad antes de interés e impuestos / Activo total	5.38	5.60	5.44	5.77	5.73
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Capital de accionistas	2.00	3.71	9.63	11.30	10.53
Rendimiento sobre el apalancamiento financiero (ROE - ROA)		-3.38	-1.89	4.19	5.54	4.80

OTROS RATIOS DE RESULTADO		2,014	2,015	2,016	2,017	2,018
Gastos operacionales / Ingresos operacionales		22.3%	22.7%	23.5%	22.7%	22.3%
Rotación de cuentas por cobrar (ART)	Ingreso por ventas / Cuentas por cobrar	27.63	31.34	43.34	33.69	32.14
Rotación de cuentas por pagar (APT)	Costo de productos vendidos / Cuentas por pagar	-2.91	-2.93	-2.69	-2.57	-2.39
Rotación de inventarios (INVT)	Costo de productos vendidos / Inventarios	5.99	6.25	6.17	5.49	5.79
Rotación de planta y equipos (PPET)	Ingreso por ventas / Propiedad, planta y equipos	2.23	2.25	2.22	2.20	2.19
Ciclo C2C		-51	-55	-68	-65	-78
Periodo de cobro (días)	365 / ART	13	12	8	11	11
Periodo de pago (días)	365 / APT	-125	-125	-136	-142	-153
Periodo en almacén	365 / INVT	61	58	59	67	63
Tasa Impositiva		0.44	0.46	0.37	0.42	0.40

Elaboración propia: memorias anuales empresa Supermercados 2014 - 2018.

3.3.2. Análisis con el modelo de las siete "S" de McKinsey

Según Waterman, Peters y Phillips (1984) el diagnóstico simplificado de la empresa Supermercados se realiza respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Hay un plan estratégico que establezca hacia donde ir y cómo llegar?

El presente documento tiene por objetivo iniciar el primer ciclo de la formulación y planificación de la estrategia que la empresa puede adoptar.

¿Existe una estructura organizacional definida acorde con la estrategia?

Como se muestra en la figura 8 la empresa Supermercados posee una estructura organizativa funcional acorde al mercado local y con niveles de mando claramente definidos, adaptándose a las nuevas amenazas y oportunidades en la industria, como la aparición de nuevos canales de venta y la era de la transformación digital.

¿Existen procedimientos formales o informales debidamente utilizados para las diversas actividades funcionales?

La empresa Supermercados cuenta con procedimientos y procesos definidos, agrupados funcionalmente y soportados tecnológicamente con el ERP JDA para integrar el flujo de información en su cadena de suministro, asimismo viene invirtiendo en la automatización de sus instalaciones de producción y centros de distribución; no se evidencia la participación del personal operativo en programas de mejora continua y rediseño de procesos que les permitan.

¿Cuál es el estilo de liderazgo de la gerencia?

El estilo de gestión en la empresa Supermercados es vertical, no evidenciándose política de puertas abiertas en la práctica. En los niveles operativos el tipo de comunicación predominante es informal y horizontal entre operarios, jefes de sección y gerencia de tienda.

¿Está el personal preparado y posee las destrezas necesarias?

El personal de gerencia alta y media posee capacidades calificadas proviniendo de empresas similares de países donde el retail posee mayor desarrollo y con capacidades académicas de alto nivel. En el nivel operativo la rotación de personal es alta evidenciándose una cultura organizacional del tipo burocrática (planificación detallada, temor al fracaso y adaptativa a los cambios)

¿Hay planes de carrera, entrenamientos e incentivos?

Se evidencia la presencia de gente joven en puestos de mando, no se evidencia cuadros de línea de carrera definidos, los puestos son cubiertos por antigüedad, voto de confianza o contratación externa.

¿Hay aspiraciones que mantengan cohesionado a los integrantes de la empresa?

La estructura accionaria de la empresa está en manos de un grupo familiar con formación y visión empresarial, existe un rumbo definido a nivel de gerencia.

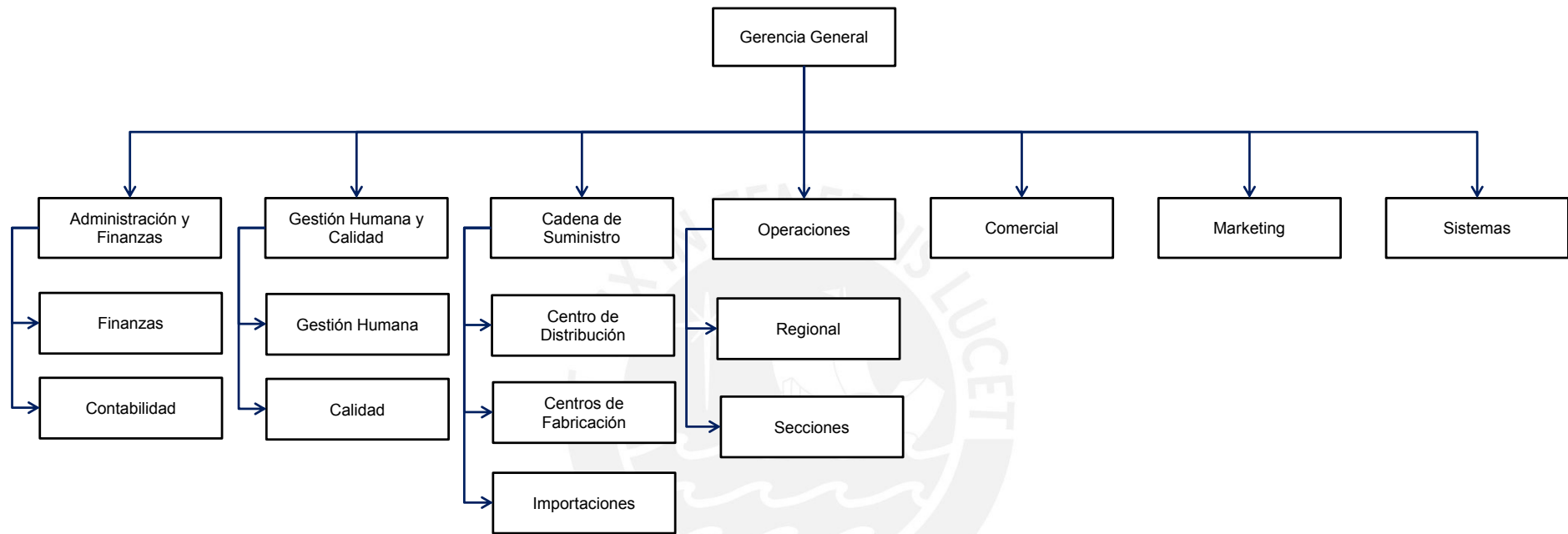


Figura 8. Estructura organizacional de la empresa Supermercados.

Elaboración propia: Supermercados, 2018.

El entorno actual de la industria es de expansión, siendo la agresividad de la estrategia actual reactiva basada en experiencia y liderazgo en la industria (más de dos décadas), según la teoría de Kono (1992) la cultura organizacional actual de la empresa es de tipo burocrática, ceñida a las reglas, normas y planificación; con baja orientación al riesgo y adaptativas a los cambios. Para los próximos años el entorno se prevé cambiante donde la agresividad de la estrategia debe ser anticipadora buscando cambios conocidos (tendencias mundiales del comercio minorista mundial) y la cultura organizacional ser del tipo vitalizada líder fuerte, donde el grupo familiar brinde la dirección en busca del cambio y promueva la colaboración como principal valor y la generación de ideas.

3.3.3. Análisis de la ventaja competitiva: Matriz VRIO

Para análisis con la matriz VRIO se tuvo en cuenta: auditoría de recursos de la empresa; análisis de la potencialidad de los recursos y capacidades de la empresa dentro del marco actual de la industria y su importancia a futuro; y el análisis de la sostenibilidad de las ventajas competitivas que proporcionan los recursos de la empresa.

El modelo de análisis VRIO (ver anexo 2) revela que la empresa Supermercados posee como ventajas competitivas sostenibles: la imagen de empresa peruana, conocimiento y experiencia del mercado peruano, liderazgo en la industria, liderazgo de grupo empresarial peruano y buena relación con su comunidad.

3.3.4. Análisis de la cadena de valor

El análisis propuesto por Porter (1985) de la cadena de valor operativa (funcional) de la empresa Supermercados identifica las funciones primarias de: Operaciones (actividades en los locales de venta); logística (actividades en los centros de producción y distribución); mercadeo (actividades de promoción, publicidad, investigación de mercado y gestión de canales de atención); servicio de pos venta (actividades de adiestramiento de personal, información al cliente y suministro de servicios y productos para la operatividad de los locales); innovación (actividades que buscan mejorar los procesos en busca de eficiencias en toda la cadena de valor). El conjunto de actividades no visibles por el cliente que brindan soporte a la funciones primarias son: Suministro (actividades que buscan dotar a la empresa de los productos y servicios); recursos humanos (actividades que buscan gestionar al recurso humano), tecnología (actividades que aseguran el flujo de información); finanzas (actividades que buscan maximizar el uso de los recursos financieros de la empresa); y la dirección de la empresa (actividades de planeación estratégica, legales, relación gubernamental, con la comunidad y ambiente), seguridad y prevención de pérdidas (ver figura 9). En figura 10 se muestra el flujo de información y en la figura 11 se muestra el flujo físico propuesto por Francés (2006) identificándose los impulsores de costos y valor:

- Los suministros de productos son actividades que impulsan los costos, representan el 74% del costo total de los productos; son los responsables de la imagen de la empresa hacia el proveedor.
- Las operaciones impulsa los costos y valor, representan el 20% del costo total de los productos.

CADENA DEL VALOR DE LA EMPRESA SUPERMERCADO				
Dirección				
Planeamiento estratégico Comunicación y relaciones con la comunidad		Gestión ambiental Inmobiliaria y proyectos	Inteligencia comercial y BI Legal y beneficios gubernamentales	Seguridad, prevención y pérdidas
Finanzas				
Cobranzas Pago a proveedores		Control y auditoría Gestión de activos		
Tecnología				
Proyectos de TI para implementación de nuevos canales Soporte para el funcionamiento del ERP SAP Soporte para la transformación digital y automatización				
Suministros				
Gestión de compras Desarrollo de proveedores Control de calidad				
Recursos Humanos				
Capacitación continua del personal (tanto en operaciones y temas ambientales) Clima y cultura organizacional Políticas remunerativas Contratación y selección de personal				
Innovación	Operaciones	Logística	Mercadeo	Servicio de Post Venta
Excelencia operacional: Desarrollo y mejora de procesos	Operaciones en tiendas	Distribución final (transporte)	Promoción y publicidad	Información al cliente
	Control de calidad	Almacenamiento	Gestión de canales de distribución y entrega	Adiestramiento
	Mantenimiento	Inventarios	Investigación de mercado	Suministro de repuestos y servicios de mantenimiento
	Seguridad e higiene ocupacional	Seguridad e higiene ocupacional		

Figura 9. Cadena de valor funcional de la empresa Supermercados.

Elaboración propia: Porter, 1985.

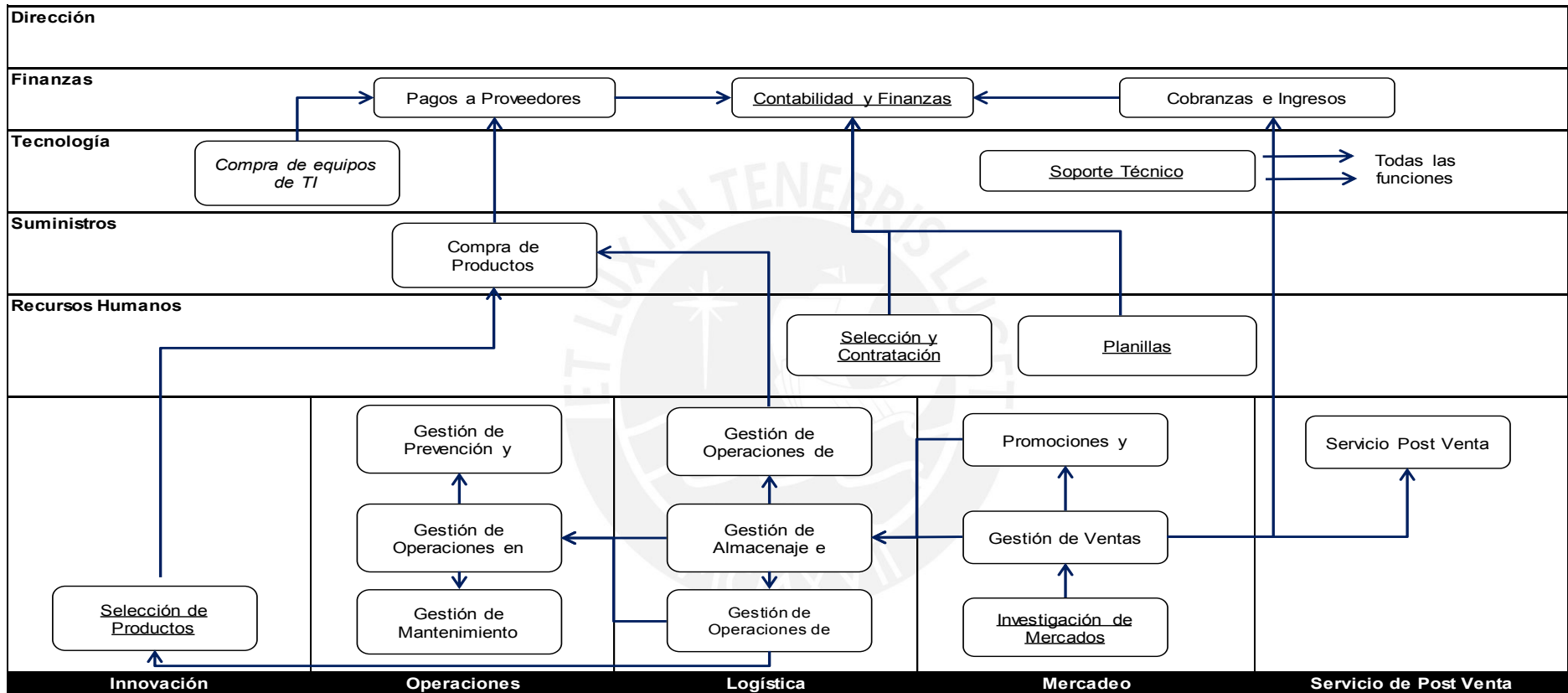


Figura 10. Flujo de información de la empresa Supermercados.

Elaboración propia: Francés, 2006.

Leyenda:

Actividades Directas

Actividades Indirectas

Actividades Estratégicas

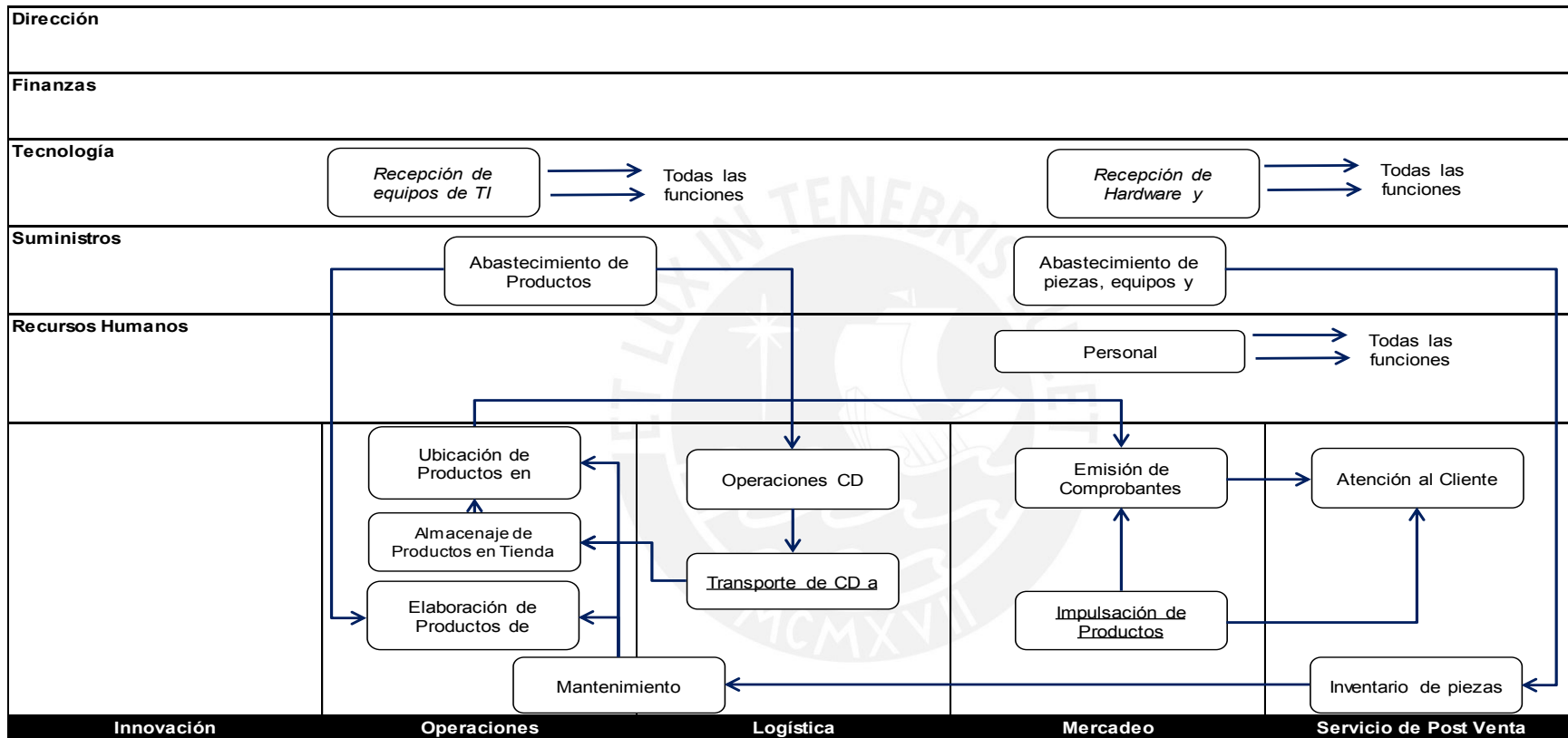


Figura 11. Flujo físico de la empresa Supermercados.

Elaboración propia: Francés, 2006.

Leyenda

- Actividades Operativas Propias
- Actividades Operativas Terciarizadas
- Actividades Estratégicas*

3.3.5. Benchmarking de la industria

En la tabla 24 se observa que la empresa Supermercados posee alto de grado de apalancamiento con proveedores (2.65); sus márgenes operacionales y netos son menores que sus competidores directos.

Tabla 24. Principales indicadores de la industria de supermercado.

RATIOS DE LIQUIDEZ	Supermercado			Falabella			Cencosud		
	2,016	2,017	2,018	2,016	2,017	2,018	2,016	2,017	2,018
Razón corriente	0.65	0.67	0.56	1.01	1.20	1.17	1.04	0.97	1.01
Prueba acida	0.24	0.21	0.17	0.36	0.41	0.41	0.60	0.56	0.58
Capital de trabajo W (millones de soles)	-420	-440	-730	12	162	158	106,422	-79,014	26,720
Variación de W	-30	-20	-290	-78	150	-4	30,742	-185,436	105,735

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO Y SOLVENCIA	Supermercado			Falabella			Cencosud		
	2,016	2,017	2,018	2,016	2,017	2,018	2,016	2,017	2,018
Apalancamiento (Debt / Equity)	1.90	2.06	2.65	1.73	1.88	1.75	1.49	1.50	1.51
Capital social / Pasivo total	0.38	0.33	0.28	0.58	0.53	0.57	0.67	0.67	0.66
Obligaciones financieras / Ingresos operacionales	0.16	0.18	0.20	0.18	0.09	0.14	0.32	0.31	0.36

RATIOS DE RENTABILIDAD	Supermercado			Falabella			Cencosud		
	2,016	2,017	2,018	2,016	2,017	2,018	2,016	2,017	2,018
Margen bruto	26.65	26.37	26.17	28.23	30.59	31.20	28.81	28.67	28.62
Margen operacional	3.74	4.13	4.16	5.38	7.22	7.38	7.88	7.89	6.31
Margen neto	1.67	1.80	1.54	3.71	5.36	5.42	3.75	4.21	1.98
Rentabilidad del activo (ROA)	5.44	5.77	5.73	7.76	11.04	12.06	8.01	8.23	5.73
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	9.63	11.30	10.53	34.13	49.07	52.55	16.02	18.17	7.87
Rendimiento sobre el apalancamiento financiero (ROFL)	4.19	5.54	4.80	26.36	38.04	40.49	8.01	9.94	2.14

OTROS RATIOS DE RESULTADO	Supermercado			Falabella			Cencosud		
	2,016	2,017	2,018	2,016	2,017	2,018	2,016	2,017	2,018
Gastos operacionales / Ingresos operacionales	23.5%	22.7%	22.3%	22.9%	23.8%	23.8%	24.4%	24.7%	24.5%
Rotación de cuentas por cobrar (ART)	43.34	33.69	32.14	4.56	11.49	10.95	11.38	10.42	13.57
Rotación de cuentas por pagar (APT)	-2.69	-2.57	-2.39	-3.06	-2.26	-3.10	-3.77	-3.79	-3.55
Rotación de inventarios (INVT)	6.17	5.49	5.79	3.51	3.18	2.97	6.40	6.78	6.15
Rotación de planta y equipos (PPET)	2.22	2.20	2.19	4.55	4.24	4.23	4.01	4.32	3.66
Ciclo C2C	-68	-65	-78	65	-15	38	-8	-7	-17
Periodo de cobro (días)	8	11	11	80	32	33	32	35	27
Periodo de pago (días)	-136	-142	-153	-119	-161	-118	-97	-96	-103
Periodo en almacén	59	67	63	104	115	123	57	54	59
Tasa Impositiva	0.37	0.42	0.40	0.40	0.32	0.31	0.33	0.31	0.32

Elaboración propia: Supermercados, Cencosud y Falabella, 2018.

3.3.6. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI muestra en síntesis los resultados de la auditoría interna a través del análisis financiero, análisis de la cadena de valor, benchmarking de la industria, las siete "S" de McKisey y el análisis de las ventajas competitiva (VRIO), dichos factores internos fueron agrupados en fortalezas y debilidades, después de su evaluación podemos concluir que la empresa posee una posición interna por encima del promedio (puntuación de 2.97). En tabla 25 se muestra la matriz EFI siendo los factores internos fuertes el respaldo financiero, imagen de empresa peruana y perteneciente a uno de los principales grupos económicos peruanos, liderazgo sobre ventas en la industria del supermercado, red logística de distribución sólida (centros de producción, almacenamiento y locales de venta), alto grado de apalancamiento con proveedores y conocimiento del mercado peruano. Los factores internos débiles a mejorar son bajo niveles de rentabilidad de los accionistas y de activos comparado con la empresas competidoras directas, poca integración y desarrollo de proveedores, cultura organizacional no acorde con el entorno de la industria, falta de identificación del personal con la empresa.

Tabla 25. Resumen de la evaluación de los factores internos con la herramienta EFI.

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Respaldo financiero por pertenecer a un grupo empresarial importante en Perú	0.09	4	0.38
Estructura organizacional acorde para el ingreso a nuevos canales de venta y a la era de la transformación digital	0.08	3	0.25
Red logística de distribución sólida y de economías de escala (terrenos, instalaciones, planta, equipos e inventarios) y alto número de tiendas	0.08	4	0.31
Alto apalancamiento con los proveedores y acceso a fuentes de financiamiento de bajo costo	0.02	4	0.07
Líder de la industria con 39% de participación al 2017 y experiencia en el negocio de supermercados en el Perú, alta experiencia en las actividades de mercadeo y logística y conocimiento del mercado peruano (20 años)	0.07	4	0.26
Infraestructura tecnológica: Equipos y aparatos tecnológicos. Sistema de información moderno: ERP JDA	0.03	3	0.09
Imagen de empresa peruano y perteneciente a importante grupo económico peruano	0.11	4	0.43
Conocimiento y experiencia del mercado peruano	0.10	4	0.40
Debilidades			
Cultura organizacional no adecuada (burocrática según Kono (1992)), se requiere una cultura tipo vitalizada líder fuerte.	0.07	2	0.14
Bajo nivel de rentabilidad para los accionistas (ROE): alrededor del 10% comparado con los competidores directos.	0.01	1	0.01
No se evidencia área de mejora continua y excelencia operacional.	0.04	2	0.07
Estructura vertical (no existe política de puertas abiertas), con decisiones lentas y comunicación informal en el nivel operativo	0.02	2	0.05
Alta rotación en el nivel operativo, el personal no se siente identificado con la empresa y no se cuenta con cuadros de líneas de carrera.	0.04	2	0.08
No se ha integrado eficientemente la cadena de suministro (proveedores y fabricantes).	0.06	1	0.06
Los objetivos de orden superior (dirección) y orden inferior (operativo) no están alineados.	0.09	2	0.18
Alto capital de trabajo y gran demanda de mano de obra	0.05	2	0.09
Alto impacto de las operaciones en el medio ambiente y baja interrelación con la comunidad	0.05	2	0.11
Posición fuerte de la empresa	1.00		2.97

Fuente: David, 2013.

3.3.7. Conclusiones del análisis interno

- Los suministros de productos (proveedores y fabricantes) y las operaciones logísticas son los principales impulsores de costo (94% sobre los ingresos), en los cuales la empresa Supermercados debe mejorar su gestión y establecer una integración vertical más allá de las relaciones comerciales e incrementar el poder de negociación usando su liderazgo en la industria.
- Las operaciones en tiendas, la calidad de productos y servicios, precios y mercadeo son impulsores de valor que la empresa debe profundizar desde la perspectiva de gestión del recurso humano a través de profundización de valores, control de la rotación de personal, identificación del personal con la empresa y manejo de sus relaciones con la sociedad y compromiso con el medio ambiente.
- Incidir en las mejoras operativas como fuentes de reducción de costos, compromiso de la alta dirección con el medio ambiente y la sociedad buscando fortalecer la relación con el entorno que le permitan consolidar la imagen.
- La empresa debe consolidar su liderazgo en la industria incorporando las tendencias globales principalmente el e-commerce, que le permita afrontar las amenazas de ingreso de competidores externos.

3.4. Formulación de objetivos a largo plazo

Después de analizar externa e internamente la empresa se plantea los objetivos para el periodo 2019 al 2023, los cuales parten de la posición de la empresa en la industria y del análisis de sus recursos y capacidades que generan ventaja competitiva. Los objetivos a largo plazo se muestran en la tabla 26.

- **Rentabilidad**

- Incrementar los ingresos operacionales superior a 75% al término del año 2023 respecto a los ingresos del año 2018.
- Obtener utilidades operacionales superiores al 11% al término del año 2023.
- Obtener EBITDA superior al 14% al término del 2023.
- Obtener rentabilidad del patrimonio (ROE) mayor al 30% al término del 2023.

- **Crecimiento**

- Aumentar la participación de mercado en la industria de supermercados por encima del 40% al término de 2023.
- Posicionar la marca de la empresa entre las cinco marcas valiosas en el Perú.

- **Sostenibilidad**

- Reducir el impacto de las operaciones al medio ambiente.
- Reducir los costos de ventas por debajo del 74% respecto a los ingresos operacionales.
- Implementar proyectos comunitarios por año en el marco de obras por impuestos.

Tabla 26. Clasificación de los objetivos a largo plazo según su naturaleza.

Financiero	Estratégico
Incrementar los ingresos operacionales superior a 75% al término del año 2023 respecto a los ingresos del año 2018	Aumentar la participación de mercado en la industria de supermercados por encima del 40% al término de 2023.
Obtener utilidades operacionales superiores al 11% al término del año 2023.	Posicionar la marca de la empresa entre las cinco marcas valiosas en el Perú.
Obtener EBITDA superior al 14% al término del 2023.	Reducir el impacto de las operaciones al medio ambiente.
Obtener rentabilidad del patrimonio (ROE) mayor al 30% al término del 2023.	Implementar proyectos comunitarios por año en el marco de obras por impuestos.
	Reducir los costos de ventas por debajo del 74% respecto a los ingresos operacionales.

Elaboración propia: Francés, 2006.

3.5. Generación de la estrategia

Con la información obtenida de las auditorías externas e internas se procedió a generar las estrategias alternativas y genéricas factibles utilizando cuatro herramientas: FODA cruzado, matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz interna – externa (IE) y la matriz de la estrategia principal.

3.5.1. FODA cruzado

El uso de la herramienta FODA nos permitió identificar para la empresa Supermercados las estrategias alternativas factibles en función a factores internos y externos (agrupados en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades). Se identificaron estrategias intensivas (penetración de mercado y desarrollo de mercado), estrategias de integración (integración hacia atrás y hacia adelante) y estrategias defensivas (recorte de gastos). En la tabla 27 se detalla las estrategias alternativas factibles agrupadas en: estrategias ofensivas como la penetración de mercado y desarrollo de mercado sustentado en el aprovechamiento del liderazgo en la industria, respaldo económico, experiencia en el mercado, red de cadena de suministro); estrategias de adaptación al cambio con estrategias de integración

hacia adelante e integración hacia atrás que le permita afrontar la amenazas externas como el ingreso de competidores fuertes y la aparición de canales sustitutos; estrategias defensivas a través de la reducción de costos que le permita el uso eficiente de los recursos, y estrategias adaptativas para potenciar el recurso humano y mejorar su relación con la comunidad.

Tabla 27. Resumen de la estrategias alternativas generadas con la matriz FODA.

Tipo de estrategia	Estrategias ofensivas: Iniciativas estratégicas de crecimiento (FO)	Tipo de estrategia	Estrategias adaptativas: Iniciativas estratégicas de mejora (DO)
Desarrollo de producto	Ingresos a nuevos canales de venta como Cash and Carry, e commerce, tiendas de conveniencia y discounters.	Genérica Tipo 2	Mejora de canales de comunicación físicos y virtuales.
Integración hacia atrás	Desarrollo de proveedores pequeños de productos claves (estratégicos).	Genérica Tipo 2	Actualizar valores y difundirlo entre el personal (acorde la cultura vitalizada líder fuerte).
Integración hacia adelante	Adquisición de pequeñas cadenas de minimarkets en zonas altamente pobladas de Lima.	Genérica Tipo 2	Creación de programas de líneas de carrera (asegurar el capital humano futuro).
Genérica Tipo 2	Crear área de excelencia operacional.	Genérica Tipo 2	Alianzas con municipalidades, universidades e institutos para captar mano de obra.
Genérica Tipo 2	Incremento de importaciones de productos de bajo costo.	Genérica Tipo 2	Reforzar programas de relación con la comunidad y ambiente.
Desarrollo de producto	Ampliar surtido de productos y servicios de recaudación.	Genérica Tipo 2	Medir las proporciones de personal según edad, antigüedad y nivel socioeconómico en la empresa.
Genérica Tipo 2	Reducir periodos de pago a proveedores con descuentos sobre el costo de compra.	Desarrollo de producto	Incrementar el suministro de productos importados y marcas propias.
Genérica Tipo 2	Reducir los costos en transporte de abastecimiento (Proveedor - empresa) y distribución a través de la consolidación de carga.		
Integración hacia atrás	Implementar sistema de reposición automática con proveedores críticos con el uso de la tecnología.		
Integración hacia adelante	Adquisición de pequeñas cadenas de minimarkets en zonas altamente pobladas de Lima.		
Genérica Tipo 2	Asignar plazas de trabajo según condición social, genero y edad en la empresa.		
Genérica Tipo 2	Alianza estrategia con empresas de tecnología para el desarrollo de tecnología de intercambio de información con proveedores y clientes, automatización de procesos operativos.		
Genérica Tipo 2	Reforzar la relación empresa - cliente - comunidad con actividades benéficas, cultura de medio ambiente.		
Genérica Tipo 2	Reducir el impacto ambiental de las operaciones en la cadena de suministro: uso de combustible ecológicos, consumo de electricidad, agua, manejo de cartones, desechos y mermas.		
Genérica Tipo 2	Certificar practicas de operaciones limpias con los proveedores.		
Genérica Tipo 2	Incrementar las inversiones en obras sociales bajo modalidad de obras por impuestos.		
Tipo de estrategia	Estrategias reactivas: Iniciativas estratégicas de adaptación o cambio (FA)	Tipo de estrategia	Estrategias defensivas: Iniciativas estratégicas de reestructuración (DA)
Genérica Tipo 2	Fortalecer los valores en la empresa y establecer políticas para combatir la corrupción empresarial.	Genérica Tipo 2	Desarrollo de plan de transición de cultura vitalizadora en equipo.
Genérica Tipo 2	Planificar las aperturas de tiendas e incluir los sobretiempos y costos de las barreras burocráticas para llegar en tiempo.	Genérica Tipo 2	Crear área de excelencia operacional.
Genérica Tipo 2	Control y reducción de costos.	Genérica Tipo 2	Reducción de costos operativos de abastecimiento mediante eficiencias en transporte y flujo de información.
Penetración de mercado	Precios bajos y competitivos.	Genérica Tipo 2	Fidelización del colaborador y desarrollo de líneas de carrera.
Genérica Tipo 2	Reforzar la relación con la comunidad y el medioambiente.	Genérica Tipo 2	Fortalecer la relación con las comunidades y su entorno.
Desarrollo de producto	Ingresos a nuevos canales de venta como Cash and Carry, e commerce, tiendas de conveniencia y discounters.	Genérica Tipo 2	Establecer encuestas anónimas a proveedores, empleados y clientes para establecer los grados de interrelación de la
Integración hacia adelante	Adquisición de pequeñas cadenas de minimarkets en zonas altamente pobladas de Lima.		
Integración hacia atrás	Desarrollo de proveedores pequeños de productos claves (estratégicos).		
Integración hacia adelante	Consolidar presencia en el canal e-commerce a través de adquisición de empresa de comercio electrónico (startup).		
Integración hacia adelante	Incrementar locales y área de venta a través de franquicia con dueños de bodegas de gran venta en nichos de mercado o de		

Fuente: David, 2013.

3.5.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA propuesta por Dickel (1985) nos ha permitido determinar la posición estratégica a partir de las dimensiones internas: la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC); las dimensiones externas: estabilidad del entorno (EE) y fuerza de la industria (FI). La empresa Supermercados tiene posición estratégica agresiva [vector (3.0, 1.0)], con buenos indicadores financieros en un entorno influenciado por los cambios tecnológico, ruido político, alta presión competitiva y barreras altas para el ingreso y salida de competidores; es líder en ventas en una industria en crecimiento, con competidores equiparados económicamente y la amenaza de ingreso de un gran competidor como Walmart. Como se muestra en la tabla 28, la herramienta propone adoptar estrategias alternativas de carácter agresivo como las estrategias intensivas a través de promociones constantes, intensificación de la presencia en nuevos canales de venta como cash and carry, tiendas de descuento y tiendas de conveniencia; estrategias de integración hacia atrás como el desarrollo de proveedores; así como el reforzamiento de la estrategia genérica de liderazgo en costos – mejor valor (tipo 2) a través de mejorar la rapidez de atención en caja con la automatización del proceso, reforzamiento de la relación de la empresa con el personal y el cliente, consolidación de la marca de la empresa en el mercado peruano.

Tabla 28. Estrategias generadas por la matriz PEYEA.

Código	Estrategias competitivas o alternativas	Tipo de estrategia
EPEYEA01	Intensificar la presencia en los canales de venta: e-commerce, Cash & Carry, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia	Desarrollo de producto
EPEYEA02	Desarrollar proveedores para el aseguramiento de fuentes de suministros de productos sostenibles con la operación, medio ambiente y comunidad	Integración hacia atrás
EPEYEA03	Promociones constantes: todos los fines de semana	Penetración de mercado
EPEYEA04	Automatización de los procesos en caja	Genérica Tipo 2
EPEYEA05	Fortalecer la relación empresa - personal - cliente	Genérica Tipo 2
EPEYEA06	Consolidar la marca de la empresa entre las cinco marcas de importancia en el Perú	Genérica Tipo 2

Elaboración propia: David, 2013.

3.5.3. Matriz interna – externa (IE)

El análisis interno y externo nos indica que la empresa Supermercados posee fortalezas internas fuertes como su sólida posición financiera, fuerte imagen de empresa peruana perteneciente a importante grupo económico peruano, y su liderazgo en ventas en la industria del supermercado; asimismo la empresa viene afrontando con relativo éxito las amenazas como la incertidumbre política, la aparición de nuevos canales de venta, y viene aprovechando las oportunidades macroeconómicas del país a través del liderazgo en ventas. Como se muestra en la

figura 12 la herramienta IE ubica a la empresa Supermercados en el cuadrante V proponiendo estrategias intensivas de: Penetración de mercado y desarrollo de mercado, como las que se muestran en la tabla 29.

Tabla 29. Estrategias generadas por la matriz IE.

Código	Estrategias competitivas o alternativas	Tipo de estrategia
EMIE01	Cambiar de cultura organizacional del tipo burocrática a vitalizada líder fuerte	Genérica Tipo 2
EMIE02	Crear el área de excelencia operacional	Genérica Tipo 2
EMIE03	Reforzar la relación de la empresa con el personal y clientes	Genérica Tipo 2
EMIE04	Reducir el impacto ambiental de las operaciones	Genérica Tipo 2
EMIE05	Intensificar la presencia en los canales de venta: e-commerce, Cash & Carry, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia	Desarrollo de producto
EMIE06	Incrementar los proyectos de inversión en el marco de obras por impuestos	Genérica Tipo 2

Elaboración propia: David, 2013.

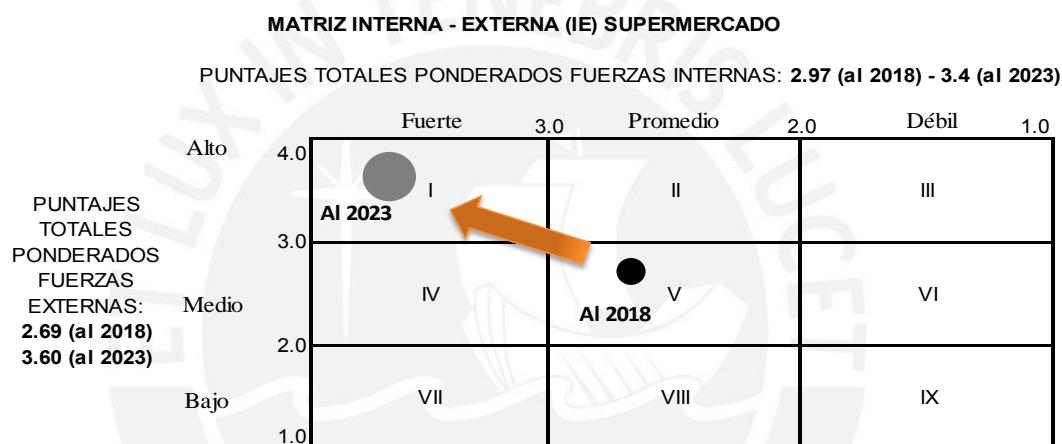


Figura 12. Resultado del análisis IE para la empresa Supermercados.

Fuente: David, 2013.

3.5.4. Matriz de la estrategia principal

La industria de supermercado en Perú ha experimentado un crecimiento rápido (crecimiento anual superiores al 5.0% del 2014 al 2018); la posición competitiva de la empresa Supermercados es fuerte en la industria con un liderazgo del 39% de participación, ubicándolo en el cuadrante I, la herramienta propone estrategias alternativas de concentración ininterrumpida en la industria a través de estrategias intensivas como la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos que le permitirán continuar con el liderazgo; propone estrategias de integración (vertical y horizontal) para el aprovechamiento de recursos excedentes, y estrategias de diversificación (relacionada) para reducir los riesgos asociados de solo permanecer en el negocio de supermercado. En la tabla 30 se muestran las estrategias alternativas generadas para la empresa Supermercados a partir de su ubicación en la matriz de la estrategia principal.

Tabla 30. Estrategias generadas por la matriz la estrategia principal (MEP).

Código	Estrategias competitivas o alternativas	Tipo de estrategia
EMEP01	Apertura de locales en nuevos canales de venta	Desarrollo de mercado
EMEP02	Desarrollo de proveedores	Integración hacia atrás
EMEP03	Promociones y descuentos	Penetración de mercado
EMEP04	Asociación con entidades de servicios para el recaudo en la red de tiendas	Diversificación relacionada
EMEP05	Adquisición de bodegas de prestigio	Integración horizontal
EMEP06	Adquisición de empresa tecnológicas de ventas por internet	Integración hacia adelante
EMEP07	Adquisición de empresas de distribución minorista	Integración hacia adelante

Elaboración propia: David, 2013.

3.6. Selección de la estrategia

Comprende la evaluación objetiva de las estrategias alternativas factibles y su alineamiento con los objetivos de largo plazo con el uso de las siguientes herramientas: la matriz cuantitativa de planificación estrategia y la matriz de alineamiento estratégico.

3.6.1. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Permite seleccionar las mejores estrategias alternativas a través de una técnica objetiva y cuantitativa, para ello se evaluó el impacto de los factores externos e internos sobre 10 estrategias alternativas agrupadas según tipo de estrategia. En la tabla 31 se muestran la lista ordenada de mayor a menor puntaje obtenido con la matriz MCPE. Para mayor detalle sobre los datos tabulados para la evaluación con la herramienta MCPE se sugiere revisar el anexo 3.

Tabla 31. Selección de estrategias alternativas según MCPE.

Orden	Puntuación MCPE	Código de estrategia	Tipo de estrategia alternativa	Estrategia alternativa
1	12.89	EA03	Desarrollo de producto	Intensificar la presencia en los canales de venta: e-commerce, Cash & Carry, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia
2	11.43	EA07	Integración hacia adelante	Adquisición de pequeñas cadenas de minimarkets en zonas altamente pobladas de Lima. Franquicia de la marca con bodegas en nichos de mercado.
3	10.19	EA08	Integración hacia atrás	Desarrollar proveedores para el aseguramiento de fuentes de suministros de productos sostenibles con la operación, medio ambiente y comunidad
4	10.09	EA02	Penetración de mercado	Menores precios que la competencia siempre.
5	9.59	EA06	Integración hacia adelante	Adquisición de empresa tecnológicas de ventas por internet (startup) y de reparto hacia el cliente.
6	8.44	EA09	Integración hacia atrás	Implementar sistema de reposición automática con proveedores críticos con el uso de la tecnología.
7	8.05	EA10	Integración hacia atrás	Reducir los costos en transporte de abastecimiento (Proveedor - empresa) a través de la consolidación de carga e integración de procesos.
8	7.86	EA01	Penetración de mercado	Incremento de promociones y descuentos.
9	4.88	EA04	Desarrollo de producto	Ampliar surtido de productos y productos con marca propia.
10	3.78	EA05	Diversificación relacionada	Asociación con entidades de servicios para el recaudo en la red de tiendas

Elaboración propia: David, 2013.

3.6.2. Alineamiento de iniciativas estratégicas con los objetivos

El objetivo de la matriz es evaluar la contribución de las estrategias alternativas al logro de los objetivos estratégicos. Para ello se evaluaron el alineamiento de las diez estrategias alternativas con los objetivos estratégicos planteados para el periodo 2,019 – 2,023. Como se muestra en la tabla 32 se observa que las estrategias que mayor contribución brindan al cumplimiento de los objetivos son: intensificación de la presencia en los canales de e-commerce, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia y el formato Cash & Carry; adquisición y franquicia de bodegas en zonas nicho o de difícil acceso; y el desarrollo de fuentes de suministros sostenibles con las operaciones, medio ambiente y comunidad. En el anexo 4 se detalla el proceso de alineamiento estratégico.

Tabla 32. Alineamiento de estrategias alternativas a implementar con los objetivos estratégicos a largo plazo.

Orden	Código de estrategia	Se aliena con OE:	Tipo de estrategia alternativa	Estrategia alternativa
1	EA03	7	Desarrollo de producto	Intensificar la presencia en los canales de venta: e-commerce, Cash & Carry, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia
2	EA07	7	Integración hacia adelante	Adquisición de pequeñas cadenas de minimarkets en zonas altamente pobladas de Lima. Franquicia de la marca con bodegas en nichos de mercado.
3	EA08	7	Integración hacia atrás	Desarrollar proveedores para el aseguramiento de fuentes de suministros de productos sostenibles con la operación, medio ambiente y comunidad
4	EA02	5	Penetración de mercado	Menores precios que la competencia siempre.
5	EA06	5	Integración hacia adelante	Adquisición de empresa tecnológicas de ventas por internet (startup) y de reparto hacia el cliente.
6	EA09	5	Integración hacia atrás	Implementar sistema de reposición automática con proveedores críticos con el uso de la tecnología.
7	EA10	7	Integración hacia atrás	Reducir los costos en transporte de abastecimiento (Proveedor - empresa) a través de la consolidación de carga e integración de procesos.
8	EA01	3	Penetración de mercado	Incremento de promociones y descuentos.
9	EA04	2	Desarrollo de producto	Ampliar surtido de productos y productos con marca propia.
10	EA05	1	Diversificación relacionada	Asociación con entidades de servicios para el recaudo en la red de tiendas

Elaboración propia: Francés, 2006.

3.6.3. Conclusiones de la selección de la estrategia

En la tabla 33 se muestran las estrategias alternativas a implementarse, las cuales fueron seleccionadas de forma objetiva a través de la matriz MCPE así como analizar la contribución de dichas estrategias con los objetivos estratégicos.

Tabla 33. Estrategia alternativas propuestas para la empresa Supermercados 2019 – 2023.

Orden	Puntuación MCPE	Código de estrategia	Se aliena con OE:	Tipo de estrategia alternativa	Estrategia alternativa
1	12.89	EA03	7	Desarrollo de producto	Intensificar la presencia en los canales de venta: e-commerce, Cash & Carry, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia
2	11.43	EA07	7	Integración hacia adelante	Adquisición de pequeñas cadenas de minimarkets en zonas altamente pobladas de Lima. Franquicia de la marca con bodegas en nichos de mercado.
3	10.19	EA08	7	Integración hacia atrás	Desarrollar proveedores para el aseguramiento de fuentes de suministros de productos sostenibles con la operación, medio ambiente y comunidad
4	10.09	EA02	5	Penetración de mercado	Menores precios que la competencia siempre.
5	9.59	EA06	5	Integración hacia adelante	Adquisición de empresa tecnológicas de ventas por internet (startup) y de reparto hacia el cliente.
6	8.44	EA09	5	Integración hacia atrás	Implementar sistema de reposición automática con proveedores críticos con el uso de la tecnología.
7	8.05	EA10	7	Integración hacia atrás	Reducir los costos en transporte de abastecimiento (Proveedor - empresa) a través de la consolidación de carga e integración de procesos.

Elaboración propia: Francés, 2006.

3.6.4. Descripción de la estrategia seleccionada

Según Porter (1980) la empresa Supermercados debe implementar dos tipos de estrategias: (1) estrategias genéricas relativamente estables que definen la orientación estratégica para conseguir la ventaja competitiva; y (2) estrategias alternativas que fijan los cursos de acción ante situaciones coyunturales.

Estrategia Genérica

Según las propuestas de Porter (1980) y Treacy y Wiersema (1995) se propone que la empresa Supermercados profundice en la estrategia genérica de **liderazgo en costo – mejor valor** (Tipo 2) o en su versión actualizada de **excelencia operativa** buscando la ventaja competitiva que lo lleve a ser el líder absoluto en la distribución y comercio minorista en el Perú (ver tabla 34).

Tabla 34. Estrategia genérica propuesta para la empresa Supermercados.

Tamaño del Mercado	Estrategias Genéricas		Visión
	Según Porter	Según Treacy y Wiersema	
Grande (General)	Liderazgo en costos - Bajo costo	Excelencia operativa	“Ser el líder absoluto en la distribución y comercio minorista en el Perú”
	Liderazgo en costos - Mejor Valor		
Pequeño (Segmento)	Diferenciación	Liderazgo de productos	
	Enfoque - Bajo costo	Cercanía al cliente	
	Enfoque - Mejor valor		

Elaboración propia: Francés, 2006.

Estrategia Corporativa

Las estrategias competitivas o alternativas que se proponen para que la empresa Supermercados afronte las situaciones coyunturales son:

- A. Estrategias de integración: hacia adelante con la adquisición y franquicia de pequeñas bodegas en zonas nicho de mercado o de difícil acceso, adquisición de empresas de ventas por internet permitiendo acceder a conocimiento y experiencia en el canal *e-commerce*; integración hacia atrás a través del desarrollo de proveedores que aseguren fuentes sostenibles de productos de buena relación calidad - precio, reducción de costos de transporte en el abastecimiento desde el proveedor hacia la empresa e integración de los procesos entre proveedores y empresa (reposición automática).
- B. Estrategias de intensiva de penetración de mercado a través de implementación de política de precios bajos siempre; estrategia intensiva de desarrollo de producto: intensificar la presencia de la empresa en los canales de *e-commerce*, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia y el formato *cash & carry*.

CAPÍTULO 4. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

En el presente despliegue se describen las acciones propuestas para asegurar las estrategias desarrolladas en el capítulo 3, estas iniciativas estas desarrolladas según las funciones principales de la empresa: mercadotecnia, operaciones, finanzas, dirección y responsabilidad social ambiental.

4.1. Plan funcional de mercadotecnia.

Según Kotler (2012) la mercadotecnia del siglo XX como función es amplia e integrada. Este plan contribuirá con la generación de valor a través de la segmentación del mercado objetivo, posicionamiento de las marcas de la empresa e impulsando la intención de compra a través del mix de marketing.

4.1.1. Objetivo general de mercadotecnia

El objetivo principal es lograr el prestigio de la empresa (fin instrumental) que permitirá consolidar los fines últimos de beneficio, permanencia y crecimiento de la empresa Supermercados en la ciudad de Lima.

4.1.2. Objetivos específicos 2019-2023

El plan de mercadotecnia soportará los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar los ingresos operacionales superior a 75% al término del año 2023 respecto a los ingresos del año 2018.
- Aumentar la participación de mercado en la industria de supermercado por encima del 40% al término de 2023.
- Posicionar la marca de la empresa entre las cinco marcas valiosas en el Perú.

4.1.3. Iniciativas estratégicas del 2019-2023

Las decisiones estratégicas se desarrollaran dentro del modelo de mercadotecnia holística propuesto por Kotler.

Mercadotecnia de relaciones, busca desarrollar relaciones profundas y duraderas entre la empresa y su entorno con el fin de hacer negocios.

- Acción: Fortalecer relación con clientes, comunidad y medio ambiente.

Actividades propuestas

- Implementar programa de menores precios que la competencia siempre.

- Promociones y descuentos según grupo generacional: Generación Z (nacidos a partir de 1995), *Millenials* (nacidos entre 1979 y 1994), generación X (nacidos entre 1965 y 1978) y *Baby Boomers* (nacidos entre 1946 y 1964). Ver anexo 5.
- Profundizar la presencia en redes sociales e internet utilizándolos como medios de difusión publicitaria de los compromisos sociales y medio ambiente; así como la utilización de estas tecnologías como plataforma de comunicación entre la empresa y comunidad.
- Establecer encuestas anónimas entre los clientes de forma aleatoria y diaria.
- Acción: Fortalecer la relación con los socios de la cadena de suministro.

Actividades propuestas

- Establecer encuestas anónimas a proveedores para establecer el nivel de percepción e interrelación entre la empresa y proveedores.
- Formación de equipos interdisciplinarios para el lanzamiento de campañas integrales (operaciones, cadena de suministro, comercial y finanzas).
- Acción: Fortalecer la relación con los empleados.
- Establecer encuestas anónimas a proveedores para establecer el nivel de percepción e interrelación entre la empresa y proveedores.
- Campañas promocionales específicas para empleados y familiares.

Marketing integrado, buscare integrar los nuevos canales *e-commerce*, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia y *cash & carry*, con los canales posicionados (formatos de supermercado).

- Acción: Incrementar la venta por el canal *e-commerce*.
- Rediseño de la web.
- Publicidad en medios digitales.
- Promociones y descuentos por el canal digital.
- Acción: Integrar las compras online con la distribución física a través de los nuevos canales.
- Recojo de compras online en los formatos de la empresa más cercanos al cliente.
- Entrega a domicilio desde el formato más cercano al cliente.

Marketing interno, busca reforzar la atención idónea del cliente por parte de los colaboradores de la empresa.

- Acción: Difundir y soportar las acciones de recursos humanos.
- Planes de líneas de carrera.
- Beneficios ofrecidos por la empresa.

- Visión, misión, valores y fines de la empresa.
- Acción: Difusión de los logros de los colaboradores.
- Incentivos y premiación para colaboradores destacados y reconocidos por los clientes en temas de atención y cumplimiento con lo establecido por la empresa.

Rendimiento del marketing, buscara el entendimiento y control de los indicadores a partir de las actividades de mercadotecnia descritos en el punto 4.7.2.

4.1.4. Estrategia de segmentación

- **Segmentación geográfica y demográfica**, Lima metropolitana cuenta con 2'441,647 familias; mensualmente las familias poseen ingreso promedio ponderado de 4,834 soles, gastos por 3,466 soles y 1,368 soles disponibles. Entre los gastos mensuales las familias destinan 1,429 soles a alimentos, vestido y calzado (retail) y 2,037 soles a vivienda, esparcimiento, transporte, etc. Como se indica las familias poseen el 34% de sus ingresos disponibles, lo cual representa una oportunidad para ofertar productos y servicios (ver tabla 35)

Tabla 35. Segmentación demográfica según niveles socioeconómico de las familias en Lima.

NSE	2018	Ingresos	Gastos	Retail	Varios	Retail	Varios
NSE A	5.0 %	13,253	7,949	1,909	6,039	14%	46%
NSE B	23.7 %	7,181	4,858	1,709	3,149	24%	44%
NSE C	40.8 %	4,080	3,119	1,438	1,681	35%	41%
NSE D	24.4 %	2,775	2,218	1,171	1,047	42%	38%
NSE E	6.0 %	1,965	1,629	908	721	46%	37%
Cantidad	2,441,647	4,834	3,466	1,429	2,037	30%	42%
Unidad	Familias	Soles	Soles	Soles	Soles	Soles	Soles

Fuente: APEIM, 2018.

Como se muestra en la tabla 36 el grupo generacional de la generación Z y los *millenials* componen el 70% de la población de Lima metropolitana, asimismo se evidencia mayor número de mujeres (51%) respecto a los hombres (49%)

Tabla 36. Segmentación demográfica según grupo generacional y género de la población en Lima.

Grupo generacional	Años	Edad	Total	Lima	
				Hombres	Mujeres
Baby Boomers	1946 - 1964	54 - mas	1,203,283	551,539	653,856
Generación X	1965 - 1978	40 a 53	1,481,017	714,738	766,517
Millenial	1979 - 1994	24 a 39	2,092,398	1,020,248	1,071,799
Generación Z	1995 en adelante	Menor a 23	4,113,932	2,025,856	2,086,076
Total			8,890,630	4,312,382	4,578,248

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018.

- **Mercado o segmento meta**

El mercado objetivo está compuesto por las familias de los niveles socioeconómicos A, B, C y D; generacionalmente tendremos el siguiente orden de atención: Generación Z, *millenials*, generación X y *Baby boomers*.

4.1.5. Estrategia de posicionamiento

El objetivo es posicionar las marcas de la empresa como la mejor opción de compra de productos sanos, responsable con el medio ambiente y la sociedad.

Propuesta única de venta

Según Kotler (2012) el espíritu de la marca de la empresa Supermercados está representado en el mantra de las marcas, que identifica en una frase lo que la empresa ofrece a sus clientes y como deben recordarla:

“Comodidad, productos sanos y responsables con el medio ambiente”

4.1.6. Mezcla de mercadotecnia

A continuación se describe la propuesta planteada a través de la mezcla de mercadotecnia.

- **Producto (servicio)**

Con entornos cada vez más competitivos y consumidores más exigentes la empresa buscará la cercanía y amplitud de horarios de atención a través de la omnicanalidad; ofreciendo productos saludables que mejoran la calidad de vida y que contribuyen con su entorno (creación de empleos e inversión).

- **Precio**

Incrementar la percepción del consumidor brindando mejores precios que la competencia con productos de calidad en las principales categorías, ver tabla 37.

- **Plaza**

Ampliar la red de locales en Lima metropolitana acercándose al consumidor: tiendas de descuento, tiendas de conveniencia, *cash and carry*; y mayor variedad de productos y servicios en un solo lugar (supermercado); ver tabla 37.

- **Promoción**

Impulso de las ventas con promociones y publicidad en medios escritos, televisivos, redes sociales e internet; reforzamiento de las relaciones con la sociedad y proveedores.

Tabla 37. Estrategias de precios para la empresa Supermercados.

Canal de venta	Precio	Público objetivo
Cash & Carry	Precios bajos y volúmenes de compra.	Enfocado en pequeños negocios y familias numerosas.
Tiendas de descuento	Precios bajos y variedad limitada de productos.	Niveles socio económicos B, C y D.
Conveniencia	Precios medios a altos y amplio horario	Niveles socio económicos A y B Enfocado en <i>millenials</i> y generación Z.
e-commerce	Precios bajos, seguridad, sin restricción de horarios, recojo en tienda o envío a domicilio	Enfocado en <i>millenials</i> y generación Z.
Supermercado	Precios medios, ofertas.	Niveles socio económicos A, B y C.

Fuente: Kantar Worldpanel, 2018.

- Personas

Se contempla estrategias de reforzamiento de los valores, cultura organizacional colaborativa y de servicio de los empleados a través de talleres presenciales y uso de plataforma digitales (cursos en línea).

- Evidencia física

La medición de posicionamiento de las marcas en la mente de los consumidores a través de encuestas aleatorias, constantes y escuetas; físicamente en tiendas, calles o través de internet.

- Procesos

Se enfocará en procesos ágiles, fiables y seguros, como la reducción de los tiempos de atención en caja a través del uso de la tecnología, incentivar el uso de canales alternos de mayor comodidad y eficiencias en los tiempos de respuesta de la cadena de suministro (proveedor – fabricante – centros de distribución - tiendas).

4.1.7. Presupuesto de mercadotecnia

El presupuesto de mercadotecnia asciende a 2.44 millones de soles anuales, entre las principales rubros tenemos la contratación de *community manager* y desarrolladores web para el rediseño de la web, impulsar el marketing digital en coordinación con el área comercial, lanzamiento de promociones y descuento para impulsar la venta e-commerce y fortalecer la relación con los socios de la cadena de suministro, otra rubro de importante presupuesto es la contratación de personal de capacitación para soportar la acciones del área de recursos humanos.

4.2. Plan funcional de operaciones

Las operaciones son el núcleo de la empresa Supermercados siendo el medio de contacto con el cliente; desde la perspectiva de costos representan el 22% de las ventas, siendo los rubros de personal y servicios terceros los que mayores costos operacionales generan.

4.2.1. Objetivo de las operaciones

El objetivo principal es lograr los fines últimos de beneficio, permanencia y crecimiento de la empresa Supermercados en la ciudad de Lima.

4.2.2. Objetivos específicos 2019-2023

El plan de operaciones soportara los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar los ingresos operacionales superior a 75% al término del año 2023 respecto a los ingresos del año 2018.
- Obtener utilidades operacionales superiores al 11% al término del año 2023.
- Obtener EBITDA superior al 14% al término del 2023.
- Reducir el impacto de las operaciones al medio ambiente.
- Reducir los costos de ventas por debajo del 74% respecto a los ingresos operacionales.

4.2.3. Descripción de las operaciones

Las operaciones de la empresa comprenden mercados primarios, mercados de producción y mercado de consumidores (ver figura 13). La cadena de suministro está compuesta por los siguientes actores:

- a. Proveedores; está compuesto por las empresas proveedoras de mercancías los cuales proceden de mercados primarios y mercados de producción, ya se de ámbito local e internacional; empresas proveedoras de transporte para el traslado de mercancías y empresas proveedoras de servicios.
- b. Fabrica; está compuesto por empresas que realizan la producción de sus productos a partir de bienes intermedios o primarios.
- c. Distribuidores y minoristas; es el eslabón a la cual pertenece la empresa siendo el intermediario entre los eslabones de proveedores y fabrica con los clientes finales. La empresa cuenta con 1,3777 proveedores de mercancías, 12

proveedores de transporte y 667 proveedores de servicios. En la figura 13 se muestra el esquema de negocio de la empresa.

d. Clientes, personas o empresas de consumo final.

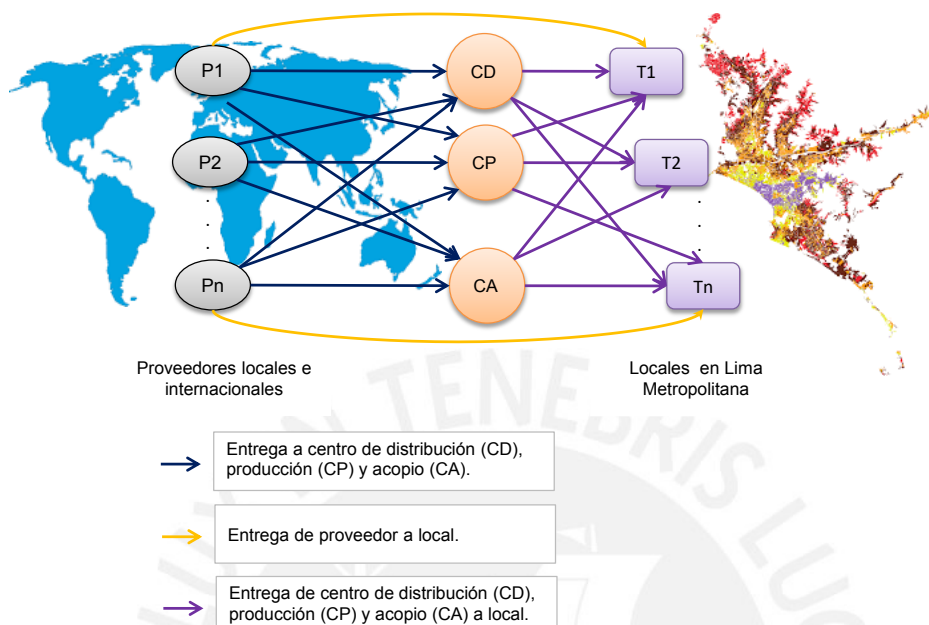


Figura 13. Esquema de los procesos operativos de la empresa Supermercados.

Elaboración propia: Memoria anual de la empresa Supermercados 2018.

4.2.4. Iniciativas estratégicas del 2019-2023

- Acción: Intensificar presencia en el canal físico mediante la apertura de locales en la ciudad de Lima, según se muestra en la tabla 38:

Tabla 38. Apertura de locales para el periodo 2,019 – 2,023.

Tipo de formato	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
Supermercado	3	1	3	1	3
Tienda de descuento	150	150	150	150	150
Tienda de conveniencia	20	20	20	20	20
Cash and Carry	1	1	1	1	1

Elaboración propia: Plan estratégico propuesto, 2019.

- Acción: Integrar las operaciones con proveedores.
- Reposición automática de stock en tiendas y centros de distribución.
- Brindar acceso al proveedor del stock de sus productos en la cadena de suministro (locales, centros de distribución y centros de producción).

- Programa trimestral de transferencia de conocimientos entre empresa y proveedores a través del área de excelencia operacional.
- Reducir los costos en transporte de abastecimiento (de proveedor hacia la empresa) con la consolidación de carga con proveedor central de transporte.
- Acción: Desarrollo de proveedores.
- Certificación de origen de productos saludables y orgánicos.
- Certificación de entregas en tiendas, centros de producción y centros de distribución a través del área de excelencia operacional.
- Desarrollo de 6 proveedores primarios al año en zonas vulnerables.
- Acción: Mejora de procesos en tienda.
- Desarrollo de aplicativo móvil donde el usuario escanee los códigos de sus productos, realizando una pre-cuenta, la cual es facturada en caja.

4.2.5. Presupuesto de operaciones

El presupuesto de operaciones asciende a 0.56 millones de soles anuales, con acciones de integración de operaciones con proveedores a través de la contratación de personal enfocado en liderar los proyectos de reposición automática, logística colaborativa, transferencia de conocimientos entre empresas, y la implementación de proveedores locales de transporte con bajos costos para el traslado de mercancías del proveedor local hacia los puntos requeridos por la empresa a través de la consolidación de carga, como se muestra en la figura 14.

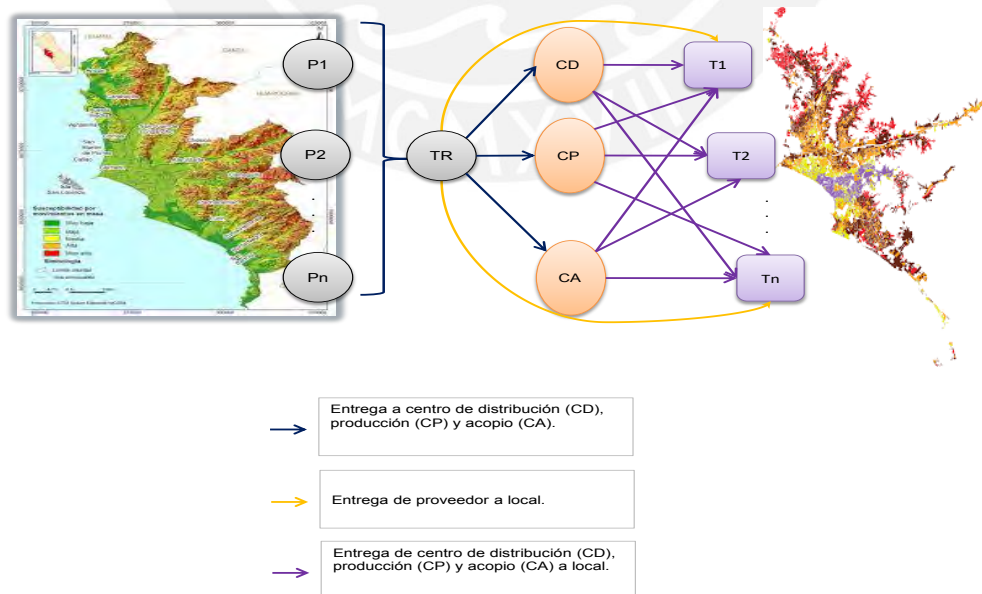


Figura 14. Esquema de abastecimiento con proveedores de transporte de consolidación de carga.

Elaboración propia: Plan estratégico propuesto, 2019.

4.3. Plan funcional de recursos humanos

El capital humano es el principal activo con el cual cuenta la empresa, representa el órgano ejecutor de las acciones estratégicas y son la imagen de contacto con los clientes y proveedores, todo esto contribuyen a la formación de la marca posicionada de la empresa y son fuente de ventajas competitivas.

4.3.1. Objetivos de recursos humanos

El objetivo del plan de recursos humanos es lograr el prestigio de la empresa (fin instrumental) gestionando el numeroso capital humano (más de 14,500 colaboradores).

4.3.2. Objetivos específicos 2019-2023

El plan de recursos humanos soportara los siguientes objetivos estratégicos:

- Posicionar la marca de la empresa entre las cinco marcas valiosas en el Perú.
- Reducir el impacto de las operaciones al medio ambiente.

4.3.3. Iniciativas estratégicas 2019-2023

Estrategia: Fortalecer los valores en la empresa y establecer políticas para combatir la corrupción empresarial.

- Acción: Fortalecer identificación del colaborador con la empresa
 - Implementar canales de comunicación presencial entre las gerencias y empleados.
 - Control de estructura de empleados en porcentajes según género, edad y antigüedad.
 - Crear mallas de líneas de carrera y cuadros de sucesión.
 - Encuestas anónimas a empleados.
- Acción: Implementar la gestión del conocimiento
 - Implementación de plataforma de contenidos y desarrollo de contenidos y cursos.
 - Desarrollo de perfiles por puesto, actualización de manuales de funciones y evaluación del personal.
- Acción: Fortalecer relación entre empresa, comunidad y medio ambiente.
 - Charlas presenciales para empleados y familiares en temas de consumo responsable (energía, agua y residuos), ecosistemas y cuidado del ambiente.

- Programas de inmersión con proveedores primarios (agricultura y ganadería) para los colaboradores.

En la tabla 39 se muestra la proyección de eventos de capacitación y recursos requeridos para el periodo 2,019 – 2,023.

Tabla 39. Estimado de eventos de capacitación para el periodo 2,019 – 2,023.

	2,016	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
Eventos de capacitación		8,550	6,939	6,156	6,857	6,338	6,922	7,546
Asistentes a capacitación	12,994	116,414	103,363	153,900	171,420	190,140	207,660	226,380
Horas de capacitación	330,043	835,047	535,324	923,400	1,028,520	1,140,840	1,245,960	1,358,280
Duración por capacitación (horas/capacitación)	23.99	0.65	0.56	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
Frecuencia de capacitaciones al año por colaborador	1	11	9	12	12	24	24	24
Horas de capacitación al año por colaborador	25.40	7.17	5.18	6.00	6.00	12.00	12.00	12.00
Capacitadoras requeridas	159	401	257	444	494	548	599	653

Elaboración propia: Plan estratégico propuesto, 2019.

4.3.4. Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto de recursos humanos asciende a 0.79 millones de soles anuales, distribuidos en acciones para implementar la gestión de conocimiento a través del desarrollo de contenidos y plataforma web para alojar los cursos; fortalecimiento de la relación con el colaborador a través de la implementación de esquemas y requisitos para la línea de carrera, desarrollo de habilidades blandas y duras, capacitación, planes de sucesión.

4.4. Plan funcional de sostenibilidad socio ambiental

Las empresas tienen que obtener las ganancias que le permitan cubrir las operaciones futuras y cumplir sus obligaciones sociales y ambientales, para ello debe construir relaciones transparentes y sólidas con sus grupos de interés en el largo plazo. En el mundo actual y futuro el impacto entre las empresas y medio ambiente cada vez es más acentuado (en ambos sentidos), es por ello que el presente plan busca desarrollar actividades sociales y ambientales que tengan beneficios mutuos.

4.4.1. Objetivos de sostenibilidad socio ambiental

Fortalecer la imagen de la empresa a través de una sólida relación con sus grupos de interés.

4.4.2. Objetivos específicos 2019-2023

El plan de sostenibilidad socio ambiental soportará el logro de los siguientes objetivos a largo plazo:

- Posicionar la marca de la empresa entre las cinco marcas valiosas en el Perú.
- Reducir el impacto de las operaciones al medio ambiente.

4.4.3. Iniciativas estratégicas 2019-2023

- Acción: Fortalecer la identificación del colaborador con la empresa
 - Programas de empleos para personas de bajos recursos, discapacidad, género y condición social.
 - Alianzas con principales instituciones como fuentes de captación de candidatos en zonas vulnerables.
- Acción: Fortalecer la relación empresa – Comunidad - Medio ambiente.
 - Actividades de reforestación de árboles y limpiezas de playas.
 - Profundizar programas de ayuda social en zonas vulnerables en Lima: Huachipa, Comas, San Juan de Lurigancho.
 - Fortalecer la cultura ambiental entre colaboradores, proveedores y clientes: reciclaje; impacto de los plásticos, envases y residuos en el medio ambiente; consumo responsable. Los mecanismos serán: Charlas presenciales, cursos virtuales, programas de inmersión vivencial en la cadena de suministro.
- Acción: Reducir el impacto ambiental de la empresa y su cadena de suministro.
 - Reducción en el consumo de energía, agua y residuos que utilizan los locales a través de la gestión energética. En el anexo 6 y 7 se detallan los niveles esperados de consumo de recursos energéticos, agua y seguridad ocupacional.
 - Asegurar fuentes de los productos saludables, frescos y con actividades que respeten el medio ambiente a través de certificación de las operaciones de los proveedores.
 - Profundizar el programa “Perú Pasión” buscando el ingreso de productores de bajos recursos a la cadena de suministro, generando beneficio colateral a las familias de estos productores.

4.4.4. Identificación y descripción de *stakeholders*

El grupo de los accionistas está conformado por Intercorp Retail, accionistas minoristas e instituciones financieras (ver figura 15).

El grupo de colaboradores está conformado por más de 14,500 que la empresa posee.

El grupo de gerencia está conformado por los responsables máximos de administrar la empresa, debiéndose evitarse el conflicto de intereses según la teoría de agencia.

El grupo de proveedores y distribuidores está conformado por las empresas que suministran productos y servicios de venta al cliente, brindan servicios logísticos para el movimiento de los productos, activos, servicios y suministros de las tiendas y administración central.

El grupo de medios de comunicación está conformado por las empresas de prensa, radio y televisión; medios digitales y comunidad digital.

El grupo de clientes está conformado por las personas naturales y jurídicas que acuden a los distintos canales de venta que posee la empresa.

El grupo de gobierno está conformado por los gobiernos nacionales, regionales y locales; organismos fiscalizadores y ministerios.

El grupo de la comunidad está conformado por los vecinos, grupos vulnerables donde opera la empresa y comunidad en general.

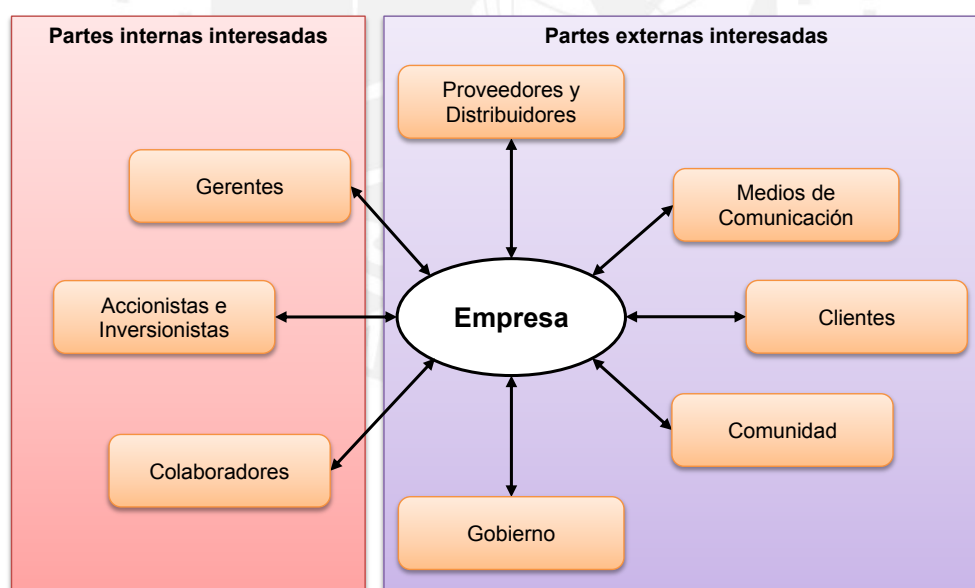


Figura 15. Stakeholders de la empresa Supermercados.

Elaboración propia: Supermercados, 2018.

4.4.5. Presupuesto de sostenibilidad socio ambiental

El presupuesto de sostenibilidad socio ambiental asciende a 0.12 millones de soles, se contempla la asignación de recurso en acciones que permitan fortalecer la relación con la sociedad y el ambiente como ayuda social, limpieza de zonas

contaminadas, reforestación a través del plantado de árboles; estas acciones a su vez serán el medio para que los colaboradores interactúen con su entorno y refuercen su identificación con la empresa. Asimismo se plantean acciones de control y reducción del consumo de energías, agua y residuos.

4.5. Plan funcional de finanzas

La gestión eficiente del factor económico permite la continuidad de las operaciones de la empresa; siendo la responsable de maximizar el valor de la empresa a través de las inversiones, financiamiento y políticas de dividendos.

4.5.1. Objetivos de finanzas

Obtener y manejar los recursos económicos para las actividades orientadas al cambio.

4.5.2. Objetivos específicos 2019-2023

El plan de finanzas soportará el logro de los siguientes objetivos a largo plazo:

- Obtener EBITDA superior al 14% al término del 2023.
- Obtener rentabilidad del patrimonio (ROE) mayor al 30% al término del 2023.
- Reducir los costos de ventas por debajo del 74% respecto a los ingresos operacionales.
- Implementar proyectos comunitarios por año en el marco de obras por impuestos.

4.5.3. Iniciativas estratégicas 2019-2023

- Acción: Asegurar fuente de financiamiento con costos de deuda menores 6% que aseguren las inversiones según el plan de expansión, mediante emisión de bonos o financiamientos con bancos.
- Acción: Asegurar un ratio Deuda / capital social entre 1.00 y 2.65 mediante la emisión de acciones y contratación de deuda a largo plazo.
- Acción: Negociar la reducción de los periodos de pago a proveedor para obtener menores costos de ventas.
- Acción: Incrementar las inversiones sociales en el marco de obras por impuestos, permitiendo provechar el I.G.V generado por las inversiones (ver tabla 40).

Tabla 40. Lista de proyectos de inversión social propuestos en el marco de obras por impuestos.

DEPARTAMENTO	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	Total general
Cajamarca		8,837,683	17,089,408	16,407,976	21,229,468	63,564,536
Lima	16,319,044	9,944,193				26,263,237
Total general	16,319,044	18,781,876	17,089,408	16,407,976	21,229,468	89,827,773

Elaboración propia: Plan estratégico propuesto, 2019.

4.5.4. Presupuesto de finanzas

El área de finanzas liderará el control del gasto financiero en proyectos sociales en el marco de obras x impuestos por montos de 16 a 18 millones de soles y la negociación con los proveedores para la reducción de los costos financieros que cargan de mercancías y servicios en su precio de compra a través de la reducción de periodos de pago mejorando la rotación del dinero para los proveedores.

4.6. Plan funcional de dirección

Existen acciones que deben ser lideradas por la dirección de la empresa debido a la naturaleza inter funcional de las mismas y a la visión integral que poseen.

4.6.1. Objetivos de dirección

La dirección debe tomar acciones que permitan lograr los fines últimos de beneficio, permanencia y crecimiento de la empresa Supermercados en la ciudad de Lima.

4.6.2. Objetivos específicos 2019-2023

El plan de la función de dirección soportaran los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar los ingresos operacionales superior a 75% al término del año 2023 respecto a los ingresos del año 2018.
- Obtener utilidades operacionales superiores al 11% al término del año 2023.
- Obtener EBITDA superior al 14% al término del 2023.
- Obtener rentabilidad del patrimonio (ROE) mayor al 30% al término del 2023.
- Aumentar la participación de mercado en la industria de supermercado por encima del 40% al término de 2023.

4.6.3. Iniciativas estratégicas 2019-2023

- Acción: Cambiar a cultura organizacional del tipo líder fuerte.
- Acción: Fortalecer los valores en la empresa y establecer políticas para combatir la corrupción empresarial y conflicto de intereses.

- Acción: Crear el área de excelencia operacional
- Acción: Adquisición de pequeñas cadenas de *minimarkets* en zonas altamente pobladas de Lima.
- Acción: Franquiciar la marca en nichos de mercado.
- Acción: Adquisición de empresas tecnológicas de ventas por internet y de reparto hacia el cliente.

4.6.4. Presupuesto de la dirección

El presupuesto anual de la dirección asciende a 1.67 millones de soles liderando la implementación del área de excelencia operacional (gestión de ahorros); la expansión de mercados a través de la adquisición de pequeños negocios (bodegas y *minimarkets*) y posicionamiento de la marca Mass a través de la franquicia. En la tabla 41 se muestra el presupuesto total de las iniciativas estratégicas.

Tabla 41. Presupuesto de la empresa Supermercados periodo 2,019 – 2,023.

PLAN	DESCRIPCIÓN	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
Mercadotecnia	Profundizar la presencia en redes sociales e internet.	41,600	41,600	41,600	41,600	41,600
Mercadotecnia	Establecer encuestas anónimas entre los clientes.	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000
Mercadotecnia	Establecer encuestas anónimas a proveedores.	43,200	43,200	43,200	43,200	43,200
Mercadotecnia	Rediseño de la web.	1,980,000	1,980,000	1,980,000	1,980,000	1,980,000
Mercadotecnia	Entrega a domicilio desde el formato más cercano al cliente	18,250	18,250	18,250	18,250	18,250
Mercadotecnia	Planes de líneas de carrera	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000
Operaciones	Reposición automática de stock en tiendas y centros de distribución	126,000	126,000	126,000	126,000	126,000
Operaciones	Certificación de origen de productos saludables y orgánicos	288,000	288,000	288,000	288,000	288,000
Operaciones	Implementar entregas certificadas.	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Operaciones	Desarrollo de aplicativo móvil donde el usuario escanee los códigos de sus productos (pre-cuenta), la cual es facturada en caja.	88,920	8,892	8,892	8,892	8,892
Recursos Humanos	Implementar canales de comunicación entre las gerencias y empleados.	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Recursos Humanos	Crear mallas de líneas de carrera y cuadros de sucesión.	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
Recursos Humanos	Implementación de plataforma de contenidos y desarrollo de cursos	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Recursos Humanos	Charlas presenciales para empleados y familiares en temas de consumo responsable, ecosistemas y cuidado del ambiente	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Recursos Humanos	Programas de inmersión con proveedores primarios (agricultura y ganadería) para los colaboradores	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
RSE	Actividades de reforestación de árboles y limpiezas de playas	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
RSE	Profundizar programas de ayuda social en zonas vulnerables en Lima: Huachipa, Comas, San Juan de Lurigancho	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Dirección	Crear el área de excelencia operacional	666,000	666,000	666,000	666,000	666,000
Dirección	Adquisición de pequeñas cadenas de <i>minimarkets</i> en zonas altamente pobladas de Lima.	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Total Presupuesto de Plan Estratégico		5,616,970	5,536,942	5,536,942	5,536,942	5,536,942
SMER	Plan funcional de mercadotecnia	2.44	2.44	2.44	2.44	2.44
SOPE	Plan funcional de operaciones	0.60	0.52	0.52	0.52	0.52
SRH	Plan funcional de recursos humano	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79
SRSE	Plan funcional de responsabilidad socio ambiental	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12
SDIR	Plan funcional de la dirección	1.67	1.67	1.67	1.67	1.67

Elaboración propia: Plan estratégico propuesto, 2019.

4.7. Control de las estrategias

En el presente trabajo de investigación utilizaremos como herramientas de control de las estrategias: El mapa estratégico y el cuadro de mando integral propuestos por Kaplan y Norton (1996, 2004)

4.7.1. Mapa estratégico

El mapa estratégico para la empresa Supermercados describe la interrelación causal entre los objetivos desde cuatro perspectivas: accionistas, clientes, procesos y capacidades.

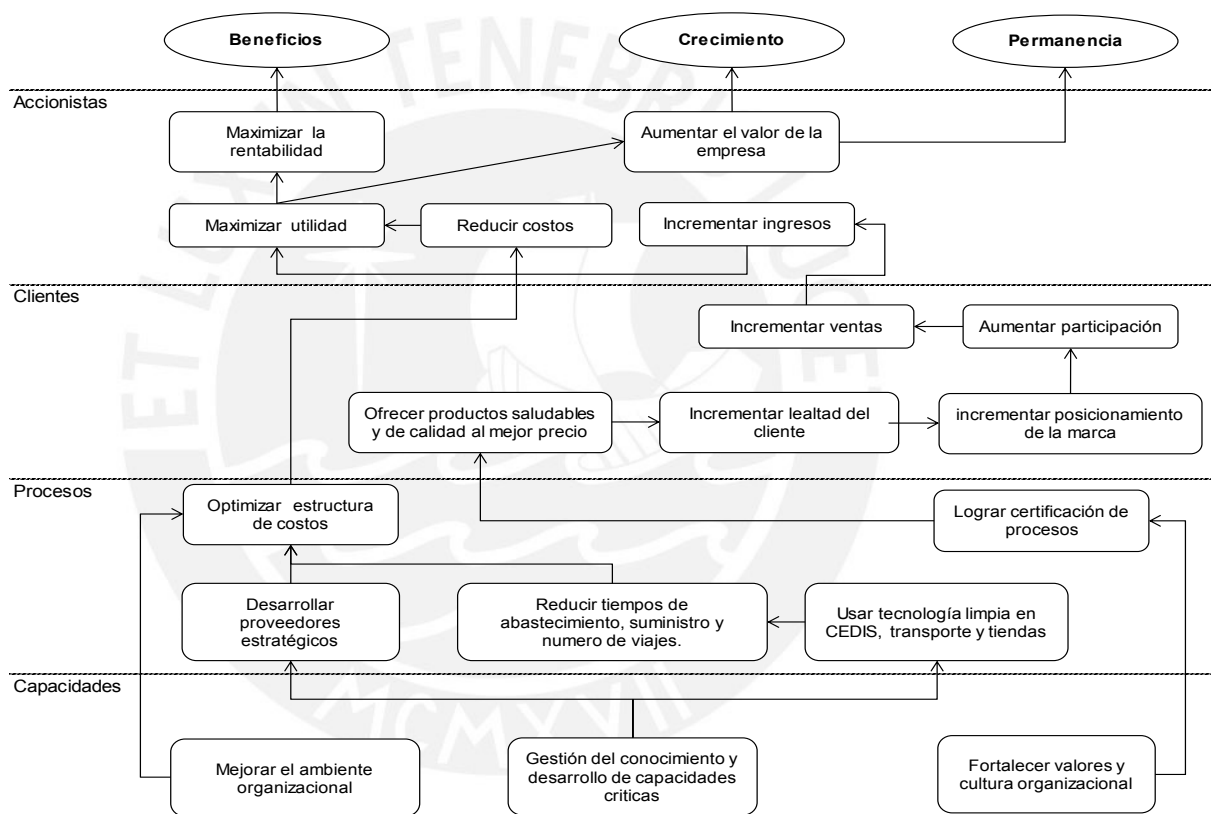


Figura 16. Mapa estratégico para la empresa Supermercados.

Elaboración propia: Francés, 2006.

En la figura 16 se indica que los objetivos de los accionistas se alcanzan cumpliendo con los objetivos esperados por los clientes, los cuales serán alcanzados mediante el cumplimiento de los objetivos desde la perspectiva de los procesos, siendo estos últimos alcanzados mediante el cumplimiento de los objetivos planteados desde la perspectiva de capacidades. En el anexo 8 se detalla la obtención del mapa estratégico a partir de la imagen objetivo de la empresa.

4.6.2. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral desarrollado para la empresa Supermercados contiene los objetivos estratégicos (objetivos de acción), indicadores (variables a medir) relacionados con los objetivos estratégicos y las metas (valores futuros para los indicadores). Las iniciativas son las acciones y proyectos que fueron descritos en los planes funcionales a fin de alcanzar los objetivos estratégicos planteados, los cuales serán evaluados y controlados a través del cuadro de mando integral que se muestran en la tabla 42.

Tabla 42. Cuadro de mando integral para la empresa Supermercados 2019 - 2023.

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Meta a 5 años
Accionistas	▪ Aumentar el valor de la empresa	▪ Activo total	▪ Incrementar en 100% el activo total.
	▪ Maximizar la rentabilidad	▪ ROE	▪ Superior a 15%.
	▪ Maximizar la utilidad operacional	▪ Margen de utilidad operacional	▪ Superior a 11%.
	▪ Reducir costos	▪ Costos operacionales	▪ Menor al 20%.
	▪ Incrementar ingresos	▪ Ingresos operacionales	▪ Mayor a 75%.
Clientes	▪ Incrementar ventas	▪ Ingresos operacionales	▪ Mayor a 75%.
	▪ Aumentar participación de mercado	▪ Participación de mercado	▪ Mayor a 40%.
	▪ Incrementar posicionamiento de la marca	▪ Encuesta de recordamiento de marcas	▪ Estar entre las 5 marcas top de recordamiento.
	▪ Incrementar lealtad del cliente	▪ Índice de frecuencia del cliente	▪ Mayor a 4 visitas al mes (a cualquiera de los canales de venta de la empresa).
	▪ Ofrecer productos saludables y calidad al mejor precio	▪ Cantidad de productos certificados como orgánicos. ▪ Índice de comparación de precios con la competencia.	▪ Mayor al 5% del portafolio de productos. ▪ Menor precio entre los competidores en la principales categorías.
Procesos	▪ Optimizar estructura de costos	▪ Costos de operacionales	▪ Menor al 20%.
	▪ Reducir tiempos de abastecimiento y suministro	▪ Tiempo de abastecimiento y suministro a puntos de venta	▪ Menor a 12 horas.
	▪ Desarrollo de proveedores estratégicos	▪ Numero de proveedores estratégicos desarrollados	▪ Mayor a 30 proveedores.
	▪ Reducir viajes a tiendas	▪ Numero de viajes a tiendas	▪ Reducción del 10%.
	▪ Lograr certificación de procesos	▪ % de procesos certificados	▪ 100% de procesos certificados.
	▪ Usar tecnología limpia en CEDIS, transporte y tienda.	▪ Centros certificados. ▪ Proveedores certificados.	▪ La totalidad de centros de la empresa. ▪ Mayor al 50% de proveedores de la empresa.
Capacidades	▪ Mejorar el ambiente organizacional	▪ Encuesta de clima laboral (inopinada y sorpresiva) ▪ Rotación del personal ▪ Antigüedad del personal	▪ Mayor a 95 puntos sobre 100. ▪ Menor al 0.3 ▪ El 50% de colaboradores debe estar en el rango de antigüedad de 3 a 10 años.
	▪ Gestión del conocimiento	▪ Cursos online ▪ Procesos documentados ▪ Capacitaciones de procesos	▪ 50 Cursos online. ▪ 100% de Procesos documentados. ▪ 100 % personal capacitado.
	▪ Fortalecer valores y cultura organizacional	▪ Talleres de reforzamiento de valores ▪ Encuesta de identificación del personal con la empresa	▪ 12 talleres anuales. ▪ Mayor a 8 en la escala de 0 a 10.

Elaboración propia: Francés, 2006.

Capítulo 5. Evaluación económica

La evaluación económica tiene como objetivo cuantificar el impacto del presente trabajo de investigación en los flujos operacionales de la empresa los cual se reflejan en los flujos incrementales; a través del método del valor presente neto. A continuación se muestran los cuatro pasos que contempla el proceso de evaluación económica.

1. Calculo de los flujos de caja económicos incrementales

Los flujos de caja incrementales se calculan comparando dos escenarios:

Escenario sin estrategia; contempla la operatividad y funcionamiento actual de la empresa al año 2018, presupone que la dirección de la empresa está regida por el comportamiento más reciente.

Escenario con estrategia, contempla la ejecución de las estrategias propuestas en el presente trabajo de investigación a través del despliegue de las iniciativas estratégicas.

2. Calculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento a utilizar en la fórmula del valor presente neto será calculada mediante el método de costo promedio ponderado de capital (WACC por sus siglas en ingles)

$$WACC = Ke \times \frac{CAA}{CAA + D} + Kd \times (1 - T) \times \frac{D}{CAA + D}$$

Dónde:

WACC: Costo promedio ponderado de capital;

Ke: Tasa de costo de oportunidad de los accionistas (CAPM);

Kd: Tasa de costo de deuda financiera;

D: Deuda financiera contraída;

CAA: Capital aportado por los accionistas;

T: Tasa de impuestos, donde 1-T se conoce como escudo fiscal.

3. Cálculo del valor presente neto.

El valor presente neto será calculado con la siguiente fórmula:

$$\text{Valor Presente Neto} = \frac{\text{Flujos de Caja Económicos Incrementales}}{(1 + \text{Tasa de descuento})}$$

El resultado mostrará el nivel de retorno económico de las estrategias planteadas en el presente trabajo de investigación.

4. Análisis de sensibilidad del valor presente neto.

Para soporte en la toma de decisiones se plantea el análisis de sensibilidad del valor presente neto a través de la variación de las variables: Tasa de descuento y flujos de caja económicos incrementales, esta última variable tiene mayor complejidad siendo su componente más relevante el flujo de caja terminal, el cual está directamente correlacionado con la tasa de crecimiento perpetuo.

5.1. Supuestos generales

Para el presente trabajo de investigación se han considerado los siguientes supuestos para el periodo 2,019 – 2,023:

- La utilidad operativa es calculada a partir de las proyecciones de los estados de resultado de la empresa como se muestra en la tabla 43. En el anexo 9 se detalla el procedimiento para el cálculo de los ingresos operacionales y costo de ventas a partir de los cuales se obtiene la utilidad operativa.
- La política de depreciación es 2.47% anual, la cual es la política que la empresa ha aplicado durante del año 2,016 al 2,018.
- La política de capital de trabajo es 14 % anual, la cual es la política que la empresa aplica para determinar el monto correspondiente a capital de trabajo debido al incremento de operaciones, se utilizara la política aplicada por la empresa durante el año 2,018.
- La inversión en infraestructura ha sido determinado tomando en cuenta dos variables: área del local y la inversión por metro cuadrado.
- La tasa de impuesto a la renta según SUNAT al año 2,018 es de 30% anual.
- La tasa de crecimiento perpetuo es 2% anual, la cual será utilizada para el cálculo del valor terminal al término del periodo 2023.

5.2. Flujo de caja económico incremental 2019-2023

Para calcular el flujo de caja económico incremental primero es necesario comprender la estructura de los flujos de caja económicos descritos a continuación:

FCE = Utilidad operativa + Depreciación – (Variación de capital de trabajo + Inversiones en infraestructura + Impuestos) + Valor terminal

Dónde:

FCE: Flujo de caja económico.

El valor terminal se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Valor terminal} = \frac{\text{Flujo de caja al 2023} \times \text{Tasa de crecimiento perpetuo}}{\text{Tasa de descuento} - \text{Tasa de crecimiento perpetuo}}$$

Los supuestos descritos en el punto 5.1 permitieron calcular los estados financieros proyectados del periodo 2,019 - 2,023 los cuales se muestran en la tabla 43 y 44.

Tabla 43. Estados de resultados proyectados de la empresa Supermercados 2,019 – 2,023.

ESTADOS DE RESULTADOS SIN ESTRATEGIA					
Del 01.01 al 31.12					
EMPRESA SUPERMERCADO					
En millones de soles					
DESCRIPCIÓN	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
Ventas netas (ingresos operacionales)	5,284	5,896	6,517	7,146	7,785
Otros ingresos operacionales	70	70	70	70	70
Total de Ingresos Brutos	5,354	5,966	6,587	7,216	7,855
Costo de ventas	-3,953	-4,411	-4,875	-5,346	-5,824
Utilidad Bruta	1,401	1,555	1,711	1,870	2,031
Gastos operacionales	-1,235	-1,312	-1,393	-1,477	-1,564
Otros ingresos (gastos) operativos	16	16	16	16	16
Utilidad Operativa	182	259	335	409	483
Otros ingresos (gastos)	-4	-4	-4	-4	-4
Ingresos financieros	4	4	4	4	4
Gastos financieros	-80	-80	-80	-80	-80
Resultados antes de Participaciones, impuesto a la renta	102	179	254	329	402
Participaciones					
Impuesto a la renta	-41	-72	-103	-133	-163
Resultados antes de Partidas Extraordinarias	61	106	151	196	240
Ingresos extraordinarios					
Gastos extraordinarios					
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	61	106	151	196	240

ESTADOS DE RESULTADOS CON ESTRATEGIA					
Del 01.01 al 31.12					
EMPRESA SUPERMERCADO					
En millones de soles					
DESCRIPCIÓN	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
Ventas netas (ingresos operacionales)	5,486	6,287	7,145	8,000	8,914
Otros ingresos operacionales	70	70	70	70	70
Total de Ingresos Brutos	5,556	6,357	7,215	8,070	8,985
Costo de ventas	-4,093	-4,675	-5,295	-5,909	-6,562
Utilidad Bruta	1,463	1,682	1,920	2,161	2,423
Gastos operacionales	-1,230	-1,319	-1,416	-1,512	-1,618
Otros ingresos (gastos) operativos	16	16	16	16	16
Utilidad Operativa	249	380	521	665	821
Otros ingresos (gastos)	-4	-4	-4	-4	-4
Ingresos financieros	4	4	4	4	4
Gastos financieros	-80	-80	-80	-80	-80
Resultados antes de Participaciones, impuesto a la renta	169	300	440	585	741
Participaciones					
Impuesto a la renta	-68	-121	-178	-237	-300
Resultados antes de Partidas Extraordinarias	100	178	262	348	441
Ingresos extraordinarios					
Gastos extraordinarios					
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	100	178	262	348	441

Elaboración propia: Plan estratégico propuesto, 2019.

Tabla 44. Balances generales proyectados de la empresa Supermercados 2,019 – 2,023.

**BALANCE GENERAL SIN ESTRATEGIA
Al 31 de diciembre
EMPRESA SUPERMERCADO**

	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
Activo corriente	992	1,105	1,220	1,337	1,455
Activo no corriente	2,844	2,941	3,125	3,394	3,748
Pasivo corriente	1,740	1,939	2,141	2,345	2,553
Pasivo no corriente	1,046	1,000	1,015	1,091	1,227
Patrimonio	1,050	1,107	1,189	1,295	1,424
Inventarios	682	760	839	920	1,001
Cuentas por cobrar	167	186	205	225	244
Propiedad, Planta y Equipos	2,443	2,722	3,005	3,292	3,584

**BALANCE GENERAL CON ESTRATEGIA
Al 31 de diciembre
EMPRESA SUPERMERCADO**

	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023
Activo corriente	1,107	1,376	1,700	2,074	2,524
Activo no corriente	2,807	2,889	3,082	3,396	3,815
Pasivo corriente	1,883	2,265	2,709	3,202	3,779
Pasivo no corriente	960	834	765	771	825
Patrimonio	1,071	1,167	1,309	1,497	1,735
Inventarios	674	771	875	979	1,090
Cuentas por cobrar	173	198	224	251	280
Propiedad, Planta y Equipos	2,535	2,900	3,292	3,682	4,099

Políticas

- Política de dividendos se transfiere el 11% de utilidades al capital social (según memoria anual 2,018).
- La reserva legal obliga a transferir el 10% de las utilidades hasta un máximo del 20% del capital social.
- Distribución de utilidades de 8% sobre la utilidad neta.
- Distribución obligatoria de dividendos del 50% sobre la utilidad neta.
- Utilidad neta es igual a ganancia sin considerar dividendos transferidos a capital social y reserva legal

Elaboración propia: Plan estratégico propuesto, 2019.

5.2.1. Flujo de caja económico con estrategia 2019-2023

En tabla 45 se muestra el flujo de caja económico con estrategia para el periodo 2,019 – 2,023; el flujo de caja evidencia que los primeros cuatro años son de inversión en infraestructura e incremento de capital de trabajo debido a las estrategias de expansión planteadas. Factores relevantes en el negocio son el incremento en el nivel de ventas por metro cuadrado y la incursión en formatos menores a 300 metros cuadrados, con menores costos de inversión en infraestructura, menores costos de alquiler, menor personal y de fácil ubicación en centros densos donde las áreas para comercio son escasas. La implementación de las acciones descritas en el presente plan estratégico permitirá incrementar las ventas por encima del 75% respecto al año 2,018, incrementar la participación por encima del 40% en la industria del supermercado y rentabilidad para los accionistas superiores al 30%.

5.2.2. Flujo de caja económico sin estrategia 2019-2023

El flujo de caja económico para el escenario sin estrategia se muestra en la tabla 45, este escenario contempla mantener la estrategia actual de expansión de la empresa la cual está sustentada en inversiones en infraestructura logística, reducción de locales de áreas superiores a los 1,000 metros cuadrados, dando como resultados el incremento de ventas en 53% respecto al año 2,018 y rentabilidades para los accionistas del 20%.

5.2.3. Flujo de caja económico incremental

El flujo de caja incremental será calculado con la fórmula:

$$\text{Flujo de caja económico incremental} = \text{Flujo de caja económico con estrategia} - \text{Flujo de caja económico sin estrategia}$$

En la tabla 45 se detalla la evaluación mediante el método del valor presente neto de los flujos de caja económicos incrementales brindándonos como resultado el valor positivo de 2,334 millones de soles (equivalente 697 millones de dólares) lo cual demuestra que el plan estratégico desplegado en el presente trabajo de investigación generan efectos positivos en los resultados operacionales de la empresa.

Tabla 45. Flujos de caja económicos de la empresa Supermercados periodo 2,019 – 2,023 según escenarios Sin estrategia y Con estrategia.

Flujo de Caja Económico Sin Estrategia						
Componente	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad Operativa (+)		182	259	335	409	483
Depreciación (+)		144	159	174	190	205
Inversiones (-)	-104	-329	-336	-343	-350	0
Variación del Capital de Trabajo (-)	-33	-85	-87	-88	-89	
Impuestos (-)		-41	-72	-103	-133	-163
Valor terminal (+)						8,057
Flujo de Caja Económico (FCE)	-137	-130	-78	-26	26	8,582

Flujo de Caja Económico Con Estrategia						
Componente	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad Operativa (+)		249	380	521	665	821
Depreciación (+)		149	168	190	211	233
Inversiones (-)	-188	-398	-424	-415	-441	0
Variación del Capital de Trabajo (-)	-61	-112	-120	-119	-128	
Impuestos (-)		-68	-121	-178	-237	-300
Valor terminal (+)						11,575
Flujo de Caja Económico (FCE)	-249	-181	-117	-2	70	12,329

Flujo de Caja Incremental						
Componente	2018	2019	2020	2021	2022	2023
FCE con estrategia	-249	-181	-117	-2	70	12,329
FCE sin estrategia	-137	-130	-78	-26	26	8,582
Flujo de Caja Económico Incremental	-112	-50	-39	23	44	3,747

Tasa de descuento	8.65%
Valor Presente Neto (Millones de soles)	2,334
Valor Presente Neto (Millones de dólares)	697
Tasa Interna de Retorno (TIR)	92%
Tipo de cambio	3.35
Tasa de crecimiento perpetuo	2%

Elaboración propia: Plan estratégico propuesto, 2019.

5.3. Tasa de descuento.

Para la determinación de la tasa de descuento a la cual serán actualizados los flujos de caja; utilizaremos el método del costo promedio ponderado de capital (WACC), habiéndose tomado en cuenta los datos, supuestos y políticas mostrados en la tabla 46. La tasa de descuento obtenida es de 8.65% anual que servirá para actualizar los flujos de caja incrementales durante el periodo 2,019 – 2,023.

Tabla 46: Datos, supuestos y políticas para la determinación de la tasa de descuento.

Componente	Concepto	Valor
Tasa libre de riesgo (R_f)	Al 31 de diciembre del 2018, el rendimiento de los bonos emitidos por el Tesoro Americano es:	2.42
Prima de riesgo de mercado ($R_m - R_f$)	De acuerdo con Damodaran a enero del 2019 la prima de riesgo de mercado en Perú es:	7.63
Ratio Deuda / Capital : (D/E)	Estructura de capital para el periodo 2019 - 2023 es:	2.65
Tasa impositiva (T)	De acuerdo a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNA) la tasa de impuesto a la renta es:	30.00
Beta desapalancado (B_u)	El beta desapalancado de la industria del retail (general) según Damodaran es:	0.82
Beta apalancado (B_L)	$B_L = B_u + (D/E) \times (1-T) \times B_u$	2.35
Tasa de costo de la deuda financiera (K_d)	Corresponde a la tasa de interes promedio de las fuentes de financiamiento de la empresa al 2017	6.07
Tasa de costo de oportunidad de los accionistas (K_e)	Se utilizara el costo CAPM = $R_f + B_L \times (R_m - R_f)$	20.30
Tasa de descuento	Se utilizara el costo promedio ponderado de capital (WACC)	8.65

Elaboración: Plan estratégico propuesto, 2018.

5.4. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se analizaron las variables: tasa de descuento (entre 3.65% y 13.65%) y tasa de crecimiento perpetuo (entre 1.00 y 3.00%). En la tabla 47 se muestran los valores presentes netos obtenidos al realizar el análisis de sensibilidad, mostrando que a mayor tasa de descuento el valor presente neto es menor y que a menor tasa de crecimiento perpetuo el valor presente neto es menor. El escenario extremo de este análisis se da para valores de tasa de descuento de 13.65% y tasa de crecimiento perpetuo de 1.00% arrojando un valor presente neto de 1,574 millones de soles y una tasa interna de retorno de 87% (mayor a la tasa de descuento de 13.65%).

Tabla 47. Análisis de sensibilidad.

		Variación de Tasa de Descuento		
		3.65	8.65	13.65
Variación de la Tasa de Crecimiento Perpetuo	1.00	2,585	2,010	1,574
	2.00	2,995	2,334	1,832
	3.00	3,550	2,772	2,182

Elaboración propia: Plan estratégico propuesto, 2019.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La empresa posee un liderazgo en ventas en la industria del supermercado que debe mantener mediante presencia física y virtual antes que sus competidores a través de mayor apertura de locales en los nuevos canales de rápido crecimiento (Ser el primero en llegar ante que sus competidores).
- Asegurar la sostenibilidad de los recursos es una ventaja competitiva vital para las empresas del grupo de supermercado que le suministren productos de buena calidad y mejor precio que sus competidores.
- La evolución del consumidor es un factor importante que debe ser monitoreado por las empresas de la industria para comprender la demanda y ajustar su oferta que le permita concretar el liderazgo absoluto de la industria.
- El diseño e implementación de una red de cadena de suministro es importante desde el punto de vista de costos representando entre el 20% y 25% de los ingresos operacionales, desde el punto de vista de valor permiten cercanía al consumidor, aseguran la variedad de productos y son el medio que permite concretar la relación con el cliente.
- La tecnología es el más importante aliado y en el cual las empresas de la industria vienen invirtiendo a través de la automatización, integración de procesos dando paso a la era de la logística 4.0.
- En el factor humano radican potenciales recursos que permitan obtener a la empresa ventajas competitivas, siendo las operaciones en tienda el principal medio de relación entre empresa y cliente, estas relaciones deben ser potenciados por la empresa a fin de que permitan la consolidación de la imagen de la empresa y sus marcas.

2. Recomendaciones

- Continuar y profundizar la agresividad de las estrategias intensivas: Penetración de mercado en Lima y el desarrollo de producto (nuevos canales de venta).
- Intensificar y liderar el canal e-commerce para el grupo de supermercado, el cual representa una oportunidad para incrementar las ventas y de reducir costos.

- Fortalecer las estrategias de integración de la cadena de suministro con proveedores, fabricantes y pequeñas bodegas a través beneficios compartidos producto de las eficiencias que se logran al eliminar intermediarios innecesarios y agilizar el flujo físico de productos del campo o del fabricante hacia el consumidor.
- Consolidar la imagen de la empresa (cliente – empresa – medio ambiente) que permita transformar la marca empresa en una ventaja competitiva sostenible en una industria en crecimiento, cada vez más competitiva y consumidores más exigentes.
- Liderar la transformación digital de la industria 4.0 del supermercado a través del supply chain 4.0 y la logística 4.0 a través de la automatización e integración de procesos entre los miembros de la cadena de suministro.



BIBLIOGRAFÍA

Allio, Robert y Malcolm Pennington
1979 *Corporate Planning: Techniques and Applications*. Primera edición. Nueva York: The Free Press.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM)
Niveles socioeconómicos por familia 2018. Consulta: 10 de julio de 2018.
<http://dashboard.apeim.com.pe/Webdash1.aspx>

Banco Mundial
Ranking de GDP y GNIP. Consulta: 28/02/2019.
<http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>

Barney, Jay and Hesterly, William
2005 *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Primera edición. Estados Unidos: Pearson education.

CENCOSUD S.A.
2018 *Información financiera*. Consulta: 26 de marzo de 2019.
<https://apps.indigotools.com/IR/IAC/?Ticker=CNCO&Exchange=NYSE#>

Chopra, Sunil y Peter Meindl
2013 *Administración de la cadena de suministro*. Quinta edición. México: Pearson educación.

Christensen, Carl, Malcolm Salter y Norman Berg
1980 *Policy Formulation and Administration: a casebook of senior management problems in business*. Octava edición. Homewood: R.D Irwin.

Clasificación industrial internacional uniforme - cuarta revisión. Consulta 10 de junio de 2018.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/

Compendio Estadístico Provincia de Lima 2017. Consulta: 26 de marzo de 2019.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/ibro.pdf

Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaran – NY Stern
Country Default Spreads and Risk Premiums. Consulta 10 de enero de 2019
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Working Capital Requirements by Industry Sector. Consulta 05 de enero de 2019
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

David, Fred
2013 *Conceptos de administración estratégica*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.

Fama, Eugene y Michael Jensen.
1983 "Separation of ownership and control". *Journal of Law and Economics*, Vol. 26.

Francés, Antonio

2006 *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Primera edición. México: Pearson Educación.

Granell, Elena

1997 *Éxito gerencial y cultura*. Primera edición. Caracas: Ediciones IESA.

Hofer, Charles y Dan Schendel

1978 *Strategy formulation: Analytical Concepts*. Primera edición. Minnesota: West Publishing Co.

Instituto Nacional de Estadística e Informática

Estadística de población. Consulta 10 de junio 2018.

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>.

PBI según actividad económica. Consulta: 26 de marzo de 2019.

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Falabella Perú S.A.A.

2018 *Información financiera*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.

http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12

2017 *Información financiera*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.

http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12

2016 *Información financiera*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.

http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12

2015 *Información financiera*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.

http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12

2014 *Información financiera*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.

http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12

Fondo Monetario Internacional

Perspectivas de la Economía Mundial 2018. Consulta: 07 de octubre de 2018.

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/09/24/world-economic-outlook-october-2018>.

Kantar Worldpanel

Tendencias del mercado de consumo masivo a nivel global. Consulta 10 de junio de 2018

<https://www.kantarworldpanel.com/pe>.

Kaplan, Robert y David Norton

1996 *The balanced scorecard*. Primera edición. Boston: Harvard Business School Press.

2004 *Strategy maps*. Primera edición. Boston: Harvard Business School Press.

Kotler, Philip y Kevin Keller

2012 *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson educación.

Kono, Toyohiro.

1992 *Long - range Planning of Japanese Corporations*. Primera edición. Berlín: De Gruyter.

Levered and Unlevered Betas by Industry. Consulta 05 de enero de 2019

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Ministerio de economía y finanzas.

Proyecciones macroeconómicas de Producto bruto interno (variación porcentual real anual). Consulta: 26 de marzo de 2019

<https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>.

Ministerio de la Producción

Estadística de Comercio Interno. Consulta: 26 de marzo de 2019.

<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-comercio-interno#url>

Organización de las Naciones Unidas

Sistema de información y reporte empresarial. Consulta 12 de octubre de 2018.

<http://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html>.

Reporte de emisión de dióxido de carbono. Consulta: 26 de marzo de 2019.

https://unstats.un.org/unsd/environment/air_co2_emissions.htm

Reportes de búsqueda y desarrollo tecnológico y uso de internet. Consulta: 26 de marzo de 2019.

<https://unstats.un.org/unsd/envstats/index.cshtml>

Organización Transparencia Internacional

Corruption Score 2017. Consulta: 21 de febrero de 2019.

<https://www.transparency.org/>.

Porter, Michael E.

1980 *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Primera edición. Nueva York: The Free Press.

1985 *Competitive Advantage*. Primera edición. Nueva York: The Free Press.

Rayport, Jeffrey y John Sviokla.

1995 "Exploiting the virtual value chain". *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.

Rowe, Alan, Richard Mason y Karl Dickel

1982 *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*. Primera edición. Amsterdam: Reading Mass.

Supermercados

2018 *Memoria anual*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.

https://www.bvl.com.pe/inf_corporativa75725_U1VQRVJDMQ.html

2017 *Memoria anual*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.

https://www.bvl.com.pe/inf_corporativa75725_U1VQRVJDMQ.html

- 2016 *Memoria anual*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.
https://www.bvl.com.pe/inf_corporativa75725_U1VQRVJDMQ.html
- 2018 *Reporte de sostenibilidad corporativa – Sección B*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.
https://www.bvl.com.pe/inf_corporativa75725_U1VQRVJDMQ.html
- 2017 *Reporte de sostenibilidad corporativa – Sección B*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.
https://www.bvl.com.pe/inf_corporativa75725_U1VQRVJDMQ.html
- 2016 *Reporte de sostenibilidad corporativa – Sección B*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.
https://www.bvl.com.pe/inf_corporativa75725_U1VQRVJDMQ.html
- 2018 *Información financiera*. Consulta: 26 de marzo de 2019.
http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12
- 2017 *Información financiera*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.
http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12
- 2016 *Información financiera*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.
http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12
- 2015 *Información financiera*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.
http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12
- 2014 *Información financiera*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.
http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12
- 2013 *Información financiera*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.
http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12
- 2012 *Información financiera*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.
http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12
- Treacy, Michael y Frederik Wiersema
1995 *The Discipline of Market Leaders*. Primera edición. Minnesota: HighBridge Co.
- Waterman, R., T. Peters y J. Phillips
1984 "Structure is not organization". *Business Horizons*, Vol. 23, No. 3, junio.
- Walmart Estados Unidos
2018 *Información financiera*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.
<https://stock.walmart.com/investors/financial-information/annual-reports-and-proxies/default.aspx>
- 2017 *Información financiera*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.

<https://stock.walmart.com/investors/financial-information/annual-reports-and-proxies/default.aspx>

2016 *Información financiera*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.
<https://stock.walmart.com/investors/financial-information/annual-reports-and-proxies/default.aspx>

2015 *Información financiera*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.
<https://stock.walmart.com/investors/financial-information/annual-reports-and-proxies/default.aspx>

2014 *Información financiera*. Consulta: 16 de noviembre de 2018.
<https://stock.walmart.com/investors/financial-information/annual-reports-and-proxies/default.aspx>



Nota biográfica

Erick Joan Alvarado Saavedra

Nació en Chiclayo (Lambayeque) el 28 de enero de 1978. Bachiller en Ciencias e Ingeniería con mención en Ingeniería Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con PADE en Logística y Operaciones de la Universidad ESAN y MBA en la Universidad del Pacifico. Posee más de diez años de experiencia en gestión de la cadena de suministro e implementación de sistema de gestión SAP. Ha liderado operaciones en centros de distribución y departamento de logística en empresas del sector de Supermercado, Tiendas por Departamento, Operadores Logísticas, Financieras y Distribuidores automotrices.

He was born in Chiclayo (Lambayeque) in 28th January, 1978. He is a Bachelor in Science and Engineer with mention in Industrial Engineering by Pontifical University Catholic of Peru. He studied a PADE in Logistics and Operations at ESAN University and MBA at Pacific University. He's been a more than 10 years of experience in Supply Chain Management and Implementation of ERP and WMS SAP. He led logistics operations in sites and logistics departments in many industries such as: Supermarket, Department Stores, 3PL Logistic Operators, Automotive and Financial.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA UN
SUPERMERCADO EN LA CIUDAD DE LIMA**

Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial

Erick Joan Alvarado Saavedra

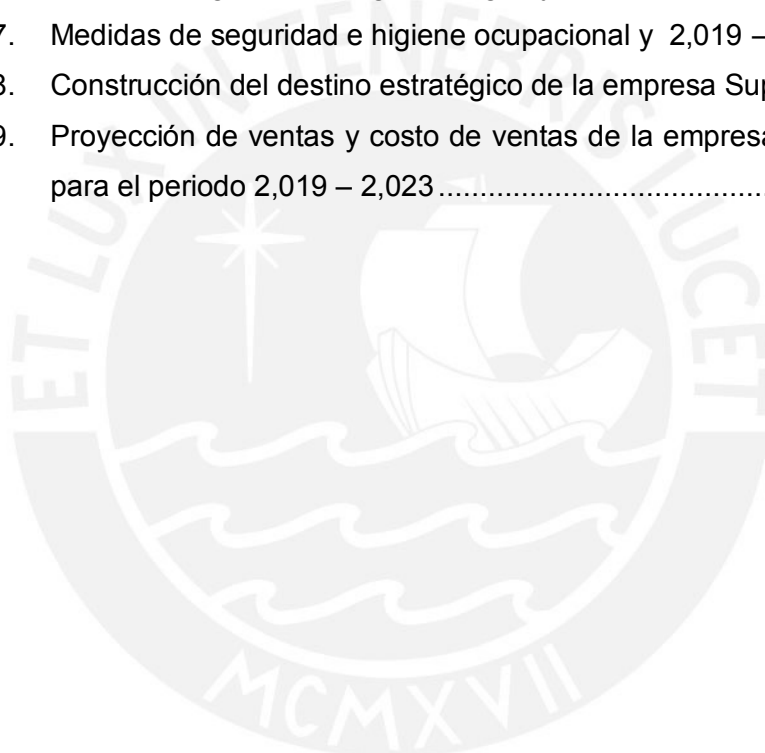
ASESOR: Ing. César Augusto Corrales Rivero

Lima, junio de 2019



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Determinantes de la ventaja competitiva del comercio minorista en el Perú.....	1
Anexo 2.	Modelo de análisis VRIO de la empresa Supermercados	2
Anexo 3.	Evaluación de las estrategias alternativas con la herramienta MCPE para la empresa Supermercados.....	3
Anexo 4.	Alineamiento de las estrategias alternativas con los objetivos estratégicos para la empresa Supermercados.....	4
Anexo 5.	Distribución de personas en Lima Metropolitana por grupo generacional	5
Anexo 6.	Medidas de gestión energética, agua y residuos 2,019 – 2,023.....	6
Anexo 7.	Medidas de seguridad e higiene ocupacional y 2,019 – 2,023	7
Anexo 8.	Construcción del destino estratégico de la empresa Supermercados	8
Anexo 9.	Proyección de ventas y costo de ventas de la empresa Supermercados para el periodo 2,019 – 2,023	9



Anexo 1. Determinantes de la ventaja competitiva del comercio minorista en el Perú.

En un mundo globalizado con empresas expandiéndose entre países y regiones es importante el análisis de la competitividad sectorial internacional, es por ello que en la figura 1 se muestra el análisis del sector de supermercado en el Perú a través de la herramienta denominada Diamante de Porter.

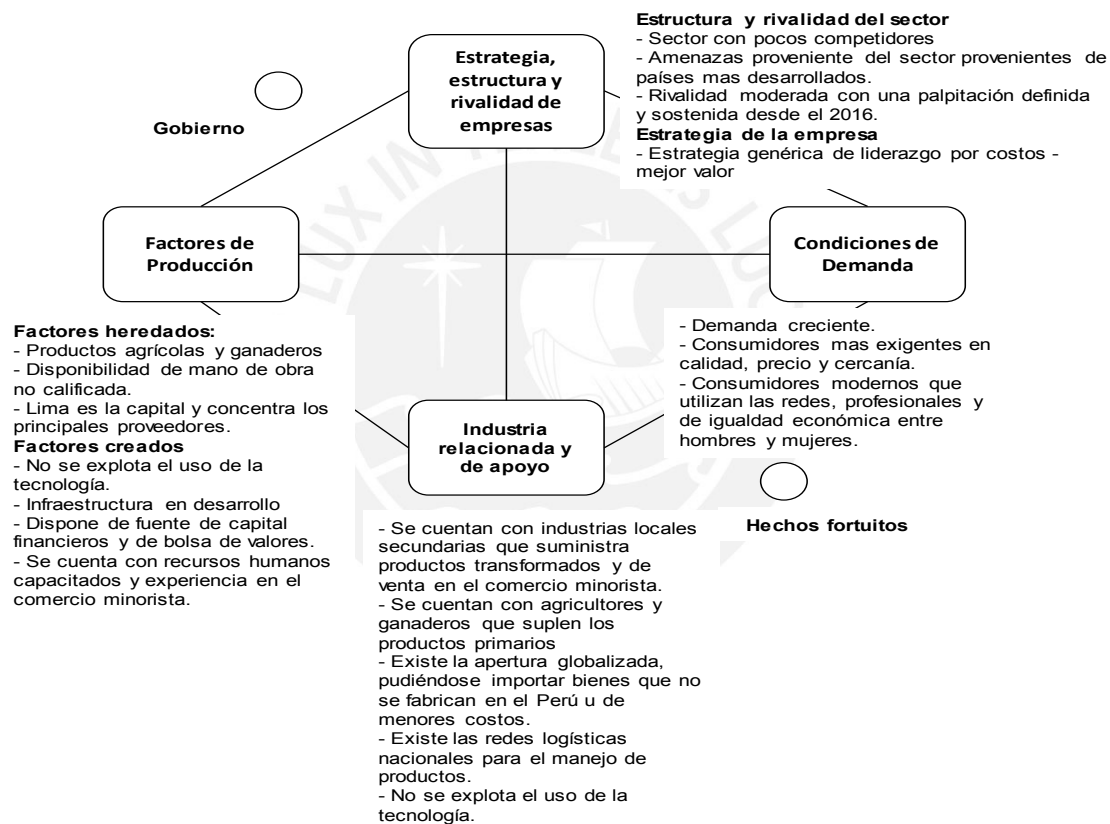


Figura 1. El análisis de la estrategia de la industria minorista en Perú a través del Diamante de Porter.
Elaboración propia: Francés, 2006.

Anexo 2. Modelo de análisis VRIO de la empresa Supermercados.

El modelo del análisis VRIO comprende tres etapas: auditoría de los recursos, estudio de la potencialidad de los recursos y capacidades y el estudio de la sostenibilidad de las ventajas competitivas, el proceso se resume en la tabla 1.

Tabla 1. Resumen del modelo de análisis VRIO para la empresa Supermercados.

Tipo de Recurso	Recurso y capacidades	Tipo de ventaja competitiva			Fuente de ventaja competitiva sostenible			Ventaja Competitiva
		Reduce costos	Valor añadido (diferenciación)	Valioso ¿Es valioso?	Raro ¿Es raro?	Inimitabilidad ¿Costoso o difícil de imitar?	Organización ¿Es explotado por la empresa?	
Recursos Físicos	Red logística de distribución sólida y de economías de escala: Terrenos, instalaciones, planta, equipos e inventarios.	Si	Si	Si				Igualdad competitiva
	Infraestructura tecnológica: Equipos y aparatos tecnológicos. Sistema de información moderno: ERP JDA	Si	Si	Si				Igualdad competitiva
	Amplia red de proveedores terceros para el mantenimiento de las infraestructura (1,667), proveedores de mercadería (1,377) y proveedores de transporte (12).	Si	Si	Si				Igualdad competitiva
Recursos Financieros	Acceso a fuentes de financiamiento de bajo costo y respaldo financiero.	Si	Si	Si				Igualdad competitiva
	Apalancamiento con los proveedores	Si	Si	Si				Igualdad competitiva
	Capacidad de inversión e incremento de capital de trabajo.	Si	Si	Si				Igualdad competitiva
Recursos Humanos	Estructura organizacional		Si	Si				Igualdad competitiva
	Conocimiento y experiencia del mercado peruano		Si	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Recursos Organizativos	Imagen de la empresa peruana		Si	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
	Liderazgo del grupo empresarial peruano		Si	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
	Relación con la comunidad y medio ambiente.		Si	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
	Liderazgo de ventas en la industria		Si	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible

Elaboración propia: Barney, Jay and Hesterly, 2005.

Anexo 3. Evaluación de las estrategias alternativas con la herramienta MCPE para la empresa Supermercados.

En la tabla 2 se muestra la evaluación objetiva del impacto de los factores externos e internos en la selección de la estrategia.

Tabla 2. Selección de las estrategias alternativas factibles.

Tipo de Estrategia Alternativa	Estrategias Intensivas																				Diversificación				Estrategias de Integración							
	Estrategia	Factores Claves	Ponderación	EA01		EA02		EA03		EA04		EA05		EA06		EA07		EA08		EA09		EA10										
				PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA									
Oportunidades																																
Crecimiento del PBI Perú: 4.3% (2019), 4.5% (2020) y 5.0% (2021) e Ingreso per cápita: 5,960 dólares por año		0.10	3	0.29	7	0.67	10	0.96	2	0.19	1	0.10	8	0.76	9	0.86	6	0.57	5	0.48	4	0.38										
Crecimiento del sector comercio: 4.0% (2019), 4.5% (2020) y 4.5% (2021)		0.06	8	0.47	9	0.53	10	0.59	6	0.35	2	0.12	3	0.18	5	0.29	7	0.41	4	0.24	1	0.06										
Apertura comercial y tratados de libre comercio con China, Estados Unidos y Europa																																
Crecimiento de la industria del supermercado: 513 millones (2016), 710 millones (2017) y 1080 millones (2018)		0.10	3	0.31	7	0.72	10	1.03	2	0.21	1	0.10	8	0.82	9	0.93	6	0.62	5	0.51	4	0.41										
Interrelación estratégica fuerte con los eslabones de la cadena de suministro (Proveedores y Fabricantes)																																
Crecimiento poblacional del Perú: 32.5 (2019), 32.8 (2020), 33.1 (2021), 33.4 (2022) y 33.8 (2023) millones de personas		0.07	6	0.44	7	0.51	9	0.66	4	0.29	5	0.37	8	0.59	10	0.74	3	0.22	1	0.07	2	0.15										
Crecimiento poblacional de Lima: 9.4 (2019), 9.5 (2020), 9.6 (2021), 9.7 (2022) y 9.8 (2023) millones de personas.																																
Reducción de la pobreza de 21.7% (2017) a 18% (2021) que active el círculo virtuoso inversión - empleo - consumo.		0.01	6	0.09	7	0.10	9	0.13	4	0.06	5	0.07	8	0.12	10	0.15	3	0.04	1	0.01	2	0.03										
La industria del supermercado es intensivo en mano de obra. 67 mil puestos de trabajo a noviembre del 2018.		0.07	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00										
La transformación digital como aliado tecnológico a través de tecnologías como: (1) Internet de las cosas, (2) Vehículos autónomos (drones), (3) Inteligencia artificial, (4) Robótica, (5) Trazabilidad digital, (6) Impresión 3D, (7) Realidad Aumentada y virtual, y (8) Blockchain. Incremento del uso de internet: 45.5% de total de la población al año 2016.		0.08	7	0.57	8	0.85	10	0.81	3	0.24	4	0.32	9	0.73	2	0.16	1	0.08	6	0.49	5	0.40										
El uso de energía renovables y de bajo impacto ambiental son una oportunidad para las cadenas de suministros de las organizaciones (el comercio entre estas). En Perú solo el 50% de la población tiene acceso a agua potable.		0.03	3	0.09	4	0.12	5	0.15	2	0.06	1	0.03	6	0.18	7	0.21	10	0.29	8	0.24	9	0.26										
Involucramiento de la empresa privada con el cuidado del medio ambiente: emisiones CO2 en el mundo es 36,138 millones de toneladas métricas y 5 toneladas métricas por habitante. En el Perú es 2 millones toneladas métricas y 2 toneladas métricas por habitante.		0.05	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00										
Ley de obras por impuestos que promueva la inversión privada en obras sociales a cuenta de los impuestos		0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00										
Amenazas																																
Incertidumbre política se acentuado en el 2018, las deficiencias institucionales, deficiencia en infraestructura básica y seguridad representan un factor que frena la inversión.		0.09	3	0.26	4	0.35	5	0.44	2	0.18	1	0.09	6	0.53	10	0.88	9	0.79	8	0.71	7	0.62										
Perú posee un alto nivel de corrupción en el sector público según transparencia internacional (Score de 37).		0.01	3	0.02	4	0.03	5	0.04	2	0.01	1	0.01	6	0.04	10	0.07	9	0.07	8	0.06	7	0.05										
Barreras burocráticas, demora en otorgamiento de licencias por parte de la municipalidad e índeci.		0.04	3	0.11	4	0.15	5	0.18	2	0.07	1	0.04	6	0.22	10	0.37	9	0.33	8	0.29	7	0.26										
El clima, desastres naturales y cambios climáticos son obstáculos para un desarrollo sostenible en el Perú y el Mundo.		0.04	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00										
El ingreso de competidores globales al mercado Peruano como Walmart y baja fidelidad de los consumidores a la marca y canal de venta.		0.12	3	0.35	6	0.71	10	1.18	2	0.24	1	0.12	7	0.82	9	1.06	8	0.94	5	0.59	4	0.47										
Aparición de canales sustitutos: tiendas de conveniencia (Tambo y Mass), Discounters, Grocery retailers que ofrecen cercanía, mayor relación entre calidad y precio, amplitud de horarios.		0.11	3	0.33	6	0.66	10	1.10	2	0.22	1	0.11	7	0.77	9	0.99	8	0.88	5	0.55	4	0.44										
Total		1.00																														
Fortalezas																																
Respaldo financiero por pertenecer a un grupo empresarial importante en Perú.		0.09	3	0.28	4	0.38	10	0.95	2	0.19	1	0.09	8	0.76	9	0.85	7	0.66	6	0.57	5	0.47										
Estructura organizacional acorde para el ingreso a nuevos canales de venta y a la era de la transformación digital		0.08	2	0.17	3	0.25	10	0.83	1	0.08	4	0.33	8	0.66	6	0.50	5	0.41	9	0.75	7	0.58										
Red logística de distribución sólida y de economías de escala (terrenos, instalaciones, planta, equipos e inventarios) y alto número de tiendas		0.08	9	0.69	10	0.77	8	0.62	2	0.15	1	0.08	3	0.23	7	0.54	5	0.38	4	0.31	6	0.46										
Alto apalancamiento con los proveedores y acceso a fuentes de financiamiento de bajo costo		0.02	6	0.11	7	0.12	5	0.09	1	0.02	2	0.04	3	0.05	4	0.07	8	0.14	9	0.16	10	0.18										
Líder de la industria con 39% de participación al 2017 y experiencia en el negocio de supermercados en el Perú, alta experiencia en las actividades de mercadeo y logística y conocimiento del mercado peruano (20 años)		0.07	8	0.52	9	0.59	10	0.65	2	0.13	1	0.07	3	0.20	4	0.26	6	0.39	5	0.33	7	0.46										
Infraestructura tecnológica: Equipos y aparatos tecnológicos.		0.03	7	0.21	8	0.24	6	0.18	9	0.27	1	0.03	3	0.09	2	0.06	10	0.30	4	0.12	5	0.15										
Sistema de información moderno: ERP JDA																																
Imagen de empresa peruano y perteneciente a importante grupo económico peruano		0.11	10	1.07	9	0.96	7	0.75	8	0.85	5	0.53	1	0.11	6	0.64	4	0.43	2	0.21	3	0.32										
Conocimiento y experiencia del mercado peruano		0.10	10	1.01	9	0.91	7	0.70	8	0.80	5	0.50	1	0.10	6	0.60	4	0.40	2	0.20	3	0.30										
Debilidades																																
Cultura organizacional no adecuada (burocrática según Kono (1992)), se requiere una cultura tipo vitalizada líder fuerte.		0.07	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00										
Bajo nivel de rentabilidad para los accionistas (ROE): alrededor del 10% comparado con los competidores directos.		0.01	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00										
No se evidencia área de mejora continua y excelencia operacional.		0.04	3	0.11	4	0.14	2	0.07	1	0.04	5	0.18	6	0.21	7	0.25	9	0.32	8	0.28	10	0.36										
Estructura vertical (no existe política de puertas abiertas), con decisiones lentas y comunicación informal en el nivel operativo		0.02	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00										
Alta rotación en el nivel operativo, el personal no se siente identificado con la empresa y no se cuenta con cuadros de líneas de carrera.		0.04	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00										
No se ha integrado eficientemente la cadena de suministro (proveedores y fabricantes).		0.06	3	0.18	4	0.24	5	0.30	2	0.12	1	0.06	7	0.41	6	0.36	10	0.59	8	0.47	9	0.53										
Los objetivos de orden superior (dirección) y orden inferior (operativo) no están alineados.		0.09	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00										
Alto capital de trabajo y gran demanda de mano de obra		0.05	2	0.09	3	0.14	5	0.24	1	0.05	4	0.19	10	0.47	6	0.28	9	0.43	8	0.38	7	0.33										
Alto impacto de las operaciones en el medio ambiente y baja interrelación con la comunidad		0.05	2	0.11	3	0.16	5	0.27	1	0.05	4	0.21	10	0.53	6	0.32	9	0.48	8	0.43	7	0.37										
Total		1.00	7.86		10.09		12.89		4.88		3.78		9.59		11.43		10.19		8.44		8.05											

Elaboración propia: David, 2013.

Anexo 4. Alineamiento de las estrategias alternativas con los objetivos estratégicos para la empresa Supermercados.

La matriz mostrada en la tabla 3 muestra el alineamiento de las estrategias alternativas a los objetivos estratégicos planteados para el periodo 2019 – 2023.

Tabla 3. Alineamiento de las estrategias alternativas factibles.

Tipo de estrategia:	INTEGRACIÓN					INTENSIVAS		DIVERSIFICADA		
	Integración hacia Adelante		Integración hacia Atrás			Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto		Relacionada	
Tipo de Objetivo a Largo Plazo	Objetivos / Iniciativas estratégicas									
	Adquisición de empresa tecnológicas de ventas por internet (startup) y de reparto hacia el cliente.	Adquisición de pequeñas cadenas de minimarkets en zonas altamente pobladas de Lima. Franquicia de la marca con bodegas en nichos de mercado.	Desarrollar proveedores para el aseguramiento de fuentes de suministros de productos sostenibles con la operación, medio ambiente y comunidad	Implementar sistema de reposición automática con proveedores críticos con el uso de la tecnología.	Reducir los costos en transporte de abastecimiento (Proveedor - empresa) a través de la consolidación de carga e integración de procesos.	Incremento de promociones y descuentos.	Menores precios que la competencia siempre.	Intensificar la presencia en los canales de venta: e-commerce, Cash & Carry, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia	Ampliar surtido de productos y productos con marca propia.	Asociación con entidades de servicios para el recaudo en la red de tiendas
Financieros	Incrementar los ingresos operacionales en 41% al término del año 2023 respecto a los ingresos del año 2018.	X	X			X	X	X	X	X
	Obtener utilidades operacionales superiores al 4.69% al término del año 2023.	X	X	X	X			X		
	Obtener un EBITDA superior al 6.80% al término del 2023.	X	X	X	X		X	X		
	Obtener una rentabilidad del patrimonio (ROE) mayor al 15% al término del 2023.	X	X	X	X		X	X		
Estratégico	Aumentar la participación de mercado en la industria de supermercados y tiendas por retail por encima del 40% al término de 2023.	X	X	X		X	X	X	X	
	Posicionar la marca de la empresa entre las cinco marcas valiosas en el Perú.		X	X		X	X	X		
	Reducir el impacto 10% de las operaciones al medio ambiente.			X	X					
	Implementar 5 proyectos comunitarios por año en el marco de obras por impuestos.									
	Reducir los costos de ventas por debajo del 72% respecto a los ingresos operacionales.		X	X	X			X		
TOTAL	5	7	7	5	5	3	5	7	2	1

Elaboración propia: Francés, 2006.

Anexo 5. Distribución de personas en Lima Metropolitana por grupo generacional.

En la tabla 4 se muestran los distritos más poblados de Lima Metropolitana en los cuales destacan los distritos de San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres, Ate y Comas con poblaciones superiores al medio millón de habitantes. Así mismo observamos que los grupos generacionales Millennials y Generación X, son los grupos objetivos por ser personas con poder de compra y la Generación Z son los futuros consumidores, los cuales deben ser captados y fidelizados para el logro de la visión de la empresa. Se observa que la relación de población con poder de compra y locales es alta (19,483 habitantes por local) lo cual brinda la posibilidad de apertura de locales que permitan incrementar las ventas y captar clientes.

Tabla 4. Distribución poblacional según grupo generacional en distritos importantes.

Distrito	Total	Generación Z	Millennial	Generación X	Baby Boomers	Locales	(*) Población / Local
San Juan de Lurigancho	1,091,303	505,898	274,635	185,486	125,284	10	58,541
San Martín de Porres	700,177	291,493	168,680	135,952	104,052	20	20,434
Ate	630,086	297,694	158,271	102,553	71,568	8	41,549
Comas	524,894	222,055	131,015	89,533	82,291	11	27,531
Villa El Salvador	463,014	217,614	118,688	73,187	53,525	24	10,225
Villa María del Triunfo	448,545	201,134	115,807	73,444	58,160	13	19,032
San Juan de Miraflores	404,001	175,877	98,132	73,948	56,044	17	13,419
Los Olivos	371,229	157,468	91,674	68,090	53,997	18	11,876
Puente Piedra	353,327	176,120	86,232	57,740	33,235	5	35,441
Santiago de Surco	344,242	117,666	80,005	72,598	73,973	22	10,299
Chorrillos	325,547	137,565	80,405	59,367	48,210	11	17,089
Carabaylo	301,978	142,454	74,384	49,905	35,235	4	39,881
Lima	271,814	99,246	62,484	53,333	56,751	4	43,142
Santa Anita	228,422	102,925	61,405	35,024	29,068	0	0
Lurigancho	218,976	102,207	52,941	35,668	28,160	1	116,769
Otros distritos	2,216,857	842,521	521,032	420,418	432,886	94	14,621
Total	8,894,412	3,789,937	2,175,790	1,586,246	1,342,439	262	19,483

(*) No incluye el grupo generacional Z (menores de 23 años)

Elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018.

Anexo 6. Medidas de gestión energética, agua y residuos 2,019 – 2,023

En la figura 2 se muestra la evolución esperada en cuanto a la gestión energética y de agua en la empresa, el incremento es desacelerado por acciones en el mantenimiento y uso de nuevas tecnologías que mejoran las eficiencias del consumo de energía de los equipos en las tiendas y centros de producción y distribución de la empresa.

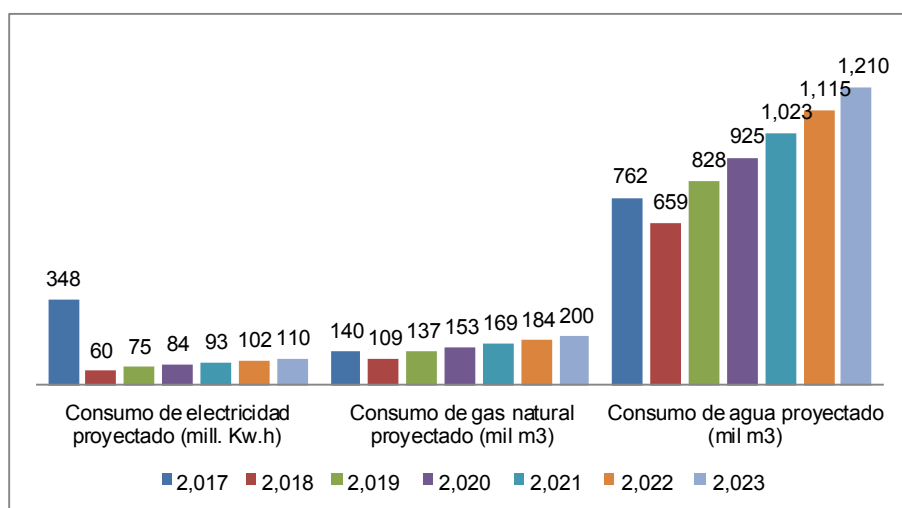


Figura 2. Gestión de recursos energéticos y agua de la empresa Supermercados.

Fuente: Supermercados, 2018.

En la tabla 5 se muestran los valores propuestos para la gestión de residuos por día por local, tener en cuenta que el 85% de locales serán menores a 300 m² (Mass) y se plantearán programas de excelencia operacional y difusión de cultura de reciclaje entre los clientes.

Tabla 5. Gestión de residuos de la empresa Supermercados.

Indicadores por tienda por Unidad de medida		2,016	2,017	2,018	2019 ^E	2020 ^E	2021 ^E	2022 ^E	2023 ^E
Generales y organicos	Kilogramos por tienda al día	232.46	79.48	28.02	26.50	26.50	25.00	25.00	25.00
Cartón	Kilogramos por tienda al día	83.02	49.54	23.10	21.00	21.00	20.00	20.00	20.00
Plástico	Kilogramos por tienda al día	11.12	5.53	2.47	2.00	2.00	1.75	1.75	1.75
Papel mixto	Kilogramos por tienda al día	0.00	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Madera	Kilogramos por tienda al día	6.97	2.58	1.88	1.88	1.88	1.88	1.88	1.88
Aceite quemado	Kilogramos por tienda al día	1.46	0.79	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66
Residuos peligrosos	Kilogramos por tienda al día	0.07	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
Residuos de aparatos elect	Kilogramos por tienda al día	0.03	0.01	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Recopilación de vidrio	Kilogramos por tienda al día	0.90	0.55	2.36	2.50	2.50	3.00	3.00	3.00
Recopilación de tetra pak	Kilogramos por tienda al día	0.63	0.32	1.49	1.50	1.50	2.00	2.00	2.00
Recopilación de plastico	Kilogramos por tienda al día	0.12	0.11	0.44	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00
Recopilación de papel	Kilogramos por tienda al día	0.55	0.29	1.78	2.00	2.00	2.50	2.50	2.50
Recopilación de metal	Kilogramos por tienda al día	0.00	0.03	0.03	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
Banco de alimentos (donac	Kilogramos por tienda al día	5.46	5.42	5.42	5.50	5.50	5.50	5.50	5.50
Recolección de tapitas	Kilogramos por tienda al día	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01

E: Estimado para el periodo

Fuente: Supermercados, 2018.

Anexo 7. Medidas de seguridad e higiene ocupacional y 2,019 – 2,023

El bienestar e integridad de los colaboradores es importante, en la figura 3 se muestra la reducción de los incidentes y días de descanso medico debido a acciones del área de excelencia operacional a través de la implementación de acciones que mejoren la seguridad e higiene en el trabajo.

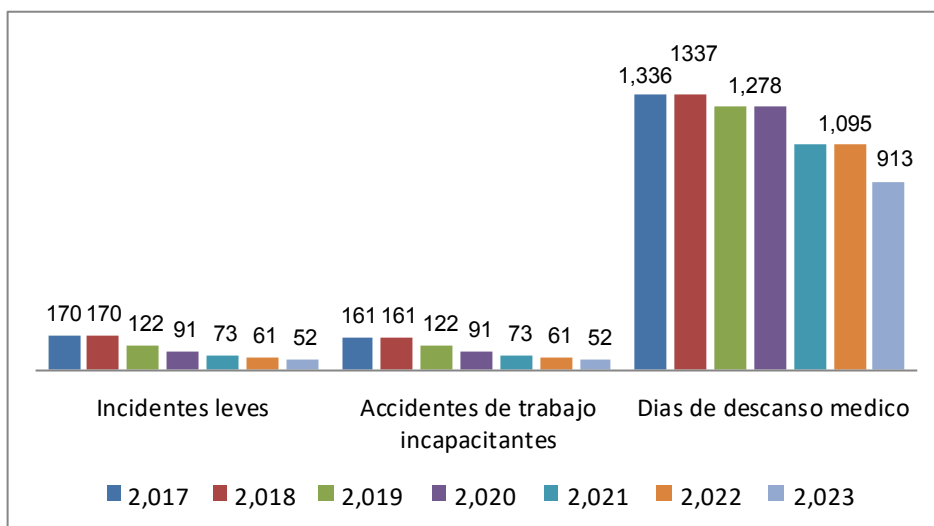


Figura 3. Gestión de incidentes de la empresa Supermercados.

Fuente: Supermercados, 2018.

En la figura 4 se muestra que la gestión de incidencias llevará a espaciar el tiempo entre incidencias, actualmente es 2 días entre incidencias y se propone que para el 2,023 sea de 7 días. Asimismo la reducción de los incidentes contribuirá con la reducción de los descansos médicos; al 2,018 se tiene que por cada día del año se otorgan 3.66 días de descanso médico, se estima que para el 2,023 sea 2.50.

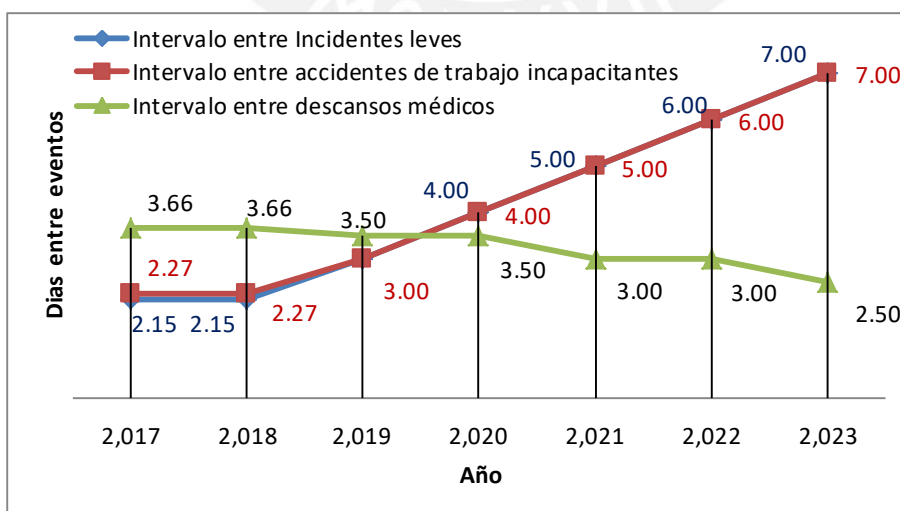


Figura 4. Intervalos entre incidentes de la empresa Supermercados.

Fuente: Supermercados, 2018.

Anexo 8. Construcción del destino estratégico de la empresa Supermercados.

La figura 5 muestra cómo se obtuvo el destino estratégico a partir de la imagen objetivo y diagnostico espejo de la empresa Supermercados.

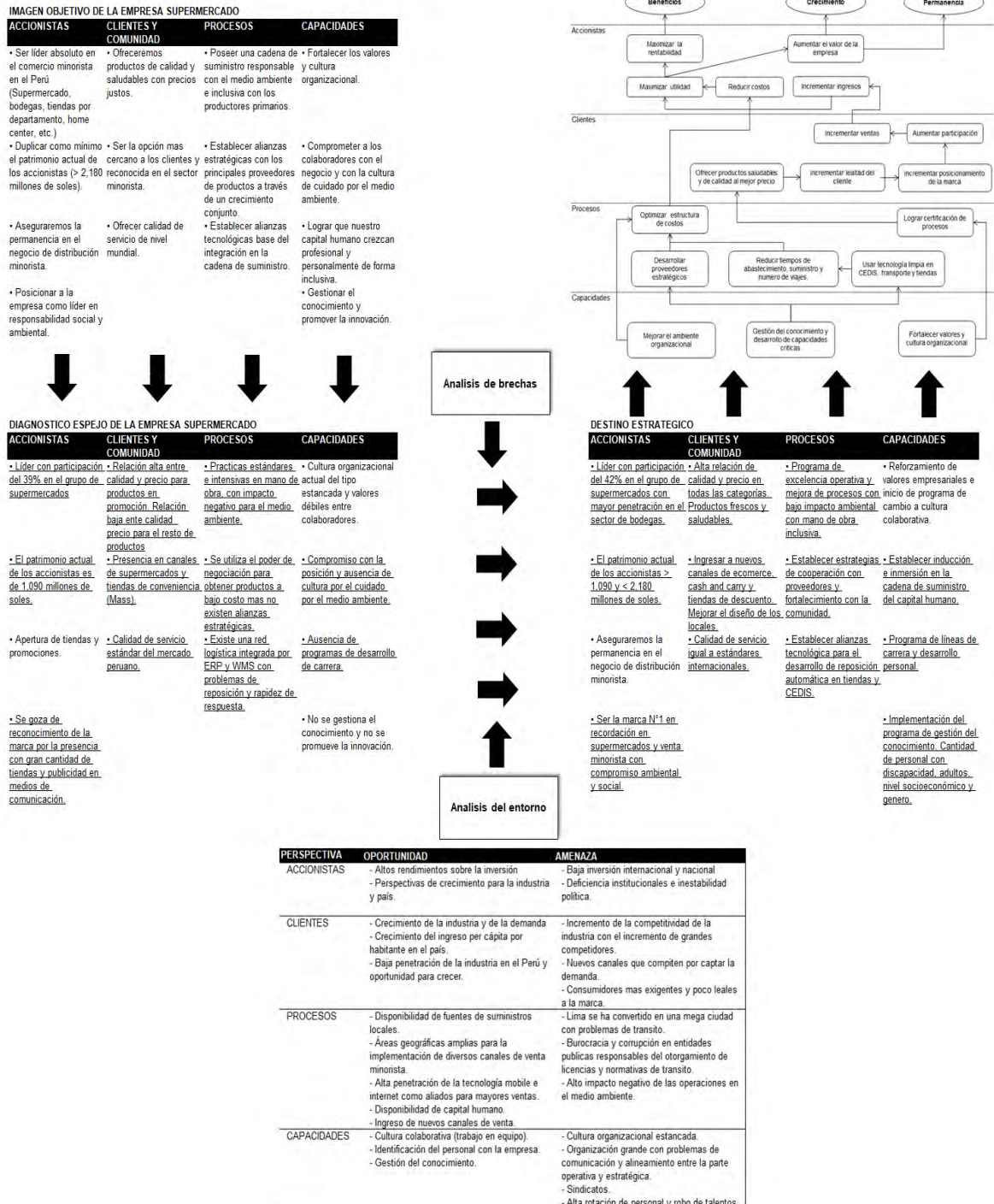


Figura 5. Esquema para el desarrollo de destino estratégico de la empresa Supermercados.

Elaboración propia: Francés, 2006.

Anexo 9. Proyección de ventas y costo de ventas de la empresa Supermercados para el periodo 2,019 – 2,023.

1. Proyección de ventas o ingresos operacionales

Las ventas operacionales son de dos tipos: Ventas por canal físico y las ventas por internet (virtual).

- Las ventas físicas son directamente proporcionales a las ventas por metro cuadrado y la superficie de ventas que la empresa posee (en metros cuadrados).
- Las ventas virtuales (vv%) representan % de las ventas del canal físico.

Para el cálculo de las ventas se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Total ingresos} = (1 + \text{vv}\%) \times (\text{Ventas por metro cuadrado} \times \text{Superficie de ventas})$$

a) Venta por metro cuadrado

Las estrategias actuales de penetración, desarrollo de mercado y desarrollo de producto le ha permitido a la empresa incrementar la superficie de venta, en una primera etapa a través de formados de gran área (superiores a los 1,000 m²), y una segunda etapa con formatos de pequeñas áreas (menores a 300 m²) como son los canales de venta de tiendas de descuento y tiendas de conveniencia. La figura 6 muestra la reducción del nivel de ventas por metro cuadrado hasta el 2,010 iniciándose la recuperación sustentado en el ingreso a ciudades de provincia y zonas de clase media; del 2016 a la fecha se inicia la etapa de formatos pequeños con alto potencial de ingreso.

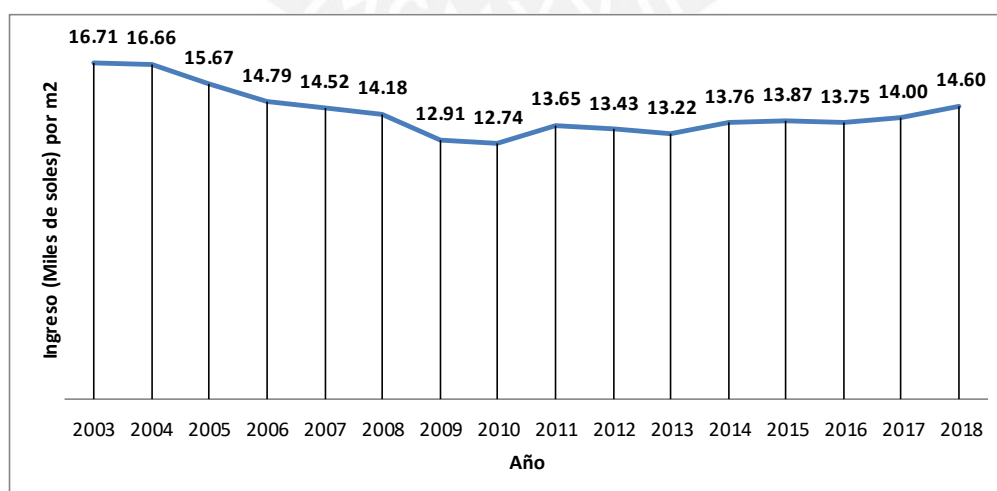


Figura 6. Evolución del ingreso por metro cuadrado de la empresa Supermercados.

Elaboración propia: Plan estratégico propuesto, 2019.

Para el periodo 2,019 – 2,023 se espera incremento de 1.5 % anual en el ingreso por metro cuadrado (ver tabla 6) sustentado en acciones de mercadotecnia como promociones, publicidad, bajo precio y mejor valor que los competidores, y la incursión en formatos pequeños de alto ingreso por metro cuadrado (superior a los formatos de híper y súper mercados). La venta virtual es un canal poco explotado por la empresa estimándose que con medidas de publicidad y mejora de la web estas llegan a representa desde el 0.50% hasta el 1.50% sobre las ventas del canal físico.

Tabla 6. Proyección de ventas para el periodo 2,019 – 2,023.

Tipo de Canal	Variable	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Físico	Superficie (metros cuadrados)	345,800	368,250	414,750	463,250	509,750	558,250
	Ventas por metro cuadrado	14.60	14.82	15.05	15.27	15.50	15.73
	Ventas (millones de soles)	5,050	5,459	6,240	7,074	7,901	8,783
Virtual	% sobre las ventas físicas		0.50%	0.75%	1.00%	1.25%	1.50%
			27.29	46.80	70.74	98.76	131.74
Total ingresos (millones de soles)		5,050	5,486	6,287	7,145	8,000	8,914

Elaboración propia: Plan estratégico propuesto, 2019.

2. Proyección de costo de ventas

El crecimiento y liderazgo en ventas le ha otorgado una posición fuerte a la empresa sobre sus proveedores, lo cual se refleja en la reducción del % de costo de ventas (ver figura 7). Para el periodo 2,019 – 2,023 se espera que la reducción sea de 0.25% anual (ver tabla 7) sustentado en el desarrollo de proveedores locales que aseguren fuentes sostenibles de alta calidad y mejor valor; y la negociación de menores costos con reducción del periodo pago a proveedores.

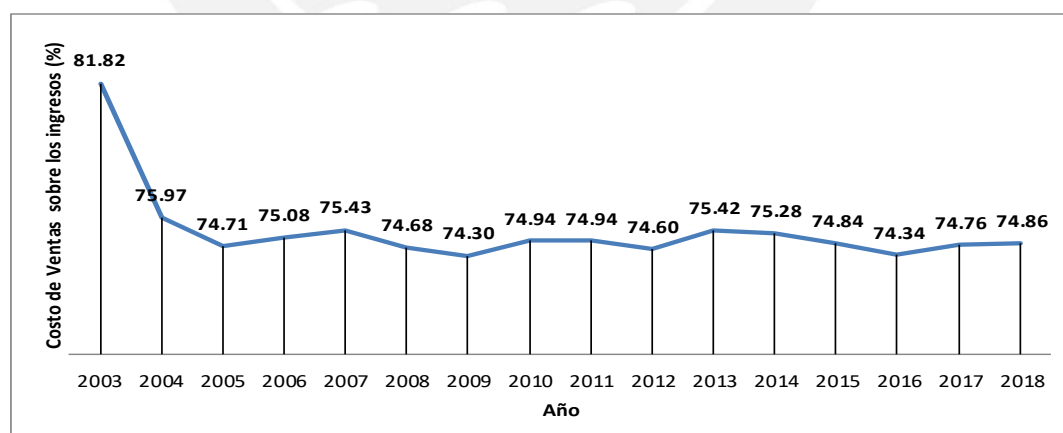


Figura 7. Evolución del % de costo de ventas de la empresa Supermercados.

Elaboración propia: Plan estratégico propuesto, 2019.

Tabla 7. Proyección de costo de ventas para el periodo 2,019 – 2,023.

Variable	2018	2019	2020	2021	2022	2023
% Costo de ventas	74.86	74.61	74.36	74.11	73.86	73.61
Costo de ventas	3,780	4,093	4,675	5,295	5,909	6,562

Elaboración propia: Plan estratégico propuesto, 2019.