

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADOS



Planeamiento Estratégico para Corporación Andina de Unicachi SA

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

María Del Rosario Bardalez Torres

Katia Güimac Chuqui

Javier Rodrigo Prado Rivera

Rosío Mabel Zelada Trigoso

Asesor: Luis Del Carpio Castro

Surco, marzo 2020

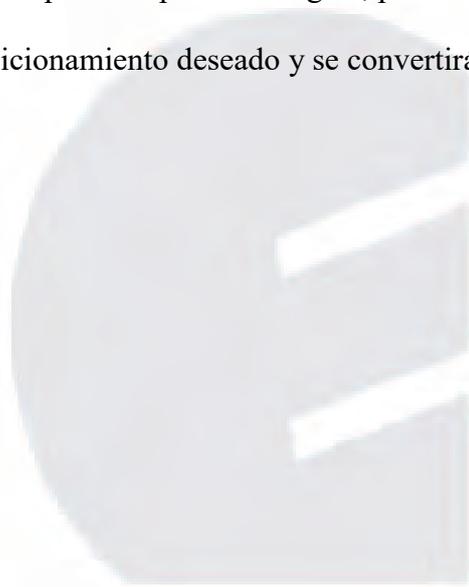
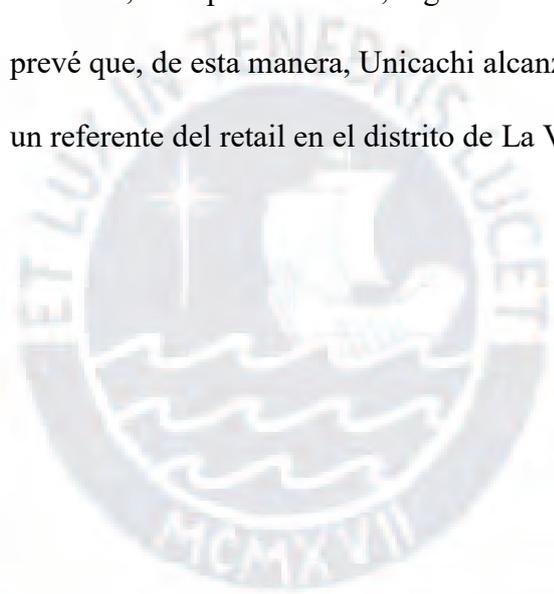
Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico fue desarrollado para Corporación Andina de Unicachi, para el periodo 2020-2027, como una necesidad de lograr competitividad y así mantenerse vigente en el sector. Desde el inicio de sus operaciones Corporación Andina de Unicachi, ha ido creciendo en el tiempo de manera desordenada, con una visión y misión establecidas sin claridad, y sin un planeamiento estratégico. Actualmente ocupa el segundo lugar en las preferencias de compra del público que acude a la zona de la Parada en el distrito de La Victoria, sin embargo, debido a las deficiencias de la organización, la competencia, y las nuevas exigencias del público consumidor, Unicachi debe reinventarse para mejorar su posicionamiento. Por otro lado, al encontrarse en la etapa de maduración dentro de su ciclo de vida, se considera que es el momento adecuado para realizar los cambios necesarios que le permitan ganar la preferencia del público objetivo, incrementar las ventas y beneficiar a los accionistas a través del incremento del ROE.

Para la formulación del plan estratégico, se empleó la metodología “El modelo secuencial del proceso estratégico”, el cual consta de tres partes: (a) formulación y planteamiento, (b) implementación- dirección y (c) conclusiones. En la primera parte de este proceso se plantearon la visión y misión de la Corporación Andina de Unicachi, así como los valores y el código de ética. Así mismo, se realizaron los análisis externo e interno; identificando que se presentan condiciones favorables para llevar a cabo los cambios requeridos. Por lo tanto, se planteó como estrategia genérica la diferenciación, y como estrategias específicas: intensivas de desarrollo de producto, diversificación horizontal, e internas; que permitirán cumplir con los siguientes objetivos de largo plazo planteados: (a) incrementar la afluencia mensual de clientes del mercado Unicachi de 234,000 a 403,000 visitas; (b) incrementar las ventas de S/ 35,000,000 a S/ 60,000,000 mensuales; (c) incrementar la productividad del metro cuadrado del mercado, de S/ 13.04 a S/ 82.96; (d)

mejora en la gestión que permitirá el incremento del ROE del 2% actual a 10%; y (e) remodelación al 100% de la infraestructura del mercado.

La implementación del plan estratégico involucra una inversión de S/ 97,607,364; que serán obtenidos mediante financiamiento externo, y que permitirá alcanzar la visión deseada, con un modelo de negocio que incluya tanto a la oferta tradicional y la oferta moderna, complementándose mutuamente, e impactando positivamente en todos los stakeholders de la organización. Finalmente, se recomienda a la gerencia de la Corporación Andina de Unicachi, la implementación, seguimiento y control del presente plan estratégico, pues se prevé que, de esta manera, Unicachi alcanzará el posicionamiento deseado y se convertirá en un referente del retail en el distrito de La Victoria.



Abstract

This strategic plan was developed for Corporación Andina de Unicachi, for the period 2020-2027, as a need to achieve competitiveness and thus remain in force in the sector. Since the beginning of its operations, Corporación Andina de Unicachi, it has been growing in time in a disorderly manner, with a vision and mission established without clarity, and without strategic planning. It currently occupies the second place in the purchasing preferences of the public that goes to La Parada area in the district of La Victoria, however, due to the deficiencies of the organization, the competition, and the new demands of the consumer public, Unicachi must be reinvented to improve its positioning. On the other hand, when it is in the maturation stage within its life cycle, it is considered to be the right time to make the necessary changes that allow it to gain the preference of the target audience, increase sales and benefit shareholders through of the increase in ROE.

For the formulation of the strategic plan, the methodology “The sequential model of the strategic process” was used, which consists of three parts: (a) formulation and approach, (b) implementation-direction and (c) conclusions. In the first part of this process, the vision and mission of Corporación Andina de Unicachi were raised, as well as the values and the code of ethics. Likewise, external and internal analyzes were performed; identifying that favorable conditions are presented to carry out the required changes. Therefore, differentiation was proposed as a generic strategy, and as specific strategies: intensive product development, horizontal diversification, and internal; which will allow the following long-term objectives to be met: (a) increase the monthly influx of Unicachi customers from 234,000 to 403,000 visits; (b) increase sales from S/ 35,000,000 to S/ 60,000,000 monthly; (c) increase the productivity of the square meter of the market, from S/ 13.04 to S/ 82.96; (d) improvement in management that will allow the ROE increase from the current 2% to 10%; and (e) 100% remodeling of the market infrastructure.

The implementation of the strategic plan involves an investment of S/ 97,607,364; which will be obtained through external financing, and which will achieve the desired vision, with a business model that includes both the traditional offer and the modern offer, complementing each other, and impacting positively in all stakeholders of the organization. Finally, the implementation is recommended to the management of Corporación Andina de Unicachi to implement, monitoring and control of this strategic plan is recommended, since it is expected that, in this way, Unicachi will achieve the desired positioning and will become a benchmark for retail in the district of La Victoria.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación General de Corporación Andina de Unicachi SA	1
1.1 Situación Actual	1
1.2 Conclusiones.....	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	8
2.1 Antecedentes.....	8
2.2 Visión	9
2.3 Misión.....	9
2.4 Valores.....	10
2.5 Código de Ética	10
2.6 Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1 Análisis del Entorno	13
3.1.1 Aspecto económico, financiero y gubernamental.....	13
3.1.2 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas	19
3.1.3 Fuerzas tecnológicas y científicas.....	21
3.1.4 Fuerzas ecológicas y ambientales	21
3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	23
3.3 La Organización y sus Competidores.....	25
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	26
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	26
3.3.3 Amenaza de los sustitutos.....	27

3.3.4 Amenaza de los entrantes	28
3.3.5 Rivalidad de los competidores	28
3.4 La Organización y sus Referentes	30
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	32
3.6 Conclusiones.....	35
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	37
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	37
4.1.1 Administración y Gerencia (A).....	37
4.1.2 Marketing y ventas (M)	40
4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)	44
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	48
4.1.5 Recursos humanos (H).....	48
4.1.6 Sistemas de información (I).....	50
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	51
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	51
4.3 Conclusiones.....	52
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo.....	55
5.1 Intereses de la Organización.....	55
5.1.1. Matriz de Intereses de la Corporación Andina de Unicachi (MIO).....	56
5.2 Objetivos de Largo Plazo	56
5.3 Conclusiones.....	57
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	58
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	58
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	58
6.3 Matriz Interna Externa (MIE).....	63

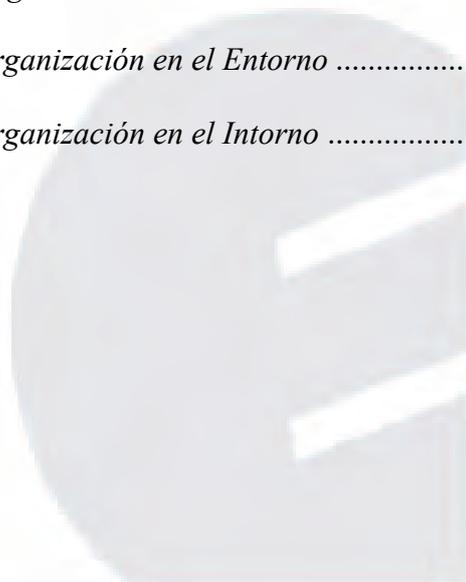
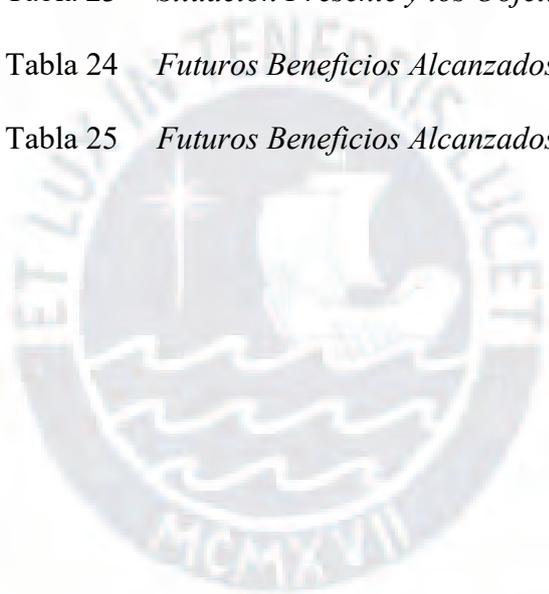
6.4 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	63
6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	65
6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	65
6.7 Matriz de Rumelt (MR).....	65
6.8 Matriz de Ética (ME).....	68
6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	70
6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	71
6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	71
6.12 Conclusiones.....	74
Capítulo VII: Implementación Estratégica	75
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	75
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	75
7.3 Políticas de cada Estrategia	75
7.4 Estructura de Corporación Andina de Unicachi	76
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	82
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	83
7.7 Gestión del Cambio	84
7.8 Conclusiones.....	85
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	86
8.1 Perspectivas de Control	86
8.1.1 Aprendizaje interno.....	86
8.1.2 Procesos	86
8.1.3 Clientes	87
8.1.4 Financiera.....	87
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	88

8.3 Conclusiones.....	90
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	91
9.1 Conclusiones Finales	91
9.2 Recomendaciones Finales para la Gerencia General de Corporación Andina de Unicachi S.A.	93
9.3 Futuro de la Empresa Corporación Andina de Unicachi	93
Referencias.....	101
Apéndice A: Entrevistas Edgar Arhuata, Gerente General Corporación Andina Unicachi S.A.....	107
Apéndice B: Directorio de Mercados de Abastos del Distrito de La Victoria del Censo del Año 2016.....	125
Apéndice C: Ficha Técnica Cuantitativa, Encuesta y Análisis de Resultados.....	125

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Población de las Zonas 3, 4 y 5 de Lima Metropolitana según NSE.....</i>	20
Tabla 2	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) para Corporación Andina de Unicachi S.A.....</i>	24
Tabla 3	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC) para Corporación Andina Unicachi.....</i>	33
Tabla 4	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR) para Corporación Andina Unicachi</i>	34
Tabla 5	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) para Corporación Andina de Unicachi.....</i>	52
Tabla 6	<i>Matriz de Intereses de Corporación Andina Unicachi</i>	56
Tabla 7	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) para Corporación Andina de Unicachi S.A.....</i>	59
Tabla 8	<i>MPEYEA para Corporación Andina de Unicachi S.A.....</i>	62
Tabla 9	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para Corporación Andina de Unicachi S.A.</i>	66
Tabla 10	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para Corporación Andina de Unicachi S.A.</i>	67
Tabla 11	<i>Matriz de Rumelt (MR) para Corporación Andina de Unicachi S.A.....</i>	68
Tabla 12	<i>Matriz de Ética (ME) para Corporación Andina de Unicachi S.A.....</i>	69
Tabla 13	<i>Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia para Corporación Andina de Unicachi S.A.....</i>	70
Tabla 14	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para Corporación Andina de Unicachi S.A.</i>	72
Tabla 15	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para Corporación Andina de Unicachi S.A.....</i>	73
Tabla 16	<i>Objetivos de Corto Plazo para Corporación Andina de Unicachi S.A.</i>	78

Tabla 17	<i>Recursos Asignados a los OCP para Corporación Andina de Unicachi S.A.</i>	79
Tabla 18	<i>Actividades Clave y Funciones Necesarias para el Cumplimiento de las Estrategias</i>	80
Tabla 19	<i>Unidades Orgánicas a Contemplar en la Nueva Estructura Organizacional</i>	81
Tabla 20	<i>Tablero de Control Balanceado para Corporación Andina de Unicachi S.A.</i>	89
Tabla 21	<i>Plan Estratégico Integral para Corporación Andina de Unicachi S.A.</i>	98
Tabla 22	<i>Situación Actual y Proyectada de Corporación Andina de Unicachi S.A.</i>	99
Tabla 23	<i>Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo Alcanzados</i>	99
Tabla 24	<i>Futuros Beneficios Alcanzados por la Organización en el Entorno</i>	99
Tabla 25	<i>Futuros Beneficios Alcanzados por la Organización en el Intorno</i>	100



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Plano de ubicación de la Empresa Corporación Andina de Unicachi.....	2
<i>Figura 2.</i>	Comerciante del Mercado Unicachi – venta de abarrotes.....	3
<i>Figura 3.</i>	Comerciante del Mercado Unicachi – venta de carne de cerdo.....	3
<i>Figura 4.</i>	Composición del tamaño del público objetivo de Corporación Andina de Unicachi.	4
<i>Figura 5.</i>	Zona de Influencia de los Mercados Competidores.....	5
<i>Figura 6.</i>	Clúster ambulatorio de pescados y mariscos.	5
<i>Figura 7.</i>	Ranking de preferencias respecto a los mercados que acuden y compran frecuentemente el público.	6
<i>Figura 8.</i>	Variación en el gasto de los hogares para el periodo 2016-2018.....	7
<i>Figura 9.</i>	Variación porcentual del PBI nacional 2007 – 2018.	14
<i>Figura 10.</i>	Evolución del PBI por habitante.	14
<i>Figura 11.</i>	Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en Lima Metropolitana.	15
<i>Figura 12.</i>	Evolución de tasa de interés activa 2011 – 2019.	16
<i>Figura 13.</i>	Alrededores del Mercado Unicachi – informalidad y alta presencia de público en las afueras del mercado.	17
<i>Figura 14.</i>	Número de denuncias por delitos en el distrito de La Victoria.....	18
<i>Figura 15.</i>	Cinco fuerzas competitivas de Porter.	25
<i>Figura 16.</i>	Interior del Mercado 3 de Febrero.	30
<i>Figura 17.</i>	Venta tradicional en el Centro Comercial Minka.	30
<i>Figura 18.</i>	Venta moderna en el Centro Comercial Minka.	31
<i>Figura 19.</i>	Situación actual del clúster comercial.....	42
<i>Figura 20.</i>	Nivel Socioeconómico de los públicos que asisten a la zona La Parada.	43

<i>Figura 21.</i> Interior del Mercado Unicachi.	46
<i>Figura 22.</i> Estructura organizacional actual de Corporación Andina de Unicachi.	50
<i>Figura 23.</i> Representación gráfica de la MPEYEA Corporación Andina de Unicachi S.A...60	
<i>Figura 24.</i> Matriz Interna – Externa (MIE) para Corporación Andina de Unicachi S.A.	63
<i>Figura 25.</i> Matriz de la Gran Estrategia para Corporación Andina de Unicachi S.A.	64
<i>Figura 26.</i> Estructura organizacional propuesta para Corporación Andina de Unicachi	82
<i>Figura 27.</i> Frontis Mercado Unicachi.....	94
<i>Figura 28.</i> Oferta tradicional en infraestructura moderna, embutidos y pescado.....	95
<i>Figura 29.</i> Oferta tradicional en infraestructura moderna, verduras y tubérculos.....	95
<i>Figura 30.</i> Oferta moderna, restaurantes y patio de comidas.	96
<i>Figura 31.</i> Oferta moderna, patio de comidas.	96
<i>Figura 32.</i> Oferta moderna, farmacias.....	97

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

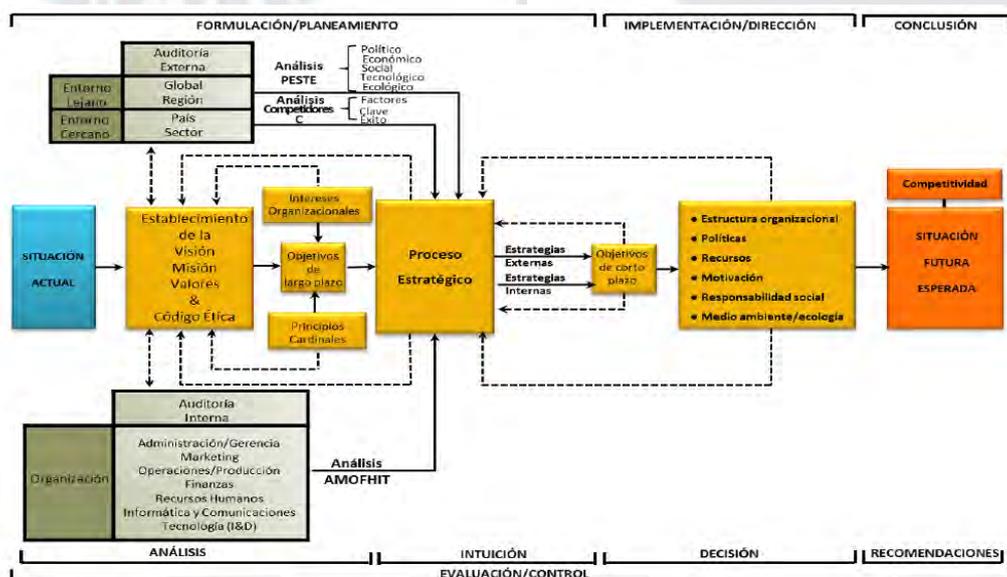


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 11. Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Capítulo I: Situación General de Corporación Andina de Unicachi SA

1.1 Situación Actual

Corporación Andina de Unicachi S. A. es un mercado de abastos, ubicado en el distrito de La Victoria que fue fundado por 20 emprendedores originarios del departamento de Puno; tiene como respaldo al Grupo Unicachi que actualmente cuenta con inversiones en: Asociación de Comerciantes San Pedro de Unicachi, Complejo Comercial Unicachi, Corporación Andina de Unicachi, Plaza Unicachi - Carabayllo, y Unicachi Huaral, todos estos negocios relacionados al rubro de mercados de abastos. La construcción de Corporación Andina Unicachi S.A., se efectuó el año 2001 (E. Arhuata, comunicación personal del 15 de agosto de 2019); vendiéndose el 75% de los puestos comerciales con la finalidad de obtener financiamiento para la construcción, sin embargo, esta decisión limitó las posibilidades de crecimiento debido a que se perdió el control del mercado. Es por ello, que debido al potencial del negocio y la zona comercial en la que se encuentra, este grupo de emprendedores se ha puesto como finalidad realizar los cambios necesarios, con el objetivo de convertir al mercado Unicachi en un mercado moderno y referente en el distrito, haciéndolo el preferido del público objetivo. El cumplimiento de este objetivo es clave para la supervivencia de la empresa; ya que si bien, Unicachi forma parte del canal de venta minorista tradicional; el cual, según diversos informes relacionados al sector, comprende el 70% o más de la venta minorista del país (Kantar World Panel, 2018; BBVA Research, 2018), el retail moderno se sigue desarrollando y espera alcanzar su consolidación en los siguientes años (BBVA Research, 2018); lo cual, representa una importante amenaza para la organización.

El mercado está construido sobre un terreno de 5,399 m², ubicado en el Jr. Hipólito Unanue 1920, en el distrito de la Victoria, departamento de Lima (ver Figura 1), fue diseñado y concebido para entrar en operación en el contexto que se vivió a inicios del año 2000. No

obstante, en la actualidad, el mercado presenta serias deficiencias en infraestructura ya que se maximizó el área destinada para locales comerciales, y no se proyectó el crecimiento en el volumen de ventas. Estas deficiencias son impedimento para el cumplimiento de la normativa vigente, el crecimiento del mercado y su adecuación a los requerimientos de los clientes (E. Arhuata, comunicación personal del 15 de agosto de 2019).



Figura 1. Plano de ubicación de la Empresa Corporación Andina de Unicachi.

El Mercado Unicachi se distingue dentro de la zona de influencia por la oferta de productos frescos principalmente (pollo, carne, pescado), así como también de productos secos como: descartables al por mayor, abarrotes al por menor, librerías, bazar, restaurantes, internet y otros servicios complementarios (ver Figuras 2 y 3). Así mismo, de acuerdo con la información obtenida en el estudio de mercado realizado por Arellano Marketing Consultores, encargado por la empresa, se determinó que el mercado abastece preferentemente a los distritos de La Victoria, Santa Anita, El Agustino, Cercado, Rímac y San Luis, distritos caracterizados por tener una alta población en el Nivel Socioeconómico C (38% de Lima Metropolitana), segmento al cual está dirigido la oferta del Mercado Unicachi. En relación al público objetivo se encontró que el 43% está compuesto por amas de

casa, quienes realizan compras para sus hogares; el 5% está representado por el intermediario quien es el que compra para usar los productos como insumos (restaurantes) o para la reventa en su negocio (bodegas, mercados de barrio); y finalmente, el 52%, lo compone el público flotante, conformado por personas que transitan frecuentemente por la zona, principalmente por razones de trabajo (Arellano Marketing, 2018). En la Figura 4 se muestra la composición del público objetivo del Mercado Unicachi.



Figura 2. Comerciante del Mercado Unicachi – venta de abarrotes.



Figura 3. Comerciante del Mercado Unicachi – venta de carne de cerdo.

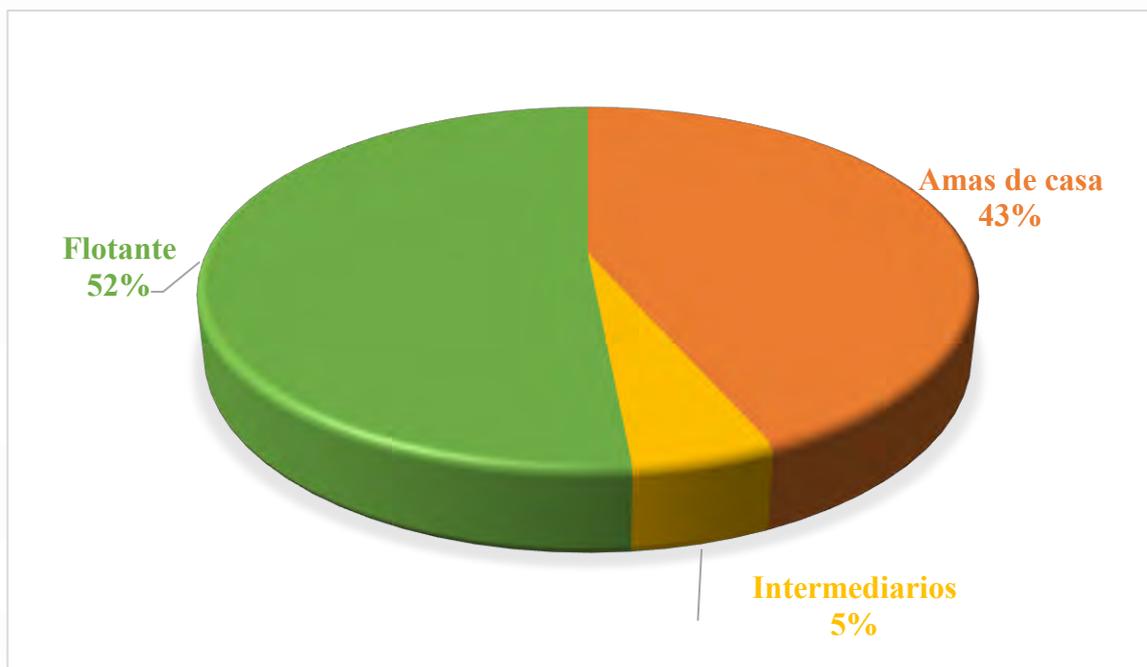


Figura 4. Composición del tamaño del público objetivo de Corporación Andina de Unicachi.

Actualmente, el competidor directo del mercado Unicachi, es el Mercado 3 de Febrero, sin embargo, anteriormente el principal competidor fue el “Mercado Minorista N°1”, actualmente clausurado por la Municipalidad de la Victoria, por no cumplir con los requerimientos de la normativa vigente para mercados de abastos. Ambos mercados se encuentran ubicados dentro del Damero C (ver Figura 5), y enfocados en la venta al por menor y al por mayor de productos de primera necesidad, sin embargo, cada uno tiene una oferta especializada. Así tenemos que el mercado Unicachi se especializa en frescos (pollo, pescado y carne); y el mercado “3 de Febrero” se enfoca en golosinas y menestras.

Adicionalmente, en los alrededores se encuentran dos clústeres; el primero de manera ambulatoria ubicado en la Av. San Pablo, especializado en pescados, mariscos y productos complementarios como limones, ají, choclos, entre otros; mientras que segundo clúster de manera formalizada es un intermediario de abarrotes y menestras al por mayor (ver Figura 6). Así mismo, en las calles aledañas al mercado se ubican negocios especializados en la venta de abarrotes, descartables y plásticos al por mayor. Cabe señalar que, en estos modelos de negocio, la ventaja competitiva se encuentra en ofrecer precios bajos.



Figura 5. Zona de Influencia de los Mercados Competidores.



Figura 6. Clúster ambulatorio de pescados y mariscos.

Por otro lado, Arellano Marketing (2018) estimó que el Damero C es visitado semanalmente por 419,740 personas con la finalidad de realizar sus compras, esto a pesar del alto índice de inseguridad de la zona y del congestionamiento vehicular, lo que dificulta el acceso a clientes, proveedores y comerciantes. Respecto a las preferencias del público, Arellano Marketing (2018) elaboró un ranking de preferencias mediante información declarativa del público encuestado respecto a los mercados que acuden y compran

frecuentemente, ubicando al mercado Minorista con 51% de preferencias, Unicachi en el segundo lugar con 29%, el mercado 3 de Febrero con 18%, y finalmente los clústeres ubicados en los alrededores con el 2% de preferencias del público (ver Figura 7). Con el cierre del Mercado Minorista, Unicachi tiene la oportunidad de mejorar su ubicación en la preferencia del público.

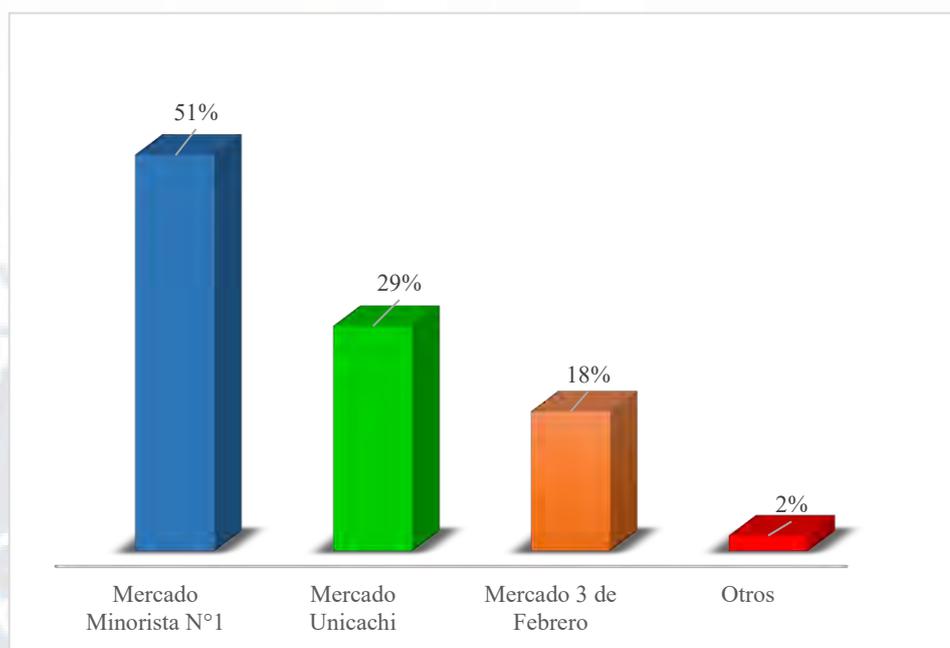


Figura 7. Ranking de preferencias respecto a los mercados que acuden y compran frecuentemente el público.

En cuanto a las perspectivas de crecimiento del sector, en los últimos 20 años el número de mercados de abastos ha crecido en 138.1 %, concentrándose en Lima el 42.7% del total de mercados del país según un estudio elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017); explicado por el crecimiento del PBI por el lado del gasto en el periodo 1996-2016 (INEI, 2017). Adicionalmente el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), proyectó para el periodo 2019 – 2020 un crecimiento del PBI en 3%, donde el crecimiento del sector comercio estará incentivado principalmente por las inversiones en centros comerciales (BCRP, 2019b). Por lo tanto, el entorno mencionado constituye una oportunidad de crecimiento para la empresa, teniendo en cuenta que en el periodo 2016-2018

el gasto del consumidor final en mercados de abasto pasó de 35% a 37% como se observa en la Figura 8 (Romainville, 2019).

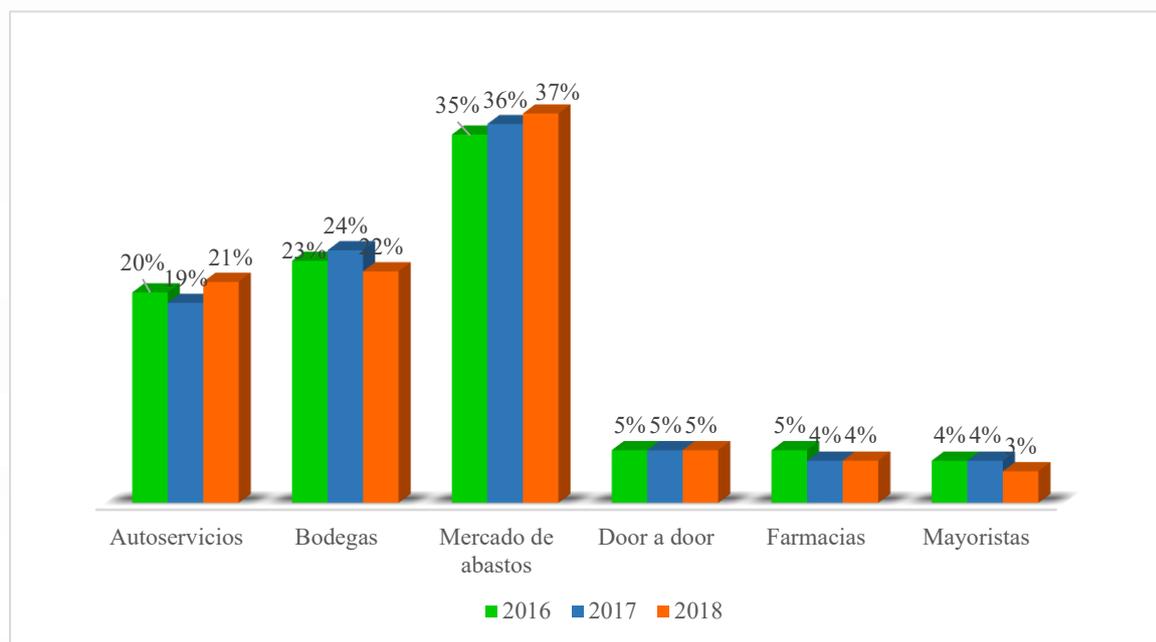


Figura 8. Variación en el gasto de los hogares para el periodo 2016-2018. Tomado de “Mercados de abastos siguen siendo los preferidos ante los supermercados” por M. Romainville, 2019, *Semana Económica.com*. (<https://semanaeconomica.com/articulo/sectores-y-empresas/consumo-masivo/358605-mercados-de-abastos-siguen-siendo-preferidos-frente-a-los-supermercados/>)

1.2 Conclusiones

Según lo analizado en la situación general se puede concluir lo siguiente:

- Corporación Andina Unicachi, cuenta con el importante respaldo del Grupo Unicachi que le permitirá realizar las acciones necesarias que lleven al cumplimiento de los objetivos planteados por sus fundadores.
- Debido a la situación actual de la organización y de su entorno, es necesario y urgente emprender acciones de cambio, que permitan reinventarse y adaptarse a los requerimientos actuales del consumidor.
- El contexto actual es favorable para los cambios que requiere la organización, principalmente debido a: las perspectivas de crecimiento del sector, las preferencias del consumidor por la oferta tradicional, la ubicación del mercado y la gran afluencia de público, y el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Durante los últimos 20 años los mercados de abastos, como corporación Andina Unicachi han empezado a enfrentar una mayor competencia; el incremento del consumo interno fue un factor para la aparición de nuevos competidores. Como indicó Contreras-Soto (2018) la llegada de nuevas cadenas de supermercados, centros comerciales, cadenas de tiendas, entre otros formatos masivos; buscaban atender la demanda originada por la nueva clase media, que cada día es más grande. En este sentido Corporación Andina de Unicachi busca competitividad por lo que el año 2017 plantearon su visión, misión, y declaración de valores en un Plan Estratégico proyectado al 2020. Sin embargo, la declaración de valores no se encuentra reforzada con un código de ética.

La visión actual de Corporación Andina de Unicachi S.A. es: “Ser el mejor centro comercial del Perú, con un nuevo sistema de ventas que garantice un servicio de calidad a beneficio de nuestros consumidores”, como se aprecia, dicha visión no cumple con las siete características sugeridas por D’Alessio (2012), ya que no cuenta con un horizonte de tiempo definido y por lo tanto no expresa un sentido de urgencia, asimismo no es conocida por todos los miembros de la organización, son estas deficiencias las que pueden hacer complicada la definición de objetivos concretos al momento de establecer el plan estratégico.

La misión es la razón por la cual la empresa existe, por lo tanto, es necesario que cumpla con las características que harán que un plan estratégico sea exitoso. La organización definió su misión de la siguiente manera: “Buscamos obsesivamente satisfacer las necesidades de nuestros clientes, reconociendo a nuestros colaboradores y comerciantes como nuestros principales motores de crecimiento y desarrollo”. No obstante, existen características fundamentales que esta misión no posee, tales como: no define a la organización, ni se diferencia de todas las demás, tampoco indica cómo logrará servir a la

comunidad asociada y si hay intención de transmitir responsabilidad social en la organización, es así como esta misión no cumple su rol de impulsor hacia una situación futura deseada.

Adicionalmente, Corporación Andina de Unicachi S.A. definió como sus valores principales lo siguiente: (a) Honestidad e integridad, (b) Servicio e innovación, (c) Trabajo en Equipo, (d) Responsabilidad, (e) Compromiso, y (f) Solidaridad, sin embargo, no considera un valor fundamental que le ayudaría a lograr su visión y misión actuales, relacionado a la calidad de los bienes y servicios ofrecidos.

2.2 Visión

Se identifica que la ideología central de la Corporación Andina de Unicachi S.A. está centrada en una propuesta de valor para el cliente final, que contempla precios competitivos, una oferta variada de las categorías de productos de la industria, y una experiencia de compra satisfactoria; es por eso que se propone la siguiente visión: “Para el 2027, ser el mercado modelo preferido del distrito de La Victoria, reconocido por brindar una experiencia de compra diferenciada, que satisface las necesidades de sus clientes, mediante el cumplimiento de altos estándares de calidad en todos sus procesos contando con una infraestructura moderna y segura. Constituyendo un modelo de negocio que conserva la identidad del inmigrante emprendedor como factor generador de valor, logrando la identificación de los clientes con el mercado”.

2.3 Misión

D'Alessio (2012) indicó que “Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a su función administrativa” (p. 58). Por lo tanto, luego del análisis realizado a la misión actual se propone la siguiente: “Ofrecer productos y servicios de alta calidad a precios

competitivos, brindando un ambiente limpio, seguro y moderno que satisfaga plenamente las necesidades de nuestros clientes y socios estratégicos. Somos una empresa comprometida con el desarrollo continuo de sus trabajadores, comunidad y medio ambiente”.

2.4 Valores

Los valores son las cualidades que van a regir a la organización por lo tanto deben ir alineadas con la visión y misión propuesta. En consecuencia, se proponen los siguientes valores:

- **Honestidad.** Orientada a promover una actitud transparente, donde como compañía se muestre capacidad de explicar que lo que hacemos, se hace bien, mostrando confiabilidad tanto al interior como al exterior de la compañía.
- **Actitud de servicio.** Cuidamos los intereses de nuestros clientes, mostrando disposición de servicio con empatía, amabilidad, y rapidez, priorizando sus necesidades a las de la empresa.
- **Calidad.** Tanto en los productos y servicios que ofrece la empresa como también en los procesos de control.
- **Responsabilidad.** Nos hacemos responsable de la transformación de la compañía con nuestros trabajadores, sectores aledaños y medio ambiente.
- **Trabajo en equipo.** Sumamos esfuerzos para el alcance de las metas propuestas.
- **Respeto mutuo.** Reconocemos las diferencias entre los integrantes de la compañía, desarrollando una actitud correcta y considerada hacia los valores culturales, sociales y morales que definen a las personas.

2.5 Código de Ética

Corporación Andina de Unicachi S.A. no cuenta con un código de ética establecido, en consecuencia, se presenta una propuesta, la cual debe ser aplicada a todos los miembros de

la corporación y socios estratégicos, comprometiéndose a garantizar en sus clientes, comunidad y estado a:

- Fomentar y alentar un ambiente libre de cualquier tipo de discriminación ya sea por género, religión, culturas, etnias, discapacidades u orientaciones sexuales.
- Ser el primer mercado de retail en el país que promueva una gestión medioambiental responsable, manipulando y desechando los materiales generados de manera segura y en concordancia con las normas legales.
- Tener tolerancia cero en casos de corrupción y soborno, siendo inaceptable tratar de ofrecer, otorgar y solicitar algún tipo de beneficio con alguna institución gubernamental o particular.
- Evaluar constantemente a sus proveedores o socios comerciales actuales y potenciales en el aseguramiento de pensamientos afines y en concordancia con la visión e integridad que se quiere alcanzar.

2.6 Conclusiones

- Corporación Andina de Unicachi, tenía una visión y misión propuestas, sin embargo, estas no estaban adecuadamente planteadas y no eran del conocimiento de toda la organización; por lo tanto, se planteó una nueva visión y misión acorde a lo que se espera de la empresa en el futuro y a su razón de ser. El planteamiento de la nueva visión servirá de impulso hacia un cambio en la empresa.
- La visión planteada es ambiciosa, realista y está centrada en brindar una propuesta de valor para el cliente final, al convertirse en el el mercado modelo preferido del distrito de La Victoria, reconocido por brindar una experiencia de compra diferenciada, que satisface las necesidades de sus clientes, mediante el cumplimiento de altos estándares de calidad en todos sus procesos contando con una infraestructura moderna y segura. Constituyendo

un modelo de negocio que conserva la identidad del inmigrante emprendedor como factor generador de valor, logrando la identificación de los clientes con el mercado.

- La misión plantea la razón de ser de la empresa, en ese sentido está enfocada en el cliente, y los socios estratégicos; a la vez declara su compromiso con los trabajadores y la comunidad; además de declarar su respeto al medio ambiente.
- Los valores planteados están adecuados a la nueva visión y misión de Corporación Andina de Unicachi, asimismo el código de ética planteado deberá ser de cumplimiento obligatorio por todos los miembros de la empresa, para garantizar un buen clima laboral.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno

3.1.1 Aspecto económico, financiero y gubernamental

El producto bruto interno (PBI) del país ha venido creciendo sostenidamente durante los últimos años, tal como se puede observar en la Figura 9. Así mismo, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2019), dentro del Marco macroeconómico multianual 2020-2023 ha proyectado un crecimiento del PBI en 3% para el año 2019, y 4.4% en promedio para los próximos cuatro años, explicado principalmente por la demanda interna reflejada en el fortalecimiento de la inversión privada. Por otro lado, el PBI por habitante, que es un indicador que mide el nivel medio de vida del país (Blanchard, Aminguini & Giavazzi, 2012) se ha venido incrementando cada año (ver Figura 10); pasando de S/ 11,224 por habitante, en el año 2007 a S/ 16,624 en el año 2018 (INEI, 2019c). Estos indicadores aunados a las políticas macroeconómicas acertadas y un marco legal, accesible y favorable para la inversión extranjera, ha permitido que el Perú haya sido considerado como uno de los países que lidera el crecimiento económico de la región (Pro-inversión, EY Building a better working word, Ministerio de Relaciones exteriores, 2018). Este contexto de crecimiento y estabilidad económica y financiera del país representa una oportunidad para Unicachi, pues favorece la obtención de fuentes de financiamiento externo para posibles proyectos de crecimiento de la organización.



Figura 9. Variación porcentual del PBI nacional 2007 – 2018.
Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019
(<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

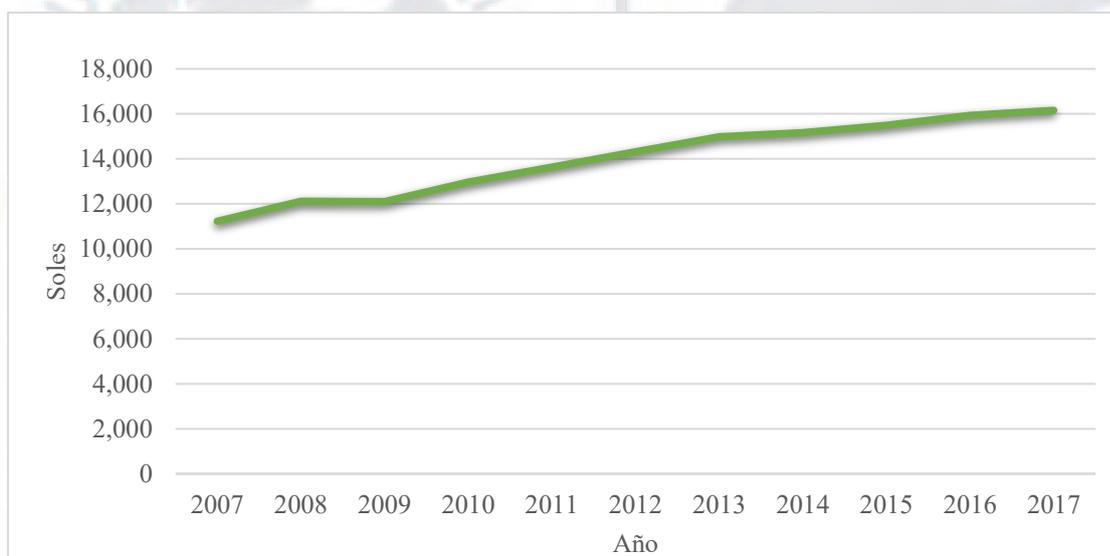


Figura 10. Evolución del PBI por habitante.
Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019
(<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

En el aspecto económico financiero, es importante considerar el comportamiento del ingreso promedio mensual, el cual según estudios realizados por INEI (2019c) ha mostrado una tendencia positiva creciente desde el año 2007 al 2017, pasando de S/ 1,176.70 a S/1,921.10, presentando un crecimiento de 6.32% (ver Figura 11), por otro lado, el nivel de inflación en el país se proyecta para el 2020 entre 2.3% y 2.5%, dentro del rango meta, lo que

garantiza el poder adquisitivo de las familias. Asimismo, según la Asociación de empresas peruanas de investigación de mercados (APEIM, 2019), en el NSE C, segmento que de acuerdo con el estudio de Arellano Marketing concentra a los clientes del Mercado Unicachi, el 40% del gasto mensual corresponde a alimentos. Por tanto, de continuar con la tendencia, el poder adquisitivo de los clientes del mercado se incrementará, presentándose la oportunidad para Unicachi, de incrementar su volumen de ventas, y de ampliar su oferta de productos.

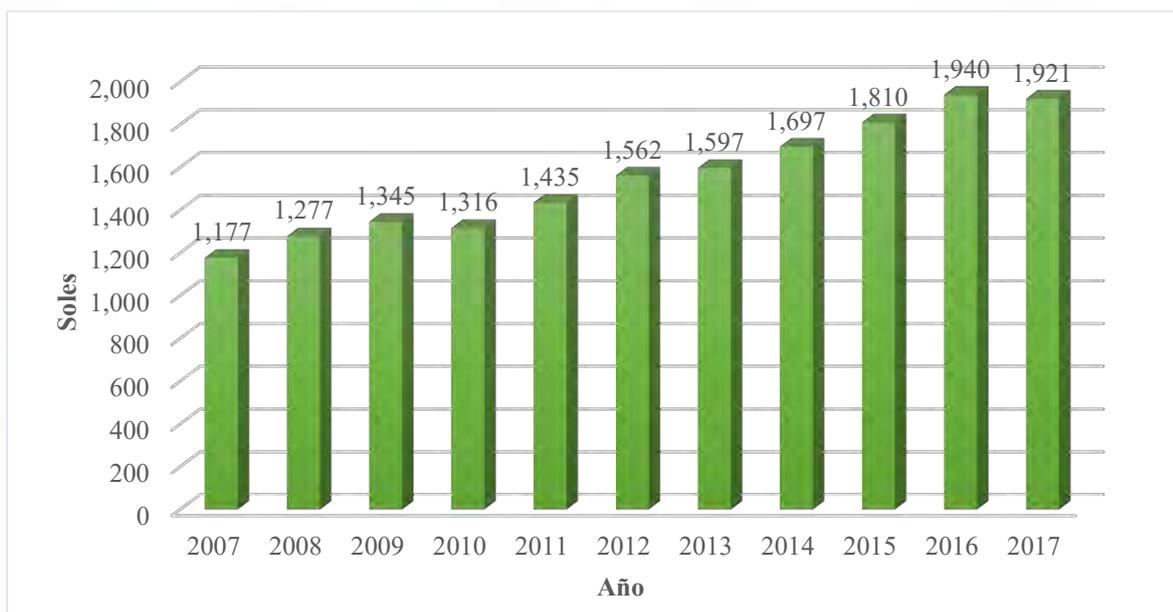


Figura 11. Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en Lima Metropolitana. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>)

En relación con la tasa de interés activa que registra el sector bancario, si bien en los últimos 5 años ha existido una tendencia a la baja; la diferencia entre las tasas de interés de las pequeñas empresas con respecto a las grandes aún es de más de 2.5 veces (ver Figura 12). Como señalaron Choy, Costa y Churata (2015) los créditos en el mercado peruano responden a una marcada segmentación; la cual, depende de diversos factores como el tamaño del préstamo, la organización prestataria, el ámbito de operaciones, entre otros. En consecuencia, los créditos a la pequeña y microempresa siguen siendo caros, principalmente debido a su limitado poder de negociación; por lo cual, como indicaron Choy et al. (2015), muchas veces

la alternativa de endeudamiento del sector empresarial minorista son los prestamistas informales en condiciones onerosas. Por lo tanto, el alto costo de financiamiento bancario resulta ser una amenaza para un posible crecimiento del mercado Unicachi, en consecuencia, la empresa deberá buscar fuentes de financiamiento alternas.

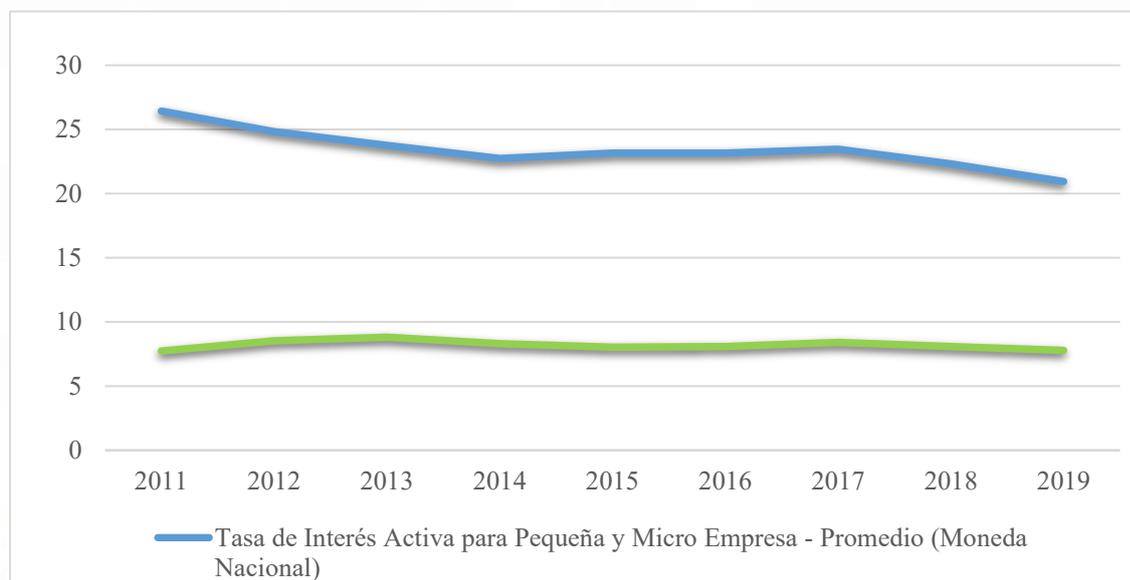


Figura 12. Evolución de tasa de interés activa 2011 – 2019.

Adaptado de “Cuadros Estadísticos”, por BCRP, 2019a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>

Fenómeno migratorio e informalidad. El fenómeno migratorio de la década del 50 trajo como consecuencia el crecimiento del comercio ambulatorio en Lima, ante la imposibilidad de los migrantes de conseguir un trabajo adecuado (Matos, 2012). Este comercio ambulatorio se caracteriza por tener a un amplio sector de trabajadores autoempleados, especialmente en actividades del sector comercio, y en situación de informalidad, llegando a superar el 60% de la PEA (Pérez, 2018). De acuerdo con cifras del INEI, en el informe Una Visión Sintética de la Economía Informal en el Perú (2018), en el periodo 2007 - 2017, el empleo informal disminuyó en 8.4 puntos porcentuales, pasando así de 60.8% en el año 2007 a 52.4% en el año 2017. Sin embargo, en los últimos 12 meses, el empleo informal se ha incrementado en 3.34%, debido a dos factores principalmente: (1) la caída de la inversión privada no minera, (2) ingreso de masa laboral extranjera al país

(Castillo, 2019). En este sentido, el distrito de La Victoria se caracteriza por un alto nivel de informalidad y comercio ambulatorio, albergando alrededor de 35,000 personas dedicadas al comercio informal (Maceda & Villar, 2019) (ver Figura 13). En consecuencia, el gobierno municipal del distrito, en su plan estratégico 2018-2020, planteó como objetivo promover el nivel de competitividad económica, planteando acciones como la formalización del comercio informal (Municipalidad de la Victoria, 2019). Si bien la informalidad representa una amenaza para Unicachi debido a la competencia desleal que origina; los objetivos del gobierno central y municipal, representan una oportunidad para la organización debido a que favorecerá la desaparición del comercio ambulatorio y además se tendrá el apoyo necesario en las acciones que se emprendan, como la ampliación de la infraestructura del mercado, que originaría una mayor oferta de puestos de trabajo, incentivando así la formalización de los comerciantes, acción que va en línea con los objetivos de los entes gubernamentales.



Figura 13. Alrededores del Mercado Unicachi – informalidad y alta presencia de público en las afueras del mercado.

Seguridad y orden interno. De acuerdo con lo indicado por Silva (2019) la inseguridad ciudadana y el crecimiento de la tasa de criminalidad tienen como efecto la postergación en las decisiones de consumo e inversión de los individuos, debilitando el clima de negocios de un país. En este aspecto, La Victoria, particularmente el Damero de la Parada, donde se encuentra el mercado Unicachi es considerado como zona de alto riesgo en robos y estafas, situación reflejada en el número de denuncias por delitos del distrito (ver Figura 14), registrados en la base Data Crim del INEI (INEI, 2019b). Por lo tanto, la inseguridad aún se presenta como una amenaza para la organización debido al riesgo al que se encuentran expuestos comerciantes, proveedores y clientes que asisten diariamente al Mercado Unicachi.

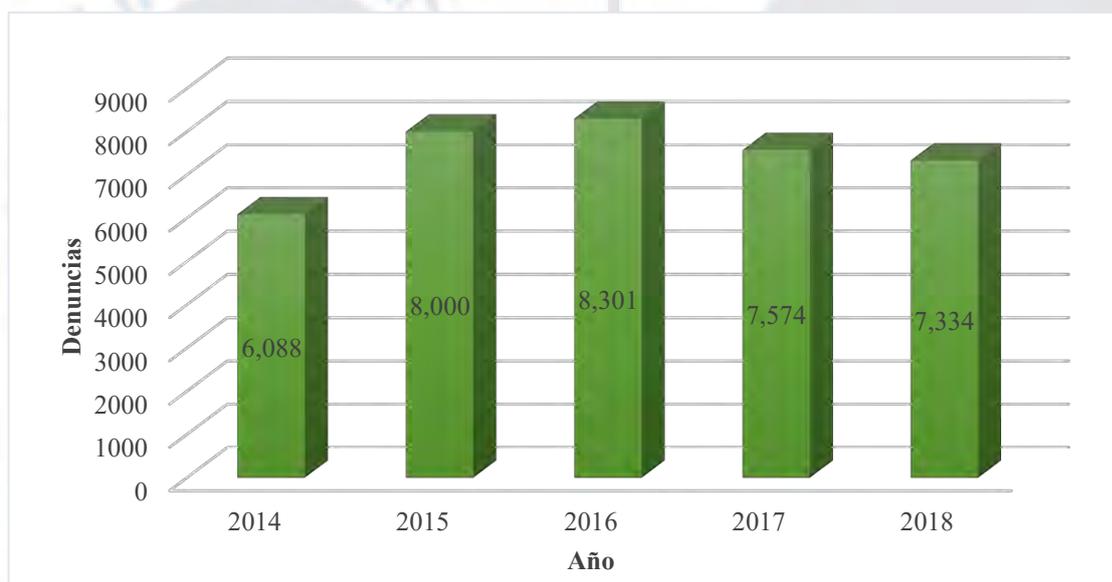


Figura 14. Número de denuncias por delitos en el distrito de La Victoria. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística (2019 a). Data - Crim. Recuperado de <https://datacrim.inei.gob.pe/ciudadano/#>

Regulaciones gubernamentales. Los mercados de abastos son reconocidos como parte importante en la cadena de abastecimiento de productos de primera necesidad, tanto para las familias como para el sector gastronómico; en este sentido la Municipalidad de Lima (2013) publicó La Guía para la competitividad de Mercados de abasto donde se establecen parámetros relacionados a la mejora de su gestión como una forma de incrementar su competitividad. Del mismo modo con la aprobación de los Lineamientos Generales de la

Política Nacional para la Competitividad de Mercados de Abastos mediante Resolución Ministerial N° 196-2016-PRODUCE, el Ministerio de la Producción (“Aprueban lineamientos generales de la política nacional para la competitividad de mercados de abastos”, 2016) busca establecer las condiciones para promover la competitividad de los mercados de abasto. Es decir, el objetivo de estos lineamientos de política nacional y municipal buscan establecer el marco base que debe guiar el nuevo formato de mercado de abasto que añada valor para el cliente final y asegure su continuidad ante el incremento de la competencia. Actualmente Unicachi no se adecua a la nueva normativa por motivos de infraestructura, por tanto, puede ser visto como una amenaza de no realizar los cambios necesarios para adecuarse al nuevo reglamento. No obstante, ante acciones emprendidas a favor del incremento de su competitividad, se tendrá el apoyo de la autoridad municipal.

3.1.2 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas

Según un estudio reciente de Ipsos, la población estimada en el Perú en el 2018 fue de 32.16 millones, proyectando una tasa de crecimiento poblacional de 1.01%, concentrándose en Lima Metropolitana el 41% de la población urbana (Ipsos, 2019); siendo La Victoria uno de los 20 distritos con mayor población en Lima Metropolitana, con una población de 177,700, según un estudio de la Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública (CPI). La población de Lima metropolitana según el nivel socioeconómico se segmentó en el 2017 de la siguiente manera: 26% pertenece al NSE A/B, 43% al NSE C, 24% al NSE D, y 7% al NSE E (CPI, 2017). En las zonas 3, 4 y 5 de Lima Metropolitana, se concentra los distritos a los que abastece el mercado Unicachi, pero además en ellas se concentra el 38.2% de la población de Lima Metropolitana perteneciente al NSE C, segmento al que está dirigido la oferta de Unicachi. Asimismo, en las zonas indicadas, el 38.2% (ver Tabla 1) de la población se encuentra entre los 26 y 55 años, que es el intervalo de edad que corresponde al

público objetivo de Unicachi (APEIM, 2019). Por tanto, el aspecto demográfico de las zonas de influencia del mercado, son favorables para el crecimiento de la empresa.

Tabla 1

Población de las Zonas 3, 4 y 5 de Lima Metropolitana según NSE

	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	2.5%	9.2%	10.5%	10.6%	13.4%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	8.3%	18.5%	14.9%	12.9%	5.6%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	3.9%	5.9%	12.8%	16.6%	17.4%
Total	14.7%	33.6%	38.2%	40.1%	36.4%

Nota. Adaptado de “Nivel socioeconómico zonas de Lima”, por Asociación peruana de investigación de mercado (2019). Recuperado de <http://dashboardapeim.com/Webdashpersona3.aspx>

Por otro lado, Romainville (2019) planteó en su artículo “Mercados de Abastos sigue siendo preferidos por los consumidores”, que los mercados de abastos continúan siendo atractivos para una parte de los consumidores, principalmente por conservar el vínculo o la cercanía entre el vendedor y el cliente, la rotación de los productos que se ofertan, y el trato personalizado, características valoradas por el cliente. Además de acuerdo con el artículo “Limeños consideran que tiendas de descuento ofrecen precios bajos al igual que un mercado” (2019), el consumidor limeño muestra aún preferencia en el canal de compra tradicional dependiendo del tipo y circunstancia en la que se encuentra, como por ejemplo; ante la necesidad de grandes cantidades de compras la preferencia la tiene el mercado tradicional con 31.4% a diferencia del 17.1% en supermercados; asimismo, en caso de compras puntuales tiene un 35.1% y los supermercados 9.1% mostrando un alto margen de distancia; y finalmente en situaciones de compra periódica y planeada el mercado tradicional muestra un 29.9% y los supermercados 14.4%. Por tanto, esta situación podría ser aprovechada por la organización en tanto cumpla y se adecue a las exigencias y demanda de su público objetivo.

3.1.3 Fuerzas tecnológicas y científicas

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) constituyen una herramienta fundamental en la gestión estratégica de empresas; ya que, el avance tecnológico posibilita mejorar los procesos internos de las empresas respecto al control de inventarios, personas, facturación, gestión, entre otros. Por ello, para Unicachi, invertir en tecnología implica una ventaja competitiva en el sector de mercados de abastos. Para lo cual, deberá planificar su infraestructura tecnológica, adaptándose a los nuevos requerimientos de los consumidores y nuevas formas de comercio, que hoy son posibles gracias a las tecnologías de la información (Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, 2010). Por otro lado, el internet también es un factor clave a señalar, como indicó J. Robles (2014) su uso significa una alternativa para mantener interacción social entre comerciantes y clientes, permite intensificar campañas de marketing, y hace posible la implementación de estrategias comerciales modernas como la venta virtual. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018), en el 2017, el 69.3% de los residentes de Lima Metropolitana hizo uso de internet; asimismo, el 74.3% de dicha población, era mayor a 25 años e ingresó a la red por lo menos una vez al día. No obstante, es importante destacar que recién a partir del 2015 se registraron compras de productos o servicios por internet y en el 2017 solo el 6.6% del total de usuarios a nivel nacional compraron productos o servicios por este canal.

3.1.4 Fuerzas ecológicas y ambientales

Las nuevas normas que rigen los mercados de abastos y los espacios comerciales en general ponen énfasis en el manejo apropiado de los residuos sólidos, con el objetivo de reducir el impacto de los desechos en el medio ambiente. Es así que, en el Perú el Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos, normado bajo la ley N.- 27314, Ley General de Residuos Sólidos obliga que los espacios comerciales tengan un plan de gestión de residuos

sólidos (Ministerio del Ambiente, 2016). El Mercado Unicachi, debido al giro de negocio al que pertenece, genera residuos sólidos que afectan directamente a la comunidad, ya sea por no contar con espacio dentro del mercado para su almacenamiento o por problemas relacionados al recojo de desechos por parte de la municipalidad. En consecuencia, actualmente el incumplimiento de la Ley General de Residuos Sólidos representa una amenaza para Unicachi, pues podría recibir sanciones por parte de las autoridades competentes. Finalmente, la Ley de Plásticos N.- 30884, tiene como objetivo establecer un marco regulatorio sobre el plástico de un solo uso, como plásticos no reutilizables y envases descartables; mitigando el impacto generado por su excesivo uso en el medio ambiente (Ley de plásticos: ¿En qué consiste la norma que dispone el cobro de bolsas de un solo uso?, 2019). Actualmente, en los mercados tradicionales se sigue expendiendo estos elementos, incumpliendo la Ley, lo que resulta una amenaza por posibles sanciones, perjudicando de esta manera la marca Unicachi y la imagen que se quiere proyectar hacia sus clientes.

Otro evento que amenaza el abastecimiento de productos de primera necesidad a la población son los fenómenos naturales. El país, al encontrarse ubicado en el cinturón de fuego del pacífico expone a su población a la ocurrencia de terremotos por la interacción de las placas, los cuales van a generar enormes daños en todo tipo de infraestructura (Instituto Geofísico del Perú, 2010). Por otro lado, y en consecuencia a la misma ubicación geográfica del país, existe otro fenómeno, pero del tipo climático que azota a la población de manera más frecuente y es llamado El Niño. De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Riego (2019), este fenómeno se caracteriza por el incremento de la temperatura superficial del mar peruano, pérdidas pesqueras, baja presión atmosférica, y lluvias intensas las cuales van a provocar inundaciones y huaicos afectando significativamente las tierras de cultivo y las vías de comunicación del país, imposibilitando el ciclo normal de abastecimiento a los mercados de abastos. En consecuencia, ambos fenómenos ponen en riesgo el abastecimiento de

productos de primera necesidad que ofrece el Mercado Unicachi, lo cual constituye una amenaza en caso de no contar con un plan de contingencia ante posibles emergencias ocasionadas por los desastres naturales.

3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Una vez realizado el análisis de factores externos de Corporación Andina de Unicachi se obtuvo una lista de oportunidades y amenazas que podrían influenciar en la corporación (ver Tabla 2). El resultado obtenido en la matriz MEFE, indica la forma en que responde la organización ante factores determinantes de éxito, clasificándolos entre oportunidades y amenazas. Para el caso de Unicachi, el resultado obtenido indica que no responde adecuadamente a las oportunidades del entorno, y tampoco toma las acciones necesarias para reducir las amenazas presentadas.

Tabla 2

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) para Corporación Andina de Unicachi S.A.

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Entorno económico favorable para la obtención de financiamiento externo.	0.08	3	0.24
O2. Incremento del ingreso promedio del habitante de Lima Metropolitana y del porcentaje de gasto destinado a alimentación dentro del hogar.	0.10	2	0.20
O3. Lucha contra el comercio informal por parte de la municipalidad de La Victoria, que favorece la desaparición de los ambulantes.	0.06	2	0.12
O4. Facilidades por parte del ente municipal para llevar a cabo acciones de cambio en favor del incremento de la competitividad del mercado.	0.06	2	0.12
O5. Los distritos a los que atiende el Mercado Unicachi, son considerados los más poblados de Lima Metropolitana y albergan al 38.2% de personas de NSE C, público objetivo del mercado.	0.08	2	0.16
O6. Preferencia de un porcentaje importante del consumidor limeño por realizar sus compras en el canal tradicional (aproximadamente 30%), desea calidad en el servicio y que la oferta se complemente con la del canal moderno.	0.12	2	0.24
O7. Uso de internet para interactuar con clientes y desarrollar nuevos canales de venta.	0.04	1	0.04
Subtotal	0.54		1.12
Amenazas			
A1. La existencia de comercio ambulatorio a los alrededores del mercado, que genera competencia desleal con los comerciantes formales de Unicachi.	0.06	2	0.12
A2. Inseguridad de la zona en la que se ubica el mercado.	0.06	2	0.12
A3. Nueva normativa de mercados de abastos que incluyen exigencias de infraestructura, calidad de los productos, y atención al cliente, actualmente incumplidas por Unicachi.	0.10	2	0.20
A4. Fenómenos naturales como huaycos que afecten el abastecimiento de productos de primera necesidad a los puntos de abasto.	0.04	1	0.04
A5. Riesgo de sanción y cierre para Unicachi por no adecuar su gestión a la Ley General de Residuos Sólidos.	0.08	1	0.08
A6. Ingreso de nuevos competidores.	0.08	1	0.08
A7. Normativa del uso de plásticos.	0.04	1	0.04
Subtotal	0.46		0.68
Total	1.00		1.80

Nota. Valor: 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2012, p. 115. Lima, Perú: Pearson.

3.3 La Organización y sus Competidores

Las empresas son instituciones que se encuentran interactuando constantemente con el medio, lo cual va a incidir directamente con su funcionamiento interno, es por ello que para realizar un correcto análisis de la Corporación Andina Unicachi y sus competidores, se aplicó la teoría de Porter (2008), analizando las cinco fuerzas competitivas para comprender la composición del sector en el que se encuentra. Estas fuerzas son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de productos o servicios sustitutos, (d) amenaza de nuevos entrantes, y (e) rivalidad entre competidores existentes (ver Figura 15).

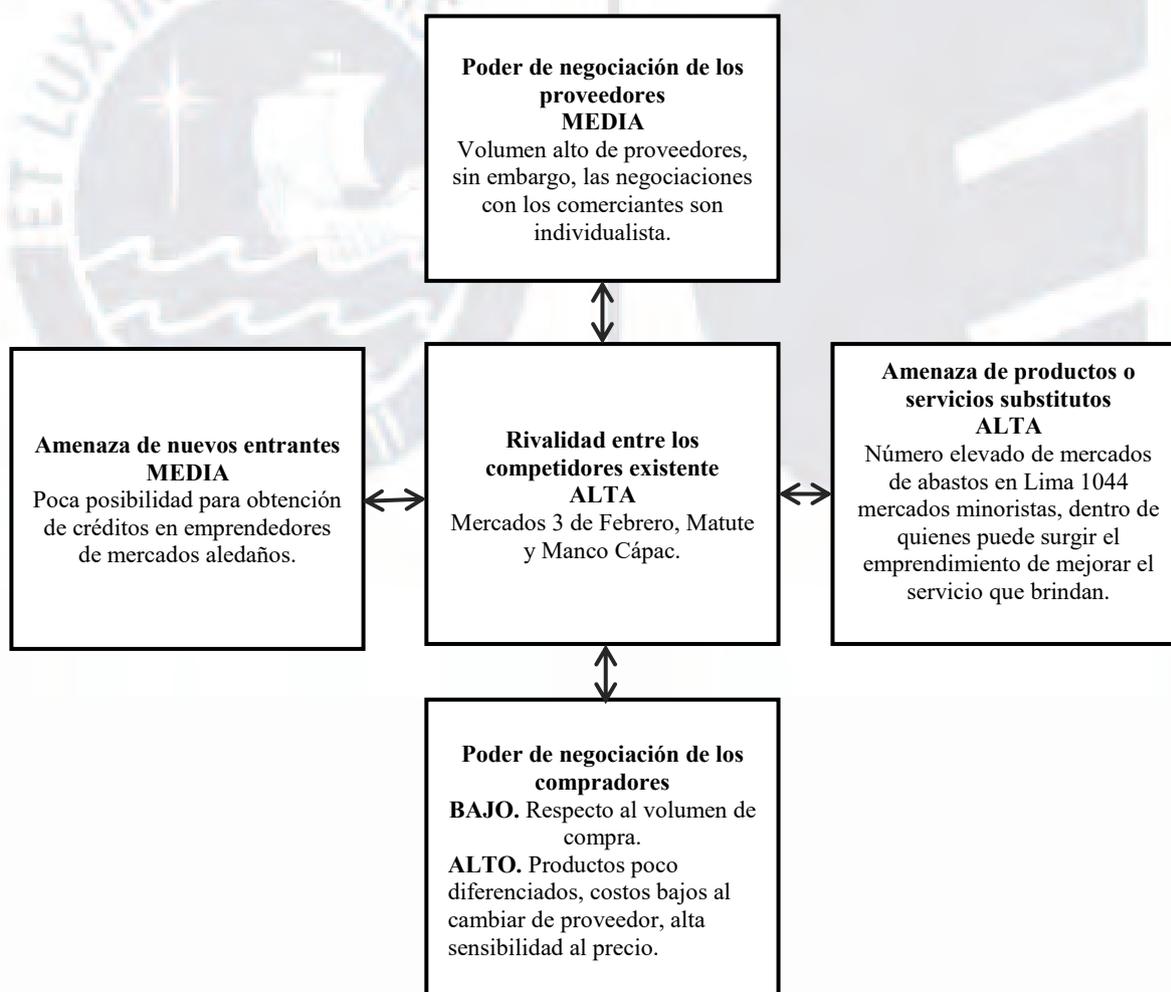


Figura 15. Cinco fuerzas competitivas de Porter.
Adaptado de “Las Cinco Fuerzas Competitivas Que le Dan Forma a la Estrategia,” por M. E. Porter, 2008, *Harvard Business Review*, 86, p. 59.

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

El mercado Unicachi es un eslabón dentro de la cadena de abastecimiento de productos masivos entre el productor y el consumidor final. Cuenta con dos tipos de proveedores: (1) proveedores de servicios generales, que brindan los servicios de agua, luz, telefonía e internet a la administración del mercado, y (2) proveedores de productos de primera necesidad, quienes atienden directamente a los puestos del mercado. Para el presente trabajo se analiza el poder de negociación del segundo tipo de proveedor, dada su importancia para el modelo de negocio. Identificándose 5 grupos de proveedores para el mercado Unicachi - La Victoria: (a) grandes fabricantes de productos de consumo masivo como abarrotes, (b) proveedores del mercado mayorista de Santa Anita, (c) terminales pesqueros, (d) camales y (e) otros proveedores. En este modelo de negocio tradicional cada comerciante del mercado negocia directamente con su proveedor, es decir se encuentran atomizados; por tanto, el volumen de compras de cada comerciante será un factor que determine el poder de negociación del proveedor hacia el comerciante; es por esa razón que en general se considera que el proveedor tiene un poder de negociación medio. Con lo que se determina que existen comerciantes que no tienen la posibilidad de negociar precios ni condiciones de compra, lo cual encarece sus costos.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

De acuerdo al estudio de mercado realizado por Arellano Marketing (2018), los compradores y público potencial del mercado Unicachi, pertenecen en su mayoría al nivel socioeconómico C, y se encuentran divididos en tres grupos: (1) Amas de casa, quienes equivalen a un 43% y son aquellas mujeres que realizan las compras para sus hogares; (2) intermediarios, que corresponden a un 5%, y son quienes realizan las compras al por mayor para sus negocios como bodegas, restaurantes y otros mercados; y (3) público flotante, al cual pertenecen los dueños y trabajadores de los negocios aledaños, así como las personas que

transitan regularmente por la zona, correspondiendo al 52% del público total. En este contexto, para analizar el poder de negociación de los compradores es necesario analizar cinco aspectos: (1) cantidad de compradores, (2) estandarización de productos del sector, (3) costos de cambiar, (4) amenaza fuerte de integración hacia atrás, y (5) la sensibilidad al precio.

Con respecto al primer aspecto, el mercado cuenta con una alta cantidad de compradores, que compran individualmente y en volúmenes pequeños en relación con los volúmenes de productos que manejan los vendedores, en consecuencia, no tienen poder de negociación. Así mismo, los productos que ofrece el mercado no se diferencian de los productos que ofrece la competencia, por lo tanto, los compradores podrían elegir indistintamente realizar sus compras en cualquier mercado de la zona, logrando el enfrentamiento de los competidores. Los costos de cambiar de proveedor son inexistentes para los compradores, pudiendo así cambiar de proveedor sin ningún inconveniente. Por otro lado, dado que son consumidores finales e intermediarios, resulta poco viable la integración hacia atrás. Finalmente, los tres tipos de público son muy sensibles al precio, así se tiene que, según la APEIM, para las familias del nivel socioeconómico C, segmento al que pertenece el público objetivo del mercado, el gasto en alimentos representa el 40% de su presupuesto mensual (APEIM, 2019), por lo tanto, los compradores permanentemente buscarán precios bajos, eligiendo así, al proveedor que le ofrezca un mejor precio. En consecuencia, el poder de negociación del cliente es medio, y el mercado deberá adecuar su oferta a sus necesidades.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

Corporación Andina de Unicachi SA. al estar ubicada en el Damero de la Parada cuenta con potenciales sustitutos como: (a) clúster de abarrotes y pescados ubicados en las calles aledañas, (b) comercio informal de los alrededores, (c) supermercados. El mercado Unicachi – La Victoria ofrece productos a precios competitivos y accesibles para el público

actual, sin embargo, dada la cercanía y los precios bajos ofrecidos por los mercados sustitutos ubicados dentro de la zona de influencia, se considera que la amenaza de éstos es alta.

Además, como ya se mencionó, el costo del cliente al cambiar de proveedor es bajo o casi nulo, y la alta sensibilidad a los cambios en los precios de los productos ofrecidos por los sustitutos, se ve reflejado en un cambio directo con el nivel de ventas de los comerciantes del mercado Unicachi; concluyendo así que el poder de negociación de los sustitutos es alto.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

La amenaza que representan los entrantes para la organización dependerá de las barreras de entrada existentes y de la respuesta de los miembros establecidos de la industria (Porter, 2008). Según el INEI (2019a), reportó que la Encuesta Nacional de Hogares 2016, el 76.3% de los gastos en los hogares pertenecen a los mercados de abastos mayoristas y minoristas, así como también ambulantes y bodegas; y el 23.7% en tiendas tipo supermercados, convirtiendo así el modelo de mercado tradicional en una oportunidad atractiva para nuevos inversores. Como se mencionó anteriormente, Corporación Andina Unicachi, no cuenta con la infraestructura adecuada para brindar una mayor comodidad y satisfacción a los clientes, por tanto, el ingreso de organizaciones que ofrezcan mayor valor final al consumidor en lo referente a experiencia de compra sería una amenaza alta para la empresa, sin embargo, dado el nivel de inversión necesario para la ejecución de nuevos proyectos, la amenaza de nuevos entrantes es considerada media.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

Porter (2008) indica que, “la rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores, caso contrario un alto grado de rivalidad puede también limitarla” (p. 7). De acuerdo con los resultados obtenidos del Censo Nacional de Mercados de Abastos ejecutado en el 2016, se determinó que solo Lima

provincia reúne el 43% (1122) del total de mercados en el país, del cual el 93% (1044) se dedica al comercio minorista, el 6% (66) a venta al por mayor y el 1% (12) es del tipo mixto, donde los consumidores pueden hacer sus compras al por mayor o al menudeo. Por otro lado, solo el distrito de La Victoria cuenta con 34 mercados registrados (INEI, 2017), tal como se puede observar en el Apéndice B.

Como se observa existe un alto número de competidores en la ciudad, así como también en el distrito de la Victoria, identificándose tres mercados competidores: (a) Mercado 3 de Febrero, (b) Mercado Municipal 01 Manco Cápac, y (c) El Mercado Matute; estos mercados cuentan con características similares a Unicachi, tanto en tamaño como en su enfoque en precios bajos, calidad y diversidad del producto. Sin embargo, de acuerdo con el estudio de mercado realizado por la empresa, el competidor directo es el Mercado 3 de Febrero debido a su ubicación cercana a Unicachi, parte de las instalaciones de este mercado se puede ver en la Figura 16. Así mismo, este mercado se caracteriza por la venta de canchas y productos a granel, mientras que el Mercado Unicachi, tiene como fortaleza la comercialización de productos frescos como pollo, pescados y carnes. Al mismo tiempo existen dos clústeres ambulatorios adicionales, como 28 de Julio y San Pablo, y un clúster intermediario Barranca, no obstante, estos clústeres no logran cumplir con las expectativas de calidad, seguridad, y orden y limpieza que requieren los clientes que se desean captar (Arellano Marketing, 2018).



Figura 16. Interior del Mercado 3 de Febrero.

3.4 La Organización y sus Referentes

Corporación Andina Unicachi considera como su principal referente en Lima al Centro Comercial Minka, debido a su enfoque tradicional de mercado de abastos con productos de calidad y a precios competitivos (ver Figuras 17 y 18), complementado con la oferta moderna de servicios como: bancos, farmacias, tiendas de calzado, ropa de marcas reconocidas, restaurantes, entre otros; para de esta manera lograr mayor tiempo de permanencia del cliente en las instalaciones, garantizando una experiencia de compra satisfactoria y segura.



Figura 17. Venta tradicional en el Centro Comercial Minka.



Figura 18. Venta moderna en el Centro Comercial Minka.

Se tienen también, tres referentes internacionales que cuentan con controles y servicios que Corporación Andina Unicachi quiere implementar, por ejemplo: (a) Mercado central en Santiago - Chile, cuenta con la oferta de una variedad de productos comestibles como carnes, verduras, frutas y brindan servicios como restaurantes, farmacia, joyerías, etc., los cuales están a disposición del público nacional y extranjero (Mercado Central Chile, s.f.); (b) Mercado central en Buenos Aires - Argentina, principal centro de abastecimiento de alimentos como frutos, hortalizas, productos pesqueros, además de espacios para ferias de ropa, concesionarias de autos, etc. Adicionalmente, cuentan con cuatro laboratorios y un equipo especializado que se encarga de garantizar la inocuidad y calidad de los productos alimenticios que se comercializan, además cuenta con programas de responsabilidad social hacia la población y capacitación a los comerciantes (Mercado Central Argentina, 2016); y finalmente (c) Mercado del Olivar en Palma de Mallorca - España, el cual es solo un ejemplo de la amplia cantidad de mercados minoristas en España que no solo han remodelado su infraestructura, sino además han desarrollado nuevos servicios con el objetivo de poder atender de mejor manera a un público cada vez más exigente, concentrándose no sólo en el core del negocio de los mercados minoristas con la venta de productos tradicionales, sino en brindar servicios, como el reparto a domicilio, cajeros automáticos, pagos con tarjeta, tarjetas

de fidelización de clientes, guarderías de niños, entre otros servicios, asegurando de esta manera la permanencia del público (Gordón, Estrada-Nora, y Sartorius, 2008).

3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Una vez realizado el análisis de los competidores, se desarrolló la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) donde se indican a los principales competidores de la Corporación Andina Unicachi (ver Tabla 3). Asimismo, se determina que los factores clave del éxito más relevantes en las decisiones de los clientes y posición competitiva de la industria, se encuentra en la competitividad de precios, la ubicación de fácil acceso del mercado, la calidad de los productos y servicios, el orden y limpieza, y finalmente la seguridad.

Por otro lado, en la Matriz de Perfil Referencial (MPR), se presentan los factores claves de éxito del referente nacional y de los referentes internacionales de la organización. De la misma forma que en la matriz de perfil competitivo, se analizaron los factores de mayor importancia donde se detectó que en Unicachi existe mejor competitividad en precios, respecto a sus referentes. Por otro lado, el Mercado Central de Buenos Aires – Argentina, destaca por la calidad de sus productos, el Mercado Central de Santiago de Chile, tiene mayor diferenciación de productos y servicios, y el Mercado Palma de Mallorca se destaca por su infraestructura. (ver Tabla 4).

Tabla 3

Matriz Perfil Competitivo (MPC) para Corporación Andina Unicachi

Factor clave de éxito	Peso	C.A. de Unicachi S.A.		Mercado 3 de Febrero		Mercado Municipal 01 Manco Cápac		Mercado Matute	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Competitividad en precios	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
2 Ubicación	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
3 Calidad de los productos y servicios	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
4 Calidad del personal	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
5 Diferenciación de los productos y servicios	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
6 Infraestructura	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12
7 Diversidad de la oferta	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
8 Orden y limpieza	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10
9 Seguridad	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10
10 Oferta de servicios complementarios	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09
Total	1		2.19		2.19		2.16		1.87

Nota. Fortaleza mayor = 4, Fortaleza menor = 3, Debilidad menor = 2, Debilidad mayor = 1. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2012, p. 136. Lima, Perú: Pearson.

Tabla 4

Matriz Perfil Referencial (MPR) para Corporación Andina Unicachi

Factor clave de éxito	Peso	C.A. de Unicachi S.A.		Minka		Mercado Central Argentina		Mercado Central Chile		Mercado Palma de Mallorca España	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Competitividad en precios	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33
2. Ubicación	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3. Calidad de los productos y servicios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4. Calidad del personal	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
5. Diferenciación de los productos y servicios	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
6. Infraestructura	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48
7. Diversidad de la oferta	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24
8. Orden y limpieza	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30
9. Seguridad	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
10. Oferta de servicios complementarios	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Total	1.00		2.19		3.49		3.31		3.32		3.25

Nota. Fortaleza mayor =4, Fortaleza menor = 3, Debilidad menor =2, Debilidad mayor = 1. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2012, p. 151. Lima, Perú: Pearson.

3.6 Conclusiones

- De acuerdo con las tendencias de los principales indicadores macroeconómicos, el Perú presenta estabilidad política y económica, consolidándose como un país con oportunidades para hacer negocios y atraer financiamiento extranjero.
- El crecimiento sostenido del PBI nacional, del PBI per cápita, y del ingreso promedio mensual de los habitantes de Lima Metropolitana, región en la que se encuentra el público objetivo del mercado, representan una oportunidad, para el incremento en la oferta del mercado, debido a una mayor capacidad adquisitiva del consumidor.
- La industria de la cual forman parte los mercados de abasto está recibiendo un fuerte impulso debido a la implementación de nuevas leyes enfocadas en mejorar la competitividad de los mercados de abastos, que son parte de la cadena de valor gastronómica que debe ser aprovechado por el formato tradicional de mercados de abastos para incrementar su participación de mercado.
- Los mercados de abasto en nuestro país cuentan con aceptación por parte de los consumidores finales; lo cual, se calificaría como una oportunidad. Sin embargo, los consumidores modernos son cada vez más exigentes y preferirán aquellos proveedores que hayan sabido anticiparse a sus gustos y preferencias.
- Del análisis de la Matriz MEFE, se concluye que la organización debe tomar acciones inmediatas que permitan mitigar algunas de las amenazas que ponen en riesgo la continuidad de la operación del mercado.
- Los consumidores del mercado presentan, en general, un poder de negociación medio. Por lo tanto, la empresa debe tener cuidado en aquellos aspectos en los que el poder de negociación del consumidor es alto, presentándose oportunidades en la diferenciación de los productos y servicios complementarios a ofrecer, manteniendo precios bajos.

- La identificación de un segmento no atendido, “público flotante”, es una oportunidad para la organización en la medida que le permite ampliar su mercado, atendiendo sus requerimientos por medio de la incorporación de una oferta que combine el formato tradicional con el moderno.
- El comercio informal y el nivel de inseguridad relacionado al lugar donde está ubicado el mercado Unicachi, se presentan como amenazas para la organización, ante las cuales existe la necesidad de definir estrategias que las mitiguen.
- Del análisis de la Matriz de Perfil Competitivo se detectaron que en algunos factores clave de éxito la organización responde bien, estos son: la competitividad de precios y la ubicación del mercado. Del mismo modo se detectaron factores claves de éxito donde la organización no responde de manera adecuada, estos son: infraestructura, diferenciación de productos y oferta de servicios complementarios. Por lo tanto, la organización debe de trabajar en desarrollar estos últimos factores críticos de éxito para alcanzar una posición más competitiva en el sector cumpliendo además la visión propuesta.
- De la Matriz de Perfil Referencial se concluye que Unicachi con un puntaje de 2.19, menor que el de sus referentes: el Mercado Minka (3.49), Mercado Central de Argentina (3.31), Mercado Central de Chile (3.32), y Mercado Palma de Mallorca España (3.25); en la actualidad no es un mercado competitivo respecto a los mismos. Por lo tanto, Unicachi debe aprender y evaluar los aspectos en lo que éstos mercados tienen las mejores prácticas y de ser posibles aplicarlos a su gestión, infraestructura, orden y limpieza, entre otros.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno, permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la empresa con la finalidad de confrontarlas con las oportunidades y amenazas del entorno y así plantear estrategias que permitan llegar a la visión planteada. En este sentido, con la finalidad de obtener la información necesaria para el análisis interno, se realizó una entrevista al Director General de la organización, el Sr. Edgar Arhuata Uchasara, mostrada en el apéndice A.

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

La gerencia de una empresa es responsable de dirigir a su organización hacia la visión propuesta. Por ello, este apartado considera una evaluación exhaustiva de las variables más influyentes en el ciclo operativo de Corporación Unicachi. Como principales hallazgos, se identifica que la gerencia requiere mayores herramientas para mejorar la productividad de la organización; las cuales, están relacionadas a: (1) Modelo de gestión y sistemas de control gerencial, (2) falta de planeamiento estratégico y (3) poca experiencia del equipo directivo en gestión profesional de mercados. En contraparte, la claridad del equipo directivo respecto a lo que quieren llegar a ser, basado en conocimiento de su consumidor final y el reconocimiento de la marca Unicachi son activos a aprovechar en la implementación de las estrategias a plantear.

Modelo de gestión y sistemas control gerencial. Corporación Andina de Unicachi no cuenta con procedimientos y sistemas que le permitan obtener información para evaluar el desempeño de la organización y tomar decisiones a nivel estratégico u operativo. Asimismo, falta monitoreo del entorno de la organización, la competencia, los clientes, así como tampoco se tiene conocimiento de los procesos operativos que ejecutan los comerciantes. Ello se debe, principalmente, a que la estructura organizativa y legal de la empresa otorga independencia de decisión y acción a los propietarios de los puestos comerciales y por lo

tanto no se pueden implementar los mecanismos de control adecuados. Al respecto, se identifica la necesidad de actualizar el modelo de gestión y en ese sentido Gordón et al. (2008) indicaron que: “Además de mejorar las capacidades de los empresarios, es necesario un modelo de gestión eficiente del propio mercado” (p. 7). Por lo cual, es necesario contar con los mecanismos que hagan posible una gestión más eficiente y profesional en la toma de decisiones.

Planeamiento estratégico. La actual dirección de Corporación Andina de Unicachi, elaboró por primera vez un Planeamiento Estratégico en el año 2016; el cual, se realizó dentro del marco de la tesis de grado de magíster del actual director general, pero sin la colaboración otros miembros de la organización y con información limitada. A pesar de ello, la dirección tiene claridad respecto a la visión fundacional de la corporación y consecuente necesidad de un sistema de distribución eficiente que les permita seguir como referente en el sector de mercados de abastos. Para ello, una de las principales consideraciones gira en torno a definir las medidas necesarias para que los locales comerciales y la administración sea un único todo; lo cual, implica revisar los contratos de compra - venta vigentes, así como los contratos de alquiler. De forma que, los comerciantes se ciñan a normas y estándares que aseguren la calidad en los productos y servicios ofrecidos.

Respecto a las fortalezas en la gerencia de Corporación identificaron como principales las siguientes: (a) experiencia de casi 20 años del grupo de emprendedores; (b) cultura de emprendimiento arraigada y (c) reconocimiento de la marca Unicachi en el mercado (E. Arhuata, comunicación personal, 26 de julio de 2019). Por otra parte, dentro de sus debilidades más importantes contempla: la falta de formación técnica de la dirección; la falta de preparación de los comerciantes que aún piensan que son los clientes quienes tienen que buscarlos; y la falta de una gestión integral del negocio. En esa línea, si bien la gerencia no monitorea ni analiza de forma regular los cambios en su entorno, competencia y tampoco

en la demanda; no obstante, el año 2017 se encargó un estudio a la consultora Arellano Marketing para analizar las principales necesidades de los clientes del mercado, con la finalidad de construir una propuesta de valor diferencial que ayude a alcanzar la visión.

Experiencia del equipo directivo en gestión profesional de mercados. La dirección actual de Corporación Unicachi cuenta con un equipo donde solamente el director general goza de la formación requerida para el puesto, al contar con estudios en derecho, maestría en administración de empresas y experiencia de más de 13 años como administrador y gerente en el grupo Unicachi. Sin embargo, la gerencia de Infraestructura, Logística y Proyectos, así como la Gerencia de Marketing y Ventas se encuentran a cargo de dos personas que no cuentan con la formación y experiencia necesaria en sus campos correspondientes. De la misma manera, los comerciantes no cuentan con la preparación para enfrentar el desafío que implica la nueva visión de la organización; en consecuencia, el desempeño de la organización en su conjunto es reactiva e ineficiente. Por otro lado, debido a lo estratégico de la ubicación de Corporación Andina de Unicachi, se mantienen buenas relaciones y comunicación constante con la Municipalidad del distrito de La Victoria para coordinar aspectos relacionados al funcionamiento del mercado y cambios en la zona de influencia. No obstante, aún no se ha establecido un contacto similar con otras organizaciones que podrían ayudar a mejorar el desempeño del mercado, como, por ejemplo, con el Ministerio de la Producción, a través de sus programas de asesoría técnica a microempresarios.

Gestión de marca y su impacto social. Para la dirección de Unicachi, la imagen de la marca es una de sus principales fortalezas; la cual, representa al inmigrante emprendedor y trabajador, que lucha por hacer realidad sus sueños (E. Arhuata, comunicación personal, 26 de julio de 2019). En ese sentido, Unicachi es un centro de abasto que, junto con congregar consumidores finales, también atrae a pequeños empresarios y emprendedores que encuentran en el mercado los insumos que necesitan para sus negocios. Es así, que, debido a

la experiencia de los comerciantes y su especialización, es que ambos tipos de clientes han establecido una relación de confianza. No obstante, en la actualidad, Unicachi solo atiende a clientes de su radio de acción, desaprovechando la oportunidad de ampliar el alcance de sus servicios y generar un mayor impacto social al trasladar beneficios a más consumidores e incrementar la dinámica económica en su localidad. En ese sentido, Gordón et al. (2008) indicaron que los efectos de los mercados no solo abarcan lo comercial, sino que trascienden en la revitalización de centros urbanos, generan equilibrio entre el centro y la periferia o en aspectos sociológicos de la cultura de cada país.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La diversificación de los canales de venta y el cambio de las preferencias de los consumidores son factores que hacen necesario una evaluación constante por parte de Unicachi de las necesidades de sus consumidores para satisfacerlas. Sin embargo, al contar con una débil gerencia de Marketing y Ventas, esta evaluación no se lleva a cabo y tampoco se emprenden acciones propias del área.

Acciones de promoción y comunicación. En este punto se identifica la necesidad de mantener el top of mind y posicionamiento ganado por Unicachi considerando las nuevas necesidades de los consumidores y los cambios que enfrenta la economía. Actualmente, Unicachi se encuentra en el segundo lugar de preferencia del consumidor que acude y compra en la zona de La Parada (Arellano Marketing, 2018). Sin embargo, la organización no realiza ninguna actividad de promoción y comunicación que busque mantener o incrementar este posicionamiento en la mente de los consumidores. Al respecto, la Guía para la Competitividad de mercados de Abasto (Municipalidad de Lima, 2013) indicó que: “es necesaria la incorporación de mejores prácticas de gestión que consideren estrategias de promoción comercial y un servicio de calidad para los clientes, convirtiendo el mercado en

un lugar más atractivo para la compra diaria” (p. 68). En consecuencia, el área de marketing es una debilidad de la organización; la cual, se debe mejorar para lograr la visión deseada.

Producto. En el Mercado Unicachi se comercializa una serie de productos para el consumo, siendo los principales: frescos (carne de pollo, pescado, cerdo, y res), abarrotes al por menor, huevos, plásticos y descartables, librería y bazar, cabinas de internet, peluquería, y restaurantes. Sin embargo, donde destaca es en la venta de frescos donde se da un valor agregado al producto, pues se procesan las carnes, realizando los cortes según los requerimientos de los clientes, que en su mayoría son restaurantes. En lo que respecta a los demás productos, son estándares, pues no presentan ninguna diferenciación con relación a los ofrecidos en los mercados competidores. Por otra parte, la oferta de Unicachi no contempla una variedad adecuada de categorías de productos, encontrándose en desventaja respecto a sus competidores más cercanos (Arellano Marketing, 2018). En ese sentido, Corporación Andina de Unicachi debe incluir en la oferta, otros productos como: embutidos, tubérculos, verduras, frutas, bebidas envasadas, productos de limpieza para el hogar, productos de cuidado personal, etc. De tal forma, que facilite que sus clientes puedan encontrar los productos que necesitan en un solo lugar.

Precio. Los precios a los que se ofertan los productos en el mercado Unicachi son definidos por cada comerciante que opera en un puesto de venta, los cuales son competitivos y accesibles para los clientes, sin embargo esta característica es común en la competencia, e inclusive, como se puede ver en la Figura 19, los precios son aún más bajos en los clúster que funcionan en la zona (clúster de pescado, clúster ambulatorio de verduras y tubérculos, y el clúster intermediario de abarrotes), no obstante estos últimos no presentan condiciones favorables para los clientes y compradores, especialmente en temas de seguridad, garantía del producto, higiene, y limpieza. En consecuencia, Unicachi se encuentra compitiendo en precios, que es el atributo más valorado por los clientes, que, ante un mismo producto

ofrecido, buscarán el precio más bajo. Por tanto, Unicachi debe buscar el binomio precio - calidad, manteniendo precios bajos y enfocándose en mejorar la calidad de sus productos y servicios.



Figura 19. Situación actual del clúster comercial.

Tomado del informe final del estudio de identificación de las principales necesidades comerciales en la zona de La Parada, de Arellano Marketing para Corporación Andina Unicachi S.A.

Plaza. Según la información de campo obtenida a través de encuestas y cuestionarios (ver Apéndice C); Corporación Andina Unicachi, atiende a dos tipos de públicos: amas de casa (36%), e intermediarios (64%), los que realizan un gasto promedio mensual de S/1,500 y S/11,000 respectivamente. Además, según el estudio de Arellano Marketing (2018), se sabe que en la zona se tienen tres tipos de público: amas de casa (43%), intermediarios (5%), y flotantes (52%), no obstante, el gasto promedio de compra de cada público es muy diferenciado, las amas de casa gastan S/ 79.19 soles por visita, con una media de 12.5 vistas por mes, mientras que los intermediarios gastan S/ 740.88 soles en cada visita, presentando una media de 13.5 visitas mensuales. Por otro lado, de acuerdo con este estudio, tenemos que las características de estos públicos son las siguientes:

- Amas de casa: Tienen en promedio de 37 años de edad, encontrándose el 70% de estas mujeres entre los 25 y 44 años, además, como se observa en la Figura 20, la mayoría de

ellas pertenece al NSE C (78%), y el 95% tienen en promedio dos hijos. Se caracterizan principalmente por su búsqueda constante del ahorro y una justificación para la inversión que realizan en transporte, tiempo de desplazamiento, y tiempo de compra.

- Intermediarios: El 70% de este público son mujeres, con un promedio de edad de 40 años, las que son dueñas de alguno de los siguientes negocios: Bodegas (38%), puestos de mercado (29%), restaurantes (29%), y panaderías (3%). Asimismo, el 54% pertenece al NSE C, el 39% al NSE B, y el 8% al NSE A. Este público también se caracteriza por ser buscador de precios y un 5% suele realizar compras por delivery.
- Flotante: Éste público está compuesto por trabajadores de la zona, que tienen 38 años en promedio, y el 74% de ellos tienen dos hijos, además, el 55% pertenecen al sexo masculino. Asimismo, como se puede observar en la Figura 20, éste público pertenece prioritariamente al NSE C (66%). Por otro lado, los tipos de trabajo que realizan en la zona son los siguientes: dueños de negocio (79%), ayudantes de algún negocio (12%), ambulantes (4%), cargadores (3%), y otros (2%). Este público se caracteriza fundamentalmente por la búsqueda de modernidad y entretenimiento, dados por la oferta moderna, además de variedad de promociones y ofertas.

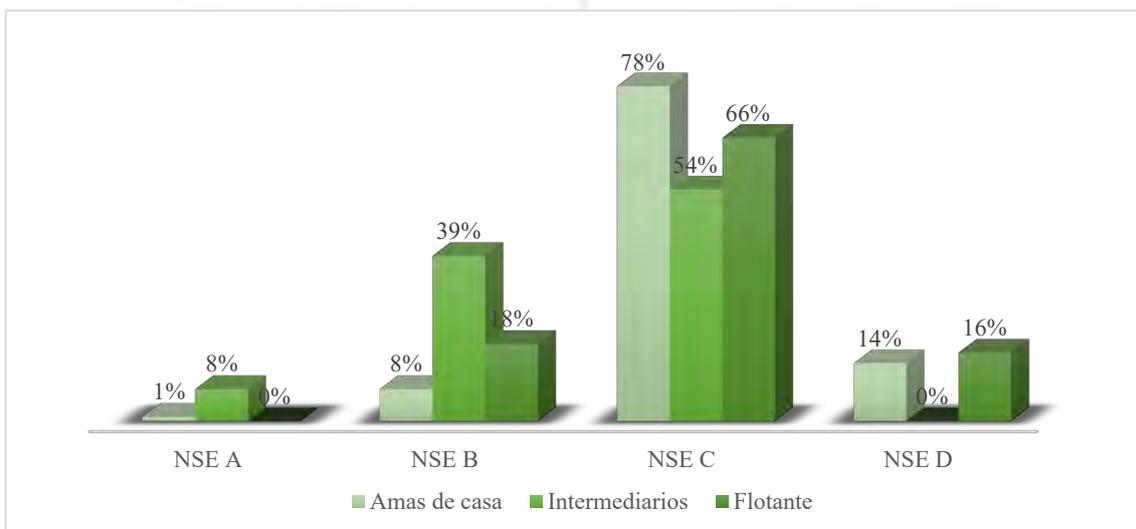


Figura 20. Nivel Socioeconómico de los públicos que asisten a la zona La Parada. Tomado del informe final del estudio de identificación de las principales necesidades comerciales en la zona de La Parada, de Arellano Marketing para Corporación Andina Unicachi S.A.

Unicachi atiende a sus clientes mediante el canal directo, es decir, los clientes y compradores se acercan a las instalaciones del mercado y realizan sus compras en los puestos del mercado. Cabe señalar que de los 414 puestos con que cuenta el mercado, aproximadamente el 75% son manejados por inquilinos, mientras que el 25% por propietarios. Además, la organización podría incrementar su mercado, captando al público flotante, para ello deberá incluir en su oferta los productos y servicios del canal moderno como: restaurantes, fast foods, farmacias, bancos y cajeros automáticos, tiendas de ropa, salones de belleza, juegos para niños, entre otros, que son buscados principalmente por este público.

4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)

Los mercados de abastos tienen un rol principal en el abastecimiento de alimentos para la población. Sin embargo, debido a que estos no se han modernizado y continúan operando en edificaciones obsoletas, con baja eficiencia de sus activos fijos productivos y pobres procesos de control de calidad, es que las cadenas de supermercados han ganado mercado. Esta realidad no es ajena a Unicachi; por lo que, se identifica la necesidad de mejorar la competitividad del mercado en su conjunto.

Proceso. Actualmente, los procesos de almacenamiento y manipulación de alimentos, así como los de atención al público son gestionados íntegramente por los comerciantes de cada puesto, no existiendo procesos establecidos por el mercado que deban ser cumplidos por los comerciantes, con la finalidad de obtener productos y servicios de calidad y que satisfagan las expectativas del cliente como elemento diferenciador de la competencia. Asimismo, es importante señalar, si bien existen un reglamento interno de funcionamiento del mercado, no viene siendo cumplido por los comerciantes, quienes, además no están obligados a brindar información sobre sus ventas, de modo que la administración del mercado pueda realizar una gestión más efectiva. En consecuencia, la relación contractual entre la

administración y los comerciantes resulta siendo una debilidad para la organización, por lo que es necesario replantear los contratos de modo que existan cláusulas que exijan a los comerciantes el cumplimiento de las disposiciones de la administración, y de esta manera garantizar un mejor servicio al cliente.

Planta. El mercado Unicachi cuenta con una ubicación estratégica debido a su cercanía al Damero de Gamarra y a principales vías de la ciudad. El terreno que ocupa tiene un área de 5,399 metros cuadrados, y sus instalaciones constan de 414 puestos en el primer piso (Unicachi, 2019), de los cuales el 60% tienen un área de 4.5m² y el 40% restante son de 9 m² (ver Figura 21); además en este piso se ubican los servicios higiénicos, cuya operatividad se encuentra tercerizada. Así mismo, en el segundo nivel existen ocho almacenes que se alquilan a terceros, y dos canchas de fútbol que se alquilan por horas. Actualmente no se aprovecha ni el subsuelo ni los aires para brindar un mejor servicio al cliente.

Con respecto al estado actual de la infraestructura del mercado, se ha encontrado que no viene cumpliendo con los requerimientos técnicos establecidos por los organismos competentes, así por ejemplo, el 58% de los puestos no cumplen con las áreas mínimas establecidas en el Cuadro de Normas Técnicas del Reglamento Nacional de Edificaciones (Ley N° 27792), en donde se indica que las áreas mínimas de los puestos deben ser de 6 m² para carnes, pescados y productos perecibles, y de 8 m² para abarrotes, mercería y cocina. Por otro lado, actualmente no se viene cumpliendo con otros requisitos exigidos por el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), respecto a la instalación de una bomba contra incendios, así como al cableado eléctrico de toda la infraestructura, lo que está imposibilitando la renovación de la licencia de funcionamiento.



Figura 21. Interior del Mercado Unicachi.
Vista panorámica del interior del Mercado.

Del mismo modo, en el Artículo 32 del Reglamento Nacional de Edificaciones (Ley N° 27792), se indica que los mercados minoristas deben considerar espacios para el depósito de mercadería y éstos deben corresponder al 25% del área de venta. Así mismo, se indica que se deberá proveer de cámaras frigoríficas para carnes, pescados y otros productos, en un volumen de 0.02 m³ por m² de área de venta para carnes, 0.06 m³ por m² para pescados, y 0.03 m³ por m² para productos diversos. Sin embargo, en la actualidad Unicachi no viene cumpliendo con estos requerimientos, por lo que los comerciantes tienen que alquilar almacenes fuera del mercado o han tenido que ambientar algunas tiendas como frigoríficos, no obstante, estas medidas no responden a cabalidad al requerimiento de la norma. Por ello, si bien se evidencia la necesidad de realizar una remodelación completa de las instalaciones, la inversión requerida es muy elevada y los comerciantes no pueden parar la operación; por lo tanto, se requiere evaluar el marco financiero y operacional más adecuado para realizar los

cambios que se requieren. En definitiva, la infraestructura actual del mercado resulta ser una debilidad para la organización, siendo su única fortaleza su ubicación estratégica en el Dameró de La Parada.

Calidad y Medio Ambiente. La calidad de los bienes y servicios, son estándares en relación con los ofrecidos por la competencia, no existiendo un sistema de gestión de la calidad que permita alguna diferenciación en este aspecto. De acuerdo a la entrevista con el Sr. Arhuata, Gerente General de la empresa (entrevista realizada el 26 de julio de 2019), la administración realiza algunos controles visuales respecto a la calidad de los productos y a las condiciones de almacenamiento de productos ofrecidos, sin embargo, queda claro que estas acciones no son suficientes. Además, según el Cuadro de Normas Técnicas del Reglamento Nacional de Edificaciones (Ley N.º 27792), los mercados mayoristas y minoristas deben contar con un laboratorio de control de calidad de los alimentos, sin embargo, el mercado no lo tiene, por lo que es indispensable la implementación de un sistema de gestión de calidad y del laboratorio correspondiente, que permitan asegurar la calidad de los productos ofrecidos.

Por otro lado, el mismo reglamento indica la disposición de un área para el acopio y evacuación de residuos, cuya área mínima se deberá determinar en función de a la superficie de venta, siendo en el caso de un mercado minorista, 0.020 m³ por m² de superficie de venta. Además, las actividades de almacenamiento y recolección de los residuos sólidos deberán sujetarse a lo establecido en los capítulos III y V de la Ley General de Residuos Sólidos (Ley N.º 27314). Sin embargo, actualmente no se fomenta una cultura de cuidado hacia el medio ambiente, debido a la inexistencia de procedimientos para la gestión de los residuos, así como tampoco se ha destinado ningún espacio físico para esta actividad, por lo tanto, este es un aspecto para atender por la organización.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Unicachi no presenta deudas con terceros, así mismo, cuando se ha requerido realizar mejoras en infraestructura, la organización se ha financiado mediante préstamos bancarios, que han sido otorgados sin inconveniente, debido al respaldo del Grupo Unicachi; y que han sido cancelados oportunamente. Por otro lado, por política de la organización no se hace una distribución de dividendos a los accionistas, ya que se ha decidido se reinviertan las utilidades en la mejora y mantenimiento del mercado. En relación con la evaluación de los estados financieros, este se realiza de forma anual, como parte del informe presentado a los accionistas para su conocimiento y aprobación (E. Arhuata, comunicación personal, 26 de julio de 2019). Sin embargo, éstos deberían ser revisados de forma trimestral para tener un mejor control y evaluación del desempeño, para así tomar las medidas correspondientes de forma oportuna. Por lo tanto, aún con el retraso en la forma de evaluar sus estados financieros, el aspecto financiero es considerado como una fortaleza para la organización, debido a la facilidad para conseguir financiamiento externo apoyados en la solvencia del Grupo Unicachi.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Fuerza Laboral. Unicachi cuenta con una fuerza laboral de 500 personas. De los cuales 26 empleados pertenecen a la administración, y el resto corresponden a la fuerza de ventas, ubicados en los 414 puestos comerciales. Cabe señalar que actualmente no se tienen perfiles establecidos para los comerciantes y los asistentes de ventas, lo que ha generado que el mercado se tengan comerciantes sin las aptitudes y actitudes necesarias que garanticen una atención de calidad al cliente final. Ante esta situación, la gerencia viene trabajando para lograr cambiar los contratos de venta y alquiler de los puestos del mercado, de modo que se puedan establecer y hacer cumplir, aspectos que aseguren la satisfacción del cliente (E. Arhuata, comunicación personal, 05 de agosto de 2019).

Capacitación y desempeño. Con respecto a la capacitación, no existe un plan anual para las personas que laboran en el mercado Unicachi; sin embargo, una vez al año se coordinan la realización de talleres de marketing o de desarrollo personal como liderazgo o cultura organizacional a fin de lograr mayor integración y compromiso por parte de los miembros de la compañía. Adicionalmente se busca incentivar el buen desempeño de los comerciantes, mediante un reconocimiento a fin de año, basado en los resultados obtenidos en las evaluaciones trimestrales donde se miden temas como: la puntualidad, calidad del producto, orden y limpieza, entre otros. Sin embargo, estas medidas no han sido suficientes para lograr el cambio en la mentalidad del comerciante y su adecuación a las nuevas normas requeridas para los mercados de abastos, siendo necesario trabajar para superar esta debilidad de la organización.

Organización. La estructura organizacional de Unicachi se muestra en la Figura 23, la cual es del tipo funcional, y es la misma con la que empezó sus operaciones, no habiéndose realizado ninguna revisión de esta, pues se consideraba que respondía a las necesidades de la organización. No obstante, se reconoce que en la actualidad esta estructura organizacional no es la requerida para llegar a la visión propuesta, así se tiene que las gerencias de marketing y ventas, y la gerencia de logística, infraestructura y proyectos, no tienen un real funcionamiento, afectando el buen desempeño de la organización.

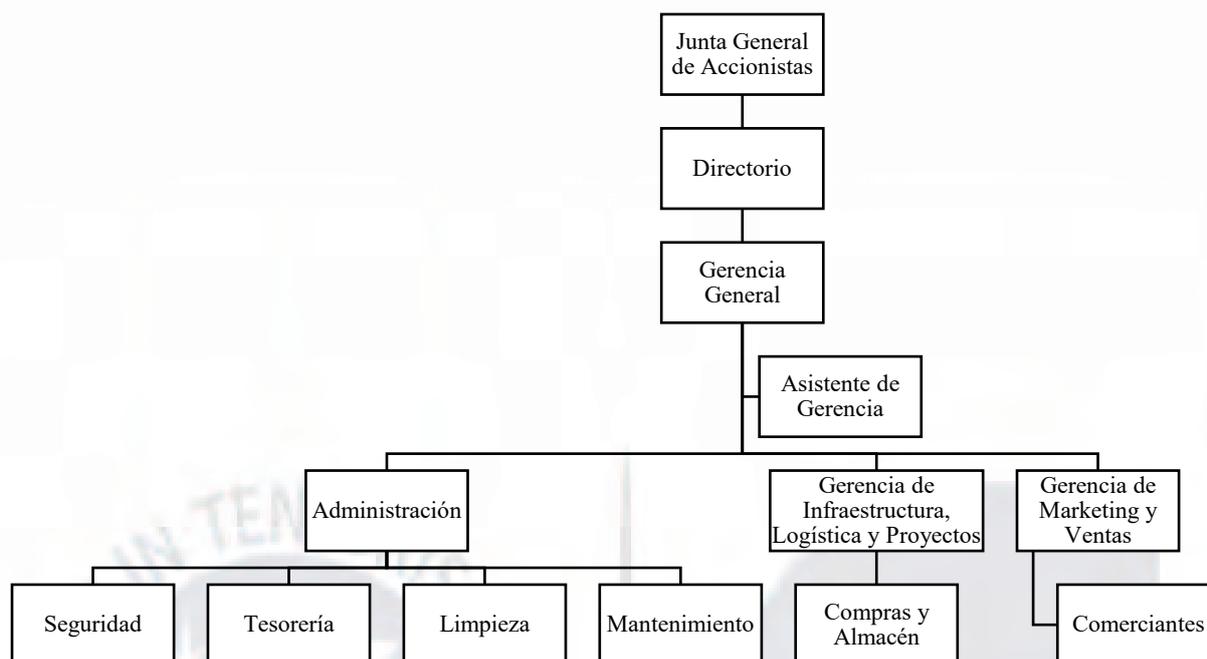


Figura 22. Estructura organizacional actual de Corporación Andina de Unicachi.

Hay que mencionar, además, que la administración cuenta con un manual de funciones del personal administrativo de la organización, sin embargo, en este documento no se especifica el perfil del puesto. Asimismo, se cuenta con un reglamento para el personal administrativo, en el cual se estipulan las normas que guían el comportamiento del personal, así como las sanciones a ser aplicadas en caso de su incumplimiento, las que actualmente no se aplican (E. Arhuata, comunicación personal, 26 de julio de 2019).

4.1.6 Sistemas de información (I)

Para una adecuada toma de decisiones es importante integrar la información existente en la compañía, sin embargo, Corporación Andina de Unicachi, no cuenta con un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) que soporte sus procesos internos de manera integrada, sólo se cuenta con un software inhouse y uno de contabilidad, los que, además, no se encuentran integrados. De la misma manera, tampoco se tiene una solución que permita monitorear y gestionar las relaciones con el cliente (CMR, por

sus siglas en inglés). Por lo tanto, Unicachi no cuenta con información en tiempo real para la toma de decisiones de forma oportuna. En consecuencia, en cuanto a sistemas de información no se identifican fortalezas para Unicachi.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En cuanto al uso de tecnologías, investigación y desarrollo, se observa que éstas todavía no han sido adoptadas por parte de Unicachi; ya que, el modelo de negocio actual está enfocado en aprovechar la ubicación estratégica del mercado y el conocimiento y experiencia de los accionistas y comerciantes. En este sentido, no se cuenta con ningún tipo de tecnología que brinde valor agregado a los productos y servicios ofrecidos por el mercado, siendo esta condición una debilidad para la compañía que puede ser perjudicial en su eficiencia, eficacia y competitividad (E. Arhuata, comunicación personal, 26 de julio de 2019).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Por medio del análisis AMOFHIT se identificaron las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, lo cual fue un insumo para la elaboración de la matriz MEFI. En la matriz dentro de los factores determinantes de éxitos se consideraron seis fortalezas y siete debilidades que luego de ser valoradas se obtuvo un puntaje de 2.24, lo cual indica que Unicachi presenta más fortalezas (1.70) que debilidades (0.54); por lo tanto, debe enfocarse en crear estrategias que le permitan utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno; además se deberá plantear estrategias internas que le permitan minimizar sus debilidades y potencializar sus fortalezas.

Tabla 5

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) para Corporación Andina de Unicachi

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1. Reconocimiento de la marca Unicachi, y el concepto que ésta representa en el consumidor.	0.08	3	0.24
F2. Claridad del equipo directivo respecto a lo que quieren llegar a ser, basado en conocimiento de su consumidor final.	0.08	4	0.32
F3. Ubicación estratégica del mercado, debido a su cercanía a vías principales y al Damero de Gamarra.	0.10	4	0.40
F4. Experiencia en la comercialización de los productos que se ofrecen en el mercado.	0.08	4	0.32
F5. Acceso a fuentes de capital de largo plazo, debido al fuerte respaldo del grupo Unicachi en el mercado.	0.06	4	0.24
F6. Cartera de clientes activa que reconoce en los comerciantes una buena opción para atender sus necesidades.	0.06	3	0.18
Subtotal	0.46		1.70
Debilidades			
D1. Ausencia de un proceso de planeamiento estratégico en la empresa que guíe a la organización.	0.10	1	0.10
D2. Falta de formación técnica, capacitación y experiencia en gestión de algunos directivos, personal operativo y comerciantes.	0.08	1	0.08
D3. Inadecuada estructura organizacional y condiciones contractuales entre la administración y los comerciantes para concretar la visión deseada.	0.08	1	0.08
D4. Deficiencias en el área de Marketing, que impiden monitorear competidores y demanda. Así como promocionar el mercado y mejorar la variedad de la oferta al mercado.	0.08	1	0.08
D5. Infraestructura no responde a las nuevas exigencias de la normatividad actual.	0.10	1	0.10
D6. Falta de procesos establecidos, así como de la implementación de TICs, que ayuden a la gestión administrativa y faciliten el control.	0.06	1	0.06
D7. Ausencia de una cultura de protección al medio ambiente.	0.04	1	0.04
Subtotal	0.54		0.54
Total	1.00		2.24

Nota. Valor: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2012, p. 189. Lima, Perú: Pearson.

4.3 Conclusiones

- La falta de un planeamiento estratégico en el Mercado Unicachi, no ha permitido que la organización obtenga una ventaja competitiva que le permita diferenciarse claramente de

la competencia. Asimismo, la experiencia de los directivos en el sector no es suficiente, por lo cual es necesaria la formación técnica para gestionar efectivamente.

- El mercado presenta debilidades en cuanto al modelo de gestión actual; el cual, dificulta entregar una propuesta de valor integral y eficiente; por lo tanto, esta situación no permite aprovechar la ubicación estratégica del mercado.
- Una de las debilidades del mercado es la carencia de actividades de marketing y ventas, que ayuden a: (a) incrementar el posicionamiento de la marca Unicachi, que es una fortaleza que no está siendo aprovechada por la organización; (b) estudiar la competencia y la demanda; y (c) promocionar los productos y servicios del mercado.
- La experiencia del comerciante en cuanto a lo que demanda su público, ha permitido que tengan una cartera activa de clientes, quienes acuden a realizar sus compras con una alta frecuencia; por lo que este factor es considerado como una fortaleza para la organización.
- Los comerciantes son parte fundamental para el crecimiento del mercado Unicachi, por tanto, establecer procesos de selección del comerciante y capacitación constante es indispensable para asegurar servicios y productos de calidad para el consumidor, estos puntos aún deben ser trabajados por la empresa, por lo que se considera una debilidad.
- Un atributo importante para el cliente es la calidad de los productos, no obstante, el mercado no cuenta con procesos de control de calidad, que permitan garantizar la calidad de los alimentos que se expenden, así como el cumplimiento de las regulaciones sanitarias, convirtiéndose así en una debilidad.
- El aspecto financiero es una fortaleza para la empresa, lo que permite acceder a fuentes de financiamiento externa, avalado por la reputación del grupo Unicachi.
- La falta de una infraestructura adecuada que cumpla con las regulaciones correspondientes es considerada una debilidad, debido a que podría ser causal para el

cierre del mercado de manera temporal. Así mismo, la infraestructura actual no responde a los requerimientos de los comerciantes y clientes que acuden diariamente al mercado.

- En cuanto al aspecto tecnológico, el no contar con TICs para una correcta administración y gestión de la información puede provocar deficiencias en la gestión ya que no se tiene la eficiencia y eficacia de los datos que ayudaran en una mejor toma de decisión del negocio.
- El resultado obtenido en la matriz MEFI es 2.24, lo cual refleja que la organización es internamente débil, por lo que necesita generar estrategias internas que disminuyan sus debilidades y en consecuencia mejorar su competitividad.



Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

Para desarrollar este capítulo se utilizará la teoría tridimensional de Hartmann aplicada a las organizaciones (citado en D'Alessio, 2012), otorgando especial atención a los intereses fundamentales de la Corporación Andina de Unicachi S.A., que son la base para obtener el éxito. Posteriormente, se definirán los objetivos de largo plazo que permitirán atender dichos intereses organizacionales, así como también alcanzar la visión de la compañía.

5.1 Intereses de la Organización

En el sector comercio en que se encuentra la Corporación Andina de Unicachi S.A., los principales intereses son:

- Incrementar las ventas mensuales del mercado: Interés principal de la organización, que permitirá el crecimiento en la rentabilidad y sostenibilidad del mercado en el tiempo, para lo cual es necesario lograr una mayor preferencia del público objetivo.
- Incrementar la productividad del metro cuadrado del mercado: Es de interés de la organización tener una mayor productividad por cada metro cuadrado de infraestructura.
- Renovar y ampliar la infraestructura y el equipamiento del mercado: Mejorar el ambiente donde se desarrolla la actividad propia del mercado con una infraestructura más amplia y moderna, con los equipos necesarios que garanticen la calidad de los productos a fin de satisfacer las necesidades de compra de nuestros clientes, asegurando su preferencia.
- Implementar un sistema de calidad en los productos y servicios brindados: Para asegurar que los bienes y servicios ofrecidos sean de calidad, logrando así responder satisfactoriamente a uno de los atributos valorados por nuestro público objetivo.
- Implementar un sistema de gestión en responsabilidad social y medioambiental: Es importante desarrollar un adecuado ambiente con la comunidad, sus colaboradores y clientes, haciéndose responsable del impacto que genera la actividad propia del mercado, desarrollando así un espacio que cumpla las condiciones medioambientales necesarias.

- Desarrollar las competencias y habilidades de los comerciantes del mercado buscando promover el desarrollo de actividades económicas sostenibles por parte de los comerciantes.

5.1.1. Matriz de Intereses de la Corporación Andina de Unicachi (MIO)

Los intereses organizacionales de Unicachi que deberá tratar de alcanzar se presentan en la Tabla 6, considerando como grupos de interés a: accionistas, propietarios, arrendatarios, competidores, sistema financiero y comunidad.

Tabla 6

Matriz de Intereses de Corporación Andina Unicachi

Interés organizacional	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Incrementar las ventas mensuales del mercado	(+) arrendatario (+) propietarios	(-) competidores (+) accionistas	
Incrementar la productividad del metro cuadrado del mercado	(+) arrendatario (+) propietarios (+) accionistas	(-) competidores	
Renovar y ampliar el mercado tanto en infraestructura como en tecnología	(+) propietarios (+) accionistas	(+) clientes (-) competidores (+) municipalidad	(+) comunidad (+) sistema financiero
Implementar un sistema de calidad en los productos y servicios brindados	(+) clientes (+) accionistas (+) propietarios	(-) competidores (+) sistema financiero	(+) comunidad
Implementar un sistema de gestión en responsabilidad social y medioambiental	(+) clientes	(-) competidores	(+) comunidad
Desarrollar las competencias y habilidades de los comerciantes del mercado	(+) clientes (+) propietarios	(-) competidores	(+) comunidad

Nota. (+) Intereses comunes, (-) Intereses opuestos. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed. Rev.), por F. D'Alessio, 2012, p. 224. Lima, Perú: Pearson.

5.2 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos propuestos deberán completarse en un periodo de siete años, del 2020 al 2027 y deberán cumplir los requisitos de ser medidos, realistas, desafiantes, jerarquizados y alcanzables; teniendo como punto de partida la misión, visión, e intereses organizacionales

D'Alessio (2012).

- **OLP1.** Para el 2027 incrementar la afluencia mensual de clientes del mercado Unicachi de 234,000 a 403,000 visitas.
- **OLP2.** Para el 2027, incrementar las ventas de los productos de S/35,000,000 a S/60,000,000 mensuales.
- **OLP3.** Para el 2027, incrementar la productividad del m2 del mercado, de 13.03 a 82.96 soles de ingresos por alquiler por m2.
- **OLP4.** Para el 2024 la infraestructura de Corporación Andina Unicachi debe estar remodelada al 100% de modo que se satisfagan las necesidades internas y los requerimientos del público objetivo, de modo que convivan de forma armoniosa el modelo de negocio tradicional y el moderno.
- **OLP5.** Para el 2027 mejorar la gestión de la organización, a través de calidad, gestión ambiental y reingeniería de procesos, incrementando el ROE de 2% al 10%.

5.3 Conclusiones

- Determinar los intereses de la organización y plasmarlos en la Matriz de Intereses Organizacionales, permitió identificar de manera clara cómo afectaría a los grupos de interés de la organización el alcanzarlos.
- Para plantear estrategias que permitan alcanzar la visión propuesta para el 2027, es imperativa la formulación adecuada de los OLP. Además, se debe contar con indicadores que permitan el seguimiento y evaluación de los resultados.
- El éxito del mercado Unicachi depende en gran medida del aumento de su competitividad. Ello se evidencia en el enfoque de los OLP orientados al mejoramiento del valor que se entrega a los clientes, a través de una mejor infraestructura, calidad, precios accesibles, seguridad y responsabilidad social; para en contraprestación incrementar el retorno a los accionistas.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico tiene como objetivo identificar y evaluar las estrategias a implementar por Corporación Andina de Unicachi, con la finalidad de lograr los objetivos de largo plazo planteados y alcanzar la visión al año 2027. Como primer paso se determinó que la estrategia genérica a implementar sería la de diferenciación, debido a que la empresa buscará obtener su ventaja competitiva ofreciendo un producto único y de calidad en su sector, que integre la oferta tradicional y la moderna.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En el desarrollo de la matriz FODA (ver Tabla 7), se propusieron 17 estrategias que permitirán mejorar el servicio ofrecido al cliente final, elevar su nivel de satisfacción y en consecuencia incrementar la participación en el mercado, logrando así alcanzar la visión planteada. Las estrategias FO buscan explotar las oportunidades mediante el desarrollo de nuevos productos y una mayor penetración en el mercado. Así mismo, las estrategias FA, buscan desarrollar sistemas de calidad, seguridad, alianzas estratégicas, crecimiento de la infraestructura, entre otros, que permitan confrontar las amenazas del entorno. Las estrategias DO son en su mayoría internas, que buscan aprovechar las oportunidades, levantando las debilidades de Unicachi. Finalmente, las estrategias DA van a generar acciones que buscan neutralizar las amenazas del entorno, mejorando los aspectos negativos en cuanto a infraestructura, gestión del talento, falta de cultura de protección al medio ambiente, etc.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz PEYEA, determinará la postura estratégica apropiada de Corporación Andina de Unicachi, dentro de las cuales puede ser: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva. Las cuáles serán definidas por la combinación de cuatro ejes, dos de los cuales corresponden a los factores relativos a la industria y otros dos a los factores relativos a la organización.

Tabla 7

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) para Corporación Andina de Unicachi S.A.

		Fortalezas		Debilidades	
		F1.	Reconocimiento de la marca Unicachi, y el concepto que ésta representa en el consumidor	D1.	Ausencia de un proceso de planeamiento estratégico en la empresa que guíe a la organización
		F2.	Claridad del equipo directivo respecto a lo que quieren llegar a ser, basado en conocimiento de su consumidor final	D2.	Falta de formación técnica, capacitación y experiencia en gestión de algunos directivos, personal operativo y comerciantes
		F3.	Ubicación estratégica del mercado, debido a su cercanía a vías principales y al Damero de Gamarra	D3.	Inadecuada estructura organizacional y condiciones contractuales entre la administración y los comerciantes para concretar la visión deseada
		F4.	Experiencia en la comercialización de los productos que se ofrecen en el mercado	D4.	Deficiencias en el área de Marketing, que impiden monitorear competidores y demanda. Así como promocionar el mercado y mejorar la variedad de la oferta al mercado
		F5.	Acceso a fuentes de capital de largo plazo, debido al fuerte respaldo del grupo Unicachi en el mercado	D5.	Infraestructura no responde a las nuevas exigencias de la normatividad actual
		F6.	Cartera de clientes activa que reconoce en los comerciantes una buena opción para atender sus necesidades	D6.	Falta de procesos establecidos, así como de la implementación de TICs, que ayuden a la gestión administrativa y faciliten el control
				D7.	Ausencia de una cultura de protección al medio ambiente
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
O1.	Entorno económico favorable para la obtención de financiamiento externo	FO1.	Desarrollar una oferta para el canal tradicional que incorpore aspectos de calidad valorados por los clientes (F1, F4, F5, F6, O1, O3)	DO1.	Reestructuración de la empresa (turn around) (D1, D2, D3, D6, O1, O2, O4, O5, y O6)
O2.	Incremento del ingreso promedio del habitante de Lima Metropolitana y del porcentaje de gasto destinado a alimentación dentro del hogar	FO2.	Diversificación horizontal mediante la inclusión de la oferta moderna para los mismos consumidores (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O6)	DO2.	Rediseñar y mejorar el área de marketing (D4, O5, O6, O2)
O3.	Lucha contra el comercio informal por parte de la municipalidad de La Victoria, que favorece la desaparición de los ambulantes	FO3.	Implementación de una plataforma de comercio electrónico (F6, O7)	DO3.	Reingeniería de los procesos de la organización (O2, O4, O5, D6)
O4.	Facilidades por parte del ente municipal para llevar a cabo acciones de cambio en favor del incremento de la competitividad del mercado			DO4.	Concentrar alianzas estratégicas con empresas inversoras, por medio de contrato de fideicomiso (D2, O1)
O5.	Los distritos a los que atiende el Mercado Unicachi, son considerados los más poblados de Lima Metropolitana y albergan al 38.2% de personas de NSE C, público objetivo del mercado			DO5.	Implementación de TIC's para mejorar la competitividad del mercado (D4, D6, O6)
O6.	Preferencia de un porcentaje importante del consumidor limeño por realizar sus compras en el canal tradicional (aproximadamente 30%), desea calidad en el servicio y que la oferta se complemente con la del canal moderno				
O7.	Uso de internet para interactuar con clientes y desarrollar nuevos canales de venta.				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
A1.	La existencia de comercio ambulatorio a los alrededores del mercado, que genera competencia desleal con los comerciantes formales de Unicachi	FA1.	Desarrollo de nuevos sistemas que aseguren la calidad y confiabilidad de los productos y servicios brindados al consumidor (F4, F6, A1, A2, A3)	DA1.	Desarrollar la gestión del talento (D2, A3)
A2.	Inseguridad de la zona en la que se ubica el mercado	FA2.	Desarrollar e implementar nuevos sistemas de seguridad (F3, A2)	DA2.	Desarrollar un plan de contingencia que asegure el abastecimiento del mercado ante desastres naturales (D6, A4)
A3.	Nueva normativa de mercados de abastos que incluyen exigencias de infraestructura, calidad de los productos, y atención al cliente, actualmente incumplidas por Unicachi	FA3.	Implementar un sistema de disposición de residuos sólidos (F5, A5)	DA3.	Adecuación de la infraestructura a las exigencias de la nueva demanda (D5, A3, A5)
A4.	Fenómenos naturales como huaycos que afecten el abastecimiento de productos de primera necesidad a los puntos de abasto.	FA4.	Implementar alianzas con asociaciones de vehículos (mototaxis, taxis y furgonetas) para facilitar el traslado de las compras de sus clientes (F6, A2)	DA4.	Impulsar que la marca refleje los conceptos de responsabilidad social y medioambiental (D7, A7)
A5.	Riesgo de sanción y cierre para Unicachi por no adecuar su gestión a la Ley General de Residuos Sólidos	FA5.	Fidelización del cliente (F1, A6)		
A6.	Ingreso de nuevos competidores				
A7.	Normativa del uso de plásticos				

En la Tabla 8, se tiene la matriz MPEYEA de Corporación Andina de Unicachi, y en la Figura 24 la gráfica correspondiente.

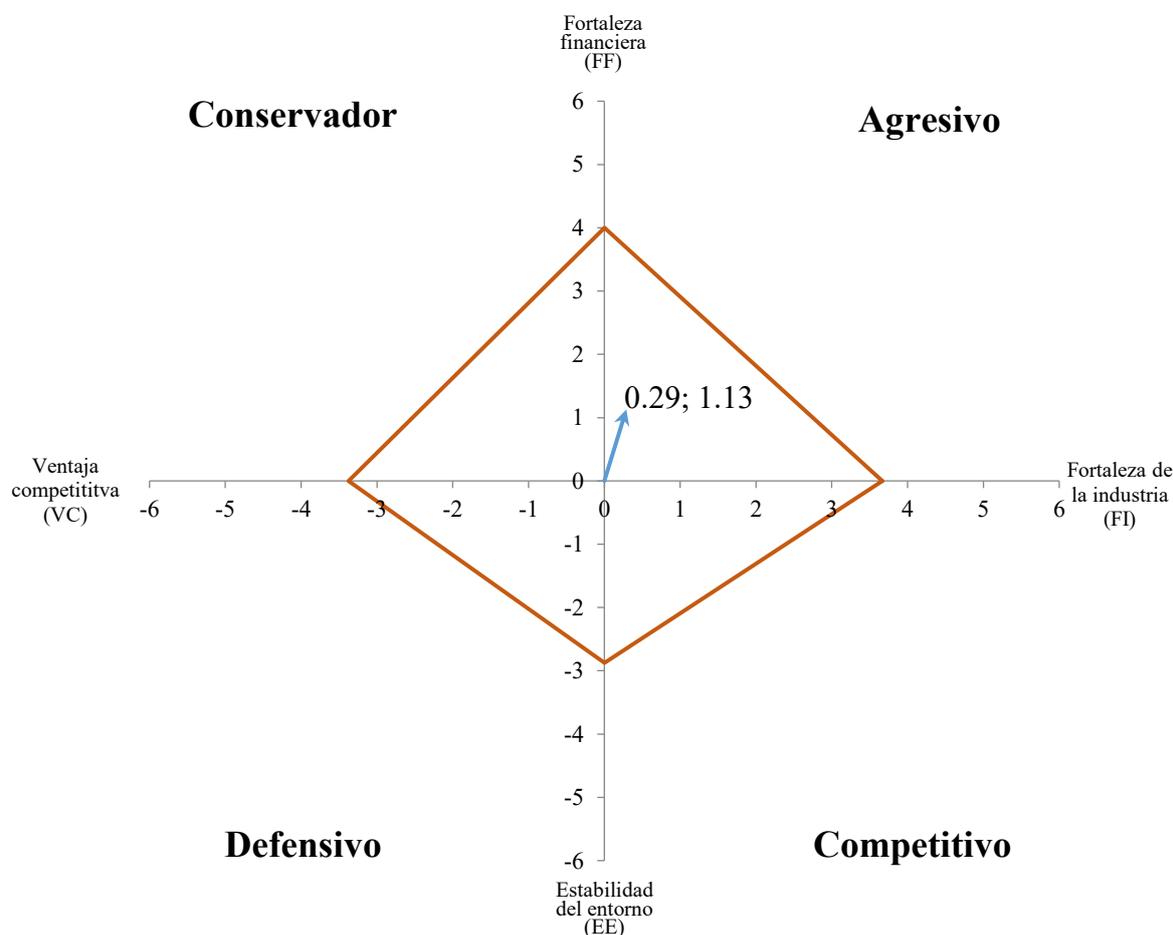


Figura 23. Representación gráfica de la MPEYEA Corporación Andina de Unicachi S.A.

Los resultados obtenidos de la MPEYEA para Corporación Andina Unicachi, son:

$$\text{Eje X} = \text{FI} (3.67) + \text{VC} (- 3.38) = 0.29$$

$$\text{Eje Y} = \text{EE} (- 2.88) + \text{FF} (4.00) = 1.13$$

Entonces analizando cada uno de los factores relativos para Corporación Andina Unicachi se tiene que: (a) El eje FI, tiene un valor de 3.67, lo cual indica que si bien existen ventas estas podrían caer si no se adoptan estrategias que potencialicen el servicio del mercado haciéndolo más atractivo; (b) El eje VC, con un valor de - 3.38, muestra que si existen ventajas competitivas para el mercado respecto a los que tiene a su alrededor; (c) El eje EE, con un calificación de - 2.88, indica que los factores del entorno si bien tienen

influencia estos actualmente no afectan de forma relevante el desarrollo del mercado; y finalmente (d) El eje FF, con un valor de 4.00, demuestra que existe la oportunidad de poder adquirir recursos financieros que incrementen los esfuerzos de mejora en la organización.

Finalmente, se determina que la fortaleza financiera y la estabilidad del entorno son los ejes de mayor puntaje obtenidos en el análisis, con un vector resultante en una posición agresiva, por lo tanto, la empresa necesita aplicar estrategias como: (a) diversificación concéntrica, (b) integración vertical, y (c) liderazgo en costos (D'Alessio, 2012).



Tabla 8

MPEYEA para Corporación Andina de Unicachi S.A.

Posición estratégica	Grupo	Factor Determinante	Valor	
Externa	Estabilidad del entorno (EE)	1. Cambios tecnológicos	4	
		2. Tasa de inflación	6	
		3. Variabilidad de la demanda	2	
		4. Rango de precios de productos competitivos	5	
		5. Barreras de entrada al mercado	5	
		6. Rivalidad/presión competitiva	2	
		7. Elasticidad de precios de la demanda	0	
		8. Presión de los productos sustitutos	1	
			Promedio - 6	-2.88
	Fuerzas de la industria (FI)	1. Potencial de crecimiento	5	
		2. Potencial de utilidades	5	
		3. Estabilidad financiera	4	
		4. Conocimiento tecnológico	1	
		5. Utilización de recursos	3	
		6. Intensidad de capital	5	
		7. Facilidad de entrada al mercado	5	
		8. Productividad/utilización de la capacidad	3	
		9. Poder de negociación de los productores	2	
			Promedio	3.67
Interna	Fortaleza Financiera (FF)	1. Retorno en la inversión	5	
		2. Apalancamiento	4	
		3. Liquidez	5	
		4. Capital requerido versus capital disponible	2	
		5. Flujo de caja	5	
		6. Facilidad de salida del mercado	1	
		7. Riesgo involucrado en el negocio	5	
		8. Rotación de inventarios	6	
		9. Economías de escala y de experiencia	3	
			Promedio	4.00
	Ventaja competitiva (VC)	1. Participación en el mercado	5	
		2. Calidad del producto	4	
		3. Ciclo de vida del producto	2	
		4. Ciclo de reemplazo del producto	3	
		5. Lealtad del consumidor	2	
		6. Utilización de la capacidad de los competidores	0	
		7. Conocimiento tecnológico	1	
		8. Integración vertical	0	
		9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4	
		Promedio - 6	-3.38	

Nota. Vector direccional Eje X = FI + VC = 0.29; Eje Y = EE + FF = 1.13

6.3 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE tiene los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, y va a dar mayor amplitud en el reflejo y evaluación de las complejidades de los negocios en una organización (D'Alessio, 2012). En la Figura 25 se tiene la MIE de Corporación Andina Unicachi, ubicando a la empresa en el cuadrante VIII, que indica Cosechar. Este valor refleja la poca capacidad que tiene la empresa para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, por lo tanto, será necesario aplicar estrategias del tipo “Defensivas”.

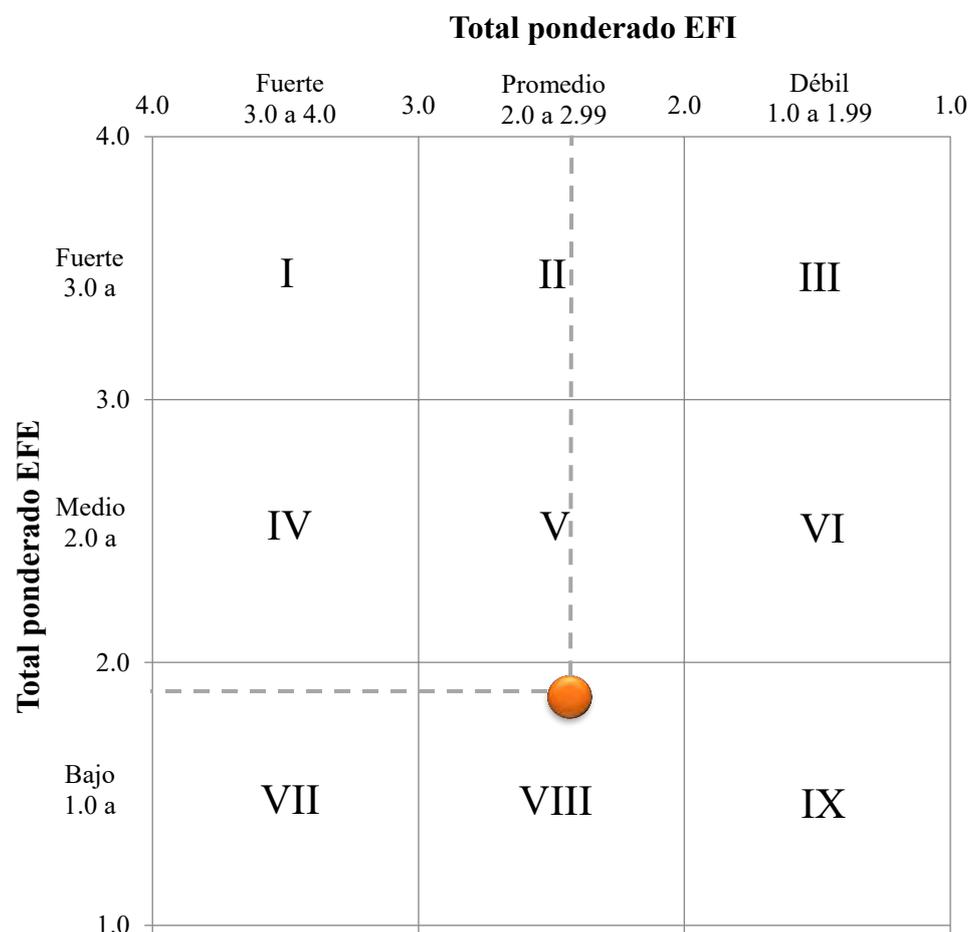


Figura 24. Matriz Interna – Externa (MIE) para Corporación Andina de Unicachi S.A.

6.4 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz MGE tiene como objetivo evaluar y elegir las estrategias más apropiadas para la organización; esta matriz presenta cuatro cuadrantes: (a) Cuadrante I, competitiva

fuerte en un mercado de crecimiento rápido; (b) cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; (c) cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y (d) cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento (D'Alessio, 2012).

Corporación Andina de Unicachi, se encuentra en el cuadrante II según la matriz MGE (ver Figura 26), donde si bien la industria está creciendo, no tiene la capacidad de competir de manera efectiva, es bajo estas circunstancias que se sugieren las siguientes estrategias: (a) Como primera opción aplicar estrategias intensivas, (b) Integración horizontal en el caso en el que a empresa no cuente con ventajas competitivas y finalmente (c) Desinversión o liquidación como última instancia para la generación de fondos.

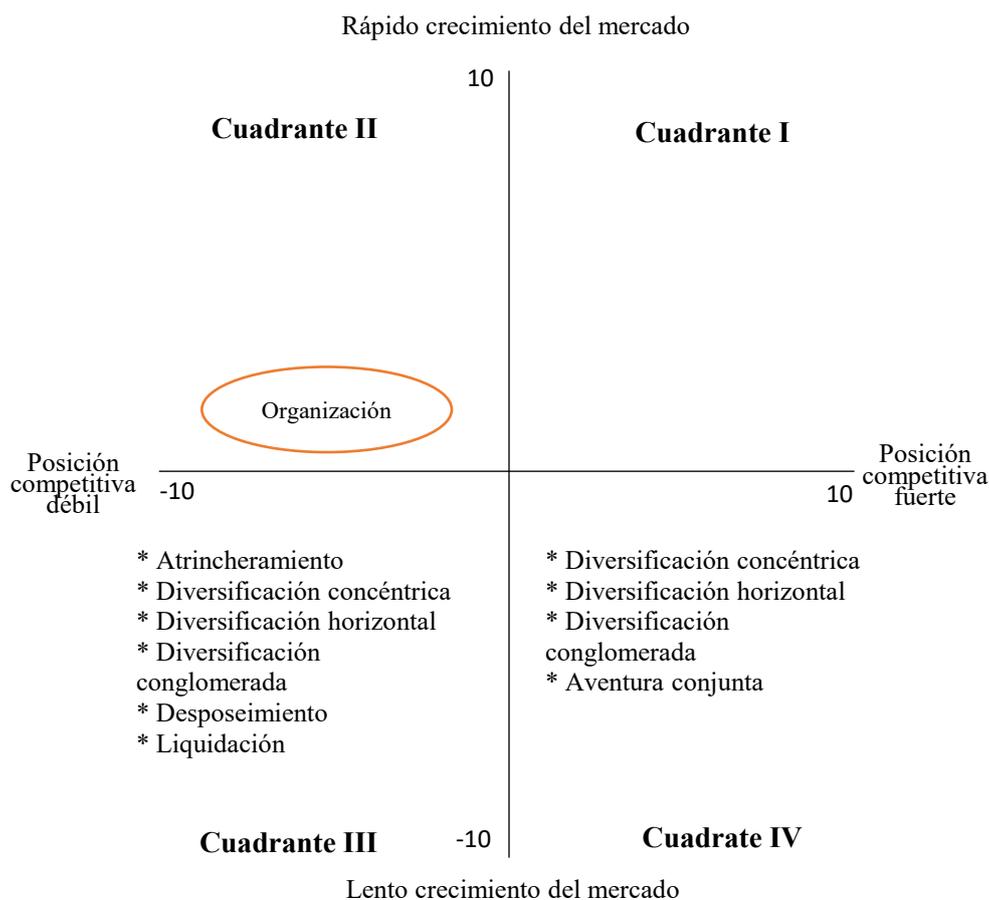


Figura 25. Matriz de la Gran Estrategia para Corporación Andina de Unicachi S.A.

6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz MDE es el resultado de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE; y es donde se detectarán aquellas estrategias que presenten de tres a más repeticiones para ser retenidas y consideradas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), para lo cual deberán ser aquellas estrategias específicas y no las genéricas, en el caso que no cumplieran con la puntuación serán consideradas como estrategias de contingencia. Es así como en Unicachi de las 17 estrategias propuestas solo fueron retenidas 14; las estrategias E7, E13, E17, pasan a ser de contingencia. (ver Tabla 9).

6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz MCPE, es una herramienta que va a permitir la evaluación en forma objetiva de las estrategias posibles, y que tan atractivas son con relación a la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad, los cuales serán los factores externos e internos críticos para el éxito (D'Alessio, 2012). Es así como luego de realizar el análisis en Corporación Andina Unicachi, la Tabla 10 muestra que, de las 14 estrategias consideradas, las estrategias E3, E8 y E15 pasan a ser de contingencia ya que obtuvieron un puntaje inferior a cinco.

6.7 Matriz de Rumelt (MR)

Una vez obtenidas las estrategias seleccionadas por atractividad, estas serán también evaluadas en función de los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, reteniendo sólo aquellas estrategias que pasen las cuatro pruebas ya que de no ser el caso se corre el riesgo de afectar el desempeño de alguna de las áreas de la organización en el momento de la implementación. En el caso de Corporación Andina de Unicachi luego de realizada la evaluación se determinó que todas superan los cuatro criterios. (ver Tabla 11).

Tabla 9

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para Corporación Andina de Unicachi S.A.

Estrategias alternativas			Estrategias específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
E1	FO1.	Intensiva - Desarrollo de productos	Desarrollar una oferta para el canal tradicional que incorpore aspectos de calidad valorados por los clientes (F1, F4, F5, F6, O1, O3)	X	X		X	3
E2	FO2.	Diversificación horizontal	Diversificación horizontal mediante la inclusión de la oferta moderna para los mismos consumidores (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O6)	X	X		X	3
E3	FO3.	Interna - TI	Implementación de una plataforma de comercio electrónico (F6, O7)	X		X	X	3
E4	FA1.	Interna - Calidad Total (TQM)	Desarrollo de nuevos sistemas que aseguren la calidad y confiabilidad de los productos y servicios brindados al consumidor (F4, F6, A1, A2, A3)	X	X	X	X	4
E5	FA2.	Interna - Tercerización (Outsourcing)	Desarrollar e implementar nuevos sistemas de seguridad (F3, A2)	X	X	X	X	4
E6	FA3.	Interna - Calidad Total (TQM)	Implementar un sistema de disposición de residuos sólidos (F5, A5)	X	X	X	X	4
E7	FA4.	Externa - Alianza estratégica	Implementar alianzas con asociaciones de vehículos (mototaxis, taxis y furgonetas) para facilitar el traslado de las compras de sus clientes (F6, A2)	X			X	2
E8	FA5.	Interna - Reestructurar	Fidelización del cliente (F1, A6)	X		X	X	3
E9	DO1.	Interna - Turnaround	Reestructuración de la empresa (turn around) (D1, D2, D3, D6, O1, O2, O4, O5, y O6)	X	X	X	X	4
E10	DO2.	Interna - Reestructurar	Rediseñar y mejorar el área de marketing (D4, O5, O6, O2)	X	X	X	X	4
E11	DO3.	Interna - Reingeniería de Proceso (BPR)	Reingeniería de los procesos de la organización (O2, O4, O5, D6)	X	X	X	X	4
E12	DO4.	Externa - Alianza estratégica	Concretar alianzas estratégicas con empresas inversoras, por medio de contrato de fideicomiso (D2, O1)	X	X		X	3
E13	DO5.	Interna - TI	Implementación de TIC's para mejorar la competitividad del mercado. (D4, D6, O6)	X				1
E14	DA1.	Interna - Gerencia de Procesos (BPM)	Desarrollar la gestión del talento (D2, A3)	X	X	X	X	4
E15	DA2.	Interna - Gerencia de Procesos (BPM)	Desarrollar un plan de contingencia que asegure el abastecimiento del mercado ante desastres naturales (D6, A4)	X	X	X	X	4
E16	DA3.	Interna-Adecuación	Adecuación de la infraestructura a las exigencias de la nueva demanda (D5, A3, A5)	X	X	X	X	4
E17	DA4.	Interna - Reestructurar	Impulsar que la marca refleje los conceptos de responsabilidad social y medioambiental. (D7, A7)	X		X		2

Tabla 10

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para Corporación Andina de Unicachi S.A.

	Peso	E1 FO1.		E2 FO2.		E3 FO3.		E4 FA1.		E5 FA2.		E6 FA3.		E8 FA5.		E9 DO1.		E10 DO2.		E11 DO3.		E12 DO4.		E14 DA1.		E15 DA2.		E16 DA3.			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA																
Oportunidades																															
O1.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32		
O2.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40		
O3.	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12		
O4.	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24		
O5.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32		
O6.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48		
O7.	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04		
Amenazas																															
A1.	0.06	3	0.2	3	0.2	3	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.1	2	0.12		
A2.	0.06	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.2	4	0.2	1	0.1	3	0.2	3	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.06		
A3.	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.40		
A4.	0.04	1	0.0	1	0.0	1	0.0	1	0.0	1	0.0	1	0.0	1	0.0	1	0.0	1	0.0	2	0.1	1	0.0	1	0.0	4	0.2	1	0.04		
A5.	0.08	2	0.2	2	0.2	1	0.1	3	0.2	1	0.1	4	0.3	1	0.1	4	0.3	1	0.1	3	0.2	4	0.3	3	0.2	1	0.1	4	0.32		
A6.	0.08	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.3	1	0.1	4	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.08		
A7.	0.04	2	0.1	1	0.0	2	0.1	2	0.1	1	0.0	2	0.1	1	0.0	1	0.0	1	0.0	2	0.1	1	0.0	1	0.0	1	0.0	1	0.04		
Fortalezas																															
F1.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24		
F2.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
F3.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40		
F4.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08		
F5.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24		
F6.	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18		
Debilidades																															
D1.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10		
D2.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08		
D3.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08		
D4.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08		
D5.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40		
D6.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12		
D7.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12		
Total	2.00	5.26		5.06		4.80		5.30		5.00		5.06		4.18		6.04		5.54		5.52		5.08		5.46		4.28		5.42			

Tabla 11

Matriz de Rumelt (MR) para Corporación Andina de Unicachi S.A.

Estrategias			Pruebas				
			Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	FO1.	Desarrollar una oferta para el canal tradicional que incorpore aspectos de calidad valorados por los clientes (F1, F4, F5, F6, O1, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	FO2.	Diversificación horizontal mediante la inclusión de la oferta moderna para los mismos consumidores (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	FA1.	Desarrollo de nuevos sistemas que aseguren la calidad y confiabilidad de los productos y servicios brindados al consumidor (F4, F6, A1, A2, A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	FA2.	Desarrollar e implementar nuevos sistemas de seguridad (F3, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	FA3.	Implementar un sistema de disposición de residuos sólidos (F5, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	DO1.	Reestructuración de la empresa (turn around) (D1, D2, D3, D6, O1, O2, O4, O5, y O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	DO2.	Rediseñar y mejorar el área de marketing (D4, O5, O6, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	DO3.	Reingeniería de los procesos de la organización (O2, O4, O5, D6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	DO4.	Concretar alianzas estratégicas con empresas inversoras, por medio de contrato de fideicomiso (D2, O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	DA1.	Desarrollar la gestión del talento (D2, A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	DA3.	Adecuación de la infraestructura a las exigencias de la nueva demanda (D5, A3, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.8 Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética consiste en la verificación de las estrategias escogidas, las cuales no deberán violar los derechos y la justicia (D'Alessio, 2012). Es entonces que luego de realizado el análisis en Corporación Andina Unicachi, se obtiene que todas las estrategias propuestas son retenidas también en este análisis (ver Tabla 12).

Tabla 12

Matriz de Ética (ME) para Corporación Andina de Unicachi S.A.

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FO1. Desarrollar una oferta para el canal tradicional que incorpore aspectos de calidad valorados por los clientes (F1, F4, F5, F6, O1, O3)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2. Diversificación horizontal mediante la inclusión de la oferta moderna para los mismos consumidores (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O6)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA1. Desarrollo de nuevos sistemas que aseguren la calidad y confiabilidad de los productos y servicios brindados al consumidor (F4, F6, A1, A2, A3)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA2. Desarrollar e implementar nuevos sistemas de seguridad (F3, A2)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA3. Implementar un sistema de disposición de residuos sólidos (F5, A5)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO1. Reestructuración de la empresa (turn around) (D1, D2, D3, D6, O1, O2, O4, O5, y O6)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO2. Rediseñar y mejorar el área de marketing (D4, O5, O6, O2)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO3. Reingeniería de los procesos de la organización (O2, O4, O5, D6)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO4. Concretar alianzas estratégicas con empresas inversoras, por medio de contrato de fideicomiso (D2, O1)	P	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	S
DA1. Desarrollar la gestión del talento (D2, A3)	P	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA3. Adecuación de la infraestructura a las exigencias de la nueva demanda (D5, A3, A5)	P	P	P	P	P	N	N	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

La matriz MERC muestra aquellas estrategias retenidas y de contingencia obtenidas luego del análisis de matrices MDE, MCPE y MR. La tabla MERC, señala los resultados obtenidos en Corporación Andina Unicachi, donde se observan el total de 17 estrategias, 11 retenidas y seis como contingencia. Las estrategias fueron retenidas en las matrices MDE y MCPE (ver Tabla 13).

Tabla 13

Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia para Corporación Andina de Unicachi S.A.

Estrategias retenidas		
E1	FO1.	Desarrollar una oferta para el canal tradicional que incorpore aspectos de calidad valorados por los clientes. (F1, F4, F5, F6, O1, O3)
E2	FO2.	Diversificación horizontal mediante la inclusión de la oferta moderna para los mismos consumidores. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O6)
E4	FA1.	Desarrollo de nuevos sistemas que aseguren la calidad y confiabilidad de los productos y servicios brindados al consumidor (F4, F6, A1, A2, A3)
E5	FA2.	Desarrollar e implementar nuevos sistemas de seguridad (F3, A2)
E6	FA3.	Implementar un sistema de disposición de residuos sólidos (F5, A5)
E9	DO1.	Reestructuración de la empresa (turn around) (D1, D2, D3, D6, O1, O2, O4, O5, y O6)
E10	DO2.	Rediseñar y mejorar el área de marketing (D4, O5, O6, O2)
E11	DO3.	Reingeniería de los procesos de la organización (O2, O4, O5, D6)
E12	DO4.	Concretar alianzas estratégicas con empresas inversoras, por medio de contrato de fideicomiso (D2, O1)
E14	DA1.	Desarrollar la gestión del talento (D2, A3)
E16	DA3.	Adecuación de la infraestructura a las exigencias de la nueva demanda (D5, A3, A5)
Estrategias de contingencia		
E3	FO3	Implementación de una plataforma de comercio electrónico (F6, O7)
E7	FA4	Implementar alianzas con asociaciones de vehículos (mototaxis, taxis y furgonetas) para facilitar el traslado de las compras de sus clientes (F6, A2)
E8	FA5	Fidelización del cliente (F1, A6)
E13	DO5	Implementación de TIC's para mejorar la competitividad del mercado. (D4, D6, O6)
E15	DA2	Desarrollar un plan de contingencia que asegure el abastecimiento del mercado ante desastres naturales (D6, A4)
E17	DA4	Impulsar que la marca refleje los conceptos de responsabilidad social y medioambiental. (D7, A7)

6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Las estrategias retenidas durante todo el proceso serán aquellas que permitan el desarrollo de los objetivos de largo plazo y la visión propuesta. Las estrategias de contingencia podrán ser implementadas en el caso se presenten dificultades con la implementación de las estrategias retenidas. En la Tabla 14 se observa como las estrategias retenidas para Unicachi se encuentran alineadas a los objetivos de largo plazo en su totalidad.

6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En el capítulo III mediante la teoría de las Cinco Fuerzas de Porter, se analizaron a los competidores de Corporación Andina de Unicachi identificándose como el principal al mercado 3 de Febrero, no obstante por sus características similares, se considera también como competidores a los Mercados: Mercado Municipal 01 Manco Cápac, y Mercado Matute. En la matriz de posibilidades de los competidores se analizará la reacción de los competidores ante las estrategias a implementar por parte de Corporación Andina de Unicachi (ver Tabla 15), donde se observa que el mercado 3 de Febrero tendría la posibilidad de imitar algunas estrategias dada su condición de mercado con capital privado; no esperándose reacción por parte de los otros dos competidores, por ser mercado municipal en uno de los casos y asociación de trabajadores en el otro caso.

Tabla 14

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para Corporación Andina de Unicachi S.A.

		Visión				
“Para el 2027, ser el mercado modelo preferido del distrito de La Victoria, reconocido por brindar una experiencia de compra diferenciada, que satisface las necesidades de sus clientes, mediante el cumplimiento de altos estándares de calidad en todos sus procesos contando con una infraestructura moderna y segura. Constituyendo un modelo de negocio que conserva la identidad del inmigrante emprendedor como factor generador de valor, logrando la identificación de los clientes con el mercado”.						
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Incrementar las ventas mensuales del mercado	Para el 2027 incrementar la	Para el 2027, incrementar las	Para el 2027, incrementar la	Para el 2024 la infraestructura de	Para el 2027 mejorar la gestión
2	Incrementar la productividad del metro cuadrado del mercado	afluencia mensual de clientes	ventas de los productos de	productividad del m2 del	Corporación Andina Unicachi	de la organización, a través de
3	Renovar y ampliar el mercado tanto en infraestructura como en tecnología	del mercado Unicachi de	S/35,000,000 a S/60,000,000	mercado, de 13.03 a 82.96 soles	debe estar remodelada al 100%	calidad, gestión ambiental y
4	Implementar un sistema de calidad en los productos y servicios brindados	234,000 a 403,000 visitas	mensuales	de ingresos por alquiler por m2	de modo que se satisfagan las	reingeniería de procesos,
5	Implementar un sistema de gestión en responsabilidad social y medioambiental				necesidades internas y los	incrementando el ROE de 2% al
6	Desarrollar las competencias y habilidades de los comerciantes del mercado				requerimientos del público	10%
					objetivo; conviviendo de forma	
					armoniosa el modelo de negocio	
					tradicional y el moderno	
Estrategias						
FO1.	Desarrollar una oferta para el canal tradicional que incorpore aspectos de calidad valorados por los clientes (F1, F4, F5, F6, O1, O3)	X	X	X		
FO2.	Diversificación horizontal mediante la inclusión de la oferta moderna para los mismos consumidores (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O6)	X	X	X		
FA1.	Desarrollo de nuevos sistemas que aseguren la calidad y confiabilidad de los productos y servicios brindados al consumidor (F4, F6, A1, A2, A3)	X	X			X
FA2.	Desarrollar e implementar nuevos sistemas de seguridad (F3, A2)	X	X			X
FA3.	Implementar un sistema de disposición de residuos sólidos (F5, A5)	X			X	X
DO1.	Reestructuración de la empresa (turn around) (D1, D2, D3, D6, O1, O2, O4, O5, y O6)	X	X	X	X	X
DO2.	Rediseñar y mejorar el área de marketing (D4, O5, O6, O2)	X	X	X	X	X
DO3.	Reingeniería de los procesos de la organización (O2, O4, O5, D6)	X	X	X	X	X
DO4.	Concretar alianzas estratégicas con empresas inversoras, por medio de contrato de fideicomiso (D2, O1)				X	
DA1.	Desarrollar la gestión del talento (D2, A3)	X	X	X		X
DA3.	Adecuación de la infraestructura a las exigencias de la nueva demanda (D5, A3, A5)	X	X		X	

Tabla 15

Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para Corporación Andina de Unicachi S.A.

Estrategias retenidas		Posibilidades de los competidores			
		Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	
		Mercado 3 de Febrero	Mercado Municipal 01 Manco Cápac	Mercado Matute	
E1	FO1.	Desarrollar una oferta para el canal tradicional que incorpore aspectos de calidad valorados por los clientes (F1, F4, F5, F6, O1, O3)	Es posible que intente copiar la estrategia	No se espera reacción	No se espera reacción
E2	FO2.	Diversificación horizontal mediante la inclusión de la oferta moderna para los mismos consumidores (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O6)	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E4	FA1.	Desarrollo de nuevos sistemas que aseguren la calidad y confiabilidad de los productos y servicios brindados al consumidor (F4, F6, A1, A2, A3)	Es posible que intente copiar la estrategia	Es posible que intente copiar la estrategia	Es posible que intente copiar la estrategia
E5	FA2.	Desarrollar e implementar nuevos sistemas de seguridad (F3, A2)	Es posible que intente copiar la estrategia	No se espera reacción	No se espera reacción
E6	FA3.	Implementar un sistema de disposición de residuos sólidos (F5, A5)	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E9	DO1.	Reestructuración de la empresa (turn around) (D1, D2, D3, D6, O1, O2, O4, O5, y O6)	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E10	DO2.	Rediseñar y mejorar el área de marketing (D4, O5, O6, O2)	Es posible que intente copiar la estrategia	No se espera reacción	No se espera reacción
E11	DO3.	Reingeniería de los procesos de la organización (O2, O4, O5, D6)	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E12	DO4.	Concretar alianzas estratégicas con empresas inversoras, por medio de contrato de fideicomiso (D2, O1)	Es posible que intente copiar la estrategia	No se espera reacción	No se espera reacción
E14	DA1.	Desarrollar la gestión del talento (D2, A3)	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E16	DA3.	Adecuación de la infraestructura a las exigencias de la nueva demanda (D5, A3, A5)	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción

6.12 Conclusiones

- Las matrices utilizadas para la generación de estrategias permitieron determinar las estrategias a implementar, que para el caso de Unicachi serán intensivas e internas.
- Para lograr los objetivos de largo plazo y con ellos la visión planteada, se estableció la estrategia genérica de diferenciación, ya que Corporación Andina de Unicachi busca diferenciarse de la competencia por medio de la calidad del producto y servicio ofrecido.
- Mediante la Matriz FODA, se formularon 17 estrategias específicas; las cuales fueron evaluadas mediante las matrices DE, CPE, Rumelt y Ética, reteniéndose 11 de ellas y seis quedaron como estrategias de contingencia. Estas últimas podrán implementarse en caso se presentará una dificultad en la implementación de alguna estrategia retenida.
- En la Matriz de posibilidades de competidores y sustitutos de Corporación Andina de Unicachi, se planteó escenarios de respuesta de la competencia ante la implementación de las estrategias por parte de la empresa. Así, se determinó que el Mercado 3 de Febrero, podría responder imitando las estrategias de Unicachi, y no se espera respuesta por parte de los otros dos competidores.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Se han definido los objetivos de corto plazo o hitos que llevarán a Unicachi a alcanzar sus objetivos de largo plazo y finalmente su visión deseada. Estos objetivos permitirán que la organización en su conjunto se enfoque, asigne recursos y cuente con los mecanismos necesarios para medir y controlar la implementación del plan estratégico. En la Tabla 16 se detallan los objetivos de corto plazo que permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico han sido clasificados en: (1) humanos; (2) físicos; (3) tecnológicos y (4) financieros, tal como se observa en la Tabla 17. Para cada objetivo de corto plazo se han determinado las acciones a seguir, se han asignado los recursos necesarios para su consecución, y se han planteado indicadores para la medición y control de su cumplimiento. En este sentido se ha determinado que la valorización financiera de estos recursos asciende a S/ 97,607,364 para el periodo 2020 - 2027.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas acordadas establecen el marco de acción correcto de la gerencia, acotando la implementación de las estrategias, de modo que conduzcan a la empresa de la situación actual a la situación deseada. En este sentido, las políticas planteadas para Unicachi son las siguientes:

- Promover el desarrollo y la mejora del canal tradicional, incentivando nuevas ideas por parte del personal.
- Promover el continuo conocimiento del cliente para el desarrollo de una oferta que satisfaga sus requerimientos.

- Fomentar la gestión de calidad en todo nivel, premiando a las personas que se adecuen a los nuevos estándares.
- Tolerancia cero a los actos delincuenciales.
- Incentivar una cultura de cuidado del medio ambiente.
- Promover el crecimiento de la organización.
- Incentivar la flexibilidad de la estructura organizacional de acuerdo a las estrategias de la organización.
- Promover el conocimiento del cliente y de la competencia, así como la promoción de los servicios del mercado.
- Búsqueda de la eficiencia operacional de la organización.
- Búsqueda y negociación de alternativas de financiamiento atractivas para la empresa.
- Selección adecuada del personal, así como su continua capacitación y evaluación de desempeño.
- Mantener la infraestructura y equipos en óptimas condiciones.

7.4 Estructura de Corporación Andina de Unicachi

La actual estructura organizacional de Unicachi no responde a las estrategias planteadas en el presente plan estratégico, en consecuencia, es necesario realizar su rediseño. La implementación de la nueva estructura debe estar culminada el año 2024, que es el inicio proyectado de las operaciones en la nueva infraestructura. En este sentido se propone una estructura del tipo funcional que contempla todas las actividades clave indispensables para lograr la consecución de las estrategias planteadas (ver Tabla 18).

Así mismo, luego de relacionar y agrupar estas actividades tomando en cuenta el conocimiento y las habilidades técnicas necesarias para ejecutarlas, se ha determinado que las unidades orgánicas que se deben contemplar en la estructura son las mostradas en la Tabla 19. Como se puede observar, una unidad importante a considerar es la Gerencia de Marketing

y Ventas, que, si bien existe en la actual estructura organizacional, en la práctica no se viene realizando ninguna actividad, sin embargo, es fundamental para monitorear las necesidades de los consumidores y de la competencia, así como para el desarrollo de actividades orientadas a la publicidad del mercado y del posicionamiento de la marca. La unidad de Recursos Humanos se encargará de la convocatoria, selección y contratación del personal administrativo, así como de identificar y desarrollar los planes y cronogramas de capacitación del personal de la administración y de los comerciantes del mercado.

Del mismo modo, la unidad de Infraestructura, Mantenimiento y Servicios debe asegurar la correcta ejecución de la obra de ampliación y remodelación, del posterior mantenimiento de la infraestructura y equipos, y de asegurar que los servicios de limpieza y seguridad sean brindados adecuadamente por parte de los proveedores. Por otro lado, la unidad de Finanzas es importante para la búsqueda y evaluación del financiamiento de la obra, ya sea con los bancos o mediante alianzas estratégicas; asimismo, es necesaria esta función para el financiamiento y evaluación de otras actividades que agreguen valor a la organización; asimismo, aquí se contempla llevar internamente la contabilidad para tener la información de forma oportuna y además desarrollar los indicadores contables y financieros de los que en la actualidad carece la organización. En cuanto a la unidad de Logística, ésta es necesaria para la búsqueda, selección y seguimiento de proveedores. En este sentido, el organigrama propuesto para la Corporación de Unicachi es el mostrado en la Figura 27.

Tabla 17

Recursos Asignados a los OCP para Corporación Andina de Unicachi S.A.

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda			Gasto inversión según año en que se realiza								Recursos Financieros (Presupuesto: Valor presente en USD)		
			Humanos	Físicos	Tecnológicos	Actual (2019)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026		2027	
OLP1		Para el 2027 incrementar la afluencia mensual de clientes del mercado Unicachi de 234,000 a 403,000 visitas)														
	OCP1.1	Para el 2027, implementar un sistema de gestión de la calidad al 100%, asegure la satisfacción de los requerimientos del cliente y que cumpla con la Ley No 28026 (Ministerio de la Producción, 2016)	Especialistas en implementación de procesos y estándares de calidad.	Equipamiento de oficina									135,000	135,000		S/ 228,156.89
	OCP1.2	Al 2024 tener capacitados a los comerciantes del mercado de abastos en temas de servicio de atención al cliente y en aspectos específicos del negocio	Profesores especializados	Implementación de ambiente, mobiliario y equipos	Equipos de cómputo, proyección y audio	22,400	44,800	44,800	44,800	149,400	134,400	134,400	134,400	134,400		S/ 484,379.47
	OCP1.3	Al 2024, implementar un sistema de transporte que atienda al cliente en el interior del mercado, y además le brinde las facilidades para transportar sus compras a su destino	Servicio de mantenimiento de carritos de carga, personal administrativo	Carros de carga y coches							364,212	133,200	133,200	133,200		S/ 610,835.65
	OCP1.4	Al 2021 tener asegurado un servicio de limpieza y seguridad de calidad, acorde a las exigencias del público	Tercerización de personal de seguridad y limpieza, personal de mantenimiento	Cámaras de vigilancia, herramientas de trabajo, medios de comunicación	Sistema de visualización de cámaras	124,200	127,800	127,800	127,800	127,800	2,520,000	2,520,000	2,520,000	2,520,000		S/ 5,376,705.11
OLP2		Para el 2027, incrementar las ventas de los productos de S/35,000,000 a S/60,000,000 mensuales														
	OCP2.1	En el 2020 implementar una oferta variada de productos del mercado tradicional, incrementando las categorías faltantes.	Personal administrativo	Locales disponibles			281.25									S/ 251.12
	OCP2.2	Al 2021, mantener las ventas del mercado tradicional en S/ 35,000,000 mensuales	Personal de Marketing	Equipos de sonido, sillas		10,000	10,000	10,000								S/ 26,900.51
	OCP2.3	Al 2023 seleccionar arrendatarios que cumplan con los criterios determinados por la organización	Personal de ventas	Equipamiento de área	Computadora, impresora, aplicativos de identificación y situación crediticia					23,050						S/ 20,580.36
	OCP2.4	Al 2024 incrementar las ventas a S/ 45,000,000 mensuales	Personal de Marketing	Equipos de sonido, sillas						170,000	170,000					S/ 287,308.67
	OCP2.5	Al 2026 incrementar las ventas a S/ 57,500,000 mensuales	Personal de Marketing	Equipos de sonido, sillas								170,000	170,000			S/ 287,308.67
	OCP2.6	Al 2027 incrementar las ventas a S/ 60,000,000 mensuales	Personal de Marketing	Equipos de sonido, sillas										170,000		S/ 151,785.71
OLP3		Para el 2027, incrementar la productividad del m2 del mercado, de 13.03 a 82.96 soles de ingresos por alquiler por m2														
	OCP3.1	En los años 2020 y 2021 levantar las observaciones de Defensa Civil para mantener la productividad del 13.04 soles de alquiler por m2	Personal técnico de acuerdo con la necesidad	Materiales eléctricos, sanitarios y otros		46,200	46,200	46,200								S/ 124,280.36
	OCP3.2	Al 2023 el 40% de los locales destinados a la oferta moderna deberán estar alquilados	Personal de ventas	Equipamiento de área					21,500	21,500						S/ 36,336.10
	OCP3.3	Al 2025 incrementar la productividad a 53.90 soles de alquiler por m2	Personal de ventas	Equipamiento de área							21,500	21,500				S/ 36,336.10
	OCP3.4	Al 2027 incrementar la productividad a 74.70 soles de alquiler por m2	Personal de ventas	Equipamiento de área									21,500			S/ 19,196.43
	OCP3.5	Al 2027 incrementar la productividad a 82.96 soles de alquiler por m2	Personal de ventas	Equipamiento de área										21,500		S/ 19,196.43
OLP4		Para el 2024 la infraestructura de Corporación Andina Unicachi debe estar remodelada al 100% de modo que se satisfagan las necesidades internas y los requerimientos del público objetivo; conviviendo de forma armoniosa el modelo de negocio tradicional y el moderno														
	OCP4.1	Al 2020 tener al 100% los planos del proyecto de infraestructura del mercado	Servicio de terceros				148,500									S/ 132,589.29
	OCP4.2	Al 2021 tener la aceptación al 100% del proyecto de infraestructura por parte de los propietarios de los puestos del mercado.	Personal negociador	Equipamiento de área					39,200							S/ 35,000.00
	OCP4.3	Al 2021 tener determinadas y aprobadas las fuentes de financiamiento	Gerente General					Contrato firmado	14,400							S/ 12,857.14
	OCP4.4	Al 2021 tener el proyecto definitivo y la aprobación de inicio de obra por parte de la municipalidad	Personal administrativo					Licencia aprobada	711,875							S/ 635,602.68
	OCP4.5	Al 2022 tener una infraestructura remodelada y ampliada al 50%	Contratistas							49,500,000						S/ 44,196,428.57
	OCP4.6	Al 2023 tener una infraestructura remodelada y ampliada al 100%	Contratistas								49,500,000					S/ 44,196,428.57
OLP5		Para el 2027 mejorar la gestión de la organización, a través de calidad, gestión ambiental y reingeniería de procesos, incrementando el ROE de 2% al 10%														
	OCP5.1	Al 2024 tener implementados los nuevos procesos de la organización, producto de una reingeniería de procesos	Especialistas en reingeniería de procesos	Equipamiento de oficina	Software de diagramación de procesos					150,000	150,000					S/ 253,507.65
	OCP5.2	Para el 2027, implementar un sistema de gestión medioambiental al 100%, de acuerdo con la guía de competitividad de mercados de abastos de Lima Metropolitana.	Especialista en implementación de estándares medioambientales.	Equipamiento de oficina y materiales de gestión de residuos sólidos							150,000	150,000	135,000	135,000		S/ 435,392.93

Tabla 18

Actividades Clave y Funciones Necesarias para el Cumplimiento de las Estrategias

Estrategias	Actividades clave para la ejecución de las estrategias	Funciones
Desarrollo de productos / Penetración de mercado	Ampliación y remodelación de la infraestructura del mercado	Marketing e Infraestructura
Desarrollo de productos / Penetración de mercado	Búsqueda del financiamiento de la obra	Financiera
Desarrollo de productos / Penetración de mercado	Búsqueda, contratación y control de contratistas de obra	Logística e infraestructura
Desarrollo de productos / Penetración de mercado	Desarrollar y ejecutar los planes de capacitación para los comerciantes	Recursos Humanos
Penetración en el mercado	Campañas de marketing, publicidad y posicionamiento de la marca	Marketing, financiera
Desarrollo de productos	Búsqueda y contratación de un proveedor de servicios de seguridad	Logística
Desarrollo de productos	Búsqueda y contratación de un proveedor de servicios de limpieza	Logística
Reingeniería de procesos	Selección y atención de los arrendatarios de los locales	Ventas
Penetración en el mercado	Mantenimiento de las instalaciones y equipos en óptimas condiciones	Mantenimiento
Penetración en el mercado	Asegurar que los servicios de limpieza y seguridad sean los idóneos	Servicios generales
Desarrollo de productos / Penetración de mercado	Definición del mix de productos y servicios a ofrecer	Marketing
Estrategia interna Reingeniería de procesos	Búsqueda y contratación de especialista para la reingeniería de procesos	Administración, logística, finanzas
Estrategia interna Reingeniería de procesos	Asegurar que el personal de la administración sea el adecuado	Recursos Humanos
Estrategia interna TQM	Mejora continua de los procesos	Calidad
Estrategia interna TQM	Aseguramiento de la calidad de los productos y de su manipulación	Calidad
Estrategia interna TQM	Implementación del sistema de gestión medioambiental	Gestión medio ambiental

Tabla 19

Unidades Orgánicas a Contemplar en la Nueva Estructura Organizacional

Actividades clave para la ejecución de las estrategias	Unidad
Ampliación y remodelación de la infraestructura del mercado	Marketing y Ventas
Campañas de marketing, publicidad y posicionamiento de la marca	
Selección y atención de los arrendatarios de los locales	
Definición del mix de productos y servicios a ofrecer	
Ampliación y remodelación de la infraestructura del mercado	Infraestructura, mantenimiento y servicios
Búsqueda, contratación y control de contratistas de obra	
Mantenimiento de las instalaciones y equipos en óptimas condiciones	
Asegurar que los servicios de limpieza y seguridad sean los idóneos	
Búsqueda del financiamiento de la obra	Finanzas
Campañas de marketing, publicidad y posicionamiento de la marca	
Búsqueda y contratación de especialista para la reingeniería de procesos	
Búsqueda y contratación de un proveedor de servicios de seguridad	Logística
Búsqueda y contratación de un proveedor de servicios de limpieza	
Búsqueda y contratación de especialista para la reingeniería de procesos	
Desarrollar y ejecutar los planes de capacitación para los comerciantes	Recursos Humanos
Asegurar que el personal de la administración sea el adecuado	
Mejora continua de los procesos	Calidad y Medio Ambiente
Aseguramiento de la calidad de los productos y de su manipulación	
Implementación del sistema de gestión medioambiental	

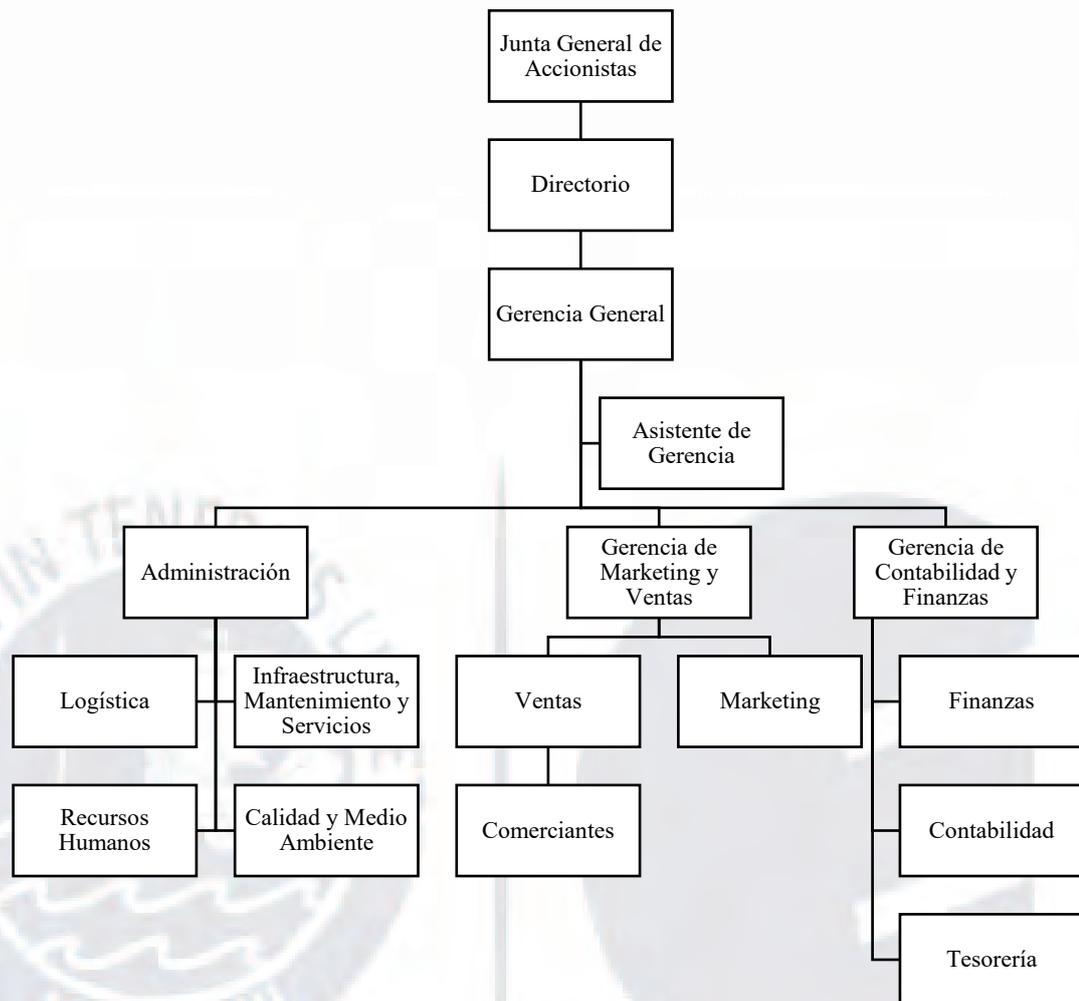


Figura 26. Estructura organizacional propuesta para Corporación Andina de Unicachi

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Medio Ambiente. La misión y código de ética propuestos afirman el compromiso de Unicachi con el cuidado del medio ambiente; es así como en cumplimiento con la guía de competitividad de mercados de abastos de Lima Metropolitana se implementará el sistema de segregación de los residuos sólidos producto de la operación, estableciendo los procesos respectivos, así como la capacitación correspondiente a todos los involucrados.

Adicionalmente, se llevarán a cabo inspecciones de forma regular, en los distintos sectores de la operación para asegurar el cumplimiento de los procesos definidos, y además obtener la retroalimentación para mejorarlos de forma continua.

Responsabilidad social. Corporación Andina de Unicachi en concordancia con sus valores de honestidad, respeto mutuo y actitud de servicio, brindará, confirmará y exigirá que los ambientes de trabajo para los comerciantes y colaboradores sean seguros cumpliendo con los lineamientos establecidos por los organismos competentes. Adicionalmente en conformidad con el código de ética se fomentará un ambiente de trabajo libre de cualquier tipo de discriminación y/o acoso hacia comerciantes y clientes, prohibiendo todo tipo de acción o comportamiento que forme parte de la operación que pueda alterar las inmediaciones del mercado, afectando la seguridad, comodidad y tranquilidad de los vecinos. Finalmente, la misión afirma el compromiso por el desarrollo continuo de los trabajadores, por ello se incidirá en la planificación de capacitaciones que fomenten la gestión del talento y el crecimiento de los comerciantes en técnicas de venta y manejo de negocio.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Unicachi es una empresa que fundamenta sus fortalezas en la experiencia de sus directivos y comerciantes en el sector. Sin embargo, hace falta una estructura organizacional y procesos que soporten la transición; por lo que, será importante aglutinar a quienes conforman la organización bajo el liderazgo representativo del Gerente General, que será el responsable de definir cómo se ejecutarán las estrategias retenidas para alcanzar la visión establecida. Asimismo, se implementará un grupo director facultado, conformado por la Gerencia General y representantes de los comerciantes con el objetivo de conseguir que la administración y comerciantes trabajen en equipo. Las obligaciones de cada integrante de la organización estarán sustentadas por nuevos contratos de operación; lo cual, permitirá claridad en las responsabilidades.

Por lo anterior, se hace necesario que toda la organización interiorice la cultura que marcará su diario actuar; más aún, considerando que la satisfacción de clientes se conseguirá con un servicio de calidad homologado y extendido a toda la organización. Por ello, y debido

a que los comerciantes y sus trabajadores son la primera línea de atención a los clientes, el grupo director facultado jugará un papel clave en asegurar que todos estén aglutinados tras un mismo objetivo a través de la difusión permanente de la nueva cultura del mercado Unicachi. Asimismo, al momento de definir los mecanismos de motivación, se deberá considerar que el impacto en el recurso humano sea medido en la administración y también en cada uno de los comerciantes que conforman el mercado. Es así como, toda acción a implementarse deberá tener ese doble alcance para que exista consistencia al momento de ejecutar las iniciativas estratégicas.

7.7 Gestión del Cambio

Considerando que se ha logrado plantear una visión lo suficientemente retadora y atractiva para el mercado en su conjunto, las estrategias planteadas conllevan cambios que impactan a toda la organización. Por lo tanto, la gerencia deberá buscar el compromiso de los colaboradores y minimizar la resistencia al cambio. Es por ello, que se considera necesario evaluar y analizar los siete consejos que indicó Boyett y Boyett (Como se cita en D'Alessio, 2012), en relación a: (a) establecer la necesidad de cambiar; (b) crear una visión clara y convincente de que nos irá mejor; (c) buscar resultados positivos y obtener éxitos tempranos; (d) comunicar; (e) formar equipos de altos directivos comprometidos; (f) cambio radical y no incremental; (g) comprometerse y participar para cambiar. Principalmente se recomienda concentrar esfuerzos en las siguientes actividades:

- Desarrollar medios que faciliten la participación activa del grupo director facultado; de esa manera, se podrá contar con directivos comprometidos que influyan directamente en la consecución de éxitos tempranos y que persistan por cambios radicales.
- Identificar a los líderes dentro de los comerciantes, personas en las que se debe poner especial atención para interiorizar los objetivos de la compañía y que puedan convertirse en líderes del cambio e influenciar de manera positiva sobre los otros comerciantes.

- Es necesario que se incentive un sentido de pertenencia de la empresa hacia los comerciantes, respecto a lo que la compañía quiere lograr, para así poder motivar el cambio y facilitar la implementación de las estrategias.
- Crear indicadores que permitan controlar el compromiso con el cambio y comunicar de forma objetiva los avances de la organización.
- Comunicar los avances de la implementación de estrategias hacia todas las personas involucradas en el mercado Unicachi, para de esta forma motivar el compromiso y confianza hacia la organización.
- Realizar un seguimiento constante en la implementación de estrategias y de esta manera, comprobar si están siendo efectivas o es necesario hacerle ajustes para su implementación.

7.8 Conclusiones

- En esta segunda etapa se ha conseguido desarrollar un planteamiento de estructura organizacional que soporte la implementación de las estrategias retenidas. De forma que, se puedan alcanzar los objetivos planteados dentro del tiempo establecido y con un uso eficiente de los recursos.
- De igual manera, la implementación de las estrategias de la compañía cuenta con una ruta clara, compuesta por 23 OCPs; los cuales, se han planteado de manera específica y deberán ser comunicados con efectividad a la plana directiva de Unicachi. Cada OCP tiene asignados recursos (humanos, físicos y tecnológicos), se designó responsables para su ejecución y se establecieron indicadores, con la finalidad de medir el progreso.
- Se ha identificado que es clave el desarrollo del departamento de Recursos Humanos para asegurar contar con el talento necesario para un óptimo desempeño de la empresa.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La importancia de la evaluación y el control en el proceso estratégico radica en que ayudará a gestionar el cambio, y debe realizarse a lo largo de toda la implementación, con la finalidad de obtener la retroalimentación necesaria de forma oportuna, para asegurar el cumplimiento de los objetivos mediante una mejor toma de decisiones. Es por ello, que las estrategias planteadas para Corporación Andina de Unicachi serán evaluadas mediante el tablero de control balanceado, mostrada en la Tabla 20.

8.1 Perspectivas de Control

Para el seguimiento y control de las estrategias, acciones y objetivos, los indicadores planteados en el tablero de control balanceado fueron definidos desde las siguientes perspectivas:

8.1.1 Aprendizaje interno

Desde esta perspectiva se definen los objetivos, acciones e indicadores que permitan a la empresa mejorar sus procesos de atención a clientes. En el caso de Corporación Andina de Unicachi, la aplicación de la estrategia 15 “Desarrollo del talento”, por medio de la capacitación a los trabajadores y consecuente incremento de sus capacidades en temas de servicios al cliente y aspectos específicos del negocio, es una acción necesaria para el cumplimiento del OLP1. La implementación de los talleres estará a cargo de la administración, en el entendido que los procesos de aprendizaje y generación de competencias influyen en la creación de valor económico de las empresas (Simonassi & Leiter, 2003).

8.1.2 Procesos

Desde esta perspectiva se analizan los procesos dirigidos a cumplir los OLP1, OLP2, y OLP5; utilizando indicadores de productividad, calidad, costos o mantenimiento de productos, entre otros. Para el caso de Corporación Andina de Unicachi, la estrategia

reingeniería de procesos permitirá la revisión y rediseño de los procesos existentes, así como el diseño de los nuevos procesos del negocio. Los productos ofrecidos por la empresa deben de generar valor para el cliente final; por ello, la correcta implementación de la estrategia de desarrollo de sistemas que aseguren calidad y confiabilidad de los productos dará como resultado una mejor eficiencia operacional, del mismo modo la estrategia de implementación de residuos sólidos dará como resultados una cultura de cuidado del medio ambiente. Las acciones requeridas para el logro de los objetivos planteados son: (a) implementación de un sistema de gestión de la calidad, (b) reingeniería de procesos, (c) implementación de un sistema de gestión medio ambiental, y (d) definición de perfiles y selección de arrendatarios de la oferta tradicional.

8.1.3 Clientes

Los indicadores planteados, desde esta perspectiva, evalúan las acciones destinadas a la satisfacción de los requerimientos de los clientes, específicamente en función de la calidad de los servicios y productos ofrecidos. En este sentido, para lograr mejorar el posicionamiento en el mercado, expresado en el OLP1, la empresa implementará estrategias intensivas como el desarrollo productos, diversificación horizontal, además de adecuar la infraestructura al crecimiento del negocio y a las exigencias de la nueva demanda. De esta manera, como indicaron Alcaide, Carlos, y Almarza (2019), el objetivo de mejorar la experiencia del cliente es incrementar la rentabilidad de la empresa, y por ello, las distintas áreas de Corporación Andina Unicachi implementará acciones orientadas a brindar comodidad y seguridad, manteniendo los precios competitivos.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva mide la satisfacción del accionista en el retorno de sus inversiones; en ese sentido Buenaventura (2016) indicó que las empresas tienen como razón y objetivo entregar bienes y servicios con valor agregado y transformados que generen ingresos que

rentabilicen las inversiones. Los OLP1, OLP2, OLP3, y OLP4 responden a esta perspectiva, las acciones a desarrollar serán: (a) definición de categorías a ofertar, (b) campañas publicitarias orientadas al incremento de las ventas, (c) presentación del nuevo proyecto ante las autoridades, (d) búsqueda de financiamiento, y (e) la construcción de la obra.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En el Tablero de Control Balanceado, se presentan los objetivos, acciones, indicadores, y presupuesto requerido, para la implementación del plan estratégico en los próximos siete años, con la finalidad de controlar su ejecución y realizar los cambios pertinentes de ser necesario. En la Tabla 20, se muestra el TCB para Corporación Andina de Unicachi.

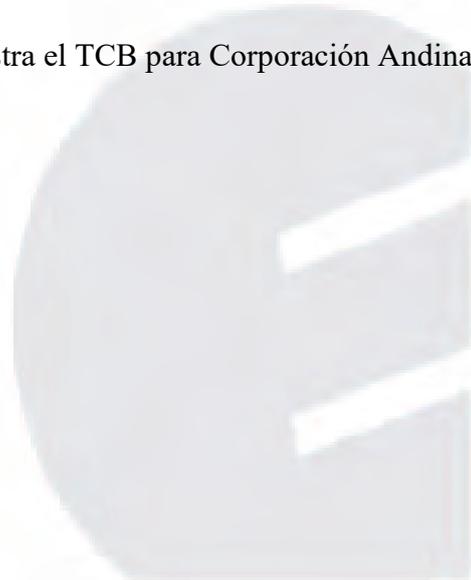
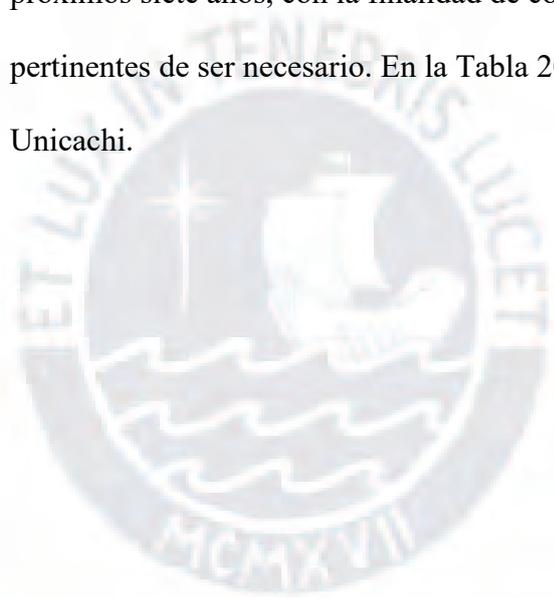


Tabla 20

Tablero de Control Balanceado para Corporación Andina de Unicachi S.A.

Perspectiva	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)								
							Actual (2019)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Financiera	OCP2.1	En el 2020 implementar una oferta variada de productos del mercado tradicional, incrementando las categorías faltantes.	Definir las categorías a ofrecer, así como el número de tiendas en las que se ofertarán	Marketing	Categorías implementadas/Total categorías a ofertar	Porcentaje	0%	100%							
	OCP2.2	Al 2021, mantener las ventas del mercado tradicional en S/ 35,000,000 mensuales	Realizar campañas publicitarias	Marketing	Ventas declaradas	Soles	35,000,000		35,000,000						
	OCP2.4	Al 2024 incrementar las ventas a S/ 45,000,000 mensuales	Implementar el 40% de la oferta moderna y realizar campañas publicitarias	Administración, Marketing, Ventas	Ventas declaradas	Soles					45,000,000				
	OCP2.5	Al 2026 incrementar las ventas a S/ 57,500,000 mensuales	Implementar la oferta moderna al 90%, y realizar campañas publicitarias	Administración, Marketing, Ventas	Ventas declaradas	Soles							57,500,000		
	OCP2.6	Al 2027 incrementar las ventas a S/ 60,000,000 mensuales	Implementar la oferta moderna al 100%, y realizar campañas publicitarias	Administración, Marketing, Ventas	Ventas declaradas	Soles								60,000,000	
	OCP3.1	En los años 2020 y 2021 levantar las observaciones de Defensa Civil para mantener la productividad de 13.04 soles de alquiler por m2	Contratar a los especialistas correspondientes y llevar a cabo los trabajos respectivos	Administración, Marketing, Ventas	Ingresos mensuales por alquiler / m2	Soles / m2	13.04	13.04	13.04						
	OCP3.2	Al 2023 el 40% de los locales destinados a la oferta moderna deberán estar alquilados	Definir perfiles de arrendatarios de la oferta moderna, realizar campañas de captación de arrendatarios, selección de arrendatarios y firma de contratos	Administración, Ventas	Locales arrendados / locales totales para oferta moderna	Porcentaje					40%				
	OCP3.3	Al 2025 incrementar la productividad a 53.90 soles de alquiler por m2	Realizar campañas de captación de arrendatarios, selección del 25% de nuevos arrendatarios y firma de contratos	Administración, Marketing, Ventas	Ingresos mensuales por alquiler / m2								53.90		
	OCP3.4	Al 2026 incrementar la productividad a 74.70 soles de alquiler por m2	Selección del 25% de nuevos arrendatarios y firma de contratos	Administración, Marketing, Ventas	Ingresos mensuales por alquiler / m2									74.70	
	OCP3.5	Al 2027 incrementar la productividad a 82.96 soles de alquiler por m2	Selección del 10% de nuevos arrendatarios y firma de contratos	Administración, Marketing, Ventas	Ingresos mensuales por alquiler / m2										82.96
	OCP4.1	Al 2020 tener al 100% los planos del proyecto de infraestructura del mercado	Elaboración de los planos	Infraestructura	Planos del Proyecto	Porcentaje			100%						
	OCP4.2	Al 2021 tener la aceptación al 100% del proyecto de infraestructura por parte de los propietarios de los puestos del mercado.	Presentación de proyecto y negociaciones con los propietarios de los puestos	Gerencia	N° contratos firmados / N° contratos totales	Porcentaje			100%						
	OCP4.3	Al 2021 tener determinadas y aprobadas las fuentes de financiamiento	Búsqueda de fuentes de financiamiento	Finanzas	Contrato de financiamiento	Contrato firmado									
	OCP4.4	Al 2021 tener el proyecto definitivo y la aprobación de inicio de obra por parte de la municipalidad	Gestiones con la municipalidad	Directorio/ Marketing/ Administración	Licencia de construcción	Licencia aprobada									
	OCP4.5	Al 2022 tener una infraestructura remodelada y ampliada al 50%	Construcción de obra	Infraestructura	Avance de obra	Porcentaje					50%				
	OCP4.6	Al 2023 tener una infraestructura remodelada y ampliada al 100%	Construcción de obra	Infraestructura	Avance de obra	Porcentaje							100%		
Del Cliente	OCP1.3	Al 2024, implementar un sistema de transporte que atienda al cliente en el interior del mercado, y además le brinde las facilidades para transportar sus compras a su destino	Implementación del transporte interno y del sistema de transporte al exterior	Administración	Sistema implementado	Porcentaje							100%		
	OCP1.4	Al 2021 tener asegurado un servicio de limpieza y seguridad de calidad, acorde a las exigencias del público	Tercerización del servicio y limpieza	Administración	Sistema implementado	Porcentaje	50%		100%						
Del Proceso	OCP1.1	Para el 2027, implementar un sistema de gestión de la calidad al 100%, asegure la satisfacción de los requerimientos del cliente y que cumpla con la Ley No 28026 (Ministerio de la Producción, 2016)	Implementación de sistema de gestión de la calidad y contratación de servicios de laboratorio, y contratación de laboratorio especializado	Administración	Sistema de gestión de la calidad implementado	Porcentaje	0%							100%	
	OCP2.3	Al 2023 seleccionar arrendatarios que cumplan con los criterios determinados por la organización	Definir perfiles de arrendatarios de la oferta tradicional y selección	Ventas	N° arrendatarios que cumplen con los criterios / N° arrendatarios totales	Porcentaje	0%			100%	100%	100%	100%	100%	
	OCP5.1	Al 2024 tener implementados los nuevos procesos de la organización, producto de una reingeniería de procesos	Reingeniería de procesos	Administración	Nuevos procesos implementados	Porcentaje	0%					100%			
	OCP5.2	Para el 2027, implementar un sistema de gestión medioambiental al 100%, de acuerdo a la guía de competitividad de mercados de abastos de Lima Metropolitana.	Implementación de sistema de gestión medioambiental	Administración	Sistema de gestión de la calidad implementado	Porcentaje	0%							100%	
Aprendizaje Interno	OCP1.2	Al 2024 tener capacitados a los comerciantes del mercado de abastos en temas de servicio de atención al cliente y en aspectos específicos del negocio	Implementación de taller de capacitación para comerciantes	Administración	N° comerciantes capacitados / N° total de comerciantes	Porcentaje					50%		100%		

8.3 Conclusiones

- El tablero de Control Balanceado ayuda a medir el avance de los objetivos de corto plazo, de acuerdo con las acciones establecidas y los indicadores planteados. Esta herramienta de control y evaluación es de gran importancia porque alerta posibles dificultades y permite la toma de decisiones de forma oportuna.
- La evaluación y control debe estar presente en todo el planeamiento estratégico, porque es un proceso dinámico y la empresa debe estar atenta a los cambios en el entorno que puedan afectar la visión y el éxito de la organización.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones Finales

- Corporación Andina Unicachi, cuenta con el importante respaldo del Grupo Unicachi que le permitirá realizar las acciones necesarias que lleven al cumplimiento de los objetivos planteados por sus fundadores. Dadas las condiciones en las que se encuentra el mercado actualmente, es necesario y urgente emprender las acciones de cambio, que permitan se reinvente y adapte a los requerimientos actuales del consumidor.
- Para el presente plan estratégico se planteó como visión “Para el 2027, ser el mercado modelo preferido del distrito de La Victoria, reconocido por brindar una experiencia de compra diferenciada, que satisface las necesidades de sus clientes, mediante el cumplimiento de altos estándares de calidad en todos sus procesos contando con una infraestructura moderna y segura. Constituyendo un modelo de negocio que conserve la identidad del inmigrante emprendedor como factor generador de valor, logrando la identificación de los clientes con el mercado”. Asimismo, se definió claramente la misión, los valores, y el código de ética que deberán regir la organización.
- La estabilidad económica por la que atraviesa el país; el incremento en el ingreso promedio por habitante; el porcentaje creciente del gasto destinado a los alimentos en el NSE C; la preferencia del consumidor limeño por abastecerse en el canal tradicional; y la zona de influencia del mercado, que contiene a varios de los distritos más poblados de Lima, son los principales factores que enmarcan un entorno favorable para Corporación Andina de Unicachi, y que deberá aprovechar para lograr su crecimiento.
- Del análisis interno se ha identificado que la organización es internamente débil; posición que puede ser explicada por la ausencia de un planeamiento estratégico, deficiencias en la infraestructura, falta de procesos establecidos, estructura organizacional inadecuada, entre

otros; que no han permitido se alcance competitividad y, en consecuencia, el crecimiento de la organización.

- En el análisis del proceso estratégico se determinó que la estrategia genérica a implementar será de diferenciación; para lo cual se establecieron 11 estrategias, una intensiva en desarrollo de productos; una de diversificación horizontal; una de alianza estratégica; y ocho estrategias internas orientadas a la calidad total, reingeniería de los procesos y reestructuración. La priorización por el planteamiento de estrategias internas tiene por finalidad eliminar las debilidades de la empresa y potenciar sus fortalezas.
- Se establecieron cinco objetivos de largo plazo para alcanzar la visión propuesta, planteado además 23 objetivos de corto plazo, que se deberán alcanzar mediante la ejecución de las actividades mostradas en la Tabla 17, y que demandarán una inversión de S/ 97'607,364, permitiendo que Corporación Andina de Unicachi incremente su participación en el mercado, genere mayores ingresos por ventas y de esta manera incremente la productividad del m² de la empresa, lo que resulta beneficioso para los accionistas.
- La estructura organizacional para Corporación Andina de Unicachi, busca asegurar la ejecución de las actividades clave, como las de marketing, ventas, finanzas, calidad, infraestructura, y otras, que aseguren la implementación de las estrategias seleccionadas para la organización.
- La evaluación y control de las estrategias, así como su replanteamiento ante los cambios en el entorno, es fundamental para el logro de la visión propuesta para Corporación Andina de Unicachi. En este sentido el Tablero de control Balanceado es una herramienta útil para este propósito, en él se detallan los objetivos a corto plazo, responsables, indicadores, acciones y presupuesto destinado para los siete años de duración del plan estratégico.

9.2 Recomendaciones Finales para la Gerencia General de Corporación Andina de Unicachi S.A.

- Se recomienda la implementación del planeamiento estratégico propuesto para los años 2020 - 2027, así como su continua evaluación durante su ejecución.
- Antes de la implementación se deberá concientizar a todos los involucrados, sobre la necesidad y los beneficios del cambio.
- Se recomienda la difusión de la visión y misión planteadas a toda la organización; además de incentivar la práctica constante de los valores y el código de ética.
- Se recomienda implementar las estrategias internas que permitirán aprovechar las fortalezas de la organización, así como mejorar sus debilidades para poder ser más competitivos.
- Se recomienda implementar las acciones asociadas a cada objetivo de corto plazo, así como el continuo seguimiento y control a los indicadores planteados en el balance scorecard, como una medida de evaluación.
- Establecer la nueva estructura organizacional acorde a las estrategias planteadas, de modo que facilite su ejecución y monitoreo.

9.3 Futuro de la Empresa Corporación Andina de Unicachi

El presente plan estratégico, cuyo resumen se muestra en la Tabla 21, busca lograr la visión de la organización, a través de estrategias intensivas, de diversificación e internas que transformarán el modelo de negocio de la empresa, adaptándolo a las nuevas necesidades y preferencias del público objetivo. De esta manera, se dará la transformación, logrando un modelo de negocio donde convivan de forma armoniosa la oferta tradicional y la oferta moderna. Se prevé que Unicachi mantenga un crecimiento de sus ventas para los próximos años y se posicione como un referente del retail en el distrito de La Victoria, en la Tablas 22 y 23 se muestran los datos más relevantes de la situación actual y futura de la organización.

Alcanzar la visión implica impactar de forma positiva al entorno de la organización en diversos aspectos como: económico, social, ecológico, y competitivo, tal como se muestra en la Tabla 24. De la misma forma alcanzar la visión propuesta implica el logro de beneficios en el intorno, ver Tabla 25, en cuanto a la administración, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, e infraestructura.

En definitiva, si consideramos que los mercados de abastos actualmente constituyen la principal fuente de abastecimiento de la población, la modernización de Unicachi y su éxito como nuevo modelo de negocio, permitirá brindar a la población de su zona de influencia una nueva experiencia de compra, la que podrá ser replicada en nuevos proyectos del grupo Unicachi, en otros distritos de la capital, permitiendo, además, modernizar las estructuras comerciales de la ciudad. En las Figuras de la 28 a la 33 se puede observar algunas imágenes del futuro deseado para Corporación Andina de Unicachi en el distrito de La Victoria.



Figura 27. Frontis Mercado Unicachi.

La figura muestra el diseño del nuevo frontis propuesto para el Mercado Unicachi.



Figura 28. Oferta tradicional en infraestructura moderna, embutidos y pescado.



Figura 29. Oferta tradicional en infraestructura moderna, verduras y tubérculos.



Figura 30. Oferta moderna, restaurantes y patio de comidas.



Figura 31. Oferta moderna, patio de comidas.



Figura 32. Oferta moderna, farmacias.

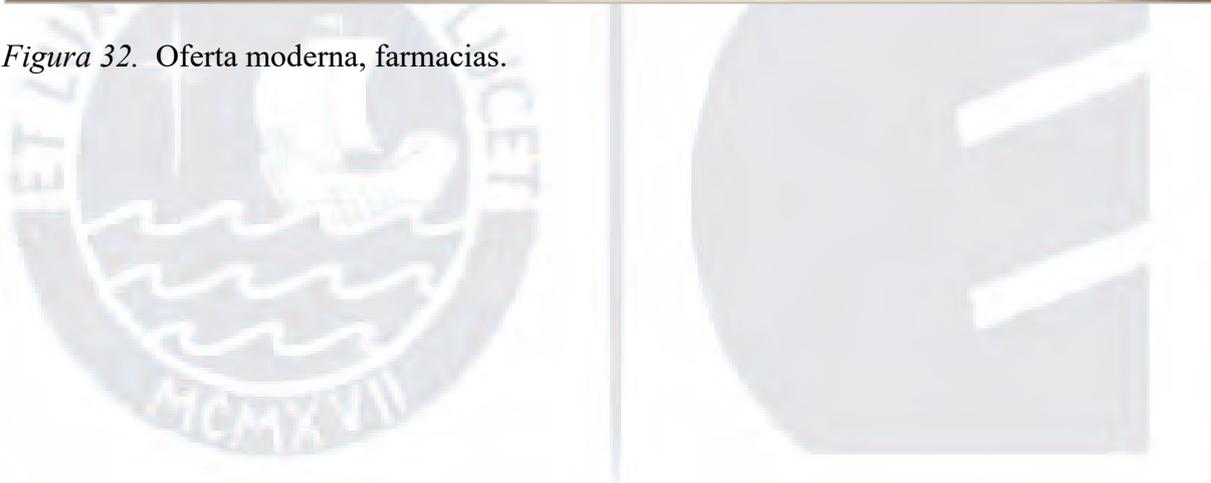


Tabla 21

Plan Estratégico Integral para Corporación Andina de Unicachi S.A.

Visión							Valores	
"Para el 2027, ser el mercado modelo preferido del distrito de La Victoria, reconocido por brindar una experiencia de compra diferenciada, que satisface las necesidades de sus clientes, mediante el cumplimiento de altos estándares de calidad en todos sus procesos contando con una infraestructura moderna y segura. Constituyendo un modelo de negocio que conserva la identidad del inmigrante emprendedor como factor generador de valor, logrando la identificación de los clientes con el mercado".							1. Honestidad 2. Actitud de servicio 3. Calidad 4. Responsabilidad 5. Trabajo en equipo 6. Respeto mutuo	
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	Principios Cardinales	
1. Incrementar las ventas mensuales del mercado 2. Incrementar la productividad del metro cuadrado del mercado 3. Renovar y ampliar el mercado tanto en infraestructura como en tecnología 4. Implementar un sistema de calidad en los productos y servicios brindados 5. Implementar un sistema de gestión en responsabilidad social y medioambiental 6. Desarrollar las competencias y habilidades de los comerciantes del mercado		Para el 2027 incrementar la afluencia mensual de clientes en el mercado Unicachi de 234,000 a 403,000 visitas	Para el 2027, incrementar las ventas de los productos de S/35,000,000 a S/60,000,000 mensuales	Para el 2027, incrementar la productividad del m2 del mercado, de 13.03 a 82.96 soles de ingresos por alquiler por m2	Para el 2024 la infraestructura de Corporación Andina Unicachi debe estar remodelada al 100% de modo que se satisfagan las necesidades internas y los requerimientos del público objetivo; conviviendo de forma armoniosa el modelo de negocio tradicional y el moderno	Para el 2027 mejorar la gestión de la organización, a través de calidad, gestión ambiental y reingeniería de procesos, incrementando el ROE de 2% al 10%	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos	
Estrategias							Políticas	
FO1.	Desarrollar una oferta para el canal tradicional que incorpore aspectos de calidad valorados por los clientes (F1, F4, F5, F6, O1, O3)	X	X	X			7. Promover el desarrollo y la mejora del canal tradicional, incentivando nuevas ideas por parte del personal.	
FO2.	Diversificación horizontal mediante la inclusión de la oferta moderna para los mismos consumidores (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, y O6)	X	X	X			2. Promover el continuo conocimiento del cliente para el desarrollo de una oferta que satisfaga sus requerimientos.	
FA1.	Desarrollo de nuevos sistemas que aseguren la calidad y confiabilidad de los productos y servicios brindados al consumidor (F4, F6, A1, A2, A3)	X	X			X	3. Fomentar la gestión de calidad en todo nivel, premiando a las personas que se adecúen a los nuevos estándares.	
FA2.	Desarrollar e implementar nuevos sistemas de seguridad (F3, A2)	X	X			X	4. Tolerancia cero a los actos delincuenciales.	
FA3.	Implementar un sistema de disposición de residuos sólidos (F5, A5)	X			X	X	5. Incentivar una cultura de cuidado del medio ambiente.	
DO1.	Reestructuración de la empresa (turn around) (D1, D2, D3, D6, O1, O2, O4, O5, y O6)	X	X	X	X	X	6. Incentivar la flexibilidad de la estructura organizacional de acuerdo a las estrategias de la organización.	
DO2.	Rediseñar y mejorar el área de marketing (D4, O5, O6, O2)	X	X	X	X	X	7. Promover el conocimiento del cliente y de la competencia, así como la promoción de los servicios del mercado.	
DO3.	Reingeniería de los procesos de la organización (O2, O4, O5, D6)	X	X	X	X	X	8. Selección adecuada del personal, así como su continua capacitación y evaluación de desempeño.	
DO4.	Concretar alianzas estratégicas con empresas inversoras, por medio de contrato de fideicomiso (D2, O1)				X		9. Mantener la infraestructura y los equipos en óptimas condiciones que permitan satisfacer las necesidades de los clientes.	
DA1.	Desarrollar la gestión del talento (D2, A3)	X	X	X		X		
DA3.	Adecuación de la infraestructura a las exigencias de la nueva demanda (D5, A3, A5)	X	X		X			
Tablero de Control		Objetivos a Corto plazo					Tablero de Control	Código de Ética
1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Aprendizaje de la organización	1. Fomentar y alentar un ambiente libre de cualquier tipo de discriminación ya sea por género, religión, culturas, etnias, discapacidades u orientaciones sexuales. 2. Ser el primer mercado de retail en el país que promueva una gestión medioambiental responsable, manipulando y desechando los materiales generados de manera segura y en concordancia con las normas legales. 3. Tener tolerancia cero en casos de corrupción y soborno, siendo inaceptable tratar de ofrecer, otorgar y solicitar algún tipo de beneficio con alguna institución gubernamental o particular. 4. Evaluar constantemente a sus proveedores o socios comerciales actuales y potenciales en el aseguramiento de pensamientos afines y en concordancia con la visión e integridad que se quiere alcanzar.
		Para el 2027, implementar un sistema de gestión de la calidad al 100%, asegure la satisfacción de los requerimientos del cliente y que cumpla con la Ley No 28026 (Ministerio de la Producción, 2016)	En el 2020 implementar una oferta variada de productos del mercado tradicional, incrementando las categorías faltantes.	En los años 2020 y 2021 levantar las observaciones de Defensa Civil para mantener la productividad del 13.04 soles de alquiler por m2	Al 2020 tener al 100% los planos del proyecto de infraestructura del mercado	Al 2024 tener implementados los nuevos procesos de la organización, producto de una reingeniería de procesos		
		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2		
		Al 2024 tener capacitados a los comerciantes del mercado de abastos en temas de servicio de atención al cliente y en aspectos específicos del negocio	Al 2021, mantener las ventas del mercado tradicional en de S/ 35,000,000 mensuales	Al 2023 el 40% de los locales destinados a la oferta moderna deberán estar alquilados	Al 2021 tener la aceptación al 100% del proyecto de infraestructura por parte de los propietarios de los puestos del mercado.	Para el 2027, implementar un sistema de gestión medioambiental al 100%, de acuerdo a la guía de competitividad de mercados de abastos de Lima Metropolitana.		
		OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3			
		Al 2024, implementar un sistema de transporte que atienda al cliente en el interior del mercado, y además le brinde las facilidades para transportar sus compras a su destino	Al 2023 seleccionar arrendatarios que cumplan con los criterios determinados por la organización	Al 2025 incrementar la productividad a 53.90 soles de alquiler por m2	Al 2021 tener determinadas y aprobadas las fuentes de financiamiento			
		OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4			
		Al 2021 tener asegurado un servicio de limpieza y seguridad de calidad, acorde a las exigencias del público	Al 2024 incrementar las ventas a S/ 45,000,000 mensuales	Al 2026 incrementar la productividad a 74.70 soles de alquiler por m2	Al 2021 tener el proyecto definitivo y la aprobación de inicio de obra por parte de la municipalidad			
			OCP2.5	OCP3.5	OCP4.5			
			Al 2026 incrementar las ventas a S/ 57,500,000 mensuales	Al 2027 incrementar la productividad a 82.96 soles de alquiler por m2	Al 2022 tener una infraestructura remodelada y ampliada al 50%			
			OCP2.6		OCP4.6			
			Al 2027 incrementar las ventas a S/ 60,000,000 mensuales		Al 2023 tener una infraestructura remodelada y ampliada al 100%			
RECURSOS								
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL								
PLANES OPERACIONALES								

Misión: "Ofrecer productos y servicios de alta calidad a precios competitivos, brindando un ambiente limpio, seguro y moderno que satisfaga plenamente las necesidades de nuestros clientes y socios estratégicos. Somos una empresa comprometida con el desarrollo continuo de sus trabajadores, comunidad y medio ambiente".

Tabla 22

Situación Actual y Proyectada de Corporación Andina de Unicachi S.A.

	Data actual	Data futura
Público objetivo	234,000	403,000
Modelo de negocio	Oferta tradicional	Oferta tradicional + moderna
N° sótanos del mercado	0	4
N° de pisos	2	4
N° estacionamientos	0	400
Área de la infraestructura (m2)	8,099	21,596
N° de puestos	414	620
Productividad	13.036	82.96
Ventas	35,000,000	60,000,000
Ingresos por alquiler (anual)	1,266,900	21,499,260

Tabla 23

Situación Presente y los Objetivos de Largo Plazo Alcanzados

		Actual	Futura
OLP1	Para el 2027 incrementar la afluencia mensual de clientes del mercado Unicachi de 234,000 a 403,000 visitas.	234,000	403,000
OLP2	Para el 2027, incrementar las ventas de los productos de S/35,000,000 a S/60,000,000 mensuales.	35,000,000	60,000,000
OLP3	Para el 2027, incrementar la productividad del m2 del mercado, de 13.04 a 82.96 soles de ingresos por alquiler por m2	13.04	82.96
OLP4	Para el 2024 la infraestructura de Corporación Andina Unicachi debe encontrarse renovada al 100% de modo que se satisfagan las necesidades internas y los requerimientos del público objetivo, de modo que convivan de forma armoniosa el modelo de negocio tradicional y el moderno.	0%	100%
OLP5	Para el 2027 mejorar la gestión de la organización, a través de calidad, gestión ambiental y reingeniería de procesos, incrementando el ROE de 2% al 10%	2%	10%

Tabla 24

Futuros Beneficios Alcanzados por la Organización en el Entorno

	Beneficios proporcionados
Económico	Incremento en el valor de m2 de los terrenos de la zona.
Social	Mayor valor agregado en los productos ofrecidos en beneficio de la comunidad
Ecológico	Primer centro comercial en el distrito de la Victoria que realizará tratamiento de los residuos sólidos
Competitivo	Diferenciación entre los productos y servicios ofrecidos, respeto a la oferta actual de la organización y de la de los competidores

Tabla 25

Futuros Beneficios Alcanzados por la Organización en el Intorno

Beneficios proporcionados	
Administración	Elaboración y revisión periódica del planeamiento estratégico de la empresa, así como la medición y control de los resultados
Marketing	Monitoreo del entorno e identificación de las necesidades cambiantes del consumidor, incrementando la participación en el mercado
Operación	Procedimientos establecidos y sometidos permanentemente a la mejora continua
Finanzas	Incremento del valor de la empresa. Estados financieros e indicadores presentados oportunamente.
Recursos humanos	Empleados calificados y comerciantes capacitados
Infraestructura	Infraestructura moderna acorde a los requerimientos del cliente y reglamentación de los organismos competentes



Referencias

- Alcaide, C. J., Carlos, D. M., & Almarza, C. (2019). *Customer experience*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Aprueban Lineamientos Generales de la Política Nacional para la Competitividad de Mercados de Abastos. (2016). *El peruano*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-lineamientos-generales-de-la-politica-nacional-para-resolucion-ministerial-n-196-2016-produce-1383734-1/>
- Arellano Marketing Consultores (2018). Estudio de mercado referido a conocer las necesidades comerciales en la zona de la Parada.
- Arellano, R. & Burgos, D. (2016). Ciudad de los Reyes, de los Chávez, de los Quispe. (1a ed.). Lima: Editorial Planeta Perú
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2019). *Ingresos y gastos según NSE*. Recuperado de <http://dashboard.apeim.com.pe/Webdash6.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú (2019a). *Cuadros estadísticos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (2019b). *Reporte de inflación junio 2019. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019-presentacion.pdf>
- BBVA Research. (2018). *Perú Situación retail moderno 2018*. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2018/11/Peru-Retail-Moderno.pdf>
- Blanchard, O., Amiguini, A., & Giavazzi, F. (2012). *Macroeconomía* (5ta ed.). Madrid, España: Pearson.
- Buenaventura, G. (2016). Finanzas internacionales aplicadas a la toma de decisiones. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

- Castillo, N. (2019). El empleo informal crece más que el empleo formal en la zona urbana ¿a qué se debe?. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/informal-crece-formal-zona-urbana-noticia-venezolanos-peru-ecpm-644231-noticia/>
- Choy, M., Costa, E., & Churata, E. (2015). Radiografía del costo del crédito en el Perú. *Revista Estudios Economicos*, 30, 25-55. Recuperado de <http://suscripciones.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2015/documento-de-trabajo-01-2015.pdf>
- Contreras-Soto, J. (2018). *La transformación del modelo de retail en Perú*. Recuperado de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3896/MDE_1856.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública SAC (2017). Market Report. (7).
- Corporación Andina de Unicachi S.A. (2019). *Acerca de nosotros*. Recuperado de <http://corporacionunicachi.com/about.html>
- D'Alessio, F. (2012). *Un proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Gordón, R. A., Estrada-Nora, M., & Sartorius, A. (2008). Los Mercados Minoristas como Motor para el Desarrollo Económico, Social y Cultural de una Ciudad: Mejores prácticas para la modernización, dinamización y buena gestión de los mercados minoristas. *Fondo Multilateral de Inversiones*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14607/los-mercados-minoristas-como-motor-para-el-desarrollo-economico-social-y-cultural>
- Instituto Geofísico del Perú (2010). *Presentación*. Recuperado de <https://portal.igp.gob.pe/presentacion-10>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Censo Nacional de Mercados de Abastos 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1448/ibro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). Producción y empleo informal en el Perú. Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1589/ibro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística. (2019a). *Al año 2016 a nivel nacional existen 2 mil 612 mercados de abastos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/al-ano-2016-a-nivel-nacional-existen-2-mil-612-mercados-de-abastos-9794/>
- Instituto Nacional de Estadística (2019b). Data Crim. Recuperado de <https://datacrim.inei.gob.pe/ciudadano/#>
- Instituto Nacional de estadística e Informática (2019c). Estadísticas: Empleo. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Ipsos (2019). *Estadística poblacional: el Perú en el 2018*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018>
- Kantar World Panel. (2018). *Follow the shopper – La nueva estructura retail*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Follow-the-Shopper--La-nueva-estructura-del-retail>
- Ley de plásticos:¿En qué consiste la norma que dispone el cobro de bolsas de un solo uso? (2019). Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/2019/07/31/ley-de-plasticos-peru-30884-reglamento-pdf-que-es-cuanto-se-paga-y-cuando-inicia-nueva-legislacion-que-prohibe-el-uso-de-bolsas-de-plastico-atmp/>

- Limeños considera que tiendas de descuento ofrecen precio bajo al igual que un Mercado (2019). Perú Retail. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/limenos-consideran-que-tiendas-de-descuento-ofrecen-precios-bajos-al-igual-que-mercado/>
- Maceda, D. & Villar, P. (2019). Victoria: ¿Cómo es la economía del distrito que gobierna George Forsyth?.(2019). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/victoria-economia-distrito-gobierna-george-forsyth-noticia-ecpm-628107>
- Matos, J. (2012). Perú Estado desbordado y sociedad nacional emergente. Historia corta del proceso peruano: 1940-2010. Lima, Perú: Editorial Universitaria.
- Mercado Central Argentina (2016). Recuperado de <http://www.mercadocentral.gob.ar/>
- Mercado Central Chile (s.f.). Recuperado de <https://www.mercadocentral.cl/>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2019). *Inicio. Problemática del fenómeno del niño*. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/52-sector-agrario/el-nino/365-problematica-del-fenomeno-del-nino>
- Ministerio del Ambiente. (2004). *Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos PLANRES*. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/plan-nacional-gestion-integral-residuos-solidos-planres>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2019). Notas de Prensa y comunicados: Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023 proyecta crecimiento promedio de la economía de 4.4% en los próximos cuatro años. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=6131>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2018). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/208665/EY_Gu%C3%ADa_de_Negocios_e_Inversi%C3%B3n_2018-2019.pdf

Municipalidad de la Victoria (2019). *Instrumentos de Gestión Municipal- Plan Estratégico*

Municipal 2018-2020. Recuperado de

<https://www.munilavictoria.gob.pe/index.php/instrumentos-de-gestion?v=plan-estrategico-institucional>

Municipalidad de Lima (2013). Guía para la competitividad de Mercados de Abastos.

Recuperado de

<http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/gerencias/GDE/guia-de-formalizacion/Guia-para-la-competitividad-de-Mercados-de-Abastos.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2010). *La*

función de los mercados mayoristas en los centros urbanos de Colombia. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-as344s.pdf>

Pérez, M. (2018). Balance de avances en el comercio informal y propuesta para la mesa

técnica. Recuperado de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/peru/14963.pdf>

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la

estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

Reglamento Nacional de Edificaciones (Decreto Supremo N° 006-2011-VIVIENDA).

Normas Técnicas. Recuperado de

http://www3.vivienda.gob.pe/dnc/archivos/Estudios_Normalizacion/Normalizacion/normas/NORMA_A.070_COMERCIO.pdf

Romainville, M. (2019). Mercados de abastos siguen siendo los preferidos frente a los

supermercados. *Semana económica.com*. Recuperado de

<https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/358605-mercados-de-abastos-siguen-siendo-preferidos-frente-a-los-supermercados/>

Silva, M. (2019). Crecimiento y seguridad ciudadana. *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/opinion/crecimiento-seguridad-ciudadana-delincuencia-magali-silva-noticia-ecpm-650524>

Simonassi, L. E., & Leiter, A. (2003). *Dirección estratégica de la producción: Un marco conceptual a nivel macroeconómico y varias técnicas para la gestión de la mejora productiva*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>



Apéndice A: Entrevistas Edgar Arhuata, Gerente General Corporación Andina

Unicachi S.A.

Entrevista realizada el 26 Julio 2019

Administración y gerencia:

Pregunta (P): ¿Se tiene establecido un proceso formal de planeamiento estratégico?

Respuesta (R): Se ha hecho un PE recién el año 2016 para la Victoria. En ninguno de los

Unicachi que tenemos se ha trabajado ese tema, probablemente sea producto de cómo es el emprendedor, que tiene visión, pero no planifica, pero los sueños son tan poderosos, que al final en el camino se subsana todo.

Hay reglas, matrices de lo que hay que hacer este año, y el próximo año, pero no hay nada escrito. Y si hay algo escrito están en actas.

El PE de Unicachi la Victoria del año 2016, tuvo la dificultad de que no ha sido compartido, es decir, no es producto de reuniones con los accionistas, con los propietarios, y con los comerciantes, sino ha sido elaborado por la gerencia y un equipo de profesionales para un tema más académico. He tratado de implementar algunos temas ejes, pero me ha ganado la nueva visión que tenemos, que es demoler el mercado y hacer un centro comercial moderno, me he enfocado en eso, porque del día a día se encarga la administración. Sin embargo, hay cosas rescatables que se han empezado a avanzar. No hay métodos, plazos, cuantificaciones, no se ha avanzado en el tema formal, del PE de ese tiempo se ha aprovechado un 10% a 15% porque ese PE no contempla la nueva visión, se ciñe solamente a la mejora y optimización del mercado.

P: ¿Se tienen establecidos una visión, misión, que sirvan como norte a la organización?

R: La visión existente, se planteó en la idea de que esta corporación andina debía ubicarse en la vanguardia de todos los Unicachi. Concibiendo a Unicachi como una marca que tiene que retumbar a nivel nacional. Esa visión no es sólo para Corporación Unicachi, si no para

todos los Unicachi, de convertirse en el primer centro comercial de todo el Perú.

Buscamos ser los primeros en su especie, no existe el formato, Minka tiene algo que ver, pero es diferente, porque en Minka son todos inquilinos, aquí hay propietarios. Y eso tiene que ver con el emprendedurismo. Nosotros queremos ser el mercado y centro comercial de bandera, desde el lado del emprendedurismo. Unicachi pretende tener un formato propio, no extranjero como el caso de Plaza Veá, que son capitales peruanos, pero con formato extranjero. Nosotros soñamos con que sea un formato nacional, que recoja el fenómeno que ocurrió en los años 50, 60, la migración de la gente de provincia, aquí hay un tema étnico, social.

Ahora, esta nueva visión es un reto, porque las personas que están con nosotros, no necesariamente está preparada, con nosotros están gente que ha sido ambulante, informal, por lo tanto, tienen hábitos que no son deseables para el nuevo formato, como por ejemplo el desorden, piensan primero en el dinero y no importa el resto. Sin embargo, primero es el cliente, por lo tanto, hay que educar a los comerciantes, y esto se puede lograr con la propuesta de una escuela de negocios en cada mercado.

P: ¿Cómo piensan llegar a su visión, dado que se requiere que los comerciantes cumplan con ciertas reglas de cara al cliente, lo que es viable en el caso de los inquilinos, sin embargo, qué pasará con los propietarios?

R: En el conflicto de propiedad, ya se han planteado fórmulas, que se están trabajando. Hay dos figuras, puedo ser propietario y también comerciante, sin embargo, puedo perder la posesión (no la propiedad que es inalienable) de manera temporal primero y luego definitivo si es que no cumplen con las normativas de la organización. Entonces el espacio es subarrendado a un tercero, para que lo conduzca de una mejor manera cumpliendo las reglas. Los nuevos contratos de propiedad ya contemplan sanciones, cierre de tiendas, y

otros, en caso de que no se adecúen a las condiciones de la organización. Esto no se hacía antes, pensando en que iban a cumplir con un reglamento que era un documento aparte.

P: ¿La misión y visión han sido difundidas en la organización?

R: La misión y visión ha sido difundida en la organización, pero a nivel de dirección, pero no aún a los comerciantes, sin embargo, lo tenemos en nuestras paredes, la visión, misión, los valores. Se ha avanzado, pero aún falta trabajar en este aspecto, especialmente con los propietarios. No con los inquilinos actuales, además hay que formalizar la selección del inquilino por parte de la administración, de modo que cumpla con el perfil requerido.

P: ¿Se realizan pronósticos de ventas, financieros, u otros?

R: A nivel de la administración sí, pero no los comerciantes, no llevan sus cuentas claras, compran, venden, y ven sus ganancias por tanteo. Lo que no está bien, hay que capacitarlos para que lo hagan.

Por otro lado, ahora sí se hace en la administración, pero antes había mucho desorden, específicamente porque quien estaba en la dirección no tenía los conocimientos necesarios para dirigir la corporación. Aunque todavía hay temas que trabajar porque por la administración en específico no se cobra nada, se prorratan los costos y se cobran, y los gastos se obtienen de los espacios del segundo piso que son alquilados.

P: ¿Han realizado monitoreos del entorno, la competencia, o la demanda?

R: No se monitorea ni la demanda ni la competencia, pero si el entorno, sabemos que los clientes piden seguridad y mejores condiciones, entonces venimos haciendo coordinando con la municipalidad.

P: ¿Tienen considerado una revisión frecuente de la estructura de la organización?

R: No, hay revisión de la estructura. Existe la gerencia, el directorio y la junta general de accionistas, que no interviene mucho, se la convoca cada dos meses. Se tienen 3

instancias: Junta general de accionistas que no interviene mucho, la junta de comerciantes y la junta de propietarios. 75% son inquilinos.

P: ¿Consideran que el actual diseño organizacional, es el adecuado? ¿Por qué?

R: Es con lo que se ha empezado, responde a las necesidades actuales, pero ya no será suficiente para lo que se quiere a futuro.

P: ¿Se ha especificado con claridad las actividades a realizar y es de conocimiento de todos los trabajadores?

R: Si, están bien delimitadas las funciones, todos tienen conocimiento de lo que tienen que hacer.

P: ¿Los principios de unidad de mando, alcance de control, homogeneidad de funciones, y delegación de autoridad, son cumplidas?

R: No he tenido problemas graves, sí he tenido problemas con el personal de limpieza y vigilancia, se nombra a un líder de equipo, pero hay conflictos, también se ha tratado de hacer equipos, pero ha resultado complicado. Hay problemas en la parte operativa. El personal nombrado se siente seguro, entonces hay un abuso y no trabajan, pero exigen. Intentamos hacer el mejor trabajador del mes, pero luego los demás hacían que le fuera mal el siguiente mes.

P: ¿Opina que la moral y la motivación es alta en los trabajadores de Unicachi?

R: En general cumplen, respecto a lo que estábamos antes, estamos mucho mejor. Con respecto a los comerciantes, se ha determinado que aproximadamente el 30% siempre cumple con normas y reglas, son puntuales, es decir trabajan adecuadamente; otro 30% hay veces cumplen y otras no; y un 40% nunca cumplen.

P: ¿Las comunicaciones son efectivas?

R: Comunicación formal: cartas, comunicados, radio. Llega, pero no se tiene respuesta.

P: ¿Considera efectiva la gestión de los sueldos y salarios?

R: Se paga puntualmente, en planilla. No se tiene injerencia respecto a los sueldos y salarios asignados a los trabajadores de los comerciantes.

P: ¿Se tienen establecidas medidas de seguridad y salud en el trabajo? De ser así, ¿se cumplen?

R: Sí, es obligatorio por parte de la municipalidad, no lo teníamos, pero ahora si lo tenemos que hacer. A raíz de la Municipalidad que está solicitando y por Defensa Civil los mercados lo están haciendo.

P: ¿Son eficientes los controles comerciales, de inventarios, financieros, de calidad, y costos?
¿Aportan a la toma de decisiones?

R: Las tomas de decisiones se hace convocando al directorio casi para todo, para que la gestión sea transparente. Es clave que a nivel de directorio todos estemos informados. Administración informa de cómo va el comportamiento en tema de pagos y cobranzas para tomar algunas decisiones, y es a lo que más fuerza le damos porque necesitamos recursos. También se invita al equipo administrativo, pero les falta proactividad, de repente es por su formación, siento que a pesar de que les he dado confianza, siento que no se rompe el hielo. Les he dado capacitación, pero no veo que las cosas cambien mucho.

P: ¿En qué acciones de la compañía, considera que se manifiestan las prácticas de gobierno corporativo transparente y de responsabilidad social?

R: Se ha logrado que la gente confíe, que su inversión está ahí, y que tiene un retorno. La gente nos reconoce como transparentes y ordenados, lo que es importante para cualquier medida que se vaya a tomar ya que se ha generado confianza. Transparencia con accionistas, propietarios y comerciantes. Reuniones con ellos, hablo con ellos, el manejo administrativo ordenado (cuentas claras).

Responsabilidad social. Cuando las personas vienen y nos piden apoyo por razones de salud.

Está pendiente el tema de la basura con el reciclaje, mediante la segregación en lo orgánico y lo no orgánico. Trabajar con la municipalidad y convertir lo orgánico en fertilizantes, en plantas de compostaje.

P: ¿Cómo considera que es la calidad y experiencia del equipo del directorio y de los gerentes?

R: Un director fundador de Unicachi y tiene experiencia práctica, no tiene formación académica, pero se desenvuelve medianamente bien, se comunica bien. Otro Director es abogado, pero por tiempo no ayuda mucho, sin embargo tienen capacidad de convencimiento. Experiencia de 13 años como gestor director, administrador, gerente, y antes de eso asesor abogado de la compra de las propiedades.

P: ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades de la administración y la gerencia?

R: El tema cultural, que es muy fuerte; la experiencia en este tipo de negocios de casi 20 años; y la marca que es conocida por la gente que sabe de negocios, no pasa desapercibida. En cuanto a las debilidades, considero que las principales son: la falta de formación técnica de la dirección; la adecuación al nuevo formato donde se cree que el cliente tiene que venir a buscarnos (el comerciante); el tema financiero. Pensando en que todo lo tenemos que hacer nosotros sin buscar aliados, se creía que eres autosuficiente; el no entender el tema de alianzas.

P: ¿Cuál es la relación entre Corporación Andina de Unicachi y los demás centros comerciales que utilizan el mismo nombre?

R: Luego de años de trabajo, varios unicachinos ya era dueños de sus propios negocios, se vivía una época de prosperidad económica; por lo que, en 1998 se tomó la decisión de constituir la primera empresa Unicachi. Es así que, desde aquella fecha hasta el 2003 se

constituyen 5 empresas que en la actualidad conforman el grupo Unicachi, al compartir los mismos socios fundadores: Inversiones Unicachi Caquetá (1998), Asociación de Comerciantes San Pedro de Unicachi (1999), Corporación Andina de Unicachi (2001), Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. (2002), e Inversiones Unicachi Cono Sur S.A. (2003).

Marketing y Ventas

P: ¿Se sabe con claridad quienes son los clientes y consumidores de Unicachi?

R: Sí, nuestros clientes están conformados por tres tipos de públicos: amas de casa, que compran para sus hogares; intermediarios, que son dueños de restaurantes y bodegas; y flotantes, que está conformado por la gente que trabaja en los negocios de la zona, ya sean dueños o trabajadores.

P: ¿El producto está óptimamente posicionado?

R: La marca Unicachi es conocida en el medio, sin embargo, no hay una preferencia clara que nos distinga respecto a la competencia, excepto en los frescos en los que los comerciantes si le dan un valor agregado al producto y son para venta directa a restaurantes.

P: ¿Se desarrolla investigación de mercados?

R: No hacemos investigación de mercados, sin embargo, hace poco y por primera vez, se ha encargado un estudio a Arellano Marketing, los resultados de ese estudio les haremos llegar para que tengan más información sobre nuestros clientes y sus preferencias, así como sobre los competidores de la zona.

P: ¿Se hace publicidad?

R: No se hace publicidad, se ha tratado a través de Facebook, algo, pero no hay nada al respecto.

P: ¿Considera que la gerencia y los funcionarios de marketing tienen la experiencia necesaria?

R: Se tiene la gerencia de marketing, pero no funciona. Se quiso hacer unas bolsas y se está trabajando el logo Unicachi. Así como también en sorteos, bolsas, etc.

P: ¿Se maneja un presupuesto de marketing?

R: No se maneja ningún presupuesto para este tema

P: ¿Los consumidores y clientes son leales?

R: No, depende mucho de los precios bajos

P: ¿Está la marca bien posicionada?

R: La marca Unicachi es bien conocida por todas las personas de negocios.

P: ¿Son utilizados de forma eficiente y contribuyen a la gestión del mercado, los puntos de venta, transportes, y depósitos?

R: Sí, son eficientes, sin embargo, los depósitos en muchos casos se encuentran fuera del mercado.

Operaciones y producción.

P: ¿Se controlan y corrigen de forma frecuente los procesos productivos?

R: En cuanto a comerciantes hay poco control, y en caso de los servicios prestados, estos se realizan con la frecuencia.

P: ¿Los proveedores de los comerciantes son confiables?

R: No se tiene conocimiento cierto de los proveedores de los comerciantes, debido a que no hay un control de ello; sin embargo, el área de pescado se provisiona directamente del terminal pesquero de Villa María del Triunfo, y entre los proveedores del área de aves se encuentra San Fernando, Redondos; en el sector de abarrotes se encuentra Alicorp, entre otros. La distribución de los proveedores es por cada unidad de negocio. No hay compras corporativas.

P: ¿Cuentan con procedimientos y políticas de control de inventarios? ¿Los consideran eficaces?

R: Se intentó realizar una política de inventarios, pero no se puede controlar al 100% la entrada o salida de productos y herramientas para el servicio de limpieza principalmente. No hay un personal asignado en especial para dicho fin; actualmente quién asume dicha responsabilidad es el encargado del área de egresos.

P: ¿Se tienen políticas y procedimientos de control de calidad? De ser así ¿son eficaces?

R: No tenemos un personal asignado para tal función, falta implementar políticas y procedimientos de calidad.

P: ¿Se tienen políticas y procedimientos para controlar los costos? De ser así ¿son eficaces?

R. Al no tener un inventario tan controlado, la política de control de costos tampoco es tan eficaz. El personal de egresos se encarga de las compras para el mantenimiento de los servicios.

P: ¿Es revisado y evaluado frecuentemente el diseño de las labores?

R. Si son evaluados y revisados con frecuencia para poder corregir y mejorar el servicio que se brinda, esto es referente a los colaboradores que tiene la empresa. En referencia a las labores de los comerciantes, es muy complicado revisar y evaluar sus labores, ya que los comerciantes no se adecuan a la cultura organización que estamos pretendiendo implementar, y se incomodan cuando efectuamos las revisiones de rutina.

P: ¿En el área operativa se han realizado estudios de tiempos y movimientos?

R. No, no se realizan.

P: ¿Se da importancia a las condiciones laborales (tiempo, herramientas, tareas), especialmente en servicios brindados?

R. A excepción del personal extranjero, el personal está en planilla, cuentan con herramientas para que puedan desarrollar sus labores con seguridad. Cada área cuenta con herramientas necesarias para realizar sus tareas de acuerdo con su actividad.

P: ¿La infraestructura del mercado como oficinas y almacenes, se encuentran en buenas condiciones?

R. Los almacenes están en buen estado, al igual que la oficina de administración y gerencia.

El problema surge en el espacio destinado a el personal de limpieza y seguridad, el personal lo mantiene en desorden, hemos llegado incluso a exigir la limpieza y mantenimiento de los espacios comunes para el bienestar de ellos mismos.

P: ¿Se capacita con frecuencia al personal de mantenimiento?

R. Si, aunque esta es más de desarrollo personal, que de cómo mejorar sus tareas.

P: ¿Existe un presupuesto para operaciones de mantenimiento?

R. No hay presupuesto permanente de operaciones, sin embargo, ante un requerimiento se autoriza la salida de efectivo para las compras en forma oportuna.

Finanzas y contabilidad

P: ¿Con qué frecuencia los revisan y comparan los índices financieros?

R. Solo la gerencia tiene opción a revisar índices financieros, y se compara de manera anual.

Lo cual es una debilidad, porque debería hacerse con mayor frecuencia.

P: ¿Tienen fortalezas y debilidades dichos índices?

R. De acuerdo a cuáles sean los índices presentados por el Contador, porque deberían informar sobre la situación de la empresa. La principal debilidad, es el hecho que solo se revisan anualmente.

P: ¿Conoce la estructura de capital de la empresa?

R. No, nos hemos propuesto calcularla, pero hasta el momento no se concretó.

P: ¿Cuenta con fuentes de fondos adecuadas y de calidad?

R. Las fuentes de fondos son los ingresos por alquiler de canchas, alquiler de almacenes y pago de servicios. No tenemos otra fuente de ingresos.

P: ¿El capital de trabajo, lo consideran adecuado?

R. Sí, no se tiene mayor problema.

P: ¿Los estados financieros que utilizan, son los adecuados?

R. Sí, pero estos deberían de formularse con mayor frecuencia y no solo de forma anual, como sucede en la actualidad.

P: ¿Se trabaja en base a presupuestos? ¿De qué tipo?

R. Los únicos presupuestos que se manejan son lo relacionado a servicios brindados (seguridad, mantenimiento y limpieza). Un defecto nuestro es actuar sin planes ni presupuestos escritos con antelación, pese a ellos seguimos líneas de acción que nos permiten cumplir nuestras metas.

P: ¿Cómo es la relación con los accionistas?

R. Es fluida, se realizan juntas de accionistas de forma periódica, con la finalidad de mantener una buena comunicación e informa los gastos que se vienen realizando en la gestión.

P: ¿Las personas encargadas de las finanzas y contabilidad cuentan con experiencia?

R. Se cuenta con un personal encargado del área contable y un contador externo, cuando se le solicita información la brinda de manera rápida y oportuna a manera de ver del directorio, sin embargo, existe la continua queja de la administración en cuanto a la información que requieren y el tiempo que demora contabilidad en otorgársela

P: ¿Se capacita al equipo de finanzas y contabilidad?

R. No.

Recursos Humanos

P: ¿Existe un área de recursos humanos? Si la tuviera, ¿Cuántos miembros tienen?

R: No, no existe una gerencia de RRHH, actualmente se hace cargo de esa actividad la misma administración.

P: ¿Cuántos empleados tiene la administración?

R: Tiene un total de 22 personas.

P: ¿Cuál es la distribución de empleados de la administración por subáreas?

R: La distribución de los empleados es de la siguiente manera: (1) Tres directores, (2) Cinco administrativos, (3) Dos de mantenimiento, (4) Ocho de seguridad más dos policías, y (5) Siete personas en limpieza. Los policías son remunerados mediante recibo por honorarios y dos personas de seguridad y dos de limpieza trabajan de manera temporal.

P: ¿Cuántos propietarios tiene el mercado? y ¿Cuántas tiendas comerciales se tienen?

R: Existe un total de 243 propietarios y 400 puestos comerciales, en la cual existen propietarios que poseen entre 1 a 10 tiendas aproximadamente.

P: ¿En la administración cuentan con practicantes profesionales?

R: No.

P: ¿Existe alguna evaluación del desempeño para los trabajadores de la administración?

R: Si existe evaluación del desempeño, el cual realizan cada tres meses aproximadamente.

P: ¿Se tiene algún plan de capacitaciones, entrenamiento o desarrollo del personal en los diferentes niveles de la empresa?

R: No existe un plan de manera formal, pero si se brinda capacitación con enfoque al desarrollo personal.

P: Como administración, ¿Cuentan con alguna actividad tercerizada?

R: La única actividad tercerizada es el de limpieza y manejo de los SSHH del mercado, ellos cuentan con su propio personal y realizan sus pagos de consumo de agua, luz, etc.

P: ¿Cuenta con una política de incentivos al desempeño? Si la hubiera, explicar.

R: Inicialmente se brindaban bonos económicos, sin embargo, no resultaron positivos ya que generaron un ambiente de inconformidad ante los demás empleados. Ahora se les brinda un día libre como incentivo al buen desempeño.

P: ¿Se cuenta con una política de ausentismo y puntualidad? Si la hubiera, explicar.

R: Sí, cuentan con un reglamento.

P: ¿Se cuenta con actividades de coaching, de confraternidad, entre otros? Si la hubiera, explicar.

R: No existen actividades de coaching, ni compartir. Solo se hacen reuniones de confraternidad en Navidad y el Día del trabajador, el cual incluye a los empleados de la administración y comerciantes del mercado.

P: ¿Cuentan con una política de contrataciones y despidos? Explicar, si la hubiera.

R: Con el personal de la administración no se tienen contratos, todos están en planilla como indefinidos.

Respecto a los comerciantes, cada uno de ellos cuenta con un contrato de venta, sin embargo, actualmente se están actualizando ya que se incluye un reglamento que estipula el cumplimiento de ciertas normas nuevas de la directiva para posteriormente conseguir estandarizar algunos procesos

Sistemas de información y comunicaciones

P: ¿Cuentan con algún sistema de administración de información?

R: Si, con el servicio de un consultor externo se creó un software Inhouse que administra el flujo de ingresos y egresos. Sin embargo, el consultor actualmente se encuentra fuera del país, por lo cual no se tiene mayor soporte en situaciones de emergencia.

P: ¿Cómo se comunica con los vendedores?

R: La comunicación hacia los comerciantes es física mediante circulares, y si son documentos de carácter confidencial o que incluye información relevante se entregan con cargo, a pesar de ello no siempre existe respuesta o participación total de los comerciantes. Otra forma de comunicación es por radio.

P: ¿Tienen algún sistema de seguridad?

R: El área de seguridad está a cargo de la administración y cuentan con cámaras de seguridad que monitorean el mercado, y respecto al sistema de defensa civil este es deficiente al momento ya que se necesita implementar nuevos equipos.

Tecnología, Investigación y Desarrollo

P: ¿Cuál es el sistema de información / ERP que utiliza la empresa? ¿Se cuenta con un software o sistema de administración de información o comunicación?

R. Si. En la nube, es un sistema preparado en flujo (inhouse) para la empresa que se mandó a crear, hecho a la medida, pero este contiene solamente un módulo que es de flujo de ingresos y egresos, pero nos faltarían otros, como el de proveedores

P: ¿Quién lo administra? ¿Si se quiere mejorar algo quien lo hace?

R. Un programador, el mismo que diseñó el sistema (que ha viajado a Alemania), y nadie más puede ingresar, si bien existe la posibilidad de que él me mande la información que necesito, pero él regula sus horarios desde allá, pero es una debilidad porque no hay una dependencia, no se tiene la información en tiempo real y se corre el riesgo de que la información sea transmitida a otros.

P: ¿Actualmente, la información que tengan por ejemplo los registros, los pagos, la información en general, todo está en este sistema?

R. Si claro, se puede sacar un reporte de eso

P: ¿Y los otros estudios que tengan, por ejemplo, los estudios físicos o los estudios de Arellano?

R. No, toda la información complementaria la maneja el personal de egresos que, a su vez, es el asistente contable que ve todo el tema de contabilidad. Ahora el contador es externo, él tiene la información complementaria en Excel. Hay un sistema contable syscon, pero respecto a los otros módulos (por ejemplo, de accionistas, o contratos) no hay. En estricto hay el módulo que existe me permite generar boletas, reportes, me provisiona, me

actualiza las deudas; pero no tengo un sistema que contenga un registro de quienes son los nuevos inquilinos, cuándo entraron o cuando salieron es lo que falta implementar es un módulo de información sobre los contratos).

P: ¿Existen círculos de mejora continua? ¿Hay algún tipo de equipo que se reúna para identificar las áreas de oportunidad, o los procesos que puedan mejorarse, o eso está cien por ciento en manos de la dirección o de tu gestión, como lo manejan?

R. De manera compartida, entre la administración y mi persona, básicamente. Hace tiempo pensamos en contratar un personal o crear un área de control de calidad, eso podría haber generado temas de innovación, pero por temas presupuestarios no se llegó a concretar. Por ejemplo, en el Unicachi de Comas se contaba con un personal de control de calidad, quien vivía ahí y estaba permanentemente chequeando y reportando sobre qué es lo que falta, o que anomalías o incidencias se presentaban, sobre los productos malogrados o comerciantes que se portan mal, etc.; y a partir de ahí poder plantear ideas de mejora (suministraba diariamente información). Pero actualmente no se cuenta con un personal que realice esta función. Únicamente la administración y yo intentamos cubrir esta información.

P: ¿Los puestos del mercado (los comerciantes) tienen acceso a sistemas de información y a sistemas computarizados para procesar o registrar información sobre ventas y compras o pagos, de repente algún módulo muy básico o todo es únicamente manual?

R. Solo algunos poquísimos cuentan con algún sistema muy básico para registro de ventas o ingresos y salidas o para hacer sus inventarios. Básicamente, comerciantes dedicados a plásticos; los que tienen negocios húmedos no llevan ningún tipo de control.

P: ¿Los productos que se venden en el mercado, a estos los comerciantes les agregan valor de alguna manera o solo los comercializan tal cual los compran de sus proveedores?

R. En todos los productos considerados húmedos. - por ejemplo, en el pollo: hacen fileteados y los venden como presas seleccionadas o preparan milanesas y los venden así. Lo mismo sucede con los pescados y las carnes (por ejemplo, carne molida). En el caso de mayoristas. Por el contrario, en las zonas secas (donde se comercializa abarrotos o plásticos o descartables, no hay ningún valor agregado; ellos son comerciantes puros, compran y venden sus productos tal cual.

P: ¿Existen procesos estandarizados establecidos? ¿Se realiza investigación y mejora de procesos? 2hrs. 20min

R. En cuanto a gestión de administración, respecto al tema de comercialización nosotros solo controlamos que los productos no estén malogrados ni vencidos, y que tengan el peso completo, que estén alineados al ordenamiento, pero no nos inmiscuimos en el negocio en sí. No se realiza ninguna investigación ni mejora de procesos.

P: ¿Ustedes han establecido algún tipo de procesos o protocolos de control que se aplican cada cierto tiempo?

R: No. No hemos establecido ningún protocolo de este tipo.

P: ¿En las normativas del mercado existe algunas disposiciones de control; por ejemplo, ¿que los negocios no invadan los pasillos?

R: Si. En el Reglamento de comercialización si han sido establecidas ciertas directrices o prohibiciones, por ejemplo, no vender mercadería en mal estado. Asimismo, hay un procedimiento de sanción, que regula qué puede hacer la gestión o la administración si el comerciante incumple alguno de las 24 prohibiciones establecidas en el Reglamento de comercialización; por ejemplo, la sanción más extrema podría ser rescindir el contrato y cerrar el negocio. Cabe señalar que actualmente estas prohibiciones también están establecidas de manera expresa en los contratos de alquiler y de compra y venta con los

comerciantes; también están establecidos en estos últimos los valores que debe tener cada comerciante.

P: ¿Cada cuánto tiempo supervisan el cumplimiento de estos temas?

R: El personal de seguridad sabe que revisar y ellos reportan periódicamente a través de las radios que se le facilita. Y la administración, a partir de estos reportes, revisa regularmente.

P: ¿El personal (tanto la parte administrativa como los comerciantes) tiene dominio del paquete Office o de alguna herramienta tecnológicas para procesamiento de información?

¿Hay alguna área de oportunidad que se identifique respecto a la capacitación de aspectos tecnológicos tanto del personal de administración como de los comerciantes?

R. Respecto al personal de administración: ellos si conocen sobre herramientas de información, salvo el personal de cobranzas; sin embargo, nosotros no realizamos ningún tipo de capacitación respecto al manejo de tecnologías de información.

Respecto a los Comerciantes, muy poco conocen de sobre herramientas de información.

Algunos pocos comerciantes en la zona de productos húmedos realizan ventas a través de transferencias bancarias, en su gran mayoría realizan ventas al contado. Ninguna tienda vende con tarjeta.

Por el contrario, en el mercado de Unicachi de Comas si hay tiendas que venden con tarjetas, manejan el POS.

P: ¿Hay algún puesto que utilice códigos de barras o cuando llegan los proveedores al mercado cuentan con algún sistema automatizado para que se mueva la mercadería?

R: No hay sistemas de código de barras. Ni automatización respecto al movimiento de mercaderías. En el caso de Unicachi de Comas si hay tiendas que cuentan con algún tipo de sistema sobre este punto; pero en el Unicachi de la Victoria todavía.

Entrevista realizada el 15 Agosto 2019

Pregunta (P): ¿Cómo se financió el proyecto del Mercado Unicachi?

Respuesta (R): La compra del terreno fue financiada por aporte de accionistas en efectivo \$ 5,000 y mediante crédito del banco \$15,000. La construcción del inmueble fue financiada con la venta de la mitad de los locales comerciales, sin embargo, a la fecha solo cuenta con 100 locales, pues en el transcurso de los años fueron vendidos a terceros y entregado a los accionistas como adelanto de utilidad.

P: ¿Bajo qué modalidad se han vendido los locales comerciales, estos se encuentran saneados e inscritos en Registros públicos?

R: Las ventas se realizaron mediante contrato privado, para que posteriormente concluida la obra se independicen las tiendas y se escriban en Registros Públicos, sin embargo, debido la Municipalidad no ha podido decepcionar la obra hasta la fecha ya que se cometió el error de no haber previsto en el proyecto: zonas de carga y descarga, depósito de basura, espacios de almacenamiento, pero sobre todo el crecimiento de los comerciantes; por ello en la actualidad se tiene serios problemas y deficiencias en la estructura ya que han colapsado parcialmente las tuberías de agua y desagüe, y sobrecalentamiento de cables eléctricos.

P: ¿Cuentan con Certificaciones de Defensa Civil y Licencia de Funcionamiento?

R: No se cuenta con Certificado de Defensa Civil, ni Licencia de Funcionamiento. Se hizo las gestiones en el año 2017, pero la Municipalidad declaró la solicitud improcedente debido a que no cumple con el Reglamento Nacional de Edificaciones; asimismo, defensa civil realizó varias observaciones dentro de los cuales está que no se cuenta con el sistema de seguridad contra incendios además de que el sistema eléctrico debe ser cambiado en su totalidad.

Apéndice B: Directorio de Mercados de Abastos del Distrito de La Victoria del Censo del Año 2016

Tabla B1

Directorio de Mercado de Abastos: Distrito La Victoria

Tipo de vía	Nombre de la vía	N° Puerta	Razón social	Nombre del mercado	Año de inicio	Categoría	N° Puestos
Jirón	Hipólito Unanue	1920	Mercado Unicachi	Mercado Unicachi	2002	Minorista	408
Avenida	Manco Cápac	S/N	Mercado Municipal 01 Manco Cápac	Mercado Municipal 01 Manco Cápac	1972	Minorista	356
Avenida	Pablo Patrón	430	Comisión de Administración del Mercado Mayorista N° 2 de Frutas Cta	Mercado Mayorista de Frutas	1971	Mayorista	879
Jirón	El Pino cdra. 2	S/N	Mercado Municipal 09 de Octubre	Mercado 9 de Octubre	1968	Minorista	318
Avenida	Aviación	300	Municipalidad de Lima	Mercado Minorista N° 1	1968	Minorista	3176
Jirón	Sebastián Barranca	1753	Municipalidad de Lima	Mercado 3 de Febrero	1968	Minorista	378
Avenida	Palermo	545	Corporación Alves S.A.C	Centro Comercial Palermo	2014	Minorista	38
Jirón	García Naranjo	1385	Mercado Señor de Los Milagros	Mercado Señor de Los Milagros	2012	Minorista	18
Jirón	García Naranjo	1329	Mercado 27 de Abril	Mercado 27 de Abril	2009	Minorista	13
Jirón	García Naranjo	1304	Mercado la Esquina del Movimiento	Mercado la Esquina del Movimiento	2007	Minorista	13
Jirón	García Naranjo	1316	Mercado 01 de Mayo	Mercado 01 de Mayo	2004	Minorista	15
Jirón	Prolongación Lucanas	766	Cooperativa de Servicios Especiales Tercer Milenio	Mercado Tercer Milenio	2003	Minorista	12
Jirón	Hipólito Unanue	1080	Asociación de Comerciantes la Esperanza de Porvenir	Mercado la Esperanza de Porvenir	2002	Minorista	160
Pasaje	Antonio Raymondi	329	Asociación de Comerciantes Mercado Modelo	Mercado Modelo Las Tres Marías	2002	Minorista	90
Jirón	Andahuaylas	264	Mercado Señor de los milagros	Mercado Señor de los Milagros	2000	Minorista	40
Avenida	Circunvalación	1404	Junta de Propietarios Nuevo Mercado Modelo de Fruta	Mercado Modelo de Fruta	1998	Mixto	489
Calle	Enrique Encías Franco	200	Cooperativa de Servicios Múltiples San Pedro Ltda	Mercado San Pedro	1995	Minorista	145
Jirón	Huánuco Prolongación	2353	Contreras Lauret Maria Esther	Mini Mercado Santa Rosa	1995	Minorista	12
Jirón	García Naranjo	381	Asociación de Comerciantes Mercado Modelo García Naranjo Unidos	Mercado García Naranjo	1992	Minorista	81
Jirón	García Naranjo	567	Asociación de Comerciantes Mercado Señor de Muruhuay	Mercado Señor de Muruhuay	1992	Minorista	12
Jirón	García Naranjo	335	Asociación de Comerciantes Mercado Virgen de las Victorias	Mercado Virgen de las Victorias	1990	Minorista	24
Avenida	Nicolás Ayllón	600	Asociación de Propietarios del Centro Comercial Jorge Chávez	Mercado Jorge Chávez	1985	Minorista	810
Avenida	Las Américas	1300	Asociación Propietarios del Mercado la Pólvora	Mercado La Pólvora	1976	Minorista	55
Avenida	Palermo	599	Asociación de Comerciantes S	Mercado Santa Rosa	1976	Minorista	63
Jirón	Italia	1416	Cooperativa de Servicios Especiales Los Milagros Ltda.	Mercado Los Milagros	1976	Minorista	40
Jirón	Italia	1399	Asociación de Mercados Jesús Mi Salvador	Mercado Jesús Mi Salvador	1975	Minorista	17
Jirón	Parinacochas	1386	Asociación de Propietarios del Mercado Moderno N° 1	Mercado Moderno N° 1	1974	Minorista	135
Jirón	Sebastián Barranca	2289	Asociación de Comerciantes Minoristas Mercado San Pablo	Mercado San Pablo	1971	Minorista	81
Avenida	Isabela Católica	1052	Cooperativa de Servicios Especiales Mercado Huamanga	Mercado Huamanga	1969	Mixto	151
Avenida	Palermo	456	Cooperativa de Servicios Múltiples del Mercado Balconcillo	Mercado Cooperativo Balconcillo	1965	Minorista	129
Avenida	Jaime Bausate y Meza	2750	Asociación de Comerciantes Señor de Pachacamilla del Mercado 12 de Octubre	Mercado 18 de Enero	1960	Minorista	360
Avenida	Luna Pizarro	1249	Asociación Frente Único de Trabajadores del Mercado Matute	Mercado Matute	1958	Minorista	460
Jirón	García Naranjo	1372	Asociación de Comerciantes Rondón	Mercado Rondón	1956	Minorista	70
Calle	Hipólito Unanue	1920	Asociación de Industriales de Pescados y Mariscos	Ex Pasaje 3 de Febrero	1954	Minorista	122

Nota: Adaptado de Censo Nacional de Mercados de Abastos 2016 por INEI 2016. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe/cenama/mapa.html>

Apéndice C: Ficha Técnica Cuantitativa, Encuesta y Análisis de Resultados

Ficha Técnica Cuantitativa

Metodología	Descriptiva
Técnica	Presencial
Instrumentos	Cuestionario
Universo poblacional	Hombres y mujeres entre los 18 a más de 55 años pertenecientes a los NSE C
Muestra	Muestreo por conveniencia
Ámbito Geográfico	Mercado Unicachi - La Victoria.

Mercado Unicachi – La Victoria

Encuesta N:

Fecha: ___/___/___

Hora de Inicio: _____

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es _____ y soy estudiante de maestría en Centrum. Estamos realizando un estudio sobre los hábitos de compra de los clientes del mercado, por lo que le agradeceré me responda algunas preguntas. Cómo es de su conocimiento en aplicación de la ley N° 29733 y su respectivo reglamento necesitamos su autorización para recopilar su información y así garantizarle el derecho de protección de sus datos personales. ¿Está usted de acuerdo con brindarnos información que será tratada confidencialmente? Muchas gracias.

FILTROS DE ESTUDIOS

1. ¿Usted suele comprar en el mercado Unicachi - La Victoria?
 - a. Si.
 - b. No.

Si responde no se acaba la encuesta. Agradecer y despedirse

2. ¿Cuál es su rango de edad?
 - a. Menos de 18
 - b. De 18 a 24
 - c. De 25 a 34
 - d. De 35 a 44
 - e. De 45 a 54
 - f. De 55 a más

Si responde “a” se acaba la encuesta. Agradecer y despedirse

CALCULO NSE

N1. Datos del o la **Jefe de Familia** (responsable o persona encargada de tomar las decisiones y/o aportar económicamente en casa)

Ocupación Actual: _____

N2. Parentesco con el **Jefe de Familia:**

Padre/ Madre () Esposa(o) () Hermano(a) () Hijo(a) ()

Ella misma () Otros _____

GRADO DE INSTRUCCION	
Hasta secundaria incompleta	1
Secundaria completa /Superior No universitaria incompleta	2
Superior No Univ. Completa / Univ. Incompleta	3
Universitaria completa	4
Posgrado/Maestría /Doctorado	5

ATENCION MEDICA	
Centro de Salud/ Posta Médica/ Farmacia / Naturista	1
Hospital Ministerio de Salud / Hospital de la Solidaridad	2
Seguro Social/ Hospital FFAA/ Hospital de Policía	3
Médico particular en consultorio	4
Médico particular en clínica privada	5

N3. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que actualmente se encuentren en uso?

BIENES EN EL HOGAR	PONER UN "1" (POR CADA UNO)	TOTAL, SUMA DE BIENES
Computadora en funcionamiento		
Lavadora en funcionamiento		
Teléfono fijo en funcionamiento		
Refrigeradora en funcionamiento		
Cocina o primus en funcionamiento (leña inclusive)		

N4. a. ¿Cuántas personas viven permanentemente en el hogar? (Sin incluir el servicio doméstico) _____

b. ¿Cuántas habitaciones tiene en su hogar que actualmente use exclusivamente para dormir (incluir la del servicio doméstico)?

HABITACIONES EN EL HOGAR (Exclusivamente para dormir)	MIEMBROS DEL HOGAR	
	1 a 3 Personas	4 a más
0 habitaciones		
1 habitaciones		
2 habitaciones		
3 habitaciones		
4 habitaciones		
5 habitaciones		

N5. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda?

MATERIAL PREDOMINANTE	
Tierra/ arena/ tablonces sin pulir (selva)	
Cemento sin pulir	
Cemento pulido/ Tapizón/ Tablonces (costa y sierra)	
Mayólica/ loseta/ mosaico/ vinílico/ cerámicos	
Parquet/ madera pulida/ alfombra/ laminado (tipo madera) / mármol / terrazo	

Sumar puntajes de N1A, N1B, N2, N3 y N4 - Anotar resultado y marcar NSE:

De 1 a 8 puntos	NSE E	Terminar	De 18 a 19 puntos	NSE B2	Terminar
De 9 a 12 puntos	NSE D	Terminar	De 20 a 21 puntos	NSE B1	Terminar
De 13 a 14 puntos	NSE C2	Continuar	De 22 a 23 puntos	NSE A2	Terminar
De 15 a 17 puntos	NSE C1	Continuar	De 24 a 25 puntos	NSE A1	Terminar

3. ¿Es usted quien decide sobre las compras para su hogar o negocio?

Sí () Continuar No () Terminar y agradecer

PREGUNTA 1

¿Cuál es su finalidad de compra?

- (a) Abastecer el hogar
- (b) Venderlo en mi bodega
- (b) Revender o redistribuir
- (c) Para mi restaurante o cafetería

PREGUNTA 2

¿Con qué frecuencia compra en el mercado?

- (a) Diario
- (b) Interdiario
- (c) Semanal
- (d) Quincenal
- (e) Mensual

PREGUNTA 3

¿Cuánto gasta en promedio mensual en sus compras en el mercado?

Rpta: _____

PREGUNTA 4

En el caso del Centro Comercial Unicachi – La Victoria, califique los siguientes atributos siendo 5 muy bueno y 1 muy malo.

PREGUNTA 5

¿Qué artículos suele comprar en el mercado Unicachi - La Victoria?

1. Abarrotes	
2. Artículos de limpieza para el hogar	
3. Menaje para el hogar / Utensilios de cocina	
4. Cafeterías / Fuente de soda	
5. Carne roja y chancho	
6. Descartables / Plásticos	
7. Embutidos y queso	
8. Especerías y condimentos	
9. Librería	
10. Peluquería	
11. Pescado / Mariscos	
12. Pollo	
13. Restaurantes	
14. Verduras	
15. Videojuegos /Cabina internet	
16. Otro (Esp.):	

Análisis de Resultados a los Clientes del Mercado Unicachi – La Victoria

Realizado entre el 16 y 17 de Octubre del 2019

Sexo	N°	%
Femenino	87	71%
Masculino	36	29%
Total	123	

1

Edad	N°	%
de 18 a 24	1	1%
de 25 a34	15	12%
de 35 a 44	38	31%
de 45 a 54	43	35%
de 55 a más	26	21%
Total	123	

2

Finalidad de compra	N°	%
Abastecer al hogar	44	36%
Venderlo en mi bodega	10	8%
Revenderlo/redistribuirlo	6	5%
Para mi restaurante o cafetería	63	51%
Total	123	

• **Amas de Casa**

Sexo	N°	%
Femenino	36	82%
Masculino	4	9%
Vacío	4	9%
Total	44	

El 82% de las personas que realizan compras para su hogar son mujeres

Edad	N°	%
de 45 a 54	12	27%
de 35 a 44	11	25%
de 55 a más	13	30%
de 25 a34	5	11%
vacías	3	7%
de 18 a 24	0	0%
Total	44	

Edad de 35 a mayores de 55 años

Frecuencia	N°	%
Diario	18	41%
Interdiario	8	18%
Semanal	15	34%
Quincenal	2	5%
Mensual	1	2%
Total	44	

Gasto mensual	N°	%
100 a 500	15	34%
500 a 1000	15	34%
1001 a 2000	3	7%
2001 a3000	8	18%
3001 a 4000	1	2%
4001 a 5000	0	0%
5001a 6000	0	0%
6001 a 7000	1	2%
7000 a más	1	2%
Total	44	

Nota: El gasto promedio mensual es de S/ 1,474.7

Lugar de compra	N°	%
Unicachi	37	84%
3 de febrero	3	7%
Ambulantes	3	7%
Cluster de pescado	0	0%
Otros	1	2%
Total	44	

• **Intermediarios**

INTERMEDIARIOS:			
B; C; D; E	Intermediarios	N°	%
	Femenino	46	58%
	Masculino	29	37%
	Vacío	4	5%
	Total	79	

Edad	N°	%
de 45 a 54	27	34%
de 35 a 44	23	29%
de 55 a más	13	16%
de 25 a 34	10	13%
vacías	5	6%
de 18 a 24	1	1%
Total	79	

Edad de 35 a mayores de 55 años

Frecuencia	N°	%
Diario	55	70%
Semanal	9	11%
Interdiario	14	18%
Mensual	1	1%
Quincenal	0	0%
Total	79	

Gasto mensual	N°	%
0 a 1000	12	15%
1001 al 3000	8	10%
3001 a 4000	3	4%
4001 a 5000	3	4%
5001 a 6000	10	13%
6001 a 7000	0	0%
7001 a 8000	6	8%
8001 a 9000	14	18%
9001 a 10000	1	1%
10001 a 11000	3	4%
11001 a 15000	8	10%
		0
15001 a 20000	5	6%
20001 a 30000	1	1%
+ de 30000	5	6%
Total	79	

Lugar de compra	N°	%
Unicachi	58	73%
3 de febrero	8	10%
Ambulantes	5	6%
Cluster de pescado	0	0%
Otros	8	10%
Total	79	

Nota: El gasto promedio mensual es de S/ 10,988.4

3 Frecuencia de compra	Amas de casa		Intermediarios		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Diario	18	40.91%	55	69.62%	73	59.35%
Semanal	15	34.09%	9	11.39%	24	19.51%
Interdiario	8	18.18%	14	17.72%	22	17.89%
Quincenal	1	2.27%	1	1.27%	2	1.63%
Mensual	2	4.55%	0	0.00%	2	1.63%
Total	44		79		123	

4 Intermediarios Calificación (excepto a)						Total
	1	2	3	4	5	
Precios accesibles	0	2	11	26	40	79
Oferta variada	3	3	19	27	27	79
Limpio y ordenado	2	6	35	18	18	79
Buena atención	0	0	15	18	46	79
Productos de calidad	0	0	9	12	58	79

Amas de casa Calificación (a)						Total
	1	2	3	4	5	
Precios accesibles	1	0	6	8	29	44
Oferta variada	0	1	6	9	28	44
Limpio y ordenado	1	7	12	11	13	44
Buena atención	2	0	3	10	29	44
Productos de calidad	0	0	2	9	33	44

Intermediarios

5 **¿Qué productos compra?**

Categoría	Nro personas
Abarrotes	64
Artículos de limpieza para el hogar	2
Menaje para el hogar /Utensilios de cocina	0
Cafeterías / Fuente de sodas	1
Carnes rojas y chanco	53
Descartables / Plástico	26
Embutidos y queso	18
Especerías y condimentos	9
Librería	1
Peluquería	2
Pescados /Mariscos	21
Pollo	61
Restaurantes	4
Verduras	41
Videojuegos /cabinas de internet	0

Amas de casa

5 **¿Qué productos compra?**

Categoría	Nro personas
Abarrotes	23
Artículos de limpieza para el hogar	1
Menaje para el hogar /Utensilios de cocina	0
Cafeterías / Fuente de sodas	0
Carnes rojas y chanco	27
Descartables / Plástico	2
Embutidos y queso	6
Especerías y condimentos	5
Librería	0
Peluquería	0
Pescados /Mariscos	10
Pollo	38
Restaurantes	2
Verduras	27
Videojuegos /cabinas de internet	0

