

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**



**Planeamiento Estratégico de Supermercados Peruanos S. A.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN**  
**ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Luz Milagrito Alania Chuquisengo**

**Chiti Choy Kifox Arce**

**Marielena Houghton Soto**

**Maritza Peralta Paico**

**Lorenzo Rosselló Alcorta**

**Asesor: Beatrice Avolio Alecchi**

**Surco, Junio de 2016**

## Agradecimientos

A todos nuestros familiares, maestros y amigos que han enriquecido nuestro desarrollo personal y profesional y un especial agradecimiento a nuestra profesora y asesora Beatrice Avolio por su invaluable apoyo en este proceso.



## Dedicatoria

A nuestras familias por su comprensión, motivación y apoyo incondicional.



## Resumen ejecutivo

En el presente documento se elabora el Planeamiento Estratégico de la empresa Supermercados Peruanos S. A. (en adelante SPSA) que opera dentro de la industria peruana de *retail*. En el Perú, la penetración de mercado en ésta industria es aún pequeña, dado que, un alto porcentaje de las opciones de compra de los consumidores están orientadas hacia los mercados tradicionales y bodegas, lo que significa que existen grandes espacios para desarrollarse.

Es así como surge el presente plan para el desarrollo de estrategias y objetivos que permitan a SPSA aprovechar las oportunidades del entorno y alcanzar su consolidación en el mercado peruano, teniendo en cuenta entre otros aspectos, el estudio de los factores internos y externos. Estas estrategias y objetivos, se originan del análisis de las diferentes matrices que permiten entender la situación actual de SPSA para dar paso a la nueva visión planteada al año 2025, manteniendo una estrecha relación con la comunidad y el medio ambiente.

Las estrategias propuestas del presente documento se concretan en objetivos de largo y de corto plazo, los mismos que marcan los hitos para el logro de la nueva visión de SPSA: al 2025 ser el supermercado más rentable del Perú, a través de un uso sostenible y eficiente de los recursos, impactando positivamente en la calidad de vida de nuestros clientes y de la comunidad.

## **Abstract**

The following paper elaborates on the strategic plan of Supermercados Peruanos S.A., which is a company that operates in the Peruvian supermarkets industry. In Peru, the market penetration in this industry is still small as a high percentage of the buying options for consumers are oriented towards tradition markets and local corner shops, meaning there are large areas for development.

In view of this, the following paper aims to develop the strategies and objectives that allow SPSA to take advantage of the surrounding opportunities and reach their full capacity in the Peruvian market, taking into account the study of internal and external factors, among other aspects. These strategies and objectives originated from the analysis of the different matrix that allow SPSA's current situation to be understood giving way to the new vision outlined for 2025, which maintains a tight relationship with the community and the environment.

The proposed strategies in the following paper focus on the long and short term objectives, which will set the milestones for the achievement of SPSA's new vision: to be the most profitable supermarket in Peru by 2025, through a sustainable and efficient use of resources with a positive impact on the quality of life of our customers and community.

## Tabla de Contenidos

|   |     |
|---|-----|
| Lista de Tablas .....   | vii |
| Lista de Figuras.....   | ix  |
| El Proceso Estratégico: Una Visión General .....                      | ii  |
| Capítulo I: Situación General de Supermercados Peruanos S. A. ....    | 1   |
| 1.1 Situación General.....  | 1   |
| 1.2 Conclusiones.....   | 5   |
| Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....           | 6   |
| 2.1 Antecedentes.....   | 6   |
| 2.2 Visión.....   | 6   |
| 2.3 Misión .....  | 8   |
| 2.4 Valores.....  | 8   |
| 2.5 Código de Ética.....  | 9   |
| 2.6 Conclusiones.....   | 10  |
| Capítulo III: Evaluación Externa .....                                | 11  |
| 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones .....                      | 11  |
| 3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)..... | 11  |
| 3.1.2 Potencial nacional .....  | 12  |
| 3.1.3 Principios cardinales .....                                     | 21  |
| 3.1.4 Influencia del análisis en SPSA .....                           | 24  |
| 3.2 Análisis Competitivo del Perú .....                               | 25  |
| 3.2.1 Condiciones de los Factores.....                                | 27  |
| 3.2.2 Condiciones de la Demanda.....                                  | 28  |
| 3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....         | 30  |
| 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....                          | 31  |

|              |   |    |
|--------------|---|----|
| 3.2.5        | Influencia del análisis en SPSA .....                                     | 33 |
| 3.3          | Análisis del Entorno PESTE.....   | 33 |
| 3.3.1        | Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....                    | 33 |
| 3.3.2        | Fuerzas económicas y financieras (E).....                                 | 34 |
| 3.3.3        | Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....                     | 36 |
| 3.3.4        | Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....                               | 37 |
| 3.3.5        | Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....                                | 37 |
| 3.4          | Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....                        | 38 |
| 3.5          | Supermercados Peruanos S. A. y sus Competidores .....                     | 38 |
| 3.5.1        | Poder de negociación de los proveedores .....                             | 38 |
| 3.5.2        | Poder de negociación de los compradores .....                             | 39 |
| 3.5.3        | Amenaza de los sustitutos .....   | 40 |
| 3.5.4        | Amenaza de los entrantes.....   | 40 |
| 3.5.5        | Rivalidad de los competidores .....                                       | 42 |
| 3.6          | SPSA y sus Referentes.....  | 43 |
| 3.7          | Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)..... | 44 |
| 3.8          | Conclusiones.....   | 48 |
| Capítulo IV: | Evaluación Interna .....  | 49 |
| 4.1          | Análisis Interno AMOFHIT.....   | 49 |
| 4.1.1        | Administración y gerencia (A).....  | 49 |
| 4.1.2        | Marketing y ventas (M).....   | 50 |
| 4.1.3        | Operaciones, logística e infraestructura (O).....                         | 52 |
| 4.1.4        | Finanzas y contabilidad (F).....  | 54 |
| 4.1.5        | Recursos humanos (H) .....  | 58 |
| 4.1.6        | Sistemas de información y comunicaciones (I) .....                        | 59 |

|   |    |
|---|----|
| 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....                                | 59 |
| 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....                               | 60 |
| 4.3 Conclusiones.....   | 60 |
| Capítulo V: Intereses de Supermercados Peruanos S. A. y Objetivos de Largo Plazo..... | 62 |
| 5.1 Intereses de Supermercados Peruanos S. A. ....                                    | 62 |
| 5.2 Potencial de Supermercados Peruanos S. A. ....                                    | 63 |
| 5.3 Principios Cardinales de Supermercados Peruanos S. A.....                         | 63 |
| 5.4 Matriz de Intereses de Supermercados Peruanos S. A. (MIO) .....                   | 64 |
| 5.5 Objetivos de Largo Plazo.....   | 65 |
| 5.6 Conclusiones.....   | 66 |
| Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....   | 70 |
| 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....                 | 70 |
| 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPYEA) .....               | 71 |
| 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....                                       | 71 |
| 6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....  | 75 |
| 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....  | 76 |
| 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....  | 78 |
| 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....                      | 79 |
| 6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....   | 79 |
| 6.9 Matriz de Ética (ME) .....  | 81 |
| 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....                                     | 81 |
| 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....                         | 81 |
| 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....                                 | 81 |
| 6.13 Conclusiones.....  | 83 |
| Capítulo VII: Implementación Estratégica .....  | 89 |

|  |     |
|--|-----|
| 7.1 Objetivos de Corto Plazo .....   | 89  |
| 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....                        | 89  |
| 7.3 Políticas de cada Estrategia.....  | 91  |
| 7.4 Estructura de la Organización.....   | 91  |
| 7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....                         | 99  |
| 7.6 Recursos Humanos y Motivación .....  | 100 |
| 7.7 Gestión del Cambio .....   | 100 |
| 7.8 Conclusiones .....   | 101 |
| Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....  | 102 |
| 8.1 Perspectivas de Control .....  | 102 |
| 8.1.1 Aprendizaje interno .....  | 102 |
| 8.1.2 Procesos .....   | 102 |
| 8.1.3 Clientes.....  | 103 |
| 8.1.4 Financiera.....  | 103 |
| 8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....              | 103 |
| 8.3 Conclusiones.....  | 103 |
| Capítulo IX: Competitividad de SPSA .....  | 105 |
| 9.1 Análisis Competitivo de SPSA .....   | 105 |
| 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de SPSA .....                      | 108 |
| 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de SPSA .....           | 108 |
| 9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres ..... | 109 |
| 9.5 Conclusiones.....  | 109 |
| Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....                                   | 111 |
| 10.1 Plan Estratégico Integral.....  | 111 |
| 10.2 Conclusiones Finales .....  | 111 |

|   |     |
|---|-----|
| 10.3 Recomendaciones Finales.....   | 115 |
| 10.4 Futuro de SPSA .....   | 117 |
| Referencias.....  | 118 |
| Apéndice A: Evaluación de la Visión de Supermercados en el Perú .....                                 | 124 |
| Apéndice B: Tamaño de Mercado de Alimento .....   | 125 |
| Apéndice C: Referentes para Supermercados Peruanos S. A.....  | 127 |
| Apéndice D: Proyección de los Estados de Ganancias y Pérdidas de Supermercados<br>Peruanos S. A. .... | 128 |



## Lista de Tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....  | 12 |
| Tabla 2. <i>Ranking Mundial de Competitividad 2014 - América del Sur</i> .....                  | 26 |
| Tabla 3. <i>Ranking Mundial de Competitividad 2014 - Perú: Resultados según Factores</i> .....  | 26 |
| Tabla 4. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....                          | 41 |
| Tabla 5. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....  | 46 |
| Tabla 6. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....  | 47 |
| Tabla 7. <i>Indicadores Financieros SPSA al 31 de diciembre de 2014</i> .....                   | 57 |
| Tabla 8. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....                          | 60 |
| Tabla 9. <i>Potencial de Supermercados Peruanos S. A.</i> .....                                 | 67 |
| Tabla 10. <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i> .....                               | 68 |
| Tabla 11. <i>Matriz FODA de Supermercados Peruanos S. A.</i> .....                              | 72 |
| Tabla 12. <i>Matriz PEYEA de Supermercados Peruanos S. A. - Fortaleza Financiera</i> .....      | 73 |
| Tabla 13. <i>Matriz PEYEA de Supermercados Peruanos S. A. - Fortaleza de la Industria</i> ..... | 73 |
| Tabla 14. <i>Matriz PEYEA de Supermercados Peruanos S. A. - Ventaja Competitiva</i> .....       | 74 |
| Tabla 15. <i>Matriz PEYEA de Supermercados Peruanos S. A. - Estabilidad del Entorno</i> .....   | 74 |
| Tabla 16. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de Supermercados Peruanos S. A.</i> .....     | 80 |
| Tabla 17. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....                   | 82 |
| Tabla 18. <i>Matriz de Rumelt (MR) de Supermercados Peruanos S. A.</i> .....                    | 83 |
| Tabla 19. <i>Matriz de Ética (ME) de Supermercados Peruanos S. A.</i> .....                     | 84 |
| Tabla 20. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de SPSA.</i> .....               | 85 |
| Tabla 21. <i>Matriz Estrategia vs Objetivos a Largo Plazo de Supermercados Peruanos S.A.</i> .. | 86 |
| Tabla 22. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de Supermercados Peruanos S. A.</i> .. | 87 |
| Tabla 23. <i>Matriz de Objetivos a Corto Plazo de Supermercados Peruanos S. A.</i> .....        | 90 |
| Tabla 24. <i>Matriz de Recursos para OCP de Supermercados Peruanos S. A. - OLP 1</i> .....      | 92 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 25. <i>Matriz de Recursos para OCP de Supermercados Peruanos S. A. - OLP 2</i> ..... | 93  |
| Tabla 26. <i>Matriz de Recursos para OCP de Supermercados Peruanos S. A. - OLP 3</i> ..... | 94  |
| Tabla 27. <i>Matriz de Recursos para OCP de Supermercados Peruanos S. A. - OLP 4</i> ..... | 95  |
| Tabla 28. <i>Matriz de Recursos para OCP de Supermercados Peruanos S. A. - OLP 5</i> ..... | 96  |
| Tabla 29. <i>Matriz de Recursos para OCP de Supermercados Peruanos S. A. - OLP 6</i> ..... | 97  |
| Tabla 30. <i>Matriz de Políticas para cada Estrategia Retenida</i> .....                   | 98  |
| Tabla 31. <i>Matriz de Balance Scorecard de Supermercados Peruanos S. A.</i> .....         | 104 |
| Tabla 32. <i>Plan Estratégico Integral de Supermercados Peruanos S. A.</i> .....           | 114 |



## Lista de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| <i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....                                  | x   |
| <i>Figura 1.</i> Local de SPSA "El Cortijo" .....  | 3   |
| <i>Figura 2.</i> Grupo InRetail Perú - Grupo Intercorp.....                                      | 4   |
| <i>Figura 3.</i> Nueva distribución geográfica del Perú.....                                     | 18  |
| <i>Figura 4.</i> Conflictos sociales por región según tipo y estado, mayo 2015.....              | 20  |
| <i>Figura 5.</i> Gasto militar (% del PIB) EEUU, Perú y el mundo. ....                           | 21  |
| <i>Figura 6.</i> PBI y Demanda Interna Perú .....  | 29  |
| <i>Figura 7.</i> Evolución de la participación de mercado de supermercados del 2007 al 2012 .... | 51  |
| <i>Figura 8.</i> Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA).....           | 75  |
| <i>Figura 9.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de SPSA.....                              | 76  |
| <i>Figura 10.</i> Matriz Interna Externa (MIE) de SPSA.....                                      | 77  |
| <i>Figura 11.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE) de SPSA.....                                      | 78  |
| <i>Figura 12.</i> Principales aspectos de la implementación estratégica.....                     | 89  |
| <i>Figura 13.</i> Organigrama Propuesto para SPSA.....   | 98  |
| <i>Figura 14.</i> Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....                        | 105 |

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas sucesivas y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

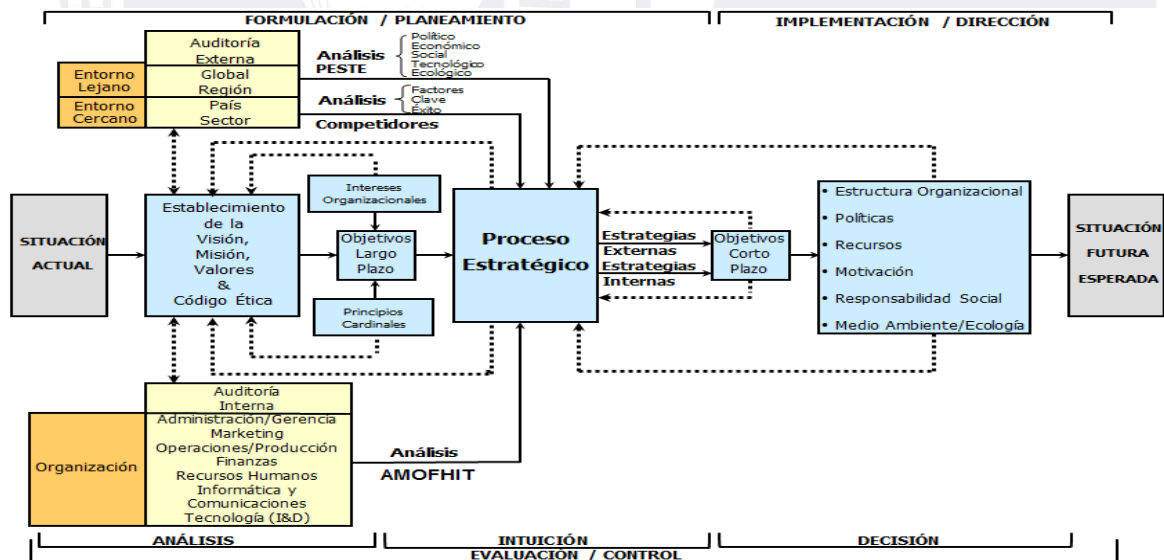


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2013, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General de Supermercados Peruanos S. A.

El análisis de la situación general permite contar con información actualizada de Supermercados Peruanos S. A. (en adelante, SPSA) la cual servirá de punto de partida para el proceso de planeamiento estratégico, conocer sus antecedentes, historia, datos financieros, comerciales, sociales y demográficos, entre otros aspectos, brinda la ruta apropiada para entender hacia donde direccionar su desarrollo.

### 1.1 Situación General

SPSA es una empresa peruana perteneciente a la industria *retail* de supermercados. De acuerdo a lo señalado por América Economía, Gestión, Andina, América Retail y Kallpa (2014), esta es una industria en crecimiento que en la actualidad alcanza solo el 20% de penetración de mercado en el Perú, correspondiendo un 35% a Lima y 18% a provincias, y la diferencia se encuentra en los establecimientos tradicionales como bodegas y mercados locales.

SPSA inició sus operaciones en el año 1979 y actualmente forma parte del grupo empresarial InRetail Perú Corp. A lo largo de su historia, ha sufrido cambios corporativos y en su accionariado, llegando a cambiar hasta en tres oportunidades su razón social. En 1993, fue adquirida por la cadena chilena de supermercados Santa Isabel S. A. En ese momento, se consolida como la segunda cadena de supermercados en el Perú, precedida por Wong. Posteriormente, entre 1998 y el 2002 el grupo holandés Royal Ahold, tercer minorista del mundo, consiguió el control de la empresa. Luego de ello, en el 2002, nace Plaza Vea, como el inicio de una nueva etapa para esta empresa. En el 2004, el grupo Intercorp adquiere las acciones de Royal Ahold, quien había tomado la decisión de retirarse de Sudamérica, creándose así Supermercados Peruanos S. A. (CENTRUM, 2012).

Durante los años 2004 y 2005, la estrategia de SPSA se basó en la definición y consolidación de sus formatos comerciales, culminando con el lanzamiento de su nueva

marca Vivanda, la cual se encuentra enfocada a clientes de los niveles socioeconómicos A y B en Lima y dirigida a convertir la compra diaria en una experiencia diferente. SPSA fue expandiéndose de una manera constante, con la apertura de distintos locales en Lima en los siguientes cuatro años. De igual manera, en el 2007 la cadena decide ingresar por primera vez a otras ciudades peruanas. Es así, que inauguró el primer Plaza Vea en Trujillo a comienzos de dicho año y luego en Chiclayo y Arequipa. Actualmente se encuentra en las principales localidades del Perú, liderando el mercado en provincias.

Es importante señalar que, SPSA maneja diferentes formatos como son: (a) hipermercados, a través de su marca Plaza Vea, enfocados a ofrecer variedad de productos a bajos precios; (b) supermercados a través de dos marcas: Vivanda que busca ofrecer una experiencia diferente de compra y Plaza Vea Súper, similar al hipermercado, a través de un formato más pequeño y; (c) tiendas de descuento a través de Mass y Economax, enfocados a sectores de bajos ingresos. Cabe indicar que, SPSA comercializa marcas propias entre las cuales se encuentran: Bells, La Florencia, Nube, entre otras, las cuales son vendidas únicamente en sus formatos de tiendas y que compiten con las distintas marcas del mercado, a precios similares.

En relación a lo anterior, SPSA es la segunda empresa en el sector de supermercados en el Perú con una participación a nivel nacional de 34.10% al cierre del 2014 (Kallpa, 2014). Cuenta con aproximadamente 13,900 colaboradores, con 101 tiendas a nivel nacional, con ventas en el 2014 de S/ 3,756´624,000.00 anuales, utilidad operativa de S/ 136´063,000.00 equivalente al 3.62% de sus ventas, y una utilidad neta de S/14´602,000.00 equivalente al 0.39% de sus ventas (Memoria Anual, 2014). A pesar de la agresiva competencia de los grupos Cencosud y Falabella, ambos de capitales chilenos; SPSA ha continuado creciendo en la industria, apostando por una estrategia de expansión y crecimiento tanto en Lima como en provincias. Es importante señalar que SPSA, fue la primera empresa del sector en ingresar a

las provincias del Perú. Es una empresa dedicada al negocio inmobiliario, financiero y de supermercados (venta de alimentos), buscando ofrecer el mejor servicio a un precio competitivo. Recientemente SPSA se encuentra en un proceso de adaptación de sus tiendas, producto del cambio de la imagen comercial de Plaza Veá, a través de un logo más moderno, acorde a los cambios que vive el Perú, con gente creativa e ideas innovadoras, un logo atractivo y cercano a su público (Muller, 2013).



Figura 1. Local de SPSA “El Cortijo”. Tomado de “Molinari Arquitectos Asociados”. Recuperado de: <http://www.molinari.cl/obras/plazavea.html>

Sobre el grupo empresarial, Intercorp Retail consolida una amplia gama de operaciones de *retail* en el Perú, con múltiples formatos y presencia en todas las regiones del país. Estas operaciones incluyen principalmente tiendas de supermercados e hipermercados, farmacias, centros comerciales, tiendas por departamento, tiendas de mejoramiento del hogar y una financiera enfocada exclusivamente a los negocios *retail*. Las subsidiarias de Intercorp Retail son: InRetail Peru Corp. (holding que consolida a SPSA e Inkafarma). InRetail Estate Corp. (holding que consolida InRetail Shopping Mall Corp, que a su vez tiene como subsidiaria a Real Plaza), Tiendas Peruanas (Oechsle), Financiera Uno, Homecenters (Promart) e Inmobiliaria Milenia.

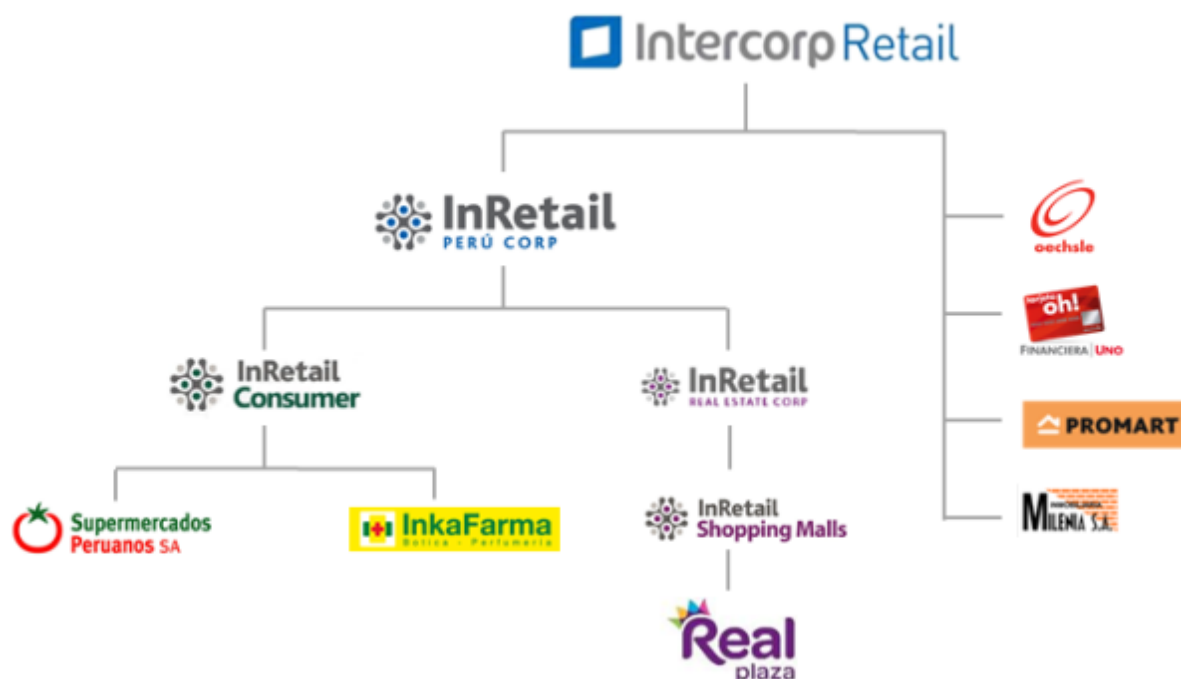


Figura 2. InRetail Perú. Tomado de “Intercorp Retail: Estructura Corporativa”. Recuperado de: [http://www.intercorpetail.pe/2/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=2&PFL=0&JER=127](http://www.intercorpetail.pe/2/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=2&PFL=0&JER=127)

SPSA trabaja con las siguientes líneas de comercialización: (a) alimentos y bebidas, (b) productos de limpieza para el hogar, (c) electrodomésticos y tecnología, (d) muebles y utensilios para el hogar y cuidado personal.

Además cuenta con los siguientes servicios: (a) Vea Club, programa de beneficios, exclusivo y gratuito para todos los clientes de Plaza Vea a nivel nacional; (b) redes sociales, en donde los clientes pueden realizar consultas, solicitar consejos y realizar reclamos; (c) tarjeta OH, Programa de descuentos para los clientes; (d) blog Vivanda, en donde se incluyen recetas, novedades y *sommeliere* virtual; (e) Tu Entrada, en donde se pueden comprar tickets para diferentes eventos a nivel nacional; (f) convenios corporativos, con diferentes negocios del grupo Intercorp con el fin de que vendan sus productos y/o servicios en las tiendas.

SPSA ha ocupado el puesto N° 36 del ranking de las 500 empresas más grandes del país, y puesto N° 5 en el área de comercio, según el ranking elaborado por el portal web América Economía (2013). Asimismo durante el 2014 SPSA ha ocupado el puesto 44 dentro de las 100 empresas con mejor reputación en Gobierno Corporativo y la posición 72 de las

empresas donde más desean trabajar los peruanos, según el portal web Merco (2014), encontrándose debajo de competidores como Wong y Metro.

## 1.2 Conclusiones

Actualmente SPSA está posicionada como la segunda cadena del sector supermercados e hipermercados en el Perú (Kallpa, 2014). Se encuentra respaldada económicamente por el grupo Intercorp, sin embargo en el contexto actual, esto no es suficiente para alcanzar la visión esperada. Su gran potencial de crecimiento y cobertura de tiendas a nivel nacional no se ve reflejado en sus niveles de rentabilidad, lo que se puede apreciar en su baja utilidad neta y retorno de la inversión.

SPSA deberá realizar cambios en sus objetivos a largo plazo, así como en sus estrategias internas para obtener las fortalezas necesarias para poder aprovechar las oportunidades. De igual manera, es necesario reenfocar las estrategias externas con el fin de ampliar su actual posicionamiento y así obtener una mayor rentabilidad. Estos cambios deberán incluir una mejora de procesos, con impacto en los costos operativos y financieros; una adecuada formación de los colaboradores orientada a elevar la calidad del servicio; establecer una correcta estructura y disciplina financiera; y adaptar sus formatos de tiendas a las necesidades de los clientes.

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

En este capítulo se planteará la nueva visión, que determinará el futuro a largo plazo que debe tener SPSA. Asimismo se establecerá la nueva misión, los valores y el código de ética, los cuales deben definir el rumbo que debe adoptar SPSA para poder cumplir con sus objetivos de largo plazo. Es importante resaltar que, tal como lo indicó D'Alessio (2013), muchas organizaciones no definen bien su visión, misión y valores, por lo que no tienen un destino claro, carecen de sentido para la organización o no aportan ningún valor. En ese sentido, para el presente capítulo se ha analizado cada uno de estos puntos, de manera de contar con una visión alcanzable, una misión coherente, una guía de valores y un código de ética sólidos.

### 2.1 Antecedentes

Desde que fuera adquirida por Intercorp, SPSA, ha venido integrándose a la cultura organizacional de dicho grupo económico. Desde entonces, ha buscado brindar servicios y productos de calidad a bajo costo y con distintos formatos, con pasión por el cliente y enfocándose en la excelencia.

Sin embargo, para llegar al punto anterior, aun es necesario llevar a cabo cambios significativos en la estructura organizacional y en sus procesos internos, para lo cual se requiere un planteamiento distinto en la visión, misión y los valores de SPSA.

### 2.2 Visión

Es necesario revisar la visión actual de SPSA dado que, está enfocada solo en la decisión de compra de los clientes, lo cual no cumple con los criterios de ideología central y una visión de futuro (D'Alessio, 2014). La visión actual de SPSA es “ser la primera opción de compra para todos los peruanos”.

La visión propuesta para SPSA es: “Al 2025 ser el supermercado más rentable del Perú, a través de un uso sostenible y eficiente de los recursos, impactando positivamente en la calidad de vida de nuestros clientes y de la comunidad”.

Esta visión se sustenta en los siguientes puntos; (1) la rentabilidad se explica con los indicadores del ROA, rotación de inventarios y el nivel de endeudamiento; (2) el uso sostenible y eficiente se refiere a: (a) sostenible, que el uso de los recursos de ahora no afecten los del futuro y que no impacte negativamente al medio ambiente ni a la comunidad, certificado a través de la distinción Empresa Socialmente Responsable - ESR y la metodología *Global Reporting Initiative - GRI*; y (b) eficiente, mejorando los procesos operativos, mediante reducción de gastos, reducción de mermas y aumento de la productividad, esto se conseguirá implementando las normas de calidad en los procesos de gestión, y; (3) el impacto positivo en los clientes y en la comunidad, se refiere a: (a) generación de empleo; (b) compra a productores locales; (c) campañas de educación sobre nutrición; (d) mejorar la experiencia de compra de los clientes a través de reducción de tiempos de atención; (e) innovación.

Del análisis de la visión propuesta se destaca el cumplimiento de los siguientes criterios: (a) ideología central, ya que la visión propuesta tiene carácter duradero, inspira y motiva a no cesar en el cumplimiento del propósito central de SPSA; (b) visión de futuro, lo que SPSA quiere alcanzar en un plazo de diez años; (c) es simple, clara y comprensible; (d) propone una visión ambiciosa al plantearse ser la más rentable del país; (e) plantea un plazo razonable para poder alcanzar los objetivos; (f) proyectada para ampliar, desarrollar, y consolidar a SPSA en el mercado peruano; (g) es de fácil recordación para que sea conocida por todos; (h) transmite un sentido de urgencia; (i) da una guía clara sobre el rumbo de SPSA. Es así que, haciendo una revisión de las visiones actuales de los supermercados en el Perú,

ésta propuesta de visión cumple cabalmente con todos los criterios de evaluación (ver Apéndice A).

### **2.3 Misión**

Es importante replantear la misión de SPSA ya que no responde a la pregunta de cuál es su negocio. En ese sentido se plantea la siguiente misión:

En SPSA promovemos la satisfacción de nuestros clientes a través de productos y servicios de calidad al mejor precio posible, desarrollando a nuestros colaboradores, creando valor sostenible para nuestros accionistas y contribuyendo al crecimiento del país con responsabilidad social.

Del análisis de la misión propuesta, se destaca el cumplimiento de los siguientes criterios: (a) enfocada a todas las personas, como clientes actuales y/o potenciales; (b) se debe mantener de manera general lo referido a productos, bienes y servicios puesto que en esta industria la diversidad es amplia, por ejemplo es posible encontrar alimentos, realizar pagos de servicios y adquirir electrodomésticos; (c) se delimita el mercado al Perú; (d) las acciones de la misión se apoyan en la innovación y la tecnología; (e) promueve los intereses de sus *stakeholders*; (f) filosofía orientada a la satisfacción del cliente; (g) la ventaja competitiva de SPSA es experiencia en la compra de sus productos y servicios al mejor precio posible; (h) SPSA está comprometido con el desarrollo del país y la responsabilidad social; (i) está enfocada en el desarrollo de sus colaboradores y la diversidad.

### **2.4 Valores**

Los valores son parte del ADN de SPSA, son base y columna vertebral de la organización, que motiva alcanzar los objetivos de corto y largo plazo. D'Alessio (2013) indicó que los valores son indispensables para: (1) moldear los objetivos y propósitos; (2) producir las políticas; y (3) definir las intenciones estratégicas. Es necesario replantear y definir los valores actuales de SPSA, para lo cual se presenta la siguiente propuesta: (a)

integridad, como valor fundamental de todos los colaboradores en SPSA para hacer lo correcto en todo momento; (b) trabajo en equipo, para fomentar la verdadera fortaleza de SPSA, su gente; (c) vocación de servicio, para fomentar la verdadera actitud hacia el trabajo; (d) creatividad, en SPSA cada colaborador posee un potencial innovador que permitirá generar mejores procesos; (e) diversidad, como valor fundamental de un país diverso.

## 2.5 Código de Ética

SPSA cuenta con un Código de Ética desde el año 2005, cuya última modificación fue realizada en el año 2008. Este Código de Ética contiene los valores y principios que rigen el comportamiento y prácticas de conducta de los colaboradores y “*stakeholders*” de SPSA. En esa línea, se plantea que el Código de Ética contenga los siguientes principios: (a) la integridad debe guiar el comportamiento de todos los colaboradores con los diferentes *stakeholders*, siendo el pilar fundamental de la organización; (b) participar activamente y transmitir la cultura SPSA, promoviendo la transparencia, comunicación y gestión del conocimiento; (c) respetar y promover la diversidad e inclusión, generando valor agregado al contar con diferentes puntos de vista fomentando la creatividad e innovación; (d) garantizar buenas prácticas de gobierno corporativo, con el fin alcanzar la competitividad; (e) respetar y cumplir las disposiciones vigentes creando un clima de confianza al interno de SPSA; (f) actuar siempre como una empresa socialmente responsable.

En lo referido a la relación con los clientes y consumidores, la empresa debe enfocarse en la excelencia en la prestación de servicios y generar un vínculo transparente en el cual se establezcan pilares como igualdad, no discriminación, calidad y salubridad en los productos y puntos de venta. En cuanto a los proveedores, se debe buscar el valor compartido y generando desarrollo para las comunidades del país. Asimismo por el lado de los colaboradores, se debe garantizar además del respeto al marco legal vigente, del cuidado a la dignidad de la persona, fomentando una cultura de trabajo abierta y horizontal.

Se propone la creación de un canal ético anónimo para SPSA, el cual será administrado por un tercero, salvaguardando la confidencialidad de los usuarios. En esta misma línea SPSA deberá fomentar el uso de dicho canal para denuncias, comentarios y propuestas de mejora.

## 2.6 Conclusiones

Han sido modificadas la visión y la misión de SPSA, con el fin de orientar de una manera más clara, el futuro deseado para la empresa y con ello establecer una dirección adecuada de los recursos para alcanzar las metas planteadas. De igual manera, se han establecido nuevos valores y un nuevo código de ética que soporten la visión y misión de SPSA.

Como se ha señalado en este punto, SPSA debe fidelizar a sus clientes, para incrementar sus ventas, para ello modifica su visión y misión, para volverse más competitivos y poder brindarles mejores productos y servicios, sin dejar de lado los intereses de los *stakeholders*. Esto lo logrará a través del desarrollo de sus colaboradores y la mejora de sus procesos, a través de la tecnología y la innovación. Asimismo, generará un valor agregado para SPSA frente a sus competidores, lo cual se reflejará en el aumento de su productividad, y con ello, en el futuro, ganancias significativas para ella.

### Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo de este capítulo es analizar y evaluar los componentes del entorno externo que influyen en SPSA. Para lo cual se utilizará el modelo secuencial del proceso estratégico, iniciando por: (a) la teoría tridimensional de las relaciones internacionales, (b) ventajas competitivas del país, (c) análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, y ecológico (PESTE) y (d) evaluación de la matriz del perfil competitivo (MPC). Estos resultados serán cuantificados en la matriz MEFE, en la cual, se mostrarán las oportunidades y amenazas del entorno, y los factores claves de éxito así como las estrategias necesarias para el desarrollo de SPSA. En esta matriz, se comparará a SPSA con el Grupo Falabella (Tottus) y Cencosud (Wong y Metro) y los canales tradicionales (*minimarkets*, bodegas y mercados).

Posteriormente, aplicaremos la matriz del perfil relativo (MPR) y se comparará a SPSA con reconocidas empresas de supermercados a nivel mundial como: Publix Super Market y Whole Foods Markets, ambos de Estados Unidos, con el objetivo de evaluar la situación de SPSA frente a los competidores de clase mundial, creando una sólida base para el desarrollo e implementación de estrategias que lleven a lograr la visión propuesta.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

La teoría tridimensional busca evaluar tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, que son los que busca el Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados; (b) los factores de potencial nacional, que son los que determinan las fortalezas y debilidades del país; y (c) los principios cardinales, que hacen posible determinar las oportunidades y amenazas de un país (D'Alessio, 2013).

##### 3.1.1 Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

De acuerdo con D'Alessio (2013), los intereses nacionales son los aspectos fundamentales que un país requiere alcanzar, pueden ser comunes u opuestos a los que buscan los demás Estados, se dividen en: (a) según el nivel de intensidad: supervivencia, si es

que el futuro del país depende de estos intereses; vitales, pues si no se alcanzan pueden generar serios daños al país; mayores cuando afectan negativamente al país; y periféricos si solo tienen consecuencias marginales; y (b) según su relación con otros países: comunes u opuestos. Cuando dos países tienen intereses en común, pueden iniciar negociaciones y alcanzar una alianza, sin embargo, si no existe este interés esto no se podrá dar. Los principales intereses nacionales para el Perú son: (a) el bienestar socioeconómico; (b) la seguridad del país; (c) la infraestructura del país; (d) la inversión privada y extranjera; (e) el libre comercio. En la Tabla 1 se muestra la matriz de intereses nacionales.

Tabla 1

*Matriz de Intereses Nacionales*

|  | Intensidad del interés         |                                |   |                                       |
|--|--------------------------------|--------------------------------|---|---------------------------------------|
|  | Supervivencia<br>(crítico)     | Vital<br>(peligroso)           | Importante<br>(serio)                           | Periférico<br>(molesto)               |
| 1 Seguridad Nacional   | Todos los países del mundo (+) |                                |   |                                       |
| 2 Seguridad Interior (lucha contra narcotráfico, terrorismo, etc.) |                                | Todos los países del mundo (+) |   |                                       |
| 3 Desarrollo económico, sostenible y responsable                   |                                |                                | Todos los países europeos (+)                   | Venezuela (-)                         |
| 4 Bienestar de la población (desarrollo humano e inclusión social) |                                |                                | Todos los países del América y Europa (+)       | Países de Oriente y Medio Oriente (-) |
| 5 Competitividad internacional                                     |                                |                                | Países de la comunidad andina (+)<br>Brasil (+) |                                       |

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.  
Países que comparten intereses comunes (+) y opuestos (-)

**3.1.2 Potencial nacional**

D’Alessio (2013), señala que el potencial nacional que tiene un país constituye sus fortalezas y debilidades, las cuales permiten identificar las brechas existentes en los sectores económicos, los que constituyen los pilares para alcanzar un desarrollo económico sostenible. Para ello se analiza los siguientes aspectos: (a) demográfico, (b) económico, (c) geográfico,

(d) técnico-científico, (e) histórico - psicológico, (f) organizacional /administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** La población total del Perú ascendió a 28'220,764 habitantes, según los resultados del XI Censo de Población realizado el 21 de octubre del 2007 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2010). El 49.7% son hombres y el 50.3% son mujeres. La proyección para el año 2025 asciende aproximadamente a 34'412,393 millones de habitantes, de los cuales el 50% corresponde a hombres equiparándolo al de mujeres.

La tasa de crecimiento poblacional viene disminuyendo desde los años ochenta de 2.2% promedio anual a 1.5% en el 2007 y la proyección al 2025 es de 0.91% promedio anual. Entre los factores que explican este fenómeno son: (a) mayor y mejor acceso a la educación, lo cual se convierte en un aspecto clave para el desarrollo económico de la población, a la vez eleva la calidad de consumo, especialmente en alimentación, (b) participación laboral más activa de la mujer, lo cual influye en un mayor poder adquisitivo, más independencia y mejora de la canasta familiar, y (c) programas de control de natalidad impulsadas por el gobierno. La proyección por rangos de edad al 2015 se centra en el grupo comprendido entre los 20 a 59 años con el 53.14%. El 75.9% de la población se encuentra en áreas urbanas. La Población Económicamente Activa (PEA) es de 16.3 millones de personas (INEI, 2013), la misma que se compone por el 44% de mujeres y 56% de hombres.

Es importante indicar las ciudades con mayor poder adquisitivo, las cuales según el INEI al 2013, son: Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca, Puno y Cuzco, siendo estas las ciudades foco para el desarrollo de SPSA dentro de su plan de expansión.

**Geográfico.** El Perú se encuentra ubicado en el oeste de América del Sur, bordeando el Océano Pacífico sur entre Chile y Ecuador. Tiene un área total de 1'285,216 kilómetros cuadrados de los cuales 1'279,996 kilómetros cuadrados son tierra y 5,220 kilómetros de agua. Cuenta con 2,414 kilómetros de línea costera y 7,062 kilómetros de frontera que

comparte con cinco países vecinos que son Bolivia 1,212 km; Brasil 2,659 km; Chile 168 km; Colombia 1,494 km; y Ecuador 1,529 km. Posee diversidad climática que varía desde tropical en el este, seco en el desierto del oeste, y templado a frío en los andes.

Es así que, su posición central en el continente sudamericano le posibilita interactuar tanto con la región andina, amazónica y con Mercosur a través de Brasil. Su condición de país bioceánico, a través del Pacífico y del Atlántico, le da la posibilidad de vincularse con países desarrollados del Atlántico y del Medio Oriente. Este acceso se encuentra limitado porque falta desarrollar las carreteras de penetración del norte, centro y sur hasta los puertos fluviales. Asimismo, sus principales recursos naturales son cobre, plata, oro, petróleo, madera, pescado, hierro, carbón, fosfato, potasio, energía hidroeléctrica y gas natural.

Estas características geográficas del Perú representan una importante ventaja para la industria de supermercados, especialmente para la producción y comercialización de alimentos, así como mejorar los costos de abastecimiento al aprovechar los accesos marítimos.

**Económico.** La economía del Perú opera principalmente bajo los preceptos del libre mercado, donde el rol de la empresa es predominante en la economía y el Estado actúa únicamente como un facilitador (D'Alessio, 2013).

Perú es el segundo productor mundial de plata y el tercer mayor productor de cobre (Gestión, 2015). La economía peruana creció en un promedio de 5.6% en el periodo 2009-2013 con un tipo de cambio estable y baja inflación. Dicho crecimiento se desaceleró en el 2014 al cerrar con 2.35%. A pesar de su fuerte desempeño macroeconómico, la dependencia de las exportaciones primarias, principalmente de minerales y metales, así como los productos alimenticios importados hicieron que la economía sea vulnerable a las fluctuaciones de los precios mundiales. Esta fluctuación, principalmente en el dólar aún se

mantiene en el 2015, registrándose, según SUNAT al mes de agosto (2015) el tipo de cambio en 3.30 soles por dólar.

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), los resultados del Producto Bruto Interno (PBI) peruano durante el primer trimestre del 2015 alcanzó un crecimiento de 1.7%, siendo la más baja de los último cinco años. Este resultado se basó principalmente en los sectores de electricidad y agua, seguidos de la minería e hidrocarburos, y finalmente el comercio, registrándose una desaceleración en los canales tradicionales como pesca y manufactura. Asimismo, la inflación acumulada de los últimos 12 meses, alcanzó el 3%, siendo alimentos y combustible los rubros que más impactaron en este crecimiento.

Gracias a la política de libre comercio del Perú, se han firmado desde el 2006, tratados de libre comercio con EE.UU., Canadá, Singapur, China, Corea, México, Japón, Unión Europea, Asociación Europea de Libre Comercio, Chile, Tailandia, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Guatemala, entre otros. Asimismo, Perú es miembro de la Alianza del Pacífico, compuesta por Chile, Colombia y México, la misma que se conformó para hacerle frente al Mercosur.

Como hemos visto, la coyuntura económica se torna preocupante para las diversas industrias del país, entre ellas los supermercados, debido al aumento en la fluctuación del tipo de cambio, que podría generar el incremento de precios de los *comodities* y con ello afectar la canasta familiar, e impactando en el consumo indirectamente. Sin embargo, se espera que los organismos competentes intervengan para darle la seguridad y confianza a los inversores y población en general. Por otro lado, se debe considerar la amenaza del impacto del fenómeno El Niño en la economía nacional, lo que podría originar un sesgo en las preferencias de compra de los consumidores de supermercados hacia canales tradicionales, para hacer eficiente su presupuesto de alimentación, siendo ésta una necesidad fisiológica que debe satisfacer. Finalmente, debe de cuidar que no le afecte la variación del tipo de cambio, para

que no se incrementen sus gastos financieros que impacten negativamente en sus utilidades. Es por eso que SPSA debe considerar estos factores en su plan estratégico, que continuaremos desarrollando en este capítulo.

**Tecnológico-científico.** Según World Economic Forum (WEF) (2015), el Perú se ubicó en el puesto 65 en competitividad de 148 países, cayendo cuatro posiciones con respecto a los resultados del 2013. Este resultado se centró básicamente en la baja calificación de tres importantes factores como, funcionamiento de las instituciones estatales ubicándolo en el puesto N° 118, insuficiente progreso en calidad educativa que lo ubicó en el puesto N° 134, y la adopción tecnológica en el puesto 98 del ranking.

En esa misma línea, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación - CONCYTEC (2010), señaló que los avances tecnológicos en el Perú, no han sido significativos para reducir la brecha económica y social del país. La inversión del Perú en Investigación y Desarrollo (I&D) en el año 2007 solo representaba el 0.15% del Producto Bruto Interno (PBI), muy por debajo del promedio en Latinoamérica (0.6%). Actualmente el Perú bordea el 0.12% de inversión en I&D y según el Ministerio de Producción (Produce, 2015) se proyecta duplicar ese indicador al 2016 con el proyecto de nueva ley de innovación y con ello superar el promedio de 1.75% de Latinoamérica y alcanzar a los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) que invierten en promedio 2.4% del PBI.

En este contexto, SPSA tiene un reto para alcanzar su visión puesto que es poco probable que lo logre sin inversión y adopción en tecnología, lo cual le restaría competitividad en un mundo globalizado y cambiante. Por su parte, la promulgación de una ley que promueva la innovación, no será suficiente para generar cambios sustanciales en el corto y mediano plazo.

**Histórico-psicológico-sociológico.** Perú tiene una riqueza cultural debido a su historia, que va desde el periodo pre inca e incaico, pasando por la conquista española, el virreinato, la independencia hasta la época republicana, la cual cuenta también, con episodios militares, autoritarismos y democráticos. Asimismo, es importante señalar que han existido a lo largo de la historia conflictos bélicos y diplomáticos por temas limítrofes con todos los países vecinos. Conflictos que a la fecha han sido superados, manteniendo una buena relación política y comercial con dichos países, a pesar de ciertos resentimientos que aún se mantienen con Chile.

Por otro lado, entre los años 70s y 80s se acrecentó el fenómeno de la migración del campo a la ciudad, de las provincias hacia la ciudad capital, producto de la desigualdad económica y el terrorismo, convirtiendo a Lima en el centro y el principal eje económico del país, surgiendo, entre otras cosas, nuevas formas de agrupación social, dentro de lo cual se da el nacimiento de los formatos de *retail*. Actualmente, el desarrollo de nuevas ciudades al interior del país, gracias al crecimiento económico de los últimos años, ha hecho atractivas éstas ciudades, lo cual viene originando nuevos movimientos migratorios al interior del país, como se muestra en la Figura 3 (Sánchez, 2014).

Producto de esta mezcla de culturas, la sociedad peruana mantiene una diversidad de razas que enriquece al país en su comida, costumbres, tradiciones e idiosincrasia, las cuales rigen su comportamiento de compra, es así que existe una variedad en la oferta de bienes y servicios para satisfacer estas necesidades. Sin embargo, existen grandes brechas socio económicas en la población, tanto en las principales ciudades así como en las zonas rurales.

Es importante señalar que a lo largo de su historia el Perú ha tenido muchas oportunidades para crecer económicamente y ser un país desarrollado; sin embargo, es conocido que no ha sabido aprovecharlas, ya sea por sus políticos, empresarios e incluso población. Así se tiene los casos del auge del salitre y del guano, del oro, la anchoveta, el

cobre y el caucho, por solo nombrar algunos. Hoy en día la energía y minería son actividades que, si bien han generado crecimiento para el país, también están rodeadas de conflictos sociales que traen pérdidas económicas, e impactan negativamente en el nivel de confianza de los empresarios e inversionistas, generando a su vez un estancamiento en su economía.

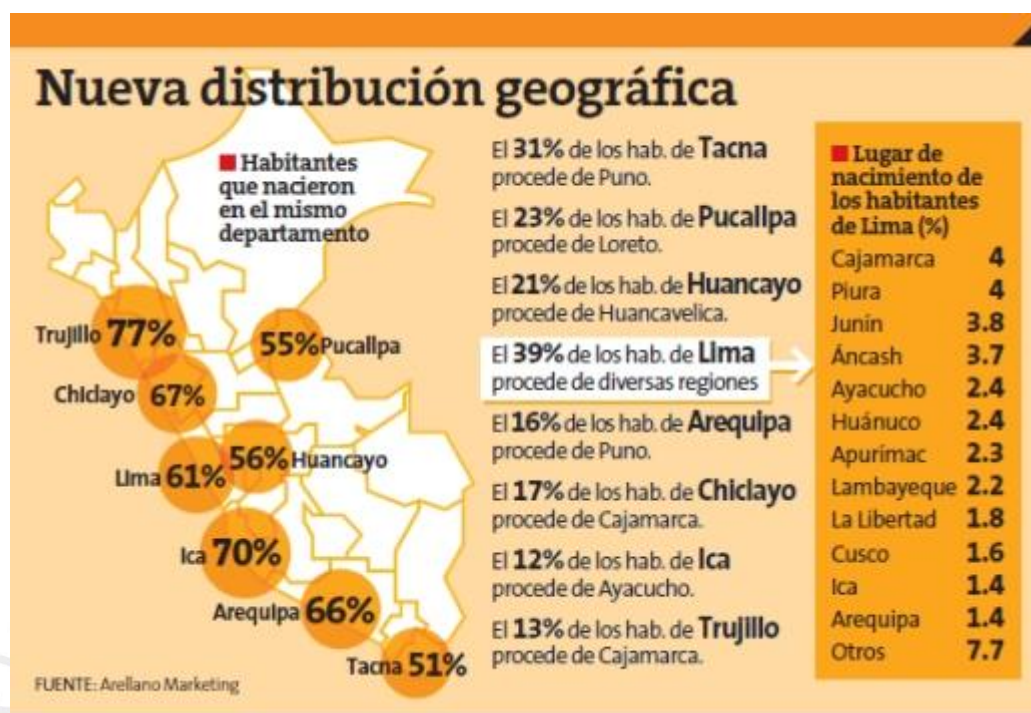


Figura 3. Nueva distribución geográfica del Perú. Tomado de Arellano Marketing, 2014. Recuperado de: <http://peru21.pe/economia/lima-ya-no-preferida-ica-tacna-y-chiclayo-atraen-migrantes-2169189>

En ese sentido, de acuerdo al reporte de conflictos sociales N° 135, de la Defensoría del Pueblo (Mayo, 2015), se puede apreciar que de 211 conflictos sociales, 152 se encuentran activos y 59 están latentes. La mayor cantidad de conflictos sociales se encuentran en los departamentos de Apurímac, con 22 casos; Ancash, con 21 casos; y Puno con 20 casos, los cuales se detallan en la Figura 2.

Por otro lado, en cuanto a lo psicológico, es importante señalar que el peruano ha sido de naturaleza influenciado, siempre había pensado que lo extranjero era mejor que lo que se podía producir en el Perú. Esta percepción ha ido evolucionando a partir de la gastronomía, que ha creado orgullo sobre los productos nacionales, logrando la internacionalización de

nuevos productos, no necesariamente relacionados a la alimentación, de acuerdo un estudio realizado por Frenk (2014), y esto debe ser aprovechado por la industria de los supermercados.

**Organizacional-administrativo.** Según D'Alessio (2013), en América Latina, la forma de organización de los países, es el sistema presidencial, cuya constitución establece una división de poderes entre el legislativo, ejecutivo, judicial y el Jefe de Estado, quien representa de manera formal al país y es elegido directamente por los votantes.

El factor organizacional y administrativo, representa una desventaja para el país, puesto que a lo largo de la historia, la gestión pública, se ha tornado burocrática y se han evidenciado casos de corrupción, llevados por intereses políticos por determinados grupos de poder, lo que impacta en la competitividad aumentando el riesgo de los inversionistas. Otro factor que limitó el desarrollo de las regiones y desaprovechamiento de los recursos fue la centralización, que generó una desventaja frente a otros países. Sin embargo, en el año 2002 se promulgó la Ley de Reforma Constitucional (Ley N° 27680, 2002), orientando a la descentralización, cuyo objetivo fundamental, es el desarrollo integral de Perú (Programa de Modernización y Descentralización del Estado [PMDE], 2002). Actualmente, existen 24 departamentos, 196 provincias y 1646 distritos, organizados en 26 regiones con gobiernos locales elegidos por el pueblo.

En esta línea, tanto las políticas de descentralización como la organización actual de regiones, beneficia la industria de supermercados, puesto que simplifica la gestión administrativa de ingreso y desarrollo de cada región, adaptando las estrategias comerciales adaptadas a cada una de ellas.

**Militar.** Durante muchos años no ha sido prioridad para el Estado este aspecto, no solo no ha contribuido económicamente con el sector, sino que no ha sido capaz de elaborar estrategias para el desarrollo y sostenibilidad de las fuerzas militares y policiales.

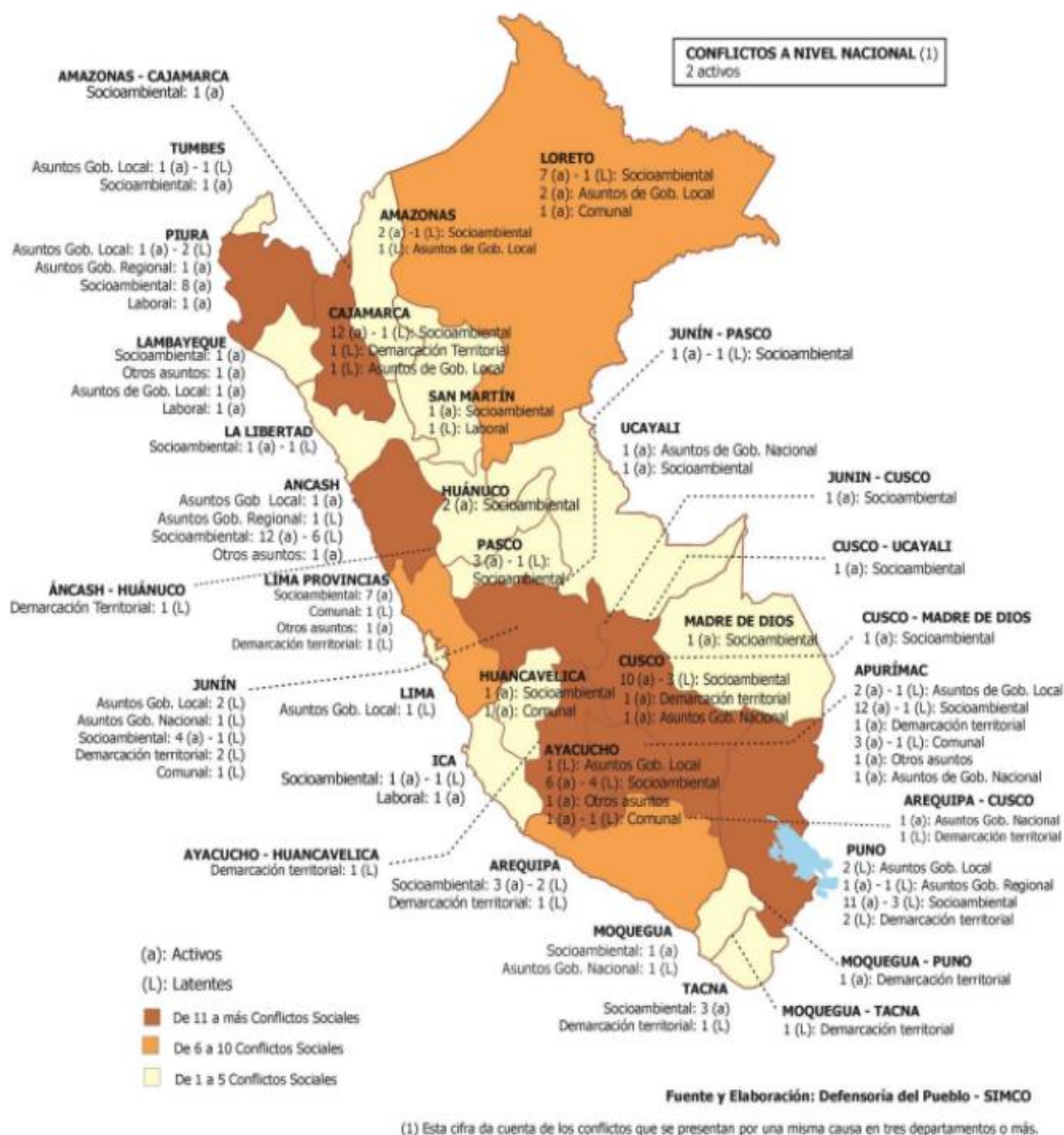
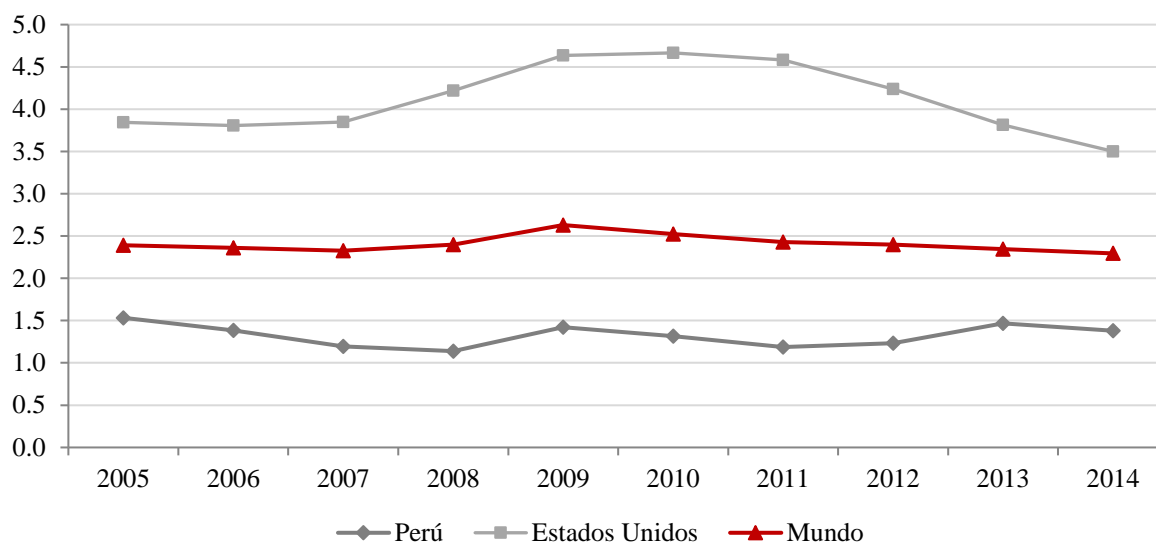


Figura 4. Conflictos sociales por región según tipo y estado. Tomado de Principales conflictos sociales a mayo de 2015. Recuperado de: <http://www.tempusnoticias.com/sociedad/este-es-el-mapa-de-los-conflictos-sociales-en-el-peru/>

Esto ha desencadenado que la delincuencia, bandas organizadas y movimientos narcoterroristas se hayan incrementado considerablemente en los últimos años generando un problema crítico de seguridad nacional que afecta tanto al inversionista como al ciudadano de a pie, lo cual perjudica al comercio por la falta de seguridad, incremento de precios, entre otros.

El siguiente cuadro muestra que la inversión peruana en gastos militares es muy baja, estando por debajo incluso del promedio mundial.



*Figura 5.* Gasto militar (% del PIB) EE. UU., Perú y el mundo. La figura muestra el porcentaje del PBI destinado al gasto militar en EE. UU., Perú y el mundo. Tomado de “Indicadores del Desarrollo Mundial (WDI)”, por Banco Mundial. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS/countries?display=default>

El impacto del aspecto militar en la industria de supermercados se refleja en costos operativos más altos debido a la inseguridad, básicamente por la compra de seguros, adquisición de servicios de seguridad privados, no solo en tiendas sino también para el transporte de los productos desde los centros de distribución, para minimizar el riesgo de asaltos. Esto sin contar las pérdidas económicas que generan los robos en los locales, y a las personas que dejan de comprar por el temor de ser asaltadas. En esta línea, SPSA deberá tomar las medidas necesarias para que estos costos no impacten drásticamente sus resultados pues podrían perder clientes.

### 3.1.3 Principios cardinales

Para D'Alessio (2013), los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Estos son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalances de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** Los países y bloques económicos, que juegan un papel importante de dependencia en la economía del Perú son: (a) Estados Unidos de América, abarcando diversas áreas de la economía nacional, entre los que destacan el sector energético, minero, financiero, industrial y comercial (Ministerio de Relaciones Exteriores [MREE], 2010); (b) China, no sólo por ser un proveedor de mano de obra barata sino que es uno de los principales consumidores mundiales, por lo que se debe seguir de cerca la crisis económica que viene afectando a este país; (c) La Unión Europea, por ser un mercado atractivo para los productos de nuestra región; (d) Centroamérica, por ser un bloque muy interesante para el Perú para consolidar su presencia comercial, el cual representa un mercado atractivo para las inversiones; (e) América del Sur, pues busca una aproximación del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), con la Comunidad Andina y el Mercosur para formar una zona de libre comercio; y (f) La Alianza del Pacífico, lo cual viene generando importantes beneficios económicos y comerciales entre los países miembros del cual forma parte Perú.

***Lazos pasados-presentes.*** Este principio declara que el pasado siempre está conectado con el presente y que podría afectar su futuro. El Perú mantiene enlaces con España, debido a la conquista, así mismo con EEUU, Japón y Europa, ya que muchos peruanos, actualmente, viven en sus territorios.

Por otro lado, debemos tener en cuenta los conflictos de límites con Chile y Ecuador que han generado por años, dificultades económico sociales y por ende una rivalidad marcada. Esto podría ser una amenaza para el Perú, al encontrarse en desventaja bélica, como se explicó anteriormente, debido al bajo nivel de inversión armamentista respecto a estos países. Actualmente con Chile, existe una rivalidad sobre las discusiones de origen de algunos productos como el pisco sour, la chirimoya, entre otros.

D'Alessio (2013) indicó que lo ocurrido en el tiempo afecta y se proyecta a las partes de una manera crítica, en tal sentido se debe tener en cuenta que las preferencias de compra

de la población siempre han estado orientadas hacia los canales de venta tradicionales como las bodegas de barrio o mercados distritales. Teniendo en cuenta que hay una oportunidad de conquistar estos segmentos, SPSA debe reforzar su estrategia comunicacional y modelo de negocio para llegar a estas mayorías, cuyo objetivo debe ser ganar su confianza, ofreciendo diversidad de productos, mejores precios, y adaptarse a cada realidad local para de esta manera incrementar su participación de mercado, incrementar sus ventas y utilidades.

**Contrabalance de intereses.** En este principio se analiza el balance de intereses entre el Perú y otros países, como la salida al mar del Pacífico que Brasil y Bolivia anhelan mediante territorio peruano, marca un eje de negociación favorable para sus intereses. Así mismo el problema con Chile por la propiedad de territorio marítimo, si bien ya fue sentenciado por la Corte Internacional de Justicia de La Haya, sigue latente por el interés de Bolivia por salir al mar. A pesar de que Bolivia no es un país que cuente con fuerzas armadas similares a la chilena o peruana, ha establecido relaciones con Venezuela, en su intento para reforzar su negociación de salida al mar. Debemos tener en cuenta que Perú le significa una amenaza, por sus reservas de gas en Cusco, uranio y agua en Puno.

En relación a la industria SPSA debe mantener una buena relación con sus competidores y trabajar en conjunto para a través de campañas comunicacionales desarrollar la conducta de compra de la población en supermercados, esto podría ser un gran esfuerzo para abrir mercado lo cual puede fortalecerse creando una asociación de supermercados que sea el promotor de esta iniciativa.

**Conservación de los enemigos.** Si bien Chile es considerado uno de los rivales más importantes para Perú, por los lazos históricos vistos anteriormente, esto no impide la relación comercial con este país vecino, puesto que las inversiones chilenas en Perú, se han materializado no solo a través de tiendas por departamento, sino que también han hecho su ingreso financieras, que funcionan como brazo comercial y que posteriormente se

convirtieron en bancos, como es el caso de Banco Ripley y Banco Falabella, además de inversiones en infraestructura como grandes centros comerciales. Esto significó que otros países siguieran el ejemplo, tal es el caso del Banco Azteca de México; generando un crecimiento económico y dando empleo a más peruanos.

De acuerdo a lo mencionado, Chile puede ser visto como referente para alcanzar la competitividad, no debemos perder de vista que Perú, por su constante crecimiento económico, puede convertirse en el líder de la cuenca del Pacífico Sur.

### **3.1.4 Influencia del análisis en SPSA**

Según D'Alessio (2013), el análisis tridimensional de las relaciones internacionales, y su consecuente planeamiento estratégico, se usa para los países, como para los sectores y las organizaciones. Lo importante está en que para que exista la posibilidad de una relación debe existir un interés común. Además, se debe apreciar el entorno para identificar las oportunidades y amenazas y aplicar las posibles estrategias que permitan alcanzar la visión de SPSA.

Así tenemos: (a) SPSA debe orientar su expansión hacia las ciudades con mayor poder adquisitivo en distintos tipos de formatos, adecuándose a cada realidad; asimismo, debe conocer a su público objetivo para satisfacer sus necesidades, dejar de utilizar los canales tradicionales de compra y así incrementar sus ventas; (b) SPSA deberá formar alianzas estratégicas con los proveedores que operen en las distintas zonas geográficas en donde tenga locales, dado que por la diversidad geográfica, existen localidades de difícil acceso; por otro lado, SPSA debe aprovechar la ubicación estratégica del Perú para ofrecer una mayor variedad de productos; finalmente, SPSA podrá sacar ventaja al utilizar la salida al mar del Perú, para poder importar productos a menor costo; (c) tener en cuenta que, si bien SPSA aprovechó el crecimiento del Perú para ganar nuevos mercados, actualmente, ante la desaceleración de la economía, deberá establecer una estrategia en la cual pueda seguir

expandiéndose, incrementando sus utilidades y aprovechar la oportunidad de satisfacer la demanda interna; (d) SPSA debe de valerse de la tecnología para alcanzar su visión y diferenciarse de las demás empresas; en un mundo globalizado es inviable llevar a cabo una actividad económica sin tecnología; (e) es importante tomar en cuenta el pasado para poder tomar acciones en el presente y futuro, conocer la historia del consumidor peruano ayudará a que SPSA entienda el proceso mental del cliente al momento de concretar la compra; (f) las políticas de descentralización benefician a la industria de supermercados, ya que simplifica la gestión administrativa en el proceso de expansión; (g) SPSA deberá implementar medidas para que la inseguridad ciudadana no afecte el nivel de sus ventas ni incremente los gastos de su operación; (h) en relación con los principios cardinales, el país ha sabido dejar de lado los resentimientos pasados, para poder realizar alianzas económicas con los países vecinos, con el fin, de salir del subdesarrollo, sin embargo, es importante tener en cuenta la historia, pues en reiteradas oportunidades, el Perú se ha visto perjudicado por intereses extranjeros. SPSA debe tomar en cuenta este último punto, para poder sobrellevar su estrategia a través de estas alianzas económicas.

### **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

Según Porter (2012), la prosperidad nacional se crea, no se hereda. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos, para ello determinó la existencia de cuatro atributos que individualmente deben evaluarse para llegar a ser competitivos, a las cuales llama el diamante de la ventaja nacional: (1) condiciones de los factores; (2) condiciones de la demanda; (3) sectores afines y auxiliares; (4) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.

En este sentido, el *International Institute for Management Development* (IMD, 2014), ubicó al Perú en el puesto N° 50 respecto al nivel de competitividad frente a un total de 60

países evaluados, descendiendo siete posiciones con respecto a los resultados del mismo ranking en el año 2013, como se puede apreciar en la Tabla 2. Esto demuestra que no obstante al crecimiento económico de los últimos años, aún hay muchos aspectos en los cuales los gobiernos centrales, regionales y locales deben trabajar para mejorar. Se debe mencionar que el factor infraestructura se ha mantenido igual con respecto al año 2013, como se muestra en la Tabla 3. Aunque el descenso en el ranking se debe en parte a la mejora de varios países europeos, como España y Portugal que en el 2014 recuperaron su posición por delante de Perú, los esfuerzos del Gobierno que estuvieron orientados hacia mejoras en competitividad nacional, al enfocarse en infraestructura y educación, entre otros aspectos, no fueron suficientes para incrementar el nivel competitivo del Perú, (Diario el Comercio, Entrevista a D'Alessio, 2013).

Tabla 2

*Ranking Mundial de Competitividad 2014 - América del Sur*

| País      | Ranking |      |      |      |      |      |      | Variación |
|-----------|---------|------|------|------|------|------|------|-----------|
|           | 2008    | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2014-2013 |
| Chile     | 26      | 25   | 28   | 25   | 28   | 30   | 31   | ↓         |
| Perú      | 35      | 37   | 41   | 43   | 44   | 43   | 50   | ↓         |
| Colombia  | 41      | 51   | 45   | 46   | 52   | 48   | 51   | ↓         |
| Brasil    | 43      | 40   | 38   | 44   | 46   | 51   | 54   | ↓         |
| Argentina | 52      | 55   | 55   | 54   | 55   | 59   | 58   | ↑         |
| Venezuela | 55      | 57   | 58   | 59   | 59   | 60   | 60   | →         |

*Nota.* Ranking Mundial de Competitividad 2014 - América del Sur. Se muestra la posición competitiva de los países de Sudamérica desde el año 2013 al 2014.

Tabla 3

*Ranking Mundial de Competitividad 2014 - Perú: Resultados según Factores*

| Factor                     | Ranking |      |      |      |      |      |      | Variación |
|----------------------------|---------|------|------|------|------|------|------|-----------|
|                            | 2008    | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2014-2013 |
| Desarrollo Económico       | 14      | 22   | 28   | 20   | 26   | 32   | 46   | ↑         |
| Eficiencia del Gobierno    | 32      | 41   | 35   | 36   | 27   | 33   | 33   | →         |
| Eficiencia de las Empresas | 30      | 33   | 42   | 39   | 40   | 41   | 43   | ↑         |
| Infraestructura            | 52      | 49   | 57   | 58   | 59   | 60   | 60   | →         |

*Nota.* Ranking Mundial de Competitividad 2014 - Perú: Resultados según factores. Se muestra el desempeño del Perú de acuerdo con los factores evaluados.

### 3.2.1 Condiciones de los Factores

Para D'Alessio (2013), la condición de los factores se refiere a la situación actual del país en cuanto a los factores de producción (como recursos naturales, ubicación geográfica, mano de obra, conocimiento y el capital), infraestructura (material, administrativa y tecnológica). En relación a los recursos naturales, se ha podido observar que el Perú tiene una ventaja competitiva frente a otras naciones, dada su ubicación geográfica, el cual es otro factor de producción que debe tomarse en cuenta. Esta ventaja debe ser aprovechada por SPSA, para ofrecer una mayor variedad de productos a los clientes, enfocándose en sus necesidades particulares, de acuerdo al punto en donde se encuentren.

En relación con la mano de obra, es importante tener en cuenta que la normativa laboral rigurosa y enfocada al trabajador, genera mayores costos para las empresas y que exista una gran informalidad, pues muchas empresas prefieren ahorrarse los impuestos y los costos laborales.

En relación al conocimiento, es preciso señalar que por más que la educación sea gratuita, hay poco acceso a la misma, con lo cual hay escaso personal calificado, sobre todo para industrias masivas como SPSA. Al respecto, SPSA deberá cubrir esa brecha, capacitándolos y desarrollándolos como buenos profesionales, para que a su vez den un mejor servicio.

Con respecto al capital, se estima que el crecimiento de la economía peruana así como la mundial, continuará a un ritmo bajo. Esta desaceleración de economías emergentes es un inconveniente para la mayoría de empresas, por lo cual SPSA debe tener un plan de contingencia para poder afrontar una posible crisis económica, teniendo reservas para poder continuar con su crecimiento, para lo cual podría financiarse con emisión de bonos fuera del país así como la búsqueda de negocios en los que no hayan costos elevados como mercados o ventas digitales.

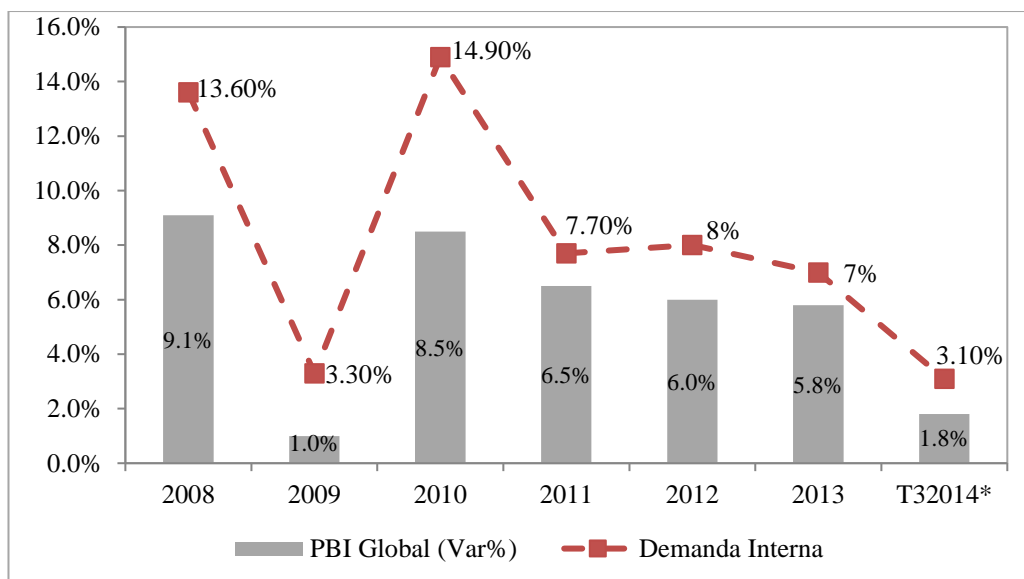
En lo relacionado a la infraestructura, es importante establecer que en lo material, el país tiene desventajas; puesto que no cuenta con condiciones de acceso fácil, para generar una industria descentralizada, ya que no hay vías ferroviarias o grandes carreteras que permitan un acceso adecuado, lo cual perjudica a SPSA, así como a la mayoría de las empresas, a la hora que pretende ingresar a mercados distantes, además que al traslado de sus productos se vuelve más oneroso.

De igual manera, en el punto administrativo, es importante señalar dos aspectos, la burocracia y la corrupción. En primer lugar, si bien la burocracia disminuyó considerablemente, esta sigue existiendo, con lo cual, es difícil y caro, crear en empresa en este país. Con respecto a la corrupción, es claro que no es posible hacer negocios, en un entorno de este tipo, pues bloquea todo intento de inversión. SPSA debe tener la institucionalidad suficiente, así como las estrategias para no verse afectado con estos dos puntos.

Otro factor que encontramos desfavorable para la competitividad del país, es la poca inversión en innovación y tecnología. Actualmente el Perú bordea el 0.12% de inversión en I&D y según el Ministerio de Producción (Semana Económica, 2015). Esto no hace que el Perú sea competitivo, lo cual se convierte en un reto para SPSA.

### **3.2.2 Condiciones de la Demanda**

El Perú no obstante de tener una mejoría a mediados del 2014, viene presentando una desaceleración pronunciada a lo largo del año 2015, que ha llevado al BCR a ajustar el indicador de crecimiento a 3.1%, como se puede apreciar en la Figura 6. Así mismo, al cierre del 2014, la economía alcanzó un 2.4% cifra menor al 5.3% del 2013. La inversión privada retrocedió en 3.1%, mientras que la demanda interna creció en 3.1% menor al 4.9% del 2013, este comportamiento se explica por la crisis en China, la caída de la inversión minera y la disminución de la confianza empresarial la cual responde a la situación externa.



*Figura 6.* PBI y Demanda Interna Perú. Esta figura nos muestra la evolución del PBI y la demanda interna desde el 2008 hasta el tercer trimestre del 2014. Adaptado de Informe Técnico N.º 02, Producto Bruto Interno Trimestral, Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Por otro lado, la influencia de la mujer en el consumo interno, está tomando mayor relevancia, es así que entre el 2005 al 2012, la PEA femenina de Lima creció 35%. Hoy la mujer, está mejor preparada, más educada, tiene mayor capacidad de consumo y un ingreso promedio 55% mayor. Las amas de casa actuales se organizan y buscan el canal moderno de consumo no solo para aprovechar las ofertas, sino que este canal tiene un sentido de pertenencia que los canales tradicionales van perdiendo. Además consideran que la aparición de centros comerciales es un signo de desarrollo del país (13er Congreso Anual de Marketing Perú [CAMP], 2014). Del mismo modo, las mujeres peruanas son las mayores decisoras de compra, no solo en los mercados físicos sino también en los mercados virtuales (Emailing Network, 2011).

Así mismo, en el mercado peruano existe una mayor oferta de consumo, los clientes son menos leales, hay mayor abundancia de información por lo que los consumidores peruanos están mejor informados, son aspiracionales y más exigentes (Semana Económica, 2014, 14 de Julio). Del mismo modo, se espera que la industria *retail* crezca en 9% en el presente año, dado que aún existen zonas no cubiertas y la penetración del *retail* es

relativamente baja en el país comparada con otros países de la región. Si bien es cierto que la industria de supermercados ha crecido de manera constante, aún tiene un 80% para crecer. (Gestión, 2015, 06 de Abril).

### **3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

Según el enfoque de Porter (2012), todo importa para la competitividad, la educación, la infraestructura, el mercado financiero, como la sofisticación de los clientes. Estos y otros aspectos están profundamente arraigados en las instituciones, habitantes y culturas, lo que permite entender que mejorar la competitividad es un reto para un país. En este aspecto se debe realizar un cambio de mentalidad en cuanto al manejo, preservación y explotación de sus recursos (D'Alessio, 2013).

Es importante mencionar que, la evolución y creciente competencia existente en el sector supermercados genera una mayor oferta que favorece al consumidor, tanto en la ciudad de Lima como en las principales ciudades del interior del país. Actualmente la industria de supermercados se encuentra concentrada con Supermercados Wong y Metro, Hipermercados Tottus y Supermercados Peruanos (SPSA), sin embargo se debe tener en cuenta el posible ingreso de nuevos operadores extranjeros atraídos por la aún baja penetración en el negocio de supermercados existente en el mercado peruano y el mantenimiento de la economía estable. No obstante se agrega la oferta de canales tradicionales, como mercados y bodegas, que resultan aún competitivos en varias zonas del país.

Es así que, esta industria necesita un esquema de financiamiento que les permitan cubrir su estrategia de expansión, para incrementar su participación de mercado. Sin embargo esta estrategia debe mantenerse en observación para no perder una eficiente estructura financiera que le reste competitividad. Por otro lado, se debe tener en cuenta que las ventas del sector supermercados, seguirían siendo influenciadas por la mejora de la capacidad

adquisitiva de la población y la disponibilidad de créditos de consumo, siempre que la coyuntura económica se mantenga favorable.

Finalmente se estima que las principales cadenas seguirán con la apertura de nuevos locales, en los distintos formatos, los cuales responden al interés por posicionarse en diversos segmentos socioeconómicos, tal como lo viene haciendo SPSA con sus diferentes formatos de tienda.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Los sectores relacionados y de apoyo son vitales para el desarrollo de la industria de supermercados, sobre todo cuando se planea crecer de una manera agresiva pero sostenible. La industria de Supermercados, está relacionada tanto a la producción interna de productos de consumo masivo y a las importaciones de otros productos. Los principales proveedores son mayoristas locales, como Química Suiza, Procter & Gamble, Gloria, Otto Hunz, Tech Data, Grupo Deltron, entre otros. Sin embargo al tratarse de productos importados como computadoras, juguetes, electrodomésticos, algunas veces los supermercados prefieren hacer la importación propia, haciendo contacto con los fabricantes de origen, ganando así un margen porcentual adicional en la operación, pero esto no lo pueden mantener en el tiempo, básicamente por la implicancias operativas, logísticas y de control de inventarios que se requiere.

Así también, un Estado presente junto con la normativa adecuada, son factores clave para la inversión y desarrollo de las empresas, es por ello que tanto el Congreso de la Republica y el Poder Ejecutivo, han venido estableciendo las pautas normativas para la inversión a través de paquetes económicos a lo largo de estos últimos diez años, con el fin de dinamizar la economía.

Es así que, en el Perú tenemos dos ministerios enfocados a la competitividad, inversión y crecimiento tanto del país como de las empresas. Estos ministerios son el de

Economía y el de la Producción. De igual manera, no es posible hacer grandes inversiones o gastos considerables si es que no tenemos un Ministerio del Interior comprometido con la seguridad ciudadana, que dé confianza a las personas a salir a consumir y a las empresas en operar con tranquilidad. En esa misma línea está el Consejo Nacional de la Competitividad, órgano colegiado del Ministerio de Economía, que tiene como función ser el ente de articulación intersectorial que en el corto, mediano y largo plazo, busca lograr mejoras significativas en el ámbito de competitividad, buscando detectar barreras, impulsar reformas transversales, articulación de sectores y evalúa las políticas de competitividad para su implementación.

Asimismo, desde el punto de vista tributario tenemos a la SUNAT que es el órgano fiscalizador de los tributos en el Perú, siendo un auditor permanente de las empresas. De igual manera, muchos de los productos de SPSA son traídos del exterior, con lo cual se debería contar con una normativa adecuada en la materia aduanera, no siendo flexible, pero si permitiendo la competitividad. En el caso peruano, ambos organismos son poco flexibles, sobre todo por la búsqueda de combatir la informalidad y la evasión tributaria, lo que se traduce en sanciones para las empresas.

En esa misma línea, el INDECOPI sin ser un organismo regulador, tiene la facultad de realizar investigaciones de oficio a las empresas que ofrecen productos y servicios a las personas naturales, sobre temas relacionados a la protección del consumidor, contando con facultades de carácter sancionador y la capacidad de resarcir al consumidor ante una falta en la vulnerabilidad de sus derechos, colocando en la situación anterior al daño causado. Por otro lado, los gobiernos regionales y locales, deben ser socios estratégicos de las empresas, sin embargo en muchos casos son trabas a la inversión por trámites sumamente burocráticos y corrupción que ahuyentan la inversión, lo cual debe ser modificado a través de una legislación acorde a las necesidades de un estado moderno.

### 3.2.5 Influencia del análisis en SPSA

El sector *retail* requiere gran inversión financiera para su desarrollo. Esto podría limitar y convertirse en una barrera para los futuros competidores, sin embargo, existe la posibilidad latente de empresas extranjeras con gran capacidad financiera por entrar al país, básicamente porque existe aún baja penetración de mercado, respecto a los demás países de América Latina que aún no está explotado por los actuales participantes, de acuerdo a lo señalado por la calificadora de riesgos Classrating y la Agencia Andina (2015).

Esta industria en particular se compone de tres importantes negocios: 1) El negocio de supermercados por la venta de alimentos y rotación de inventarios, 2) financiera, mediante el apalancamiento de los proveedores, y 3) negocio inmobiliario, mediante la rentabilidad por metro cuadrado, incluyendo un porcentaje por *fee* a la venta de los negocios que operan dentro de los supermercados. Siendo éstas sus principales fuerzas dinámicas.

La estructura actual de esta industria es dinámica, se encuentra en crecimiento y se identifican oportunidades de mejora para lograr eficiencias en los procesos de gestión para lograr un mejor servicio y con ello la fidelización de los clientes. Siendo los principales aspectos de mejora: 1) Alianzas con proveedores con el fin de reducir costos, 2) innovación en procesos de gestión, mejorando la productividad, y 3) sistemas de distribución inteligente, incorporando nuevas tecnologías que permitan eficiencia operativa.

## 3.3 Análisis del Entorno PESTE

### 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

De acuerdo con la Guía de Negocios e Inversión en el Perú (2015), durante los últimos quince años, el Perú ha mantenido un sistema democrático y una estabilidad económica que le ha permitido tener un crecimiento importante, convirtiéndose en uno de los países más atractivos para invertir. La reducción de corrupción, inversión en innovación, mejora de educación y refuerzo de derechos de propiedad, son los retos que enfrenta el país,

para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento económico. De igual manera, dicho documento señala que las políticas monetarias y fiscales han sido llevadas de una manera responsable por el Ministerio de Economía y Finanzas y por el Banco Central de Reserva del Perú, logrando un incremento de las Reservas Internacionales, incentivando la inversión gracias a las políticas arancelarias que han dinamizado la economía.

Sin embargo, la legislación laboral viene siendo una agenda pendiente en los gobiernos por los altos costos que implica la formalidad en el país. Así como también, la seguridad ciudadana, que en los últimos años viene subiendo la tasa de criminalidad, generando inestabilidad social. Otro punto a analizar es la informalidad que impera en el país, según el Banco Mundial, el 65% de las empresas en el Perú son informales (El Comercio, 4 de abril del 2014), y por más que el Estado ha tratado de tener políticas para fomentar la formalidad, éstas no han causado el efecto deseado.

Por otro lado, el contrabando en el Perú superó los \$530 millones de dólares en el 2013, proveniente principalmente del sur del país como Puno y Tacna, que representan el 70% aproximadamente (Diario Gestión, 21 de mayo del 2013). Y si bien es cierto las cifras arancelarias en estas ciudades se han incrementado, el contrabando representa un peligro constante para la estabilidad económica de las ciudades fronterizas.

Es preciso analizar la corrupción que impera en varios organismos gubernamentales, los cuales generan pérdidas al país por miles de millones de dólares y actualmente tiene junto a la inseguridad ciudadana, como una de las preocupaciones más grandes para la población del país con un 52% y 63% respectivamente (Torres, 2014).

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

En el aspecto económico y financiero se aprecia una desaceleración económica a nivel regional por la baja de los precios de las materias primas (Forbes, 2015). De acuerdo a Ipsos Apoyo (2015), esta situación se ha presentado en el último año y ha generado diversas

posiciones ante un año electoral y es probable que no se experimente alguna mejora hasta que se defina el próximo gobierno de turno.

El PBI del país está en constante crecimiento desde hace más de 20 años, sin embargo se ha visto disminuida la proyección esperada para el 2015 de 5% a 3.5% en el mejor escenario. Este incremento constante del PBI ha permitido que las personas obtengan mayor poder adquisitivo, propiciando la construcción de más centros comerciales, tiendas por departamentos, ingreso de marcas mundiales y supermercados, etc. Cabe mencionar que el sector comercio contribuirá con un 5.5% al PBI en el presente año según la Cámara de Comercio de Lima (CCL, El Comercio 18 de Febrero del 2015).

Al respecto, el sistema crediticio ha dado nuevas facilidades a los consumidores con tasas de interés más bajas y servicios que atienden cada vez a más personas, todo ello favorece el consumo principalmente en la industria *retail* de supermercados. Bajo esa misma idea, la inflación ha permanecido dentro del rango meta proyectado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2015) y que fluctúa entre 1.5 y 2.5%, proyectando un 2% para este 2015, encontrándose dentro de los más bajos de la región, esto genera tranquilidad a los consumidores y una menor variación de la canasta básica familiar. Asimismo, dicha entidad proyecta mantener una tasa de interés del 3.25% con la finalidad de continuar promoviendo la actividad económica y que las metas de inflación se mantengan en el rango meta proyectado.

Por otro lado según el INEI (2015) la población económicamente activa (PEA) al 2013 fue de 16'329,000 personas, siendo Lima y Callao las que concentran la mayor PEA con aproximadamente 5'079,000 de personas, le siguen La Libertad con 945,000 personas, Piura con 918,000 personas, Cajamarca con 814,000 personas, Puno con 803,000 personas y Cusco con 760,000 personas. En esa misma línea, el ingreso per cápita fue de S/1,176 en promedio al 2013 y las ciudades que registraron los mayores ingresos per cápita e incluso por

encima del promedio, fueron, Madre de Dios S/ 1,927; Moquegua S/ 1,786; Lima S/ 1,527; Callao S/ 1,351; Arequipa S/ 1,373; y Tacna S/ 1,271 las cuales resultan importantes.

Los Tratados de Libre Comercio (TLC), han abierto una serie de posibilidades económicas, permitiendo el ingreso y la comercialización de productos a bajo precio, rentable tanto para los empresarios como para la canasta familiar, así como la generación de empleo. Si bien es cierto aún está en agenda varias acciones a desarrollar como son la inversión en educación y tecnología, así como en infraestructura, lucha contra la corrupción, etc., el futuro se torna positivo al tener como socios comerciales tanto a EE.UU., Europa y China (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, 2015).

### **3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

Los niveles socioeconómicos están generando el incremento de la clase media con mayor poder adquisitivo y en aumento en zonas que antes eran catalogadas como D y E. La reducción de la pobreza ha cumplido con las metas del milenio, y según un artículo publicado en El Peruano (2016) entre el 2004 y el 2014 se habría reducido a 22.7%, diferencia muy baja respecto a años anteriores pero aun significativa frente a la región. Así también en lo últimos años, la mujer viene tomando un rol importante en la sociedad, con mayor acceso al mercado laboral, esto genera un aumento del ingreso familiar, un mayor y mejor consumo. En esta misma línea, las personas destinan aproximadamente un 30% de su ingreso al consumo de alimentos dentro del hogar, generando así un mercado de 6 billones de soles en la industria de alimentos (ver Apéndice B).

Por el lado social, de acuerdo al Reporte de Conflictos Sociales N° 135 de la Defensoría del Pueblo (Mayo, 2015), da cuenta de 211 conflictos de los cuales 152 están activos y 59 son conflictos latentes. La mayor cantidad de conflictos sociales que se desarrollan en una sola región se ubican en los departamentos de Apurímac (22 casos), Ancash (21 casos) y Puno (20 casos); y le siguen los departamentos de Cusco (16

casos), Cajamarca (15 casos), Ayacucho y Piura (14 cada uno), Junín (12 casos), Loreto y Lima Provincias (10 cada uno).

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

El Perú está incrementando su capacidad de comunicaciones a través de la implementación de la red dorsal de fibra óptica en todo el territorio nacional, esto permitirá la interconexión en tiempo real de 180 capitales distritales del país, hacia junio del 2016 y ello generará mayor acceso de las personas a la información en tiempo real (Ministerio de Transportes y Comunicaciones - MTC, s.f.).

Según el INEI (2015), solo el 24.3% de los hogares peruanos tienen acceso a internet, Lima Metropolitana alcanza el 47.1%, existiendo aún una gran diferencia de acceso entre zona urbana y rural de 20.7% en el primer caso y de 1.4% en el segundo caso. Con la instalación de la red de fibra óptica se espera poder interconectar al país con internet de alta velocidad, contribuyendo así a la educación y salud.

El avance tecnológico viene cobrando gran importancia en la mejora de procesos internos de las empresas. Tecnologías como identificación por radio frecuencia, identificación por proximidad o biométrica, se vienen usando en la industria *retail* para control de inventarios y personas, facturación digital y gestión, logrando reducir errores comunes y por ende costos. SPSA deberá invertir en este tipo de tecnologías para lograr una ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La sostenibilidad del medio ambiente es necesaria para la sostenibilidad empresarial. Nuevos enfoques en los procesos y en el manejo de residuos permiten obtener mejores ventajas competitivas y establecer un vínculo mayor con los *stakeholders*.

La participación del Perú como sede de la Conferencia Mundial sobre el Cambio Climático, en el año 2014, evidenció la necesidad de un verdadero compromiso global de las

instituciones públicas como privadas con respecto al cuidado del medio ambiente, el calentamiento global, minimizando los impactos negativos. Sin embargo aún no es tangible este cambio como una sociedad organizada.

Según el Acuerdo de París (2015), los países han reconocido la urgencia de trabajar para proteger el medio ambiente, aquejado por el cambio climático; para lo cual, se comprometen a respetar los derechos humanos, los ecosistemas, promoviendo la educación y la sensibilización a la comunidad sobre la importancia de la ecología y el ambiente. Ello ha generado una fuerte tendencia hacia el cuidado del entorno y que las empresas tengan sólidas políticas de responsabilidad social, orientadas a disminuir el impacto negativo que sus operaciones pudieran causar en la comunidad.

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE) se ha elaborado a partir de los factores identificados en el análisis PESTE. A cada factor se le ha asignado un peso, que indica la importancia relativa para la empresa SPSA (Tabla 4). El MEFE de SPSA permite visualizar las oportunidades y amenazas planteadas a través del análisis PESTE.

El valor de 2.36 indica que la actual estrategia de SPSA es ligeramente inferior al promedio. Ello indica que existe una gran posibilidad de mejorar la evaluación de los factores externos que ayuden a responder ante las amenazas del entorno. Una de las amenazas más importantes para SPSA es el posible ingreso de nuevos competidores con una gran inversión. Por otro lado, las oportunidades más relevantes para SPSA son: (a) los nichos de mercado aún no atendidos por supermercados, y (b) la mayor influencia de la mujer en el consumo.

### **3.5 Supermercados Peruanos S. A. y sus Competidores**

#### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de la industria son fuentes de financiamiento sin intereses para los supermercados y *retail* en general. El poder de negociación es bajo debido a que existe

diversificación de proveedores, un costo de cambio mínimo, limitada diferenciación de insumos, baja amenaza de integración hacia adelante o hacia atrás. Los márgenes de los proveedores indirectos como distribuidores mayoristas está alrededor del 5% promedio sin embargo se debe considerar también a los fabricantes, quienes fijan el precio de venta al público (PVSP) y obtienen un margen de 10% en promedio, varía según tipo producto (Alimentos, electrodomésticos, ropa, etc.).

El esquema de negociación con los proveedores se basa en contratos comerciales sin compromiso de contraprestaciones ni penalizaciones por incumplimiento de términos. Esto permite un nivel de negociación bajo a los proveedores, por la gran capacidad de compra de los supermercados.

SPSA, de acuerdo a sus estados financieros, por ejemplo realiza los pagos a sus proveedores en 105 días, sin margen de negociación y con condiciones comerciales de exposición de los productos, dependiendo del propio proveedor. Pese a este tipo de condiciones, los proveedores, buscan trabajar con los supermercados, puesto que por la gran afluencia de público, logran ventas por volumen que sería complicado realizarlas en otro tipo de industria.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

Este sector tiene en su mayoría a un cliente cada vez más exigente e informado, caracterizándose por tener un poder de negociación alto, ya que existe un gran volumen de compradores en el mercado con bajos costos de cambio y alta sensibilidad de precios versus calidad. Asimismo, existe una baja diferenciación de servicio, baja identidad de marcas actuales, escasos incentivos para los decisores de compra y la preferencia de sustitutos es aún mayor respecto a los supermercados.

Un cliente de Wong o Vivanda probablemente esté buscando una mayor exclusividad, mejor servicio, productos diferenciados y está dispuesto a pagar por ello. Los clientes de

Plaza Vea, Tottus o Metro están enfocados en encontrar descuentos o compras al por mayor. Ello significa que los clientes no necesariamente son fieles y es por ello que ellos tienen un alto poder.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

El sector supermercados cuenta con un amplio grupo de sustitutos que son las bodegas de barrio, *minimarkets* y los mercados mayoristas. Las bodegas de barrio llevan consigo el trato personalizado, la cercanía geográfica y sobretodo la costumbre y tradición para realizar las compras. Por su parte, los mercados mayoristas, son lugares en los cuales el cliente mantiene su poder de “negociar” el precio de los productos y escoger a quien adquirir su producto. De igual manera, están los mercados informales en donde los precios son mucho más bajos, pero no hay la seguridad de la procedencia ni salubridad de los productos que ofrecen. Así también podrían considerarse como sustitutos los *selects* o *minimarkets* ubicados en los grifos, en los cuales se pueden encontrar diversos productos para salir de algún apuro.

Este sector cuenta con un gran grupo de potenciales consumidores que ven de una manera distante a los supermercados, existiendo una gran oportunidad que aún no ha sido aprovechada por las cadenas actuales.

### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

Existen bajas barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores a la industria *retail* peruana, no sólo porque no existe identidad de marca con los supermercados actuales, sino que los requerimientos de capital, como principal limitante, son alcanzables al tratarse de compañías de amplia trayectoria regional y mundial.

Las políticas gubernamentales favorecen la inversión, y si bien existen conflictos sociales al interior del país, éstos no interfieren en este tipo de inversión. Sin embargo, la posibilidad de ingreso al Perú por parte de empresas tales como Walmart y Carrefour es aún latente.

Tabla 4

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

| Factores determinantes de éxito                                       | Peso | Valor | Ponderación |
|---|------|-------|-------------|
| <u>Oportunidades</u>  |      |       |             |
| 1 Nichos de mercado aún no atendidos por supermercados                | 0.10 | 3     | 0.30        |
| 2 Aumento del consumo per cápita                                      | 0.09 | 3     | 0.27        |
| 3 Incremento de preferencias por comprar en empresas peruanas         | 0.07 | 2     | 0.14        |
| 4 Diversidad de productos locales                                     | 0.05 | 3     | 0.15        |
| 5 Crecimiento de la demanda tecnológica en la industria <i>retail</i> | 0.05 | 1     | 0.05        |
| 6 Mayor influencia de la mujer en el consumo                          | 0.10 | 1     | 0.10        |
| 7 Tendencia al cuidado de la salud y alimentación de calidad          | 0.07 | 2     | 0.14        |
| Subtotal  | 0.53 |       | 1.15        |
| <u>Amenazas</u>   |      |       |             |
| 1 Fenómenos naturales como el Niño                                    | 0.09 | 3     | 0.27        |
| 2 Ingreso de nuevos competidores                                      | 0.10 | 3     | 0.30        |
| 3 La informalidad y el contrabando                                    | 0.08 | 3     | 0.24        |
| 4 Preferencia por canales tradicionales de compra                     | 0.07 | 2     | 0.14        |
| 5 Corrupción administrativa a nivel gobiernos locales y regionales    | 0.05 | 2     | 0.10        |
| 6 Incremento de la inseguridad ciudadana                              | 0.08 | 2     | 0.16        |
| Subtotal  | 0.47 |       | 1.21        |
| Total   | 1.00 |       | 2.36        |

Grupos económicos chilenos ingresaron a Perú a través de Tottus del Grupo Falabella, y más adelante con la adquisición de Supermercados Wong realizada por el Cencosud.

Existe una creciente demanda interna y poca oferta diferencial en este sector. La gran mayoría de la población sigue haciendo compras en los mercados o en bodegas, es por ello, que se encuentra en la mira de grandes inversionistas extranjeros, dado que a pesar que el sector ha crecido, todavía tiene un 80% de espacio para crecer (Gestión, 2015).

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

Los factores que afectan la rivalidad en esta industria está dado por el crecimiento del sector y la concentración en Lima como ciudad capital, por un lado, y por otro, el mantener estable los costos fijos y valor agregado, la baja diferenciación de producto o servicios respecto a los competidores, la accesibilidad a la información que conlleva a igualar o mejorar las estrategias competitivas, el respaldo de los grupos de poder y las altas barreras de salida. Los márgenes operativos en este sector son 5% en promedio con posibilidad de mejora, siendo la principal fuente de mejora de ingresos y rentabilidad, la mayor rotación de inventarios con bajos costos de gestión.

Al ser un sector que se encuentra en pleno crecimiento y penetración de los mercados, la competencia entre las principales marcas puede ser realmente dura, es por ello que la rivalidad entre las cadenas de supermercados es cada vez más alta y se aprecia en la necesidad de capturar más clientes mediante la diversificación de productos y servicios. Es por ello, que las cadenas de supermercados innovan a través de diferentes formatos, buscando cubrir las distintas necesidades de los consumidores peruanos. De igual manera, las campañas de marketing, están enfocadas al tipo de cliente que buscan y la experiencia que desean venderle, ya sea calidad, precios bajos, estatus etc. No se trata de campañas que buscan destruir al competidor o hacer comparación que puedan estar ligadas a la competencia desleal, sin embargo cuando se trata de precios suelen ser campañas muy similares. Un

ejemplo son los lemas comerciales de los principales competidores: “Plaza Vea donde todo cuesta menos”, “Metro, precios más bajos siempre” o “Tottus te da más por menos”. Esto quiere decir que buscan ser percibidos como la tienda más barata, pero sin dejar de lado la marca, la calidad y el buen servicio.

De igual manera, las cadenas de supermercados en el Perú mantienen alianzas estratégicas con diversas empresas con el objetivo de brindar mayor comodidad, servicio y satisfacción a sus clientes, cubriendo así todas sus necesidades. Es el caso de SPSA, que como parte del grupo Intercorp, es aliada de todas las empresas vinculadas a dicho grupo, por ello es común encontrar agencias de Interbank, farmacias Inkafarma o restaurantes *fast food* como Bombos dentro de sus locales, y de igual manera, tiendas Plaza Vea dentro de los centros comerciales Real Plaza.

Actualmente este sector viene ejecutando la estrategia de expansión mediante el ingreso a las ciudades más importantes del interior del país en busca de nuevos mercados aún no atendidos.

### **3.6 SPSA y sus Referentes**

SPSA aspira a convertirse en una empresa con presencia a nivel de la región sudamericana, para ello primero deberá consolidarse a nivel nacional, tanto de manera rentable como en competitividad y para ello necesita hacer cambios sustanciales a niveles organizativos, servicios, marcas, para lo cual debe establecer su perfil referencial, comparándose con las empresas internacionales y/o globales que tomarán como ejemplo para convertirse en el supermercado regional contemplado en su visión.

Es así que, SPSA debe mirar a nivel global para conocer a las grandes compañías de la industria *retail* del mundo y como es que lograron dar el gran salto de salir de sus mercados locales con mejores márgenes operativos. En ese sentido, SPSA debe observar por ejemplo, a la estadounidense *Publix Super Markets* conocida por ser una empresa masiva y

de precios accesibles, donde se tiene la idea que se puede encontrar muchos productos, con un buen servicio y como principal indicador, es su eficiente gestión de ventas y distribución lo que le permitido alcanzar la mayor rentabilidad operativa entre los principales supermercados del mundo, el 2014 alcanzó el 7.96% de rentabilidad sobre las ventas de USD 29MM, este supermercado tiene una importante estrategia de integración hacia atrás en líneas que comercializa (ver Apéndice C). Se debe observar con detenimiento a la también estadounidense *Whole Foods Market*, que es un supermercado especializado en la venta de productos naturales y orgánicos y gracias a ello le permite tener una mejor negociación con los proveedores lo que le ha permitido tener un margen bruto por encima de 35% y un margen operativo de 6.84% de una facturación de USD 12.9MM (Publix, 2015).

Estos son ejemplos de grandes compañías, sin embargo, estas empresas tienen los factores que SPSA debe buscar para lograr sus objetivos, logrando así, mejorar sus niveles de servicio y la fidelidad de los clientes. Asimismo, se debe tener una estrategia de marketing y publicidad que no sea pensada sólo en el sector actual de consumidores, sino que busque la estrategia nacional, regional y porque no global, que pueda ser entendida por cualquier persona sin importar su procedencia y así, alcanzar la penetración de nuevos mercados, diversificando productos y manteniendo los estándares de calidad.

### **3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)**

Para D'Alessio (2013), la Matriz de Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo. El propósito que cumple esta matriz es señalar como está una organización respecto al resto de sus competidores del sector.

Para elaborar la MPC de SPSA, se han considerado a los dos grupos que actualmente compiten en el mercado peruano, que son Cencosud y Falabella, quienes tiene carácter multinacional y poseen una eficiente gestión administrativa y operativa. Así mismo, a los

mercados tradicionales por ser claves no solo a nivel de ubicación sino de preferencia aún existente de los clientes. La Matriz MPC de SPSA, cuenta con siete factores clave de éxito focalizados en: ubicación de tiendas, gestión eficiente, diversidad y calidad de productos, uso de tecnología, capacidad financiera, personal capacitado, e interrelación con los *stakeholders*.

Según D'Alessio (2013), la matriz referencial se trabaja utilizando organizaciones de referencia o *benchmarking*, las cuales, deben estar en la misma industria, pero no se debe competir con ellas. El *benchmarking* con las organizaciones que manejan las mejores prácticas en el sector global son útiles para la evaluación estratégica de lo que ocurre en la industria.

Para elaborar la MPR de SPSA, se han elegido a dos importantes organizaciones del sector supermercado de Estados Unidos de América como referentes para SPSA, que son: (a) Publix Super Markets, ampliamente conocida en dicho mercado, con precios accesibles, gran variedad de productos, buen servicio y como principal indicador, su eficiente gestión de ventas y distribución, lo que le ha permitido alcanzar la mayor rentabilidad operativa entre los principales supermercados del mundo. Como se ha mencionado, al cierre del 2014 alcanzó el 7.96% de rentabilidad neta sobre sus ventas de USD 29MM (Publix, 2015). Este supermercado tiene una importante estrategia de integración hacia atrás en varias líneas que comercializa; (b) Whole Foods Market, es otro referente importante por ser un supermercado especializado en venta de productos naturales y orgánicos, lo cual le permite tener una mejor negociación con los proveedores, dándole una ventaja competitiva frente al resto de supermercados, de igual manera, obtiene un mejor control de sus operaciones al concentrar su estrategia en una serie de productos de una misma línea de negocio. Al cierre del 2014, poseía un margen bruto por encima de 35% y un margen operativo de 6.84% de una facturación de USD 12.9MM (Whole Food Market, 2015).

Tabla 5

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

| Factores claves de éxito (FCE)          | Peso | La organización |             | Competidor A |             | Competidor B |             | Sustitutos |             |
|---|------|-----------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|------------|-------------|
|   |      | Valor           | Ponderación | Valor        | Ponderación | Valor        | Ponderación | Valor      | Ponderación |
| 1 Ubicación de tiendas                  | 0.14 | 4               | 0.56        | 4            | 0.56        | 3            | 0.42        | 4          | 0.56        |
| 2 Gestión eficiente                     | 0.16 | 2               | 0.32        | 4            | 0.64        | 4            | 0.64        | 2          | 0.32        |
| 3 Diversidad y calidad de productos     | 0.13 | 3               | 0.39        | 4            | 0.52        | 3            | 0.39        | 3          | 0.39        |
| 4 Uso de tecnología                     | 0.14 | 2               | 0.28        | 3            | 0.42        | 3            | 0.42        | 1          | 0.14        |
| 5 Respaldo financiero                   | 0.14 | 4               | 0.56        | 3            | 0.42        | 3            | 0.42        | 1          | 0.14        |
| 6 Personal capacitado                   | 0.16 | 2               | 0.32        | 4            | 0.64        | 3            | 0.48        | 1          | 0.16        |
| 7 Interrelación con <i>stakeholders</i> | 0.13 | 2               | 0.26        | 3            | 0.39        | 2            | 0.26        | 2          | 0.26        |
| TOTAL                                   | 1.00 |                 | 2.69        |              | 3.59        |              | 3.03        |            | 1.97        |

*Nota.* El factor precio no será determinante en la estrategia de diferenciación y calidad de servicio.

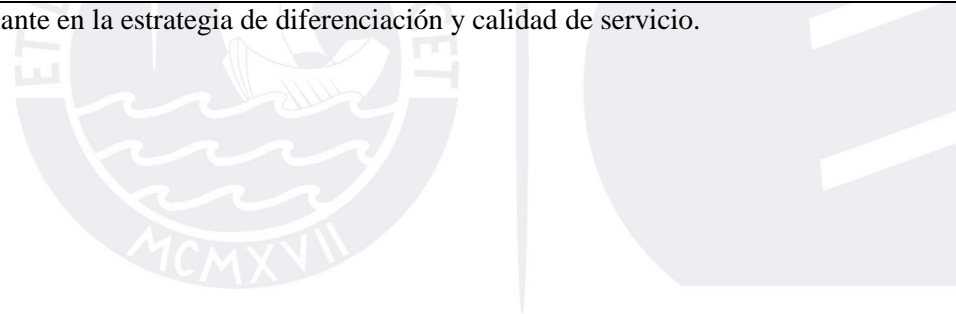


Tabla 6

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

| Factores claves de éxito (FCE)          | Peso | SPSA – Perú |             | Publix Super Markets - USA |             | Whole Foods Market - USA |             | Waitrose - UK |             |
|---|------|-------------|-------------|----------------------------|-------------|--------------------------|-------------|---------------|-------------|
|   |      | Valor       | Ponderación | Valor                      | Ponderación | Valor                    | Ponderación | Valor         | Ponderación |
| 1 Ubicación de tiendas                  | 0.14 | 4           | 0.56        | 4                          | 0.56        | 4                        | 0.56        | 4             | 0.56        |
| 2 Gestión eficiente                     | 0.16 | 2           | 0.32        | 4                          | 0.64        | 4                        | 0.64        | 3             | 0.48        |
| 3 Diversidad y calidad de productos     | 0.13 | 3           | 0.39        | 4                          | 0.52        | 3                        | 0.39        | 4             | 0.52        |
| 4 Utilización de tecnología             | 0.14 | 2           | 0.28        | 3                          | 0.42        | 4                        | 0.56        | 4             | 0.56        |
| 5 Respaldo financiero                   | 0.14 | 4           | 0.56        | 3                          | 0.42        | 3                        | 0.42        | 4             | 0.56        |
| 6 Personal capacitado                   | 0.16 | 2           | 0.32        | 4                          | 0.64        | 4                        | 0.64        | 4             | 0.64        |
| 7 Interrelación con <i>stakeholders</i> | 0.13 | 2           | 0.26        | 4                          | 0.52        | 3                        | 0.39        | 3             | 0.39        |
| TOTAL                                   | 1    |             | 2.69        |                            | 3.72        |                          | 3.60        |               | 3.71        |



### 3.8 Conclusiones

La MEFE de SPSA (ver Tabla 4) permite visualizar las oportunidades y amenazas planteadas a través del análisis PESTE. Esta organización ha obtenido una puntuación de 2.32, cifra que indica que el entorno presenta grandes oportunidades que actualmente se están aprovechando para el crecimiento de la industria, mediante la expansión de los puntos de venta. El resultado también incentiva la implementación de acciones para minimizar las amenazas presentes en el entorno o a prepararse para enfrentarlas. Es importante señalar que SPSA aún tiene muchos aspectos que mejorar para poder cumplir con sus objetivos.

De los resultados obtenidos en la MPC de SPSA (ver Tabla 5) se observa que SPSA quedó en segundo lugar con un puntaje de 2.69, estando cerca de su principal competidor, Tottus que obtuvo 3.03 y en menor proporción de Cencosud con 3.59. Esto significa que SPSA debe seguir trabajando para reforzar sus factores claves de éxito, ofreciendo productos y servicios de alta calidad a sus clientes, mejorando su rentabilidad por metro cuadrado y mejor relacionamiento con sus proveedores.

De los resultados obtenidos en la MPR de SPSA (ver Tabla 6) se puede determinar que aquí la diferencia si se alarga respecto a los competidores de clase mundial como Publix Súper Market, Whole Food Market y Waitrose, con más de un punto de diferencia. Con ello se concluye, que SPSA necesita hacer mejoras oportunas en gestión operativa y estrategia comercial para consolidar su negocio en el mercado peruano y empezar a ver las oportunidades en la región.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se desarrolla la evaluación interna (AMOFHIT), enfocada a encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Mediante este instrumento se evalúan los factores internos de una organización, tales como (a) Administración y Gerencia, (b) Marketing y Ventas, (c) Operaciones - Logística - Infraestructura, (d) Finanzas y Contabilidad, (e) Recursos Humanos, (f) Sistemas de Información y Comunicaciones y (g) Tecnología (D'Alessio, 2013).

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

El Gerente General tiene como parte de sus funciones, la estrategia, la operación y dirección de la organización. La gerencia debe definir el rumbo, asignando los recursos necesarios de manera inteligente y creativa, hacia las demás áreas de la compañía, en relación con el cumplimiento de los objetivos (D'Alessio, 2013).

SPSA está conformada por un Directorio de seis miembros. El Presidente de dicho directorio es el señor Carlos Rodríguez Pastor Persivale, quien es acompañado por los señores Ramón Barúa Alzamora, David Fischman Kalincausky, Julio César Luque Badenes, Pablo Turner Gonzáles y Juan Carlos Vallejo Blanco, quien a su vez es el Gerente General de la empresa (Documento de Información Anual, 2014, p. 14).

El Gerente General de SPSA es el encargado de guiar y conducir eficientemente a la empresa para el cumplimiento de sus objetivos, coordinando con cada una de las gerencias las acciones necesarias para cumplir con las metas trazadas por el directorio. De igual manera, son seis direcciones o gerencias funcionales, el señor Gonzalo Rosell Ramírez Gastón en la dirección de Administración y Finanzas, el cual se encarga del manejo económico y financiero de SPSA así como de la gestión administrativa; el señor José Sejas en la dirección Comercial, responsable de la operación y funcionamiento de las tiendas nivel

nacional; la señora Mariela Prado Mogrovejo en la dirección de Gestión y Desarrollo Humano, responsable de la formación y desarrollo de todos los colaboradores; el señor Eduardo González de Boado en la dirección de Logística, responsable de la adecuada cadena de suministro logístico para todas las tiendas; el señor Adelberto Müller Caro en la dirección de Marketing, responsable de la proyección de la imagen de SPSA hacia el público en todos sus formatos, y; el señor Carlos Flores Armijo en la dirección de Sistemas, encargado del soporte informático, red de datos y de la conectividad a nivel nacional. Todas las gerencias centralizan la información a través de la Gerencia General, quien a su vez reporta al Directorio (SMV, 2015).

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

Marketing se entiende como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades del cliente y la responsable de las decisiones relacionadas al servicio, comunicación, distribución y precio, así como el uso de herramientas de investigación de mercados, segmentación y posicionamiento (D'Alessio, 2013).

Parte de la estrategia de ventas que tiene SPSA se basa en la segmentación de sus clientes por nivel socioeconómico, por un lado con la marcas Vivanda, cuyo formato de supermercado está orientado a los niveles A y B; la marca Mass y Economax, orientado a los niveles socioeconómicos C y D; y por otro lado la marca Plaza Veá, que sirve como marca paraguá para los distintos formatos de tiendas, los cuales son: (a) Supermercados Plaza Veá Súper, enfocado hacia los niveles A, B y C; (b) Hipermercados Plaza Veá, enfocados para los niveles A, B, C y D; (c) Supermercados Plaza Veá Express, enfocados para los niveles B, C y D (García, 2013).

De igual manera, SPSA ha buscado diferenciarse de las demás empresas optando por ingresar a nuevos mercados en donde la competencia aún no tiene presencia, posicionándose como la empresa líder en el sector a nivel provincias. Asimismo ofrece una variedad de

productos con marcas propias como Bells, Boreal, La Florencia, entre otros, que compiten con sus pares en los diferentes segmentos. Este enfoque ha permitido ganar posicionamiento en los sectores medio y bajo de la población, frente a los competidores. Sin embargo aún mantiene una desventaja frente a su principal competidor Censosud, que mediante las tiendas Wong en Lima lleva una gran ventaja frente a Vivanda, así mismo, las marca Mass y Economax, han presentado una lenta expansión debido a la fuerte presencia de mercados tradicionales, lo que amerita un estudio profundo de los consumidores que determine si estas marcas están siendo orientadas adecuadamente a dicho segmento de mercado.

Este enfoque estratégico ha convertido a SPSA en el segundo *retail* más grande en el Perú con una participación del 33.5% del mercado de supermercados, tal como lo muestra la

Figura 7.

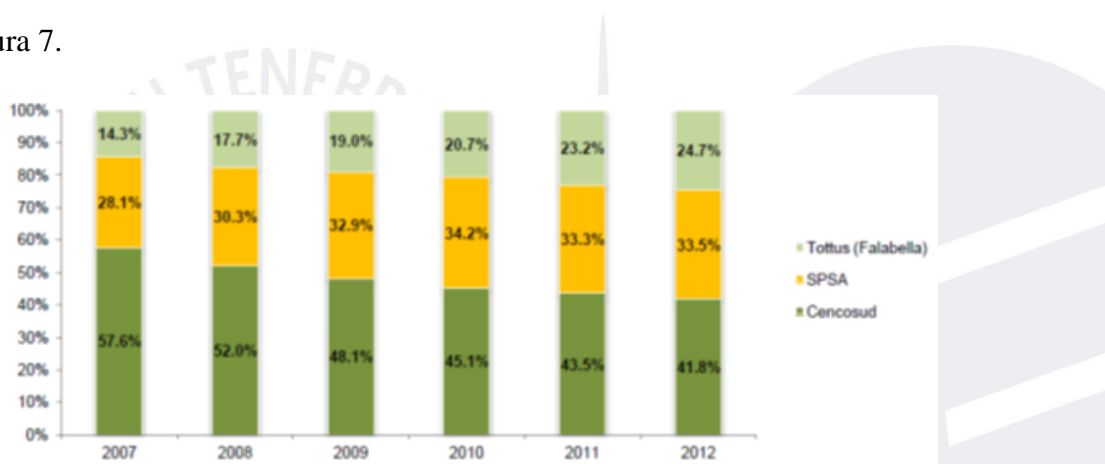


Figura 7. Evolución de la participación de supermercados del 2007 al 2012. Tomado de InRetail Peru Corp. Recuperado de <http://kallpasab.com/reportes/InRetail%20Peru%20Corp.%20-%20Inicio%20de%20Cobertura%20-%20VF%20@%20USD%2015.20%20-%20Mantener.pdf>

Para fines del 2014 SPSA contaba con 101 tiendas en sus diferentes marcas, teniendo mayor participación el formato de Hipermercados Plaza Veá, acumulando un total de 55 tiendas, consolidando y ampliando así, su red de venta en Lima y en varias provincias del país. Por otro lado, SPSA tiene un sistema de convenios a través de las empresas del Grupo Intercorp, que proveen servicios cruzados entre ellas, impactando positivamente en las ventas y generando sinergia en todas las empresas del Grupo. Algunas de estas acciones son: (a) descuentos a los clientes de la Tarjeta OH; (b) farmacias Inkafarma dentro de los locales de

SPSA; (c) agencias de Interbank dentro de los locales de SPSA; (d) cupones de descuento en los restaurantes del grupo; (e) campañas internas como Ve a Club, Días Rojos, Cuponazo, vales de descuento, promociones, etc.

Si bien es cierto que el holding y empresas del grupo Intercorp se benefician de esta sinergia, carecen de una identidad propia como grupo, que genere valor compartido, lo que limitaría un programa adecuado de fidelización de los clientes.

#### **4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)**

El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción, tanto de bienes como servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Es responsable del uso de los siguientes recursos: (a) Materiales, (b) Mano de Obra, (c) Maquinarias, (d) Métodos, (e) Medio Ambiente, (f) Mentalidad, y (g) Moneda (D'Alessio, 2013).

Los principales procesos del área de operaciones están focalizados en la gestión que se realiza en las propias tiendas, siendo éstas las que ejecutan los procesos más importantes para ofrecer los mejores servicios a los clientes. Estos servicios están enfocados en la venta de diferentes productos necesarios para el desarrollo de la sociedad, principalmente de la familia. Dentro de estos procesos se encuentran: (a) la recepción de mercadería de los diferentes proveedores, administrada por la red logística que la propia empresa, éste proceso es parte principal del proceso logístico general de SPSA; (b) el proceso de almacenaje en tiendas y el proceso de control de calidad, donde todo producto es revisado por personal especializado en tienda para su control y puesta en venta; (c) el proceso de “*layout*” centralizado que consiste en la ubicación y distribución de los productos en tienda, aquí cada tienda recibe las normas para la correcta presentación de los productos según el área de la tienda. Este layout está hecho en función a estudios de preferencia de compra versus los productos con mayor demanda, para determinar así una colocación que permita ofrecer a los

clientes la mejor forma en que estos puedan obtener mejor visualización en aquellos productos de interés para ellos; (d) el proceso de venta, relacionado con la parte comercial de la empresa; y (e) los procesos de recaudación y envío del dinero a través de un sistema de transporte especializado para ello. Otros procesos internos que apoyan a los procesos principales indicados anteriormente son los de seguridad interna, conservación de los productos, reducción de merma y capacitación. Todos ellos son centralizados por la dirección y son gestionados por el gerente de cada tienda quienes tienen limitado margen de decisión en estos aspectos.

La infraestructura de SPSA viene siendo renovada de acuerdo a los diferentes formatos que poseen, así en diferentes localidades a nivel nacional, Plaza Vea Super está cambiando de imagen y brinda mejores ambientes para los clientes a través de amplios pasillos, mejores góndolas y mejor servicio, lo que permite aumentar la satisfacción del cliente y que este se sienta cómodo con sus compras. Asimismo la calidad de la infraestructura está ligada a la capacitación del personal, que es gestionada por las propias tiendas bajo normas de la empresa. Un personal capacitado podrá no solo ofrecer mejores servicios, sino que podrá cumplir con las disposiciones sobre mantenimiento de la infraestructura y de los equipos asignados a ellos.

Asimismo SPSA posee una red de abastecimiento logístico en Lima y en Provincias que operan de la siguiente forma: En Lima a través de, (a) un centro de distribución para la operación de sus redes logísticas, acopiando los productos perecibles y que luego serán transportados a sus locales. Anteriormente, esta logística era administrada por RANSA, pero a partir del 2012 es realizada a través de la propia empresa; (b) un centro de distribución especializado para frutas y verduras ubicado en San Juan de Miraflores de 9 mil metros cuadrados; y (c) un centro especializado para el manejo de carnes, pescados y mariscos de 700 metros cuadrados ubicado en Chorrillos. Para el caso de provincias, la mayor parte de los

productos perecibles son de producción local, y el resto se completa desde los centros de Lima; es así que mantiene la calidad y variedad de productos en todos los locales del país. La cadena de suministro para SPSA es vital para la operación del negocio, generando valor compartido, al contribuir con la económica nacional mediante el aumento de la producción de las localidades donde opera SPSA y por consiguiente generando mayor trabajo.

Con todo ello, SPSA se suma a la búsqueda constante de la eficiencia, ya que desde el año 2008 viene siendo auditada exitosamente en base a estándares de certificación *Hazard analysis and critical control points* - HACCP que incluye calidad de proveedores e insumos, etapas de producción, manipulación y exhibición de los alimentos y productos procesados vendidos en sus locales, asegurando el riesgo de contaminación y frescura de los productos (Class & Asociados, 2015), asimismo como la certificación de calidad en base a las normas ISO 9001.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

La auditoría interna debe medir el manejo de las finanzas y la contabilidad, con el propósito de medir y calificar la asertividad en la toma de decisiones relacionadas con la posición económica y financiera de la compañía y su apoyo a las estrategias que se adopten (D'Alessio, 2013).

Según los Estados Financieros al cierre de 2014, SPSA tuvo ingresos totales por S/ 3,756'624,000.00 y una utilidad operativa de S/ 136'062,000.00. Esta cifra fue 6.5% superior al del 2013. Este incremento está explicado principalmente por mayores ventas, generadas por el proceso de expansión de SPSA y su mayor desempeño comercial. La utilidad neta al cierre de 2014 fue S/ 14'601,000.00, mejorando en un 53.59% respecto al 2013, el cual fue de S/ 9'506,000.00. Esta utilidad sigue siendo baja comparada a la totalidad de ventas realizada, producto de los compromisos financieros adoptados para el proceso de expansión. Asimismo, debido al efecto de la devaluación de la moneda local sobre las

obligaciones denominadas en dólares, la empresa registró al cierre del 2014 una pérdida por diferencia en cambio equivalente a S/ 31'856,000.00 (SMV, 2015).

Al respecto, el activo corriente de SPSA al 31 de diciembre de 2014 fue de S/ 733'452,000.00, el cual fue de S/ 59'751,000.00 mayor que el cierre de 2013, esto se explica principalmente por un aumento en las Existencias de S/ 99'267,000.00. El activo no corriente de SPSA al 31 de diciembre de 2014 fue de S/ 1,796'708,000.00, el cual fue mayor en S/ 136'696,000.00 respecto al de 2013, este incremento se debió básicamente a adiciones en activos fijos, producto del plan de expansión de la empresa (SMV, 2015).

De igual manera, el pasivo corriente de SPSA al 31 de diciembre de 2014 ascendió a S/ 990'807,000.00, el cual fue menor en S/ 42'779,000.00 reportado al cierre de 2013. Y el pasivo no corriente ascendió a S/ 633'212,000.00 el cual fue menor en S/ 5'174,000.00 reportado al cierre de 2013. El patrimonio de la empresa al 31 de diciembre del 2014 ascendió a S/ 906'141,000.00, monto mayor en S/ 244'394,000.00 reportados en el 2013. En esa misma fecha, el ratio de apalancamiento de SPSA fue de 1.79 veces, mostrando una disminución respecto a lo registrado al cierre del 2013 que cerró en 2.53 veces. En ese sentido al cierre de 2014, el índice de apalancamiento financiero fue de 0.69 veces, siendo menor al mostrado al cierre de 2013 que alcanzó 1.09 veces (SMV, 2015).

Es importante señalar que las cuentas por pagar del 2014 aumentaron en un 4% con respecto del 2013, y frente al 2012 en un 26%, esto va de la mano con que las existencias representan el 18.43% del total de activos en el 2014, lo cual marca una tendencia al crecimiento; asimismo, en el 2014, las propiedades, planta y equipo representan un 66.53% del total de activos, lo cual es coherente con la estrategia de expansión que SPSA ha mostrado y lo que hace que la compañía se apalanque. En esta línea, las cuentas por pagar comerciales representan un monto importante, sobre todo en la industria de supermercados. SPSA recibe la mercadería de los proveedores pero la paga a los 104 días en promedio, de

acuerdo con los ratios del 2014. Por otro lado, es particular de la industria de supermercados, que las cuentas por cobrar se conviertan en efectivo rápidamente. De igual manera, SPSA en promedio demora cuatro días para el cobro de las cuentas por cobrar, que se vende 100% al contado.

En relación con los ratios financieros de SPSA, el 64% de los activos totales es financiado por los acreedores. A mayor grado de apalancamiento, mayor riesgo financiero. Asimismo, el 36% de su patrimonio está comprometido por las deudas asumidas, el grado de patrimonio es bajo dado que su principal financiamiento proviene de los proveedores, los cuales no cobran intereses. Por el lado de la rentabilidad del patrimonio, esta es menor a su rentabilidad del activo y esto obedece a dos factores: i) estrategia de expansión de SPSA, y ii) el sector supermercados, lo cual viene incrementando su inversión en los últimos seis años. Esta situación ha afectado su rentabilidad neta, que en el 2014 cerró en 0.39%. Si bien en la industria de supermercados es común encontrar bajos márgenes, el caso de SPSA tiene su origen en los fuertes gastos financieros que afectan la utilidad neta. No es posible incrementar los márgenes con incrementos de precios, porque eso afectaría la competitividad de SPSA.

Es preciso señalar que, como consecuencia del segmento donde se desenvuelven, por lo general las empresas *retail* se financian con sus proveedores, generando un capital de trabajo deficitario y una mayor importancia del pasivo corriente como fuente de fondeo. En ese sentido, es importante para estas empresas buscar fuentes de financiamiento alternativos que permitan perfilar su deuda hacia el largo plazo, lo cual contribuiría asimismo en una mejora de sus indicadores de liquidez. Se resalta, que no obstante, los ajustados niveles de liquidez que presenta el sector, se ven respaldados por el amplio acceso al crédito con que cuentan, a través de sus proveedores, en muchos casos sin tasas de interés. Esto sin dejar de lado el respaldo patrimonial y financiero con el que usualmente cuentan (B. Avolio, comunicación personal, julio, 2015).

Tabla 7

## Indicadores financieros SPSA al 31 de diciembre de 2014

| Ratio                                  | Descripción   | U.M.       | SPSA     | TOTTUS   |
|--|---|------------|----------|----------|
| <b>Liquidez</b>                        |   |            |          |          |
| Liquidez General                       | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$   | veces      | 0.74     | 0.63     |
| Prueba Ácida                           | $\frac{\text{Activo Cte - Existencias - Gtos. Pag. Anticipado}}{\text{Pasivo Corriente}}$         | veces      | 0.26     | 0.20     |
| Prueba Defensiva                       | $\frac{\text{Efectivo y Equivalentes de Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$                      | veces      | 0.12     | 0.06     |
| Capital de Trabajo                     | Activo Corriente - Pasivo Corriente   | S/         | -257,355 | -273,432 |
| <b>Gestión</b>                         |   |            |          |          |
| Rotación de Cuentas por Cobrar         | $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Promedio Cuentas por Cob. Com.}}$                               | veces      | 90.79    | 175.53   |
| Periodo medio de cobranza              | $\frac{\text{Prom. Cuentas por Cob. Comerciales x 365}}{\text{Ventas Netas}}$                     | días       | 4.02     | 2.08     |
| Periodo medio de pago                  | $\frac{\text{Prom. Cuentas por Pagar Comerciales x 365}}{\text{Compras}}$                         | días       | 103.73   | 55.02    |
| Rotación de Inventarios (veces)        | $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$                                       | veces      | 6.70     | 7.37     |
| Rotación de Inventarios (días)         | $\frac{\text{Inventario Promedio x 365}}{\text{Costo de Ventas}}$                                 | días       | 54.44    | 49.52    |
| Rotación del Activo Total              | $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total Promedio}}$  | veces      | 1.54     | 1.93     |
| Margen Bruto                           | $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$   | porcentaje | 25.62%   | 24.42%   |
| Margen Operativo                       | $\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$   | porcentaje | 3.62%    | 3.68%    |
| <b>Solvencia o Endeudamiento</b>       |   |            |          |          |
| Grado de Endeudamiento                 | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$   | porcentaje | 64.19%   | 63.19%   |
| Grado de Propiedad                     | $\frac{\text{Patrimonio Total}}{\text{Activo Total}}$   | porcentaje | 35.81%   | 36.81%   |
| Endeudamiento Patrimonial              | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$   | veces      | 1.79     | 1.72     |
| Costo de la deuda                      | $\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Pasivo Promedio}}$  | porcentaje | 5.08%    | 3.74%    |
| Cobertura de Gastos Financieros        | $\frac{\text{Utilidad antes de participaciones e imp. - Gastos Fin.}}{\text{Gastos Financieros}}$ | veces      | 1.63     | 3.07     |
| <b>Rentabilidad</b>                    |   |            |          |          |
| Rentabilidad Neta del Patrimonio (ROE) | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$   | porcentaje | 1.86%    | 1.65%    |
| Rentabilidad por Acción                | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de Acciones}}$  | porcentaje | 0.05%    | 17.0%    |
| Rentabilidad del Activo (ROA)          | $\frac{\text{Utilidad Operativa (1-t)}}{\text{Activo Total Promedio}}$                            | porcentaje | 3.92%    | 4.98%    |
| Rentabilidad sobre Ventas              | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$  | porcentaje | 0.39%    | 2.02%    |

*Nota.* Los principales indicadores financieros nos muestran el nivel de liquidez, gestión y solvencia de SPSA. Adaptado de SPSA, Estados Financieros (SMV, 2015).

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

El recurso humano es el activo más valioso de toda la organización: (a) moviliza los recursos tangibles e intangibles, (b) hace funcionar el ciclo operativo y (c) establece las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Este recurso impacta en la motivación y en las relaciones de grupo al interior de la organización (D'Alessio, 2013).

A la fecha la empresa cuenta con aproximadamente 13,900 colaboradores entre personal administrativo y personal en los Puntos de Venta. Entre las competencias que caracteriza a los colaboradores de SPSA se tiene: (a) trabajo en equipo, (b) ordenado y honesto, (c) muy trabajador, (d) actitud innovadora, y (e) servicial. El elemento fundamental de los colaboradores es la actitud, que se traduce en un dinamismo constante y gran iniciativa para hacer las cosas (M. Prado, comunicación personal, 21 de Agosto, 2015)

En esta línea, el personal que labora en SPSA recibe una capacitación y formación constante con un carácter multifuncional, permitiendo una reducción de personal y que permite a un empleado realizar varias labores especializadas y no solo dedicado a una labor. Esto ha permitido reducir costos salariales y manejar eficientemente diferentes áreas de ventas.

En materia salarial, hubo un impacto debido al aumento en el sueldo mínimo vital a mitad del año 2012, toda vez que al servir éste como referencia para los salarios en las empresas del sector *retail*, influye en el incremento de la carga operativa. Así, si se compara con la competencia, históricamente Cencosud ha mantenido un margen operativo por encima de sus pares, seguido por SPSA. Para esta última por ejemplo, al primer semestre del año 2013, se observó un fuerte ajuste (1.3% a junio del 2013 vs 3.1% a junio del 2012), producto del incremento en el salario mínimo vital, mayores gastos logísticos asociados al incremento en las operaciones en provincias y mayores tiendas inauguradas. Cabe señalar que, la inauguración de nuevos locales, repercutió en menores márgenes operativos para SPSA

debido a los fuertes gastos operativos. Por otro lado, Tottus ha presentado una mejora en este indicador, 2.5% a junio del 2013 vs 2.6% a junio del 2012, resaltando que los márgenes de Tottus tienden a ser menores por el formato de tiendas que maneja (hipermercados), los cuales generan mayores ingresos pero también menores márgenes, a diferencia de los supermercados (Equilibrium, 2013).

Con respecto al clima laboral, SPSA mantiene un interés constante en la satisfacción del personal, tal es así que dentro del ranking “Great Place to Work”, en el 2013 SPSA ocupó el lugar número 20, entre las mejores empresas para trabajar. (Class y Asociados S.A, 2015). No obstante, en Enero del 2013, se presentó algunos problemas entre el recién formado sindicato y la empresa, al ser despedido su líder, originando protestas por parte de los trabajadores difundidas en las redes sociales, generando una sensación de descontento por parte de los colaboradores al interior de la empresa.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros y la integración con los clientes y proveedores, entre otros (D’Alessio, 2012). SPSA posee el respaldo de InRetail para la implementación de la red informática y de comunicaciones, a través de equipos de última generación y que son renovados continuamente. Asimismo desde el 2010 cuenta con la implementación informática SAP para los módulos de finanzas y para la migración de los módulos comercial y logístico. En el 2011 se desarrolló un sistema WMS -*Warehouse Managment Software*- para el mejor manejo de inventarios.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Posee un sistema de gestión de órdenes de compra y logística sincronizados con sus principales proveedores. Implementó en el 2011 el sistema WMS para control de sus

inventarios en tiendas y en los dos centros de distribución (CD). Así como el sistema ERP SAP como se mencionó en el párrafo anterior. Además poseen un proceso de calificación para nuevos proveedores orientado a los aspectos comerciales y de calidad que consta de auditorías y análisis microbiológicos de sus productos y de igual manera sistema de gestión de procesos. Así también cuenta con una plataforma de atención al cliente (*call center*) y un programa de fidelización de cliente (CRM).

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Esta matriz permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales, ofreciendo una base para analizar, identificar y evaluar las relaciones entre las áreas descritas en el análisis interno (D'Alessio, 2013).

Esta matriz suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales. La metodología de calificación considera asignar un peso relativo a cada factor entre 0 a 1, y este último es el de mayor nivel de importancia para el éxito de la organización en la industria que participa. La sumatoria de todas las ponderaciones dada a los factores debe ser 1. Luego debe asignarse una calificación entre 1 y 4 para identificar el tipo de respuesta de la organización en la que 1 indica una respuesta pobre y 4 una respuesta superior, y están basadas en la efectividad de las estrategias actuales de la organización. La ponderación de cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito del sistema. Cabe resaltar que las fortalezas solo reciben calificación 4 o 3, mientras que las debilidades sólo 1 o 2 (D'Alessio, 2013).

#### **4.3 Conclusiones**

El análisis interno de SPSA ha permitido analizar la situación real desde el punto de vista del AMOFHIT, poniendo en evidencia varios puntos en los cuales se tiene que mejorar y evaluar posibles modificaciones tanto a nivel comercial, de gestión operativa e inversión en tecnología para poder alcanzar mejores resultados y ser una empresa más competitiva.

Tabla 8

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

| Factores determinantes de éxito   | Peso        | Valor | Ponderación |
|---|-------------|-------|-------------|
| <b>Fortalezas</b>   |             |       |             |
| 1 Respaldo financiero por pertenecer a grupo económico Intercorp        | 0.10        | 4     | 0.40        |
| 2 Cobertura creciente en número de tiendas y buena ubicación geográfica | 0.10        | 3     | 0.30        |
| 3 Ser una empresa peruana, genera sentido de pertenencia.               | 0.08        | 4     | 0.32        |
| 4 Tener una marca propia para sus productos.                            | 0.08        | 3     | 0.24        |
| 5 Diversidad de formatos segmentados por tipo de cliente                | 0.08        | 3     | 0.24        |
| Subtotal  | 0.44        |       | 1.50        |
| <b>Debilidades</b>  |             |       |             |
| 1 Deficiente gestión operativa  | 0.10        | 2     | 0.20        |
| 2 Limitada estructura financiera  | 0.09        | 2     | 0.18        |
| 3 Falta de liderazgo global y responsable                               | 0.10        | 1     | 0.10        |
| 4 Deficiente servicio, no diferenciado entre formatos                   | 0.09        | 2     | 0.18        |
| 5 Limitado programa de fidelización.                                    | 0.09        | 1     | 0.09        |
| 6 Limitada innovación tecnológica                                       | 0.09        | 2     | 0.18        |
| Subtotal  | 0.56        |       | 0.93        |
| <b>Total</b>  | <b>1.00</b> |       | <b>2.43</b> |

*Nota.* Adaptado de Matriz MEFI (D'Alessio, 2013)

El plan de expansión ha permitido crecer en infraestructura y en ventas pero manteniendo un nivel muy bajo de utilidades netas, así como una baja tasa de retorno en comparación con sus pares. De igual manera, algunas marcas y formatos no han dado los resultados esperados, como en el caso de Mass y Economax, pudiendo ser reemplazados por la marca Plaza Veá o que sean adaptados en función a la particularidad de cada localidad, con la cual deberá seguir las tiendas a nivel provincias para poder obtener mejor impacto en los clientes.

Por otro lado, los limitados programas de fidelización de clientes no han permitido aun establecer un sólido vínculo entre el cliente y SPSA, de manera tal que no se han podido consolidar los objetivos de la empresa.

En este capítulo se ha desarrollado la matriz MEFI la cual ha permitido identificar una ponderación de 2.43, inferior al promedio para esta matriz, lo que significa que tiene un gran espacio de mejora para aprovechar sus fortalezas y superar sus debilidades.

## **Capítulo V: Intereses de Supermercados Peruanos S. A. y Objetivos de Largo Plazo**

En relación a este punto, D'Alessio (2013) señala que en este capítulo se definen los objetivos a largo plazo de SPSA, así como los intereses que tiene la empresa, para obtener mejores resultados. Se propuso que la nueva visión sea, “Al 2025 ser el supermercado más rentable del Perú, a través de un uso sostenible y eficiente de los recursos, impactando positivamente en la calidad de vida de nuestros clientes y de la comunidad”; es así que, teniendo claro a donde se quiere ir, es necesario establecer las estrategias que ayudarán a alcanzar dicha meta, para ello es necesario entender cuáles son los intereses de SPSA y qué objetivos a largo plazo serán claves para el éxito de la empresa.

### **5.1 Intereses de Supermercados Peruanos S. A.**

Los intereses de SPSA se encuentran alineados en obtener mayores ganancias a través de la expansión y el desarrollo del mercado actual, alcanzando una mayor cuota de participación. Generando así, ahorros a través de la mejora de sus procesos obteniendo mejores costos operativos, brindando productos ecológicamente sostenibles, teniendo un buen gobierno corporativo y desarrollando servicios altamente eficientes. Logrando así una extraordinaria calidad de servicio y transparencia, generando confianza del consumidor.

En la actualidad el mercado ofrece una gran oportunidad, pues aún hay un gran sector de la población por conquistar, la mayoría de ella no utiliza los formatos de supermercados e hipermercados, oportunidad de crecimiento y desarrollo que no puede ser desaprovechada, y de esta manera poder utilizar formatos especializados para los diferentes sectores, los que actualmente no confían, no están acostumbrados o no tienen acceso a ellos. En ese sentido, es importante que la empresa se enfoque en seguir ampliando el número de locales a nivel nacional. Asimismo, es necesario innovar con productos que reduzcan su impacto en el medio ambiente, generando una ventaja competitiva, utilizando para ello marcas propias de la empresa, y generando una diferenciación con las demás empresas del sector.

## 5.2 Potencial de Supermercados Peruanos S. A.

El potencial organizacional se analizará utilizando las siete áreas funcionales, buscando las competencias distintivas que realmente hagan la diferenciación con la competencia (D'Alessio, 2013). Con ello, se construirán y fomentarán las herramientas y capacidades necesarias con la finalidad de ser aprovechadas y se conviertan en ventajas competitivas para SPSA.

## 5.3 Principios Cardinales de Supermercados Peruanos S. A.

En relación a la influencia de terceras partes, SPSA mantiene una constante relación con todos los *stakeholders* asociados a él. Al ser un negocio de *retail*, existen varias relaciones que interactúan al mismo tiempo. El ciclo comercial de la empresa, tomando como ejemplo a los cinco factores de la industria de Porter, se relaciona constantemente con proveedores, clientes, competencia, otros negocios, gobierno, etc.

Los conflictos sociales en varias partes del país, influyen activamente en la cadena logística y pueden causar desabastecimiento de algunos productos. Los precios de los combustibles, así como su abastecimiento también influyen críticamente en la logística. El gobierno a través de sus instituciones como la SUNAT, mantiene un estricto control en las tributaciones y está constantemente monitoreando el flujo financiero. El Ministerio del Trabajo, así como los gobiernos locales pueden influir a través de sus regulaciones si existiera algún inconveniente. Los tratados de libre comercio con diferentes países como EE.UU., China, India y países de la región, están variando el mercado y cambiando los hábitos de consumo constantemente, lo que se traduce en un constante cambio y renovación de productos.

En esa misma línea, los lazos pasados y presentes de SPSA a lo largo del tiempo han cambiado de propietarios hasta en cuatro oportunidades, con lo cual ha tenido diferentes formatos y cambios de marcas que han contribuido a su identidad corporativa actual. Por otro

lado, en cuanto al contra balance de intereses el principal interés de SPSA es convertirse en líder del formato de supermercados a nivel nacional, para ello se viene consolidando como líder en provincias. Los tres grandes competidores en la industria de supermercados, se posicionan en un contra balance que permite tener en el mercado, una gran variedad de ofertas.

Es importante tomar en cuenta también a un cuarto competidor presente en los sectores más populares; los mercados tradicionales, los cuales son muy aceptados y concurridos por la población. Estos mercados tradicionales mantienen cautivo a un sector de la población en la cual la industria de supermercados no ha podido ingresar. Esta es una oportunidad de negocio del sector. De igual manera, la industria de supermercados está asociada a otros negocios, tales como el financiero, a través de su propia estructura de pagos y de las financieras como socios comerciales, y el negocio inmobiliario con la rentabilidad por metro cuadrado de los terrenos. Además se debe evaluar la creación de una asociación de supermercados para consolidar estrategia de fomento del consumo en supermercados.

Finalmente, sobre la conservación de los enemigos (competidores), SPSA tiene dos competidores principales, que son Wong-Metro y Tottus, ambos respaldados por grupos económicos importantes. Es importante tener en cuenta también a los canales tradicionales de venta, como son las bodegas y los mercados. Dado que es un mercado con una penetración de 20% la estrategia estará orientada a conquistar nuevos nichos de mercado para que la industria crezca considerablemente.

#### **5.4 Matriz de Intereses de Supermercados Peruanos S. A. (MIO)**

Los intereses de SPSA se presentan en la Tabla 10, en la que se relacionan los intereses de la organización con el nivel de intensidad que poseen los grupos de interés relacionados. Este método consiste en ordenar y describir los intereses de la sociedad, por grado de importancia para la misma.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo se sitúan en un horizonte de 10 años y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. En el presente documento, se ha planteado los siguientes objetivos a largo plazo para SPSA:

- OLP 1. El 2025 la utilidad será de S/ 813'000,000.00 al 31 de Diciembre del 2014 fue de S/14'600,000.00.
- OLP 2. Las ventas serán de S/ 25,000'000,000.00 al 2025, al 31 de Diciembre del 2014 fue de S/ 3,800'000,000.00.
- OLP 3. El 2025 la rentabilidad del activo (ROA) será de 6%, al 31 de Diciembre del 2014 fue de 3.9%.
- OLP 4. Al 2025 tener implementado el sistema de Integrado de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000 y OHSAS 18001). Actualmente no tienen certificaciones en gestión.
- OLP 5. Al 2025 el 30% de las ventas y el *Customer Relation Management* (CRM) social será a través de canales virtuales. Actualmente es insipiente.
- OLP 6. En el 2025, el 50% de trabajadores y proveedores de alimentos contratados, serán elegidos de las zonas de influencia de SPSA. Actualmente no cuenta con una política clara al respecto.

Tal como se ha planteado, los tres primeros objetivos a largo plazo se encuentran enfocados en temas financieros, es decir, generar mayor utilidad, enfocándose en las ventas y en la rentabilidad del activo. Se busca que la empresa crezca gradual y sustancialmente generando mayores ganancias sostenibles en el tiempo (ver Apéndice D). El Objetivo a Largo Plazo 4, está enfocado en la sostenibilidad y la eficiencia, a través de obtener certificaciones tales como el ISO 26000 (responsabilidad social) e ISO 14001 (gestión medioambiental),

logrando la meta en sostenibilidad y por el lado de la eficiencia, obtener los certificados ISO 9001 (gestión, para mejorar la calidad de productos o servicios) e OHSAS 18001 (seguridad y salud en el trabajo).

Por su parte, lo que se espera conseguir con el Objetivo a Largo Plazo 5, son tres aspectos fundamentales para el desarrollo de SPSA: (a) impacto de marca: posicionamiento de mercado, *lovemark* y reconocimiento de los clientes como una marca innovadora y con buen servicio al cliente digital. Esto es tangible en estudios de mercado como Arellano Marketing o *Brand Asset Valuator*; (b) impacto en innovación y creatividad: la idea es que a través de la tecnología y la innovación, llevemos a SPSA al mundo digital, en donde los clientes pueden tener tiendas virtuales interactivas; y, (c) inclusión virtual: Incorporación al mercado *retail* de personas en distintas partes del país en donde no llegan los formatos presenciales.

Finalmente, a través del Objetivo a Largo Plazo 6, se busca generar un cambio en la vida de la comunidad, siendo la meta generar un impacto positivo en la misma, a través de: (a) generación de más empleo para las comunidades locales y aledañas a los establecimientos de SPSA. La comunidad será socia estratégica de SPSA; (b) mejora de políticas con proveedores de alimentos, buscando que sean productores locales, capacitándolos para que sean más eficientes e innovadores, y así obtener mejores productos y servicios, y (c) campañas de educación sobre nutrición, creando marcas propias y vendiendo productos más naturales y orgánicos.

## 5.6 Conclusiones

Del análisis de los intereses organizacionales y con el potencial que tiene SPSA frente al mercado peruano, se han establecido los objetivos a largo plazo, los mismos que se encuentran relacionados con los asuntos financieros y que deberán marcar su comportamiento en los próximos de 10 años.

Tabla 9

*Potencial de Supermercados Peruanos S. A.*

|  | En qué se es fuerte   | En qué se es débil                                  |
|--|---|---|
| 1. Gerencia y Administración                     | Tiene el respaldo organizacional y económico del grupo Intercorp.                 |   |
| 2. Marketing y Ventas & Investigación de mercado | Es el primer retail en provincias y segundo a nivel nacional.                     | Bajo nivel de utilidades.                           |
| 3. Operaciones & Logística e infraestructura     | Infraestructura moderna y en crecimiento. Proceso logístico propio.               | Deficiente gestión operativa.                       |
| 4. Finanzas & Contabilidad                       | Política agresiva de expansión con mayor cantidad de inversiones en provincias.   | Bajo nivel de rentabilidad con alto apalancamiento. |
| 5. Recursos Humanos & Cultura                    | Personal competente y capacitado.   | Clima laboral afectado por problemática sindical.   |
| 6. Sistema de Información & Comunicaciones       | Posee el sistema SAP para finanzas, y el sistema WMS para la toma de inventarios. |   |
| 7. Tecnología, Investigación & Desarrollo        |   | No se posee un área de investigación & desarrollo.  |

Tabla 10

*Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)*

| Intereses Organizacionales SPSA               | Intensidad del Interés         |                             |                      |
|---|--------------------------------|-----------------------------|----------------------|
|   | Vital                          | Importante                  | Periférico           |
| 1 Protección del capital de los accionistas   | InRetail*/Cencosud*/Falabella* | SPSA*                       | Mercados**/Bodegas** |
| 2 Aumento del retorno sobre la inversión      | InRetail*/Cencosud*/Falabella* | SPSA*                       | Mercados* /Bodegas*  |
| 3 Aumento de la participación del mercado     |                                | SPSA*/Tottus**/Wong-Metro** |                      |
| 4 Desarrollo de los valores corporativos      |                                | Grupo Intercorp*/SPSA*      |                      |
| 5 Aumento de la rentabilidad operativa        | SPSA*/Tottus*/Wong-Metro*      | Mercados*/Bodegas*          |                      |
| 6 Posicionamiento en consumidores y comunidad | SPSA*/Tottus**/Wong-Metro**    |                             |                      |
| 7 Eficacia operativa mediante uso de TI       | SPSA*                          | Tottus**/Wong-Metro**       |                      |
| 8 Responsabilidad Social Empresarial          |                                | SPSA*                       |                      |

*Nota.* Intereses comunes en (\*); intereses opuestos (\*\*).

Es así que, los objetivos a largo plazo de la empresa están enfocados al incremento de la utilidad neta como producto del aumento de las ventas, logrando así un mayor retorno de la inversión. La expansión de SPSA continuará enfocada en ampliar el mercado para así obtener mayores resultados.

En el marco de la participación del mercado, las oportunidades permiten seguir creciendo a nivel provincias y efectuar alianzas con proveedores en cada localidad, logrando formar núcleos logísticos, que en el futuro puedan convertirse en clústeres.

Todo ello, deberá verse reflejado en los resultados económicos de SPSA, logrando ser una empresa más rentable y competitiva. Así, luego de haber conquistado el mercado peruano, con resultados positivos, podrá iniciar la estrategia para ingresar a otros países, previo estudio de mercado y de las competencias existen en los mismos.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Este capítulo desarrolla la estrategia para SPSA, en la cual se procede a analizar las condiciones actuales de la empresa, de acuerdo con las siguientes matrices: a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA), c) Matriz Interna-Externa (MIE), d) Matriz Gran Estrategia (MGE), y e) Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).

De igual manera, complementaremos el análisis de las estrategias de SPSA a través de la Matriz de Decisión Estratégica, la Matriz de Rumelt (MR), concluyendo esta etapa con la Matriz de Ética (ME). Esta etapa es muy importante para el desarrollo del proceso porque se definirán así las estrategias que llevarán a SPSA a alcanzar su visión.

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz es quizá la más importante y conocida, debido a que permite realizar un análisis situacional de la organización. Su elaboración, exige un análisis minucioso en la generación de estrategias de cada uno de los cuatro cuadrantes que se forma al combinar y emparejar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas (D'Alessio, 2013).

Este análisis, permite a las empresas, prepararse frente a situaciones estratégicas complejas de una manera simple. Lo más relevante de este análisis es que estimula una discusión sincera orientada, sobre cómo está la empresa en distintos aspectos, que normalmente no se lleva a cabo sin una herramienta de este tipo.

Es así que este análisis, cuando se relaciona al negocio, es valioso porque se concentra en los componentes que tienen el mayor impacto en la empresa, para potenciarlos o al menos, buscar tomar mejores decisiones. De igual manera, este análisis ayuda a entender las fallas y aciertos de SPSA y así, tomar las acciones posibles. Con ello, los directivos podrán tener un mejor enfoque, así como a ser más competitivos y relevantes en los diferentes mercados a los cuales se dirigen. Es decir, procurar un mejor desarrollo y crecimiento de SPSA.

Como se puede apreciar en la Tabla 11, SPSA tiene como fortalezas principales el acceso y respaldo financiero del grupo económico que lo respalda, sin embargo, tienen como debilidades su gestión operativa y un servicio que no es considerado bueno por los consumidores. Dentro de las oportunidades se encuentran los nichos de mercado no atendidos por los supermercados y el aumento de consumo per cápita, mientras las amenazas están por temas de competencia y crisis financiera.

## **6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPYEA)**

La matriz PEYEA es usada para determinar la postura estratégica de SPSA y de esta manera determinar las estrategias genéricas competitivas. Los factores de la matriz se presentan en la Tabla 12 y 13, así como la matriz en la Figura 8. La matriz PEYEA de SPSA muestra que existe una postura de alta fortaleza de la industria y una pobre estabilidad del entorno. Sin embargo, tiene una aceptable fortaleza financiera y goza de una ventaja competitiva también aceptable.

Para este caso, SPSA deberá reducir sus costos a través de la mejora de sus procesos así como invertir en tecnología mejorando de esta manera su productividad, por el lado de su fortaleza financiera si bien es aceptable, debe mejorar en la negociación con sus proveedores así como mantener una disciplina financiera que le permita ser eficiente en su gestión.

## **6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

Con esta matriz es posible priorizar recursos entre los diferentes formatos de SPSA. Asimismo, ayudará a definir en qué formatos se debe invertir, dejar de invertir o abandonar de ser el caso. En esta matriz cada formato está representado por el monto de ventas y la participación relativa del mercado. Como se observa en la Figura 9 los formatos dentro del cuadrante de interrogación son Plaza Veja Express y Mass. Plaza Veja Súper y Vivanda se ubican en el límite de los cuadrantes Estrellas e Interrogantes. El formato Plaza Veja, se ubica en el cuadrante Estrellas, y por su parte Economax se ubica en el cuadrante Perros.

Tabla 11

Matriz FODA de Supermercados Peruanos S. A.

|  | FORTALEZAS   | DEBILIDADES   |
|--|--|---|
|  | 1 Respaldo financiero por pertenecer a grupo económico Intercorp<br>2 Cobertura creciente en número de tiendas y buena ubicación geográfica<br>3 Ser una empresa peruana, genera sentido de pertenencia.<br>4 Tener una marca propia para sus productos.<br>5 Diversidad de formatos segmentados por tipo de cliente | 1 Deficiente gestión operativa<br>2 Limitada estructura financiera<br>3 Falta de liderazgo global y responsable<br>4 Deficiente servicio, no diferenciado entre formatos<br>5 Limitado programa de fidelización.<br>6 Limitada innovación tecnológica |
| OPORTUNIDADES  | ESTRATEGIAS FO - EXPLOTAR  | ESTRATEGIAS DO - BUSCAR   |
| Nichos de mercado aún no atendidos por supermercados             | 1 Expansión a nivel nacional, buscando nichos desatendidos en zonas con potencial comercial y económico. O1,O2,O3,O4,O5,F1,F2,F3,F5  | 1 Establecer formatos de tienda para el desarrollo de nuevos mercados. O1,O2,O4,O7,D1,D2,D3,D4  |
| Aumento del consumo per cápita                                   | 2 Enfocar la formación del servicio al cliente, generando un modelo propio. O1,O2,O3,O6,F3,F4  | 2 Generar sinergias con la comunidad, a través de contratación de personal y proveedores de la zona de influencia. O1,O2,O4,O6,O7,D1,D3,D4,D5   |
| Incremento de preferencias por comprar en empresas peruanas      | 3 Desarrollar ventas cruzadas vinculadas al grupo Intercorp a nivel nacional. O3,O5,O6,F1,F2,F4  | 3 Fortalecer la gestión integral de SPSA. O1,O2,O3,O4,O5,D1,D2, D3,D6.  |
| Diversidad de productos locales                                  | 4 Aprovechar el know how para generar nuevos negocios. O1,O2,O4,O6,F2,F3,F4,F5   | 4 Implementar programa de fidelización, mediante CRM social. O2,O3,O5,D3,D4,D5,D6   |
| Crecimiento de la demanda tecnológica en la industria retail     | 5 Desarrollar alianzas con los principales proveedores para crear marcas propias orgánicas y saludables. O1,O3,O4,O7,F1,F2,F3,F4,F5.   | 5 Invertir en Investigación & Desarrollo para lograr eficacia operativa y reducir el impacto ambiental. O1,O4,O5,O6,O7,D1,D3,D5,D6  |
| Mayor influencia de la mujer en el consumo                       | 6 Promover la creación de clusters para el abastecimiento de alimentos locales. O1,O3,O4,O7,F2,F4,F5   |   |
| Tendencia al cuidado de la salud y alimentación de calidad       |  |   |
| AMENAZAS   | ESTRATEGIAS FA - CONFRONTAR  | ESTRATEGIAS DA - EVITAR   |
| Fenómenos naturales como el Niño                                 | 1 Posicionar a SPSA como empresa peruana. A2,A3,F3,F1,F4   | 1 Replantear el proceso de control de gasto financiero. D1,D2,D3A2,A3,A5  |
| Ingreso de nuevos competidores                                   | 2 Reenfocar los formatos de ventas, cubriendo nichos no atendidos. A2,A3,A4,F1,F2,F3,F4  | 2 Optimizar los costos a través de la renegociación de condiciones de compra con los proveedores. D1,A1,A2,A4   |
| La informalidad y el contrabando                                 | 3 Asegurar la continuidad de negocio, mediante protocolos corporativos. A1,A2,A3,A5,A6,F1,F5   | 3 Generar sinergias con la comunidad, a través de contratación de personal. D3,D5,A2,A3,A5,A6   |
| Preferencia por canales tradicionales de compra                  | 4 Desarrollar e incrementar la penetración de mercado a través de canales alternativos. A1,A2,A3,A4,A5,F1,F3,F4,F6   | 4 Posicionar la nueva imagen corporativa de SPSA, a través de campañas de comunicación efectivas. D4,D5,D6,A2,A4,A5,A6  |
| Corrupción administrativa a nivel gobiernos locales y regionales | 5 Reforzar la seguridad e integridad de los clientes en las tiendas de SPSA. A3,A6,F1,F5   | 5 Implementar programas de responsabilidad social para el desarrollo de la comunidad. D3,D4,D5,D6,A3,A4,A5.   |
| Incremento de la inseguridad ciudadana                           |  |   |

Tabla 12

## Matriz PEYEA de Supermercados Peruanos S. A. - Fortaleza Financiera

| Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) |               |   |   |   |   |   |   |   |            |
|--|---------------|---|---|---|---|---|---|---|------------|
| Retorno de la inversión                                | bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | alto       |
| Apalancamiento   | desbalanceado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | balanceado |
| Liquidez   | desbalanceada | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | sólida     |
| Capital requerido versus Capital disponible            | alto          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | bajo       |
| Flujo de caja  | bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | alto       |
| Facilidad de salida del mercado                        | difícil       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | fácil      |
| Riesgo involucrado en el negocio                       | alto          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | bajo       |
| Rotación de inventarios                                | lento         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | rápido     |
| Economías de escala y de experiencia                   | bajas         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | altas      |
| Promedio   |               | 3 |   |   |   |   |   |   |            |

Tabla 13

## Matriz PEYEA de Supermercados Peruanos S. A. - Fortaleza de la Industria

| Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) |             |   |   |   |   |   |   |   |           |
|---|-------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
| Potencial de crecimiento                                    | Bajo        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto      |
| Potencial de utilidades                                     | Bajo        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto      |
| Estabilidad financiera                                      | Baja        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta      |
| Conocimiento tecnológico                                    | Simple      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Complejo  |
| Utilización de recursos                                     | Ineficiente | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Eficiente |
| Intensidad de capital                                       | Baja        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta      |
| Facilidad de entrada al mercado                             | Fácil       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Difícil   |
| Productividad/utilización de la capacidad                   | Baja        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta      |
| Poder de negociación de los productores                     | Bajo        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto      |
| Promedio  |             | 5 |   |   |   |   |   |   |           |

Tabla 14

*Matriz PEYEA de Supermercados Peruanos S. A. - Ventaja Competitiva*

| Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) |          |    |   |   |   |   |   |   |          |
|---|----------|----|---|---|---|---|---|---|----------|
| Participación de mercado                              | Pequeña  | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Grande   |
| Calidad del producto                                  | Inferior | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Superior |
| Ciclo de vida del productos                           | Avanzado | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Temprano |
| Ciclo de reemplazo del producto                       | Variable | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fijo     |
| Lealtad del consumidor                                | Baja     | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta     |
| Utilización de la capacidad de los competidores       | Baja     | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta     |
| Conocimiento tecnológico                              | Bajo     | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto     |
| Integración vertical                                  | Baja     | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta     |
| Velocidad de introducción de nuevos productos         | Lenta    | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápida   |
| Promedio -6 =   |          | -3 |   |   |   |   |   |   |          |

Tabla 15

*Matriz PEYEA de Supermercados Peruanos S. A. - Estabilidad del Entorno*

| Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) |          |    |   |   |   |   |   |   |            |
|---|----------|----|---|---|---|---|---|---|------------|
| Cambios tecnológicos                                      | Muchos   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pocos      |
| Tasa de inflación   | Alta     | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja       |
| Variabilidad de la demanda                                | Grande   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pequeña    |
| Rango de precios de productos competitivos                | Amplio   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Estrecho   |
| Barreras de entrada al mercado                            | Pocas    | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Muchas     |
| Rivalidad/presión competitiva                             | Alta     | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja       |
| Elasticidad de precios de la demanda                      | Elástica | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Inelástica |
| Presión de los productos sustitutos                       | Alta     | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja       |
| Promedio -6 =   |          | -4 |   |   |   |   |   |   |            |

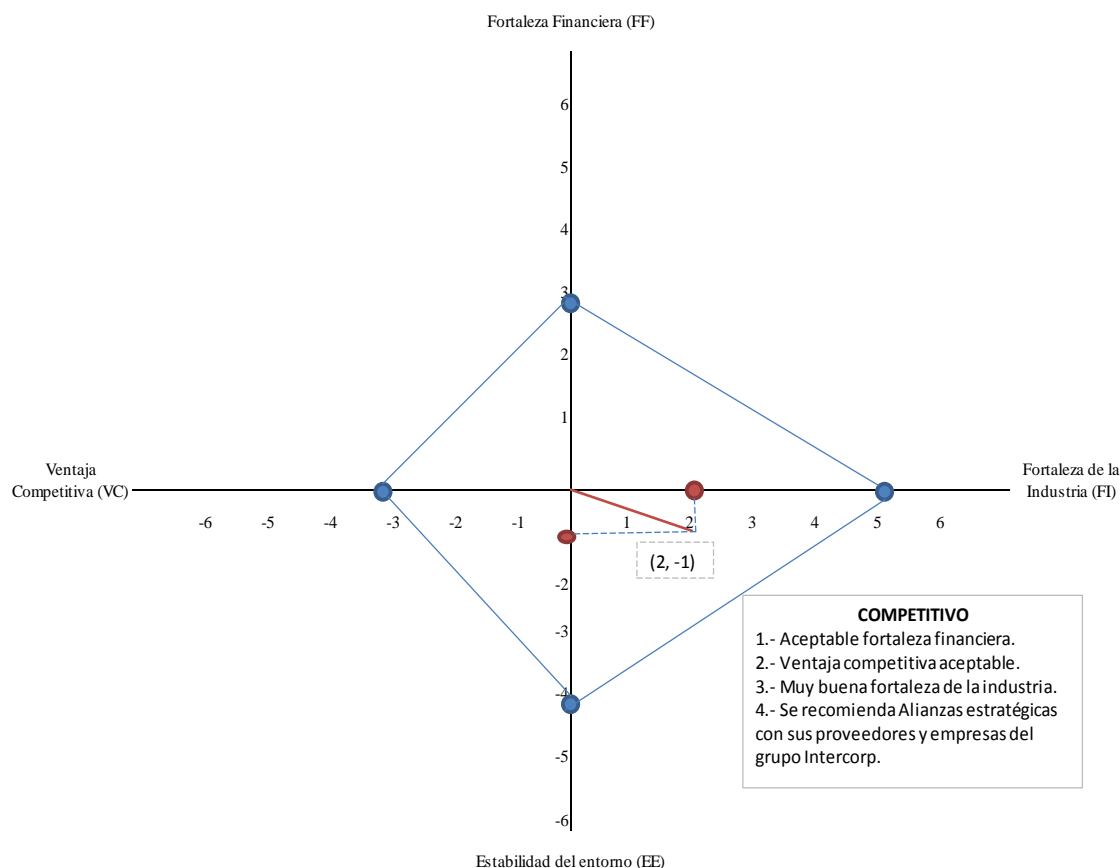


Figura 8. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA).

El formato Estrella, si bien es cierto, cuenta con alto crecimiento en ventas y *marketshare* puede lograr una mayor participación de mercado, sin embargo deberá seguir invirtiendo en la compra o alquiler de locales y para alcanzar la competitividad deberá aplicar estrategias de integración, intensivas y adquisiciones. Los formatos Interrogantes, tienen una baja participación de mercado y ventas por lo que se necesitará de mayor inversión y así, lograr una mejor calidad competitiva. Para este cuadrante se deben aplicar también las estrategias de integración e intensivas; por su parte, en el caso para el formato Economax, se sugiere la estrategia de liquidación.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

A través de la MIE se aprecia que SPSA debe de optar por estrategias externas alternativas de penetración en el mercado y desarrollo de productos, ya que del análisis se desprende que SPSA se encuentra en el cuadrante 5. Al respecto, sobre la penetración en el

mercado, SPSA debe tomar en cuenta si todas las tiendas actuales que tiene en provincias, son eficientes. Por otro lado, es importante revisar la presencia de SPSA en las ciudades con más poder adquisitivo para identificar de qué manera cautivar ese mercado y así incrementar sus utilidades. En relación con la estrategia de desarrollo de productos, SPSA debe de evaluar si los formatos de tiendas que mantiene actualmente son los adecuados para alcanzar sus objetivos.

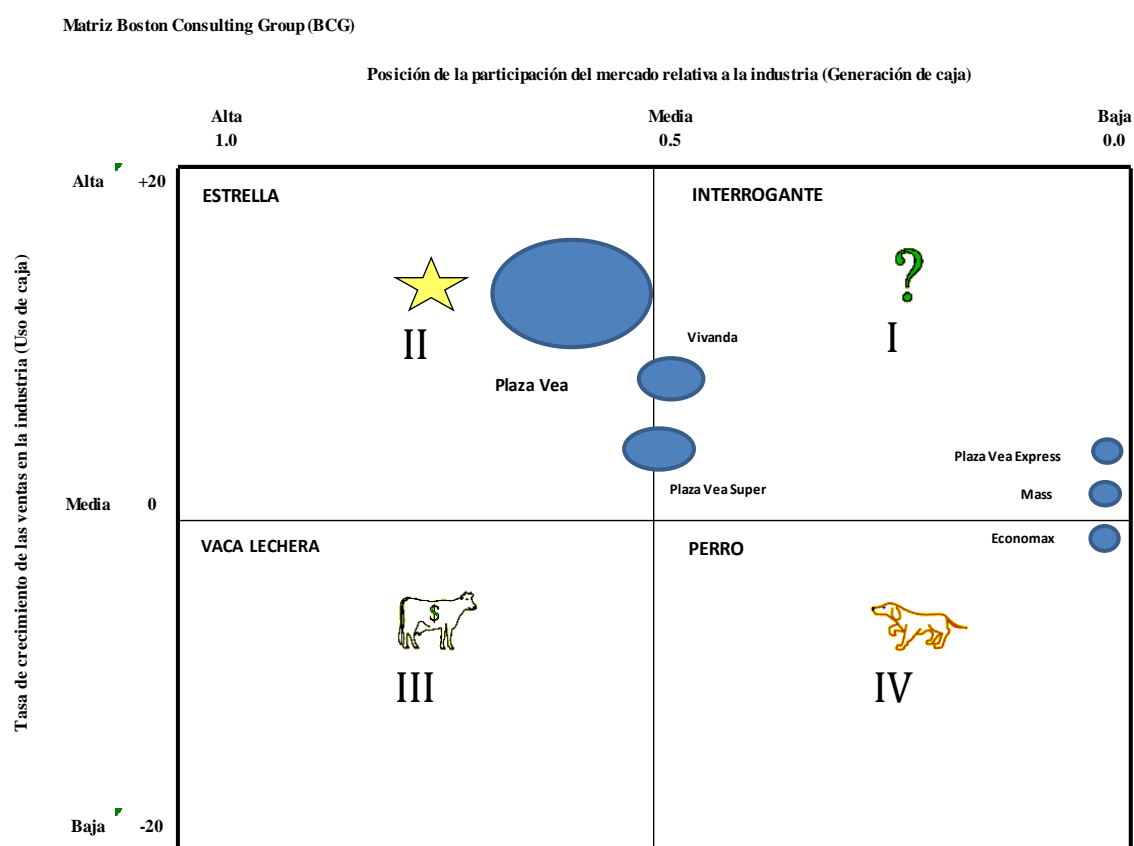


Figura 9. Resultado de la Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de SPSA.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE de SPSA muestra que las estrategias para alcanzar la visión se centran en el cuadrante I, y que deben orientarse hacia el desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica. Sobre desarrollo y penetración de mercados, se debe de tomar en cuenta que SPSA ya presente una estrategia de

expansión que deberá mantenerse, para de esa manera incrementar el nivel de penetración y hacer crecer el mercado que, como se ha mencionado, es aun pequeño en el Perú.

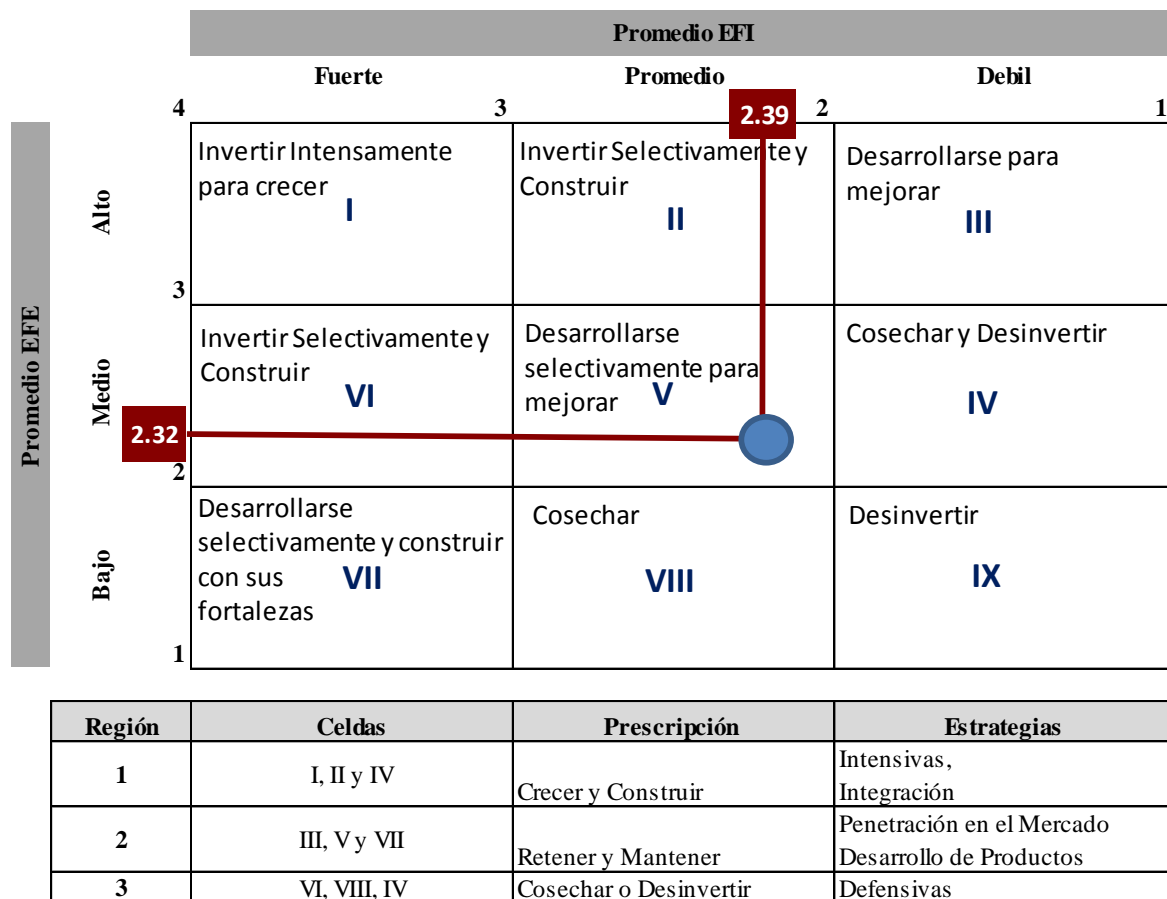


Figura 10. Resultado de la Matriz Interna Externa (MIE) de SPSA.

En relación a la estrategia de desarrollo de productos, esta debe entenderse desde el análisis de los productos actuales, para conocer si los formatos de las tiendas son los adecuados para alcanzar la visión. Sobre las estrategias de integración, sí se considera muy importante y necesario ganar control sobre los distribuidores, proveedores y sobretodo de los competidores de SPSA. Finalmente, una característica de la industria de los supermercados es la presencia de tres negocios, el de venta de alimentos y productos, el inmobiliario y el financiero. Es en ese sentido, que la diversificación concéntrica ya viene tomando forma cuando se analiza la vinculación entre productos nuevos relacionados con los actuales, ya que SPSA puede colocar productos de la rama financiera, vinculándolos con el negocio.

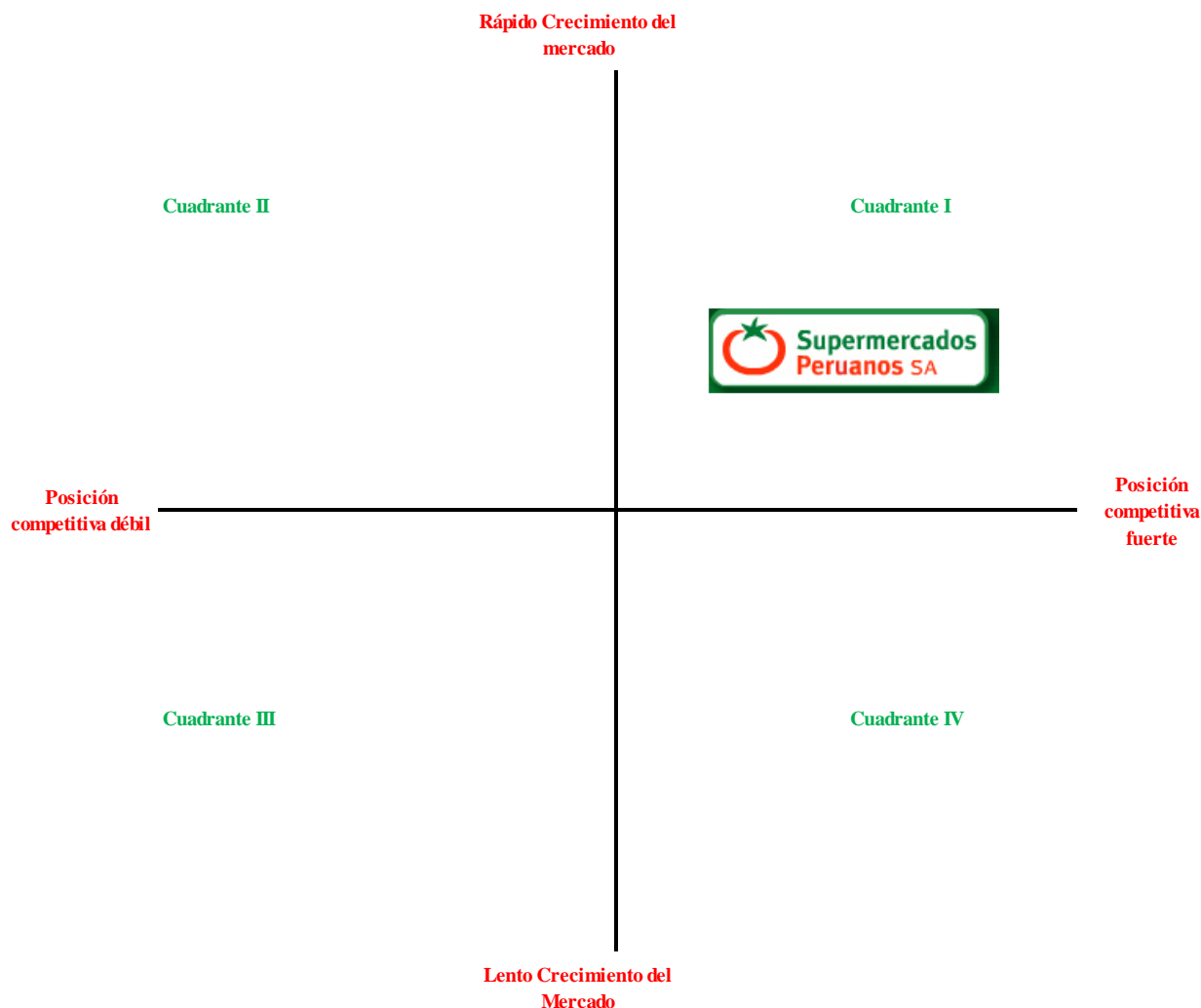


Figura 11. Resultado de la Matriz Gran Estrategia (MGE) de SPSA.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En esta matriz se colocan las estrategias resultantes de las matrices: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE; con el objetivo de retener aquellas estrategias que se repiten en al menos cinco veces. De igual manera, es posible que si una de las estrategias, que no ha tenido repeticiones o aciertos en la mayoría de matrices, es considerada realmente importante para cumplir las metas, desde un punto objetivo, puede mantenerse.

Luego de haber realizado el análisis y de haber escogido las estrategias que se mantendrán, estas deberán incluirse en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán calificadas en cuanto a lo importante o relevantes que son en relación a los

factores claves de éxito. Es así que, de las 21 estrategias obtenidas, siete estrategias serían retenidas debido a que se repiten con una frecuencia de cinco veces. Las 14 estrategias que no lograron obtener el puntaje necesario, no pasarán a la nueva matriz, sin embargo no quiere decir que no sean importantes para la organización, por lo que deben tomarse en cuenta como estrategias de contingencia. En la Tabla 15 se pueden apreciar los resultados de ésta matriz.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Con el objetivo de determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas factibles a ser implementadas, se utiliza la técnica analítica diseñada en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (CPE), considerando los factores críticos de éxito internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de las matrices EFI y EFE, respectivamente, y evaluando cuan representativo es el factor determinante de éxito para cada estrategia retenida.

Como es posible apreciar, en esta matriz se califica la importancia de cada una de las estrategias, logrando así un nuevo resultado, en el cual, algunas de las estrategias no serán escogidas por su puntuación. Es decir, es una segunda etapa de eliminación, en la cual quedaran un grupo determinado de estrategias que son mantenidas de una manera objetiva puesto que, son más importantes para el planeamiento estratégico de la empresa, como se aprecia en la Tabla 15.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

En esta matriz, se analizan las estrategias retenidas a partir de cuatro criterios: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas inconsistentes, no deben haber objetivos y políticas en conflicto; (b) consonancia, las estrategias deben interactuar entre sí y tener la mismo fin; (c) factibilidad, las estrategias deben ser posibles de realizarse, sin exigir demasiados recursos disponibles ni crear problemas; y (d) ventaja, las estrategias deben otorgar ventajas sobre los competidores (D'Alessio, 2013).

Tabla 16

## Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de Supermercados Peruanos S. A.

| N° | Tipo | Estrategias Específicas   | Tipos de Estrategias                | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | TOTAL |
|----|------|---|-------------------------------------|------|-------|-----|----|----|-------|
| 1  | FO1  | Expansión a nivel nacional, buscando nichos desatendidos en zonas con potencial comercial y económico. O1,O2,O3,O4,O5,F1,F2,F3,F5           | Intensiva - Desarrollo de Mercado   | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 2  | FO2  | Enfocar la formación del servicio al cliente, generando un modelo propio. O1,O2,O3,O6,F3,F4   | Genérica - Diferenciación           | X    |       |     | X  | X  | 3     |
| 3  | FO3  | Desarrollar ventas cruzadas vinculadas al grupo Intercorp a nivel nacional. O3,O5,O6,F1,F2,F4   | Genérica - Desarrollo de productos  | X    | X     |     | X  | X  | 4     |
| 4  | FO4  | Aprovechar el know how para generar nuevos negocios. O1,O2,O4,O6,F2,F3,F4,F5  | Genérica - Diversificación          | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| 5  | FO5  | Desarrollar alianzas con los principales proveedores para crear marcas propias orgánicas y saludables. O1,O3,O4,O7,F1,F2,F3,F4,F5.          | Intensiva - Desarrollo de Productos | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 6  | FO6  | Promover la creación de clusters para el abastecimiento de alimentos locales. O1,O3,O4,O7,F2,F4,F5  | Integración - Vertical hacia atrás  | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 7  | FA1  | Posicionar a SPSA como empresa peruana. A2,A3,F3,F1,F4  | Genérica - Diferenciación           | X    |       | X   | X  |    | 3     |
| 8  | FA2  | Reenfocar de los formatos de ventas, cubriendo nichos no atendidos. A2,A3,A4,F1,F2,F3,F4  | Intensiva - Desarrollo de Productos | X    |       | X   | X  |    | 3     |
| 9  | FA3  | Asegurar la continuidad de negocio, mediante protocolos corporativos. A1,A2,A3,A5,A6,F1,F5  | Interna - Reingeniería de Procesos  | X    |       |     | X  | X  | 3     |
| 10 | FA4  | Desarrollar e incrementar la penetración de mercado a través de canales alternativos. A1,A2,A3,A4,A5,F1,F3,F4,F6                            | Intensiva - Penetración de Mercado  | X    | X     |     | X  | X  | 4     |
| 11 | FA6  | Reforzar la seguridad e integridad de los clientes en las tiendas de SPSA. A3,A6,F1,F5  | Genérica - Diferenciación           | X    |       |     | X  | X  | 3     |
| 12 | DO1  | Establecer formatos de tienda para el desarrollo de nuevos mercados. O1,O2,O4,O7,D1,D2,D3,D4  | Interna - Reingeniería de Procesos  | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 13 | DO2  | Generar sinergias con la comunidad, a través de contratación de personal y proveedores de la zona de influencia. O1,O2,O4,O6,O7,D1,D3,D4,D5 | Genérica - Diferenciación           | X    | X     |     | X  | X  | 4     |
| 14 | DO3  | Fortalecer la gestión integral de SPSA. O1,O2,O3,O4,O5,D1,D2, D3,D6.  | Interna - Reingeniería de Procesos  | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 15 | DO4  | Implementar programa de fidelización, mediante CRM social. O2,O3,O5,D3,D4,D5,D6   | Genérica - Diferenciación           | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| 16 | DO5  | Invertir en Investigación & Desarrollo para lograr eficacia operativa y reducir el impacto ambiental. O1,O4,O5,O6,O7,D1,D3,D5,D6            | Interna - Calidad total             | X    | X     |     | X  | X  | 4     |
| 17 | DA1  | Replantear el proceso de control de gasto financiero. D1,D2,D3A2,A3,A5  | Interna - Reingeniería de Procesos  | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 18 | DA2  | Optimizar los costos a través de la renegociación de condiciones de compra con los proveedores. D1,A1,A2,A4                                 | Interna - Reingeniería de Procesos  | X    | X     |     | X  |    | 3     |
| 19 | DA3  | Generar sinergias con la comunidad, a través de contratación de personal. D3,D5,A2,A3,A5,A6   | Interna - Reingeniería de Procesos  | X    | X     |     | X  |    | 3     |
| 20 | DA4  | Posicionar la nueva imagen corporativa de SPSA, a través de campañas de comunicación efectivas. D4,D5,D6,A2,A4,A5,A6                        | Genérica - Diferenciación           | X    | X     |     | X  | X  | 4     |
| 21 | DA5  | Implementar programas de responsabilidad social para el desarrollo de la comunidad. D3,D4,D5,D6,A3,A4,A5.                                   | Interna - Específica                | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |



En el caso de SPSA, son siete estrategias las que cumplen con los cuatro puntos críticos señalados anteriormente como se observa en la Tabla 18.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

Esta matriz, actúa como auditoría ética de las estrategias, analizando las siete estrategias finales en función a tres grupos que están relacionados con aspectos éticos: (a) derechos, (b) justicia, y (c) utilidad. La Tabla 19 del presente documento, demuestra que las siete estrategias escogidas para SPSA resultan adecuadas tras la auditoría ética (D'Alessio, 2013).

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

En el caso de SPSA, son siete las estrategias consideradas como retenidas o principales, las cuales han pasado el análisis de varias matrices, las mismas que son vitales para alcanzar los objetivos planteados. De igual manera, se han considerado siete estrategias de contingencia, las cuales no alcanzaron el valor mínimo para la elección, de acuerdo a los criterios elegidos para las primarias. Estas estrategias secundarias provienen de las matrices MDE, MCPE y Rumelt, como se muestra en la Tabla 20.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

En este punto se aprecia se comprueba que las estrategias retenidas servirán para alcanzar los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2013). La Tabla 21 muestra que estrategias están alineadas a los objetivos de largo plazo de SPSA.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Esta matriz permite confrontar las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores, sustitutos o entrantes, con la finalidad de mejorar la implementación de las estrategias (D'Alessio, 2013). La Tabla 22, muestra la evaluación de las posibles reacciones que tomarían los competidores directos e indirectos, ante las nuevas estrategias planteadas por SPSA.

Tabla 17

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

| Factores Clave  | Peso | Estrategia1 |             | Estrategia2 |             | Estrategia3 |             | Estrategia4 |             | Estrategia5 |             | Estrategia6 |             | Estrategia7 |             |
|---|------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|   |      | Puntaje     | Ponderación | Puntaje     | Ponderación | Puntaje     | Ponderación | Puntaje     | Ponderación | Puntaje     | Ponderación | Puntaje     | Ponderación | Puntaje     | Ponderación |
| Oportunidades   |      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 1 Nichos de mercado aún no atendidos por supermercados                  | 0.10 | 4           | 0.40        | 4           | 0.40        | 4           | 0.40        | 4           | 0.40        | 4           | 0.40        | 3           | 0.30        | 2           | 0.20        |
| 2 Aumento del consumo per cápita  | 0.09 | 4           | 0.36        | 4           | 0.36        | 3           | 0.30        | 3           | 0.27        | 4           | 0.40        | 4           | 0.40        | 3           | 0.30        |
| 3 Incremento de preferencias por comprar en empresas peruanas           | 0.07 | 3           | 0.21        | 3           | 0.21        | 4           | 0.40        | 3           | 0.21        | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        |
| 4 Diversidad de productos locales                                       | 0.05 | 4           | 0.20        | 4           | 0.20        | 4           | 0.40        | 4           | 0.20        | 2           | 0.20        | 3           | 0.30        | 2           | 0.20        |
| 5 Crecimiento de la demanda tecnológica en la industria retail          | 0.05 | 4           | 0.20        | 3           | 0.15        | 3           | 0.30        | 3           | 0.15        | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        |
| 6 Mayor influencia de la mujer en el consumo                            | 0.10 | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        | 4           | 0.40        | 3           | 0.30        | 4           | 0.40        | 2           | 0.20        | 2           | 0.20        |
| 7 Tendencia al cuidado de la salud y alimentación de calidad            | 0.07 | 4           | 0.28        | 4           | 0.28        | 4           | 0.40        | 3           | 0.21        | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        | 2           | 0.20        |
| Amenazas  |      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 0.00  |      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 1 Ingreso de nuevos competidores  | 0.09 | 3           | 0.27        | 3           | 0.27        | 2           | 0.20        | 3           | 0.27        | 2           | 0.20        | 3           | 0.30        | 4           | 0.40        |
| 2 Fenómenos naturales como el Niño                                      | 0.10 | 2           | 0.20        | 3           | 0.30        | 2           | 0.20        | 3           | 0.30        | 4           | 0.40        | 3           | 0.30        | 4           | 0.40        |
| 3 La informalidad y el contrabando                                      | 0.08 | 3           | 0.24        | 3           | 0.24        | 3           | 0.30        | 3           | 0.24        | 2           | 0.20        | 3           | 0.30        | 4           | 0.40        |
| 4 Preferencia por canales tradicionales de compra                       | 0.07 | 3           | 0.21        | 4           | 0.28        | 4           | 0.40        | 3           | 0.21        | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        |
| 5 Corrupción administrativa a nivel gobiernos locales y regionales      | 0.07 | 3           | 0.21        | 2           | 0.14        | 1           | 0.10        | 2           | 0.14        | 1           | 0.10        | 3           | 0.30        | 4           | 0.40        |
| 6 Incremento de la inseguridad ciudadana                                | 0.05 | 3           | 0.15        | 2           | 0.10        | 2           | 0.20        | 2           | 0.10        | 2           | 0.20        | 3           | 0.30        | 4           | 0.40        |
| Fortalezas  |      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 0.00  |      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 1 Respaldo financiero por pertenecer a grupo económico Intercorp        | 0.10 | 4           | 0.40        | 4           | 0.40        | 4           | 0.40        | 4           | 0.40        | 3           | 0.30        | 4           | 0.40        | 4           | 0.40        |
| 2 Cobertura creciente en número de tiendas y buena ubicación geográfica | 0.10 | 4           | 0.40        | 3           | 0.30        | 4           | 0.40        | 4           | 0.40        | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        |
| 3 Ser una empresa peruana, genera sentido de pertenencia.               | 0.08 | 2           | 0.16        | 3           | 0.24        | 3           | 0.30        | 3           | 0.24        | 3           | 0.30        | 4           | 0.40        | 3           | 0.30        |
| 4 Tener una marca propia para sus productos.                            | 0.08 | 3           | 0.24        | 4           | 0.32        | 2           | 0.20        | 4           | 0.32        | 3           | 0.30        | 2           | 0.20        | 3           | 0.30        |
| 5 Diversidad de formatos segmentados por tipo de cliente                | 0.08 | 4           | 0.32        | 3           | 0.24        | 3           | 0.30        | 4           | 0.32        | 3           | 0.30        | 2           | 0.20        | 2           | 0.20        |
| Debilidades   |      |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| 1 Deficiente gestión operativa  | 0.10 | 3           | 0.30        | 4           | 0.40        | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        | 4           | 0.40        |
| 2 Limitada estructura financiera  | 0.09 | 2           | 0.18        | 3           | 0.27        | 2           | 0.20        | 3           | 0.27        | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        | 4           | 0.40        |
| 3 Falta de liderazgo global y responsable                               | 0.10 | 3           | 0.30        | 4           | 0.40        | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        | 4           | 0.40        | 4           | 0.40        | 3           | 0.30        |
| 4 Deficiente servicio, no diferenciado entre formatos                   | 0.09 | 4           | 0.36        | 3           | 0.27        | 3           | 0.30        | 4           | 0.36        | 4           | 0.40        | 4           | 0.40        | 3           | 0.30        |
| 5 Limitado programa de fidelización.                                    | 0.09 | 3           | 0.27        | 4           | 0.36        | 2           | 0.20        | 3           | 0.27        | 4           | 0.40        | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        |
| 6 Limitada innovación tecnológica                                       | 0.09 | 4           | 0.36        | 4           | 0.36        | 2           | 0.20        | 4           | 0.36        | 4           | 0.40        | 3           | 0.30        | 3           | 0.30        |
|   |      | 6.52        |             | 6.79        |             | 7.10        |             | 6.54        |             | 7.40        |             | 7.40        |             | 7.50        |             |

Tabla 18

*Matriz de Rumelt (MR) de Supermercados Peruanos S. A.*

| N° | Estrategias Específicas  | PRUEBAS      |             |              |         |           |
|----|--|--------------|-------------|--------------|---------|-----------|
|    |  | Consistencia | Consonancia | Factibilidad | Ventaja | Se Acepta |
| 1  | Expandir a nivel nacional, buscando nichos desatendidos en zonas con potencial comercial y económico. O1,O2,O3,O4,O5,F1,F2,F3,F5   | SÍ           | SÍ          | SÍ           | SÍ      | SÍ        |
| 2  | Desarrollar alianzas con los principales proveedores para crear marcas propias orgánicas y saludables. O1,O3,O4,O7,F1,F2,F3,F4,F5. | SÍ           | SÍ          | SÍ           | SÍ      | SÍ        |
| 3  | Promover la creación de clusters para el abastecimiento de alimentos locales. O1,O3,O4,O7,F2,F4,F5                                 | SÍ           | SÍ          | SÍ           | SÍ      | SÍ        |
| 4  | Establecer formatos de tienda para el desarrollo de nuevos mercados. O1,O2,O4,O7,D1,D2,D3,D4                                       | SÍ           | SÍ          | SÍ           | SÍ      | SÍ        |
| 5  | Fortalecer la gestión integral de SPSA. O1,O2,O3,O4,O5,D1,D2, D3,D6.   | SÍ           | SÍ          | SÍ           | SÍ      | SÍ        |
| 6  | Implementar programas de responsabilidad social para el desarrollo de la comunidad. D3,D4,D5,D6,A3,A4,A5.                          | SÍ           | SÍ          | SÍ           | SÍ      | SÍ        |
| 7  | Replantear el proceso de control de gasto financiero. D1,D2,D3A2,A3,A5   | SÍ           | SÍ          | SÍ           | SÍ      | SÍ        |

**6.13 Conclusiones**

Este capítulo ha permitido desarrollar, a través del análisis de los factores internos y externos enfocados en la visión, misión y objetivos a largo plazo, las matrices de planeamiento estratégico, FODA, PEYEA, BCG, MIE y MGE. En esa línea, se han planteado siete estrategias principales para SPSA, que muestra la dirección que deberá seguir a través del desarrollo de nuevos mercados y alcanzando mejores niveles de eficiencia en sus procesos operativos y financieros (estrategias de desarrollo de nuevos mercados, liderazgo en costos, de integración, entre otras), con lo que permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo.

Es importante señalar que, existe una gran oportunidad comercial en este sector, que debería ser aprovechada por SPSA, en relación a la fortaleza que tiene, por el respaldo económico del Grupo Intercorp. Es por ello que, se debe establecer un correcto análisis del mercado para enfocar los formatos a cada segmento de clientes, así como, un agresivo plan de marketing que permitirá atraer y fidelizar a los clientes.

Tabla 19

*Matriz de Ética (ME) de Supermercados Peruanos S. A.*

| Matriz Ética (ME) |   | Expandir a nivel nacional, buscando nichos desatendidos en zonas con potencial comercial y económico.<br>O1,O2,O3,O4,O5,F1,F2,F3,F5 | Desarrollar alianzas con los principales proveedores para crear marcas propias orgánicas y saludables.<br>O1,O3,O4,O7,F1,F2,F3,F4,F5. | Promover la creación de clusters para el abastecimiento de alimentos locales.<br>O1,O3,O4,O7,F2,F4,F5 | Establecer formatos de tienda para el desarrollo de nuevos mercados.<br>O1,O2,O4,O7,D1,D2,D3,D4 | Fortalecer la gestión integral de SPISA.<br>O1,O2,O3,O4,O5,D1,D2,D3,D6. | Implementar programas de responsabilidad social para el desarrollo de la comunidad.<br>D3,D4,D5,D6,A3,A4,A5. | Replantear el proceso de control de gasto financiero.<br>D1,D2,D3A2,A3,A5 |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|--|---|
| Derechos          | 1 Impacto en el derecho a la vida                   | N   | N   | N   | N   | N   | N  | N   |
|                   | 2 Impacto en el derecho a la propiedad              | P   | P   | P   | P   | P   | P  | P   |
|                   | 3 Impacto en el derecho al libre pensamiento        | P   | P   | P   | P   | P   | P  | P   |
|                   | 4 Impacto en el derecho a la privacidad             | N   | N   | N   | N   | N   | N  | N   |
|                   | 5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | N   | N   | N   | N   | P   | P  | N   |
|                   | 6 Impacto en el derecho a hablar libremente         | P   | P   | P   | P   | P   | P  | P   |
|                   | 7 Impacto en el derecho al debido proceso           | P   | P   | P   | P   | P   | P  | P   |
| Justicia          | 8 Impacto en la distribución                        | J   | J   | J   | J   | J   | J  | J   |
|                   | 9 Equidad en la administración                      | J   | J   | J   | J   | J   | J  | J   |
|                   | 10 Normas de compensación                           | J   | J   | J   | J   | J   | J  | J   |
| Utilitarismo      | 11 Fines y resultados estratégicos                  | E   | E   | E   | E   | E   | E  | E   |
|                   | 12 Medios estratégicos empleados                    | E   | E   | E   | E   | E   | E  | E   |

Tabla 20

*Matriz de estrategias retenidas y de contingencia de Supermercados Peruanos S. A.*

| <b>Estrategias Retenidas</b>       |   |
|------------------------------------|---|
| 1                                  | Expandir a nivel nacional, buscando nichos desatendidos en zonas con potencial comercial y económico. O1,O2,O3,O4,O5,F1,F2,F3,F5            |
| 2                                  | Desarrollar alianzas con los principales proveedores para crear marcas propias orgánicas y saludables. O1,O3,O4,O7,F1,F2,F3,F4,F5.          |
| 3                                  | Promover la creación de clusters para el abastecimiento de alimentos locales. O1,O3,O4,O7,F2,F4,F5  |
| 4                                  | Establecer formatos de tienda para el desarrollo de nuevos mercados. O1,O2,O4,O7,D1,D2,D3,D4  |
| 5                                  | Fortalecer la gestión integral de SPSA. O1,O2,O3,O4,O5,D1,D2, D3,D6.  |
| 6                                  | Implementar programas de responsabilidad social para el desarrollo de la comunidad. D3,D4,D5,D6,A3,A4,A5.                                   |
| 7                                  | Replantear el proceso de control de gasto financiero. D1,D2,D3A2,A3,A5  |
| <b>Estrategias de Contingencia</b> |   |
| 1                                  | Desarrollar ventas cruzadas vinculados al grupo Intercorp a nivel nacional. O3,O5,O6,F1,F2,F4   |
| 2                                  | Aprovechar el know how para generar nuevos negocios. O1,O2,O4,O6,F2,F3,F4,F5  |
| 3                                  | Desarrollar e incrementar la penetración de mercado a través de canales alternativos. A1,A2,A3,A4,A5,F1,F3,F4,F6                            |
| 4                                  | Generar sinergias con la comunidad, a través de contratación de personal y proveedores de la zona de influencia. O1,O2,O4,O6,O7,D1,D3,D4,D5 |
| 5                                  | Implementar programa de fidelización, mediante CRM social. O2,O3,O5,D3,D4,D5,D6   |
| 6                                  | Posicionar la nueva imagen corporativa de SPSA, a través de campañas de comunicación efectivas. D4,D5,D6,A2,A4,A5,A6                        |
| 7                                  | Generar sinergias con la comunidad, a través de contratación de personal. D3,D5,A2,A3,A5,A6   |
| 8                                  | Reenfocar de los formatos de ventas, cubriendo nichos no atendidos. A2,A3,A4,F1,F2,F3,F4  |
| 9                                  | Asegurar la continuidad de negocio, mediante protocolos corporativos. A1,A2,A3,A5,A6,F1,F5  |
| 10                                 | Enfocar la formación del servicio al cliente, generando un modelo propio. O1,O2,O3,O6,F3,F4   |
| 11                                 | Reforzar la seguridad e integridad de los clientes en las tiendas de SPSA. A3,A6,F1,F5  |
| 12                                 | Optimizar los costos a través de la renegociación de condiciones de compra con los proveedores. D1,A1,A2,A4                                 |

Tabla 21

## Matriz Estrategia vs Objetivos a Largo Plazo de Supermercados Peruanos S. A.

| Visión: Al 2025 ser el supermercado más rentable del Perú, a través de un uso sostenible y eficiente de los recursos, impactando positivamente en la calidad de vida de nuestros clientes y de la comunidad. |   |   |   |   |  |   |
|--|---|---|---|---|--|---|
| ESTRATEGIAS  | OLP1: El 2025 la utilidad será de S/.813M, al 31 de Diciembre del 2014 fue de S/.14.6M. | OLP2: Las ventas serán de S/.25MM al 2025, al 31 de Diciembre del 2014 fue de S/.3,8MM. | OLP3: En el 2025 el ROA será de 6%. En el 2014 fue de 3.92% | OLP4: Al 2025 tener implementado el sistema de Integrado de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000 y OHSAS 18001). | OLP5: Al 2025 el 30% de las ventas y el CRM social será a través de canales virtuales. | OLP6: En el 2025, el 50% de trabajadores y proveedores de alimentos contratados, serán elegidos de las zonas de influencia de SPSA. |
| 1 Expandir a nivel nacional, buscando nichos desatendidos en zonas con potencial comercial y económico.<br>O1,O2,O3,O4,O5,F1,F2,F3,F5  | X   | X   | X   | X   | X  | X   |
| 2 Desarrollar alianzas con los principales proveedores para crear marcas propias orgánicas y saludables.<br>O1,O3,O4,O7,F1,F2,F3,F4,F5.  | X   | X   | X   | X   | X  | X   |
| 3 Promover la creación de clusters para el abastecimiento de alimentos locales.<br>O1,O3,O4,O7,F2,F4,F5  | X   | X   | X   | X   | X  | X   |
| 4 Establecer formatos de tienda para el desarrollo de nuevos mercados.<br>O1,O2,O4,O7,D1,D2,D3,D4  | X   | X   | X   | X   | X  | X   |
| 5 Fortalecer la gestión integral de SPSA.<br>O1,O2,O3,O4,O5,D1,D2, D3,D6.  | X   | X   | X   | X   | X  | X   |
| 6 Implementar programas de responsabilidad social para el desarrollo de la comunidad.<br>D3,D4,D5,D6,A3,A4,A5.   | X   | X   |   | X   | X  | X   |
| 7 Replantear el proceso de control de gasto financiero.<br>D1,D2,D3A2,A3,A5  | X   | X   | X   | X   | X  | X   |

Tabla 22

*Matriz de Posibilidades de los Competidores de Supermercados Peruanos S. A.*

| Estrategias retenidas  | Posibilidades Competidor Wong | Posibilidades Competidor Metro | Posibilidades Competidor Tottus | Posibilidades Entrante Walmart | Posibilidades Sustituto Bodegas y mercados | Posibilidades Aliado / Socio In Retail |
|--|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--|--|
| 1 Expandir a nivel nacional, buscando nichos desatendidos en zonas con potencial comercial y económico. O1,O2,O3,O4,O5,F1,F2,F3,F5   | Enfrenta                      | Enfrenta                       | Enfrenta                        | Enfrenta ligeramente           | No enfrenta                                | Fomenta                                |
| 2 Desarrollar alianzas con los principales proveedores para crear marcas propias orgánicas y saludables. O1,O3,O4,O7,F1,F2,F3,F4,F5. | Enfrenta                      | Neutral                        | Neutral                         | Enfrenta ligeramente           | No enfrenta                                | Fomenta                                |
| 3 Promover la creación de clusters para el abastecimiento de alimentos locales. O1,O3,O4,O7,F2,F4,F5                                 | Enfrenta ligeramente          | Enfrenta ligeramente           | Enfrenta                        | Neutral                        | No enfrenta                                | Fomenta                                |
| 4 Establecer formatos de tienda para el desarrollo de nuevos mercados. O1,O2,O4,O7,D1,D2,D3,D4                                       | Enfrenta                      | Enfrenta ligeramente           | Enfrenta ligeramente            | Enfrenta ligeramente           | No enfrenta                                | Fomenta                                |
| 5 Fortalecer la gestión integral de SPSA. O1,O2,O3,O4,O5,D1,D2, D3,D6.   | Neutral                       | Neutral                        | Neutral                         | Neutral                        | Neutral                                    | Colabora                               |
| 6 Implementar programas de responsabilidad social para el desarrollo de la comunidad. D3,D4,D5,D6,A3,A4,A5.                          | Enfrenta ligeramente          | Enfrenta ligeramente           | Enfrenta ligeramente            | Enfrenta ligeramente           | Neutral                                    | Fomenta                                |
| 7 Replantear el proceso de control de gasto financiero. D1,D2,D3A2,A3,A5   | No enfrenta                   | No enfrenta                    | No enfrenta                     | No enfrenta                    | Neutral                                    | Fomenta                                |

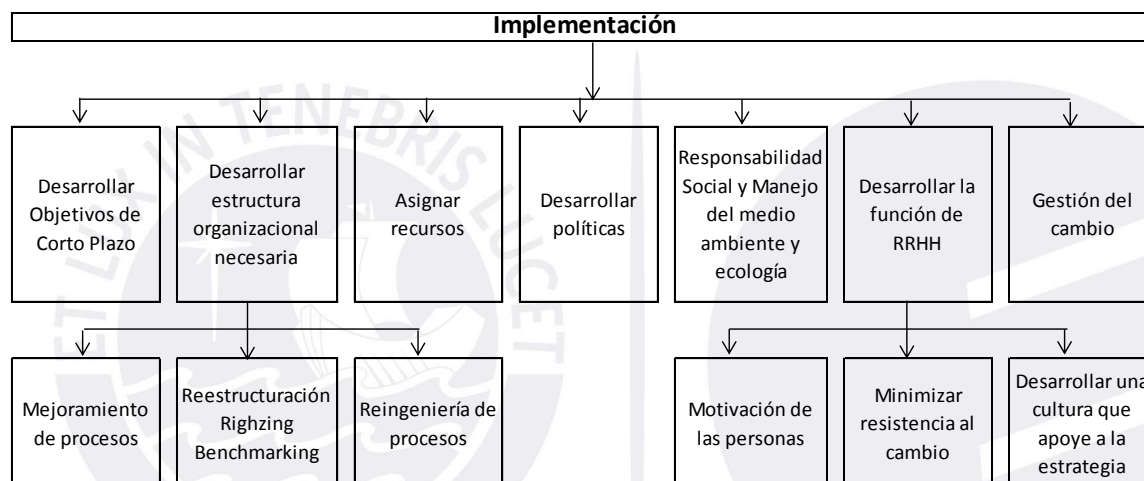
Asimismo, se debe aprovechar el factor tecnológico, para implementar nuevas alternativas de venta y con ello, la reducción de gastos operativos, los cuales permitirán que SPSA sea más rentable. Estas estrategias buscarán, clientes satisfechos y fidelizados a través de una gran variedad de productos y formatos de venta, mediante el reforzamiento de una extraordinaria experiencia de compra y la excelencia en el servicio. Estas estrategias además, buscan redefinir la productividad en la cadena de valor, que refuerce la relación con sus *stakeholders*, generando valor compartido en diferentes dimensiones, los cuales mencionaremos en el siguiente capítulo.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2013), el siguiente paso, es la implementación de la estrategia, que implica convertir los planes estratégicos en acciones para obtener los resultados esperados. Para ello, se requerirá de un liderazgo comprometido de la alta dirección, así como una cultura organizacional que no obstaculice dicha implementación.

Esta nueva etapa describirá los pasos a seguir por los diversos actores de SPSA, los cambios a implementar, y todos aquellos recursos necesarios para el logro de los objetivos a largo y corto plazo. En la Figura 12 se observan los aspectos que se debe considerar para el logro de la implementación de las estrategias de SPSA.



*Figura 12.* Principales aspectos de la implementación estratégica. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, por F. R. David, 2003 (9.ª ed.), p. 235, 267; México D. F., México: Pearson Educación.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son aquellos objetivos que nos permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo (OLP) definidos en el capítulo V de este documento, los cuales se citan nuevamente en la Tabla 23.

### 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados serán los insumos que permitirán ejecutar las estrategias definidas, su correcta asignación facilitará la ejecución de las mismas.

Tabla 23

## Matriz de Objetivos a Corto Plazo de Supermercados Peruanos S. A.

| OLP1 - Utilidad  | OLP2 - Ventas   | OLP3 - ROA  | OLP4 - Gestión integral   | OLP5 - CRM social   | OLP6 - Comunidad  |
|--|---|---|---|---|---|
| El 2025 la utilidad será de S/.813'000,000.00. Al 31 de diciembre de 2014 es S/.14'600,000.00  | Las ventas serán de S/. 25,000'000,000.00 al 2025. Al 31 de diciembre de 2014 es de S/.3,756'624,000.00   | El 2025 el ROA será de 6%. Al 31 de diciembre de 2014 es de 3.92%   | OLP4: Al 2025 tener implementado el sistema de Integrado de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000 y OHSAS 18001).   | OLP5: Al 2025 el 30% de las ventas y el CRM social será a través de canales virtuales.  | OLP6: En el 2025, el 50% de trabajadores y proveedores de alimentos contratados, serán elegidos de las zonas de influencia de SPSA.   |
| OCP1. 1. En el 2016 celebrar un contrato de asociación con Financiera Uno que permitirá alcanzar ingresos financieros de S/ 400,000 anuales hasta el 2025.   | OCP2.1. 2016 Rediseñar campañas de ventas cruzadas y marketing (promociones y fidelización) para incrementar las ventas en S/. 551 millones.  | OCP3.1. A partir del 2016 y en adelante, controlar eficientemente los gastos administrativos de SPSA a través de la mejora de la productividad por trabajador, con una meta de S/. 7 millones anuales.  | OCP4.1 Durante el 2016 lograr la certificación en ISO 9001 en el proceso de gestión operativa.  | OCP5.1. 2016 Diseño de los tres formatos de tienda virtual: web, formato tienda virtual y formato virtual aplicación (APP).                             | OCP 6.1 Al 2016 Apoyar en al menos tres acciones de interés público que contribuyan a reducir la desigualdad social y fortalecer el capital social, natural y humano.                         |
| OCP1. 2. A partir del 2017 y en adelante, ahorrar S/.3 millones por año, en la implementación de mejoras en los procesos operativos de distribución y ventas.  | OCP2.2. 2017 en adelante. Implementar el nuevo formato de tienda con el modelo bodega, y abrir dos tiendas anuales en el formato Plaza Vea y Vivanda.   | OCP3.2. 2017 y en adelante. Reducir los días de rotación de productos de 54.44 días promedio a 40 días promedio, de la siguiente manera: (i) Al cierre del primer año reducir a 49 días promedio; (ii) A partir del 2do año, reducir cinco días promedio bianual. | OCP4.2. 2017 Lograr la certificación en ISO 9001 en el proceso de servicio al cliente, para lo cual a mitad del año alcanzar al menos el 60% en satisfacción del cliente. | OCP5.2. 2017 Lanzamiento de la primera etapa del canal virtual. Incremento en las ventas de 2.5%. Campañas educativas a nivel nacional.                 | OCP 6.2. Al 2016 incrementar en 10% las posiciones para personal de la zona de influencia. Ello permitirá tener como mínimo 5% de trabajadores de la zona de influencia.                      |
| OCP1.3. Al 2018 y en adelante, incrementar en 1.5% de utilidad sobre las ventas anuales, a través de la administración de inmuebles.   | OCP2.3. 2018. Reenfocar las ventas de acuerdo al perfil del consumidor por producto, servicio y formato de tienda. Esto permitirá aumentar los ingresos en S/ 400 millones al cierre del 1er año. | OCP3.3. Al 2018, reducir la merma anual en S/. 1 millón y en adelante, reducirla 5% anual.  | OCP4.3 Al 2018 logrará la certificación ISO 14001.  | OCP5.3 2019. Segunda etapa del canal Virtual. Establecer cuatro centros de almacenaje, de empaque y distribución - AED. Incremento en las ventas en 6%. | OCP 6.3 Al 2018 fomentar la organización y capacitación de los principales proveedores de productos perecibles de la zona de influencia, a través del <i>Programa Produciendo con SPSA</i> .  |
| OCP1.4 2020. Renegociar condiciones de compra con los principales proveedores aplicando el <i>Rebate</i> para obtener 1.5% más de utilidad   | OCP2.4. 2019 y en adelante. Aperturar cuatro almacenes anuales para abastecer las tiendas virtuales, lo que permitirá incrementar en S/ 300 millones las ventas.                                  | OCP3.4. 2019. Incorporar nuevas tecnologías (hardware y software) para una eficiencia operativa. Reduciendo gastos operativos en al menos 0.05% respecto al año anterior.   | OCP4.4 Al 2019 logrará la certificación OHSAS 18001   | OCP5.4. 2020 Se establece nuevo canal virtual ATM - Global Net. Incremento de venta en 12%.   | OCP 6.4. Al 2019 crear el Programa <i>Engánchate</i> , con el objetivo insertar al mercado laboral a jóvenes y personas de tercera edad de la zona de influencia.                             |
| OCP1.5 2021. Lograr una utilidad de S/. 60 millones a través del formato de tienda virtual.  | OCP2.5. 2020 al 2025. Maximizar ventas de productos orgánicos y saludables, logrando S/. 100 millones en ventas al primer año.  | OCP3.5. 2019 Crear tres centros de distribución en lugares estratégicos a nivel nacional. Lo que permitirá mejorar la utilidad operativa en 1% respecto al año anterior.  | OCP4.5 Al 2020 logrará la certificación ISO 26000   | OCP5.5. 2022 Sistema de gestión y relación con clientes CRM. Incremento de ventas en 24%  | OCP 6.5. 2020 Insertar al 50% de los egresados del <i>Programa Engánchate</i> en tiendas de SPSA. Ello incrementará la contratación de trabajadores de la zona de influencia en 20%.          |
| OCP1.6 2022. Reemplazar el 100% de bolsas de plástico por bolsas de tela (o canastas) y el 80% vouchers de compra reemplazarlos por boleta electrónica. Reduciendo al menos el 1% de gastos de ventas anuales. | OCP2.6. 2021 al 2025 Incrementar las ventas en S/. 200 millones a través de la implementación de programas de fidelización de clientes.   | OCP3.6. 2020 Mejorar la gestión de deuda, a través de instrumentos financieros que permitan ahorrar S/. 10 millones de gastos financieros.  | OCP4.6 Durante el 2022 lograr el distintivo ESR y presentar reporte de sostenibilidad a través de la metodología GRI.   | OCP5.6. 2025 Ventas por canales virtuales alcanzan el 30% del total de las ventas de SPSA.  | OCP 6.6. Al 2020 implementar el programa de capacitación a la comunidad "Aprendiendo con SPSA" con el objetivo de lograr el reconocimiento como socio estratégico de la comunidad.            |
| OCP1. 7. 2023 Incrementar la utilidad operativa en S/ 7 millones como resultado de la satisfacción de los clientes, facilitando el volumen y frecuencia de compra.   | OCP2.7. 2023. Alcanzar una facturación de S/. 16.3 mil millones, a través de venta segmentada en sus marcas Plaza Vea, Vivanda, Bodegas y tiendas virtuales                                       | OCP3.7. 2022. Establecer alianzas con proveedores regionales para abastecimiento de productos de primera necesidad.   | OCP4.7 Al 2023 Reducir los incidentes en seguridad en un 50%, y en salud y medio ambiente un 40%.   |   | OCP. 6.7. Al 2023 llegar al 35% de trabajadores contratados de la zona de influencia, así como obtener el 30% de productos de la zona de influencia.  |
| OCP1.8 2025. Implementar al menos el 20% de las cajas al sistema electrónico. Lo que permitirá ahorrar gastos de administración de 1% sobre las ventas.  | OCP2.8 2025. Alcanzar una facturación de S/. 25 mil millones, a través de venta segmentada en los cuatro formatos y crecimiento del mercado.  | OCP3.8 2025 Alcanzar un nivel de endeudamiento de 2.2%.   | OCP4.8 Al 2025 lograr reducir en un 60% sus emisiones en CO2 y un 25% en el gasto de energía. Por otro lado, alcanzar el 90% en la satisfacción del cliente.              |   | OCP 6.8. 2025 Obtener el máximo puntaje en la certificación ESR, en la categoría de relacionamiento con la comunidad. Alcanzar el 50% de trabajadores y proveedores de la zona de influencia. |

En tal sentido, un proceso de implementación debe considerar la distribución eficiente de recursos tangibles, intangibles y humanos que refuercen las competencias distintivas del sector, para ser exitoso y así llevar a la organización hacia la visión esperada (D'Alessio, 2013).

Dentro de los recursos tangibles, se encuentran los recursos financieros y físicos que serán gestionados por el área de operaciones y finanzas, y se encargaran de velar por una correcta asignación de estos recursos, así como de la eficiencia de costos en las diferentes actividades financieras. La gestión del talento se desarrollará en el área de recursos humanos, mientras que los recursos tecnológicos, como parte de los intangibles, serán gestionados por el área de tecnología e informática que se encargará de gestionar el *hardware* y *software*. A continuación se detallan como se obtendrán cada uno de los recursos para el cumplimiento de los objetivos.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

D'Alessio (2013) señaló que las políticas son el camino para orientar las estrategias hacia la visión. Es así que, las políticas de SPSA han sido diseñadas con el fin que marque la dirección o rumbo para el éxito de cada una de las estrategias retenidas, las cuales se muestran en la Tabla 30.

### **7.4 Estructura de la Organización**

Según D'Alessio (2013) la estructura organizacional ayuda a movilizar a la organización hacia la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Por ello, se señala que la estructura sigue a la estrategia, es decir, no se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estructura, puesto que es necesario adaptarla y fortalecerla para alcanzar los objetivos que se plantean. Es en ese sentido que, se propone una nueva estructura organizacional, la misma que se presenta en la Figura 13 del presente documento.

Tabla 24

## Matriz de Recursos para OCP de Supermercados Peruanos S. A. - OLP 1

| Objetivos a Corto Plazo (1)  | Recursos   |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  | Financieros  | Físicos  | Humanos                                    | Tecnológicos   |
| OCP1. 1. En el 2016 celebrar un contrato de asociación con Financiera Uno que permitirá alcanzar ingresos financieros de S/ 400,000 anuales hasta el 2025.   | Elaboración de contrato marco  |  | Equipo de negociación.                     | Implementación del módulo para controlar el contrato |
| OCP1. 2. A partir del 2017 y en adelante, ahorrar S/ 3 millones por año, en la implementación de mejoras en los procesos operativos de distribución y ventas.  | Presupuesto inicial para implementación de estudios y lograr las certificaciones | Espacio para equipo de mejora de procesos.                             | Equipo para mejora de procesos.            | Equipos de cómputo y software SAP                    |
| OCP1.3. Al 2018 y en adelante, incrementar en 1.5% de utilidad sobre las ventas anuales, a través de la administración de inmuebles.   | Presupuesto para alquiler/compra/remodelación de inmuebles.                      | Mobiliario para cada tienda.   | Personal administrativo                    | Implementación del módulo para administración        |
| OCP1.4 2020. Renegociar condiciones de compra con los principales proveedores aplicando el Rebate para obtener 1.5% más de utilidad  | Presupuesto para implementación de campañas.                                     |  | Equipo para la implementación de mejoras.  |  |
| OCP1.5 2021. Lograr una utilidad de S/. 60 millones a través del formato de tienda virtual.  | Financiamiento de la tienda virtual  | Espacio para servidores y redes, así como almacenes de abastecimiento. | Equipo para la implementación y la gestión | Equipos de cómputo y software.                       |
| OCP1.6 2022. Eliminar el 100% de bolsas de plástico, para ser reemplazadas por bolsas de tela (o canastas) y el 80% vouchers de compra que serán reemplazados por boleta electrónica. Reduciendo al menos el 1% de gastos de ventas anuales. | Presupuesto para las bolsas de tela o canastas.                                  |  |  |  |
| OCP1. 7. 2023 Incrementar la utilidad operativa en S/ 7 millones como resultado de la satisfacción de los clientes, facilitando el volumen y frecuencia de compra.   | Inversión en CRM   |  | Equipo dedicado al CRM                     | Software CRM   |
| OCP1.8 2025. Implementar al menos el 20% de las cajas al sistema electrónico (autoservicio/sin cajeros). Lo que permitirá ahorrar gastos de administración de 1% sobre las ventas.   | Presupuesto para implementar cajas electrónicas                                  | Espacio para cajero  | Horas de entrenamiento                     | Software SAP   |

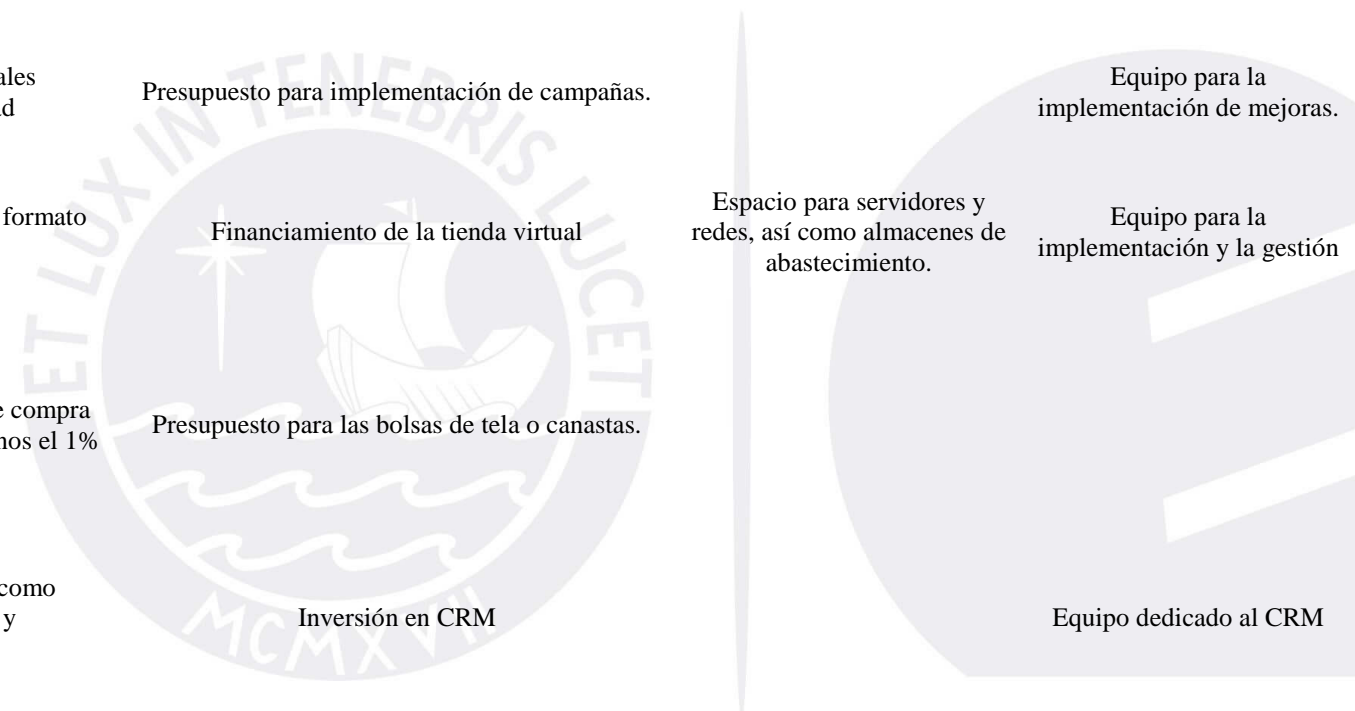


Tabla 25

## Matriz de Recursos para OCP de Supermercados Peruanos S. A. - OLP 2

| Objetivos a Corto Plazo (2)   | Recursos   |  |   |                                |
|---|--|--|---|--------------------------------|
|   | Financieros  | Físicos                                      | Humanos   | Tecnológicos                   |
| OCP2.1. 2016 Rediseñar campañas de ventas cruzadas y marketing (promociones y fidelización) para incrementar las ventas en S/ 551 millones.   | Presupuesto de remodelación de tiendas y marketing   |  | Reasignación de personal de acuerdo a formato de tienda.                            | Equipos de cómputo y software. |
| OCP2.2. 2017 en adelante. Implementar el nuevo formato de tienda con el modelo bodega, y abrir dos tiendas anuales en el formato Plaza Ve a y Vivanda.  | Presupuesto para implementación de los nuevos formatos y canales de distribución por formato | Locales para el nuevo formato de bodegas     |   | Equipos de cómputo y software. |
| OCP2.3. 2018. Reenfocar las ventas de acuerdo al perfil del consumidor por producto, servicio y formato de tienda. Esto permitirá aumentar los ingresos en S/ 400 millones al cierre del 1er año. | Presupuesto para estudios de mercado e implementación  |  |   | Software CRM                   |
| OCP2.4. 2019 y en adelante. Aperturar cuatro almacenes anuales para abastecer a las tiendas virtuales, lo que permitirá incrementar en S/ 300 millones las ventas.                                | Financiamiento de almacenes  | Terrenos, activos-infraestructura.           | Personal para los almacenes   | Sistema de gestión             |
| OCP2.5. 2020 al 2025. Maximizar ventas de productos orgánicos y saludables, logrando S/ 100 millones en ventas al primer año.   | Inversión para Investigación y Desarrollo  | Inversión en visual marketing y promociones. | Equipo especialista en productos orgánicos. Entrenamiento sobre este nuevo negocio. | Software CRM                   |
| OCP2.6. 2021 al 2025 Incrementar las ventas en S/ 200 millones a través de la implementación de programas de fidelización de clientes.  | Inversión en CRM y marketing   |  | Equipo para CRM   | Software CRM                   |
| OCP2.7. 2023. Alcanzar una facturación de S/. 16.3 mil millones, a través de venta segmentada en sus marcas Plaza Ve a, Vivanda, Bodegas y tiendas virtuales                                      | Financiamiento en estrategias de ventas  |  | Personal del área comercial   | SAP                            |
| OCP2.8 2025. Alcanzar una facturación de S/ 25 mil millones, a través de venta segmentada en los cuatro formatos y crecimiento del mercado.   | Financiamiento en estrategias de ventas  |  | Personal del área comercial   | SAP                            |

Tabla 26

## Matriz de Recursos para OCP de Supermercados Peruanos S. A. - OLP 3

| Objetivos a Corto Plazo (3)   | Recursos  |  |  |                     |
|---|---|--|--|---------------------|
|   | Financieros   | Físicos                                  | Humanos  | Tecnológicos        |
| OCP3.1. A partir del 2016 y en adelante, controlar eficientemente los gastos administrativos de SPSA a través de la mejora de la productividad por trabajador, con una meta de S/ 7 millones anuales.   | Inversión en estrategia de fidelización de los recursos humanos |  | Equipos de alto desempeño                                |                     |
| OCP3.2. 2017 y en adelante. Reducir los días de rotación de productos de 54.44 días promedio a 40 días promedio, de la siguiente manera: (i) Al cierre del primer año reducir a 49 días promedio; (ii) A partir del 2do año, reducir cinco días promedio bianual. |   | Rediseño del layout de las tiendas       | Equipo de mejora y control de procesos                   | SAP                 |
| OCP3.3. Al 2018, reducir la merma anual en S/ 1 millón y en adelante, reducirla 5% anual.   | Inversión en sistema de gestión y personas                      |  | Potenciar el área de operaciones                         | SAP                 |
| OCP3.4. 2019. Incorporar nuevas tecnologías (hardware y software) para una eficiencia operativa. Reduciendo gastos operativos en al menos 0.05% respecto al año anterior.   | Inversión en nuevas tecnologías                                 |  | Equipo con experiencia en gestión del talento.           | Hardware y software |
| OCP3.5. 2019 Crear tres centros de distribución en lugares estratégicos a nivel nacional. Lo que permitirá mejorar la utilidad operativa en 1% respecto al año anterior.  | Inversión para financiamiento de nuevos centros de distribución | Nuevos almacenes y equipos de transporte | Equipo de gestión de los almacenes                       | Hardware y software |
| OCP3.6. 2020 Mejorar la gestión de deuda, a través de instrumentos financieros que permitan ahorrar S/. 10 millones de gastos financieros.  |   |  | Equipo técnico   |                     |
| OCP3.7. 2022. Establecer alianzas con proveedores regionales para abastecimiento de productos de primera necesidad.   |   |  | Equipo técnico   | SAP                 |
| OCP3.8 2025 Alcanzar un nivel de endeudamiento de 2.2%.   | Inversión y apalancamiento financiero.                          |  | Equipo de asesores y técnico en compra-venta de empresas | SAP                 |

Tabla 27

## Matriz de Recursos para OCP de Supermercados Peruanos S. A. - OLP 4

| Objetivos a Corto Plazo (4)   | Recursos  |  |                |  |
|---|---|--|----------------|--|
|   | Financieros   | Físicos                                  | Humanos        | Tecnológicos                                 |
| OCP4.1 Durante el 2016 lograr la certificación en ISO 9001 en el proceso de gestión operativa.  | Financiamiento del sistema integral   | Espacio destinado al equipo certificador | Equipo técnico | SAP  |
| OCP4.2. 2017 Lograr la certificación en ISO 9001 en el proceso de servicio al cliente, para lo cual a mitad del año alcanzar al menos el 60% en satisfacción del cliente. | Financiamiento del sistema integral   | Espacio destinado al equipo certificador | Equipo técnico | CRM  |
| OCP4.3 Al 2018 logrará la certificación ISO 14001.  | Financiamiento del sistema integral   | Espacio destinado al equipo certificador | Equipo técnico | Sistema relacionado a Responsabilidad Social |
| OCP4.4 Al 2019 logrará la certificación OHSAS 18001   | Financiamiento del sistema integral   | Espacio destinado al equipo certificador | Equipo técnico | SAP  |
| OCP4.5 Al 2020 logrará la certificación ISO 26000   | Financiamiento del sistema integral   | Espacio destinado al equipo certificador | Equipo técnico | Sistema relacionado a Responsabilidad Social |
| OCP4.6 Durante el 2022 lograr el distintivo ESR y presentar reporte de sostenibilidad a través de la metodología GRI.   | Financiamiento del sistema integral   | Espacio destinado al equipo certificador | Equipo técnico |  |
| OCP4.7 Al 2023 Reducir los incidentes en seguridad en un 50%, y en salud y medio ambiente un 40%.   | Financiamiento del sistema integral   | Espacio destinado al equipo certificador | Equipo técnico |  |
| OCP4.8 Al 2025 lograr reducir en un 60% sus emisiones en CO2 y un 25% en el gasto de energía. Por otro lado, alcanzar el 90% en la satisfacción del cliente.              | Financiamiento del sistema integral, infraestructura sostenible y energía renovable | Espacio destinado al equipo certificador | Equipo técnico |  |

Tabla 28

Matriz de Recursos para OCP de Supermercados Peruanos S. A. - OLP 5

| Objetivos a Corto Plazo (5)   | Recursos                                      |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
|   | Financieros                                   | Físicos                                  | Humanos   | Tecnológicos  |
| OCP5.1. 2016 Diseño de los tres formatos de tienda virtual: web, formato tienda virtual y formato virtual aplicación (APP).                             | Inversión en el diseño de los nuevos formatos | Canales de distribución y almacenamiento | Equipo de diseño                                    | Plataforma web, aplicativo (app), software & hardware |
| OCP5.2. 2017 Lanzamiento de la primera etapa del canal virtual. Incremento en las ventas de 2.5%. Campañas educacionales a nivel nacional.              | Inversión en marketing y capacitación         |  | Equipo técnico en canales virtuales y capacitadores | Soporte   |
| OCP5.3 2019. Segunda etapa del canal Virtual. Establecer cuatro centros de almacenaje, de empaque y distribución - AED. Incremento en las ventas en 6%. | Inversión en marketing y capacitación         | Canales de distribución y almacenamiento | Equipo técnico en canales virtuales y capacitadores | Soporte, SAP, CRM                                     |
| OCP5.4. 2020 Se establece nuevo canal virtual ATM - Global Net. Incremento de venta en 12%.   | Inversión en marketing y capacitación         | Red Global Net                           | Equipo técnico en canales virtuales y capacitadores | Soporte red Global Net, CRM                           |
| OCP5.5. 2022 Sistema de gestión y relación con clientes CRM. Incremento de ventas en 24%  | Inversión en marketing y capacitación         | Módulos de servicio al cliente           | Equipo de servicio al cliente                       | Soporte   |
| OCP5.6. 2025 Ventas por canales virtuales alcanzan el 30% del total de las ventas de SPSA.  | Inversión en marketing y capacitación         | Módulos de servicio al cliente           | Equipo de servicio al cliente                       | Soporte   |

Tabla 29

## Matriz de Recursos para OCP de Supermercados Peruanos S. A. - OLP 6

| Objetivos a Corto Plazo (6)  | Recursos                              |                         |                                   |              |
|--|---------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------|
|  | Financieros                           | Físicos                 | Humanos                           | Tecnológicos |
| OCP 6.1 Al 2016 SPSA apoyará acciones de interés público que contribuyan a reducir la desigualdad social y fortalecer el capital social, natural y humano. Al menos tres acciones en el primer año.  | Inversión en proyectos sociales       |                         | Equipo de capacitadores           |              |
| OCP 6.2. Al 2016 incrementar en 10% las posiciones para personal de la zona de influencia. Ello permitirá tener como mínimo 5% de trabajadores de la zona de influencia.                             |                                       | Centros de capacitación | Equipo de Relaciones Comunitarias | SAP          |
| OCP 6.3 Al 2018 fomentar la organización y capacitación de los principales proveedores de productos perecibles de la zona de influencia, a través del Programa Produciendo con SPSA.                 | Inversión en proyectos sociales       |                         | Equipo de Relaciones Comunitarias | SAP          |
| OCP 6.4. Al 2019 crear el Programa Engánchate, con el objetivo insertar al mercado laboral a jóvenes y personas de tercera edad de la zona de influencia.  | Inversión en proyectos sociales       |                         | Equipo de Relaciones Comunitarias |              |
| OCP 6.5. Al 2020 insertar al 50% de los egresados del Programa Engánchate al mercado laboral en tiendas de SPSA. Ello incrementará la contratación de trabajadores de la zona de influencia en 20%.  |                                       |                         | Equipo de Relaciones Comunitarias | SAP          |
| OCP 6.6. Al 2020 implementar el programa de capacitación a la comunidad "Aprendiendo con SPSA" con el objetivo de lograr el reconocimiento como socio estratégico de la comunidad.                   | Inversión en proyectos sociales       |                         | Equipo de Relaciones Comunitarias | SAP          |
| OCP. 6.7. Al 2023 llegar al 35% de trabajadores contratados de la zona de influencia, así como obtener el 30% de productos de la zona de influencia.   |                                       |                         |                                   |              |
| OCP 6.8. Al 2025 obtener el máximo puntaje en la certificación ESR, en la categoría de relacionamiento con la comunidad. Se alcanzará el 50% de trabajadores y proveedores de la zona de influencia. | Presupuesto para la certificación ESR |                         |                                   |              |

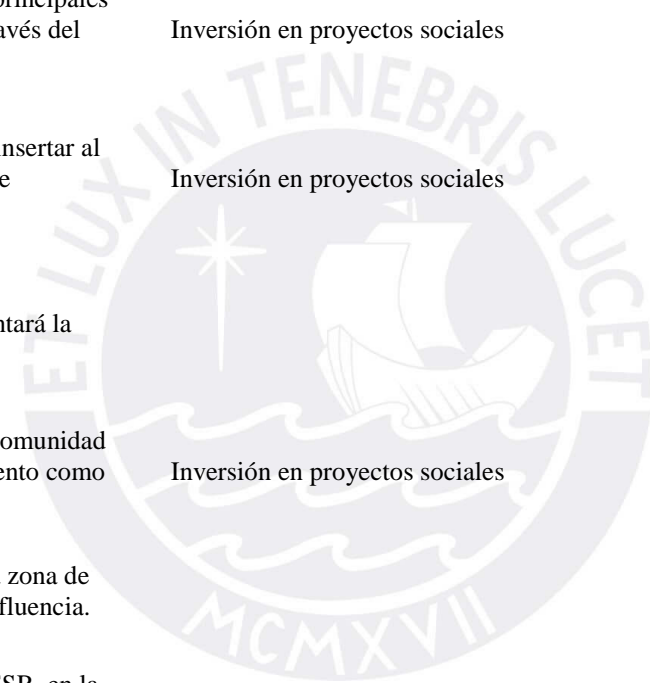


Tabla 30

*Matriz de políticas para cada estrategia retenida.*

| Estrategias   | Políticas   |
|---|---|
| E1 Expandir a nivel nacional, buscando nichos desatendidos en zonas con potencial comercial y económico. O1,O2,O3,O4,O5,F1,F2,F3,F5   | P1 Promover la búsqueda de terrenos en zonas de influencia con potencial de desarrollo.<br>P2 Promover la innovación a través de la tecnología para adpatar formatos virtuales.<br>P3 Alianza con InRetail para la búsqueda de espacios en conjunto, como Grupo Intercorp.  |
| E2 Desarrollar alianzas con los principales proveedores para crear marcas propias orgánicas y saludables. O1,O3,O4,O7,F1,F2,F3,F4,F5. | P4 Promover la adquisición de productos de producción local y orgánicos.<br>P5 Alentar la expansión mediante formatos de mercados tradicionales.<br>P6 Priorizar la negociación con los principales proveedores de la zona mayorista y minorista.<br>P7 Promover la adquisición de terrenos en zonas comercialmente |
| E3 Promover la creación de clusters para el abastecimiento de alimentos locales. O1,O3,O4,O7,F2,F4,F5                                 | P8 Priorizar la negociación con los principales proveedores de la zona mayorista y minorista.<br>P9 Promover la adquisición de productos de producción local y orgánicos.<br>P10 Fomentar la comercialización de marcas propias con productos de la zona.   |
| E4 Establecer formatos de tienda para el desarrollo de nuevos mercados. O1,O2,O4,O7,D1,D2,D3,D4                                       | P11 Promover el estudio de preferencias de los consumidores para adaptar el servicio.<br>P12 Contratar a colaboradores en la zona.  |
| E5 Fortalecer la gestión integral de SPSA. O1,O2,O3,O4,O5,D1,D2, D3,D6.   | P13 Fomentar la gestión de redes sociales.<br>P14 Establecer políticas de promociones y descuentos.<br>P15 Fomentar la transparencia en la publicidad.<br>P16 Fomentar la calidad del servicio al cliente.  |
| E6 Implementar programas de responsabilidad social para el desarrollo de la comunidad. D3,D4,D5,D6,A3,A4,A5.                          | P17 Fomentar la gestión de calidad.<br>P18 Fomentar control de gastos y fiscalización.<br>P19 Promover la ética y buenas prácticas corporativas.  |
| E7 Replantear el proceso de control de gasto financiero. D1,D2,D3A2,A3,A5   | P20 Ahorro en gastos administrativos, operativos y de gestión<br>P21 Eficiencia en la rotación de productos<br>P22 Promover alianzas con proveedores para que los productos se obtengan al costo por unidad más bajo posible  |

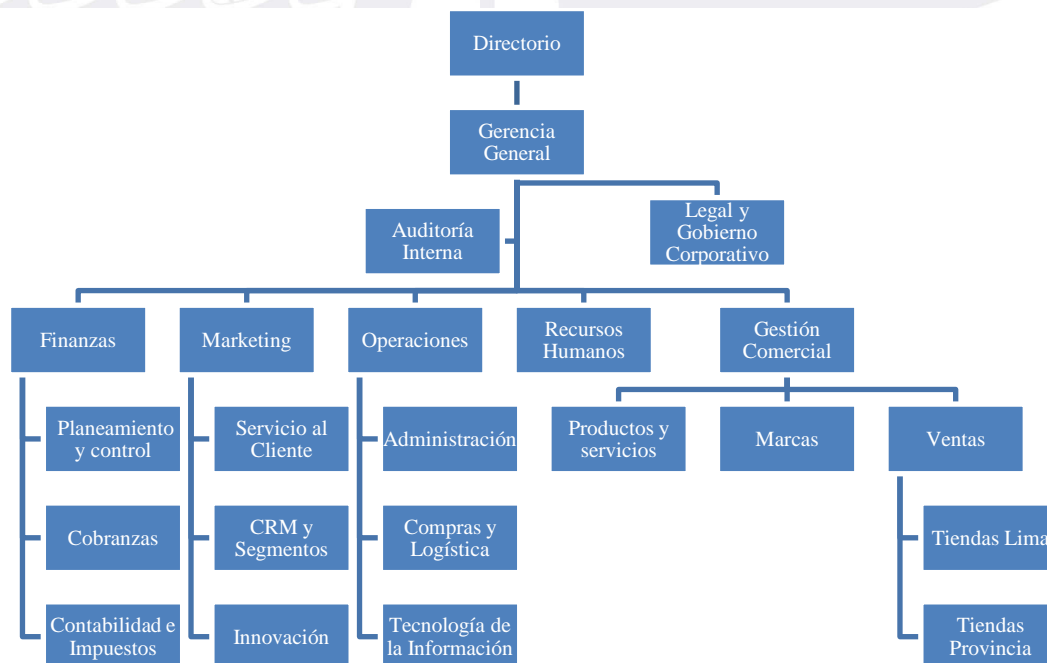


Figura 13. Organigrama Propuesto para SPSA.

El organigrama propuesto tiene modificaciones con el actual, principalmente en el área operativa para darle mayor énfasis en el control y mejora de los procesos, así el área de administración, logística y tecnología de la información forman parte de esta nueva gerencia. De igual manera dentro del control de la empresa se crean las áreas de auditoría interna y legal y gobierno corporativo. En el aspecto comercial se enfatiza la gestión de productos y servicios, marcas y ventas. Todos estos cambios soportan las estrategias planteadas en este documento.

En este organigrama se muestra: (a) Al directorio, como órgano de administración y enfoque de la estrategia de la empresa; (b) la gerencia general, como órgano ejecutor de la estrategia; (c) gerencia de auditoría interna y gerencia legal, como órganos de soporte y supervisión; (d) gerencia de recursos humanos, como gestor del talento; (e) la gerencia de finanzas, encargada del planeamiento financiero, las cobranzas y contabilidad; (f) la gerencia de marketing, encargada de la imagen institucional, CRM y segmentos, innovación y servicio al cliente; (g) la gerencia de operaciones, encargada de administración, logística y tecnologías de la información; (h) la gerencia de gestión comercial, encargada de la gestión de líneas de productos y servicios, marcas y ventas por zona. Esto ayudará a cumplir con los objetivos y estrategias propuestos en el presente documento.

### **7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

Según Porter (2012) el tema de responsabilidad social (RSE) puede ser una fuente de innovación, oportunidad y ventaja competitiva, para las empresas y la sociedad. SPSA cuenta con un departamento de sostenibilidad y medio ambiente, como parte de su compromiso con el desarrollo sostenible del país, bajo un enfoque sistémico e integral de gestión ambiental. Este departamento deberá redefinir la productividad en la cadena de valor, que refuerce la relación con sus *stakeholders*, generando valor compartido en diferentes dimensiones, como políticas de reclutamiento y desarrollo de personal de la zona de influencia, el abastecimiento

con proveedores locales, eliminación de bolsas plásticas, gestión de residuos sólidos y reciclaje en tiendas y programas de capacitación para consolidar la cultura.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

El principal recurso de una organización es el capital humano, por ello la importancia de su correcta gestión y desarrollo (D'Alessio, 2013).

El principal reto para SPSA es mejorar la “marca empleo” para hacerlo más atractivo en el mercado que permita atraer al mejor talento y generar orgullo y sentido de pertenencia a los trabajadores de SPSA. Para ello, deberá enfocar su proceso de gestión del talento en las áreas de reclutamiento, evaluación, capacitación, compensación y desarrollo, este proceso debe estar respaldado con el compromiso de sus líderes.

Estas áreas, deberán enfocarse en los siguientes puntos: (a) mejora en la elaboración del perfil versus el puesto a desempeñar, (b) tener un programa interno de referidos para hacer más eficiente el reclutamiento, (c) mejora en la capacitación del colaborador y plan de entrenamiento, (d) comunicación clara de la herramienta de evaluación de desempeño a sus trabajadores, (e) compensaciones basadas en la meritocracia, y (f) elaborar un plan de desarrollo con el potencial de sus trabajadores para implementar el plan de sucesión.

Mediante esta implementación y las mejoras en el desarrollo del colaborador se disminuirá el ratio de rotación, los trabajadores serán más productivos y SPSA podrá alcanzar su visión esperada.

## **7.7 Gestión del Cambio**

El proceso de implementación genera cambios estructurados y culturales lo que exige que el cambio se planee adecuadamente (D'Alessio, 2013).

La visión propuesta para SPSA, involucra un cambio de cultura organizacional, que deberá ser interiorizado y transmitido por sus líderes. Este cambio, involucra una organización flexible, eficiente y enfocados en el servicio al cliente, que permita el correcto

cumplimiento de los objetivos de largo y corto plazo, comprometiendo a todas las áreas de la empresa, de manera que estas acciones puedan ser entendidas y aplicadas en su totalidad.

Estas acciones deberán estar centradas en los siguientes puntos: (a) todos los colaboradores deben comprender y transmitir las mejoras a ejecutar; (b) compromiso total con la visión de cambio; (c) sentido de urgencia; (d) monitoreo de la gestión del cambio; (e) uso de tecnología; (f) fomentar el liderazgo transformacional; (g) manejo y prevención de crisis; y (h) institucionalización del cambio.

## **7.8 Conclusiones**

Del análisis efectuado durante el proceso estratégico, se determinó la necesidad que tiene SPSA de implementar estrategias que le permitan afrontar el futuro con mayor dinamismo y así generar mayor rentabilidad. Los objetivos de corto plazo desarrollados para cada objetivo de largo plazo constituyen la base para generar estos nuevos desafíos en el proceso de consolidación de SPSA.

Asimismo, las políticas a ser implementadas generarán una cultura organizacional eficiente y permitirá preparar el camino para el desarrollo de las estrategias. Uno de los puntos fundamentales de esta implementación estratégica, es la asignación de recursos en forma planeada, que permita cumplir con el desarrollo de los objetivos a corto plazo. Será también un reto el reestructurar los formatos de las tiendas para hacerlos más atractivos a los clientes, que aún mantienen sus preferencias en los mercados tradicionales. Las buenas prácticas en sostenibilidad y medio ambiente permitirán lograr eficiencia, competitividad y una buena gestión de marca que conllevará a construir la nueva reputación de SPSA.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Este capítulo hace referencia a la evaluación y control, tercera etapa del modelo secuencial del proceso estratégico. Esta etapa es dinámica, debido a que el entorno sufre cambios constantes debiendo realizar una retroalimentación continua con la finalidad de conseguir un planeamiento estratégico adecuado, estos cambios se dan principalmente en: (a) el entorno, (b) la competencia, y (c) la demanda (D'Alessio, 2013).

### 8.1 Perspectivas de Control

El *Balanced Scorecard* o tablero de control integrado es una herramienta de control estratégico a través del empleo de indicadores de gestión, elaborados para tal fin, los cuales reflejan los objetivos y las estrategias planteadas. Ello permite realizar el *feedback* permanente con la finalidad de tomar medidas correctivas en caso fuera necesario, dado que SPSA se desarrolla en un entorno cambiante. Kaplan y Norton (1992) proponen cuatro perspectivas a usarse para evaluar la consecución de los objetivos: (a) finanzas, (b) clientes, (c) procesos internos, y (d) aprendizaje. Estos indicadores, a su vez, están relacionados con los objetivos tanto de largo como de corto plazo.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva busca medir el desarrollo de la organización para que vaya acorde al crecimiento económico que se espera del sector. Se consideran todos los aspectos relacionados con la educación y desarrollo, así como todas las actividades que fomenten el aprendizaje para lograr mayores niveles de efectividad y productividad.

#### 8.1.2 Procesos

El proceso estratégico de SPSA, propone una reestructura en el proceso operativo y financiero que permita alcanzar los niveles de eficiencia, rentabilidad y competitividad en la industria.

### **8.1.3 Clientes**

En la perspectiva del cliente, SPSA deberá enfocar sus acciones en mejorar la calidad de servicio, midiendo permanentemente la satisfacción del cliente, lo que permitirá incrementar la frecuencia de visita y aumento de compra de cada uno de ellos.

### **8.1.4 Financiera**

La perspectiva financiera se centrará en el crecimiento, rentabilidad y retorno de la inversión como valor agregado para el accionista.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

En la Tabla 30 se presenta el tablero de control balanceado para los objetivos de corto plazo de SPSA, agrupados en las perspectivas financiera, cliente, procesos, y aprendizaje.

## **8.3 Conclusiones**

En este capítulo se trabajó la última etapa del proceso estratégico, que comprende las actividades de evaluación y control interactivas e iterativas (D'Alessio, 2013). El *Balance Scorecard* o tablero de control balanceado es la herramienta que permite identificar las brechas entre los objetivos propuestos para SPSA y lo que conseguirá luego de implementadas las estrategias definidas. Las perspectivas de aprendizaje, procesos y clientes, permite que no se oriente la evaluación a resultados estrictamente financieros, sino también se realice un balance en las demás áreas de SPSA.

El análisis en el *Balance Scorecard* permite orientar los objetivos de corto plazo desde cada una de estas perspectivas y tener el control necesario, así como medir los resultados futuros verificando los indicadores apropiados, ajustándolos de ser necesarios de acuerdo a los cambios del entorno y nuevas tendencias de la industria.

Tabla 31

## Matriz de Balance Scorecard de Supermercados Peruanos S. A.

| TABLERO DE CONTROL   |   |            |          |
|--|---|------------|----------|
|  | Indicadores                                       | Periodo    | Variable |
| <b>Perspectiva Financiera</b>  |   |            |          |
| OCP1. 1. En el 2016 celebrar un contrato de asociación con Financiera Uno que permitirá alcanzar ingresos financieros de S/ 400,000 anuales hasta el 2025.   | Ingresos por otras herramientas financieras.      | Trimestral | N        |
| OCP1.3. Al 2018 y en adelante, incrementar en 1.5% de utilidad sobre las ventas anuales, a través de la administración de inmuebles.   | Rentabilidad por metro cuadrado.                  | Trimestral | N        |
| OCP2.4. 2019 y en adelante. Aperturar cuatro almacenes anuales para abastecer las tiendas virtuales, lo que permitirá incrementar en S/ 300 millones las ventas.                                       | Ventas por formatos virtuales                     | Anual      | N        |
| OCP3.5. 2019 Crear tres centros de distribución en lugares estratégicos a nivel nacional. Lo que permitirá mejorar la utilidad operativa en 1% respecto al año anterior.                               | Costo operativo                                   | Semestral  | %        |
| OCP3.6. 2020 Mejorar la gestión de deuda, a través de instrumentos financieros que permitan ahorrar S/. 10 millones de gastos financieros.   | Ratio de endeudamiento                            | Semestral  | %        |
| OCP3.8 2025 Alcanzar un nivel de endeudamiento de 2.2%.  | Ratio de endeudamiento                            | Semestral  | %        |
| <b>Perspectiva del Cliente</b>   |   |            |          |
| OCP1.5 2021. Lograr una utilidad de S/. 60 millones a través del formato de tienda virtual.  | Utilidad por venta virtual                        | Semestral  | N        |
| OCP2.2. 2017 en adelante. Implementar el nuevo formato de tienda con el modelo bodega, y abrir dos tiendas anuales en el formato Plaza Ve a y Vivanda.   | Cantidad de tiendas                               | Anual      | N        |
| OCP2.6. 2021 al 2025 Incrementar las ventas en S/. 200 millones a través de la implementación de programas de fidelización de clientes.  | Frecuencia de compra                              | Trimestral | N        |
| OCP2.5. 2020 al 2025. Maximizar ventas de productos orgánicos y saludables, logrando S/. 100 millones en ventas al primer año.   | Ventas por productos y categoría                  | Trimestral | N        |
| OCP3.7. 2022. Establecer alianzas con proveedores regionales para abastecimiento de productos de primera necesidad.  | Compras a la comunidad                            | Trimestral | N        |
| OCP4.2. 2017 Lograr la certificación en ISO 9001 en el proceso de servicio al cliente, para lo cual a mitad del año alcanzar al menos el 60% en satisfacción del cliente.                              | Certificación ISO 9000                            | Anual      | N        |
| OCP5.1. 2016 Diseño de los tres formatos de tienda virtual: web, formato tienda virtual y formato virtual aplicación (APP).  | Tráfico de clientes en nuevos formatos virtuales  | Trimestral | N        |
| OCP5.5. 2022 Sistema de gestión y relación con clientes CRM. Incremento de ventas en 24%   | Ticket promedio                                   | Mensual    | N        |
| OCP5.4. 2020 Se establece nuevo canal virtual ATM - Global Net. Incremento de venta en 12%.  | Tráfico de clientes en nuevos formatos virtuales  | Trimestral | N        |
| <b>Perspectiva Interna (Procesos)</b>  |   |            |          |
| OCP1. 2. A partir del 2017 y en adelante, ahorrar S/.3 millones por año, en la implementación de mejoras en los procesos operativos de distribución y ventas.  | Utilidad operativa                                | Anual      | %        |
| OCP1.6 2022. Reemplazar el 100% de bolsas de plástico por bolsas de tela (o canastas) y el 80% vouchers de compra reemplazarlos por boleta electrónica. Reduciendo al menos el 1% de gastos de         | Gasto de ventas                                   | Anual      | %        |
| OCP1.8 2025. Implementar al menos el 20% de las cajas al sistema electrónico. Lo que permitirá ahorrar gastos de administración de 1% sobre las ventas.  | Gastos administrativos                            | Anual      | %        |
| OCP2.1. 2016 Rediseñar campañas de ventas cruzadas y marketing (promociones y fidelización) para incrementar las ventas en S/. 551 millones.   | Ratio de venta                                    | Trimestral | N        |
| OCP2.3. 2018. Reenfocar las ventas de acuerdo al perfil del consumidor por producto, servicio y formato de tienda. Esto permitirá aumentar los ingresos en S/ 400 millones al cierre del 1er año.      | Ratio de venta                                    | Trimestral | N        |
| OCP2.7. 2023. Alcanzar una facturación de S/. 16.3 mil millones, a través de venta segmentada en sus marcas Plaza Ve a, Vivanda, Bodegas y tiendas virtuales   | Ratio de venta por formato                        | Trimestral | N        |
| OCP3.2. 2017 y en adelante. Reducir los días de rotación de productos de 54.44 días promedio a 40 días promedio, de la siguiente manera: (i) Al cierre del primer año reducir a 49 días promedio; (ii) | Rotación de inventarios                           | Trimestral | N        |
| OCP3.3. Al 2018, reducir la merma anual en S/. 1 millón y en adelante, reducirla 5% anual.   | Ratio de merma                                    | Trimestral | %        |
| OCP3.4. 2019. Incorporar nuevas tecnologías (hardware y software) para una eficiencia operativa. Reduciendo gastos operativos en al menos 0.05% respecto al año anterior.                              | Gasto operativo                                   | Trimestral | %        |
| OCP4.1 Durante el 2016 lograr la certificación en ISO 9001 en el proceso de gestión operativa.   | Certificación ISO 9000                            | Anual      | N        |
| OCP4.4 Al 2019 logrará la certificación OHSAS 18001  | Certificación OHSAS 18000                         | Anual      | N        |
| OCP4.7 Al 2023 Reducir los incidentes en seguridad en un 50%, y en salud y medio ambiente un 40%.  | Frecuencia de incidentes                          | Trimestral | %        |
| OCP5.2. 2017 Lanzamiento de la primera etapa del canal virtual. Incremento en las ventas de 2.5%. Campañas educativas a nivel nacional.  | Ventas por tipo de formato                        | Trimestral | N        |
| OCP5.3 2019. Segunda etapa del canal Virtual. Establecer cuatro centros de almacenaje, de empaque y distribución - AED. Incremento en las ventas en 6%.  | Ventas por tipo de formato                        | Trimestral | N        |
| OCP 6.5. 2020 Insertar al 50% de los egresados del Programa Engánchate en tiendas de SPSA. Ello incrementará la contratación de trabajadores de la zona de influencia en 20%.                          | Trabajadores provenientes de la comunidad         | Semestral  | %        |
| OCP. 6.7. Al 2023 llegar al 35% de trabajadores contratados de la zona de influencia, así como obtener el 30% de productos de la zona de influencia.   | Trabajadores provenientes de la comunidad         | Semestral  | %        |
| OCP 6.8. 2025 Obtener el máximo puntaje en la certificación ESR, en la categoría de relacionamiento con la comunidad. Alcanzar el 50% de trabajadores y proveedores de la zona de influencia.          | Puntaje en relacionamiento con la comunidad - ESR | Anual      | N        |
| OCP 6.2. Al 2016 incrementar en 10% las posiciones para personal de la zona de influencia. Ello permitirá tener como mínimo 5% de trabajadores de la zona de influencia.                               | Trabajadores provenientes de la comunidad         | Semestral  | %        |
| <b>Perspectiva Organizacional (Aprendizaje)</b>  |   |            |          |
| OCP1. 7. 2023 Incrementar la utilidad operativa en S/ 7 millones como resultado de la satisfacción de los clientes, facilitando el volumen y frecuencia de compra.                                     | Utilidad operativa                                | Anual      | %        |
| OCP1.4 2020. Renegociar condiciones de compra con los principales proveedores aplicando el Rebate para obtener 1.5% más de utilidad  | Utilidad por rebate                               | Anual      | N        |
| OCP2.8 2025. Alcanzar una facturación de S/. 25 mil millones, a través de venta segmentada en los cuatro formatos y crecimiento del mercado.   | Ratio de venta por formato                        | Trimestral | N        |
| OCP3.1. A partir del 2016 y en adelante, controlar eficientemente los gastos administrativos de SPSA a través de la mejora de la productividad por trabajador, con una meta de S/. 7 millones          | Productividad por trabajador                      | Semestral  | %        |
| OCP4.3 Al 2018 logrará la certificación ISO 14001.   | Certificación ISO 14000                           | Anual      | N        |
| OCP4.5 Al 2020 logrará la certificación ISO 26000  | Certificación ISO 26000                           | Anual      | N        |
| OCP4.6 Durante el 2022 lograr el distintivo ESR y presentar reporte de sostenibilidad a través de la metodología GRI.  | Distintivo ESR                                    | Anual      | N        |
| OCP4.8 Al 2025 lograr reducir en un 60% sus emisiones en CO2 y un 25% en el gasto de energía. Por otro lado, alcanzar el 90% en la satisfacción del cliente.   | Emisiones CO2                                     | Anual      | %        |
| OCP5.6. 2025 Ventas por canales virtuales alcanzan el 30% del total de las ventas de SPSA.   | Ratio de venta por formato                        | Trimestral | N        |
| OCP 6.1 Al 2016 Apoyar en al menos tres acciones de interés público que contribuyan a reducir la desigualdad social y fortalecer el capital social, natural y humano.                                  | Programas de RSE                                  | Anual      | N        |
| OCP 6.3 Al 2018 fomentar la organización y capacitación de los principales proveedores de productos perecibles de la zona de influencia, a través del Programa Produciendo con SPSA.                   | Programas de Capacitación                         | Anual      | N        |
| OCP 6.4. Al 2019 crear el Programa Engánchate, con el objetivo insertar al mercado laboral a jóvenes y personas de tercera edad de la zona de influencia.  | Grado de aceptación del programa                  | Anual      | %        |
| OCP 6.6. Al 2020 implementar el programa de capacitación a la comunidad "Aprendiendo con SPSA" con el objetivo de lograr el reconocimiento como socio estratégico de la comunidad.                     | Programas de Capacitación                         | Anual      | N        |

## Capítulo IX: Competitividad de SPSA

El análisis competitivo permite analizar el entorno de los principales competidores de SPSA en la industria y determinar si los objetivos planteados y las estrategias permitirán generar la ventaja competitiva necesaria y así generar valor. Porter (2012) planteó que las propias empresas pueden lograr y mantener ventaja competitiva y para ello han de reconocer el papel esencial de la innovación. D'Alessio (2013) indicó que la competitividad implica fundamentalmente productividad, de lo contrario se puede fracasar. En ese sentido, es necesario que se analice el entorno a través de modelos que permitan establecer la posición de la empresa en la industria, y desde allí implementar las estrategias que conducirán a generar mayor productividad, y así obtener ventaja competitiva.

### 9.1 Análisis Competitivo de SPSA

En esta etapa del PEA se revisaran las cinco fuerzas elaboradas por Porter (2012), para poder identificar las ventajas competitivas de SPSA.



*Figura 14.* Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Tomado de “Ser Competitivo”, por Michael E. Porter, 2012, Grupo Planeta.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que existen mínimos costos de cambio, limitada diferenciación de insumos, diversificación de proveedores, moderada importancia del volumen, baja amenaza de la integración hacia adelante y hacia atrás. Sin embargo, SPSA podría mejorar sus acuerdos de negocio con los proveedores, sobretodo en provincias estableciendo alianzas estratégicas con los mismos, con el fin de obtener mejores productos y servicios a un costo atractivo, lo que permitirá una mayor utilidad bruta, producto de una mejora de costos de venta y obtener a su vez, una mejor oferta de productos. Esta alianza, debería originar el establecimiento de clústeres a nivel local, en diferentes regiones del país, donde SPSA tiene o vaya tener presencia. De esta manera, además, se obtiene la fidelidad y sentido de pertenencia, de la población local, generando desarrollo, trabajo y nuevos clientes.

Por el contrario, el poder de negociación de los compradores es alto, ya que en este tipo de industria, existe un gran volumen de compradores, bajos costos cambiantes, mayor acceso a la información, preferencia de sustitutos, alta sensibilidad de precios en contraposición de la calidad, baja diferenciación de servicio, baja identidad de marca, además de escasos incentivos para los compradores, entre otros. Por ello, es un mercado que se encuentra en constante competencia, teniendo los clientes la libertad de elegir cualquiera de los competidores, de acuerdo a su conveniencia, preferencias y economía. Ante ello, SPSA deberá establecer formatos atractivos y segmentados para las necesidades de los clientes locales, es decir, entenderlos a ellos, a su entorno y a sus necesidades. De igual manera, SPSA se diferenciará a través de productos y servicios diversos, en lo que primará la calidad de los mismos, junto con la perspectiva del cliente.

Por su parte, la rivalidad entre competidores es media, puesto que se puede observar una rivalidad comercial y económica con las otras empresas del rubro. Los factores que afectan la rivalidad están referidos a crecimiento de la industria, concentración en la capital,

costos fijos y valor agregado, baja diferenciación de productos y servicios, baja identidad de marca, costos cambiantes, accesibilidad a la información, respaldo de los grupos económicos, (como es el caso de SPSA con el grupo Intercorp) y de empresas financieras (en el caso de SPSA Interbank). Continuar con la estrategia de desarrollo de mercados permitirá a SPSA generar una ventaja competitiva frente al resto de competidores a nivel nacional; esto sumado a la mejor oferta de productos como resultado de una mejor negociación con los proveedores, además de la mejora en la calidad del servicio.

Denton (1991), manifestó que la calidad de servicio estaba ligada a la lealtad de los clientes hacia las empresas, y estas deberían considerar siempre una evaluación constante de sus clientes frente a la calidad ofrecida, tanto de sus productos como de su servicio, para ver oportunidades de mejora y hacer los ajustes necesarios para obtener mejores resultados, así como la satisfacción de los clientes.

La amenaza de productos o servicios sustitutos es de nivel medio-alto, debido a la presencia de bodegas, mercados locales, *minimarkets*, etc., que representan actualmente el casi 80% de preferencia en estos canales de compra tradicionales. Esta preferencia está determinada por la personalización entre el cliente y vendedor, cercanía al hogar, precios negociables, costumbres locales, adaptación de las cantidades de productos a la necesidad del cliente, etc. Los nuevos formatos a ser implementados deberán ajustarse a los usos y costumbres de la población local, en ese sentido SPSA obtendrá ventaja por el desarrollo de mercados a nivel nacional.

Finalmente la amenaza de entrada de nuevos competidores siempre se mantiene alta, ya que existe el riesgo latente de ingreso de empresas como Walmart y Carrefour, debido a que existen bajas barreras de entrada, no existe identidad de marca, requerimientos de capital alcanzables, la curva de aprendizaje es baja, políticas gubernamentales que favorecen la inversión extranjera y la posibilidad de una mejor aceptación de la población al interior del

país. Frente a ello SPSA deberá desarrollar los programas de fidelización de clientes y aprovechar su condición de empresa peruana.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de SPSA**

De acuerdo con Porter (2012) existen dos tipos de ventajas competitivas; liderazgo en costos y liderazgo en diferenciación.

En el caso de SPSA, la ventaja competitiva deberá estar enfocada en el liderazgo en diferenciación, lo cual le permitirá adaptar sus formatos a las necesidades de los consumidores y tener presencia en mercados distintos a los de la competencia, como es el caso de las provincias donde actualmente es el líder. Estas marcas bajo los formatos adecuados permitirán dar a sus clientes una experiencia única de compra.

En ese sentido, el formato Plaza Vea, tiene el slogan de “Ahorra más, disfruta más”, puesto que en la actualidad la estrategia es de liderazgo en costos, por ello el planteamiento de nuevas estrategias y objetivos que permitirán en el futuro girar hacia un liderazgo en diferenciación, permitiéndole a SPSA obtener una mayor ventaja competitiva que la actual.

## **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de SPSA**

Según Porter (2012), los clústeres son concentraciones geográficas de empresas e instituciones conexas de servicios especializados, proveedores, y empresas afines que compiten pero que a la vez también cooperan.

A nivel nacional existen clústeres ya formados y en potencial desarrollo, como, los centros comerciales, en los cuales se encuentra gran cantidad de tiendas de *retail* y se aprovecha la infraestructura en beneficio del cliente; producción de frutas y verduras, en el que se puede encontrar a todos los proveedores necesarios para el abastecimiento logístico de las tiendas a nivel nacional. Asimismo, se deberá promover el desarrollo de clústeres en tecnología e innovación, para desarrollar, por ejemplo, nuevos sistemas en los cuales los supermercados a través de plataformas, aplicaciones móviles, servicio al cliente y página

web, puedan brindar mejores servicios que generarán retorno y mejores utilidades. Por otro lado, los productores locales son muy importantes para el éxito de esta industria, puesto que es posible obtener menores costos y lograr enfocarse en los gustos de los consumidores de dichas zonas.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Entre los principales aspectos estratégicos identificados tenemos: (a) las sinergias con el grupo Intercorp hacen que SPSA pueda ingresar en conjunto a centros comerciales de diferentes provincias, además, los acuerdos entre SPSA y el grupo, facilitan la colocación de productos y servicios; (b) la ventaja de formar clústeres con productores de frutas y verduras, da la posibilidad de reunir a todos los productores en un solo lugar, y así obtener productos frescos a mejores precios; (c) la ventaja de un clúster de tecnología e innovación es poder aprovechar sus avances para generar ventaja competitiva, con ello, se espera mejorar servicios y sistemas, con el fin de reducir costos y atraer nuevos clientes; y, (d) los productos deben provenir, en su mayoría, de las zonas de influencia hacia las tiendas, favoreciendo la economía local y lograr así beneficios en la comunidad.

#### **9.5 Conclusiones**

Del análisis competitivo se puede observar que la industria posee actores con diferentes características, que están trabajando por ganar mayores clientes y seguir incrementando sus ganancias. Es por ello que, es necesario agregar valor a los procesos de SPSA con la finalidad de fidelizar a los clientes, mejorando así la eficiencia y productividad de la empresa. Se aprecia además la baja penetración de esta industria, producto de que aún, los mercados tradicionales se encuentran muy arraigados en las costumbres y tradiciones de la población. Esto permite impulsar las estrategias y objetivos planteados con la finalidad de aprovechar las oportunidades que aún se tiene a nivel nacional, a través de la generación de clústeres y

adaptando las marcas hacia las nuevas necesidades que permitan obtener mayor captación de clientes, logrando así, posicionarse como el líder del mercado, no solo en lo económico, sino en lo innovador y diferenciador.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo muestra el plan estratégico que permite apreciar la visión integral de SPSA y se incluye las conclusiones y las recomendaciones finales, así como la perspectiva del futuro de SPSA.

### 10.1 Plan Estratégico Integral

Tener una visión integral del plan estratégico es fundamental, permite identificar y controlar cómo se relacionan los objetivos a largo plazo, corto plazo, estrategias, recursos, estructura organizacional, y planes operacionales para lograr mantener una misión que complementada a los valores y código de ética, permitan lograr la visión deseada (D'Alessio, 2013). En la Tabla 31 se muestra el plan estratégico integral elaborado para SPSA.

### 10.2 Conclusiones Finales

A partir del plan estratégico desarrollado, se han obtenido las siguientes conclusiones:

1. SPSA es una de las empresas que conforman el grupo económico Intercorp lo que le da el respaldo financiero y prestigio para el desarrollo de sus actividades comerciales. Está posicionada como la segunda cadena del sector de supermercados e hipermercados en el Perú; sin embargo, sus indicadores financieros actuales como la utilidad neta y el retorno de la inversión son bajos y afectan la rentabilidad del negocio.
2. La visión, la misión y los valores actuales de SPSA no se encuentran alineados con las estrategias para alcanzar los objetivos planteados en el presente plan estratégico.
3. No obstante de la desaceleración de la economía, el entorno aún se presenta favorable para el crecimiento de SPSA, lo que permite tener oportunidades valiosas para la industria y que la empresa no ha terminado de consolidar.
4. El análisis interno de la empresa permitió evaluar la estructura de SPSA, determinándose que existen fortalezas que pueden ser mejor aprovechadas. Por otro

lado, existen debilidades en cada una de las áreas claves de la empresa, encontrándose en una situación expectante para realizar mejoras.

5. La industria *retail* de supermercados en el Perú presenta grandes oportunidades de desarrollo al tener bajo nivel de penetración, convirtiéndose en un mercado atractivo para la inversión de cualquier potencial competidor. En ese sentido, SPSA orienta su estrategia hacia la expansión para ampliar el mercado, buscando captar las opciones de compra del público que aun prefiere comprar en los mercados tradicionales y bodegas.
6. A través de los resultados de las matrices, SPSA tiene información clara sobre su situación actual, ya sea internamente a través del reconocimiento de sus fortalezas y debilidades, así como del entorno, al conocer las oportunidades y amenazas. Asimismo, al evaluar los formatos podrá apreciar cuáles deben mantenerse en función de sus intereses, y cuáles debieran ser modificados en la línea de su visión. Del análisis de las matrices se desprende además información vital para el desarrollo de la estrategia que deberá aplicar SPSA, la misma que pasa por desarrollar productos, aplicar estrategia de integración y la diversificación concéntrica.
7. Implementar la estrategia de SPSA, es una de las etapas más importantes para la organización, pues en ella se consolida todo el planeamiento previo para la puesta en marcha con miras a lograr los objetivos de largo plazo, esta etapa se establece y asigna recursos a los objetivo de corto plazo, gestiona y controla las políticas para asegurar el cumplimiento de las estrategias, así como replantear la estructura organizacional, captando al mejor talento humano y construyendo sobre ello un renovado SPSA. De igual manera, mantener un buen relacionamiento con los grupos de interés, actuando con ética y responsabilidad, es otro de los intereses que desarrollará SPSA, como parte de la gestión del cambio.

8. Evaluar la estrategia de SPSA viene a ser un verdadero desafío para mantener los indicadores alineados al cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Es importante para ello revisar las cuatro perspectivas de control, desde el aprendizaje interno, el control de procesos, medir la satisfacción de clientes, y cuidar las finanzas, todo ello centrado en el tablero de control.
9. Es necesario que la industria de supermercados se adapte a las necesidades de los consumidores, a través de la generación de clústeres, alianzas estratégicas y mayor captación de clientes. La industria posee actores con diferentes características, que están trabajando por ganar mayores clientes y seguir incrementando sus ganancias, por lo cual, es necesario tener elementos diferenciadores e innovadores que permitan destacar a la empresa, para posicionarse como líder del mercado.
10. SPSA tiene un futuro expectante, al ser una industria que se encuentra en pleno desarrollo, por lo que deberá aplicar el proceso estratégico integral para alcanzar su visión al 2025, así como aprovechar las oportunidades de crecimiento del país para consolidarse como líder del mercado peruano en la industria *retail*.

Tabla 32

Plan Estratégico Integral de Supermercados Peruanos S. A.

| Intereses organizacionales |  | Visión: Al 2025 ser el supermercado más rentable del Perú, a través de un uso sostenible y eficiente de los recursos, impactando positivamente en la calidad de vida de los clientes y de la comunidad.  |   |   |   |   |   | Principios Cardinales   |   | Valores   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
|----------------------------|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------------|--|-----------------|
|                            |  | Objetivos de Largo Plazo   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| 1                          | Protección del capital de los accionistas  | OLP1: El 2025 la utilidad será de S/813M., al 31 de Diciembre del 2014 fue de S/14.6M.<br>OLP2: Las ventas serán de S/25MM al 2025, al 31 de Diciembre del 2014 fue de S/3,8MM.<br>OLP3: En el 2025 el ROA será de 6%. En el 2014 fue de 3.92%<br>OLP4: Al 2025 tener implementado el sistema de Integrado de Gestión (ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000 y OHSAS 18001).<br>OLP5: Al 2025 el 30% de las ventas y el CRM social será a través de canales virtuales.<br>OLP6: En el 2025, el 50% de trabajadores y proveedores de alimentos contratados, serán elegidos de las zonas de influencia de SPSA.   |   |   |   |   |   |   | 1. Influencias de terceras partes   | 1. Integridad, como valor fundamental de todos los colaboradores en SPSA para hacer lo correcto en todo momento.<br>2. Trabajo en equipo, para fomentar la verdadera fortaleza de SPSA: su gente.<br>3. Vocación de servicio, para fomentar la verdadera actitud hacia el trabajo.<br>4. Creatividad, porque en SPSA cada colaborador posee un potencial innovador que permitirá generar mejores procesos.<br>5. Diversidad, orientada a maximizar los beneficios de las diferencias, y así formar equipos de alto rendimiento.   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| 2                          | Aumento del retorno sobre la inversión   |  |   |   |   |   |   |   | 2. Lazos pasados y presentes  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| 3                          | Aumento de la participación del mercado  |  |   |   |   |   |   |   | 3. Contrabalance de los intereses   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| 4                          | Desarrollo de los valores corporativos   |  |   |   |   |   |   |   | 4. Conservación de los enemigos   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| 5                          | Aumento de la rentabilidad operativa   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| 6                          | Posicionamiento en clientes y comunidad  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| 7                          | Eficacia operativa mediante uso de TI  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| 8                          | Responsabilidad Social Empresarial   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| Estrategias                |  |  |   |   |   |   |   | Políticas   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| 1                          | Expandir a nivel nacional, buscando nichos desatendidos en zonas con potencial comercial y económico. O1,O2,O3,O4,O5,F1,F2,F3,F5   | X  | X | X | X | X | X | X   | P1 Promover la búsqueda de terrenos en zonas de influencia con potencial de desarrollo.<br>P2 Promover la innovación a través de la tecnología para adaptar formatos virtuales.<br>P3 Alianza con InRetail para la búsqueda de espacios en conjunto, como Grupo Intercorp.<br>P4 Promover la adquisición de productos de producción local y orgánicos.<br>P5 Alinear la expansión mediante formatos de mercados tradicionales.<br>P6 Priorizar la negociación con los principales proveedores de la zona mayorista y minorista.<br>P7 Promover la adquisición de terrenos en zonas comercialmente potenciales.<br>P8 Priorizar la negociación con los principales proveedores de la zona mayorista y minorista.<br>P9 Promover la adquisición de productos de producción local y orgánicos.<br>P10 Fomentar la comercialización de marcas propias con productos de la zona.<br>P11 Promover el estudio de preferencias de los consumidores para adaptar el servicio.<br>P12 Contratar a colaboradores en la zona.<br>P13 Fomentar la gestión de redes sociales.<br>P14 Establecer políticas de promociones y descuentos.<br>P15 Fomentar la transparencia en la publicidad.<br>P16 Fomentar la calidad del servicio al cliente.<br>P17 Fomentar la gestión de calidad.<br>P18 Fomentar control de gastos y fiscalización.<br>P19 Promover la ética y buenas prácticas corporativas.<br>P20 Ahorro en gastos administrativos, operativos y de gestión<br>P21 Eficiencia en la rotación de productos<br>P22 Promover alianzas con proveedores para que los productos se obtengan al costo por unidad más bajo posible |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| 2                          | Desarrollar alianzas con los principales proveedores para crear marcas propias orgánicas y saludables. O1,O3,O4,O7,F1,F2,F3,F4,F5. | X  | X | X | X | X | X | X   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| 3                          | Promover la creación de clusters para el abastecimiento de alimentos locales. O1,O3,O4,O7,F2,F4,F5                                 | X  | X | X | X | X | X | X   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| 4                          | Establecer formatos de tienda para el desarrollo de nuevos mercados. O1,O2,O4,O7,D1,D2,D3,D4                                       | X  | X | X | X | X | X | X   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| 5                          | Fortalecer la gestión integral de SPSA. O1,O2,O3,O4,O5,D1,D2, D3,D6.   | X  | X | X | X | X | X | X   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| 6                          | Implementar programas de responsabilidad social para el desarrollo de la comunidad. D3,D4,D5,D6,A3,A4,A5.                          | X  | X | X | X | X | X | X   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| 7                          | Replantear el proceso de control de gasto financiero. D1,D2,D3A2,A3,A5   | X  | X | X | X | X | X | X   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| Tablero de control         |  | OCP1. 1. En el 2016 celebrar un contrato de asociación con Financiera Uno que permitirá alcanzar ingresos financieros de S/ 400,000 anuales hasta el 2025.<br>OCP1. 2. A partir del 2017 y en adelante, ahorrar S/3 millones por año, en la implementación de mejoras en los procesos operativos de distribución y ventas.<br>OCP1.3. Al 2018 y en adelante, incrementar en 1.5% de utilidad sobre las ventas anuales, a través de la administración de inmuebles.<br>OCP1.4 2020. Renegociar condiciones de compra con los principales proveedores aplicando el Rebate para obtener 1.5% más de utilidad<br>OCP1.5 2021. Lograr una utilidad de S/ 60 millones a través del formato de tienda virtual.<br>OCP1.6 2022. Reemplazar el 100% de bolsas de plástico por bolsas de tela (o canastas) y el 80% vouchers de compra reemplazarlos por boleto electrónica. Reduciendo al menos el 1% de gastos de ventas anuales.<br>OCP1. 7. 2023 Incrementar la utilidad operativa en S/ 7 millones como resultado de la satisfacción de los clientes, facilitando el volumen y frecuencia de compra.<br>OCP1.8 2025. Implementar al menos el 20% de las cajas al sistema electrónico. Lo que permitirá ahorrar gastos de administración de 1% sobre las ventas. |   |   |   |   |   | OCP2.1. 2016 Rediseñar campañas de ventas cruzadas y marketing (promociones y fidelización) para incrementar las ventas en S/ 551 millones.<br>OCP2.2. 2017 en adelante. Implementar el nuevo formato de tienda con el modelo bodega, y abrir dos tiendas anuales en el formato Plaza Ve a y Vivanda.<br>OCP2.3. 2018. Reenfocar las ventas de acuerdo al perfil del consumidor por producto, servicio y formato de tienda. Esto permitirá aumentar los ingresos en S/ 400 millones al cierre del 1er año.<br>OCP2.4. 2019 y en adelante. Aperturar cuatro almacenes anuales para abastecer las tiendas virtuales, lo que permitirá incrementar en S/ 300 millones las ventas.<br>OCP2.5. 2020 al 2025. Maximizar ventas de productos orgánicos y saludables, logrando S/ 100 millones en ventas al primer año.<br>OCP2.6. 2021 al 2025 Incrementar las ventas en S/ 200 millones a través de la implementación de programas de fidelización de clientes.<br>OCP2.7. 2023. Alcanzar una facturación de S/ 16.3 mil millones, a través de venta segmentada en sus marcas Plaza Ve a, Vivanda, Bodegas y tiendas virtuales<br>OCP2.8 2025. Alcanzar una facturación de S/ 25 mil millones, a través de venta segmentada en los cuatro formatos y crecimiento del mercado. |   |   |  |  |  | OCP3.1. A partir del 2016 y en adelante, controlar eficientemente los gastos administrativos de SPSA a través de la mejora de la productividad por trabajador, con una meta de S/ 7 millones anuales.<br>OCP3.2. 2017 y en adelante. Reducir los días de rotación de productos de 54.44 días promedio a 40 días promedio, de la siguiente manera: (i) Al cierre del primer año reducir a 49 días promedio; (ii) A partir del 2do año, reducir cinco días promedio bianual.<br>OCP3.3. Al 2018, reducir la merma anual en S/. 1 millón y en adelante, reducirla 5% anual.<br>OCP3.4. 2019. Incorporar nuevas tecnologías (hardware y software) para una eficiencia operativa. Reduciendo gastos operativos en al menos 0,05% respecto al año anterior.<br>OCP3.5. 2019 Crear tres centros de distribución en lugares estratégicos a nivel nacional. Lo que permitirá mejorar la utilidad operativa en 1% respecto al año anterior.<br>OCP3.6. 2020 Mejorar la gestión de deuda, a través de instrumentos financieros que permitan ahorrar S/ 10 millones de gastos financieros.<br>OCP3.7. 2022. Establecer alianzas con proveedores regionales para abastecimiento de productos de primera necesidad.<br>OCP3.8 2025 Alcanzar un nivel de endeudamiento de 2.2%. |  |  |  |  |  | OCP4.1 Durante el 2016 lograr la certificación en ISO 9001 en el proceso de gestión operativa.<br>OCP4.2. 2017 Lograr la certificación en ISO 9001 en el proceso de servicio al cliente, para lo cual a mitad del año alcanzar al menos el 60% en satisfacción del cliente.<br>OCP4.3 Al 2018 logrará la certificación ISO 14001.<br>OCP4.4 Al 2019 logrará la certificación OHSAS 18001<br>OCP4.5 Al 2020 logrará la certificación ISO 26000<br>OCP4.6 Durante el 2022 lograr el distintivo ESR y presentar reporte de sostenibilidad a través de la metodología GRI.<br>OCP4.7 Al 2023 Reducir los incidentes en seguridad en un 50%, y en salud y medio ambiente un 40%.<br>OCP4.8 Al 2025 lograr reducir en un 60% sus emisiones en CO2 y un 25% en el gasto de energía. Por otro lado, alcanzar el 90% en la satisfacción del cliente. |  |  |  |  |  | OCP5.1. 2016 Diseño de los tres formatos de tienda virtual: web, formato tienda virtual y formato virtual aplicación (APP).<br>OCP5.2. 2017 Lanzamiento de la primera etapa del canal virtual. Incremento en las ventas de 2.5%. Campañas educacionales a nivel nacional.<br>OCP5.3 2019. Segunda etapa del canal Virtual. Establecer cuatro centros de almacenaje, de empaque y distribución - AED. Incremento en las ventas en 6%.<br>OCP5.4. 2020 Se establece nuevo canal virtual ATM - Global Net. Incremento de venta en 12%.<br>OCP5.5. 2022 Sistema de gestión y relación con clientes CRM. Incremento de ventas en 24%<br>OCP5.6. 2025 Ventas por canales virtuales alcanzan el 30% del total de las ventas de SPSA.<br>OCP5.7. 2023 Incrementar la contratación de trabajadores de la zona de influencia en 20%.<br>OCP5.8. 2025 Obtener el máximo puntaje en la certificación ESR, en la categoría de relacionamiento con la comunidad. Alcanzar el 50% de trabajadores y proveedores de la zona de influencia. |  |  |  |  |  | OCP 6.1 Al 2016 Apoyar en al menos tres acciones de interés público que contribuyan a reducir la desigualdad social y fortalecer el capital social, natural y humano.<br>OCP 6.2. Al 2016 incrementar en 10% las posiciones para personal de la zona de influencia. Ello permitirá tener como mínimo 5% de trabajadores de la zona de influencia.<br>OCP 6.3 Al 2018 fomentar la organización y capacitación de los principales proveedores de productos perecibles de la zona de influencia, a través del Programa Produciendo con SPSA.<br>OCP 6.4. Al 2019 crear el Programa Engáñchate, con el objetivo insertar al mercado laboral a jóvenes y personas de tercera edad de la zona de influencia.<br>OCP 6.5. 2020 Insertar al 50% de los egresados del Programa Engáñchate en tiendas de SPSA. Ello incrementará la contratación de trabajadores de la zona de influencia en 20%.<br>OCP 6.6. Al 2020 implementar el programa de capacitación a la comunidad "Aprendiendo con SPSA" con el objetivo de lograr el reconocimiento como socio estratégico de la comunidad.<br>OCP. 6.7. Al 2023 llegar al 35% de trabajadores contratados en zonas de influencia, así como obtener el 30% de productos de la zona de influencia.<br>OCP 6.8. 2025 Obtener el máximo puntaje en la certificación ESR, en la categoría de relacionamiento con la comunidad. Alcanzar el 50% de trabajadores y proveedores de la zona de influencia. |  |  |  |  |  | Tablero de control |  | Código de Ética |
| Perspectivas               |  |  |   |   |   |   |   | Perspectivas  |   | 1. La integridad debe guiar el comportamiento de todos los colaboradores con los diferentes stakeholders, siendo el pilar fundamental de la organización.<br>2. Participar activamente y transmitir la cultura SPSA, promoviendo la transparencia, comunicación y gestión del conocimiento.<br>3. Respetar y promover la diversidad e inclusión, generando valor agregado al contar con diferentes puntos de vista fomentando la creatividad e innovación.<br>4. Garantizar buenas prácticas de gobierno corporativo, con el fin alcanzar la competitividad.<br>5. Respetar y cumplir las disposiciones vigentes creando un clima de confianza al interno de SPSA.<br>6. Actuar siempre como una empresa socialmente responsable. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| Financieras                |  |  |   |   |   |   |   | Financieras   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| Clientes                   |  |  |   |   |   |   |   | Clientes  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| Procesos                   |  |  |   |   |   |   |   | Procesos  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| Aprendizaje                |  |  |   |   |   |   |   | Aprendizaje   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| Recursos                   |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| Estructura organizacional  |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |
| Planes operacionales       |  |  |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |                    |  |                 |

Misión: En SPSA promovemos la satisfacción de nuestros clientes a través de productos y servicios de calidad al mejor precio posible, desmenujando a nuestros colaboradores, creando valor sostenible para nuestros accionistas y contribuyendo al crecimiento del país con responsabilidad social.

### 10.3 Recomendaciones Finales

Se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el presente plan estratégico, acompañándose de un programa de comunicación, capacitación y desarrollo de los colaboradores de SPSA, pues todos deben estar conscientes que su desempeño y competencias serán decisivas para alcanzar la visión propuesta.
2. SPSA debe fortalecer su estructura y disciplina financiera, aprovechando la ventaja competitiva de pertenecer al Grupo Intercorp, uno de los más sólidos del Perú. Además, debe replantear sus objetivos a largo plazo, sus estrategias internas y externas orientándolas al uso eficiente de sus recursos con el fin de aprovechar las oportunidades que se presentan en la industria.
3. Replantear la visión, misión y valores de SPSA para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello debe acompañarse de una estrategia comunicacional que sea capaz de transmitir positivamente los cambios, capacitando de forma continua a los colaboradores, concientizándolos que su desempeño y compromiso son decisivas para alcanzar la nueva visión propuesta.
4. SPSA deberá aprovechar el crecimiento de la industria mediante la expansión de los puntos de venta, fortaleciendo su gestión operativa y estrategia comercial para consolidarse en el mercado peruano. Por lo que, SPSA debe reforzar sus factores claves de éxito, ofreciendo productos y servicios de alta calidad a sus clientes, mejorando la rentabilidad por metro cuadrado y la relación con sus grupos de interés.
5. Establecer planes de mejora en la gestión operativa, financiera, marketing, ventas, de recursos humanos y otras áreas de soporte, que le permitan potenciarse para tomar las oportunidades del mercado y hacer frente a las amenazas.

6. SPSA debe plantearse seis objetivos de largo plazo, tres de ellos vinculados con el aspecto financiero para incrementar sus utilidades, un cuarto objetivo relacionado con la mejora en el sistema de gestión, el quinto relacionado a mejorar la experiencia de los clientes y finalmente, un objetivo que vincula la labor de SPSA con las comunidades de la zona de influencia.
7. Un adecuado análisis de los escenarios futuros asegurará trabajar en nuevas soluciones, permitiendo aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas y convertir en fortalezas a las debilidades. Asimismo, deberá implementar un sistema de gestión integral que le permita ser más eficiente en el uso de sus recursos, procesos y tecnología que logren acreditarla como una empresa moderna, eficiente y sostenible.
8. SPSA deberá asignar eficientemente los recursos necesarios para cada objetivo de corto plazo, y deberá estar atenta para hacer los ajustes precisos con miras a lograr los objetivos de largo plazo. En esa misma línea, es necesario gestionar las políticas establecidas que asegurará el cumplimiento de las estrategias y mantener un buen relacionamiento con sus grupos de interés.
9. SPSA deberá asegurar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, empoderando a los líderes de cada área para la gestión del tablero de control. Es así que, ante cambios del entorno, se deberán hacer los ajustes en el menor tiempo posible, para mantener los indicadores de avance de cumplimiento alineados, y con ello mantener actualizado al personal interno en cuanto a mejores prácticas de gestión, servicio al cliente, gerenciamiento en todas las áreas y los indicadores financieros.
10. Es necesaria la revisión de los formatos de la empresa, para adecuarlos a las necesidades de los clientes y brindarles mejores servicios, lo que incrementará sus ganancias y su posición en el mercado. De igual manera, SPSA deberá implementar formatos virtuales, a través de una estrategia conformada por creatividad, innovación,

calidad y desarrollo tecnológico, teniendo como socio estratégico a la comunidad, a través de programas de empleo para las zonas de influencia, negocios con proveedores locales y formación de clústeres.

11. SPSA debe aplicar los objetivos a corto y largo plazo, así como las estrategias señaladas en el plan estratégico, para generar los pilares necesarios con el fin de alcanzar el liderazgo en el mercado peruano de la industria *retail*, tanto en lo económico como en lo social, enfocándose a ser una empresa sostenible, impactando positivamente en las comunidades.

#### **10.4 Futuro de SPSA**

Existe un gran futuro para SPSA en el negocio del *retail*. La industria está en pleno desarrollo, por lo que aún existen muchas oportunidades de mercado a nivel nacional. Para SPSA pensar en su futuro como líder en el sector, es un reto, que no es difícil de alcanzar. El presente plan posee elementos que dan una dirección en ese sentido y una correcta organización que piense en su talento, procesos internos, mejora continua, la calidad de su servicio, así como la satisfacción del cliente, lo que le ayudará a enfrentar a la competencia y posicionarse como el mejor en la industria.

Así, SPSA al 2025 tendrá la mayor cuota de mercado *retail* a través de sus formatos físicos y virtuales, siendo reconocida como una de las más grandes empresas nacionales, y aliados estratégicos del país al generar más empleo para la comunidad. Asimismo, SPSA está certificada por empresas internacionales por su extraordinario sistema de gestión integral, siendo un ejemplo para muchas empresas nacionales.

SPSA es una empresa sostenible en el tiempo, tanto en materia económica, procesos y capital humano. Maximiza sus fortalezas en el mercado para iniciar el proceso de internacionalización de sus marcas para conquistar nuevos mercados.

## Referencias

- Agencia Peruana de Noticias. (2014). Hipermercados y tiendas de descuento en Perú seguirán expandiéndose a estratos B, C y D. *América Economía*. Recuperado de:  
<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/hipermercados-y-tiendas-de-descuento-en-peru-seguiran-expandiendose-estratos-b-c>
- América Economía. (2013). *Ranking 500 mayores empresas de Perú 2013*. Recuperado de:  
[http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking\\_500\\_peru\\_2013/ranking-500-mejores.php](http://rankings.americaeconomia.com/2013/ranking_500_peru_2013/ranking-500-mejores.php)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015). *Informe macroeconómico: I trimestre del 2015*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2015/nota-de-estudios-32-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2015). *Reporte de inflación. Setiembre 2015*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>
- Banco Mundial. (2014). *Gasto militar en EE. UU., Perú y el Mundo*. Recuperado de:  
<http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS/countries/1W-PE-US?display=graph>
- CENTRUM. (2012). *Reportes financieros*. Recuperado de:  
[http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/burkenroad\\_sasa.pdf](http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/burkenroad_sasa.pdf)
- Class & Asociados. (2015). *Fundamento de clasificación del riesgo: Supermercados Peruanos S. A.* Recuperado de: <http://www.classrating.com/SPeruanos.pdf>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2014). *Estrategia nacional para el desarrollo de ciencia, tecnología e innovación*.  
 Recuperado de:

[http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2014/mayo/crear\\_crecer/estrategias\\_crear\\_crecer\\_ultima\\_version\\_28-5-2014.pdf](http://portal.concytec.gob.pe/images/stories/images2014/mayo/crear_crecer/estrategias_crear_crecer_ultima_version_28-5-2014.pdf)

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. (2a ed.) México D. F., México: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. (2a ed.) (p. 373) México D. F., México: Pearson Educación.

Defensoría del Pueblo. (2015). *Conflictos sociales*. Recuperado de:

<http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte-mensual-conflictos-sociales-135-mayo-2015.pdf>

Denton, K. (1991). *La calidad en el servicio a los clientes*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Diario Gestión. (2013). *SUNAT: El contrabando que ingresa anualmente al Perú supera los US\$ 530 millones*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/sunat-calcula-us-530-millones-costo-contrabando-que-ingresa-anualmente-peru-2066618>

Diario Gestión. (2015). *Ventas de supermercados*. Recuperado de:

<http://gestion.pe/economia/ventas-supermercados-sumarian-s-11500-millones-y-crecerian-6-2015-2142119>

Diario Gestión. (2015). *Perú volvería a ser el segundo productor mundial de plata el 2017, según el MEM*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/peru-volveria-segundo-productor-mundial-plata-2017-segun-mem-2120398>

Diario El Comercio. (2014). *Porcentaje de empresas informales en el Perú*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/65-todas-empresas-peru-son-informales-noticia-1720484>

Equilibrium Clasificadora de Riesgos S. A. (2013). *Análisis del sector retail: supermercados*.

Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>

Ernst & Young. (2015). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2015-2016*. Recuperado de:

[http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia\\_de\\_Negocios\\_e\\_Inversion\\_en\\_el\\_Peru\\_2015\\_2016.pdf](http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf)

Fernández, A. (2015, 25 de febrero). Inversión en I+D: ¿Cuáles son los beneficios de la

nueva normativa? *Semana Económica*. Recuperado de:

<http://semanaeconomica.com/article/servicios/tecnologia/155067-inversion-en-id-cuales-son-los-beneficios-de-la-nueva-normativa/>

Forbes (2015). Caída en precios de materias primas afectará a Latinoamérica. Recuperado de:

<http://www.forbes.com.mx/caida-en-precios-de-materias-primas-afectara-latinoamerica/>

Frenk, A. (2014, 28 de julio). *¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos*. Recuperado de:

<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>

García, E. (2013). *Con quién compite nuestra empresa: determinación y análisis de la competencia*. Lima: Universidad del Pacífico.

El Peruano. (2016). *Informe destaca reducción de la pobreza de 58.7% a 22.7%*. Recuperado

de: <http://www.elperuano.com.pe/noticia-informe-destaca-reduccion-de-pobreza-587-a-227-37242.aspx>

IMD. (2016). *The 2015 IMD World Competitiveness Scoreboard*. Recuperado de:

<http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Población Económicamente Activa, según ámbito geográfico, 2004-2014*. Recuperado el 10 de mayo de 2016 de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden-1\\_72.xls](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_72.xls)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Población económicamente activa masculina, según ámbito geográfico, 2004-2014*. Recuperado el 10 de mayo de 2016 de:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden-2\\_62.xls](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-2_62.xls)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Población económicamente activa femenina, según ámbito geográfico, 2004-2014*. Recuperado el 10 de mayo de 2016 de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden-3\\_52.xls](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-3_52.xls)

IPSOS Perú: “En esta campaña veremos propuestas para cambiar el sistema tributario”.

(2015, 09 de julio). *Diario Gestión*. Recuperado de:

<http://gestion.pe/economia/ipsos-esta-campana-veriamos-propuestas-cambiar-sistema-tributario-2136785>

Kallpa Securities. (2014). *Retail: In Retail Perú Corp*. Recuperado de:

<http://kallpasab.com/reportes/InRetail%20Peru%20Corp.%20-%20Inicio%20de%20Cobertura%20-%20VF%20@%20USD%2015.20%20-%20Mantener.pdf>

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2015). *Lo que debemos saber de los TLC*. Recuperado de:

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=arti](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=arti)

cle&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=82

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa [MERCO]. (2014). *Ranking Merco Empresas Perú 2014*. Recuperado de: <http://merco.info/pe/ranking-merco-empresas?edicion=2014>

Muller, A. (2013, 05 de diciembre). Plaza Vea renovará su imagen en el 2014. *Webretail*. Recuperado de: <http://www.webretail.com.ar/nota/plaza-vea-renovara-su-imagen-en-2014/id/3241>

Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2015). *Convención Marco sobre el Cambio Climático. Aprobación del Acuerdo de París*. Recuperado de: <http://unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/spa/109s.pdf>

Publix. (2015). *Publix Announces Fourth Quarter and Annual Results 2014*. Recuperado de: <http://www.publixstockholder.com/servlet/ProxyServlet?path=/stockholder/NewsItem.do&newsReleaseItemPK=7195>

Reano, V. y Meza-Cuadra, M. (2014). Centros comerciales: La desaceleración económica peruana los pone en alerta. *Semana Económica*. Recuperado de: <http://semanaeconomica.com/article/servicios/comercio/140171-centros-comerciales-en-el-peru-la-desaceleracion-economica-los-pone-en-alerta/>

Salas, B. (2015). Penetración baja y competencia con operadores tradicionales motivan optimismo de *retailers*. *Diario Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/retail-peru-penetracion-baja-y-competencia-operadores-tradicionales-motivan-optimismo-retailers-2128126>

Sánchez, F. (2014). Migración interna cambia. *Perú.21*. Recuperado de: <http://peru21.pe/opinion/migracion-interna-cambia-2169150>

Schwab, Klaus (Ed.). (2015). *The Global Competitiveness Report*. Recuperado de:

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

Supermercados Peruanos S. A. (2015). *Documento de información anual*. Recuperado de:

<http://www.bvl.com.pe/hhii/000432/20150305164401/DOCUMENTO32DE32INFORMACI211N322014.PDF>

Superintendencia del Mercado de Valores [SMV] (2015). *Supermercados Peruanos S. A.: estados financieros al 31 de diciembre de 2014 y de 2013 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Recuperado el 10 de mayo de 2016 de

<http://www.smv.gob.pe/>

Torres, A. (2015). Rumbo a Ciudad Gótica. *El Comercio*. Recuperado de:

<http://elcomercio.pe/opinion/columnistas/rumbo-ciudad-gotica-alfredo-torres-noticia-1807437>

Whole Foods Market, Inc. (2015). *2014 Annual Report*. Recuperado de:

[https://assets.wholefoodsmarket.com/www/company-info/investor-relations/annual-reports/2014-WFM\\_Annual\\_Report.pdf](https://assets.wholefoodsmarket.com/www/company-info/investor-relations/annual-reports/2014-WFM_Annual_Report.pdf)

## Apéndice A: Evaluación de la Visión de Supermercados en el Perú

Son nueve los criterios que debe alcanzar una visión (D'Alessio, 2012). A continuación se muestran las visiones de algunos de los actuales supermercados en el Perú, así como la evaluación con los criterios antes mencionados.

Tabla A1

### Visión de Supermercados en el Perú

| Supermercado     | Visión Actual  |
|------------------|--|
| Cencosud         | Ser el retailer más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y el compromiso de nuestro equipo de colaboradores. |
| Wong             | Ser una organización líder, con nivel de competencia mundial.  |
| Tottus           | Somos líderes en cada mercado donde competimos por ofrecer el lugar preferido para comprar y trabajar.   |
| SPSA (actual)    | Ser la primera opción de compra para todos los peruanos.   |
| SPSA (propuesta) | Al 2025 ser el supermercado más rentable del Perú, a través de un uso sostenible y eficiente de los recursos, impactando positivamente en la calidad de vida de nuestros clientes y de la comunidad.                           |

Nota: Tomado de las páginas web disponibles de los actuales supermercados del Perú.

Tabla A2

### Evaluación de la Visión de Supermercados en el Perú

| Visiones         | Ideología central | Visión de futuro | Simple, clara y comprensible | Ambiciosa, convincente y realista | Definida en un horizonte de tiempo que permite cambios | Proyectada a un alcance geográfico | Conocida por todos | Sentido de urgencia (enfoque) | Idea clara y desarrollada sobre dónde desea ir la organización |
|------------------|-------------------|------------------|------------------------------|-----------------------------------|--|------------------------------------|--------------------|-------------------------------|--|
| Cencosud         | Sí                | No               | Sí                           | Sí                                | No   | Sí                                 | No                 | Sí                            | Sí   |
| Wong             | Sí                | No               | No                           | Sí                                | No   | No                                 | Sí                 | No                            | No   |
| Tottus           | Sí                | No               | Sí                           | No                                | No   | No                                 | No                 | No                            | No   |
| Spsa (actual)    | Sí                | No               | Sí                           | No                                | No   | Sí                                 | Sí                 | No                            | No   |
| Spsa (propuesta) | Sí                | Sí               | Sí                           | Sí                                | Sí   | Sí                                 | Sí                 | Sí                            | Sí   |

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" (2.<sup>a</sup> ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson Educación.

## Apéndice B: Tamaño de Mercado de Alimento

Tabla B1

*Ingreso Promedio Mensual, según Ámbito Geográfico, 2005-2025 (nuevos soles)*

| Ámbito geográfico     | Año   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                       | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2020  | 2025  |
| Ingreso promedio país | 674   | 723   | 791   | 885   | 955   | 972   | 1,058 | 1,141 | 1,176 | 1,235 | 1,297 | 1,655 | 2,112 |
| Crecimiento anual     | 1%    | 7%    | 9%    | 12%   | 8%    | 2%    | 9%    | 8%    | 3%    | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    |
| Lima Metropolitana    | 1,011 | 1,061 | 1,118 | 1,234 | 1,311 | 1,276 | 1,386 | 1,509 | 1,554 |       |       |       |       |
| Resto País            | 511   | 552   | 624   | 705   | 772   | 815   | 888   | 951   | 982   |       |       |       |       |

Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015). Hasta el año de 2006, los resultados corresponden a la encuesta nacional de hogares. Del 2014 al 2025 el ingreso proyectado considera una tasa promedio anual del 5%.

Tabla B2

*Población Económicamente Activa, 2005 - 2015 (Miles de personas)*

| Ámbito Geográfico | Año    |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2020   | 2025   |
| PEA total país    | 13,867 | 14,356 | 14,903 | 15,158 | 15,448 | 15,736 | 15,949 | 16,142 | 16,329 | 16,557 | 16,789 | 17,998 | 19,293 |
| Crecimiento anual |        | 3.53%  | 3.81%  | 1.71%  | 1.91%  | 1.86%  | 1.36%  | 1.21%  | 1.16%  |        |        |        |        |
| Área Urbana       | 9,632  | 10,055 | 10,689 | 10,968 | 11,244 | 11,592 | 11,856 | 12,117 | 12,353 |        |        |        |        |
| Área Rural        | 4,235  | 4,301  | 4,214  | 4,190  | 4,205  | 4,143  | 4,093  | 4,025  | 3,975  |        |        |        |        |

Nota. Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015). Hasta el año de 2006, los resultados corresponden a la encuesta nacional de hogares. Del 2014 al 2025 la PEA proyectada considera una tasa promedio anual del 18%.

Tabla B3

*Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento, 2000-2025*

| Años | Población  |            |            | Tasa de crecimiento media de la población total |               |
|------|------------|------------|------------|---|---------------|
|      | Total      | Hombres    | Mujeres    | Periodo Quinquenal                              | Periodo Anual |
| 2000 | 25,983,588 | 13,039,529 | 12,944,059 |   | 1.54          |
| 2005 | 27,810,540 | 13,948,639 | 13,861,901 |   | 1.28          |
| 2010 | 29,461,933 | 14,768,901 | 14,693,032 |   | 1.13          |
| 2015 | 31,151,643 | 15,605,814 | 15,545,829 |   | 1.10          |
| 2016 | 31,488,625 | 15,772,385 | 15,716,240 |   | 1.08          |
| 2017 | 31,826,018 | 15,939,059 | 15,886,959 | 1.05  | 1.07          |
| 2018 | 32,162,184 | 16,105,008 | 16,057,176 |   | 1.06          |
| 2019 | 32,495,510 | 16,269,416 | 16,226,094 |   | 1.04          |
| 2020 | 32,824,358 | 16,431,465 | 16,392,893 |   | 1.01          |
| 2021 | 33,149,016 | 16,591,315 | 16,557,701 |   | 0.99          |
| 2022 | 33,470,569 | 16,749,517 | 16,721,052 | 0.95  | 0.97          |
| 2023 | 33,788,589 | 16,905,832 | 16,882,757 |   | 0.95          |
| 2024 | 34,102,668 | 17,060,003 | 17,042,665 |   | 0.93          |
| 2025 | 34,412,393 | 17,211,808 | 17,200,585 |   | 0.91          |

Nota. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 2000-2025. Boletín de Análisis Demográfico N° 36.

Tabla B4

*Tamaño de Mercado de Alimentos 2014- 2015 y Proyección 2025 (en miles de millones)*

| Concepto                    | Año            |                |                |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|
|                             | 2014           | 2015           | 2025           |
| Población                   | 30,814,175     | 31,151,643     | 34,412,393     |
| PEA                         | 16,557,000     | 16,789,000     | 19,293,000     |
| Ingreso per cápita          | 1,235          | 1,297          | 2,112          |
| Total Ingresos País         | 20,445,638,916 | 21,768,733,669 | 40,747,511,583 |
| Ingreso % destinado a       | 30%            | 33%            | 35%            |
| Tamaño mercado de alimentos | 6,133,691,675  | 7,183,682,111  | 14,261,629,054 |

Tabla B5

*Cálculo de Participación de Mercado de Alimentos al 2014*

| Establecimiento                             | Participación % | Ventas Anuales S/ |
|---|-----------------|-------------------|
| Tottus                                      | 26.80%          | 2,976,220         |
| SPSA  | 34.10%          | 3,764,895         |
| Cencosud                                    | 39.10%          | 4,342,172         |
| Total Supermercados                         |                 | 11,083,287        |
| Otros (bodegas, mercados, minimarkets, etc) |                 | 6,122,608,388     |

## Apéndice C: Referentes para Supermercados Peruanos S. A.

Tabla C1

### Estado de Ganancias y Pérdidas de Publix Super Markets Inc. (Dólares Americanos)

|   |       | Tested Party Fiscal Year End: | 23/07/2014     | 23/07/2013     | 23/07/2012     | 23/07/2011     | 23/07/2010     |
|---|-------|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|   |       | Comparable Fiscal Year End:   | 28/12/2013     | 29/12/2012     | 31/12/2011     | 25/12/2010     | 26/12/2009     |
|   |       | Number of Months:             | 12             | 12             | 12             | 12             | 12             |
|   |       | Exchange Rate:                | USD / USD      | USD / USD      | USD / USD      | USD / USD      | USD / USD      |
| Operating Revenue                           | OPREV |                               | 29,147,518,000 | 27,706,772,000 | 27,178,764,000 | 25,328,054,000 | 24,514,960,000 |
| Cost of Goods Sold                          | COGS  |                               | 20,937,319,000 | 19,910,984,000 | 19,520,370,000 | 18,111,443,000 | 17,592,679,000 |
| Gross Profit                                | GP    |                               | 8,210,199,000  | 7,795,788,000  | 7,658,394,000  | 7,216,611,000  | 6,922,281,000  |
|   |       |                               | <b>28.17%</b>  | <b>28.14%</b>  | <b>28.18%</b>  | <b>28.49%</b>  |                |
| Selling, General and Administrative Expense | SGAX  |                               | 5,890,461,000  | 5,630,537,000  | 5,529,551,000  | 5,295,287,000  | 5,260,651,000  |
| R&D Expenses                                | RDX   |                               |                |                |                |                |                |
| Pension Cost                                | PENSX |                               |                |                |                |                |                |
| Advertising Expense                         | ADVX  |                               |                |                |                |                |                |
| Operating Income                            | OPI   |                               | 2,319,738,000  | 2,165,251,000  | 2,128,843,000  | 1,921,324,000  | 1,661,630,000  |
|   |       |                               | <b>7.96%</b>   | <b>7.81%</b>   | <b>7.83%</b>   | <b>7.59%</b>   |                |
| Non-Operating Income                        | NOPI  |                               | 145,951,000    | 137,343,000    | 132,930,000    | 118,094,000    | 113,084,000    |
| Interest Income                             | INTI  |                               |                |                |                |                |                |
| Interest Expense                            | INTX  |                               |                |                |                |                |                |
| FX Gain/Loss                                | FX    |                               |                |                |                |                |                |
| Pretax Income                               | PI    |                               | 2,465,689,000  | 2,302,594,000  | 2,261,773,000  | 2,039,418,000  | 1,774,714,000  |
| Income Taxes                                | TXX   |                               | 811,735,000    | 750,339,000    | 769,807,000    | 701,271,000    | 613,272,000    |
| Earnings for Minority Interest              | MI    |                               |                |                |                |                |                |
| Extraordinary, Discontinued and Other       | OTHER |                               |                |                |                |                |                |
| Net Income                                  | NI    |                               | 1,653,954,000  | 1,552,255,000  | 1,491,966,000  | 1,338,147,000  | 1,161,442,000  |
|   |       |                               | <b>5.67%</b>   | <b>5.60%</b>   | <b>5.49%</b>   | <b>5.28%</b>   |                |

Nota. Adaptado de *Securities and Exchange Commission: Annual Report 2013* (EY, 2014)

Tabla C2

### Estado de Ganancias y Pérdidas de Whole Foods Market Inc. (Dólares Americanos)

|   |       | Tested Party Fiscal Year End: | 23/07/2014     | 23/07/2013     | 23/07/2012     | 23/07/2011    | 23/07/2010    |
|---|-------|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
|   |       | Comparable Fiscal Year End:   | 29/09/2013     | 30/09/2012     | 25/09/2011     | 26/09/2010    | 27/09/2009    |
|   |       | Number of Months:             | 12             | 12             | 12             | 12            | 12            |
|   |       | Exchange Rate:                | USD / USD      | USD / USD      | USD / USD      | USD / USD     | USD / USD     |
| Operating Revenue                           | OPREV |                               | 12,917,000,000 | 11,699,000,000 | 10,107,787,000 | 9,005,794,000 | 8,031,620,000 |
| Cost of Goods Sold                          | COGS  |                               | 8,288,000,000  | 7,543,000,000  | 6,571,238,000  | 5,869,519,000 | 5,276,493,000 |
| Gross Profit                                | GP    |                               | 4,629,000,000  | 4,156,000,000  | 3,536,549,000  | 3,136,275,000 | 2,755,127,000 |
|   |       |                               | <b>35.84%</b>  | <b>35.52%</b>  | <b>34.99%</b>  | <b>34.83%</b> |               |
| Selling, General and Administrative Expense | SGAX  |                               | 3,746,000,000  | 3,412,000,000  | 2,988,929,000  | 2,698,300,000 | 2,470,778,000 |
| R&D Expenses                                | RDX   |                               |                |                |                |               |               |
| Pension Cost                                | PENSX |                               |                |                |                |               |               |
| Advertising Expense                         | ADVX  |                               |                |                |                |               |               |
| Operating Income                            | OPI   |                               | 883,000,000    | 744,000,000    | 547,620,000    | 437,975,000   | 284,349,000   |
|   |       |                               | <b>6.84%</b>   | <b>6.36%</b>   | <b>5.42%</b>   | <b>4.86%</b>  |               |
| Non-Operating Income                        | NOPI  |                               | 11,000,000     | 8,000,000      | 4,092,000      | -26,194,000   | -33,407,000   |
| Interest Income                             | INTI  |                               |                |                |                |               |               |
| Interest Expense                            | INTX  |                               |                |                | 3,882,000      | 33,048,000    | 36,856,000    |
| FX Gain/Loss                                | FX    |                               |                |                |                |               |               |
| Pretax Income                               | PI    |                               | 894,000,000    | 752,000,000    | 551,712,000    | 411,781,000   | 250,942,000   |
| Income Taxes                                | TXX   |                               | 343,000,000    | 286,000,000    | 209,100,000    | 165,948,000   | 104,138,000   |
| Earnings for Minority Interest              | MI    |                               |                |                |                |               |               |
| Extraordinary, Discontinued and Other       | OTHER |                               |                |                |                |               |               |
| Net Income                                  | NI    |                               | 551,000,000    | 466,000,000    | 342,612,000    | 245,833,000   | 146,804,000   |
|   |       |                               | <b>4.27%</b>   | <b>3.98%</b>   | <b>3.39%</b>   | <b>2.73%</b>  |               |

Nota. Adaptado de *Securities and Exchange Commission: Annual Report 2013* (EY, 2014)

### Apéndice D: Proyección de los Estados de Ganancias y Pérdidas de Supermercados Peruanos S. A.

Tabla D1

*Proyección de los Estados de Resultados de Supermercados Peruanos S. A.*

| Concepto                          | Año       |           |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|-----------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                   | 2014      | 2015      | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       |
| Ventas                            | 3,756,624 | 4,244,145 | 4,795,884  | 5,419,349  | 6,286,445  | 7,418,005  | 8,827,426  | 10,769,459 | 13,246,435 | 16,319,608 | 20,073,118 | 25,000,004 |
| Costo de ventas                   | 2,794,002 | 3,140,667 | 3,548,954  | 4,010,318  | 4,651,969  | 5,489,324  | 6,532,295  | 7,969,400  | 9,802,362  | 12,076,510 | 14,854,107 | 18,500,003 |
| Utilidad bruta                    | 962,622   | 1,103,478 | 1,246,930  | 1,409,031  | 1,634,476  | 1,928,681  | 2,295,131  | 2,800,059  | 3,444,073  | 4,243,098  | 5,219,011  | 6,500,001  |
| gastos de administración y ventas | -826,560  | -920,979  | -1,040,707 | -1,170,579 | -1,291,864 | -1,520,691 | -1,800,795 | -2,191,585 | -2,689,026 | -3,304,721 | -4,064,806 | -4,796,251 |
| Utilidad de operación             | 136,062   | 182,498   | 206,223    | 238,451    | 342,611    | 407,990    | 494,336    | 608,474    | 755,047    | 938,377    | 1,154,204  | 1,703,750  |
| menos gastos financieros          | -109,811  | -135,615  | -131,305   | -142,935   | -162,445   | -187,905   | -215,203   | -257,928   | -312,422   | -380,031   | -464,616   | -573,500   |
| Utilidad antes de impuestos       | 26,251    | 46,883    | 74,918     | 95,516     | 180,166    | 220,085    | 279,132    | 350,546    | 442,625    | 558,346    | 689,588    | 1,130,250  |
| menos impuesto a la renta         | -11,650   | -13,127   | -20,977    | -26,744    | -50,447    | -61,624    | -78,157    | -98,153    | -123,935   | -156,337   | -193,085   | -316,470   |
| Utilidad neta                     | 14,601    | 33,756    | 53,941     | 68,772     | 129,720    | 158,461    | 200,975    | 252,393    | 318,690    | 402,009    | 496,504    | 813,780    |

Nota. La tabla muestra la proyección Supermercados Peruanos S. A.: Estados Financieros al 31 de Diciembre de 2014 y de 2013 junto con el dictamen de los auditores independientes. Recuperado de [www.smv.gob.pe](http://www.smv.gob.pe)

A partir del 2015 y en adelante se muestra un cálculo de la proyección de ventas en un ratio de crecimiento gradual entre 12% y 24.5%