

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



**Planeamiento Estratégico para la
Industria de Supermercados en el Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Cynthia Carolina Banda Moreno

Carlos Manuel Delgado Barrio de Mendoza

Alber Fabricio Martínez Quispe

María Teresa Morales Luna

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Surco, mayo de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Todas las personas que de una u otra manera han colaborado en la realización de este trabajo, en especial a nuestro asesor de tesis el profesor Carlos Armando Bazán Tejada, por compartir sus conocimientos, su esfuerzo y dedicación para ayudarnos a sacar este trabajo adelante, pero sobre todo por la motivación y apoyo brindado durante todo durante todo este tiempo.

Todos nuestros profesores del programa, por las enseñanzas y experiencias brindadas durante estos años. A nuestros tutores del programa virtual por su invaluable ayuda y apoyo incondicional.

Nuestras familias y amistades por el constante apoyo brindado durante estos años. Gracias porque su apoyo nos permite cumplir nuestros sueños y alcanzar nuestras metas.

Nuestros compañeros de promoción por el tiempo que pasamos juntos en las aulas físicas y virtuales. Gracias por brindarnos su amistad, experiencia y conocimientos que nos ayudan a ser mejores profesionales.

Sr. José Sejas, Director Comercial de Supermercados Peruanos S.A. por su experiencia y apoyo brindado a nuestro grupo para poder llevar a cabo este trabajo.

Dedicatorias

A mis padres, a mi familia y a Ricardo, por su paciencia, apoyo incondicional, comprensión y ánimo constante durante toda esta etapa de mi vida profesional.

Cynthia Banda

A mi esposa y mis hijos, que son mi propósito de vida y desde siempre me motivaron a dar lo mejor de mí. A mis padres y hermanos que siempre confiaron en mí.

Carlos Manuel Delgado

A mi madre, por hacerme ver que con esfuerzo y trabajo duro se consiguen las mejores recompensas de la vida, y a mi hermana, por su apoyo constante e incondicional, a ellas quienes son mi motivación principal para superarme cada día.

Fabricio Martínez

A mis padres Domingo y Teresa, por su amor incondicional y ejemplo de esfuerzo, profesionalismo y amor al prójimo. A mi esposo George, por todo su amor y apoyo constante que día a día me permite seguir el mismo camino.

María Teresa Morales

Resumen Ejecutivo

El crecimiento de la economía peruana, el aumento del ingreso per cápita de los pobladores, así como el fácil acceso al crédito han permitido que los consumidores puedan expandir sus opciones de compra y realizarlas dentro del canal moderno, especialmente en el ámbito de Lima Metropolitana. Sin embargo, a pesar de este crecimiento, el canal tradicional de compras, representado principalmente por las bodegas y los mercados, continúa liderando la participación de mercado en la preferencia por los productos de consumo masivo y de primera necesidad. La industria de supermercados en el Perú tiene un potencial que depende del crecimiento sostenido del país y de que los ingresos de las familias peruanas se mantengan acordes con este. Asimismo, el crecimiento de la industria de supermercados está determinado por un cambio de la cultura de compra de la población y de la dinámica de empleo entre los miembros de las familias peruanas. La elaboración de un plan estratégico al 2026 tiene como propósito determinar las estrategias que permitan aprovechar las oportunidades de la coyuntura peruana, de manera que se logre el crecimiento de la industria y que se incremente la penetración de mercado. Estas estrategias, que se encuentran alineadas con la visión y misión propuestas para la industria de supermercados, están orientadas a ampliar el acceso a una opción de compra moderna que contribuya a mejorar la calidad de vida de las familias peruanas.

Abstract

During the last decade, the modern grocery retail in Peru has seen a progressive increase of the number of stores, particularly in the metropolitan area of Lima, allowing access to a modern option of retail to more consumers. This growth has a strong correlation with the economic growth of the country, the increase of the per-capita income, and the access to consumer credit among the Peruvian families. Despite these factors, that are a common denominator in the growth of the modern grocery retail in different countries, the growth of this industry in Peru depends on more particular factors that are related to the culture and the dynamic of employment of their population. This strategic planning for the modern grocery retail in Peru for the year 2026, analyses the opportunities that the local economic factors provides to this industry, and establishes the strategies to continue with its growth. Although it is necessary for the country to maintain the pace of the economic growth that keeps a steady per-capita income, the modern grocery retail in Peru also needs for the culture of purchase to develop into a more modern approach that will adapt to the dynamics of the Peruvian families as more members of their households enter the labor force. The proposed strategies are aligned with the vision, and aimed for the industry to provide to more Peruvian families with access to a modern option of grocery retail that will improve their quality of life.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Industria de Supermercados	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	18
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	19
2.1 Antecedentes	19
2.2 Visión	19
2.3 Misión	20
2.4 Valores	20
2.5 Código de Ética	23
2.6 Conclusiones	23
Capítulo III: Situación Externa.....	25
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	25
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	25
3.1.2 Potencial nacional	26
3.1.3 Principios cardinales	32
3.1.4 Influencia del análisis en la industria de supermercados en el Perú	35
3.2 Análisis Competitivo del País	36
3.2.1 Condiciones de los factores.....	36
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	38
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	39
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	39

3.2.5 Influencia del análisis en la industria de supermercados en el Perú	40
3.3 Análisis del Entorno PESTE	41
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	41
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	43
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	49
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	51
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	54
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	56
3.5 La Industria de Supermercados en el Perú y sus Competidores	57
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	58
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	58
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	59
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	60
3.5.5 Rivalidad de los competidores	61
3.6 La Industria de Supermercados en el Perú y sus Referentes.....	62
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	62
3.8 Conclusiones	66
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	68
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	68
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	68
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	68
4.1.3 Operaciones y logística (O).....	70
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	71
4.1.5 Recursos humanos (H)	72
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	74

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	75
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	75
4.3 Conclusiones	77
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo.....	79
5.1 Intereses de la Industria de Supermercados en el Perú	79
5.2 Potencial de la Industria de Supermercados en el Perú.....	80
5.2.1 Administración y gerencia (A).....	80
5.2.2 Marketing y ventas (M)	80
5.2.3 Operaciones y logística e infraestructura (O).....	81
5.2.4 Finanzas y contabilidad (F).....	81
5.2.5 Recursos humanos y cultura (H).....	81
5.2.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	81
5.2.7 Tecnología de investigación y desarrollo (T).....	82
5.3 Principios Cardinales de la Industria de Supermercados en el Perú	82
5.3.1 Influencia de terceras partes.....	82
5.3.2 Lazos pasados y presentes.....	83
5.3.3 Contrabalance de intereses.....	84
5.3.4 Conservación de los enemigos	84
5.4 Matriz de Intereses de la Industria de Supermercados en el Perú (MIO)	85
5.5 Objetivos de Largo Plazo	85
5.6 Conclusiones	87
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	88
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	88
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	88
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	88

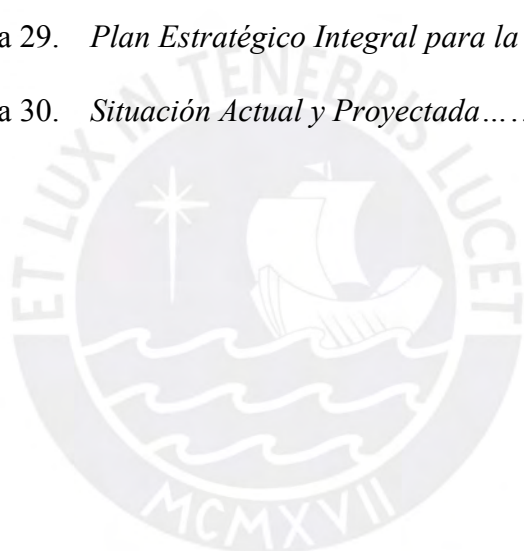
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	92
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	93
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	94
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	94
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	97
6.9 Matriz de Ética (ME)	97
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	98
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	99
6.12 Conclusiones	102
Capítulo VII: Implementación Estratégica	103
7.1 Objetivos de Corto Plazo	103
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	105
7.3 Políticas de cada Estrategia	105
7.4 Estructura de la Industria de Supermercados en el Perú	105
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	108
7.6 Recursos Humanos y Motivación	110
7.7 Gestión del Cambio.....	111
7.8 Conclusiones	112
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	113
8.1 Perspectivas de Control.....	113
8.1.1 Aprendizaje interno	114
8.1.2 Procesos	114
8.1.3 Clientes.....	114
8.1.4 Financiera.....	115
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balance Scorecard</i>)	115

8.3 Conclusiones	115
Capítulo IX: Competitividad del Sector Supermercados	117
9.1 Análisis Competitivo de la Industria de Supermercados en el Perú	117
9.1.1 Condiciones de los factores.....	117
9.1.2 Condiciones de la demanda.....	118
9.1.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	118
9.1.4 Sectores afines y de apoyo	120
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de Supermercados en el Perú	120
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de Supermercados en el Perú.....	121
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	121
9.5 Conclusiones	121
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	123
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	123
10.2 Conclusiones Finales.....	123
10.3 Recomendaciones Finales	125
10.4 Futuro de la Industria de Supermercados.....	126
Referencias.....	127
Apéndice: Entrevista a José Sejas de Supermercados Peruanos S.A.....	136

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Número de Tiendas por Grupo Comercial</i>	5
Tabla 2.	<i>Indicadores de los Principales Participantes de la Industria de Supermercados en Chile para el año 2012</i>	15
Tabla 3.	<i>Visión de los Principales Supermercados del Perú</i>	21
Tabla 4.	<i>Misión de los Principales Supermercados del Perú</i>	22
Tabla 5.	<i>Matriz de Intereses Nacionales para el Perú</i>	25
Tabla 6.	<i>Visión General de la Política del Perú</i>	41
Tabla 7.	<i>Principales Datos Poblaciones.</i>	49
Tabla 8.	<i>Resultados Esperados de la Estrategia de Ciencia, Tecnología e Innovación del CONCYTEC</i>	54
Tabla 9.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	56
Tabla 10.	<i>Factores en la Industria de Supermercados en el Perú y sus Referentes 2012</i>	62
Tabla 11.	<i>MPC para la Industria de Supermercados en el Perú</i>	63
Tabla 12.	<i>MPR para la Industria de Supermercados en el Perú</i>	63
Tabla 13.	<i>Población en Edad de Trabajar según su Nivel de Educación y Ámbito Geográfico (Miles de Personas)</i>	73
Tabla 14.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	76
Tabla 15.	<i>Matriz de Interés de la Industria de Supermercados en el Perú</i>	86
Tabla 16.	<i>MFODA de la Industria de Supermercados en el Perú</i>	90
Tabla 17.	<i>MPEYEA de la Industria de Supermercados en el Perú</i>	91
Tabla 18.	<i>Participación Relativa y Crecimiento de las Ventas de la Industria de Supermercados, Bodegas y Mercados en el Perú para el 2015 (en millones de soles)</i>	92
Tabla 19.	<i>MDE de la Industria de Supermercados en el Perú</i>	95

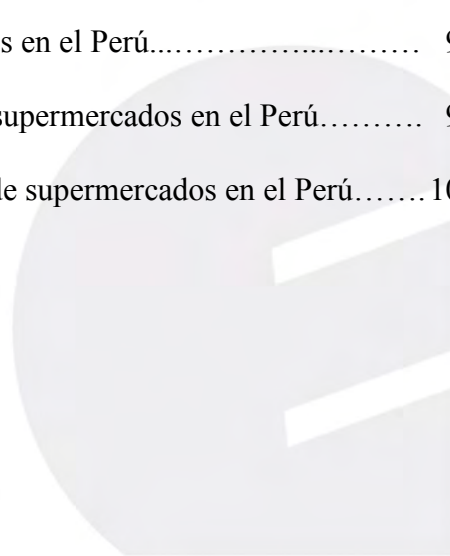
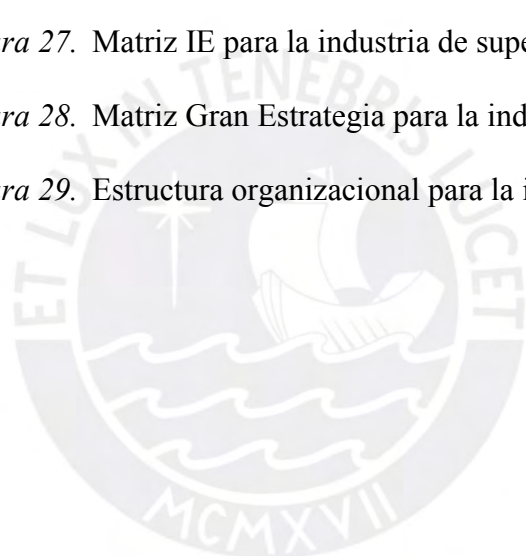
Tabla 20.	<i>MCPE de la Industria de Supermercados en el Perú</i>	96
Tabla 21.	<i>Matriz de Rumelt de la Industria de Supermercados en el Perú</i>	97
Tabla 22.	<i>Matriz de Ética de la Industria de Supermercados en el Perú</i>	98
Tabla 23.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Industria de Supermercados en el Perú</i>	99
Tabla 24.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	100
Tabla 25.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	101
Tabla 26.	<i>Recursos de la Industria de Supermercados en el Perú</i>	106
Tabla 27.	<i>Políticas de la Industria de Supermercados en el Perú</i>	107
Tabla 28.	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	116
Tabla 29.	<i>Plan Estratégico Integral para la Industria de Supermercados en el Perú</i>	124
Tabla 30.	<i>Situación Actual y Proyectada</i>	126



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Evolución de la participación de mercados de las empresas en la industria de supermercados en el Perú	4
<i>Figura 2.</i>	Evolución del número de tiendas de las empresas en la industria de supermercados en el Perú	6
<i>Figura 3.</i>	Nivel de penetración de la industria de retail por países.....	7
<i>Figura 4.</i>	Ingreso nacional bruto per cápita – Perú.....	9
<i>Figura 5.</i>	Evolución del PBI real, consumo privado real, demanda interna real, comercio- Perú, periodo 2011-2015.....	9
<i>Figura 6.</i>	Evolución de los niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana durante el periodo 2005-2013	11
<i>Figura 7.</i>	Evolución de la variación de los niveles de venta de las empresas en la industria de supermercados en el Perú, periodo 2009-2014	12
<i>Figura 8.</i>	Pirámides de la población peruana años 1950, 2015 y 2025.....	27
<i>Figura 9.</i>	Evolución del PBI, PBI per cápita e inflación del Perú, periodo 1992-2014.....	29
<i>Figura 10.</i>	Inversión extranjera directa por país (diciembre 2014).....	33
<i>Figura 11.</i>	Comparación de Perú con otros países de Latinoamérica en el ranking de facilidad de hacer negocios en el país 2016	43
<i>Figura 12.</i>	Evolución del crecimiento del PBI del Perú 2006-2015.....	44
<i>Figura 13.</i>	Evolución del crecimiento del PBI del Perú y América Latina 2006-2014.....	44
<i>Figura 14.</i>	Composición del PBI del Perú por sector económico.....	45
<i>Figura 15.</i>	PBI per cápita en el Perú 2006-2014.....	45
<i>Figura 16.</i>	Evolución de la tasa de inflación del PBI del Perú 2006-2015.....	46
<i>Figura 17.</i>	Evolución del sistema financiero en miles de soles.....	47

<i>Figura 18.</i> Consumo per-cápita de alimentos 2012-2016 (Var %)	48
<i>Figura 19.</i> Población censada por área de residencia	50
<i>Figura 20.</i> Transformación de la estructura social en el Perú	50
<i>Figura 21.</i> Denuncias de faltas por tipo en el Perú 2006-2014	51
<i>Figura 22.</i> Comparación de los principales indicadores macroeconómicos y su relación con la inversión en investigación y desarrollo entre países	52
<i>Figura 23.</i> Principales factores para realizar negocios en el Perú	53
<i>Figura 24.</i> El modelo de las cinco fuerzas de Porter	57
<i>Figura 25.</i> Gráfico de la MPEYEA de la industria de supermercados en el Perú	91
<i>Figura 26.</i> Matriz BCG para la industria de supermercados en el Perú	92
<i>Figura 27.</i> Matriz IE para la industria de supermercados en el Perú	93
<i>Figura 28.</i> Matriz Gran Estrategia para la industria de supermercados en el Perú	94
<i>Figura 29.</i> Estructura organizacional para la industria de supermercados en el Perú	108



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

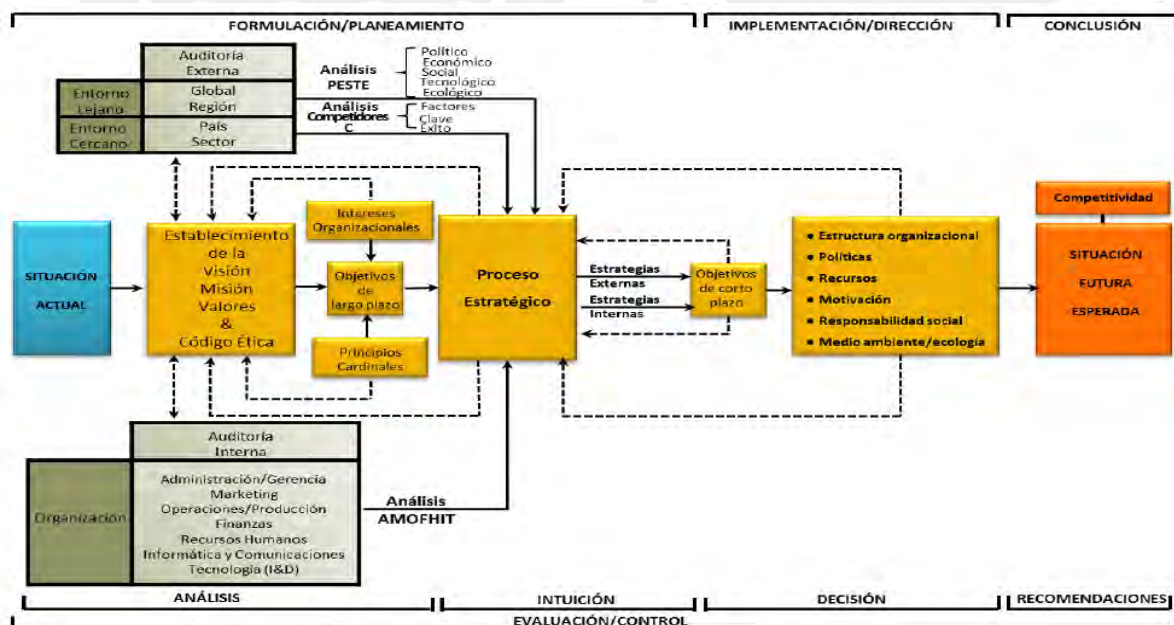


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

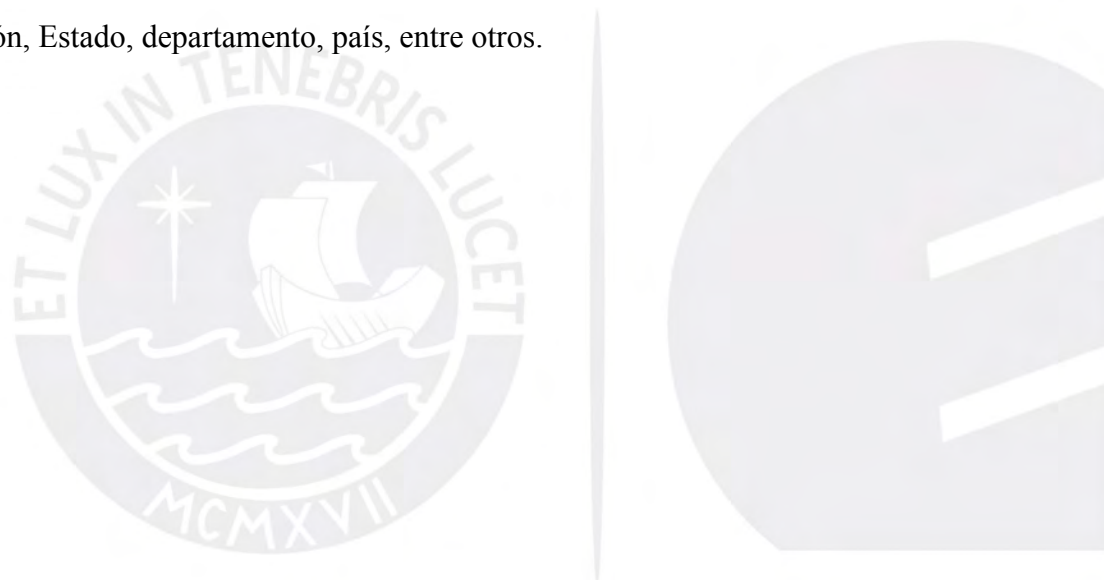
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación General de la Industria de Supermercados

1.1 Situación General

El concepto de *retail* refiere a la actividad de venta de bienes al público en cantidades relativamente pequeñas con la finalidad de consumo por parte del comprador. De acuerdo con Vergara (2012), esta industria origina cambios favorables en la economía, el comercio, el trabajo y la vida cotidiana de las personas. Esto ocurre, sobre todo, con los que se ubican en los segmentos económicos más poblados de la sociedad.

Al respecto, Price Waterhouse Coopers y TNS Retail Forward (2007) prepararon un reporte con referencia al sector del retail. En este documento, se muestra un sector dinámico que es afectado por diversos factores socioeconómicos, así como su evolución y composición. Además, los factores culturales y tecnológicos también influyen en las decisiones de compra de los consumidores. Es a estos factores que las industrias que conforman el sector retail tendrán que adaptarse constantemente para ofrecer productos y servicios adecuados a su público objetivo.

Asimismo, deben mantenerse actualizadas en cuanto a los cambios en los patrones de comportamiento y las necesidades que influyen, a su vez, en los patrones de compra, los cuales suceden en periodos de tiempo cada vez más cortos. Un factor fundamental de éxito, en las industrias del retail, recae en la habilidad de ser flexible y adaptable en relación con la oferta de productos y formatos como respuesta a las nuevas oportunidades que ofrece el mercado (Grewal, Krishnan, Levy, & Munger, 2010).

Por otro lado, el sector del retail engloba varias industrias de negocios que abarca desde supermercados, hipermercados, cadena de farmacias, tiendas de marca, centros comerciales, cadena de tiendas de conveniencia y restaurantes, hasta sucursales bancarias. En la actualidad, el retail también incluye la venta de mercancías por catálogo e inclusive las ventas por Internet (Guerrero, 2012). Según el *Healthy Eating Research* de la Fundación

Robert Wood Johnson, la industria retail de supermercados promueve el beneficio de contar con mayor y mejor acceso a alimentos saludables de primera necesidad, así como el de generar un estímulo económico en las comunidades al crear nuevos puestos de trabajo. Aparte de ello, mejora la valorización de las áreas aledañas y promueve el comercio local, sobre todo en las comunidades de ingresos más bajos (Hagan & Rubin, 2013).

En el Perú, la presencia de los supermercados se inicia en el año 1953. Así lo describió García (2011) en su libro *Una aproximación al retail moderno*. Este fenómeno surge cuando la familia Oeschle inaugura una tienda de tipo supermercado para ofrecer una manera más eficiente de realizar compras de primera necesidad. Posteriormente, otras empresas copiaron el formato de negocio, pero fueron desapareciendo del mercado debido al fuerte impacto de la crisis económica y social de la década de 1980, y a la falta de adaptación del modelo de negocio a los diferentes niveles de estratos económicos que se formaban en el país en aquella época.

De acuerdo con el análisis sectorial realizado por la clasificadora de riesgo Equilibrium (2012), se le denomina supermercado a los establecimientos que tienen como finalidad principal acercar a los consumidores a una variedad importante de productos. Asimismo, estos recurren a un sistema de autoservicio y pagan por los productos en una zona de cajas comúnmente situadas a la salida del establecimiento. La distribución de un supermercado se organiza dividiendo el espacio en estanterías en las cuales se ordenan los productos por secciones, de manera que los consumidores puedan recorrer los pasillos de las diferentes secciones mientras realizan sus compras.

Cabe añadir que la clasificación que se le otorga a los supermercados depende del área del establecimiento, el número de productos que ofrece, la zona geográfica en donde se ubica y el segmento económico al que va dirigido. En otros países donde la industria de supermercados se encuentra más desarrollada, existen hasta cuatro clasificaciones de

supermercados, dependiendo de las necesidades del cliente. En el Perú, los supermercados se clasifican básicamente en tres categorías:

- Hipermercados: Son establecimientos con un área de venta de entre 2,000 m² y 9,000 m², donde se ofrecen una gran variedad de productos, tanto perecibles como no perecibles, y servicios. Asimismo, utilizan una estrategia de precios bajos en productos de alta rotación.
- Supermercados: Son los establecimientos que cuentan con un área de venta de 1,000 m² a 3,000 m². Están dirigidos a las familias que realizan compras diarias, semanales o quincenales, y se componen de tiendas que cuentan con un ambiente cálido, excelente servicio y precios altos, o que ofrecen una mayor variedad de productos a precios más bajos.
- Tiendas de descuento: Estos establecimientos ocupan un área más pequeña en comparación con los otros dos formatos. Tienen en promedio 1,000 m² o menos, ofrecen una limitada variedad de productos, y están dirigidos a segmentos de menores ingresos.

La industria de supermercados en el Perú se encuentra actualmente dominada por tres grupos comerciales. Estos son los siguientes: (a) Supermercados Wong/Metro (Grupo Cencosud), que iniciaron sus operaciones con las tiendas Wong en el año 1983; (b) Supermercados Peruanos S.A. (Grupo Interbank), que inició sus operaciones en el Perú en el año 1993 bajo el nombre de Supermercados Santa Isabel, y que actualmente cuenta con las tiendas Plaza Veá, Vivanda y Tiendas Mass; y (c) Hipermercados Tottus (Grupo Falabella), que ingresó al mercado en el año 2003.

Al mes de marzo de 2015, la participación de mercado se encuentra repartida entre estos tres grupos. Supermercados Wong/Metro lidera la participación con 38% del mercado, seguido por Supermercados Peruanos, con 35%, e Hipermercados Tottus, con 27%. Cabe

destacar que, al evaluar la evolución de la participación de mercado, tal como se refleja en la Figura 1, se ha evidenciado que la competencia entre estos tres grupos comerciales se ha tornado más agresiva en los últimos seis años.

El grupo comercial de Supermercados Peruanos ha mantenido su participación de mercado en los últimos seis años, mientras que Hipermercados Tottus ha incrementado su participación de mercado mediante una estrategia de expansión de tiendas que continua durante los años 2016 y 2017. Esta mayor participación de mercado por parte de los Hipermercados Tottus tiene como contraparte la pérdida de participación de mercado de las tiendas Wong/Metro. Estas pasaron de tener una participación del 46%, en el año 2009, a un 38%, al mes de marzo del 2015, según el informe sectorial elaborado por Equilibrium (2015).

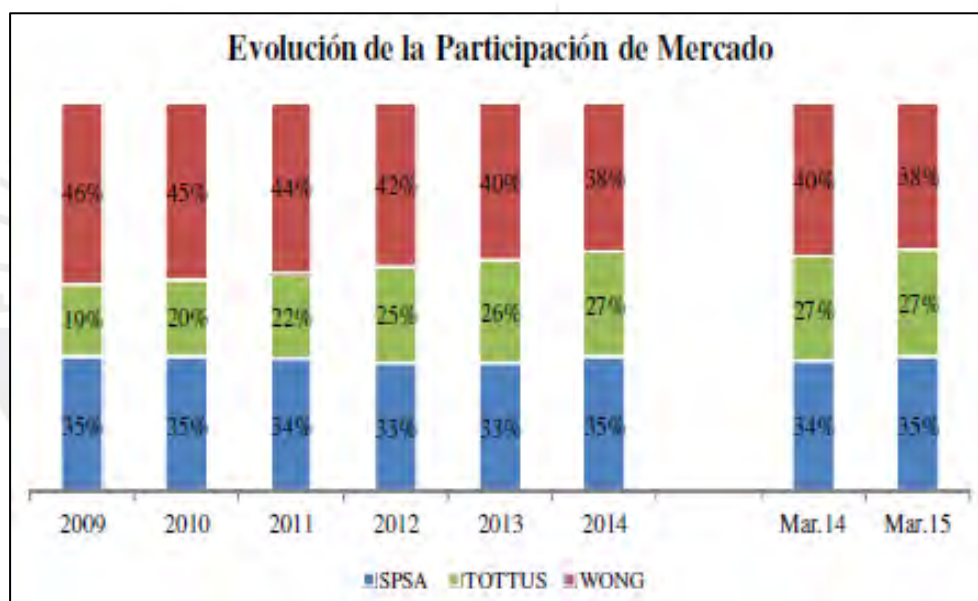


Figura 1. Evolución de la participación de mercados de las empresas en la industria de supermercados en el Perú. Tomado de “Análisis del sector retail: Supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento de hogar,” por Equilibrium, 2015 (<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>).

Por otro lado, el crecimiento de la industria retail de supermercados en el Perú es la que tiene una mayor representación comparada con el retail de las tiendas por departamento y mejoramiento del hogar (Equilibrium, 2015). Actualmente, de acuerdo con la información publicada por cada uno de los grupos comerciales en sus páginas web, el sector de

supermercados cuenta con 245 locales, de los cuales 170 se ubican en el departamento de Lima, y los 75 restantes, en otros departamentos del país. A febrero del 2016, el Grupo Wong/Metro contaba con un total de 77 tiendas; los Hipermercados Tottus, con un total de 51, y Supermercados Peruanos, con 117. En la Tabla 1, se muestra el número de locales por grupo comercial, y su ubicación en Lima y provincias.

Tabla 1

Número de Tiendas por Grupo Comercial

Grupo Comercial	Tienda	Lima	Provincias
Grupo Wong/Metro	Wong	8	1
Cencosud S.A.	Metro	46	22
Supermercados Peruanos S.A.	Plaza Vea	62	33
	Vivanda	8	0
	Mass	14	0
Hipermercados Tottus S.A.	Tottus	32	19

Nota. Tomado de “Nuestras tiendas,” por Supermercados Wong, 2016b (https://www.wong.com.pe/pe/supermercado/nuestras_tiendas.html); Metro, 2016b (<https://metro.com.pe/tiendas/lima/lima>); por Plaza Vea, 2016 (<http://vea.plazavea.com.pe/principal/nuestras-tiendas>); Supermercados Peruanos, 2016b (<http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/ntiendas-mass>); por Vivanda, 2016b (http://tienda.vivanda.com.pe/tiendas?_ga=1.250747782.1893159011.1492975686); por Tottus, 2016a (<http://www.tottus.com.pe/tottus/storelocations>).

De acuerdo con el reporte sectorial realizado por Equilibrium (2015), la industria de supermercados ha desacelerado su proceso de expansión. Asimismo, la misma fuente indicó que la industria ha alcanzado su tasa de crecimiento más baja de los últimos seis años. En la Figura 2, se puede apreciar esta evolución de modo detallado.

En el periodo 2009-2014, el Grupo Wong/Metro presentó una expansión consistente hasta el 2012, año en el cual el incremento del número de tiendas se reduce significativamente. Este mismo patrón de crecimiento se aprecia para el Grupo de Supermercados Peruanos, cuya tasa de crecimiento del número de tiendas se reduce a partir del 2013. La diferencia en la tendencia está marcada por el Grupo de Hipermercados Tottus,

que ha continuado con la estrategia de expansión de tiendas durante el periodo mencionado y planteó proseguir con la tasa de expansión en los años 2016 y 2017.

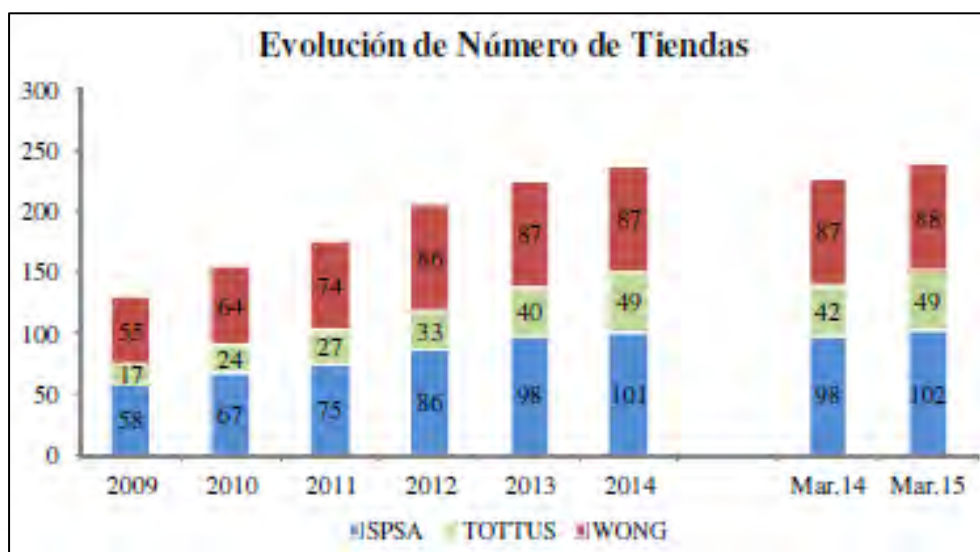


Figura 2. Evolución del número de tiendas de las empresas en la industria de supermercados en el Perú. Tomado de “Análisis del sector retail: Supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento de hogar,” por Equilibrium, 2015 (<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>).

La industria de supermercados en el Perú aún no se encuentra tan desarrollada como en otros países de América Latina y el mundo. De acuerdo con el documento preparado para el Foro Latinoamericano de Competencia, en el Perú, al año 2013, el nivel de penetración de los supermercados fue del 30%. Esta cifra se encuentra por debajo del promedio de la región, que se ubica por encima del 40%: Colombia alcanza 48%; Argentina y Brasil, 42%; México, 52%, y Chile, 63% (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2015).

Al respecto, en el Índice Global de Desarrollo Minorista 2015 se indicó que el Perú sigue siendo uno de los 30 países emergentes más atractivos para invertir en este rubro (AT Kearney, 2015). En este sentido, las perspectivas con respecto a la expansión y crecimiento de los supermercados en el Perú siguen siendo positivas para los próximos años. Ello ocurre, pese a la ralentización del crecimiento económico y del consumo privado.

Asimismo, la comparación del nivel de penetración mensurada en metros cuadrados por habitante ($m^2/cápita$) muestra que si bien la industria de supermercados lidera el sector

retail, está aún muy por debajo si se le compara con los niveles que presentan otros países de Latinoamérica o con el país referente de la industria a nivel mundial, Estados Unidos (ver Figura 3). Si bien este indicador resulta favorable para el futuro crecimiento del sector en el país, debido al potencial de crecimiento, esta baja penetración del canal moderno (supermercados) se debe a la fuerte presencia del canal tradicional (tiendas o bodegas). Según el reporte de las principales tendencias del sector retail en América Latina, preparado por Perú Retail (2016), Ecuador, República Dominicana y Perú son los países que tienen actualmente una mayor concentración del canal tradicional y es donde el desarrollo de otros canales no se ha dado tan rápidamente como en Chile, Brasil, México, Argentina y Colombia.

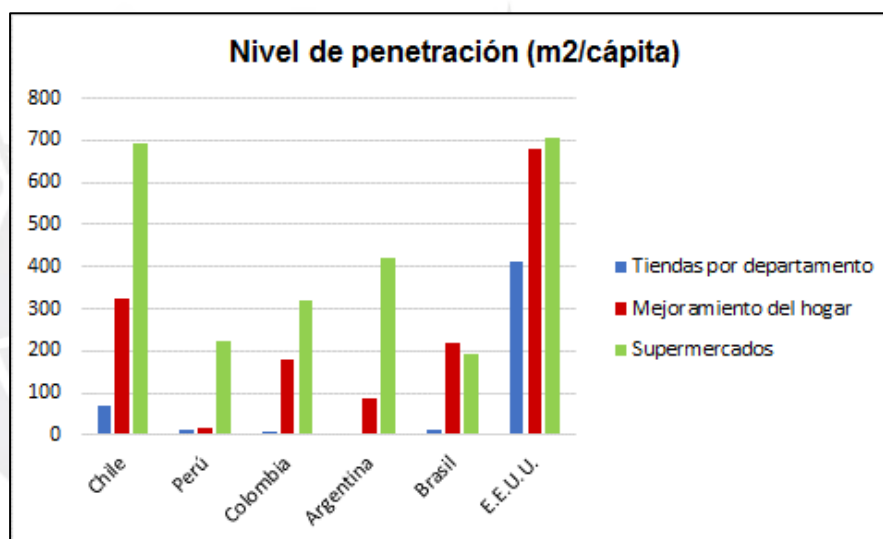


Figura 3. Nivel de penetración de la industria de retail por países. Tomado de “Análisis del sector retail: Supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento de hogar,” por Equilibrium, 2015 (<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>).

Un factor que incide en este nivel de penetración es la falta de espacio adecuado para continuar con el ritmo de crecimiento del número de tiendas en Lima Metropolitana. De acuerdo con Girón (2010), si bien el canal moderno ha continuado una tendencia de crecimiento, también se ha observado un incremento en el número de establecimientos del canal no tradicional en Lima Metropolitana. En este sentido, uno de los principales problemas para el crecimiento del canal moderno es la inexistencia de grandes áreas en

determinados distritos, así como la zonificación actual, lo cual impide la construcción de un mayor número de supermercados.

A pesar de esta situación, el Perú aún mantiene su potencial de crecimiento del número de tiendas, debido a la posibilidad de expandirse hacia la periferia de Lima y en las provincias. Estas zonas son consideradas como atractivas por los inversionistas y como una alternativa a la falta de espacio adecuado en la capital, de acuerdo con el estudio anual elaborado por el Global Retail Development Index para el año 2013 (citado en Equilibrium, 2015). Asimismo, según este estudio, en cuanto al sector retail de julio de 2015, el Perú se encontraba en el puesto 16 de la lista de países con mayor atractivo para los inversionistas en cuanto a negocios minoristas a nivel mundial, mientras que Uruguay, Chile y Brasil se ubicó por delante de Perú en ese mismo *ranking* (Equilibrium, 2015).

Entre los factores que influyen en la tendencia de crecimiento de la industria se encuentran (a) el nivel de urbanización, (b) el crecimiento del producto bruto interno (PBI) per cápita, y (c) la participación de la mujer en la población económicamente activa (PEA) del país. En cuanto a los niveles de urbanización, si bien el Perú ha ido aumentando su tasa de población urbana, aún se encuentra por debajo de los niveles alcanzados por Chile en la época del mayor desarrollo de la industria de supermercados. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015c), la tasa de urbanización en el Perú al 2015 alcanza alrededor del 77%.

Por otro lado, en relación con el PBI per cápita, en el Perú, se aprecia una evolución favorable (ver Figura 4). Para el año 2014, alcanzó un nivel de US\$ 6,360, que, sin embargo, estuvo por debajo del promedio de América Latina y del referente de la industria en Sudamérica, Chile. Este país contó con un PBI per cápita de US\$ 14,910 para el año 2014, de acuerdo con la información publicada por el Banco Mundial (2014).



Figura 4. Ingreso nacional bruto per cápita Perú. Tomado de “Indicadores del desarrollo mundial: Perú,” por el Banco Mundial, 2014 (<http://datos.bancomundial.org/pais/peru>).

Otros factores que influyen en el desarrollo de la industria de supermercados son (a) el incremento del poder de compra de la clase media, (b) el nivel de confianza de los consumidores, (c) el crecimiento de la clase media y (d) el acceso al crédito de consumo. Estos factores inciden en el consumo privado y en la demanda interna del país, que afectan de manera directa al sector comercio y a la industria retail en general. Una desaceleración de la economía, como se aprecia en la Figura 5, implica una reducción de la tendencia de crecimiento de la industria de supermercados, debido a la disponibilidad de ingresos para realizar compras recurrentes. Una economía dinámica y en expansión generaría las condiciones macroeconómicas necesarias para lograr un crecimiento sólido de la industria de supermercados, debido al incremento del consumo y a la calidad de los productos que se adquieren.

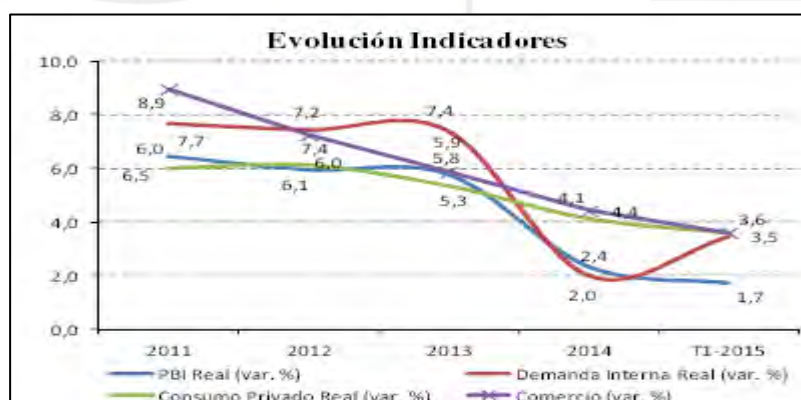


Figura 5. Evolución del PBI real, consumo privado real, demanda interna real, comercio-Perú, periodo 2011-2015. Tomado de “Análisis del sector retail: Supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento de hogar,” por Equilibrium, 2015 (<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>).

Asimismo, el nivel de confianza del consumidor es un factor importante para el desarrollo del comercio y la industria de retail en el país. Esto se debe a que la mayor parte de la población percibe una mejora en cuanto a la situación laboral y financiera, lo cual influye en el nivel de gasto. La estabilidad laboral y financiera le permite a las familias cubrir sus necesidades básicas, e inclusive mejorar la calidad de los productos que las satisfacen y destinar el excedente al ahorro o a otros gastos no básicos que mejoran la calidad de vida de las familias.

Si bien, en general, el índice de confianza del consumidor se ha reducido en América Latina, el del Perú aún se mantiene como el más alto de la región. De acuerdo con lo publicado por la Compañía de Investigación de Mercados Nielsen (2016), el Perú se mantiene como el país con el mayor índice de confianza en el último trimestre (96 puntos). Además, el 64% de los peruanos considera que su país no está en recesión, y el 65% tiene una percepción positiva sobre las finanzas personales.

Cabe agregar que el incremento de la industria de supermercados de los últimos años ha sido influenciado por el crecimiento de la clase media emergente del país. Asimismo, el crecimiento alcanzado por el Perú, en la última década, ha generado un incremento en el nivel de ingresos per cápita. Ello ha permitido una disminución del número de personas que se ubican en el nivel de pobreza, las cuales han pasado a aumentar el nivel de la clase media peruana. Al contar con acceso a un mejor nivel de ingresos, las familias disponen de recursos que les permiten cubrir sus necesidades básicas y mejorar la calidad de los productos que consumen. Con ello, se ha generado un nuevo patrón de consumo.

De acuerdo con el reporte sectorial elaborado por Equilibrium (2013), el crecimiento del ingreso promedio registró un fuerte aumento en diversas provincias del país, lo que contribuyó a la descentralización del bienestar general y promovió el crecimiento de la industria del retail. La posibilidad de una generación de ingresos constantes permite a la

población el acceso al crédito de consumo, que si bien ha mostrado una desaceleración en la tasa de crecimiento, ha contribuido, con su desarrollo, al incremento de las ventas en la industria del retail en general.

En la Figura 6, se muestra la evolución de los niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana durante el periodo 2005-2013. En este lapso, se aprecia el decrecimiento constante del nivel socioeconómico E y un incremento del número de personas que componen el nivel socioeconómico C. Al tener un mayor número de familias con niveles de ingreso suficientes para cubrir sus necesidades básicas y obtener un dinero excedente, se procura la mejora del bienestar. Esto se logra en la medida en que se incrementa la calidad del nivel de vida, se fomenta el ahorro y la inversión, se cuenta con recursos adicionales para otros gastos no necesarios y se accede al crédito. Todo esto le brinda mayor dinamismo a la economía y a la industria del comercio en general.

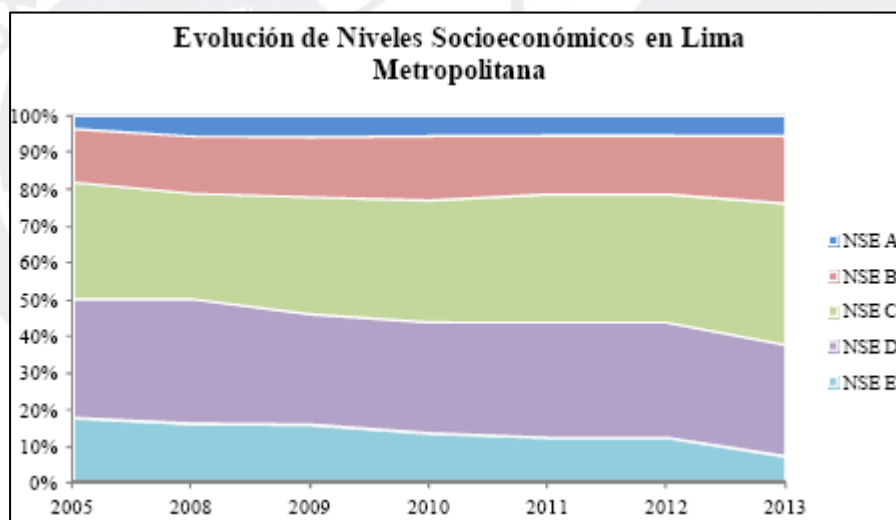


Figura 6. Evolución de los niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana durante el periodo 2005-2013. Tomado de “Análisis del sector retail: Supermercados,” por Equilibrium, 2013 (<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>).

A pesar de la desaceleración registrada en la economía y de la disminución de la tasa de crecimiento del consumo privado, las empresas que conforman la industria de los supermercados han registrado incrementos en sus niveles de venta a una tendencia decreciente durante el periodo 2009-2014. Esto se demuestra con los datos reportados por

Equilibrium, en su análisis sectorial a julio del 2015 (ver Figura 7). Asimismo, de acuerdo con lo proyectado por Scotiabank, las ventas alcanzadas por las empresas de la industria de supermercados en el Perú, para el 2015, serían de alrededor de S/ 11,500 millones (US\$ 3,500 millones). Esto revierte la tendencia al lograr un incremento de las ventas del 6% en comparación con las registradas en el año 2014 (“Ventas de supermercados,” 2015).

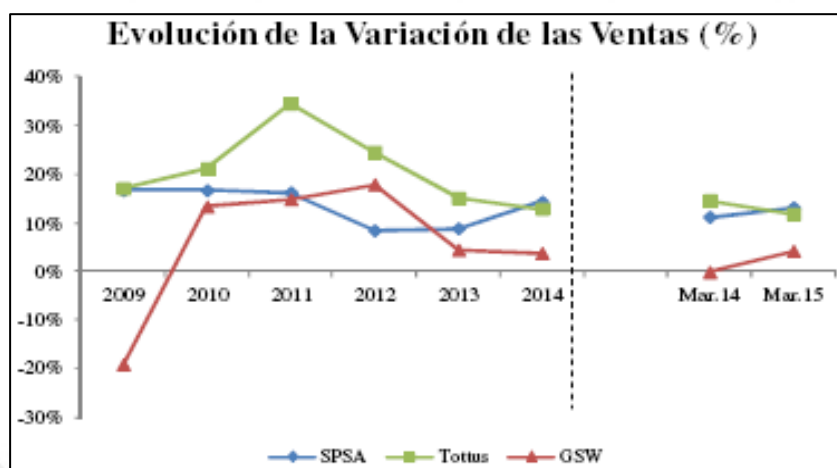


Figura 7. Evolución de la variación de los niveles de venta de las empresas en la industria de supermercados en el Perú, periodo 2009-2014. Tomado de “Análisis del sector retail: Supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento de hogar,” por Equilibrium, 2015 (<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>).

En contraste, la industria de supermercados en Chile se encuentra en una etapa de mayor desarrollo. Esto se debe a que la difusión de los supermercados se produjo hace varias décadas en dicho país. Según Reardon y Berdegué (2002), los factores que influyeron en el crecimiento de la industria de supermercados en Chile fueron los siguientes: (a) el crecimiento de la población urbana, que llegó a ser de 86% en el año 2001, y (b) el crecimiento de casi 3% de las mujeres incluidas en la fuerza laboral entre el periodo 1989-2000.

La industria de supermercados en Chile se concentra en cuatro grandes grupos empresariales: Cencosud, Wal-Mart, SMU y Falabella, los cuales registraron ventas de US\$ 15.6 billones (que representa el 6% del PBI nacional). Asimismo, entre los cuatro grupos sumaban 1,372 tiendas a nivel nacional para el año 2013. Para el 2015, se estima que

registraron aumentos de sus ventas de hasta 9%, a pesar de la desaceleración registrada en su economía (“Pese a desaceleración,” 2015).

Cabe añadir que, en el 2013, la industria de supermercados en Chile contaba con un nivel de penetración de 117 m² por cada 1000 habitantes, mientras que el Perú, en ese mismo lapso, contó con un promedio de 22 m² por cada 1000 habitantes. A pesar de esta etapa de madurez, y de ser el país con la industria de supermercados más desarrollada a nivel de Latinoamérica, Chile también enfrenta aún la fuerte presencia de los canales tradicionales. Estos representan el 37% de las ventas totales en este rubro, según el análisis sectorial del año 2013 realizado por la empresa CorpResearch (Guell & Meschi).

Cabe añadir que Chile es el país con mayor desarrollo del formato *retail* en la región luego de Brasil y México, según el análisis sectorial de CorpResearch (Guell & Meschi, 2013). Dicho país se ubica como un referente de la industria de supermercados en Latinoamérica y su crecimiento ha sido impulsado principalmente por cuatro factores. Estos son los que siguen:

1. El crecimiento continuo del producto interno bruto alcanzó entre 5.9% y 5.6% entre 2011 y 2012.
2. Los fuertes planes de inversión de compañías extranjeras han propiciado un incremento de la superficie de venta total en 30% entre 2010 y 2012.
3. Ha ocurrido un cambio de perfil del consumidor. El 63% se ubica en el canal moderno, y el 37%, en el tradicional, el cual aún se busca disminuir para igualar a los referentes mundiales como Estados Unidos, donde el canal tradicional cuenta con solo un 9% de penetración.
4. La disminución del riesgo país facilita el acceso al crédito y el aumento de compras en el canal moderno. Esto genera un incremento de 13% en el sector retail. Este crecimiento está basado en factores que dependen del nivel de la

competencia del segmento, la rotación de inventarios y el desarrollo de marcas propias. Los principales segmentos de operación del retail son “supermercados”, con 51% de participación total; “mejoramiento del hogar”, con 31%, y “tiendas por departamento”, con 18%.

Además, entre los cuatro principales participantes en la industria de supermercados en Chile, Wal-Mart tiene la mayor participación del mercado, según se ha reportado en el análisis sectorial de CorpResearch (Guell & Meschi, 2013). En la Tabla 2, se puede observar estos datos con mayor detalle. Entre los factores claves que utiliza Wal-Mart en Chile para contar con la mayor parte del mercado chileno se encuentran los siguientes:

1. El modelo de negocio orientado al multiformato, cuyo objetivo es diversificar los diferentes tipos de formatos de sus establecimientos, le permite a Wal-Mart competir en todos los segmentos del mercado chileno. Con ello, maximiza la percepción de precio barato con productos de calidad y una adecuada amplitud y profundidad, de manera que sean más convenientes a la preferencia del cliente local.
2. Se privilegia la innovación tecnológica en sus procesos de operaciones y logística especializada mediante los siguientes elementos implantados: (a) un centro de distribución de alto rendimiento, (b) un sistema de abastecimiento con sistema automatizado de clasificación, (c) alianzas estratégicas con proveedores para desarrollar la producción de marcas propias, y (d) un *software* de medición a nivel góndola para evaluar la periodicidad de ventas de un producto.
3. La diversificación de su oferta según la necesidad se opera bajo cuatro formatos: (a) Híper Líder, orientado a compradores que buscan precios bajos, pero que valoran comprar todo en un solo lugar; (b) Express Líder, para el usuario que compra alimentos de forma rápida y fácil, generalmente en compra semanal; (c)

Ekono, destinado al comprador de bastante sensibilidad al precio; y (d) Superbodega a cuenta, que ofrece precios bajos en locales sin mucha estructura sofisticada, satisface necesidades básicas de alimentación y vestuario, y está orientado a familias de menores ingresos, cuya prioridad es el ahorro para el acceso a alimentación (Sociedad del Fomento Fabril [SOFOFA], 2012).

Tabla 2

Indicadores de los Principales Participantes de la Industria de Supermercados en Chile para el Año 2012

2012	Cencosud	Tottus	Wal-Mart
Participación de mercado	33%	7%	44%
N° Tiendas	214	43	326
M ² (miles)	525	155	748
Crecimiento ventas 2012	12.7%	22.3%	12.4%
Margen bruto 2012	23.8%	23.6%	25.5%
Margen EBITDA 2012	7.4%	3.6%	9.8%

Nota. Adaptado de *Sector retail: Perspectivas industria y precios objetivo* (pp. 6-7), por J. Guell y V. Meschi, 2013, Santiago de Chile, Chile: CorpResearch.

Estados Unidos es el referente mundial de la industria de supermercados. Los factores críticos de éxito que llevaron al crecimiento y difusión de su industria, según Reardon y Berdegú (2002), sucedieron entre mediados y finales del siglo XIX, y se relacionan con la tasa de crecimiento de la población urbana, el ingreso de las mujeres a la fuerza laboral fuera del hogar y el incremento del ingreso per cápita promedio. Un efecto adicional del incremento del ingreso es el aumento de la demanda de productos no básicos, la mayor disponibilidad de refrigeradoras y el acceso al transporte particular, efectos que a su vez contribuyen con el incremento de la demanda de supermercados.

En Estados Unidos, para el año 2013, según el Food Marketing Institute (2014), la industria de supermercados registró ventas de alrededor de US\$ 620 billones, y contaba con 37,459 tiendas, con un promedio de 44,000 artículos por tienda. Asimismo, la penetración de

los supermercados frente al canal tradicional en los Estados Unidos registró un nivel de 91% en dicho periodo (Cencosud, 2013). Cabe señalar que la industria de supermercados en los Estados Unidos evoluciona debido a la búsqueda constante de economías de escala y a la estandarización de los productos de consumo. Estos factores le permiten incrementar la preferencia de los consumidores y significan un ahorro de tiempo en sus compras. A finales de 2014, la industria de supermercados en dicho país generó ventas aproximadas de US\$ 638 billones, y contaba con 37,716 tiendas a nivel nacional en diversos formatos, con un tamaño promedio de tienda de 46,000 pies cuadrados.

Según Ellickson (2015), factores como la industrialización (y con ello, mayores niveles de ingreso), el crecimiento urbano, los bajos costos de transporte y el crecimiento de la PEA femenina son los que contribuyeron en mayor medida a la expansión de la industria de los supermercados en Estados Unidos hasta la década de 1960. A partir de la década de 1970, la introducción de la tecnología del código de barras le permitió a la industria de supermercados en Estados Unidos no solo reducir el costo de mano de obra y el tiempo de compra por parte del cliente, sino también llevar un registro más detallado acerca de las preferencias de los consumidores. Esto impulsó la creación de diversos formatos de tiendas que se adecuaron a las necesidades específicas del público, con artículos en tienda adaptados a las preferencias del consumidor, y el desarrollo de marcas propias.

De acuerdo con Smith (2015), de los US\$ 600 billones de ventas anuales generadas por la industria de supermercados en los Estados Unidos, solo el 1% se registra a través del canal virtual. Esto se debe, principalmente, a las características del consumidor, y al manejo de la logística relacionada específicamente con la calidad del producto. Debido a los cambios en el perfil del consumidor y en sus hábitos de consumo, este canal está ganando más aceptación en los Estados Unidos y se estima que el canal virtual crecerá en aproximadamente 21.1% hacia el año 2018.

El reto para el incremento de las compras virtuales se focaliza en los productos perecibles. Estos requieren de un formato de entrega rápida que asegure la calidad de los artículos. Por otro lado, se ha apreciado un incremento de la compra por el canal virtual de productos no perecibles de uso frecuente. Ello le significa un ahorro al consumidor si es que compra en volúmenes mayores.

Asimismo, el 67% de la participación de mercado en la industria de supermercados en los Estados Unidos lo conforman nueve empresas. En este contexto, Wal-Mart es la empresa líder, con 24.5% a finales de 2014. Las otras empresas que compiten en la industria la conforman Kroger (12.9%), Costco (7.6%), Safeway (6.2%), Publix Super Market (4.3%), Albertsons (3.9%), HEB (3.4%), Whole Food Market (2.4%), y Target (2.2%) (Statista, 2014).

Los factores claves del éxito de Wal-Mart en los Estados Unidos están principalmente relacionados con la creación de formatos que se adapten a las necesidades de cada público objetivo y bajo la estrategia de precios bajos siempre. A finales de la década de 1980, y durante toda la década de 1990, Wal-Mart inauguró cientos de súper centros que competían con el formato de los hipermercados, debido a las quejas sobre que estos últimos no contaban con el suficiente *stock* de oferta de productos. Asimismo, el formato de las tiendas de vecindario, que son más pequeños en áreas de alta densidad poblacional, generan un mayor volumen de ventas para la empresa, debido a la frecuencia de compra que se relaciona con la tendencia de compra de alimentos frescos que ayuden a mantener una vida saludable.

Adicionalmente, el formato de pequeños supermercados es un factor clave para el desarrollo del canal virtual. Esto se debe a que ayudaría a las empresas a utilizarlos como puntos de recojo de pedidos o despacho de órdenes para asegurar la calidad y frescura de los productos perecibles. Otro factor importante a considerar ha sido la creación de su propia

marca en más de 100 categorías y que trabaja con alrededor de una docena de proveedores para el desarrollo de estas categorías.

1.2 Conclusiones

El crecimiento de la industria de supermercados en el Perú enfrenta el reto de mejorar la penetración del mercado. Esta se encuentra por debajo del promedio que se registra para otros países de América Latina. En el Perú, la concentración de las tiendas de supermercados se enfoca en Lima Metropolitana y la expansión hacia otras áreas se ha realizado hacia ciudades urbanizadas, pero no en la misma magnitud.

La principal brecha que enfrenta la industria de supermercados en el Perú, comparada con la industria de supermercados en Chile y Estados Unidos, está relacionada con la diversificación de formatos de tiendas que debe responder a una adecuada segmentación del mercado objetivo e incluir una oferta adecuada para cada tipo de formato. Esta diversificación abarca el formato virtual, el cual tiene potencial que puede ser desarrollado, debido a las tendencias en las preferencias de consumo de la población en el futuro. El reto que enfrenta la industria consiste en contar con la tecnología adecuada para realizar una segmentación apropiada de los mercados y de sus hábitos de consumo, así como el desarrollo del canal virtual que supere las dificultades logísticas de transporte, y el mantenimiento de la calidad de los productos y del servicio.

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

2.1 Antecedentes

El sector de supermercados tiene que enfrentar grandes retos para lograr un mayor crecimiento en los próximos años. Por ello, es fundamental contar con una visión y misión que les permita lograr este objetivo. Se analizaron las visiones y misiones de los principales grupos de supermercados del Perú, así como sus marcas, para verificar si cumplen con los nueve criterios para evaluar una visión (D'Alessio, 2015). En la Tabla 3, se evidencia que no todos los grupos o marcas cuentan con una visión establecida, como en el caso de Cencosud, y en los casos en los que sí cuentan con una visión, esta no incluye un horizonte en el tiempo. Adicionalmente, se evidencia que falta un sentido de urgencia, así como una idea clara de donde se quiere llegar, salvo el caso del supermercado Vivanda.

Asimismo, se analizaron las misiones de estos mismos grupos y marcas para verificar si se cumple con los nueve principales componentes que se debe incluir en la declaración de una misión (Pearce & Robinson, 2007). En este caso, todas las organizaciones analizadas cuentan con una misión simple, clara y entendible, y que considera al cliente. Sin embargo, no todas definen el producto, los objetivos de la organización, la filosofía o el autoconcepto de la organización. En la Tabla 4, se pueden apreciar estos resultados.

2.2 Visión

Considerando lo presentado anteriormente, se define la siguiente visión para la industria de supermercados en el Perú: Para el año 2026, la industria de supermercados en el Perú será el canal que represente la principal opción de compra de productos de consumo masivo de las familias peruanas, y una de las industrias con el mayor crecimiento en ventas en el Perú, logrado a través del incremento del número de tiendas en el país. Con ello, proporcionará el acceso a lugares de compra modernos que se adapten a las necesidades, preferencias y condiciones económicas de la población. Asimismo, la industria mejorará la

calidad de vida de las familias peruanas al ofrecer una adecuada y variada oferta de productos y servicios de manera continua que promueva un estilo de vida saludable, así como una experiencia de compra única. Finalmente, la industria contribuirá al crecimiento económico y social del país a través del pago de tributos, la generación de empleo, la utilización de proveedores locales y el fomento de actividades que promuevan la responsabilidad social dentro de las comunidades donde se establecen.

2.3 Misión

Asimismo, se considera la siguiente misión para el sector de supermercados: brindar a las familias peruanas una oferta de productos de consumo masivo acorde con sus preferencias y necesidades, para lograr un crecimiento sostenido de la organización. Con ello, contribuye al bienestar de la sociedad al promover un estilo de vida saludable, a través de una variada red de canales de compra que se adapten a las preferencias de las personas, el uso de tecnología para mejorar la experiencia y un ambiente agradable para los clientes, así como un clima laboral adecuado para los colaboradores, quienes se encuentran comprometidos con la excelencia de servicio y el compromiso de la industria para con la sociedad.

2.4 Valores

Los valores considerados como filosofía del sector de supermercados son:

- Enfoque en el cliente al brindarles productos y servicios de calidad que logren satisfacerlo.
- Integridad en todas las actividades que se realicen.
- Excelencia en las operaciones.
- Respeto por todas las partes interesadas.
- Innovación en los procesos y en el uso de la tecnología para ser cada vez más eficientes.

Tabla 3

Visión de los Principales Supermercados del Perú

Organización	Visión	Ideología central que motiva a hacer cambios	Proyecta a la organización al futuro	Simple, clara y comprensible	Ambiciosa, convincente y realista	Horizonte de tiempo	Alcance geográfico	Conocida por todos	Sentido de urgencia	Idea clara de adonde quiere ir la organización
Cencosud	No disponible.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Wong	Ser una organización líder, con nivel de competencia mundial.	No	No	Sí	Sí	No	No	Sí	No	No
Metro	No disponible.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Supermercados Peruanos	Ser la primera opción de compra para todos los peruanos.	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	No
Plaza Veá	No disponible.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vivanda	Queremos convertirnos en la primera opción de compra fresca e innovadora para las familias peruanas.	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No	Sí
Mass	No disponible.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tottus	Somos líderes en cada mercado donde competimos por ofrecer el lugar preferido para comprar y trabajar.	No	No	Sí	No	No	No	Sí	No	No

Nota. Tomado de “Visión,” por Supermercados Wong, 2016a (<https://www.wong.com.pe/pe/supermercado/bienvenidos.html>); “Visión,” por Supermercados Peruanos, 2016a (http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/qsomos_empresa-filo); “Nuestra filosofía: Visión,” por Vivanda, 2016a (<http://tienda.vivanda.com.pe/nuestra-filosofia>); “Visión,” por Tottus, 2016b (<http://www.tottus.com.pe/tottus/quienessomos>).

Tabla 4

Misión de los Principales Supermercados del Perú

Organización	Misión	Clientes-consumidores	Productos: bienes o servicios	Mercados	Tecnología	Objetivos: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Filosofía de la organización	Autoconcepto de la organización	Preocupación por la imagen pública	Preocupación por los empleados
Cencosud	Trabajar, día a día, para llegar a ser el <i>retailer</i> 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. Todo esto, a través de los pilares básicos de nuestra compañía; visión, desafío, emprendimiento y perseverancia.	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Wong	Ser líder en la comercialización de productos de consumo, satisfaciendo las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio. Asimismo, el Grupo de Supermercados Wong tiene como objetivo el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de sus colaboradores.	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Metro	No disponible.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Supermercados Peruanos	Generar excelentes experiencias de compra para que nuestros clientes regresen y tengan una mejor calidad de vida.	Sí	No	No	No	No	Sí	No	Sí	No
Plaza Veá	No disponible.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vivanda	Buscamos ofrecer a nuestros clientes experiencias de compra únicas y a su medida, a través de los mejores productos.	Sí	No	No	No	No	No	Sí	No	No
Mass	No disponible.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tottus	Ahorrarles dinero a las familias para que vivan mejor.	Sí	No	No	No	No	No	No	No	No

Nota. Tomado de “Nuestra misión,” por Cencosud, 2016 (<https://www.cencosud.com>); “Misión,” por Supermercados Wong, 2016a (<https://www.wong.com.pe/pe/supermercado/bienvenidos.html>); “Misión,” por Supermercados Peruanos, 2016a (http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/qsomos_empresa-filo); “Nuestra filosofía: Misión,” por Vivanda, 2016a (<http://tienda.vivanda.com.pe/nuestra-filosofia>); “Misión,” por Tottus, 2016b (<http://www.tottus.com.pe/tottus/quienessomos>).

2.5 Código de Ética

El código de ética es necesario para realizar las actividades que permitan a la industria alcanzar la visión. Este código contiene las siguientes directrices:

- Mantener una buena relación con los clientes, proveedores y colaboradores.
- Asegurar la calidad de los productos y la excelencia en los servicios brindados.
- No aceptar ningún regalo, comisiones u otros beneficios personales de los proveedores.
- Mantener un ambiente seguro y saludable para todos los trabajadores, y el respeto de los derechos laborales.
- Respetar a la comunidad y al medio ambiente en todas las operaciones, incluyendo la de los proveedores.
- Proteger los activos de la empresa, y evitar cualquier tipo de robo o fraude.
- Proteger información confidencial, ya sea de clientes, colaboradores, proveedores o cualquier otra parte interesada.

2.6 Conclusiones

En este capítulo, se han analizado las visiones y misiones de las principales organizaciones del sector de supermercados. A partir de esto, se ha llegado a la conclusión de que estas no cumplen con muchos de los componentes recomendados para su elaboración. Por ello, se ha establecido una visión que consiste que la industria de supermercados en el Perú será para el año 2026 el canal que represente la principal opción de compra de productos de consumo masivo de las familias peruanas, y una de las industrias con el mayor crecimiento en ventas en el Perú

Para conseguirlo, se ha planteado una misión. Esta se enfoca en lograr el crecimiento a nivel nacional, que sea atractivo para los inversionistas y que permita ofrecer productos de calidad, mejorar sus procesos y lograr la satisfacción y bienestar de los clientes. A su vez,

para guiar las actividades de la industria y establecer los lineamientos necesarios, se han planteado valores y un código de ética para el sector.



Capítulo III: Situación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

De acuerdo con Hartmann (1957, 1983), los intereses nacionales establecidos por el Estado son aquellos que le permiten conseguir algo o protegerse de los demás estados. Si bien el Perú no cuenta con un documento formal en el que se especifiquen los intereses nacionales, de acuerdo con el análisis de las situaciones históricas y el contexto actual, se ha procedido a elaborar una matriz que identifica cuatro intereses nacionales que a nuestro entender son los más relevantes en la actualidad, así como los países que tienen relaciones comunes u opuestas a cada interés identificado (ver Tabla 5).

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales para el Perú

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Seguridad y defensa de la nación		(Ecuador) (Chile) Bolivia		
Bienestar económico			EE.UU. Chile Brasil Ecuador	
Promoción de la inversión	Chile Colombia EE.UU. España			
Erradicación de la violencia		Ecuador Bolivia Chile Colombia		

Nota. Los países que figuran entre paréntesis representan a los países que mantienen intereses opuestos.

Asimismo, la seguridad y la defensa de la nación es un interés constante, debido a los conflictos territoriales y marítimos pasados que, hasta la actualidad, son temas relevantes de discusión nacional e intervención internacional. El bienestar económico alcanzado por el país

y medido a través de indicadores proporciona a la población un nivel de vida digno y con acceso a oportunidades de desarrollo personal y profesional dentro del país. Además, la promoción de la inversión a través del incremento de la competitividad asegura el crecimiento y el bienestar económico.

En un discurso pronunciado por el presidente de la República se menciona que la promoción de las inversiones es considerada por el Estado un interés nacional (“Humala declaró,” 2013). Esto se debe a su importancia en el crecimiento económico y el desarrollo del país. Asimismo, uno de los intereses nacionales, en la actualidad, es la erradicación de la violencia, ya que esta compromete la seguridad ciudadana y la confianza del país, factores que contribuyen al bienestar y la estabilidad económica.

3.1.2 Potencial nacional

Es importante analizar los recursos con los que cuenta el país. Estos le permiten alcanzar los intereses nacionales identificados. Para ello, se analiza, en la Tabla 5, los siete elementos del poder nacional de acuerdo con lo mencionado por Hartman (1957, 1983).

Demográfico. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015a), la población, en el Perú de mediados del año 2015, era de 31'151,643 habitantes, de los cuales el 50.10% eran hombres, y el 49.90%, mujeres. Además, la concentración de la población a nivel regiones se encuentra en la costa, con un 56.3% de la población del país, mientras que, en la sierra, se registra el 29.7% de la población, y el 14% se ubica en la selva del país.

Asimismo, de acuerdo con las proyecciones poblacionales realizadas por el INEI, las provincias con mayor población son Lima, Callao, Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura. Se cuenta con una tasa de crecimiento poblacional estancada de 1.11 % y se proyecta una tendencia a la baja en los próximos 35 años INEI (2015a). El estancamiento de la tasa de crecimiento es el resultado de los cambios en el comportamiento social y económico de la

población, y se prevé que esto modifique la estructura poblacional por edades para el año 2025, tal como se muestra en la Figura 8.

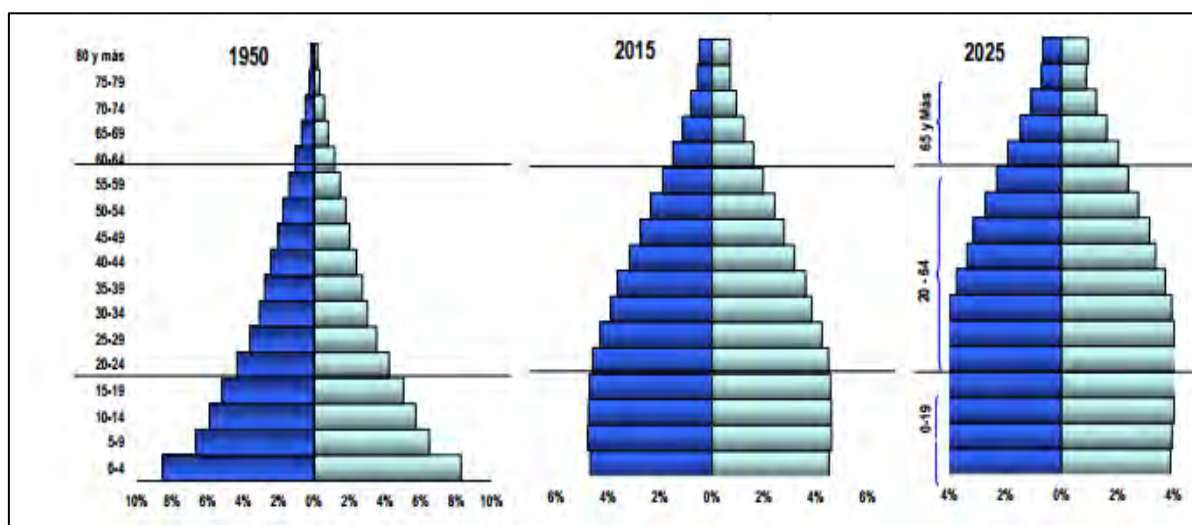


Figura 8. Pirámide de la población peruana años 1950, 2015 y 2025. Tomado de “Día mundial de la población: 11 de julio,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

Esta reducción de la tasa de crecimiento de la población y el cambio en la estructura poblacional por edades representa una debilidad en relación con la evolución de la PEA en el futuro del país. Asimismo, la concentración de la población en un número reducido de ciudades resulta una debilidad. Esto se debe a que impide la descentralización de la industria y su crecimiento en base a la expansión.

Geográfico. El Perú se ubica en la parte central occidental de América del Sur y limita, por el norte, con Ecuador y Colombia; por el este, con Brasil; por el sur, con Chile y Bolivia, y, por el oeste, con el océano Pacífico. Además, es el tercer país más extenso de Sudamérica, con 1'285,216 km², y cuenta con tres regiones naturales: (a) costa, que ocupa el 11.74% del territorio nacional; (b) sierra, que abarca el 27.94%, y (c) selva, que ocupa el 60.32%. La ubicación geográfica del Perú es considerada como una fortaleza, ya que su ubicación central y con salida al mar le permite tener una proyección como núcleo productivo y comercial regional (Consulado General del Perú, 2008). Una debilidad podría ser que la

mayor parte está conformada por la zona de selva, donde hay reservas y zonas protegidas, y donde no es posible realizar construcciones o urbanizar el área.

Económico. El Perú, en las últimas dos décadas, ha logrado tasas de crecimiento positivas de su PBI así como un crecimiento en el PBI per cápita, mientras que ha mantenido tasas de inflación por debajo del 10% desde el año 1997. Esto indica un buen manejo de las políticas económicas, que permite un crecimiento en la producción y, por ende, en el ingreso generado por el país y sus pobladores. Para el 2015, la proyección de crecimiento del Perú se vio reducida de un crecimiento proyectado inicial de 3.2% a un crecimiento proyectado de 2.4%, debido principalmente a los efectos de factores externos.

A pesar de ello, el crecimiento registrado en el Perú representa un crecimiento mayor al promedio registrado en América Latina. En el reporte emitido por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2015b) sobre el tercer trimestre del 2015, se esperaba una recuperación del crecimiento del PBI para el 2016 y 2017, con tasas de crecimiento de 4.2% y 5.0%, respectivamente. Esto se presentaba acorde con una recuperación de la inversión privada y pública, ante (a) una mejora gradual en las expectativas y gasto de los agentes económicos, (b) los anuncios de los proyectos de inversión privada y (c) una mejor ejecución del gasto del Gobierno.

Como se aprecia, el crecimiento económico del Perú bajo un marco normativo sólido constituye una fortaleza para el país. Ello se debe a que promueve el bienestar de la población y contribuye a la promoción de las inversiones privadas. Sin embargo, se considera como una debilidad a la existencia factores externos que podrían frenar el crecimiento esperado. La Figura 9 muestra el comportamiento de los principales indicadores de ingreso e inflación en el país entre los años 1992 y 2014, periodo en el cual se vieron cambios drásticos en los indicadores así como la estabilización de los mismos.

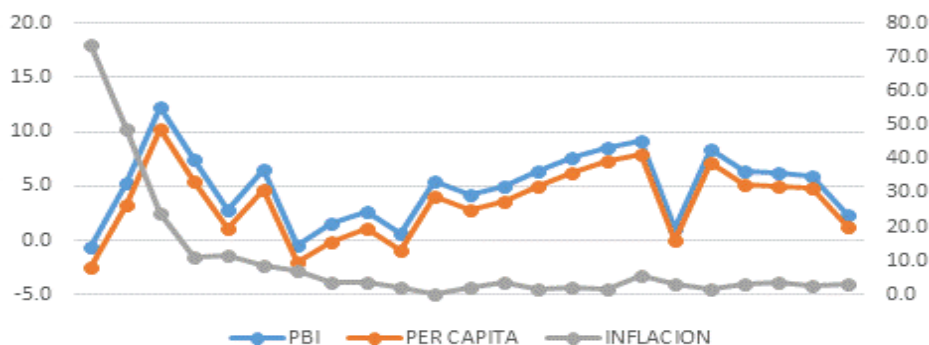


Figura 9. Evolución del PBI, PBI per cápita e inflación del Perú, periodo 1992-2014. Tomado de “Producto bruto interno total y por habitante, serie 1950-2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Tecnológico y científico. El sector público es el principal responsable de la inversión en esta actividad. A pesar del crecimiento económico del país, el Perú destina menos del 1% del PBI al área de investigación y desarrollo. Según Kuramoto (2013), solo el 0.8% de las exportaciones puede calificarse de alta tecnología en comparación con un crecimiento regional de 4.3%. De acuerdo con el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021, el Perú ocupó, en el 2005, la posición 75 en la medición internacional del índice tecnológico (Ministerio de Educación, 2006). Esto representa un efecto negativo en el aporte de esta dimensión en la economía del país al contar con una balanza internacional de conocimiento negativo (intercambio de bienes de mediano y alto contenido tecnológico frente a servicios intensivos en tecnología).

Existen iniciativas creadas para fomentar el financiamiento en este rubro, tales como la implementación del programa Incagro, el Programa de Ciencia y Tecnología y el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad. Sin embargo, a pesar de estas iniciativas, el país aún se encuentra rezagado en dos aspectos: (a) las áreas de investigación adecuadas que se adaptan a la tecnología en las áreas de ventaja competitiva que presenta el país, y (b) el efecto de la innovación realizada por las empresas privadas que puede contribuir a una actividad económica más eficiente en el país.

Este retraso en el ámbito tecnológico y científico representa una debilidad para el Perú. Esto se debe a que es afectado el crecimiento de las industrias para que ofrezcan productos de valor agregado y, también, el perfil profesional y de especialización de los trabajadores en el país. A pesar de ello, como fortaleza, se puede identificar que existen iniciativas para incrementar la inversión en tecnología.

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú cuenta con un patrimonio histórico reconocido a nivel mundial que combina una herencia precolombina e influencias europeas del periodo de la colonización hasta la Independencia. El Perú ha sido también partícipe en guerras que han comprometido parte del territorio, lo que ha influenciado la relación con los países limítrofes así como el proceso de identidad nacional. A ello se suma que, en el país, existe una diversidad de razas y culturas que se manifiestan en diferentes aspectos de la realidad peruana actual, pero que también da paso a la discriminación y la exclusión. De acuerdo con los lineamientos de la política cultural del Perú, el objetivo del Estado a través del Ministerio de Cultura, es el de consolidar una nación peruana integrada, respetuosa de sus valores, de su patrimonio milenario y de su diversidad étnica y cultural (Ministerio de Cultura, 2012).

Según un informe del Instituto de Análisis y Comunicación Integración (2014), los peruanos se perciben principalmente como chismosos, trabajadores y vivos o “criollos”, y se relacionan menos con cualidades como la honradez, la cultura y la puntualidad. Si bien una característica distintiva y reconocida de los peruanos está relacionada con el esfuerzo y el emprendimiento en el trabajo, aún existen características reconocidas por la sociedad que son consideradas negativas. Se busca cambiarlas para alcanzar un mayor nivel de bienestar.

En el aspecto socioeconómico, el Perú aún presenta una estructura piramidal con una base amplia de los estratos bajos, falta de amplios sectores o clases medias, y un estrato alto reducido que concentra la mayor parte de la distribución de los ingresos (CEPLAN, 2011).

Asimismo, se ha observado un cambio en la composición de los estratos más bajos. En estos, se ha producido un incremento del número de personas que componen la clase media, lo que se traduce en el aumento del ingreso familiar y de los niveles de bienestar.

Este cambio de la estructura de la composición socioeconómica representa una fortaleza, ya que permite alcanzar niveles de bienestar más elevados al generar mejores niveles de ingreso, y propensión al gasto y al ahorro. Otra fortaleza es la diversidad cultural que se tiene en el país. Asimismo, la falta de una identidad nacional y la asociación de los peruanos con algunas características negativas constituyen una debilidad.

Organizacional-administrativo. En el país, aún no se ha llegado a un nivel adecuado de eficiencia administrativa estatal, lo cual afecta la competitividad del país. Si bien existen iniciativas para mejorar la eficiencia de la administración pública y realizar una simplificación administrativa y tributaria que promueva el desarrollo de los negocios, aún existen aspectos por trabajar referidos a la agilización de trámites y reducción de la corrupción. Al respecto, según el reporte realizado por la organización Transparencia Internacional, una de cada cinco personas pagó dinero para obtener un servicio público de manera más rápida, y reconoce al Poder Judicial como la institución gubernamental más corrupta (Hardoon & Heinrich, 2013).

La intervención del Gobierno en el manejo de la responsabilidad social por parte de las empresas privadas ha sido, en los últimos años, un tema que han repercutido internacionalmente. Esto ha generado incertidumbre en la consecución de proyectos de inversión y conflictos internos en comunidades que no se sienten favorecidas por el desarrollo de proyectos que cuentan con la aprobación del Gobierno. La poca eficiencia de la administración estatal se considera una debilidad, debido a que afecta la inversión privada, la cual es necesaria para el desarrollo de las industrias y el crecimiento económico sostenido del país.

Militar. La seguridad nacional incluye políticas y acciones que contrarrestan las amenazas tanto internas como externas a sus fronteras, las cuales pueden influenciar en el desarrollo económico y la estabilidad de un país. De acuerdo con el *ranking* realizado por Global Firepower (GFP), el ejército del Perú ocupa el cuarto puesto en Sudamérica y cuenta con uno de los menores presupuestos de la región (“Perú tiene,” 2016). Aparte de la defensa de la nación, las fuerzas armadas en el Perú contribuyen a los esfuerzos para la lucha contra el narcotráfico, el contrabando y la pobreza, a través de acciones cívicas a lo largo del territorio nacional, así como la participación en las operaciones internacionales para mantener la paz fuera del territorio.

En este rubro, la poca inversión en seguridad nacional sería una debilidad en caso de ocurrir un conflicto con algún otro país. Por otro lado, el hecho de que se cuente con un bajo presupuesto militar implica que (a) el país cuenta con una estabilidad, (b) no presenta el riesgo de un conflicto bélico y (c) mantiene relaciones pacíficas con sus vecinos y en el interior del país. Todo ello es considerado como una fortaleza.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales para entender el comportamiento del Estado son cuatro. Estos son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos. A continuación, se detallan estos aspectos.

Influencia de terceras partes. El Perú, como varios otros países de Sudamérica, se ha visto influenciado por otros países, debido a la globalización y a la apertura tanto económica como comercial. Actualmente, es parte de la Organización Mundial de Comercio, la Comunidad Andina, el Foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico, la Alianza del Pacífico y Mercosur. Asimismo, el Perú mantiene diferentes acuerdos comerciales entre los que destacan los acuerdos con Chile, México, Estados Unidos, la Unión Europea, Canadá,

China y Singapur. Estos son, además del aumento del bienestar económico al incrementar los mercados para los productos peruanos, un referente de la calidad requerida de los países de destino.

La apertura económica permite, asimismo, el ingreso de la inversión extranjera y la gestión de convenios de intercambio de conocimiento. En estos aspectos, también se aprecia la influencia de otros países sobre el Perú. En la Figura 10, se muestra la distribución de la inversión extranjera directa por país a finales de diciembre de 2014. Estos acuerdos comerciales significan una oportunidad, ya que le permiten al Perú el acceso a mayores mercados y el ingreso de inversión.

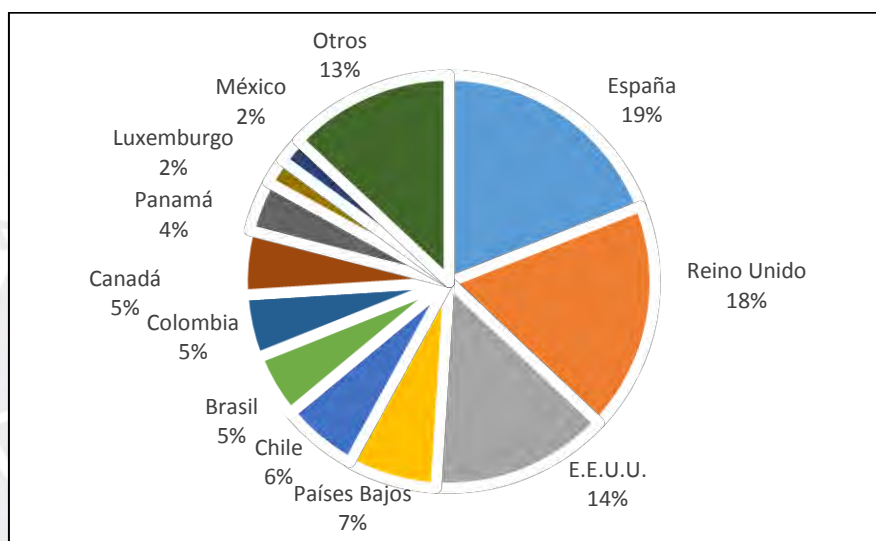


Figura 10. Inversión extranjera directa por país (diciembre 2014). Tomado de “Estadísticas de inversión extranjera,” por Pro Inversión, 2014 (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&ec=1>).

Lazos pasados y presentes. El Perú cuenta con un pasado que ha sido influenciado por guerras y conflictos que cambiaron la delimitación territorial del país, la identidad nacional y las relaciones con las naciones a las que este se enfrentó. La relación con Chile es quizás la más afectada, debido a la historia de conflictos, los devastadores resultados de la Guerra del Pacífico, y los desacuerdos territoriales y marítimos que continúan hasta la fecha por el tema de la delimitación de los límites marítimos que regulan la pesca.

Los acontecimientos con Chile, en el pasado, y la falta de una resolución de los límites e identificación del patrimonio son factores que afectan constantemente los vínculos entre estas dos naciones. Asimismo, se mantienen lazos pasados con España desde la época colonial y la guerra de Independencia, y ya en el presente, estos se dan en relación con los acuerdos comerciales y la fuerte presencia de la inversión extranjera de ese país en el Perú. Los conflictos pasados con Chile se trasladan hasta la actualidad y pueden constituir una amenaza en cuanto a la decisión de inversión y la respuesta de los peruanos a las inversiones chilenas en el país, que pueden poner en riesgo los lazos comerciales que se han establecido.

Contrabalance de intereses. A través de los convenios de cooperación, el Perú mantiene un contrabalance de intereses. Esto ocurre tanto de manera interna, entre organizaciones gubernamentales para lograr el bienestar nacional, así como con países con los que mantiene intereses comunes. De manera interna, el Perú mantiene acuerdos para combatir la corrupción y fomentar la transparencia administrativa y el acceso a capacitación e información. Por otro lado, los acuerdos de cooperación internacional en educación, comercio, defensa y otras actividades se han establecido principalmente con países de la región como Chile, Brasil, Colombia y México.

Estos acuerdos significan una oportunidad para el país, ya que permiten una relación estable con estos países. Además, existe el beneficio de la experiencia obtenida y el posible acceso a tecnología utilizada en otros países que pueda ser aplicada hacia sectores con desarrollo potencial en el país.

Conservación de los enemigos. En la actualidad, el Perú no cuenta con enemigos y ha mantenido una política exterior delimitada por objetivos que contribuyen a promover un clima de paz y de confianza en el cumplimiento de las normas internacionales, y que fomenta la estabilidad política y económica del país. Esta situación de paz y confianza

involucra una oportunidad, ya que permite contar con un clima internacional estable que promueve el desarrollo económico y comercial en el largo plazo.

3.1.4 Influencia del análisis en la industria de supermercados en el Perú

El análisis tridimensional de la nación muestra las fortalezas y debilidades con las que cuenta el país así como las oportunidades y amenazas. El Gobierno del Perú, actualmente, a través de sus políticas, se ha esforzado por mantener intereses nacionales que promueven el desarrollo económico del país y el bienestar de la sociedad. El crecimiento del PBI per cápita y los movimientos de los niveles socioeconómicos hacia grupos de mayor ingreso dentro de la clase media generan un contexto de mayor gasto, el cual puede ser de beneficio para la industria de supermercados.

Adicionalmente, la composición demográfica y el cambio a futuro en los grupos de edades le dan a la industria de supermercados una expectativa dinámica. Esto se debe a que tal proceso requerirá de una adaptación a las necesidades y preferencias de las personas a medida que vayan avanzando dentro de los grupos de edad. Asimismo, el Gobierno, a través de sus políticas, mantiene un clima de paz y de cumplimiento de las normas internacionales, y trata de mantener una economía estable y en crecimiento que incentiva la entrada de inversiones extranjeras.

Por otro lado, la baja inversión generada por el Gobierno en investigación y desarrollo reduce las oportunidades de generación de valor agregado. Por ello, el país tiene gran dependencia de sus recursos naturales y una mayor exposición a cambios en los precios internacionales, que afectan la economía y el bienestar de la población. En ese contexto, la industria de supermercados podría verse afectada de manera negativa, debido a que los niveles de gasto de las familias podrían reducirse tanto como la confianza del consumidor en poder mantener la misma calidad de vida.

A ello se suma que el Gobierno, a pesar de sus esfuerzos, no ha logrado mejorar la imagen de transparencia en las instituciones gubernamentales ni la burocracia, lo cual tiene un efecto negativo en las inversiones y la promoción de la empresa privada en el país. La falta de promoción de la responsabilidad social y ecológica por parte del Gobierno ha generado una amenaza para el desarrollo de las futuras inversiones extranjeras, en especial en ciudades fuera de la capital, lo que podría afectar la expansión de la industria de supermercados en las provincias de Lima.

Asimismo, la creciente ola de delincuencia e inseguridad ciudadana genera una amenaza para el desarrollo de la industria del supermercado, ya que esta situación reduce la confianza del consumidor y del inversionista, y aumenta el costo de operaciones en la industria al tratar de cubrir la necesidad de seguridad de manera interna.

3.2 Análisis Competitivo del País

Es importante, para un país, contar con factores que le permitan desarrollar y conseguir ventajas competitivas. Se realiza este análisis a través del modelo planteado por Porter (2009), quien determinó que una nación alcanza el éxito en un sector en particular gracias a cuatro atributos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

3.2.1 Condiciones de los factores

El desarrollo productivo y empresarial es un factor fundamental para evaluar la competitividad del país al analizar el crecimiento económico sostenido. En tal sentido, el Perú tiene dificultad para poder introducir el sector empresarial a mercados más competitivos. Al respecto, de acuerdo con el Reporte de Competitividad Global 2013-2014 del World Economic Forum, el Perú ocupa el puesto 74 en cuanto a los factores de satisfacción del negocio, por debajo de países como Brasil, México, Chile y Ecuador (Schwab, 2013).

Por otro lado, el Perú cuenta con sectores altamente productivos como la minería, y otros de baja productividad, como la agricultura y el comercio. Ello evidencia que se mide la productividad en función del tamaño de la industria y de su ubicación geográfica. En este sentido, del total de empresas en el país, el 94.2% son microempresas; 5%, pequeñas empresas, y el 0.8%, medianas y grandes empresas (Schwab, 2013).

En términos de competitividad, las empresas en el país cuentan con una desventaja. Esto se debe a que los recursos humanos no están altamente cualificados para permitir el incremento de la productividad laboral. El Consejo Nacional de la Competitividad (2014), en la Agenda de Competitividad 2014-2018, indicó que, en la actualidad, 1.44 millones de peruanos están inscritos en 3,000 centros de educación superior y técnico productiva, y el 58% estudian en las 100 universidades del Perú. Sin embargo, esto no significa que la calidad de enseñanza sea la idónea para alcanzar empleos adecuados para la generación sostenida de ingresos, debido a la falta de conocimiento de las necesidades de mano de obra del sector empresarial, así como de la calificación y competencias que requiere un trabajador.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015), hay un desencuentro ocupacional entre la oferta educativa y la demanda del mercado de trabajo peruano, ya que la oferta educativa no responde a la demanda laboral. El 50.5% de los trabajadores con educación superior en el Perú se desempeñan en ocupaciones que no corresponden a la formación recibida. Del mismo modo, el 59.8% de trabajadores que culminaron la educación superior no universitaria y el 42.0% de trabajadores que acabaron la educación superior universitaria se encuentran inadecuados ocupacionalmente.

Asimismo, contar con una infraestructura productiva y descentralizada es parte de la competitividad del País. De acuerdo con el Plan Bicentenario el Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2011), actualmente Lima concentra el 52.6% del valor agregado bruto (VAB) nacional, al mismo tiempo que la costa concentra el 27.3%; la sierra, el 14.9%, y la selva, el

5.2%. Asimismo, Lima también concentra el 57.2% del VAB de manufacturas y el 62.4% del VAB de servicios. Es, además, sede del 70% de las 10,000 empresas que generan el 98% del PBI nacional, y registra el 43.1% de los principales contribuyentes y el 58.4% de los medianos y pequeños. Dicha disparidad dificulta la disminución de la pobreza, la atracción de inversiones y el desarrollo de actividades productivas con alto nivel.

En tal sentido, la mejora del entorno macroeconómico a través de la combinación de políticas fiscales y monetarias que promueven el bajo nivel de inflación y la reducción de la deuda pública en los últimos años han hecho que una de las fortalezas se encuentre en la estabilidad macroeconómica y la eficiencia en el mercado de bienes. Ello ha dado como resultado la reducción de costos de transacción en relación con los trámites burocráticos para iniciar un negocio. No obstante, el Perú todavía cuenta con pocos sectores que son productivos, y la mano de obra no está altamente calificada para poder revertir esta situación, lo cual representa una debilidad.

3.2.2 Condiciones de la demanda

En el ámbito macroeconómico, para el 2015, en cuanto a la demanda interna del país, se reportó un pequeño crecimiento de 0.5% con relación al cierre del año 2014, según el reporte de inflación de diciembre de 2015 del Banco Central de Reserva (BCRP, 2015b). Sin embargo, se puede producir una desaceleración de la demanda interna con un lento crecimiento, producto del aplazamiento de los proyectos de inversión tanto privados como públicos, tal como se evidencia en la tasa de crecimiento con tendencia negativa de 11.2% en inversión pública entre el periodo de setiembre a diciembre 2015.

Este panorama fue motivado por el deterioro que muestran las expectativas de los consumidores e inversionistas; y en menor medida, por parte de la inversión privada, generando una brecha del producto más negativa, y por ende, una reducción del crecimiento del PBI potencial, con una menor inflación en el horizonte de proyección. Este aplazamiento

de los proyectos de inversión, especialmente en inversión pública, se considera una debilidad, ya que afecta directamente los planes de crecimiento económico e influye en la confianza del consumidor.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En cuanto a las estrategias, el Estado peruano, con el fin de incentivar la inversión privada, ha incorporado una serie de normas legales que promueven la inversión extranjera. Estas estrategias han evolucionado en cuanto a la participación del sector privado. El Perú, en la década de 1990, tenía una estrategia de privatización y concesiones. A partir del 2008, cambia la estrategia a una activa promoción de modalidades de inversión alternativas distintas a la tradicional, que logren cerrar la brecha existente entre infraestructura y servicios públicos.

Asimismo, para fortalecer la estructura del sector, el Perú, desde el año 1991, cuenta con 29 acuerdos de promoción y protección recíproca de inversiones en el contexto de su Acuerdo Internacional de Inversión. Este tratado busca establecer un marco jurídico de atracción, promoción y protección de las inversiones a través de estándares internacionales que garanticen un tratamiento transparente y previsible aplicable a las inversiones según el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF, 2016). Como se aprecia, el establecimiento de estrategias para atraer inversiones privadas es una fortaleza del país.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú es un país extenso y no cuenta con una diversificación de la economía hacia otros sectores cuya productividad genere mayores ganancias. Asimismo, la poca inversión en investigación y desarrollo no propicia la innovación. Por ello, incrementar la productividad y competitividad de los sectores económicos del país requiere de políticas de amplio espectro.

Todos los años, el Foro Económico Mundial publica el Reporte Global de la Competitividad. El Perú, durante el periodo 2015-2016, se ha ubicado en el puesto 69 del

ranking (Schwab, 2015). Esta posición lo coloca como el tercer país de Sudamérica, y el sexto en Latinoamérica y el Caribe, e implica un retroceso de cuatro posiciones con respecto al anterior informe del periodo 2014-2015, detrás de Chile y Colombia. Este informe mostró cómo el Perú se benefició de un fuerte crecimiento gracias al aumento de los precios de los minerales y señaló que aún persisten deficiencias estructurales en instituciones, eficiencia del Gobierno, corrupción e infraestructura. La poca inversión en tecnología e investigación y desarrollo que signifique un apoyo para el desarrollo de las industrias en el país y permita la generación de mayor valor agregado para mejorar la competitividad representa una debilidad.

3.2.5 Influencia del análisis en la industria de supermercados en el Perú

El crecimiento de la economía a través de la apertura a inversiones privadas y el fortalecimiento de la competencia favorecen la creación de trabajo y la posibilidad de expansión de las zonas urbanas. Además, crea alternativas para los consumidores, que son beneficiados por la apertura en sus opciones de compra. El análisis competitivo denota que hay factores que pueden convertirse en ventaja competitiva para la industria de supermercados en el Perú.

Para ello, se considera que se ha logrado la mejora del entorno macroeconómico a través de la combinación de políticas fiscales y monetarias que promueven el bajo nivel de inflación y la reducción de la deuda pública en los últimos años. Esto ha hecho que una de las fortalezas para la industria de supermercados pueda encontrarse en la estabilidad macroeconómica y la eficiencia en el mercado de bienes. Ello ha generado la reducción de costos de transacción en relación con los trámites burocráticos para iniciar un negocio.

Sin embargo, el país requiere mejorar su nivel de competitividad para que la industria de supermercados no se vea afectada. En este contexto, son dos los factores más críticos: (a) la mano de obra no calificada y (b) la infraestructura poco productiva y descentralizada.

Debido a que el recurso humano no cuenta con las competencias requeridas por la industria,

la oferta no responde a la demanda laboral. Finalmente, la industria de supermercados puede beneficiarse de las iniciativas del Estado peruano para lograr mayor inversión extranjera a través de sus acuerdos de promoción y protección recíproca de inversiones.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Perú tiene un sistema político republicano, presidencial y central, basado en un sistema multipartidario. El presidente representa la figura del jefe de Estado y de Gobierno bajo la actual constitución de 1993. Asimismo, el Congreso es unicameral y se encuentra constituido por 130 miembros, elegidos por un periodo de cinco años. En la Tabla 6, se muestra la visión general política del Perú.

Tabla 6

Visión General de la Política del Perú

Tipo de Gobierno	- Republica constitucional
Sistema legal	- Estado constitucional de derecho basado en las leyes y códigos
Poder Ejecutivo	- Jefe de Estado y de Gobierno: Presidente de la República - Elecciones: Cada cinco años por voto popular obligatorio - Gabinete: Consejo de Ministros nombrado por el presidente
Poder Legislativo	- Congreso unicameral - 130 miembros elegidos por voto popular por un periodo de cinco años
Poder Judicial	- Jueces nombrados por el Consejo Nacional de la Magistratura
Principales organismos autónomos	- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. - Banco Central de Reserva del Perú - Tribunal Constitucional - Jurado Nacional de Elecciones - Contraloría General de la República
Gobiernos regionales	- 25 Gobiernos regionales (incluyendo la Provincia Constitucional del Callao) - Municipalidad Metropolitana de Lima
Gobiernos locales	- 195 municipalidades provinciales - 1,647 municipalidades distritales
Relaciones internacionales	- Numerosos acuerdos de cooperación económica y tratados de libre comercio - Miembro de las Naciones Unidas desde 1945 - Miembro de la Organización Mundial de Comercio desde 1995

Nota. Tomado de *Guía de negocios de inversión en el Perú 2015-2016* (p. 19), por Ernest & Young, 2015, Lima, Perú: Ministerio de Relaciones Exteriores.

El país ha contado con periodos largos de estabilidad democrática, marcados por periodos de incertidumbre, generados por los procesos electorales. Durante las últimas

décadas, se han debilitado los partidos políticos tradicionales y el entorno político está marcado por la formación de nuevos partidos y liderazgos personales (Filomeno, 2011). Adicionalmente, los periodos de elecciones presidenciales incrementan el ambiente de incertidumbre en el corto plazo, debido a las expectativas que se generan debido a las posibles opciones ofrecidas por un nuevo Gobierno. Si bien, en el corto plazo, esto afecta el diseño de nuevas inversiones, la continuidad de las políticas que contribuyen con el crecimiento económico asegura la permanencia de la inversión a largo plazo en relación con los proyectos ya aprobados.

En relación con la inversión extranjera, la Constitución contempla el mismo trato legal a los inversionistas foráneos que a los locales. Asimismo, la regulación y los procesos que conllevan iniciar un negocio en el Perú aún requieren políticas que agilicen el proceso. Esto hace que el Perú se pueda mantener entre los países de Latinoamérica con un alto atractivo de la inversión no solo por su estabilidad económica, sino también por contar con niveles comparables con otras economías de la región. El país ha mostrado una mejora en cuanto al tiempo requerido para la apertura de una empresa y la obtención del crédito, pero aún se requiere de medidas que protejan al inversionista.

Según los estudios realizados por el World Bank (2015), el Perú ha caído cinco posiciones en el ranking mundial de las medidas y los indicadores de negocios por país y se ubica en el puesto 50. Si bien el Perú se mantiene por encima del promedio calculado para América Latina y el Caribe, otros países de la región se ubican en una mejor posición en el ranking (ver Figura 11).

En relación con el marco legal laboral, la legislación peruana se caracteriza por contar con diversas normas legales y regulación, pero no dispone aún de una Ley General Laboral. En el ámbito tributario, todas las empresas que operan en el Perú están sujetas al pago de impuestos por generación de ingresos con una tasa actual de 28%, vigente para el periodo

2015-2016. Esto implica reducciones progresivas contempladas hasta el año 2019, cuando se proyecta una tasa impositiva de 26% (PriceWaterHouseCoppers, 2015).

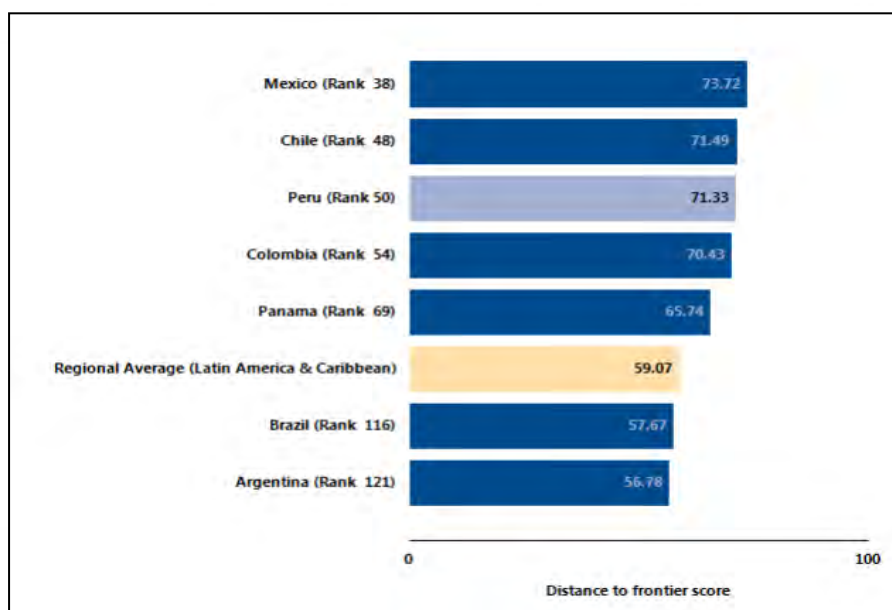


Figura 11. Comparación del Perú con otros países de Latinoamérica en el ranking de facilidad para hacer negocios en el país 2016. Tomado de *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency. Economy profile 2016 - Peru* (p. 8), por el World Bank, 2015, Washington, DC: Autor.

El destinar un mismo trato para las inversiones extranjeras y las locales podría suponer una fortaleza, ya que puede atraer este tipo de inversiones. Sin embargo, los procesos para iniciar negocios en el Perú son muy lentos, a pesar de encontrarse por encima del promedio de Latinoamérica en cuanto a facilidad para hacer negocios. Este aspecto se podría considerar una amenaza.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana ha experimentado un crecimiento constante durante la última década y es actualmente la sexta economía más grande de América del Sur, medida en relación con su PBI. En este periodo, el Perú ha mantenido la misma tendencia de crecimiento de América Latina y el Caribe, pero el nivel de crecimiento alcanzado ha sido superior al promedio de la región. En la Figura 12, se muestra la evolución del crecimiento del PBI en los 10 últimos años, y en la Figura 13, se expone el crecimiento comparado con el

crecimiento registrado en América Latina y el Caribe de acuerdo con la información obtenida del Banco Mundial para el periodo 2006-2014.



Figura 12. Evolución del crecimiento del PBI del Perú 2006-2015. Tomado de “Peru GDP Annual Growth Rate,” por Trading Economics, 2016a (<http://www.tradingeconomics.com/peru/gdp-growth-annual>).

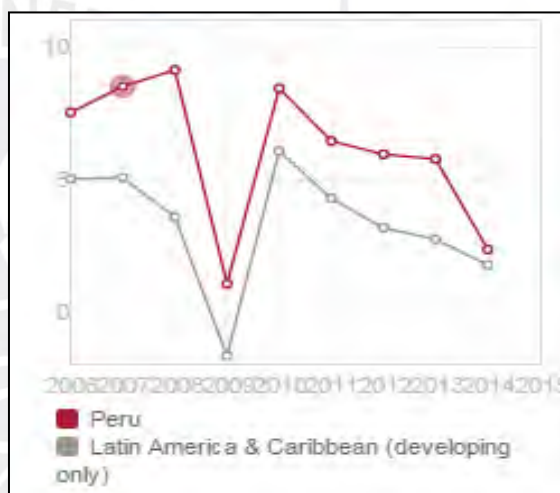


Figura 13. Evolución del crecimiento del PBI del Perú y América Latina 2006-2014. Tomado de “Country Data: GDP Growth (annual %),” por el World Bank, 2014 (<http://www.worldbank.org/en/country/peru>).

En cuanto a la composición del PBI, las actividades extractivas son las que predominan dentro del total de ingresos generados por el país. Las actividades de servicio o de comercio con un mayor valor agregado, si bien han experimentado un crecimiento importante en los últimos años, no llegan aún a tener la representación actual de las actividades primarias. En la Figura 14, se muestra esta composición.

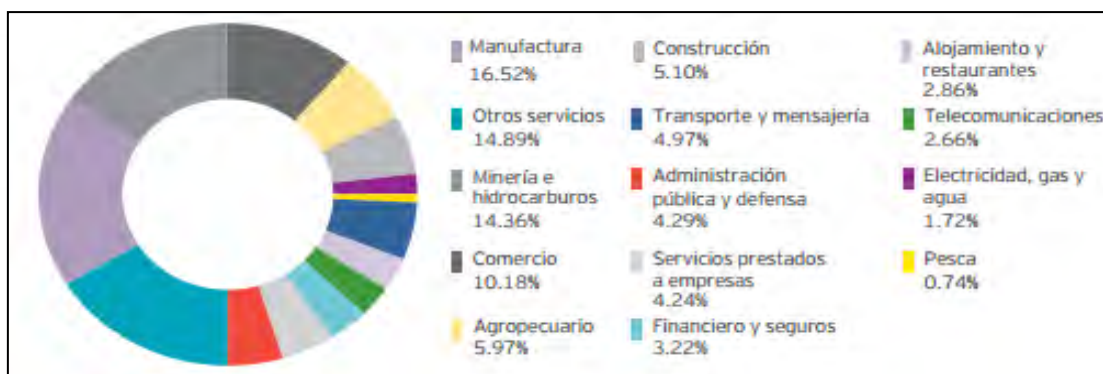


Figura 14. Composición del PBI del Perú por sector económico. Tomado de *Guía de negocios de inversión en el Perú 2015-2016* (p. 27), por Ernest & Young, 2015, Lima, Perú: Ministerio de Relaciones Exteriores.

Otro indicador económico que ha mostrado una evolución favorable en los últimos 10 años es el PBI per cápita del país. Esta variable se ha visto afectada en los últimos años como consecuencia de factores externos que influyeron en todos los países de la región (la desvalorización de la moneda frente al dólar); sin embargo, ha tenido un crecimiento de más del 40% en el periodo de ocho años. Este indicador es importante en relación con las expectativas de consumo, ya que un mayor ingreso por poblador indica una mejor capacidad de compra y calidad de vida en la población. En la Figura 15, se muestra el PBI per cápita anual en dólares para el periodo 2006-2014.

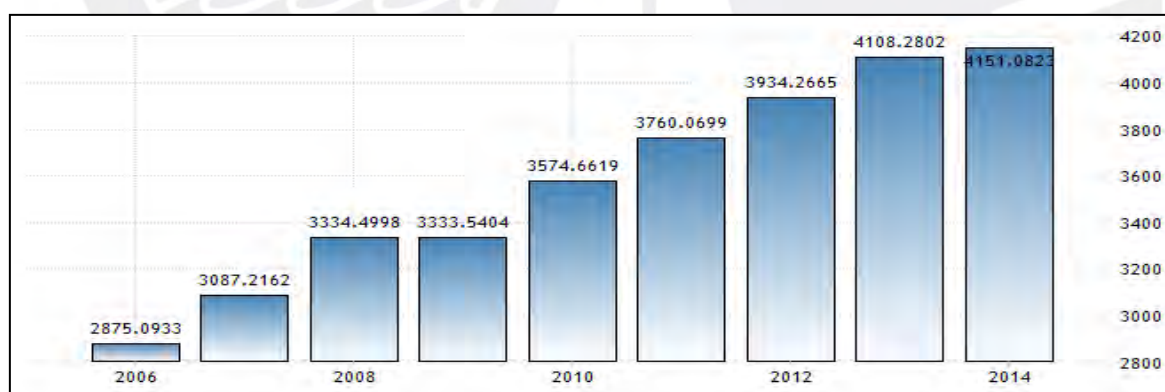


Figura 15. PBI per cápita en el Perú 2006-2014. Tomado de "Peru GDP Annual Growth Rate," por Trading Economics, 2016a (<http://www.tradingeconomics.com/peru/gdp-growth-annual>).

El crecimiento económico del país registrado en las últimas dos décadas es el resultado del desempeño macroeconómico, y de las políticas monetarias y fiscales aplicadas

en el Perú. Estas incluyen (a) la reducción de la deuda pública de 32%, en el 2006, a 19.6%, para el 2015; (b) la liberalización de los mercados de bienes y de trabajo, (c) la apertura comercial del país y los acuerdos de comercio internacional, y (d) la participación en alianzas comerciales a nivel regional, así como el incremento de la inversión extranjera y el mejoramiento para la apertura de empresas en el país.

Según el Fondo Monetario Internacional, las políticas macroeconómicas implementadas le han permitido al Perú un desarrollo impulsivo. Además, le han ayudado a mantener la estabilidad económica (Santos & Werner, 2015). Esto alienta a continuar con la implementación de políticas y medidas monetarias, fiscales y de infraestructura.

En relación con la política monetaria, esta se conduce bajo un esquema de metas explícitas de inflación desde enero de 2002 (BCRP, 2015a). Este marco tiene como meta fijar las expectativas de inflación en el público al anunciar las metas de inflación a alcanzar en un periodo de tiempo. A partir del 2007 hasta la fecha, la meta de inflación anual es de 2%, lo que representa una reducción de la meta de 2.5% que se implementó en el año 2002, y tiene por finalidad fomentar el poder adquisitivo y la confianza en la moneda nacional, así como mantener el nivel inflacionario a la par con otras economías del mundo. En la Figura 16, se expone la evolución de la inflación en los últimos 10 años.



Figura 16. Evolución de la tasa de inflación del PBI del Perú 2006-2015. Tomado de “Peru Inflation Rate,” por Trading Economics, 2016 (<http://www.tradingeconomics.com/peru/inflation-cpi>).

Durante los últimos años, se evidencia un crecimiento dinámico en el sector financiero del país, lo que ha significado un crecimiento de 148% en las colocaciones de créditos del sector entre los años 2007 y 2013. A pesar del crecimiento de los créditos otorgados, el nivel de morosidad se ha mantenido en niveles bajos y también el nivel de colocaciones. Además, el número de agencias bancarias se ha triplicado en todo el territorio nacional en los últimos cinco años, lo cual ha generado un mejor acceso al crédito y al uso de instrumentos financieros de consumo entre los pobladores del país. La Figura 17 muestra la evolución de los principales indicadores del sector financiero en el Perú para los años 2004-2014.

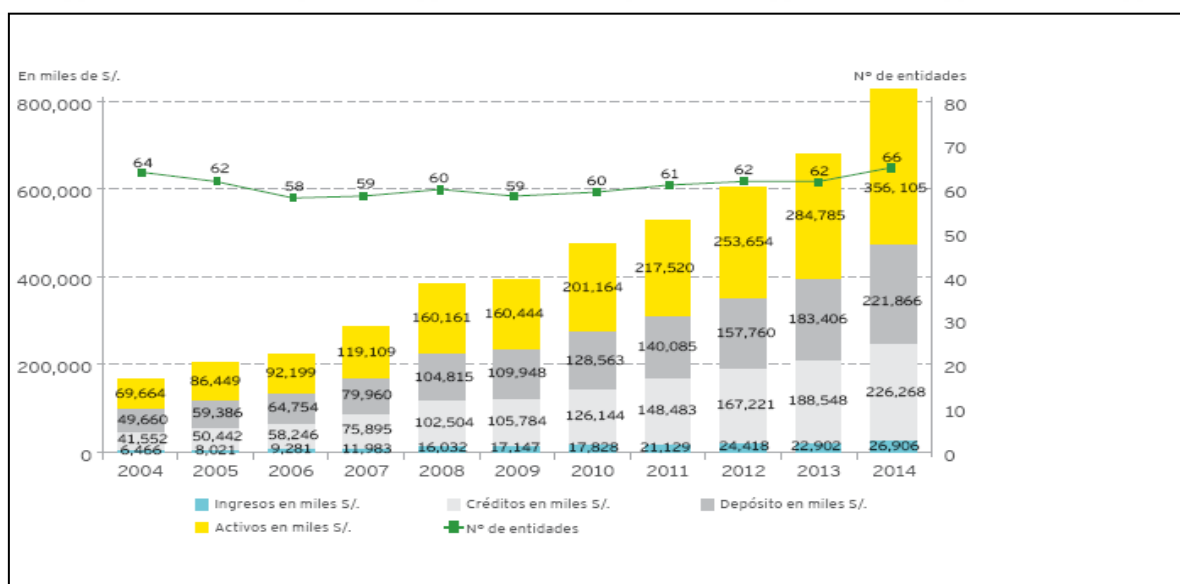


Figura 17. Evolución del sistema financiero en miles de soles. Tomado de *Guía de negocios de inversión en el Perú 2015-2016* (p. 100), por Ernest & Young, 2015, Lima, Perú: Ministerio de Relaciones Exteriores.

En consonancia, la confianza del consumidor en el Perú aún se mantiene elevada y, en el último trimestre de 2015 se ubica como la más alta de América Latina, de acuerdo con el sondeo global de confianza al consumidor que realiza el Instituto Nielsen. Esto significa que la mayoría de los peruanos consideran que cuentan con una buena situación económica. A pesar de este resultado, el puntaje obtenido ha sido menor que el de otros sondeos. Esto se debe a que la población siente algo de preocupación por el futuro principalmente en relación

con la seguridad en el trabajo, el crimen y el comportamiento futuro de la economía. Estos aspectos la llevaría a realizar cambios en sus gastos de consumo, incluyendo el evaluar comprar marcas más baratas de alimentos (“Perú es el país,” 2016).

Asimismo, el consumo de alimentos en el Perú ha sido impulsado por el crecimiento continuo del poder adquisitivo de la población. Las variables para medir este proceso son el crecimiento del empleo y el mayor acceso a créditos de consumo. El incremento en el consumo de hogares se debió principalmente al aumento en el rubro de alimentos y bebidas. Según el Business Monitor International (citado en Ernest & Young, 2015), se prevé que el Perú registre un crecimiento de consumo de alimentos per cápita de 55.2% entre el periodo 2012-2016. La Figura 18 muestra la estimación del consumo per cápita de alimentos para el periodo 2012-2016 y su comparación con otros países de Latinoamérica.

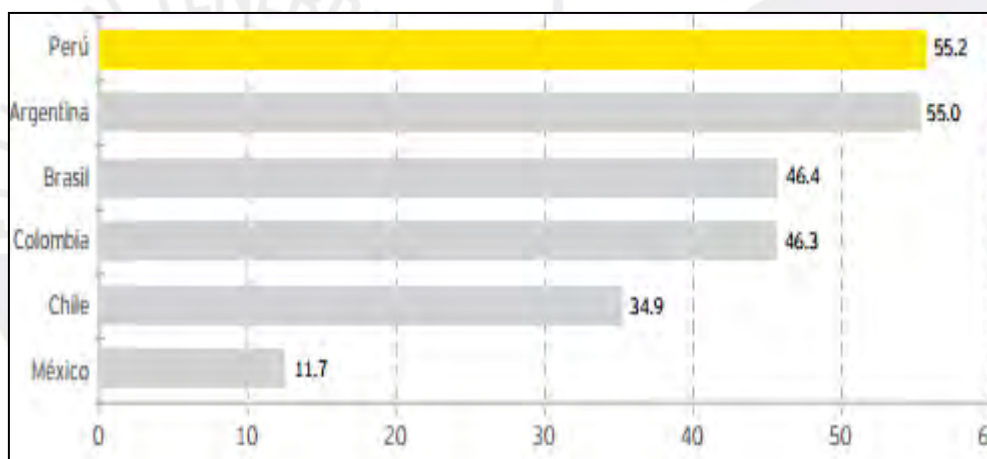


Figura 18. Consumo per cápita de alimentos 2012-2016 (Var %). Tomado de *Guía de negocios de inversión en el Perú 2015-2016* (p. 133), por Ernest & Young, 2015, Lima, Perú: Ministerio de Relaciones Exteriores.

Como oportunidades se pueden identificar las siguientes: (a) el crecimiento del PBI per cápita en los últimos años, (b) la confianza de los peruanos en la situación económica, (c) el acceso a créditos y (d) la proyección de crecimiento en el rubro de alimentos y bebidas. Por otro lado, el depender de las actividades extractivas supone una amenaza. Esto se debe a que, ante una caída de los precios de productos como los minerales, se tendría un efecto negativo poco controlable en la economía del país.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El Perú, a mediados del 2015, contaba con una población compuesta aproximadamente por 31 millones de habitantes. De estos, el 33% habitan en Lima, incluyendo la Provincia Constitucional del Callao (INEI, 2015a). En la Tabla 7, se aprecian los principales datos poblacionales.

Tabla 7

Principales Datos Poblaciones

Población	31.2 millones (estimación para el 2015) 76.2% habita en áreas urbanas al 2014 0-14 años: 28.7%
Rango de edad	15-64 años: 65% 65 años a más: 6.3%
Tasa de crecimiento	1.12% (estimación al 2013)
Tasa de natalidad	20.4 nacimiento/1,000 personas
Tasa de mortalidad	5.6 muertes/1,000 personas
Esperanza de vida	74.1 años (estimación para el periodo 2010-2015)

Nota. Tomado de *Guía de negocios de inversión en el Perú 2015-2016* (p. 48), por Ernest & Young, 2015, Lima, Perú: Ministerio de Relaciones Exteriores.

En las últimas siete décadas, se ha experimentado un fuerte incremento del número de personas que se ubican en un área residencial. Se ha transitado de una tasa de 35.40%, en el año 1940, a una tasa de 76.2%, estimada para el 2014. Estos datos se presentan de acuerdo con la información proyectada por el INEI. En la Figura 19, se aprecia detalladamente esta información.

Por otro lado, la estructura social en el Perú ha sufrido cambios en su composición en los últimos 14 años. Esto se debe, principalmente, al crecimiento económico registrado en el país, y la mejora en el nivel de empleo y en la tasa de urbanización. El crecimiento económico y consecuente mejora en el poder adquisitivo y bienestar de la población ha originado una reducción del número de habitantes que se ubican en nivel socioeconómico

(NSE) más bajo (NSE E), y se ha engrosado los niveles socioeconómicos medios (NSE D y NSE C). La evolución muestra un robustecimiento de la clase media en el país y un decrecimiento del nivel de pobreza, que es acorde con el crecimiento económico registrado en la última década (ver Figura 20).

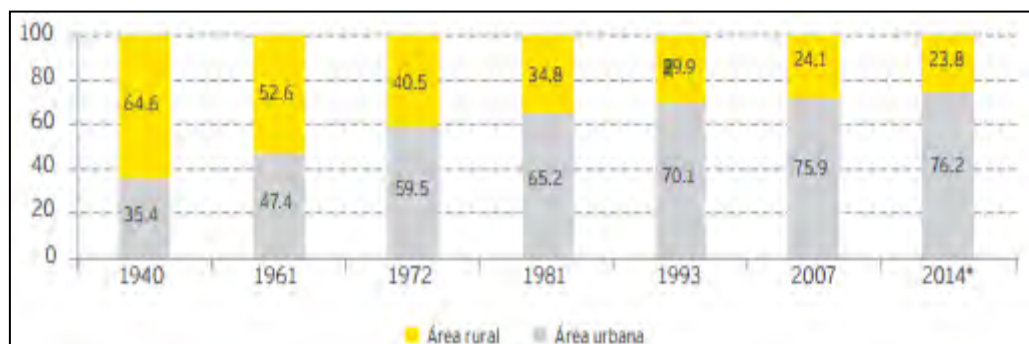


Figura 19. Población censada por área de residencia. Tomado de *Guía de negocios de inversión en el Perú 2015-2016* (p. 49), por Ernest & Young, 2015, Lima, Perú: Ministerio de Relaciones Exteriores.

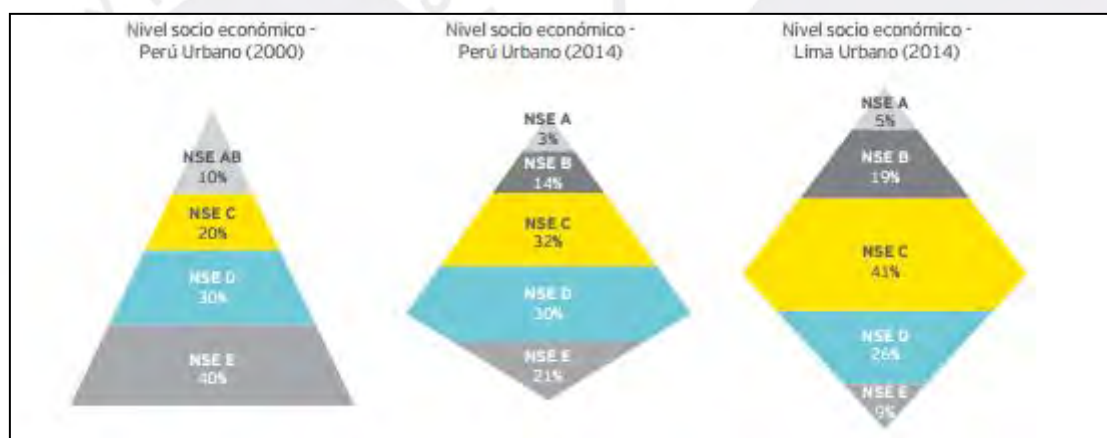


Figura 20. Transformación de la estructura social en el Perú. Tomado de *Guía de negocios de inversión en el Perú 2015-2016* (p. 50), por Ernest & Young, 2015, Lima, Perú: Ministerio de Relaciones Exteriores.

Un problema actual que enfrenta el país es la inseguridad ciudadana, que se ha incrementado en los últimos años. Según el INEI (2015d), el 88.4% de peruanos mayores de 15 años se siente inseguro, y el 80% cree que podría ser víctima de la delincuencia. La pérdida de confianza en las autoridades es también creciente, ya que el 86% de personas que han sido víctimas de la delincuencia no han reportado el hecho a las autoridades. Para poder

asegurar el desarrollo humano, el Estado debe garantizar también la protección de sus habitantes frente a cualquier amenaza (Ministerio del Interior, 2013). En la Figura 21, se muestra el número de denuncias registradas en el Perú, tras lo cual se aprecia un incremento en las denuncias totales, así como de las faltas contra la seguridad pública.

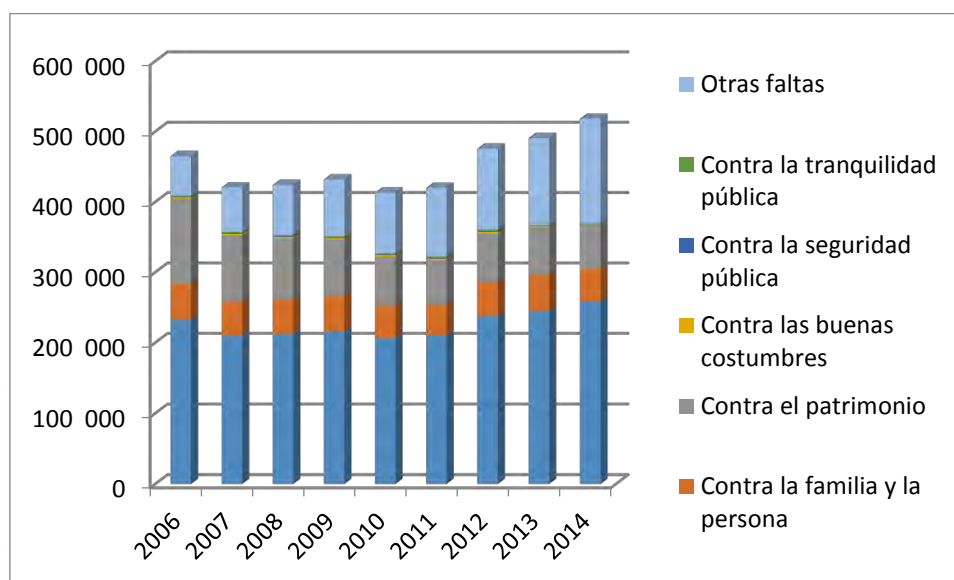


Figura 21. Denuncias de faltas por tipo en el Perú 2006-2014. Tomado de “Seguridad ciudadana,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>).

El cambio en la estructura de los niveles socioeconómicos supone una oportunidad, ya que muchos pasaron de niveles inferiores a una clase media, con un mayor poder adquisitivo. De igual modo, la mejora en la tasa de urbanización permite generar un mayor desarrollo. Por el contrario, la inseguridad ciudadana, que se ha ido incrementando en los últimos tiempos, significan una amenaza, ya que genera el cierre de negocios así como la desconfianza y el temor en la sociedad y en los inversionistas potenciales.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

A pesar del crecimiento económico y la mejora del bienestar del país, a la fecha, este crecimiento no se ha visto reflejado en mejoras de actividades de investigación y desarrollo. El Perú no cuenta con estadísticas oficiales sobre estas actividades desde al año 2004, y se encuentra entre los países más rezagados en este ámbito (Consejo Nacional de Ciencia,

Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2014). La falta de iniciativas de investigación científica, desarrollo e innovación limita las oportunidades de crecimiento económico a las actividades primarias y condiciona el crecimiento del país a la volatilidad de los precios internacionales de la materia prima de exportación.

Si bien la inversión en programas que incentiven la investigación y desarrollo es fundamental para lograr una mayor especialización y generar un mayor valor agregado en los productos y servicios en determinados sectores, en conjunto es también fundamental para mantener el crecimiento sostenido de una economía que garantice la confianza del consumidor y mantenga poder de compra. Este crecimiento de la economía debe ser aprovechado para realizar cambios en la política de inversión en investigación y desarrollo, de manera que el país pueda nivelarse con la inversión realizada por otros países de la región, y garantizar una mejor capacidad de producción en el largo plazo. En la Figura 22, se muestra la comparación de los principales indicadores macroeconómicos y su relación con la inversión en investigación y desarrollo entre países.

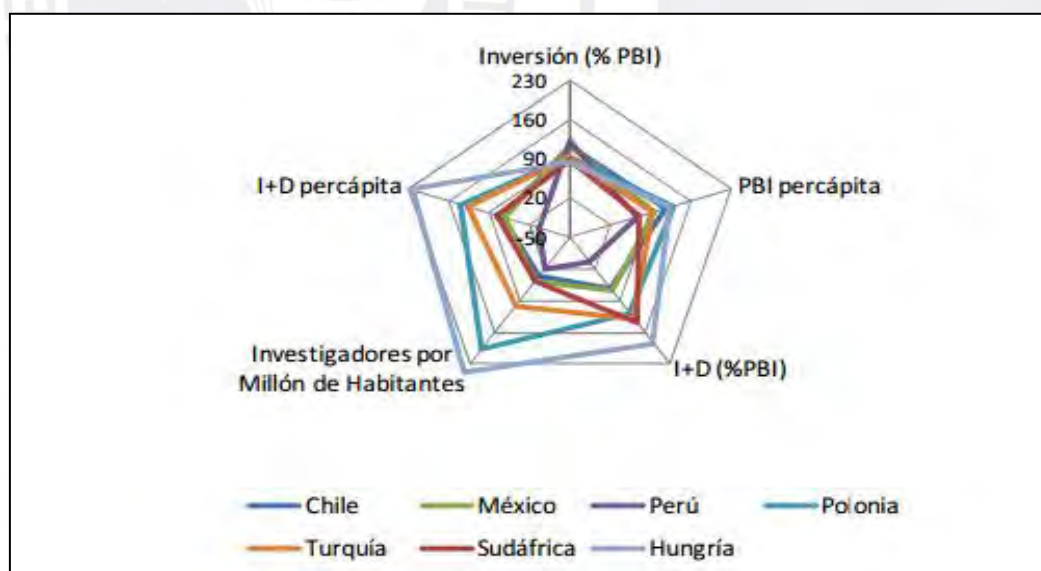


Figura 22. Comparación de los principales indicadores macroeconómicos y su relación con la inversión en investigación y desarrollo entre países. Tomado de *Estrategia nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación: Crear para crecer* (p. 8), por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2014, Lima, Perú: Autor.

Las principales limitaciones en este ámbito se producen en relación con los siguientes factores: (a) baja disponibilidad de profesionales dedicados a la investigación y desarrollo, (b) falta de financiamiento y apoyo a las instituciones de investigación, y (c) falta de vinculación de dichas instituciones con organismos internacionales y el sector privado. Todo ello origina que el Perú se ubique actualmente en el puesto 120 de un total de 144 en el Ranking Global de Competitividad 2014-2015 (Schwab, 2014).

Las empresas en el Perú no tienen, en la actualidad, una participación activa en proyectos de desarrollo tecnológico que generen impactos sustantivos a la sociedad. Esto se debe a diversos factores, tales como el costo de realización y la falta de protección de la actividad intelectual. Como se aprecia, la capacidad insuficiente de innovación que presenta el país es uno de los factores listados entre los principales problemas que se enfrenta para realizar negocios en la actualidad, tal como se muestra en la Figura 23.

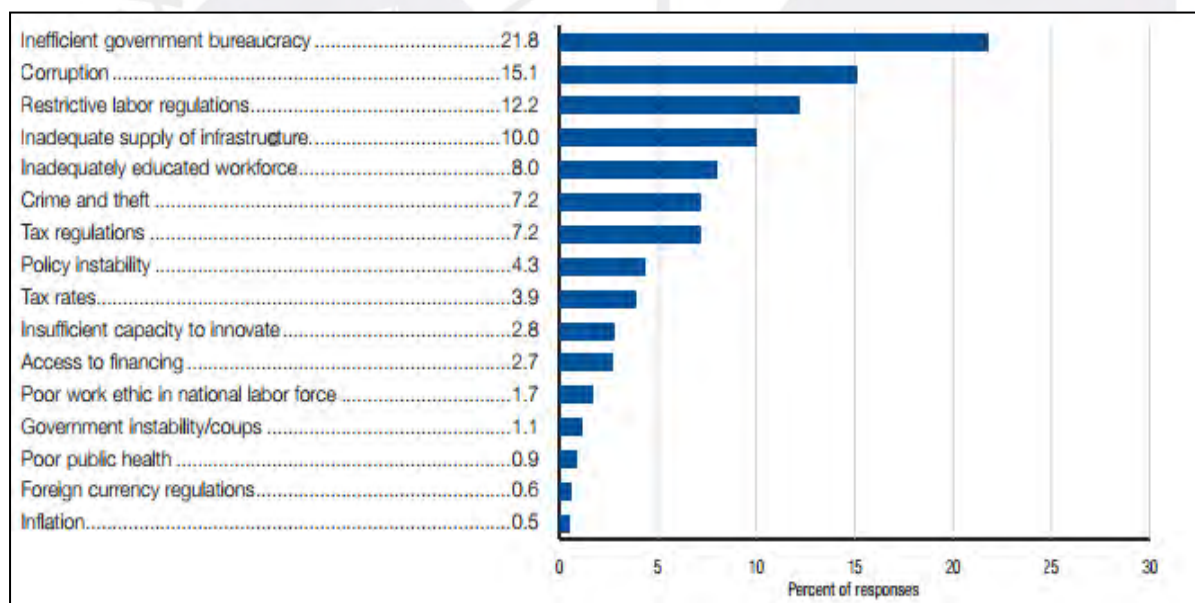


Figura 23. Principales factores para realizar negocios en el Perú. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2014-2015* (p. 306), por K. Schwab, 2014, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

El Perú, a través del CONCYTEC, ha desarrollado una estrategia nacional para el impulso de la investigación científica y tecnológica del país. El principal objetivo de esta estrategia es la de fortalecer y mejorar la eficacia del sistema nacional de innovación para la

diversificación y el desarrollo productivo. Esta estrategia plantea como meta lograr los objetivos propuestos para el año 2021 (ver Tabla 8).

Tabla 8

Resultados Esperados de la Estrategia de Ciencia, Tecnología e Innovación del CONCYTEC

Resultados	Indicador	Línea de base	Meta 2016	Meta 2021
1. Los resultados de investigación atienden las necesidades del sector productivo.	Nuevas patentes (2011-2012).	815	950	1,200
	Nuevos diseños industriales (2011-2012).	88	150	300
	Nuevos modelos de utilidad (2011-2012).	556	700	1,000
2. Incrementar el número de investigadores debidamente calificados.	Nº de investigadores con grado de maestría.	2,309	3,500	6,000
	Nº de investigadores con grado de doctorado.	2,070	2,200	3,000
3. Mejorar los niveles de calidad de los centros de investigación.	Publicaciones (2006-2011) Scopus.	2,089	4,000	5,500
4. Mejorar la dotación y calidad de información sobre las condiciones del SINACYT.	Nivel de implementación del sistema de información del Sistema Nacional de Innovación.	0	1	1
5. Fortalecer la gobernanza del SINACYT.	Nº de instancias de decisión en temas de CT el en las que lidera CONCYTEC.	ND	3	5
6. Desarrollo de incentivos para la innovación.	Inversión I+D (% PBI)-2004.	0.14%	0.37%	0.70%

Nota. Tomado de *Estrategia nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación: Crear para crecer* (p. 89), por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), 2014, Lima, Perú: Autor.

Como se aprecia, el desarrollo en tecnología e inversión en investigación y desarrollo en el país aún se encuentra en niveles muy bajos. Esto se debe a la incapacidad para adecuarse a la estrategia de generación de una industria que genere un mayor valor agregado. Esto significa una amenaza para el país.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú cuenta con el Ministerio del Ambiente desde el año 2008. Este tiene como propósito procurar que las iniciativas de negocio y desarrollo de la inversión sean sostenibles y amigables con el medio ambiente. Este objetivo es de gran importancia para el país, ya que trata de conservar y renovar los recursos naturales que son a la fecha una de las principales

fuentes de ingresos del país y el motor del crecimiento económico, sobre todo en los sectores de minería y agro.

La generación de un crecimiento económico sostenido depende también de las inversiones, tanto públicas como privadas, que puedan mantener y generar un mayor nivel de empleo y confianza por parte del consumidor. Es importante que el país proponga un reglamento de preservación de la ecología y que las inversiones a desarrollar contribuyan con el mantenimiento del patrimonio natural del país. Solo así será posible lograr un crecimiento económicamente sostenible sin afectar la generación de los recursos del país. Asimismo, la preservación de los recursos y la mejora del medio ambiente inciden en la calidad de vida de los pobladores en el ámbito económico, salud y, consecuentemente, en la esperanza de vida de la población (Álvarez, 2003).

Los principales problemas ecológicos y ambientales que enfrenta el país se encuentran en relación con varios factores. Estos son los siguientes: (a) mal diseño de la red de alcantarillado, (b) eliminación de residuos químicos para realizar la extracción de minerales, (c) deforestación de zonas de la selva como producto de la extracción petrolera, y (e) la calidad del agua utilizada para la agricultura, y para mantener la diversidad y calidad de la fauna marítima en el país. El Plan Nacional de Acción Ambiental, elaborado por el Ministerio del Ambiente (2011), tiene como meta establecer resultados para el año 2021, para lo cual procura mejorar el análisis del impacto ambiental de los proyectos de desarrollo a lo largo del país.

Si bien se cuenta con un Ministerio del Ambiente, y algunas leyes al respecto, todavía no se realiza un cumplimiento total de estas y existe una desvinculación entre la responsabilidad social y la promoción de las inversiones en el país. Esto significa una amenaza, ya que, a pesar de haber otorgado concesiones y derechos de operación, no ha existido una comunicación adecuada a los pobladores, quienes últimamente no permiten que

se desarrollen nuevos proyectos. Esta reacción es motivada por la desconfianza que existe hacia las empresas acerca del cumplimiento de las leyes que protegen al medio ambiente.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A partir del análisis realizado en las secciones previas, se puede identificar oportunidades y amenazas. Las principales se muestran en la Tabla 9. De acuerdo con el análisis PESTE, la continuidad de la estabilidad política y económica del país es un factor externo que contribuye al crecimiento de la industria de supermercados. Esto se debe a que permite la generación de la inversión privada en la industria y el incremento de las ventas de las empresas que la componen.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Crecimiento económico nacional	0.10	3.00	0.30
Proyecciones favorables del consumo de alimentos	0.08	3.00	0.24
Acceso al crédito y al sistema financiero	0.08	3.00	0.24
Incremento del PBI per cápita	0.11	3.00	0.33
Incremento de la tasa de urbanización	0.11	2.00	0.22
Políticas de promoción de la inversión	0.08	3.00	0.24
Subtotal	0.56		1.57
Amenazas			
Economía expuesta a precios internacionales	0.10	1.00	0.10
Falta de infraestructura descentralizada	0.12	2.00	0.24
Baja inversión en tecnología, desarrollo e innovación	0.08	1.00	0.08
Inseguridad ciudadana	0.08	1.00	0.08
Dificultad para realizar negocios.	0.06	2.00	0.12
Subtotal	0.44		0.62
Total	1.00		2.19

De acuerdo con el análisis, existe un cambio significativo en la composición de los niveles socioeconómicos de la población que replica cambios en la urbanización del país, las decisiones relacionadas con el gasto familiar y las preferencias de consumo de la población. Todos estos cambios, si bien son favorables para el crecimiento de la industria de

supermercados, ocurrirán a la par con las modificaciones en los hábitos de compra. Esto se debe a la composición de la población y a una tendencia mundial hacia el uso de la tecnología como medio para lograr un mayor bienestar y la maximización de las compras.

La industria de supermercados debe utilizar estas tendencias económicas, sociales y tecnológicas. De esta forma, podrá contar con la infraestructura, la tecnología y los canales adecuados que se adapten a las preferencias del consumidor así como a sus posibilidades económicas.

3.5 La Industria de Supermercados en el Perú y sus Competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar la situación de la industria de supermercados en el Perú en relación con su entorno. Además, hace posible evaluar su potencial competitivo en base a las oportunidades que ofrece el contexto y la maximización de los recursos disponibles. En la Figura 24, se expone el análisis aplicado a la industria que motiva este estudio.

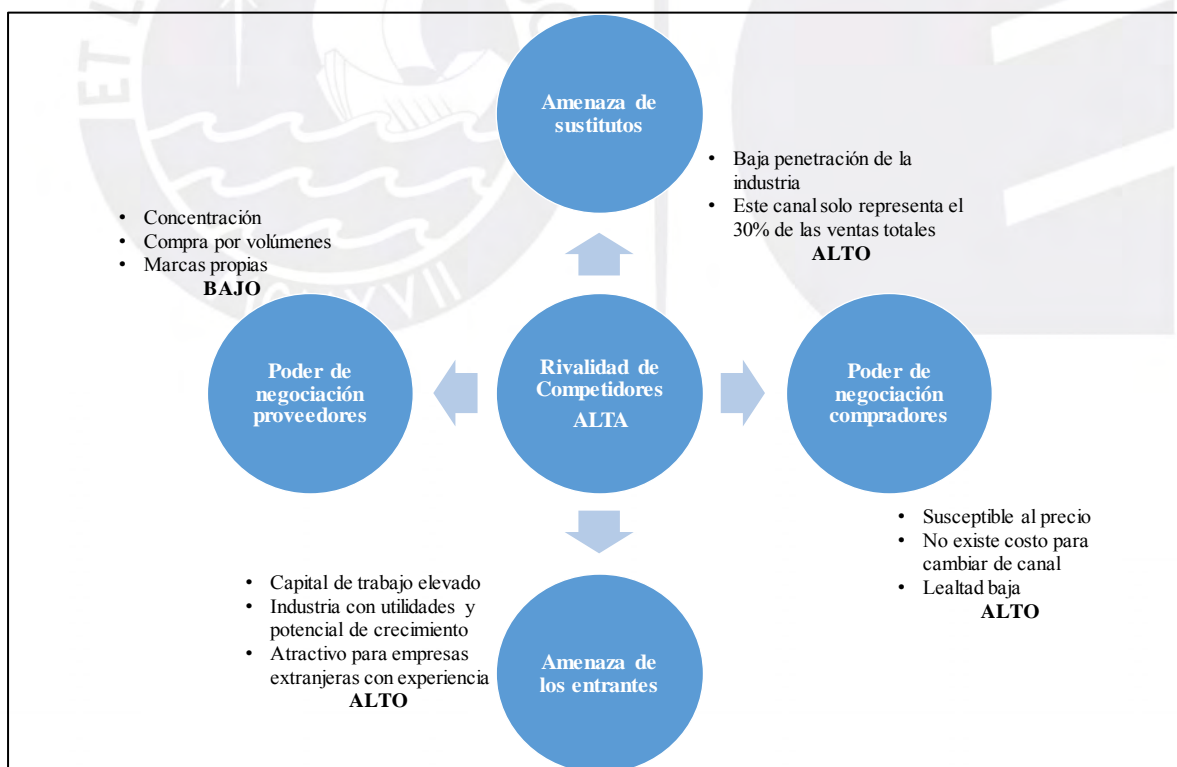


Figura 24. El modelo de las cinco fuerzas de Porter. Adaptado de “The Five Forces,” por el Institute for Strategy & Competitiveness, 2016 (<http://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/pages/the-five-forces.aspx>).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En la industria de supermercados en el Perú son tres las empresas que operan actualmente: (a) Supermercados Wong/Metro (Grupo Cencosud), que inician sus operaciones con las tiendas Wong en el año 1983; (b) Supermercados Peruanos S.A. (Grupo Interbank), que inicia sus operaciones en el Perú en el año 1993 y que cuenta con las tiendas Plaza Veá, Vivanda y Tiendas Mass; y (c) Hipermercados Tottus (Grupo Falabella), que ingresa al mercado en el año 2002.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido al volumen de compra que realizan las empresas que participan en la industria y a la escala de operaciones que mantienen. Este panorama se acrecienta con la concentración actual de las empresas en la industria y con el incremento del número de tiendas como parte de la estrategia de crecimiento de alguna de las empresas de la industria. Para los proveedores de los supermercados, un medio para llegar a un mayor número de personas consiste en realizar ventas en grandes volúmenes en comparación con bodegas o tiendas de menor capacidad que los supermercados, lo cual genera un factor clave de éxito en términos de la estrategia de expansión y penetración de mercado.

Otro factor que influye en el reducido nivel de negociación de los proveedores es la aparición de las marcas propias de los supermercados. Estas tienden a ganar preferencia entre los consumidores a medida que las empresas mejoran su reputación. Asimismo, los trabajadores tienen un bajo nivel de negociación, debido a que la mayor parte de la fuerza de trabajo que emplean las industrias está compuesta por personas jóvenes y de nivel educativo básico.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es relativamente alto, ya que la lealtad del comprador se da básicamente en base al precio de los productos. De acuerdo con ello, el

cliente puede preferir comprar en el canal tradicional si es que este le ofrece mejores precios en los productos, sobre todo en los de primera necesidad. El comprador no tiene que incurrir en costos para comprar en un canal distinto al del supermercado y se verá motivado a hacerlo si el comprador es altamente sensible al precio.

En contraparte, el factor compensador se propone en relación con la comodidad de realizar todas las compras en un mismo sitio, la cercanía de los establecimientos y el tiempo invertido por el comprador en realizar todas sus compras. El contar con una oferta de productos y de formatos diversificados que se adapten a las necesidades y preferencias del cliente se convierte en un factor clave de éxito en la industria de supermercados. Esto se debe a que las preferencias de consumo y tendencias de compra del comprador definirán la evolución de la industria.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos están compuestos por las empresas del canal tradicional como bodegas, mercados y farmacias. Cada uno de ellos ofrece al consumidor un número reducido y específico de productos en comparación con la variedad que se encuentra en los supermercados. En el caso de los mercados, es posible encontrar productos más frescos, de mejor calidad, y con precios más reducidos, pero, al especializarse en un número limitado de productos y en cantidades limitadas de un mismo producto, los supermercados resultan ser una alternativa que simplifica el proceso de compra del cliente.

A pesar de los beneficios que significa realizar las compras en un supermercado, en el Perú, el nivel de penetración del canal no tradicional (supermercados) se encuentra aún por debajo del promedio de la región en 30%. Esto significa que el 70% de las ventas se realizan por el canal tradicional, lo cual representa una amenaza para la industria de supermercados en la actualidad. El factor clave de éxito se relaciona con la apropiada segmentación del público

objetivo y la adaptación de formatos y canales de venta que permitan una mejor oferta de valor a los compradores.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Los tres operadores de la industria de supermercados reportaron ganancias en los últimos años, lo que puede significar un atractivo para otras empresas extranjeras que deseen iniciar actividades en el país. La industria de supermercados requiere de una fuerte inversión de capital en infraestructura de trabajo que le permita a una empresa competir con las actuales participantes de la industria. El mercado puede resultar atractivo para la entrada de empresas extranjeras al país como parte de la estrategia de expansión hacia el mercado internacional.

Desde hace varios años se anuncia la entrada de la empresa Wal-Mart al mercado peruano. Esta empresa ya se encuentra operando en Chile desde el año 2008 y en otros países de Latinoamérica como México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Nicaragua, Argentina y Brasil. Desde el año 2013, Wal-Mart tiene un registro de su razón social Wal-Mart Perú asentado en los Registros Públicos (¿Qué pasará,” 2013).

La creciente presencia de la empresa Wal-Mart en el mercado latinoamericano y el bajo nivel de penetración de la industria de supermercados en el Perú, aunado con los indicadores de crecimiento económico y la capacidad de compra de la población en el Perú, podría resultar en una decisión de entrada de la empresa americana en el país. De llegar a suceder, existirían cambios importantes en la industria. Esto podría afectar los precios de los productos que, en la actualidad, son similares entre las empresas que componen la industria.

En este sentido, la lealtad del cliente se establece básicamente en relación con el precio de los productos. Por ello, una reducción de precios por parte de las empresas entrantes, debido a su alta capacidad de negociación y costo, y a la experiencia en sus operaciones, podría generar cambios en la participación de mercado actual y en la

rentabilidad obtenida en el sector. En este contexto, las cadenas de supermercados extranjeras con fondos suficientes pueden representar una amenaza alta para esta industria.

El factor clave de éxito en la entrada de los competidores se da en relación con la oferta de valor que proponen para el comprador final y con la apropiada atención de los segmentos a los que se dirige. La propuesta de Wal-Mart a nivel mundial ha sido la de contar con los precios más bajos siempre, el cual es un factor primordial en la decisión de compra. Otro aspecto importante es el actuar en aquellos sectores en donde se concentra la población que es más susceptible a los precios para determinar su decisión de compra.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Dentro de la industria existe, actualmente, una fuerte competencia entre los tres participantes por captar una porción mayor del mercado existente. El grupo Hipermercados Tottus ha registrado tasas crecientes de ventas y ha aumentado su participación de mercado a costa de la participación de mercado del Grupo Wong/Metro. Por otro lado, Supermercados Peruanos ha mantenido su participación de mercado a lo largo de los años a través de un incremento de tiendas en Lima y provincias.

Los compradores de esta industria son altamente susceptibles al precio de los productos, por lo que las actividades promocionales y descuentos son una práctica frecuente para poder captar una mayor porción del mercado actual. Asimismo, las ventas son influenciadas por el número de establecimientos al que los consumidores pueden acceder. El crecimiento del número de tiendas, si bien se ha desacelerado en el último año por parte de algunos de los participantes de la industria, ha representado una estrategia de crecimiento de ventas y de participación del mercado.

Sin embargo, el factor clave de éxito se produce en relación con la diferenciación. La descentralización de los locales es una estrategia de crecimiento y competencia en el sector. No obstante, el ofrecer canales alternos y alternativas de compra mediante el uso de la

tecnología resultará ser un factor clave del éxito para la competencia dentro de la industria de supermercados en el Perú.

3.6 La Industria de Supermercados del Perú y sus Referentes

Las industrias referentes escogidas son las de supermercados de Chile, México y Estados Unidos. La industria de supermercados en Chile se escogió debido a la proximidad geográfica y a que empresas chilenas cuentan con inversiones en la industria de supermercados en el Perú. De acuerdo con ello, se puede encontrar similitudes en los factores, a la vez que se comparan los diferentes estados de madurez de la industria.

Por otro lado, se escogió la industria de supermercados en México debido a la presencia de empresas multinacionales en la industria de supermercados, y la industria de supermercados en los Estados Unidos, porque es el referente mundial de la industria de supermercados. En estos tres países, la empresa líder de la industria es la multinacional Wal-Mart. En la Tabla 10, se muestra la comparación de los factores y de la industria de supermercados en cada país.

Tabla 10

Factores en la Industria de Supermercados en el Perú y sus Referentes en el 2012

	Perú	Chile	México	EE.UU.
Crecimiento del PBI	2.4%	1.9%	2.2%	2.4%
Población	30'973,148	17'762,647	125'385,833	318'857,056
PBI per cápita	US\$ 6,541	US\$ 14,528	US\$ 10,326	US\$ 54,629
Penetración supermercados	30%	63%	52%	91%
Área supermercado per cápita (m ² /000'hab.)	17	97	67	319
Tarjetas de crédito per cápita	0.24	1.21	0.41	4.51

Nota. Adaptado de "Presentación corporativa Cencosud 2013," por Cencosud, 2013 (http://www.cencosud.com/wp-content/files_mf/cencodaypresentaciongeneral.pdf) y de *Reporte de inclusión financiera* (5a ed., pp. 75-80), México D. F., México: Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

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

La MPC y la MPR para la industria de supermercados en el Perú se muestran en la Tabla 11 y Tabla 12, respectivamente. En la MPC, se considera a las bodegas y los mercados como los competidores directos de los supermercados, ya que estos formatos conforman el

canal tradicional del sector y representan una fuerte competencia para los supermercados, con una participación de mercado de más del 70%, entre todos los establecimientos de venta de alimentos y productos de primera necesidad en el país. Esto se debe principalmente a la ubicación de sus establecimientos y a la cultura de compra de los consumidores en los sectores del nivel socioeconómico que concentra la mayor parte de la población del país.

Tabla 11

MPC para la Industria de Supermercados en el Perú

Factores clave de éxito	Peso	Supermercados		Mejora del hogar		Farmacias		Canal tradicional	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Crecimiento del PBI	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20
2. Tasa de urbanización	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
3. PBI per cápita	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20
4. Formatos de tienda adecuados	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
5. Perfil del consumidor (cultura de compra)	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
6. Número de artículos en tienda	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28
7. Acceso a crédito	0.07	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12
8. Proximidad al cliente	0.10	1	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44
9. Número de tiendas	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
10. Canal de venta virtual	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
11. Marcas propias	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16
12. Uso de tecnología	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Total	1.00		2.79		3.03		3.24		2.91

Tabla 12

MPR para la Industria de Supermercados en el Perú

Factores clave de éxito	Peso	Perú		USA Wal-Mart		Chile Cencosud		México Soriana	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Crecimiento del PBI	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40
2. Tasa de urbanización	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15
3. PBI per cápita	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4. Formatos de tienda adecuados	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30
5. Perfil del consumidor	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
6. Número de artículos en tienda	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
7. Acceso a crédito	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
8. Proximidad al cliente	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10
9. Número de tiendas	0.10	3	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
10. Canal de venta virtual	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
11. Marcas propias	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
12. Uso de tecnología	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Total	1.00		2.47		3.65		3.43		3.08

Si bien el crecimiento económico, el incremento de las zonas urbanizadas y el poder adquisitivo de las personas generan un mejor mercado objetivo para la oferta de los supermercados, existen zonas en el país en las cuales los supermercados tienen una presencia limitada o nula. En estos espacios, las bodegas y los mercados son los establecimientos preferidos por el consumidor por su proximidad, cultura de compra y poder adquisitivo. Esto resulta en una mayor participación de ventas en el país por parte de estos establecimientos.

En la MPC, se considera también a los establecimientos de retail de productos para la mejora del hogar, ya que representan una competencia directa para algunos productos que forman parte de la razón de negocio de los supermercados, así como de las líneas de electrodomésticos, línea blanca, tecnología y cocina, y menaje. Asimismo, en esta matriz, se incluye como competencia a las farmacias, ya que ofrecen productos farmacéuticos, artículos de perfumería y de cuidado personal que también se encuentran en la oferta principal de los supermercados. En esta matriz, se puede apreciar que tanto la industria de supermercados como las empresas de productos para la mejora del hogar y las farmacias se han beneficiado del crecimiento económico registrado en el país, el cual trajo como consecuencia un incremento del poder adquisitivo de la población y una mejor capacidad de compra. Esto ha permitido la expansión de estos establecimientos y el cambio en los patrones de compra de la población en donde estos se ubican. El crecimiento del sector construcción y de la industria inmobiliaria ha contribuido al proceso de expansión de estos establecimientos en las principales ciudades del país.

Si bien los factores clave de éxito favorecen a la industria de los supermercados, las empresas de venta de productos de mejora del hogar tienen una ventaja en relación con las ventas. La ventaja se presenta específicamente en cuanto a los productos que se ofrecen en ambos establecimientos. Estos se caracterizan por ofrecer especialización de productos y

servicios brindados para la mejora del hogar y la diversificación de marcas que componen su oferta.

De la misma forma, las farmacias cuentan con ciertas ventajas sobre los productos que también componen la oferta de los supermercados. Estas son las siguientes: (a) una oferta más especializada, (b) una mayor flexibilidad en cuanto a los márgenes de ganancia de los productos que se ofrecen en los supermercados, (c) la preferencia de los consumidores por estos establecimientos ante la necesidad de productos médicos, y (d) el número de tiendas y su ubicación.

Los países referentes utilizados para la comparación de la industria de supermercados en el Perú son tres. Por un lado, Chile fue considerado en virtud de la inversión realizada por empresas de este país en la industria de supermercados en el Perú. Por otro lado, México fue escogido por la similitud cultural y de perfiles del consumidor entre ambos países.

Finalmente, la elección de Estados Unidos respondió a que es el país cuya industria de supermercados cuenta con una penetración de más del 90% frente al canal tradicional. Se trata de una industria que se encuentra más desarrollada y cuya empresa líder encabeza también la participación de mercado en los otros países referentes utilizados en esta matriz.

La estrategia de entrada de Wal-Mart se basa principalmente en el volumen de ventas, por lo que requiere de una población numerosa o volúmenes de compra elevados para mantener su estrategia de precios bajos. Asimismo, la estrategia y expansión de esta empresa se basa en la adaptación de sus formatos de tiendas, de variedad y de productos al público objetivo, lo cual ha sido fundamental para el crecimiento de su número de tiendas y participación de mercado. Esto muestra que la estrategia de Wal-Mart ha sido exitosa al haber podido utilizar los factores claves de éxito en la industria local y adaptarlos a las realidades de los países en los que se ha establecido para poder lograr un posicionamiento como líder de la industria de supermercados.

En Chile, la empresa que ocupa el segundo lugar de participación de mercado es Cencosud, cuya estrategia de crecimiento se enfoca en la estrategia de precios, gestión comercial y aumento de la actividad promocional segmentada por tipo de clientes (Cencosud, 2015). En México, Wal-Mart tiene también el liderazgo en la participación de mercado con más del 50% de las ventas de la industria, debido principalmente al número y al formato de tiendas que se adaptan a su público objetivo, así como la variedad de los productos y la identificación de la marca por parte de los consumidores locales. El segundo lugar en la participación de mercado de la industria de supermercados en México lo ocupa la empresa Soriana, la cual sigue una estrategia de crecimiento mediante adquisiciones, reducción de precios a través de marcas propias y el cambio del formato de las tiendas para competir con el líder de la industria, Wal-Mart.

Como se aprecia, las industrias de supermercados en Chile y México se encuentran concentradas en un número reducido de empresas. Estas, a pesar de contar con una tasa más elevada de penetración del canal moderno que la que registra la industria peruana, aún presentan una fuerte competencia por parte de las empresas del canal tradicional. La industria de supermercados en los Estados Unidos, por otro lado, se encuentra en un nivel más desarrollado en comparación con los otros países utilizados como referentes, y su expansión y crecimiento están actualmente orientados a la diversificación de los canales de compra: se enfocan en el completo autoservicio y en los canales virtuales de compra. El resultado obtenido en la MPR por la industria de supermercados en el Perú es el más bajo en comparación con sus referentes, debido a la baja penetración del canal tradicional en el país y a la cultura de compra de la población.

3.8 Conclusiones

La evaluación externa realizada ha explorado el entorno de la industria de supermercados en el Perú así como la relación con su competencia y los países referentes que

han logrado un nivel más destacado en los ámbitos latinoamericano y mundial. Existe una diferencia en la propuesta de valor que la industria de supermercados en el Perú ofrece en relación con sus competidores, pero aun así, la evaluación muestra que es necesario el desarrollo de actividades y el aprovechamiento de oportunidades que le permitan a esta industria un mayor desarrollo y penetración en el mercado.

El análisis realizado muestra que existe un entorno con oportunidades que posibilitan el crecimiento de la industria de supermercados en el país. De este modo, se podrá llegar a los niveles de penetración del canal moderno registrados en otros países de Latinoamérica. La comparación con las empresas que lideran las industrias de supermercados de los países referentes escogidos muestra que una sola empresa es la que ha podido posicionarse como líder en cada uno de estos países. El reconocimiento y aplicación de estos factores claves de éxito ofrecen una mejor evaluación de la posición de la industria de supermercados en el Perú y el reconocimiento de las alternativas que han llevado a la multinacional Wal-Mart a contar con este liderazgo y que pueden ser aplicadas también a la estrategia de crecimiento de la industria local.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La industria de supermercados en el Perú, tal como se mencionó en el Capítulo I, está conformada principalmente por tres grupos privados. Cada uno de ellos tiene sus propias marcas: (a) Supermercados Wong y Metro, del grupo Cencosud; (b) Supermercados Peruanos, conformado por Vivanda y Plaza Vea, del Grupo Interbank; y (c) Supermercados Tottus, del Grupo Falabella. Cada uno de estos grupos cuenta con su propia organización y administra sus actividades de manera independiente.

A nivel nacional, no existe una asociación que agrupe a las empresas de supermercados. Sin embargo, a nivel de Latinoamérica, destaca la Asociación Latinoamericana de Supermercados (ALAS), a la cual pertenece Supermercados Peruanos. Dicha asociación está integrada por 18 cadenas de supermercados en América Latina, el Caribe y Estados Unidos. Sus principales objetivos son: (a) fomentar el libre comercio entre las naciones latinoamericanas, (b) promover el intercambio de información y estudios que lleven al perfeccionamiento del libre comercio, (c) mantener relaciones con los gobiernos de los países asociados, y (d) participar en negociaciones internacionales que lleven a un mayor intercambio comercial en América Latina (ALAS, 2016).

Esta asociación, a nivel de Latinoamérica, integra y fortalece a las organizaciones pertenecientes a ellas. Por ello, constituye una fortaleza. Sin embargo, no todas las empresas peruanas de supermercados pertenecen a esta organización, y a nivel nacional no existe un organismo similar. Ello representa una debilidad.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Para poder analizar el marketing de la industria, se puede emplear las cuatro P que constituyen la mezcla de marketing. Estos aspectos se explican a continuación.

Precio. Los precios de los productos varían dependiendo del supermercado, ya que están orientados a sectores distintos. En el caso de Wong y Vivanda, están dirigidos a un sector socioeconómico A y B, y sus precios suelen ser mayores. Por otro lado, Metro, Plaza Vea y Tottus tienen precios más bajos y están dirigidos a un sector socioeconómico B, C y D.

Producto. Actualmente, existe una gran variedad de productos que se venden en los supermercados. Estos incluyen desde los típicos productos, como alimentos envasados o productos de higiene personal, hasta comida preparada lista para servir, verduras previamente lavadas y picadas, ropa, juguetes, útiles escolares, electrodomésticos, muebles, entre otros. Además, dentro de los supermercados, es común encontrar también bancos, patios de comida, lavandería, farmacias, perfumerías, etc.

Plaza. De acuerdo con lo mostrado en la Tabla 1, casi el 70% de los supermercados se encuentran en Lima. El otro 30% está dividido en las principales provincias del Perú. Adicionalmente, algunos supermercados como Wong, Tottus y Plaza Vea permiten realizar compras por Internet.

Promoción. Los supermercados suelen utilizar ofertas en sus productos, ya sea rebajando los precios o promociones como el 3x2, en la cual los clientes pueden adquirir tres productos, pero solo pagar dos. Además, es común que utilicen tarjetas a través de las cuales se acumulan puntos por las compras. Luego, estas permiten canjearlos por diversos productos.

En cuanto a las ventas del sector supermercados, durante el año 2015, se ha logrado un crecimiento de alrededor de 6% con respecto al año anterior. Con ello, se ha logrado un total de S/ 11'500,000 ("Ventas de supermercados," 2015). Con una participación de mercado liderada por el grupo Cencosud.

Si bien en la industria de supermercados existe una segmentación del mercado objetivo que ofrece propuestas distintas para cada segmento, el nivel de segmentación es aún

bajo comparado con la propuesta de otros países. Estos cuentan con una mayor segmentación y han logrado, de esta manera, una mejor penetración en el mercado al competir con el canal tradicional. Esta segmentación limitada es considerada una debilidad, ya que no le ha permitido identificar mercados potenciales en formatos distintos que potencien el crecimiento.

Un factor adicional que afecta la penetración del canal moderno es la cultura de compra del consumidor peruano en los segmentos socioeconómicos medio y bajo. Estos consumidores aún mantienen en gran medida la tendencia de compra diaria de productos básicos de consumo. Asimismo, la centralización de los supermercados, principalmente en Lima y en algunas otras ciudades, y la falta de proximidad de las tiendas físicas al público objetivo en comparación con el canal tradicional, representan una debilidad para la industria. Además, demuestra que esta ha desarrollado una baja penetración.

4.1.3 Operaciones y logística (O)

Los principales procesos dentro de un supermercado son los siguientes:

Compras. Se requiere que el Área de Compras mantenga una gestión adecuada de los proveedores, ya que es imprescindible que estos entreguen los productos cumpliendo con estándares de calidad y dentro de los plazos correspondientes. En este tipo de industria, se maneja un gran número de proveedores. Por ello, es necesario que se incluya un proceso de evaluación de los proveedores, tanto al iniciar sus operaciones con el supermercado como de manera periódica.

Almacén. Se debe prestar especial atención a este proceso, debido a que muchos de los productos son perecibles, por lo que se deben almacenar de tal manera que salgan los productos con fechas de vencimiento próximas. Además, se debe controlar la temperatura, la humedad y otras variables que puedan afectar los productos, y verificar sus condiciones de

seguridad, ya que dentro de estos, también se almacenan productos que pueden ser inflamables.

Control de calidad. Se debe asegurar que los productos cumplan con los estándares establecidos, que no estén expirados ni tengan ninguna condición que pueda afectarlos. De no ser así, su comercialización podría incluso atentar contra la salud pública.

Distribución. Algunos supermercados han incluido también la entrega de pedidos realizados por Internet o por teléfono. Por ello, es necesario que se cuente con un Área de Distribución que permita programar los envíos considerando variables como distancias, tiempos, capacidad de carga de los vehículos, entre otros.

Preparación de alimentos. En muchos de los supermercados, se ofrece productos preparados por un equipo propio, por ejemplo, panes, tortas u otros. En estos casos, se debe asegurar que se cuente con procesos establecidos para esta actividad. A partir de lo explicado, se entiende que las principales operaciones dentro de un supermercado están estandarizadas. En estos términos, se asume que se manejan de manera adecuada. Esta característica se convierte en una fortaleza.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo con Class y Asociados (2015), Supermercados Peruanos financia su proceso de expansión mediante tres vías: (a) fondos generados por su propia operación; (b) financiamiento de terceros a través de deuda bancaria, y (c) la emisión de valores que ha colocado en el mercado de capitales. Al cierre de 2014, sus ingresos fueron de S/ 3,756.62 millones, y su deuda financiera disminuyó, debido a la cancelación anticipada de un préstamo obtenido del exterior y de las emisiones de bonos corporativos. Esto le permitió obtener ratios positivos de rentabilidad. Asimismo, sus niveles de liquidez son bajos, y, cabe mencionar que cuenta con el respaldo del Grupo Interbank.

Adicionalmente, Equilibrium (2015) indicó que, a marzo del 2015, Supermercados Peruanos se encontraba más apalancado que Tottus, ya que obtuvo un mayor financiamiento con terceros. Adicionalmente, la ganancia antes de interés, impuesto, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA) de Cencosud en el Perú aumentó 85.7% en el primer trimestre de 2015, mientras que, para Supermercados Peruanos y Tottus, el incremento del 2014 en relación con el 2013 fue de 26% y 13% respectivamente.

A pesar de la rentabilidad alcanzada en el sector, el cual es un factor que puede conducir a la entrada de nuevos competidores, la industria de supermercados se caracteriza por tener bajos niveles de márgenes operativos que oscilan en alrededor del 3% (Equilibrium, 2015). Sin embargo, al contar con el respaldo de grupos sólidos, las empresas de supermercados pueden crecer utilizando recursos propios, lo cual constituye una fortaleza. Además, estos grupos cuentan con experiencia en retail en otros países como Chile. Sin embargo, los bajos niveles de márgenes operativos se consideran como una debilidad.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El recurso humano de la organización se encarga de realizar las actividades necesarias para que la empresa pueda operar. En el caso de supermercados, se requiere que los trabajadores expresen un trato amable y orientación hacia el cliente, ya que, en muchos casos, están en contacto directo con estos. En cuanto al nivel de educación, algunas de las posiciones requerirán estudios universitarios o técnicos, como el caso de los supervisores de Logística, Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos o Calidad, y para otras, no es indispensable haber cursado o concluido algún estudio superior, como es el caso de los cajeros, reponedores de productos, auxiliares de almacén, ayudantes en áreas de comida, entre otros.

Según el INEI (2015b), en Lima al 2014, se contaba con más de 3'856,00 personas en edad de trabajar que han concluido la secundaria, y en provincias, con 6'450,000. Por otro

lado, en Lima, ascendían a más de 2'760,000 las personas con educación superior, tanto universitaria como no universitaria, y en provincias, eran alrededor de 3'670,000 (INEI, 2015b). Estos grupos de personas podrían acceder a puestos de trabajos creados en supermercados, de acuerdo con el nivel de educación requerido (ver Tabla 13). Asimismo, en cuanto a las condiciones de trabajo, los horarios suelen ser rotativos, debido a que los supermercados atienden todos los días. Muchos colaboradores tienen contratos a corto plazo y reciben la remuneración mínima.

Tabla 13

Población en Edad de Trabajar según su Nivel de Educación y Ámbito Geográfico (Miles de Personas)

Nivel educativo/ ámbito geográfico	2012	2013	2014
Lima Metropolitana	7,264.2	7,422.2	7,558.6
A lo más primaria	979.3	984.9	936.4
Educación secundaria	3,534.2	3,680.1	3,856.5
Superior no universitaria	1,239.0	1,204.7	1,151.8
Superior universitaria	1,509.1	1,546.3	1,610.4
Resto país	14 675.6	14 881.1	15 110.0
A lo más primaria 1/	4,800.7	4,894.2	4,981.0
Educación secundaria	6,238.8	6,330.8	6,458.9
Superior no universitaria	1,697.2	1,705.6	1,693.4
Superior universitaria	1,938.1	1,950.6	1,975.7
Total	21 939.9	22 303.4	22 668.6
A lo más primaria 1/	5,780.0	5,879.1	5,917.5
Educación secundaria	9,772.9	10 010.8	10 315.4
Superior no universitaria	2,936.1	2,910.3	2,845.2
Superior universitaria	3,447.2	3,496.9	3,586.1

Nota. Tomado de "Empleo: Población en edad de trabajar, según nivel de educación y ámbito geográfico," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

Con respecto al clima laboral, de acuerdo con el Instituto Great Place to Work (2015), entre las mejores empresas para trabajar en el Perú, en el año 2015, se encuentran: (a) Supermercados Peruanos, con más de 14,400 empleados, ubicado en el puesto cinco; y (b) Hipermercados Tottus, que cuenta con más de 9,400 colaboradores y alcanza el puesto 13.

A pesar del buen clima laboral que ofrecen las empresas de la industria de supermercados, lo cual las ubica entre las mejores para trabajar en el país, la industria se enfrenta a altos niveles de rotación de personal que generan un costo para la empresa. Para plantear una solución, se requiere de programas que identifiquen los recursos adecuados para los puestos de trabajo y con una perspectiva de crecimiento profesional (Supermercados Peruanos: Aplicando creatividad,” 2014).

Este buen clima laboral es considerado una fortaleza. Sin embargo, este tipo de trabajo muchas veces es tomado como una actividad temporal. Es decir, se desarrolla mientras las personas realizan sus estudios. Ello genera que la rotación sea alta, lo cual configura una debilidad.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los principales supermercados cuentan con una página web. En esta, se muestra el catálogo de los productos, las principales ofertas, y, en algunos casos, es posible realizar pedidos en línea. Sin embargo, este método de compra todavía no es muy utilizado por los consumidores.

Por otro lado, los supermercados utilizan sistemas informáticos para poder realizar la gestión de compras, inventarios, almacenes, finanzas, entre otros. Estos sistemas permiten optimizar los procesos e integrar algunos de ellos. Por ejemplo, en el 2009, Supermercados Peruanos implementó la solución SAP para integrar sus sistemas, usar un enfoque común en los procesos que cruzan la organización, y optimizar los procesos logísticos y de operaciones (Supermercados Peruanos, 2010).

Finalmente, estos sistemas también son usados para poder fidelizar a los clientes. Por ejemplo, en el caso de Wong, a los clientes frecuentes les envían un pequeño regalo por su cumpleaños. El uso de estos sistemas para realizar sus operaciones de manera eficiente se considera una fortaleza.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La tecnología utilizada actualmente en los supermercados del Perú se encuentra en niveles bajos. Todos los productos cuentan con códigos de barras para identificar su información y precio. Además, se utilizan los terminales de punto de venta (POS), dispositivos que ayudan en la venta al generar e imprimir el *ticket* de compra. Asimismo, permiten generar diversos reportes o actualizar los cambios de *stock*.

Sin embargo, existen innovaciones tecnológicas que, a pesar de tener un costo alto, podrían mejorar los procesos de compra en los supermercados. Entre estas se incluyen las siguientes: (a) carros inteligentes, con chips de identificación de radio frecuencia (RFID), con los cuales se podría ir calculando el monto total de la compra al colocar en ellos los productos; (b) tecnología de RFID, la cual puede actualizar la información del *stock* cuando en la góndola quedan pocos productos para que puedan reponerlos; (c) cámaras de seguimiento que ayudan a identificar el comportamiento de compra, y gracias a estas se pueden conocer qué tan atractivas son ciertas zonas y, de manera específica, las preferencias del comprador; y (d) probadores inteligentes para que los que vendan ropa puedan hacer que un cliente se pruebe una sola prenda y vea cómo le queda en distintos colores, lo cual ahorra tiempo (“Innovaciones tecnológicas que buscan incorporar mejoras en el retail,” 2014).

Asimismo, el canal virtual no se convierte aún en una alternativa de compra representativa para la industria. Esto es visto como una debilidad, debido a la tendencia de compras virtuales existentes en otros países, y podría significar una vía de crecimiento de las ventas de la industria. Los bajos niveles de tecnología, especialmente los relacionados con la mejora del proceso de compra para el cliente, son considerados como una debilidad.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A partir del análisis realizado en los apartados anteriores, se puede determinar las principales fortalezas y debilidades (ver Tabla 14). El modelo tradicional de crecimiento de la

industria de supermercados se produce a través de la expansión física de tiendas que cubren un área geográfica más amplia de operaciones. Además, la fortaleza de contar con inversionistas con experiencia en el crecimiento de la industria de otros países puede aportar en la estrategia de crecimiento de la industria en el país.

Por otro lado, las tendencias en el uso del comercio electrónico se han incrementado y se prevé que aumentarán en el futuro, a medida de que la nueva generación conforme la mayor parte de la población con poder de compra. La industria de supermercados en el Perú no cuenta, a la fecha, con una propuesta fuerte para el impulso de las ventas a través del comercio electrónico. Esta es una alternativa atractiva para impulsar el crecimiento y desarrollo de esta industria y todo el sector de retail en el país, y se impone el reto de desarrollar la logística adecuada para impulsar las ventas por este canal.

Tabla 14

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
Fortalezas			
1. Variedad y disponibilidad de productos	0.10	4	0.40
2. Proceso de expansión con fondos generados por su propia operación	0.10	4	0.40
3. Adecuado clima laboral	0.04	3	0.12
4. Uso de sistemas de información para optimizar procesos de logística y fidelización de clientes	0.12	4	0.48
5. Grupos empresariales con experiencia en retail	0.07	3	0.21
Subtotal	0.43		1.61
Debilidades			
1. Falta de una asociación nacional de las empresas de la industria	0.05	2	0.10
2. Cultura de compra del consumidor peruano	0.11	1	0.11
3. Formatos de tiendas adecuadas a la segmentación por NSE	0.11	1	0.11
4. Limitada proximidad al público objetivo	0.11	1	0.11
5. Alta rotación de personal	0.05	2	0.10
6. Bajos niveles de márgenes operativos	0.06	1	0.06
7. Concentración de tiendas en Lima Metropolitana	0.08	1	0.08
Subtotal	0.57		0.67
Total	1.00		2.28

4.3 Conclusiones

El análisis de los factores internos en la industria de supermercados en el Perú resulta en un número menor de fortalezas en comparación con las debilidades dentro de la industria. Entre las fortalezas destaca la adecuada disponibilidad de productos, la cual resulta una fortaleza importante al competir con el canal tradicional, ya que permite una mejor propuesta de valor al cliente.

La industria se caracteriza por contar con la participación de inversionistas con experiencia en el sector retail de países donde la industria se encuentra más desarrollada. En consecuencia, se dispone de una curva de experiencia para el proceso de expansión de la industria. Asimismo, esta se ha caracterizado por el bajo apalancamiento financiero y el uso de recursos propios, con los que se financia el proceso de expansión de tiendas específicas para cada tipo de sector socioeconómico.

Por otro lado, las debilidades muestran la falta de penetración de la industria en el país, la cual se ubica por debajo de los niveles que alcanzan otras naciones de la región. Esta debilidad impide que la industria se expanda de una manera más dinámica y a un área de operación más extensa. Esto es motivado principalmente por dos factores: (a) la cultura de compra del consumidor peruano, que aún tiende a preferir el canal tradicional para la mayor parte de sus compras de productos de consumo masivo, y (b) la limitada proximidad de las tiendas físicas al público objetivo de la industria.

Otra debilidad es la falta de una organización que agrupe a las empresas de la industria y que permita el intercambio de información y de tecnología, así como la transmisión de los beneficios, de oportunidades de negocio y de compromisos conjuntos para una evolución favorable del sector. Asimismo, la industria se caracteriza por contar con bajos márgenes operativos, los cuales pueden afectar las utilidades generadas ante cambios imprevistos en la economía que impacten en la industria. Un factor importante de esta

debilidad es la alta rotación del personal, que genera gastos mayores, debido al reclutamiento y la capacitación. Una debilidad es también la concentración de tiendas en Lima Metropolitana, lo cual evidencia la falta de diversificación geográfica y un crecimiento de ventas limitado.



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

5.1 Intereses de la Industria de Supermercados en el Perú

El principal interés de la industria de supermercados en el Perú es brindar una apropiada oferta de productos de consumo, que satisfaga las necesidades de las familias peruanas y que promueva un estilo de vida saludable y de calidad para la población. Para poderlo llevar a cabo, es necesario realizar una adecuada segmentación de la población e identificar las necesidades de cada conjunto, así como la capacidad de compra, que le permitan a la industria desarrollar los formatos de tienda y de productos específicos.

Estos formatos deben ser adecuados para cada tipo de segmento, considerando en todo momento el abastecimiento y la calidad de los productos. Es también necesario el uso de la tecnología para poder realizar los procedimientos de logística en el proceso de expansión y operaciones. Asimismo, es importante el uso de canales alternativos, basados en la tecnología y en las tendencias respecto a las preferencias y hábitos de consumo, que permitan una mejor adecuación a la demanda.

La industria de supermercados se interesa en el progreso de los canales que le permitan ofrecer un mejor servicio a la población. Para ello necesita contar con tecnología que facilite el desarrollo de modelos de negocio innovadores, que se adapten constantemente a los recursos de los diferentes grupos de personas a las que beneficia. Con este propósito, la industria de supermercados requiere de la continuidad en las inversiones privadas, que impulsen el desarrollo de modelos que logren abarcar a un mayor número de familias peruanas y que optimicen la penetración de nuevos canales.

Por otro lado, la industria de supermercados busca incrementar el bienestar económico y social en las localidades geográficas donde opera. Por esta razón, contribuye con la generación de empleo y el desarrollo urbano. Asimismo, promueve el acceso a los servicios básicos en las zonas aledañas y, de ese modo, genera una contribución positiva para

las comunidades en donde opera. También, busca promover la responsabilidad social, la cooperación comunitaria y la preservación del medio ambiente, a través de la compra a productores locales. En consecuencia, se incentiva el desarrollo de los sectores productivos y se promueve el desarrollo de industrias que generan valor agregado, el avance de las comunidades basado en su potencial local y la promoción de prácticas que permitan la conservación y regeneración de los recursos naturales.

5.2 Potencial de la Industria de Supermercados en el Perú

El potencial de la industria de supermercados en el Perú se desarrolla en base a las siete áreas funcionales clásicas de las empresas que constituyen la industria: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística. Infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. A continuación, se detalla cada una de estas áreas funcionales.

5.2.1 Administración y gerencia (A)

Si bien todas las empresas que conforman la industria cuentan con una administración independiente, el Perú no posee una asociación que le permita analizar y discutir los intereses conjuntos de las empresas que la conforman y que, a su vez, pueda ayudar con el potenciamiento de las competencias para la expansión de esta industria en el país.

5.2.2 Marketing y ventas (M)

La industria de supermercados en el Perú ofrece una gran variedad de productos, segmentada y adecuada a cada grupo identificado. Esta tendencia fue establecida por países con industrias de supermercados más desarrolladas (Chile, por ejemplo). Sin embargo, la tendencia que se observa en otras industrias en el mundo consiste en una mayor segmentación y un mejor entendimiento del mercado potencial. Por este motivo, es necesario intensificar la investigación sobre mercados, que permita identificar los más adecuados formatos de tienda.

5.2.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La industria de supermercados en el Perú cuenta con un sistema estandarizado de operaciones y logística, basado en certificaciones internacionales de calidad en cuanto a los procesos de la cadena de suministro y el manejo de inventarios. Esta es una competencia distintiva, que contribuye con el crecimiento y desarrollo de la industria con la finalidad de alcanzar la visión.

5.2.4 Finanzas y contabilidad (F)

La industria de supermercados en el Perú presenta bajos niveles de márgenes operativos, que se han mantenido estables a pesar del proceso de expansión de las empresas que están dentro de esta. Asimismo, la industria tiene la capacidad de solventar su propio crecimiento. No obstante, la rentabilidad de la industria es variable. Por ejemplo, se ha registrado una caída en la rentabilidad promedio debido, principalmente, a factores internos de las empresas, pero esta disminución no ha sido constante en las tres empresas que conforman la industria.

5.2.5 Recursos humanos (H)

Esta función representa una competencia importante en la industria de supermercados. En el Perú, la industria exhibe un clima de trabajo agradable, que la hace una de las industrias con mejor clima laboral en el país, debido a su estabilidad laboral y al desarrollo de la cultura de servicio al cliente. A pesar de esto, por la falta de programas de líneas de carrera, se produce una alta rotación de personal, que afecta al resultado y rendimiento de la industria.

5.2.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La industria posee sistemas de información que le permiten optimizar procesos logísticos de coordinación en la cadena de suministro y de servicio al cliente. Asimismo, las empresas que conforman esta industria utilizan los medios virtuales para la comunicación con

sus clientes. No obstante, el canal no se encuentra aún muy desarrollado de manera que contribuya con el incremento en ventas de las empresas y el crecimiento de la industria.

5.2.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En el Perú, la industria de supermercados maneja la misma tecnología que es utilizada en otras industrias de la región y que fue desarrollada en otros países. Es decir, la industria de supermercados en el país no realiza inversiones en investigación y desarrollo del servicio. Por el contrario, tiende a copiar modelos que han funcionado en otros países, lo cual se debe a la influencia del capital extranjero en esta industria.

5.3 Principios Cardinales de la Industria de Supermercados en el Perú

5.3.1 Influencia de terceras partes

La industria de supermercados se ve influenciada por la situación económica y financiera del país, ya que su crecimiento puede verse afectado si las personas disponen de menos dinero para el consumo o cuentan con acceso limitado al crédito y al sistema financiero. Es decir, al ser parte del sector comercial, esta industria estará favorecida por el crecimiento económico en general al incrementarse el poder adquisitivo de la población.

En efecto, así como el aumento del PBI del Perú afecta de manera positiva al crecimiento potencial de la industria, una desaceleración o caída (lo cual es común en el país debido a la dependencia de las actividades primarias y a los precios internacionales) puede frenar el crecimiento de la industria de supermercados, sobretodo en el Perú, cuyo canal tradicional aún mantiene una fuerte presencia.

El desarrollo del sector financiero en la población y el incremento del acceso al crédito (sobre todo, créditos de consumo) también influyen en el desarrollo de la industria de supermercados, ya que las personas cuentan con herramientas que les permiten una mejor organización de sus finanzas, así como la posibilidad de realizar compras en mayores volúmenes y de mejor calidad, e incluso de bienes no básicos que mejoran su calidad de vida.

El desarrollo del sector agropecuario también ejerce una fuerte influencia en los supermercados, ya que provee el abastecimiento de los productos de primera necesidad, que forman parte de la oferta de valor de la industria. La variedad de la oferta de productos de calidad permite a la industria de supermercados ofrecer lo mejor, sobre todo aquellos productos que permiten el mantenimiento de una vida saludable (es decir, alimentos sanos).

Por otra parte, el sector manufactura es un sector que influencia la industria de supermercados, debido a la variedad de la oferta de productos que se ofrece al público en relación con las necesidades específicas de los diferentes sectores a los que se dirige, que permitan mejorar su experiencia de compra. De igual forma, el sector transportes también ejerce una gran influencia en el desarrollo y crecimiento de la industria de supermercados, ya que esta depende de la adecuada distribución y abastecimiento de productos a lo largo de la cadena de actividades de la industria.

5.3.2 Lazos pasados y presentes

Uno de los retos más grandes de la industria de supermercados en el Perú es poder optimizar el nivel de penetración en el mercado. Hasta el momento, es el canal tradicional el que mantiene una fuerte presencia en las preferencias de compra de la población. Es decir, la manera habitual de realizar la compra de productos de consumo aún conserva una presencia arraigada en el país por motivos de costumbre, economía, conveniencia y calidad de los productos perecibles.

Por otra parte, la industria de supermercados promueve la propuesta de valor de conveniencia en la compra. Esta permite acceder a una amplia gama de productos de consumo por un solo valor. Así se simplifica el proceso de compra sin sacrificar la calidad. Además, el cambio de los hábitos de consumo y la preferencia del lugar de compra son, en cierta medida, influenciados por la forma tradicional de realizar compras. Algunas empresas que están dentro de la industria han incorporado conceptos de peruanidad y de orgullo por la

historia y tradición del país. Una muestra de ello es el caso de los cursos de supermercados Wong. Estos pasacalles se realizan todos los años por fiestas patrias y buscan resaltar la cultura y las tradiciones peruanas, a la vez que promueven la imagen de la empresa.

5.3.3 Contrabalance de intereses

La decisión de compra de la población sobre los bienes de consumo se ve influenciada, en gran medida, por el precio. Por ello, los compradores mantienen un alto poder de negociación con relación a decidir el lugar donde realizan sus compras. Así, la industria de supermercados busca mejorar el nivel de penetración y ampliar la preferencia de uso del canal tradicional.

A medida de que esto suceda, las personas podrán acceder a un mayor número de empresas dentro de la misma industria, que pueden llegar a influenciar en el precio final que se ofrece al público. Si bien es importante considerar que la propuesta de valor de los supermercados es ayudar a la población a obtener productos que mejoren la calidad de vida, como industria, es necesario respetar las leyes y mantener un compromiso ético, que busque el bienestar común y no priorice el beneficio único de la industria.

5.3.4 Conservación de los enemigos

Actualmente, la industria de supermercados compite con el canal tradicional, el cual mantiene una fuerte presencia en la preferencia de lugar de compra de la población. Esta industria debe de analizar los factores que contribuyen con la aceptación y uso de este canal para poder crear una propuesta de valor atractiva, que le permita ampliar el número de personas con acceso y preferencia por el canal moderno, así como mejorar el nivel de penetración en el mercado.

El análisis realizado muestra oportunidades de mejora en la industria, que pueden ayudar a su crecimiento y contribuir con el desarrollo del país. Este crecimiento se produciría al encontrarse estrechamente relacionado con los otros sectores, que también progresarían

producto de la expansión de la industria de supermercados. La baja penetración actual en el mercado y el crecimiento de la economía le dan la oportunidad de expansión. Esto se produciría a través de la descentralización y adecuada segmentación e implementación de los formatos apropiados. Además, debe desarrollarse una propuesta de valor e imagen de responsabilidad social, que respalde la preferencia por este canal.

Por otro lado, entre las amenazas, la más importante es la dependencia. Con la evolución de la economía y de otros sectores, se podría afectar el proceso de crecimiento de la industria de supermercados. Para finalizar, el canal tradicional mantiene una fuerte y larga presencia en el país, que extiende el proceso de adopción de preferencias por el canal moderno.

5.4 Matriz de Intereses de la Industria de Supermercados en el Perú (MIO)

Los intereses de la organización son aquellos aspectos que a un país, sector u organización le interesan de manera fundamental y trata de alcanzarlos a todo costo (D'Alessio, 2015). Estos intereses se deben tener muy presentes, y son cuatro según su nivel de intensidad: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores o importantes, y (d) periféricos.

En la Tabla 15 se presenta la Matriz de Intereses de la Industria de Supermercados en el Perú. Esta matriz se ha elaborado en base a la importancia de la industria en relación a la propuesta de mejora de la calidad de vida de la población. Gracias al análisis realizado, la industria de supermercados es una pieza importante en el proceso de crecimiento y bienestar económico del país. Es efecto, esta industria mejora el acceso a productos de calidad y contribuye con otros sectores de la economía.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Para poder alcanzar la visión propuesta para la industria de supermercados en el Perú, se listan los objetivos de largo plazo (OLP). Estos objetivos serán explicados de manera clara, considerando los intereses y necesidades de la industria.

Tabla 15

Matriz de Intereses de la Industria de Supermercados en el Perú

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Serio (molesto)
1. Oferta de productos y servicios apropiada	Sector agropecuario Sector manufactura Sector transporte	Gobiernos regionales Gobierno central Sector financiero	
2. Desarrollo de tecnología para la creación de nuevos canales		Sector Transporte Sector Financiero Otras industrias de retail en el país	
3. Aumento del retorno sobre la inversión	Inversionistas actuales Empresas nacionales y extranjeras de inversión		
4. Mejora de la calidad de vida de la población peruana	Gobierno central Otras industrias de retail en el país		
5. Incremento del bienestar económico del país	Gobierno central Gobierno regionales	Empresas nacionales y extranjeras de inversión	
6. Fomento de la responsabilidad social	Gobierno central Gobierno regional	Otras industrias de retail en el país Organismos internacionales	

- OLP 1: Aumentar el nivel de penetración de la industria de supermercados de 24% (registrado el 2015) a 40%, equiparando el promedio de Latinoamérica para el 2026.
- OLP 2: Duplicar el número de metros cuadrados de tienda por cada mil habitantes, de 22m² (registrados el 2013) a 44m² para el 2026.
- OLP 3: Aumentar el nivel del ROE de la industria de supermercados a 10% para el 2026. En el 2014, el ROE promedio de la industria fue de 1.83%.
- OLP 4: Aumentar el total de ventas realizadas en el sector de supermercados de US\$ 3,500 millones (registrados el 2015) a US\$ 7,000 millones para el 2026.

- OLP 5: Impulsar el comercio electrónico en la industria de supermercados para que represente al 10% de sus ventas totales para el 2026. En el 2015, la participación fue menor de 1%.

5.6 Conclusiones

En este capítulo, se establece el potencial con el que cuenta la industria de supermercados en el Perú. El crecimiento económico que el país ha registrado en la última década le brinda a esta industria la capacidad para poder expandir sus operaciones y desarrollar canales de venta, aprovechando la tecnología y los modelos que permitieron el crecimiento de la industria en los países referentes analizados.

Por otro lado, los cinco objetivos de largo plazo propuestos, si bien ambiciosos, se plantean con la finalidad de poder alcanzar la visión y misión establecida para la industria. De ese modo, esta podrá ofrecer una opción asequible a la población peruana y contribuir con la mejora de los sectores relacionados. Asimismo, los objetivos están principalmente direccionados hacia el crecimiento de la industria. De esta manera, se podrá alcanzar los niveles de venta y penetración registrados en otros países de la región. Por último, se logrará el desarrollo de canales alternativos, como proyección a las tendencias de compra de la población a futuro.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Sobre la base de las fortalezas y debilidades de la industria, así como de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno, se ha procedido a elaborar las estrategias que permitirán a la industria de supermercados en el Perú alcanzar los objetivos de largo plazo planteados. Esta matriz será presentada en la Tabla 16.

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

De acuerdo con la información evaluada en la MPEYEA, se observa como resultado que el vector obtenido para la industria de supermercados en el Perú se encuentra en una situación competitiva. Por lo tanto, las estrategias recomendadas serían las de fusión conglomerada y concéntrica, reconversión, y diferenciación. Esta matriz y el vector resultante podrán ser apreciados en la Tabla 17 y en la Figura 25 respectivamente.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

De acuerdo con el reporte de Euromonitor, realizado para el retail de alimentos en el Perú en el 2016, dentro del canal moderno, los supermercados e hipermercados alcanzaron una participación de 24.33% en el 2015, comparada con la participación de 68.63% registrada para las bodegas y los mercados que pertenecen al canal tradicional en el mismo año (Euromonitor Internacional, 2016). Utilizando estos datos, se obtiene una participación de mercado relativa de la industria de 35.45%.

En este mismo reporte, se precisa que el crecimiento de las ventas de la industria de supermercados, entre los años 2014 y 2015, registra una cifra de 10.51%. Este dato permite ubicar a la industria de supermercados en el cuadrante *signo de interrogación* de la matriz BCG, tal como se podrá observar en la Figura 26. Por este motivo, se recomienda desarrollar estrategias intensivas de crecimiento. No obstante, dentro de la industria de supermercados no todos los formatos que utilizan las empresas se ubican en el cuadrante de *signo de*

interrogación. Por ejemplo, los formatos de las tiendas Wong y Vivanda, que sirven al nivel socioeconómico A y parte del B (Equilibrium, 2013), se encuentran mejor posicionadas dentro de su mercado objetivo que los formatos de tienda que sirven a los demás niveles socioeconómicos y que tienen a las bodegas y mercados como competidores importantes.

Durante la entrevista al director comercial de Supermercados Peruanos S.A. se dialoga acerca de la visión de crecimiento de la industria para llegar, cada vez, a más personas en el país y brindar una alternativa moderna de compra. De la información intercambiada en esta entrevista se infiere que las estrategias implementadas para el formato de tiendas Vivanda están alineadas con las estrategias intensivas de desarrollo de productos, que requiere este sector de la población. Este es un sector que no compite con bodegas y mercados, lo que resulta en una mayor participación relativa en estos formatos (J. Sejas, comunicación personal, 24 de febrero, 2017).

Sin embargo, debido a que los niveles socioeconómicos A y B solo representan al 13% de los hogares en el Perú (APEIM, 2016), existe un gran número de hogares que aún no cuenta con acceso al canal moderno; es decir, debido a factores económicos y de cultura de compra, prefieren utilizar el canal tradicional.

Por ello, a pesar de que un formato de tienda, utilizado por la industria de supermercados en el Perú, se ubica en el cuadrante *producto estrella*, la industria en conjunto se ubica en el cuadrante *signo de interrogación*, conjuntamente con los formatos de tienda de Plaza Vea, Tottus y Mass, que sirven a los niveles socioeconómicos B, C y D. Es en estos segmentos donde se concentra el mayor número de hogares de la población peruana. Por este motivo, las estrategias recomendadas son las intensivas y de integración, que permitan la penetración y el desarrollo de mercados. Por último, en la Tabla 18, se presenta la participación relativa y el crecimiento de las ventas de la industria de supermercados, Bodegas y Mercados en el Perú para el año 2015 en millones de soles.

Tabla 16

MFODA de la Industria de Supermercados en el Perú

	Fortalezas	Debilidades
	1. Variedad y disponibilidad de productos 2. Proceso de expansión con fondos generados por su propia operación 3. Adecuado clima laboral 4. Uso de sistemas de información para optimizar procesos de logística y fidelización de clientes 5. Grupos empresariales con experiencia en retail	1. Falta de una Asociación Nacional para las empresas de la industria 2. Cultura de compra del consumidor peruano 3. Falta de formatos de tiendas adecuadas a la segmentación por NSE 4. Limitada proximidad al público objetivo 5. Alta rotación de personal 6. Bajos niveles de márgenes operativos 7. Concentración de tiendas en Lima Metropolitana
Oportunidades	FO Explote	DO Busque
1. Crecimiento económico nacional	FO1 Incrementar el número de tiendas a nivel nacional (F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5). Penetración de mercados	DO1 Elaborar una investigación de mercados para una segmentación más detallada del público objetivo a nivel nacional (D3, D4, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O5). Desarrollo de mercados
2. Proyecciones favorables del consumo de alimentos	FO2 Desarrollar el canal virtual para expandir las oportunidades de compra de los clientes (F1, F2, F4, F5, O1, O3, O4). Penetración en el mercado	DO2 Desarrollar formatos de tiendas para adecuar la oferta a la nueva segmentación (D2, D3, D4, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O5, O6). Desarrollo de productos
3. Acceso al crédito y al sistema financiero	FO3 Incrementar el número de servicios de alta demanda en las tiendas físicas y virtuales por cada segmento (F1, F4, F5, O1, O3, O4, O5). Diversificación concéntrica	DO3 Establecer alianzas con otras industrias para incentivar la compra en el canal moderno a nivel nacional (D2, D4, D6, O1, O2, O3). Desarrollo de mercados
4. Incremento del PBI per cápita	FO4 Desarrollar acuerdos con el Gobierno central, que promuevan y agilicen la inversión en las regiones (F2, F5, O1, O6). Aventura conjunta	DO4 Desarrollar programas de capacitación para líneas de carrera a nivel nacional (D5, O1, O4, O6). Integración vertical hacia atrás
5. Incremento de la tasa de urbanización	FO5 Aumentar el número de acuerdos con productores locales para mantener una oferta adecuada y apoyar la economía local (F1, F5, O1, O2, O3, O6). Integración vertical hacia atrás	
6. Políticas de promoción de la inversión	FO6 Desarrollar alianzas con supermercados de otros países para la venta de productos peruanos de exportación en el extranjero (F1, F4, F5, O1, O6). Diversificación concéntrica	
Amenazas	FA Confronte	DA Evite
1. Economía expuesta a precios internacionales	FA1 Incrementar el número de marcas propias (F1, F4, F5, A1). Diversificación de productos	DA1 Crear la Asociación Nacional de Supermercados del Perú (D1, A3, A5). Penetración de mercados
2. Falta de infraestructura descentralizada	FA2 Desarrollar alianzas con varias ONG para promover campañas de educación sobre alimentación saludable (F1, F4, A1, A2). Aventura conjunta	DA2 Desarrollar alianzas con otras asociaciones de supermercados en la región para el desarrollo de acuerdos de cooperación (D2, D4, D6, A3, O5). Interna TQM
3. Baja inversión en tecnología, desarrollo e innovación	FA3 Desarrollar acuerdos de cooperación con el CONCYTEC para el desarrollo de programas que promuevan la innovación en la industria (F4, F5, A2, A3). Desarrollo de mercados	DA3 Incrementar la presencia en los medios sociales para la promoción del canal virtual (D2, D3, D4, A2, A4). Penetración en el mercado
4. Inseguridad ciudadana	FA4 Establecer acuerdos con los gobiernos regionales que permitan la agilización de los trámites para la apertura de negocios (F2, F5, A2, A5). Aventura conjunta	
5. Dificultad para realizar negocios	FA5 Desarrollar, de manera conjunta con el Gobierno y otros sectores, campañas que promuevan los valores sociales e incentiven el deporte y la educación (F3, F5, A3, A4). Aventura conjunta	

Tabla 17

MPEYEA de la Industria de Supermercados en el Perú

Posición Estratégica Externa		Posición Estratégica Interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
Potencial de crecimiento	6	Participación de mercado	2
Potencial de utilidades	5	Calidad del producto	6
Estabilidad financiera	5	Ciclo de vida del producto	5
Conocimiento tecnológico	5	Ciclo de reemplazo del producto	3
Utilización de recursos	5	Lealtad del consumidor	3
Intensidad de capital	6	Utilización de la capacidad de los competidores	1
Facilidad de entrada al mercado	5	Conocimiento tecnológico	5
Productividad/Utilización de capacidad	4	Integración vertical	1
Poder de negociación de los productores	2	Velocidad de introducción de nuevos productos	5
Promedio =	4.78	Promedio - 6 =	-2.56
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
Cambios tecnológicos	1	Retorno de la inversión	2
Tasa de inflación	6	Apalancamiento	5
Variabilidad de la demanda	1	Liquidez	4
Rango de precios de los productos competitivos	6	Capital requerido vs. Capital disponible	1
Barreras de entrada al mercado	4	Flujo de caja	3
Rivalidad/Presión competitiva	1	Facilidad de salida del mercado	1
Elasticidad del precio de la demanda	0	Riesgo involucrado con el negocio	2
Presión de los productos sustitutos	1	Rotación de inventarios	6
Economía de escalas y experiencia	6		6
Promedio - 6 =	-3.50	Promedio =	3.33
X= FI + VC	2.22	Y= EE + FF	-0.17

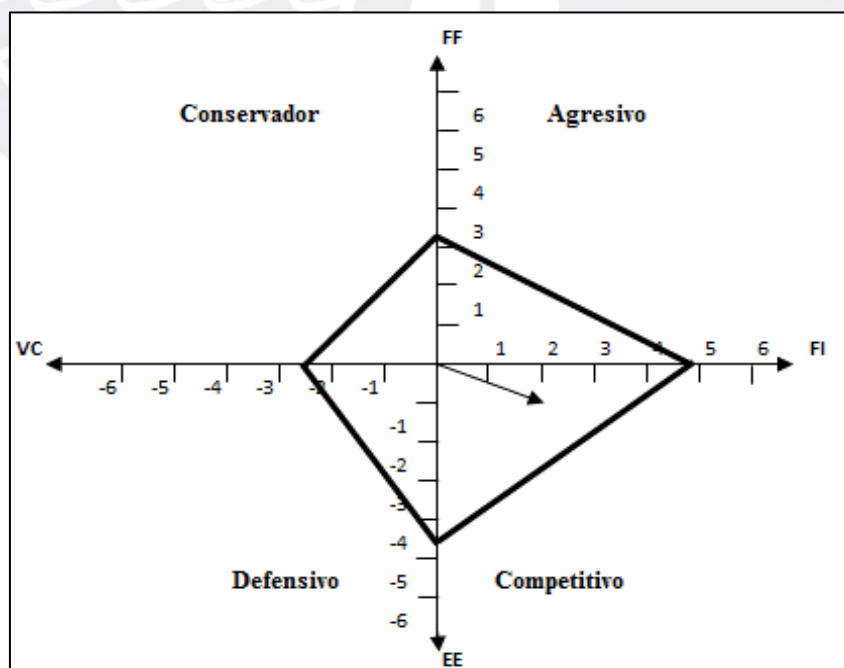


Figura 25. Gráfico de la MPEYEA de la industria de supermercados en el Perú.

Tabla 18

Participación Relativa y Crecimiento de las Ventas de la Industria de Supermercados, Bodegas y Mercados en el Perú para el 2015 (en millones de soles)

Canal de Ventas	Participación de Mercado 2015 (%)	Ventas 2014 (S/)	Ventas 2015 (S/)	Variación Porcentual (%)
Supermercados e hipermercados	24.33	11,220.70	12,538.20	10.51
Bodegas y mercados	68.43	33,576.40	35,361.50	4.78
Total industria de alimentos		48,165.70	51,526.80	6.52
Industria supermercado Participación relativa	0.35			

Nota. Tomado de *Grocery Retailers in Peru* (p. 8-9), por Euromonitor International, 2016, Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Posición de la participación de mercado relativa en la industria

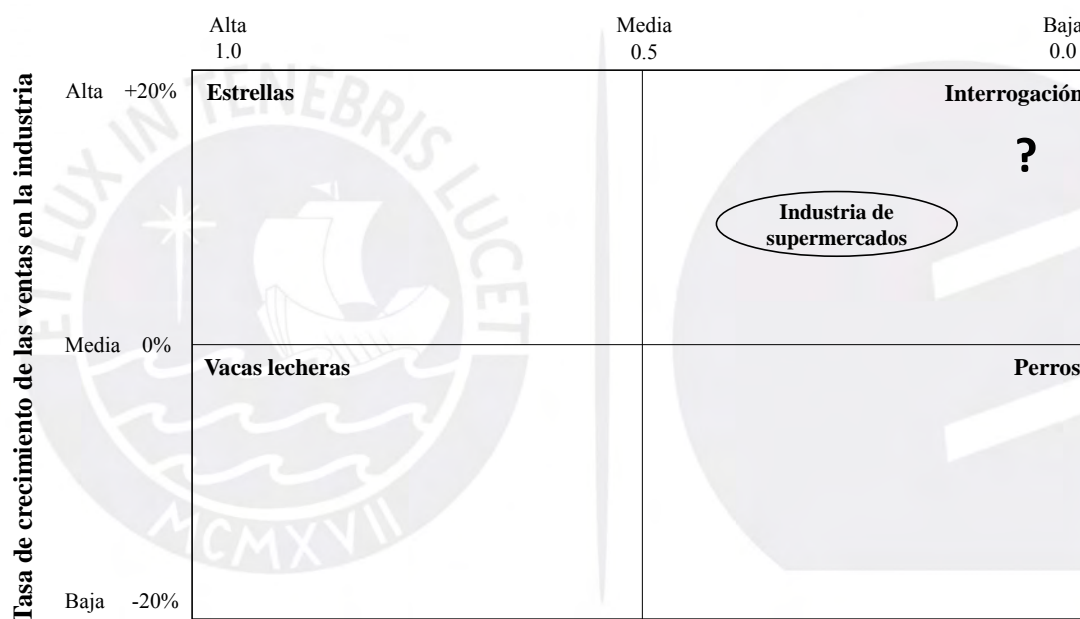


Figura 26. Matriz BCG de la industria de supermercados en el Perú.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Tal como se muestra en la Matriz Interna Externa, graficada en la Figura 27, los puntajes obtenidos en la MEFE (2.19) y la MEFI (2.28) ubican a la industria de supermercados en el Perú en el Cuadrante V. Por este motivo, busca desarrollarse intensivamente para mejorar. En este caso, se sugiere aplicar estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos.

		Total Ponderado EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Total Ponderado EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V *	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Figura 27. Matriz IE para la industria de supermercados en el Perú.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La industria de supermercados en el Perú ha mostrado, en los últimos 10 años, un rápido crecimiento en el mercado, el cual se aprecia a través del incremento del número de tiendas de cada una de las empresas que conforman la industria. En comparación con sus competidores, el canal tradicional, las farmacias y las tiendas de mejora del hogar, la industria de supermercados en el Perú presenta una posición competitiva débil, principalmente a la cultura de compra, la proximidad al cliente y los márgenes de operación. Si bien la industria de supermercados en el Perú, ofrece una propuesta de valor más sólida por el número de artículos en tienda que pueda ofrecer, estos factores hacen que sus competidores se muestren con más ventajas al considerar los factores clave de éxito

De acuerdo con este análisis, la industria de supermercados se ubica en el cuadrante II de la Matriz Gran Estrategia por lo que se sugiere las estrategias: (a) alternativas intensivas (desarrollo de mercados, penetración de mercados y desarrollo de productos); y (b) de integración (integración horizontal). En la Figura 28, se presenta la MGE para la industria de supermercados en el Perú.

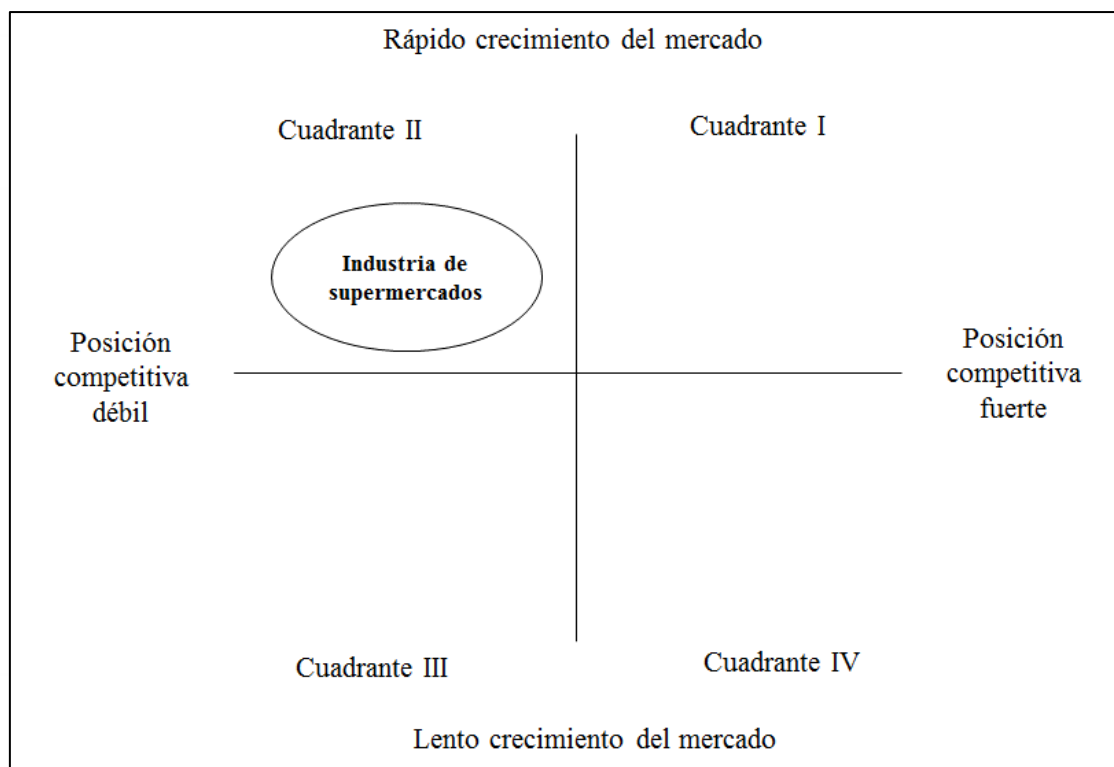


Figura 28. Matriz Gran Estrategia para la industria de supermercados en el Perú.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE de la industria de supermercados en el Perú se presenta en la Tabla 19. En esta se muestra aquellas estrategias que se generaron en cada una de las matrices evaluadas anteriormente. De esa manera, es posible observar el número de veces que se repite cada estrategia. Luego, se podrá seleccionar, para la industria de supermercados en el Perú, a aquellas que se repiten tres veces o más. El análisis dio como resultado 12 estrategias retenidas de las 18 estrategias generadas en la MFODA, las cuales provienen, a su vez, del análisis de las otras matrices.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE de la industria de supermercados en el Perú, que se muestra en la Tabla 20, se ha elaborado utilizando las estrategias retenidas resultantes de la MDE. Como resultado, se seleccionó un total de seis estrategias de un grupo de 12, debido a que estas obtuvieron un puntaje mayor a cinco.

Tabla 19

MDE de la Industria de Supermercados en el Perú

Nº FODA	Estrategias FODA	Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Incrementar el número de tiendas a nivel nacional	Penetración de mercados	x		x	x	x	4
FO2	Desarrollar de canal virtual para expandir las oportunidades de compra de los clientes	Penetración de mercados	x		x	x	x	4
FO3	Incrementar el número de servicios de alta demanda en las tiendas físicas y virtuales por cada segmento	Diversificación concéntrica	x	x			x	3
FO4	Desarrollar acuerdos con el Gobierno central, que promuevan y agilicen la inversión en las regiones	Aventura conjunta	x		x			2
FO5	Aumentar el número de acuerdos con productores locales para mantener una oferta adecuada y apoyar la economía local	Integración vertical hacia atrás	x	x	x		x	4
FO6	Desarrollar alianzas con supermercados de otros países para la venta de productos peruanos de exportación en el extranjero	Diversificación concéntrica	x	x			x	3
FA1	Incrementar el número de marcas propias	Diversificación de productos	x	x			x	3
FA2	Desarrollar alianzas con varias ONG para promover campañas de educación sobre alimentación saludable	Aventura conjunta	x				x	2
FA3	Desarrollo de acuerdos de cooperación con el CONCYTEC para el desarrollo de programas que promuevan la innovación en la industria	Desarrollo de mercados	x				x	2
FA4	Establecer acuerdos con los gobiernos regionales que permitan la agilización de los trámites para la apertura de negocios	Aventura conjunta	x		x			2
FA5	Desarrollar, de manera conjunta con el Gobierno y otros sectores, campañas que promuevan los valores sociales e incentiven el deporte y la educación	Aventura conjunta	x		x			2
DO1	Elaborar una investigación de mercados para una segmentación más detallada del público objetivo a nivel nacional	Desarrollo de mercados	x		x	x	x	4
DO2	Desarrollar formatos de tiendas para adecuar la oferta a la nueva segmentación	Desarrollo de productos	x		x	x	x	4
DO3	Establecer alianzas con otras industrias para incentivar la compra en el canal moderno a nivel nacional	Desarrollo de mercados	x		x	x	x	4
DO4	Desarrollar programas de capacitación para líneas de carrera a nivel nacional	Integración vertical hacia atrás	x	x	x		x	4
DA1	Crear la Asociación Nacional de Supermercados del Perú	Penetración de mercados	x		x	x	x	4
DA2	Desarrollar alianzas con otras asociaciones de supermercados en la región para el desarrollo de acuerdos de cooperación	TQM	x					
DA3	Incrementar la presencia en los medios sociales para la promoción del canal virtual	Penetración de mercados	x		x	x	x	4

Tabla 20

MCPE de la Industria de Supermercados en el Perú

Factor clave para el éxito	Penetración de Mercado						Desarrollo de Mercados						Desarrollo de Productos		Diversificación				Integración vertical							
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																										
1. Crecimiento económico nacional	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3
2. Proyecciones favorables del consumo de alimentos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	0.16
3. Acceso al crédito y al sistema financiero	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	0.08
4. Incremento del PBI per cápita	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22	4	0.44	2	0.22	3	0.33	3	0.33	1	0.11	3	0.33	2	0.22	1	0.11	0.11
5. Incremento de la tasa de urbanización	0.11	4	0.44	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.11	3	0.33	2	0.22	1	0.11	0.11
6. Políticas de promoción de la inversión	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	0.16
Amenazas																										
1. Economía expuesta a precios internacionales	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	0.10
2. Falta de infraestructura descentralizada	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	1	0.12	2	0.24	3	0.36	0.36
3. Baja inversión en tecnología, desarrollo e innovación	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	0.24
4. Inseguridad ciudadana	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	0.08
5. Dificultad para realizar negocios	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	0.06
Fortalezas																										
1. Variedad y disponibilidad de productos	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	0.20
2. Proceso de expansión con fondos generados por su propia operación	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	0.20
3. Adecuado clima laboral	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	0.16
4. Uso de sistemas de información para optimizar procesos de logística y fidelización de clientes	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	0.24
5. Grupos empresariales con experiencia en retail	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	0.07
Debilidades																										
1. Falta de una Asociación Nacional para las empresas de la industria	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.21	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	0.05
2. Cultura de compra del consumidor peruano	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.11	2	0.22	1	0.11	2	0.22	0.22
3. Falta de formatos de tiendas adecuadas a la segmentación por NSE	0.11	4	0.44	4	0.44	2	0.22	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	1	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	0.33
4. Limitada proximidad al público objetivo	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	0.33
5. Alta rotación de personal	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	0.20
6. Bajos niveles de márgenes operativos	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	0.06
7. Concentración de tiendas en Lima Metropolitana	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	0.16
Total	2.00		5.85		5.88		4.31		4.88		5.19		5.06		5.15		4.49		4.05		5.01		4.43		3.98	

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt, que se expone en la Tabla 21, se elabora como una especie de filtro para analizar aquellas estrategias seleccionadas en la MCPE. Después de la evaluación, se marca una respuesta afirmativa si es que estas estrategias cumplen con los cuatro criterios propuestos por Rumelt: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad.

Tabla 21

Matriz de Rumelt de la Industria de Supermercados en el Perú

Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1. Incrementar el número de tiendas a nivel nacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Desarrollar el canal virtual para expandir las oportunidades de compra de los clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Elaborar una investigación de mercados para una segmentación más detallada del público objetivo a nivel nacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Establecer alianzas con otras industrias para incentivar la compra en el canal moderno a nivel nacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Desarrollar formatos de tiendas para adecuar la oferta a la nueva segmentación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6. Incrementar el número de marcas propias	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética de la industria de supermercados en el Perú constituye un segundo filtro para evaluar a aquellas estrategias obtenidas en la MCPE. Este análisis se realiza bajo los criterios relacionados a los derechos, la justicia y el utilitarismo. A continuación, en la Tabla 22, se presentan los resultados conseguidos con esta matriz.

Tabla 22

Matriz de Ética de la Industria de Supermercados en el Perú

Estrategias Específicas	Derechos							Justicia		Utilitarismo			Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
1. Incrementar el número de tiendas a nivel nacional	N	P	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
2. Desarrollar el canal virtual para expandir las oportunidades de compra de los clientes	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
3. Elaborar una investigación de mercados para una segmentación más detallada del público objetivo a nivel nacional	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
4. Establecer alianzas con otras industrias para incentivar la compra en el canal moderno a nivel nacional	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
5. Desarrollar formatos de tiendas para adecuar la oferta a la nueva segmentación	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
6. Incrementar el número de marcas propias	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

En la Tabla 23, se presentan las estrategias retenidas y de contingencia, que resultaron de la evaluación de las matrices anteriormente desarrolladas. Es decir, se debe exponer en esta matriz las seis estrategias que han sido retenidas en la MCPE, en tanto que las estrategias restantes conformarán las denominadas de contingencia. Todas estas estrategias pasaron el filtro de la Matriz de Rumelt y de la Matriz de Ética.

Tabla 23

Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Industria de Supermercados en el Perú

Estrategias retenidas	
FO1	Incrementar el número de tiendas a nivel nacional
FO2	Desarrollar el canal virtual para expandir las oportunidades de compra de los clientes
DO1	Elaborar una investigación de mercados para una segmentación más detallada del público objetivo a nivel nacional
DO2	Desarrollar formatos de tiendas para adecuar la oferta a la nueva segmentación
DO3	Establecer alianzas con otras industrias para incentivar la compra en el canal moderno a nivel nacional
FA1	Incrementar el número de marcas propias
Estrategias de contingencia	
FO4	Desarrollar acuerdos con el Gobierno central, que promuevan y agilicen la inversión en las regiones
FO5	Aumentar el número de acuerdos con productores locales para mantener una oferta adecuada y apoyar la economía local
FO6	Desarrollar alianzas con supermercados de otros países para la venta de productos peruanos de exportación en el extranjero
FA2	Desarrollar alianzas con varias ONG para promover campañas de educación sobre alimentación saludable
FA3	Desarrollar acuerdos de cooperación con el CONCYTEC para el desarrollo de programas que promuevan la innovación en la industria
FA4	Establecer acuerdos con los gobiernos regionales que permitan la agilización de los trámites para la apertura de negocios
FA5	Desarrollar, de manera conjunta con el Gobierno y otros sectores, campañas que promuevan los valores sociales e incentiven el deporte y la educación
DO4	Desarrollar programas de capacitación para líneas de carrera a nivel nacional
DA1	Crear la Asociación Nacional de Supermercados del Perú
DA2	Desarrollar alianzas con otras asociaciones de supermercados en la región para el desarrollo de acuerdos de cooperación
DA3	Incrementar la presencia en los medios sociales para la promoción del canal virtual

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo, presentada en la Tabla 24, muestra la evaluación de las estrategias seleccionadas con la visión y los objetivos de largo plazo, planteados para la industria de supermercados en el Perú. Su finalidad es asegurar que exista correspondencia entre los OLP y las estrategias que serán seguidas para lograrlos.

Tabla 24

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Visión					
Para el año 2026, la industria de supermercados en el Perú será el canal que represente la principal opción de compra de productos de consumo masivo de las familias peruanas, y una de las industrias con el mayor crecimiento en ventas en el Perú, logrado a través del incremento del número de tiendas en el país, la cual proporciona el acceso a lugares de compra modernos que se adapten a las necesidades, preferencias y condiciones económicas de la población. Mejorará la calidad de vida de las familias peruanas al ofrecer una adecuada y variada oferta de productos y servicios de manera continua, que promueva un estilo de vida saludable, así como una experiencia de compra única. Contribuirá al crecimiento económico y social del país a través del pago de tributos, generación de empleo, utilización de proveedores locales y fomento de actividades que promuevan la responsabilidad social dentro de las comunidades donde se establecen.					
Intereses organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
1. Oferta de productos y servicios apropiada	Aumentar el nivel de penetración de la industria de supermercados de 24% (registrado el 2015) a 40%, equiparando el promedio de Latinoamérica para el 2026.	Duplicar el número de metros cuadrados de tienda por cada mil habitantes, de 22m2 (registrados el 2013) a 44m2 para el 2026.	Aumentar el nivel del ROE de la industria de supermercados a 10% para el 2026. En el 2014, el ROE promedio de la industria fue de 1.83%.	Aumentar el total de ventas realizadas en el sector de supermercados de US\$ 3,500 millones (registrados el 2015) a US\$ 7,000 millones para el 2026.	Impulsar el comercio electrónico en la industria de supermercados para que represente al 10% de sus ventas totales para el 2026. En el 2015, la participación fue menor de 1%.
2. Desarrollo de tecnología para la creación de nuevos canales					
3. Aumento del retorno sobre la inversión					
4. Mejora de la calidad de vida de la población peruana					
5. Incremento del bienestar económico del país					
6. Fomento de la responsabilidad social					
Estrategias					
E1 Incrementar el número de tiendas a nivel nacional	X	X	X	X	
E2 Desarrollar el canal virtual para expandir las oportunidades de compra de los clientes	X		X	X	X
E3 Elaborar una investigación de mercados para una segmentación más detallada del público objetivo a nivel nacional	X				
E4 Establecer alianzas con otras industrias para incentivar la compra en el canal moderno a nivel nacional	X		X	X	
E5 Desarrollar formatos de tiendas para adecuar la oferta a la nueva segmentación	X	X	X	X	
E6 Incrementar el número de marcas propias	X		X	X	

Tabla 25

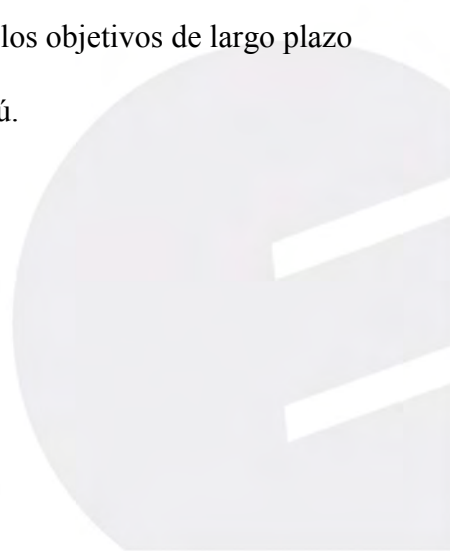
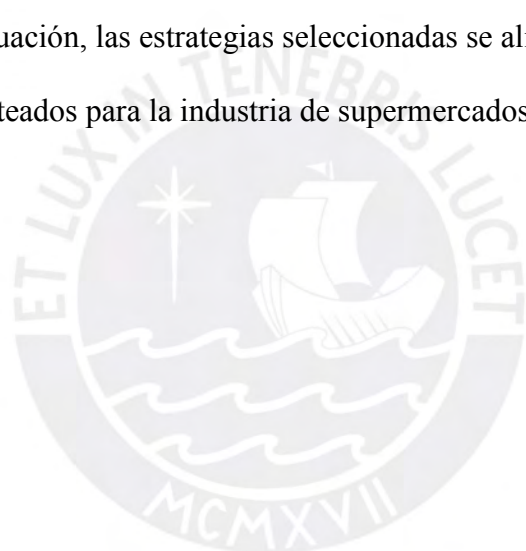
Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Mejora del hogar	Posibilidad de los Competidores	
		Farmacias	Canal tradicional
E1 Incrementar el número de tiendas a nivel nacional	Es factible debido a que existen factores en común con la industria de supermercados, que afectan el crecimiento de estas tiendas, principalmente el crecimiento del PBI y de la tasa de urbanización.	Las cadenas de farmacias mantienen una fuerte presencia en el país y permanecen cerca de su público objetivo con tiendas físicas.	El canal tradicional (principalmente, bodegas) mantiene una fuerte presencia. Constantemente se abren y cierran tiendas.
E2 Desarrollar el canal virtual para expandir las oportunidades de compra de los clientes	Es factible aunque en menor medida, ya que los artículos de su <i>core business</i> son realizados con una menor frecuencia.	Ofrecen servicio de pedido por teléfono y entrega a domicilio en algunas zonas, con la posibilidad de expandirse a un canal 100% virtual.	De manera local, se podría implementar la estrategia e incluir el servicio de entrega a domicilio.
E3 Elaborar una investigación de mercados para una segmentación más detallada del público objetivo a nivel nacional	Es factible para determinar las necesidades de diferentes segmentos, tanto para productos de su <i>core business</i> como para productos similares en la industria de supermercados.	Es poco probable, debido a la participación de mercado, cobertura geográfica y márgenes con los que cuentan para su <i>core business</i> .	Presentan limitaciones presupuestales no consistentes, debido a la cobertura geográfica.
E4 Establecer alianzas con otras industrias para incentivar la compra en el canal moderno a nivel nacional	Es factible debido a que cuentan con industrias que complementarían su propuesta de valor, y las alianzas promoverían la cultura de compra en este tipo de tiendas.	Es factible para promocionar una cultura de compra, que pueda representar un incremento en sus ventas y en su frecuencia.	No es factible, debido al volumen de venta y al tamaño del negocio.
E5 Desarrollar formatos de tiendas para adecuar la oferta a la nueva segmentación	Es factible como estrategia de crecimiento y adaptación a las necesidades del público objetivo.	No es factible debido a que el formato de tienda actual le permite estar próximo al público objetivo.	No es factible debido al volumen de venta y a la estrategia de ventas del negocio.
E6 Incrementar el número de marcas propias	Es poco factible debido a que los productos similares ofrecidos en la industria de supermercados ya cuentan con una reducción de los márgenes de ganancia.	Es poco factible debido a que productos similares ofrecidos en la industria de supermercados ya cuentan con una reducción de los márgenes de ganancia.	No es factible debido al volumen de venta y al tamaño de negocio.

6.12 Conclusiones

En el presente capítulo, se ha procedido a evaluar las diferentes estrategias planteadas para lograr los objetivos de largo plazo de la industria de supermercados en el Perú. Las estrategias resultantes se orientan hacia la expansión de la industria a través del desarrollo de mercados y productos con el fin de alcanzar los objetivos de largo plazo planteados anteriormente.

El análisis de las estrategias seleccionadas a través de las distintas matrices se realizó con la finalidad de asegurar que las resultantes fuesen consistentes, posibles y que representen una ventaja competitiva. Además, fue necesario tener la seguridad de que estas estrategias sigan la línea de responsabilidad social de la industria. Como consecuencia de la evaluación, las estrategias seleccionadas se alinean con los objetivos de largo plazo planteados para la industria de supermercados en el Perú.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo deben caracterizarse por ser cuantificables, alcanzables, desafiantes y medibles a través de indicadores. A continuación, se describen los objetivos de corto plazo determinados para cada objetivo de largo plazo seleccionado para la industria de supermercados en el Perú.

- OLP1: Aumentar el nivel de penetración de la industria de supermercados de 24% (registrado el 2015) a 40%, equiparando el promedio de Latinoamérica para el 2026.
 - OCP1: Elaborar un plan de marketing para focalizar el segmento de clientes en relación con los hábitos de consumo y preferencias de compra para el 2018.
 - OCP2: Realizar actividades que promueva la educación alimenticia en cinco ciudades por año a partir del 2018.
 - OCP3: Lanzar, para el 2018, dos nuevos formatos de tienda, adecuados para áreas cuya penetración sea baja.
 - OCP4: Obtener un nivel de penetración de mercado del 40% para el 2026.
- OLP2: Duplicar el número de metros cuadrados de tienda por cada mil habitantes, de 22m² (registrados el 2013) a 44m² para el 2026.
 - OCP1: Aumentar en 8% por año el número de tiendas en provincias entre el 2018 y el 2026.
 - OCP2: Aumentar el número de tiendas en el departamento de Lima en tres por año entre el 2018 y el 2026.
 - OCP3: Concretar conversaciones con gobiernos locales para iniciar campañas en pro del desarrollo de urbanizaciones para finales del 2019.
 - OCP4: Obtener 44 m² de tienda por cada mil habitantes para el 2026.

- OLP3: Aumentar el nivel del ROE de la industria de supermercados a 10% para el 2026. En el 2014, el ROE promedio de la industria fue de 1.83%.
 - OCP1: Reducir el monto de pérdida en un 3% por año entre el 2018 y el 2026.
 - OCP2: Incrementar la rotación de inventarios en 5% cada año entre el 2018 y el 2026 para reducir los costos de mantenimiento y mejorar el margen de ganancia.
 - OCP3: Aumentar el ROE de la industria a 10% para el 2026.
- OLP4: Aumentar el total de ventas realizadas en el sector de supermercados de US\$ 3,500 millones (registrados el 2015) a US\$ 7,000 millones para el 2026.
 - OCP1: Aumentar las ventas anuales de la industria en 12% por año.
 - OCP2: Completar una actividad anual conjuntamente con la industria de Electrodomésticos para impulsar las ventas de ambas a partir del 2018.
 - OCP3: Aumentar la oferta de marcas propias en un 5% por año hasta el año 2026 sobre la base del estudio de preferencias del consumidor.
- OLP5: Impulsar el comercio electrónico en la industria de supermercados para que represente al 10% de sus ventas totales para el 2026. En el 2015, la participación fue menor de 1%.
 - OCP1: Aumentar en 100% anualmente el número de seguidores en medios sociales dentro de los primeros cinco años.
 - OCP2: Lanzar una aplicación para teléfonos inteligentes que permita realizar compras en línea para el 2018.
 - OCP3: Incrementar en 100% cada año la venta de artículos no perecibles a través de campañas de descuento por compra en volumen entre el 2018 y el 2020.
 - OCP4: Lanzar, a inicios del 2018, una campaña de fidelización específica para clientes del canal virtual, que incentive la compra a través de este canal.

- OCP5: Introducir, a inicios del 2018, un canal de cocina en donde se realice la preparación de recetas y se promocióne las marcas auspiciadoras, y potenciar los productos locales a través de un enlace para realizar compras desde la página virtual.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos establecidos para desarrollar los OCP han sido clasificados en humanos, tangibles e intangibles. En la Tabla 26, se presenta la asignación de estos recursos a los objetivos de corto plazo, destinados para cada uno de los objetivos de largo plazo.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Para ejecutar las estrategias seleccionadas para la expansión de la industria de supermercados en el Perú, se plantearon políticas alineadas con su visión y misión. De esta manera, se espera lograr los objetivos de largo plazo. En la Tabla 27, se muestran las políticas y las estrategias establecidas para la consecución de los objetivos de largo plazo.

7.4 Estructura de la Industria de Supermercados en el Perú

Las empresas que conforman la industria de supermercados en el Perú tienen una estructura organizacional similar entre ellas en base a funciones, con áreas administrativas y operacionales que se van ampliando a medida que se expande el número de tiendas que posee cada empresa. Por ello, las empresas muestran una estructura organizacional administrativa para las funciones, con jerarquías más altas en el cargo administrativo, y adicionalmente estructuras organizacionales para cada tienda.

Para cumplir con las estrategias planteadas y con las políticas estipuladas para la industria de supermercados en el Perú, es necesario actualizar la estructura organizacional. De ese modo, se podrá incluir las funciones necesarias y separar aquellas de otros cargos que pueden existir actualmente. Estas funciones surgen en relación a la evolución de la industria hacia un enfoque más moderno, que considere el potencial de las nuevas tendencias en las

Tabla 26

Recursos de la Industria de Supermercados en el Perú

No. OLP	No. OCP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos Tangibles	Intangibles	Humanos
OLP 1: Aumentar el nivel de penetración de la industria de supermercados de 24% (registrado el 2015) a 40%, equiparando el promedio de Latinoamérica para el 2026.					
	OCP 1.1	Elaborar un plan de marketing para focalizar el segmento de clientes en relación con los hábitos de consumo y preferencias de compra para el 2018.	Financiamiento del estudio de mercado con impacto nacional, que detalle las preferencias de consumo	Oferta de empresas con la capacidad de realizar el estudio de magnitud nacional dentro del presupuesto asignado	Personal capacitado para conseguir propuestas de estudio de mercado de empresas nacionales e internacionales y para seleccionar la propuesta idónea
	OCP 1.2	Realizar actividades que promueva la educación alimenticia en cinco ciudades por año a partir del 2018.	Recursos financieros propios y de empresas auspiciadoras asociadas para la coordinación, promoción y desarrollo de las campañas	Cultura de responsabilidad social en la industria e industrias asociadas	Personal capacitado en el desarrollo de eventos de gran magnitud Participación de miembros de entidades gubernamentales nacionales y locales
	OCP 1.3	Lanzar, para el 2018, dos nuevos formatos de tienda, adecuados para áreas cuya penetración sea baja.	Recursos financieros para la construcción y equipamiento del espacio físico requerido para la ampliación de la industria	Procedimientos y planes para desarrollar el plan de expansión de la industria	Personal capacitado para dirigir el proceso de expansión e identificación de áreas ideales para la expansión; trabajadores para las nuevas tiendas en las diferentes zonas del país
	OCP 1.4	Obtener un nivel de penetración de mercado del 40% para el 2026.	Recursos financieros para la construcción y equipamiento del espacio físico requerido para la ampliación de la industria	Procedimientos y planes para desarrollar el plan de expansión de la industria	Personal capacitado para dirigir el proceso de expansión e identificación de áreas ideales para la expansión; trabajadores para las nuevas tiendas en las diferentes zonas del país
OLP2: Duplicar el número de metros cuadrados de tienda por cada mil habitantes, de 22m2 (registrados el 2013) a 44m2 para el 2026.					
	OCP 2.1	Aumentar en 8% por año el número de tiendas en provincias entre el 2018 y el 2026.	Recursos financieros para la ubicación de locales, coordinación de proyectos, construcción-compra y equipamiento del espacio físico requerido para la ampliación del número de tiendas en provincias	Marco normativo local apropiado para la autorización de los proyectos	Personal capacitado para coordinar el proceso de licitación de proyectos, seleccionar la empresa constructora, seguir el proyecto en el tiempo asignado y evaluar locales para compra/alquiler
	OCP 2.2	Aumentar el número de tiendas en el departamento de Lima en tres por año entre el 2018 y el 2026.	Recursos financieros para la ubicación de locales, coordinación de proyectos, construcción-compra y equipamiento del espacio físico requerido para la ampliación del número de tiendas en Lima	Marco normativo local apropiado para la autorización de los proyectos.	Personal capacitado para coordinar el proceso de licitación de proyectos, seleccionar la empresa constructora, seguir el proyecto en el tiempo asignado y evaluar locales para compra/alquiler
	OCP 2.3	Concretar conversaciones con gobiernos locales para iniciar campañas en pro del desarrollo de urbanizaciones para finales del 2019.		Cultura de responsabilidad social en la industria y disponibilidad de los gobiernos regionales	Personal capacitado para coordinar las conversaciones con los gobiernos locales y el desarrollo de programas de auspicio y ayuda
	OCP 2.4	Obtener 44 m2 de tienda por cada mil habitantes para el 2026.	Recursos financieros para la construcción-compra y equipamiento del espacio físico requerido para la ampliación del número de tiendas a nivel nacional	Marco normativo local apropiado para la autorización de los proyectos	Personal capacitado para coordinar un proceso de licitación de proyectos, seleccionar la empresa constructora, seguir el proyecto en el tiempo asignado, evaluar locales para compra/alquiler
OLP3: Aumentar el nivel del ROE de la industria de supermercados a 10% para el 2026. En el 2014, el ROE promedio de la industria fue de 1.83%.					
	OCP 3.1	Reducir el monto de pérdida en un 3% por año entre el 2018 y el 2026.	Financiamiento para capacitación y obtención de <i>software</i> que ayude con el manejo de la cadena de suministro	Acuerdos para donación de exceso y marco de responsabilidad social en la industria	Personal capacitado en tecnología actualizada para el manejo de la cadena de suministro en la industria
	OCP 3.2	Incrementar la rotación de inventarios en 5% cada año entre el 2018 y el 2026 para reducir los costos de mantenimiento y mejorar el margen de ganancia.	Financiamiento para capacitación y obtención de <i>software</i> que ayude con el manejo de inventarios	Negociación con los proveedores para mejorar la rotación interna de inventarios	Personal capacitado en tecnología actualizada para el manejo de inventarios en la industria
	OCP 3.3	Aumentar el ROE de la industria a 10% para el 2026.	Recursos financieros para la adquisición de activo fijo necesario para el incremento de las utilidades. Financiamiento para capacitación, obtención de <i>software</i> que ayude con el manejo de la cadena de suministro	Procedimientos de mejora continua de procesos de la cadena de suministros para incremento de la eficiencia	Personal capacitado que permita una integración entre las áreas y evalúen las posibilidades para aumentar la productividad de la industria
OLP4: Aumentar el total de ventas realizadas en el sector de supermercados de US\$ 3,500 millones (registrados el 2015) a US\$ 7,000 millones para el 2026.					
	OCP 4.1	Aumentar las ventas anuales de la industria en 12% por año.	Recursos financieros para la promoción de las empresas en la industria	Marco normativo adecuado para realizar las estrategias que impulsen las ventas en la industria Código de ética adecuado	Personal capacitado para el desarrollo de estrategias que lleven al incremento sostenido de las ventas en la industria
	OCP 4.2	Completar una actividad anual conjuntamente con la industria de Electrodomésticos para impulsar las ventas de ambas a partir del 2018.	Recursos financieros para la coordinación, implementación, desarrollo y promoción de las actividades; campañas conjuntas	Autorizaciones y permisos necesarios para llevar a cabo esta actividad	Personal capacitado en el desarrollo de eventos de gran magnitud con la habilidad de coordinación con otras industrias
	OCP 4.3	Aumentar la oferta de marcas propias en un 5% por año hasta el año 2026 sobre la base del estudio de preferencias del consumidor.	Recursos financieros para los estudios de evaluación de productos con más demanda; elaboración de productos	Marco normativo adecuado para la elaboración y distribución de productos bajo marcas propias	Personal capacitado para la elección y desarrollo de productos adecuados para realizar una marca propia
OLP5: Impulsar el comercio electrónico en la industria de supermercados para que represente al 10% de sus ventas totales para el 2026. En el 2015, la participación fue menor de 1%.					
	OCP 5.1	Aumentar en 100% anualmente el número de seguidores en medios sociales dentro de los primeros cinco años.	Recursos financieros para la promoción de la industria en los medios sociales	Tecnología necesaria para realizar la fidelización	Personal capacitado en <i>marketing</i> de medios para lograr el incremento de la base de seguidores virtuales
	OCP 5.2	Lanzar una aplicación para teléfonos inteligentes que permita realizar compras en línea para el 2018.	Recursos financieros para el desarrollo, promoción y mantenimiento de la aplicación de medios sociales y de las operaciones de logística para el manejo del canal virtual	Tecnología y <i>know-how</i> para el desarrollo de la aplicación	Personal capacitado en el desarrollo y mantenimiento de <i>software</i> Personal para las operaciones de logística para el manejo de compra virtuales
	OCP 5.3	Incrementar en 100% cada año la venta de artículos no perecibles a través de campañas de descuento por compra en volumen entre el 2018 y el 2020.	Recursos financieros para la promoción de las campañas de descuento	Logística necesaria para el manejo de ventas virtuales por volumen; comunicación con proveedores	Personal capacitado para el manejo de la campaña de <i>marketing</i> ; personal para las operaciones de logística para el manejo de compra virtuales por volumen
	OCP 5.4	Lanzar, a inicios del 2018, una campaña de fidelización específica para clientes del canal virtual, que incentive la compra a través de este canal.	Recursos financieros para el diseño, desarrollo y promoción de la campaña de fidelización	Marco normativo interno de las condiciones de fidelización de los clientes virtuales	Personal capacitado para el desarrollo de programas de fidelización y lanzamiento de campañas
	OCP 5.5	Introducir, a inicios del 2018, un canal de cocina en donde se realice la preparación de recetas y se promocióne las marcas auspiciadoras, y potenciar los productos locales a través de un enlace para realizar compras desde la página virtual.	Recursos financieros para la creación y mantenimiento del canal, contratación de la empresa productora, coordinación de programas, promoción del canal	Licencias, permisos y normativas para la conducción de un canal en señal abierta; amplio acceso	Personal capacitado en conducción de medios, producción televisiva y <i>marketing</i> de medios para llevar a cabo con éxito el proyecto

Tabla 27

Políticas de la Industria de Supermercados en el Perú

Nº	Estrategia/Política	Incentivar la competitividad de la industria	Fomentar el crecimiento basado en la inversión	Promover el uso de la tecnología específica para la industria a lo largo de toda la cadena de suministro	Incentivar el establecimiento de alianzas estratégicas entre industrias de retail para el impulso de las ventas del sector en general	Entender las preferencias del consumidor y adaptartas a la experiencia de compra	Promover una cultura de alimentación saludable y mejora de la calidad de vida	Mantenerse al día con las preferencias de consumo de la población y mantener una oferta adecuada de productos	Mantener políticas de respeto al medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social e incentivar las buenas y mejores prácticas en la industria
FO1	Incrementar el número de tiendas a nivel nacional	X	X		X		X	X	X
FO2	Desarrollar el canal virtual para expandir las oportunidades de compra de los clientes	X	X	X	X	X	X	X	X
DO1	Elaborar una investigación de mercados para una segmentación más detallada del público objetivo a nivel nacional	X	X	X		X	X	X	X
DO2	Desarrollar formatos de tiendas para adecuar la oferta a la nueva segmentación	X	X	X		X	X	X	X
DO3	Establecer alianzas con otras industrias para incentivar la compra en el canal moderno a nivel nacional	X	X		X	X	X	X	X
FA1	Incrementar el número de marcas propias	X	X			X		X	X

preferencias de compra, priorice el seguimiento de las políticas de responsabilidad social y se apliquen en los procesos actuales, considerando la planificación y el desarrollo del crecimiento de la industria. En la Figura 29, se exhibe la estructura organizacional sugerida para las empresas que conforman la industria de supermercados en el Perú.

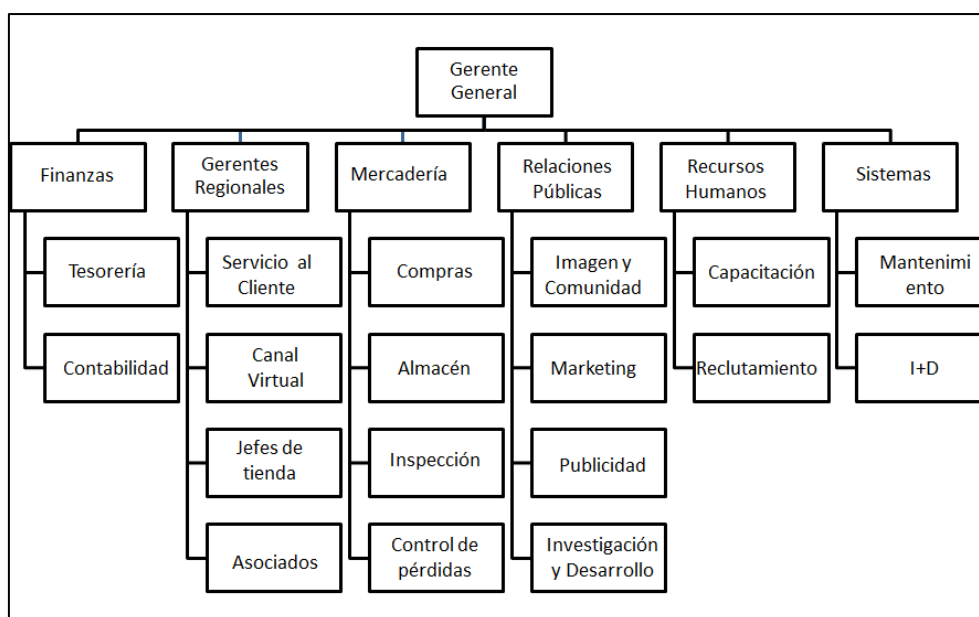


Figura 29. Estructura organizacional propuesta para la industria de supermercados en el Perú.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La implementación de estrategias que permitan la expansión física de la industria de supermercados en el Perú puede generar un fuerte impacto en el medio ambiente y la ecología, así como promover políticas de responsabilidad social. Por ello, la expansión del número de tiendas en el país se debe de realizar considerando la necesidad de recursos naturales con los que se cuentan en cada área en donde se planifiquen estas construcciones.

La creación de un supermercado puede ser vista como un beneficio para la comunidad, ya que provee de una alternativa de compra y acceso a alimentos frescos y variados, que propicien una mejor alimentación en la comunidad, así como otros productos básicos para el hogar en un solo lugar. Asimismo, es una fuente de generación de trabajo local debido a la demanda de trabajadores, y contribuye de manera indirecta con otros negocios, ya que comunica a la comunidad con otras áreas a través de los diferentes servicios que presta.

Es importante que el proceso de expansión de la industria se realice considerando a los pequeños negocios que podrían verse afectados y que impacte en la economía de las familias de la comunidad. Por ello, es necesario instaurar políticas de compra de productores

o firmas locales para mantener las relaciones con los miembros de la comunidad. Además, la creación de supermercados en las áreas seleccionadas creará un mayor tráfico en el área, porque que es necesario que el desarrollo de la industria se realice de manera coordinada con las municipalidades y con los planes de desarrollo urbano implementados para cada comunidad.

El impacto en el tráfico y la condición de las carreteras y vías que comuniquen a los supermercados con los proveedores y la comunidad forman parte de un trabajo de desarrollo urbano que se deberá de considerar. Este trabajo requerirá políticas de planificación para el beneficio de todos los grupos involucrados. De igual manera, el uso de recursos como el agua y la electricidad será un factor fundamental del impacto de la creación de los supermercados en las áreas seleccionadas para el crecimiento físico de la industria de supermercados en el Perú.

Una tendencia mundial actual está dada por la reducción de desperdicios perecibles y el aprovechamiento de los alimentos (Smits, Vismans, Van Zon, & Wood, 2015). La industria de supermercados debe orientar esfuerzos para mejorar su cadena de suministros. De esta manera, se reducirá la expiración de la mercadería y el desperdicio de productos, tanto perecibles como no perecibles. Si bien esta medida de reducción de desperdicios resulta favorable para los márgenes operativos de la industria, es también necesario que si la existencia de desperdicios no puede ser eliminada, las empresas que conforman la industria tomen las medidas necesarias para que estos productos puedan ser donados a entidades locales que puedan aprovechar los alimentos. De este modo, se auspiciaría programas de ayuda para asegurar una alimentación básica a los grupos de personas más vulnerables de la comunidad.

Asimismo es necesario implementar políticas de control de calidad que aseguren la autenticidad y calidad de los productos que se ofrecen en el supermercado. De esta forma, se

verificaría si las empresas proveedoras cumplen con los requisitos sanitarios de procesamiento de productos y se someten a políticas de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente y ecología de la comunidad.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La industria de supermercado muestra como una debilidad la alta rotación de personal que se registran en las empresas que conforman esta industria. Esto ocurre debido a la edad promedio de los trabajadores que laboran en estas empresas y a la falta de programas que ofrezcan líneas de carrera y de crecimiento profesional dentro de la industria. Por esta razón, los trabajadores cambian de empleo, ya que buscan no solo una mejor remuneración, sino la posibilidad de capacitarse y ser promovidos.

El crecimiento del número de tiendas requerirá de un mayor número de trabajadores que cuenten con las habilidades necesarias para las funciones requeridas, así como la personalidad que permita una atención de calidad al cliente. El Departamento de Recursos Humanos debe de reclutar el personal idóneo para los puestos requeridos, y contar con un plan de entrenamiento y capacitación permanente, que refuerce el mensaje de la importancia de ofrecer un servicio de calidad, la visión y misión, y los valores de la industria. La comunicación al interior de las empresas es un elemento fundamental para la motivación del personal de esta industria.

Al tratarse de un servicio y con el objetivo de mejorar el nivel de penetración en el mercado, la industria de supermercados debe de ofrecer una propuesta de valor adecuada no solo a través de la variedad de productos y servicios que faciliten y mejoren la calidad de vida de las personas, sino también lograrlo por medio de un servicio de calidad. De esta manera, se podrá lograr la lealtad de los clientes.

La comunicación de los resultados obtenidos y cómo estos se relacionan con el trabajo realizado por los colaboradores es una técnica que se debe de aplicar para lograr la

identificación del personal con las empresas que conforman la industria. Asimismo, se debe brindar la oportunidad de una capacitación continua y de una línea de carrera para aquellos trabajadores que muestren habilidades o que cumplan con los requisitos necesarios para ser promovidos dentro de la empresa.

Los departamentos de recursos humanos de las empresas que conforman la industria deben procurar desarrollar un programa de manera interna o mediante una asociación con alguna universidad o instituto de educación superior, que imparta los conocimientos requeridos para un servicio eficiente y de calidad en la industria de supermercados. Un currículo propio, que se adapte a las habilidades requeridas para trabajar en la industria de supermercados podría brindar una mejor oportunidad de reclutamiento y promoción de personal, a la vez que proporcionaría un grado de educación superior como parte de un programa de ayuda comunitaria y responsabilidad social.

7.7 Gestión del Cambio

Una variación propuesta dentro de las estrategias para la industria de supermercados está relacionada con el entendimiento de los cambios en las necesidades de las futuras generaciones y la preferencia en los canales de compra de los clientes. Es decir, los cambios en las preferencias del consumidor, la información a la que tienen acceso, la tecnología y el incremento de la oferta de productos debido a la globalización hacen que la industria deba de estar en constante contacto con sus clientes, realizar una adecuada segmentación y entender sus necesidades respectivas sin dejar de lado la excelencia en el servicio que brinda.

En una industria, el nivel de penetración es bajo en comparación con sus similares en América Latina, ya que el consumidor cuenta con un gran poder de negociación, el cual aumenta con el incremento de la oferta. Por este motivo, es necesario que las empresas que conforman la industria estén al día con los factores que inciden en sus decisiones de compra y en sus tendencias.

Asimismo, la tendencia mundial de que las empresas cuenten con una mayor participación en la comunidad en la que se desenvuelven, apliquen normas de responsabilidad social y lleven a cabo prácticas que respeten el medio ambiente y la ecología permite que la industria de supermercados en el Perú integre las prácticas internacionales aceptadas para un desarrollo responsable y sostenido. Estas prácticas deben de estar difundidas a lo largo de todas las organizaciones que participan de manera directa e indirecta en la industria de supermercados. Por último, esta industria debe de realizar los esfuerzos necesarios no solo por mantener su imagen, sino por adoptar prácticas de reciprocidad para con la comunidad donde se establece para realizar un crecimiento responsable.

7.8 Conclusiones

La implementación de las estrategias elegidas para el desarrollo de la industria de supermercados en el Perú requiere lo siguiente: (a) la adaptación de políticas que contribuyan al crecimiento sostenido de la industria, (b) la adaptación a las necesidades cambiantes de los consumidores, (c) el entendimiento y actualización de las preferencias de compra, y (d) la implementación de políticas internacionalmente aceptadas de prácticas éticas y de responsabilidad social. Con estos requisitos, la industria podrá incrementar su competitividad y perfilarse como una de las mejores industrias de América Latina. Asimismo, debe de contar con una estructura organizacional actualizada, que le permita crecer acorde con las prácticas internacionales de responsabilidad social y adaptarse rápidamente a los cambios constantes del mercado objetivo y su evolución.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En esta etapa del proceso estratégico, se realiza el seguimiento de las actividades planteadas para la consecución de los objetivos de corto y largo plazo, necesario para poder obtener la retroalimentación cuantitativa de las actividades desarrolladas y verificar si los plazos asignados se están cumpliendo, si los objetivos aún son viables de acuerdo al contexto durante el cual se evalúen o si existe la necesidad de reemplazarlos, replantearlos o extenderlos.

El desarrollo y crecimiento de la industria de supermercados en el Perú depende de los siguientes factores: (a) la adaptación a los cambios en el contexto, (b) la composición de los grupos demográficos, (c) el desarrollo de las urbanizaciones, (d) la composición de la PEA activa, (e) el nivel de ingresos, (f) las preferencias y tendencias de compra de los consumidores, entre otros factores. La evolución real de estos factores y su impacto en la industria de supermercados podrá diferir de los supuestos y proyecciones realizadas para la ejecución del plan estratégico. Por ende, existe la necesidad de hacer un seguimiento cuantitativo, que permita evaluar si las actividades cumplirán con los objetivos y, por consiguiente, con la misión dentro del periodo establecido.

8.1 Perspectivas de Control

El control de las actividades debe de realizarse de manera constante con indicadores y unidades de medidas que sean posibles de calcular y asequibles a la industria. Estos tienen que ser claros y entendibles para las personas responsables de realizar el seguimiento y control de las actividades, al mismo tiempo que de fácil comunicación y entendimiento para el resto del personal, pues deben de ser comunicados a toda la industria. Solo así se podrá lograr la participación efectiva de todos los miembros de la industria en la consecución de los objetivos.

8.1.1 Aprendizaje interno

El aprendizaje interno de cómo enfrenta la industria de supermercados en el Perú a los cambios en las necesidades y preferencias del consumidor le dará una mejor perspectiva de adaptación en un entorno constantemente variable. Por este motivo, se planea realizar una profunda investigación de mercado, que posibilite un mejor nivel de comprensión acerca de los factores y el contexto que facilitan una segmentación más detallada y el entendimiento de las preferencias de consumo de cada grupo identificado.

De esta manera, se podrá realizar una mejor evaluación de los formatos de tienda necesarios y de las características de la población beneficiaria de cada formato que exista en la industria. Asimismo, los indicadores buscan hacer el seguimiento de aquellos proyectos que puedan contribuir con acelerar la urbanización para lograr el desarrollo de las comunidades, como parte del plan de crecimiento e implementación de políticas de responsabilidad social.

8.1.2 Procesos

Estos indicadores muestran el avance en la introducción de actividades nuevas y las mejoras planteadas en actividades existentes, que le permitan a la industria de supermercados en el Perú alcanzar los objetivos planteados. Además, estos indicadores miden el avance de los proyectos de crecimiento físico de la industria a través del incremento en el número de tiendas, tanto en Lima como en provincias. De igual forma, verifican la reducción de las pérdidas para la mejora de los márgenes operativos y el cumplimiento de las políticas de responsabilidad social. Por último, contrastan el avance en la rotación de inventario para mejorar los costos y el retorno de la inversión de los accionistas.

8.1.3 Clientes

Estos indicadores buscan evaluar el progreso de las actividades que se encuentran directamente vinculadas con el crecimiento de la penetración de mercados, la captación de

más clientes y el impulso de canales alternativos de venta para estar alineados con las preferencias de compra del consumidor. De igual forma, estos indicadores posibilitan la medición de los esfuerzos para promover los beneficios de los supermercados en áreas cuya penetración es baja. Para finalizar, la asociación con otras industrias puede contribuir con el incremento del nivel de ventas y promoción de la industria.

8.1.4 Financiera

Los indicadores financieros se plantean para evaluar la evolución de la gestión financiera de la industria y el logro de los objetivos financieros. El crecimiento del retorno sobre la inversión es un objetivo que los accionistas desean alcanzar para permanecer activos en la industria y contribuir con su desarrollo y expansión. En este grupo de indicadores, se incluyen aquellos que permiten analizar la evolución del incremento de las ventas y la evolución favorable de los niveles de ROE.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balance Scorecard*)

En la Tabla 28 se presenta el Tablero de Control Balanceado o *Balance Scorecard*, preparado para realizar el seguimiento de las actividades propuestas para la industria. Gracias a esta herramienta, la industria de supermercados en el Perú podrá evaluar constantemente los avances y la evolución de los tiempos asignados, así como la factibilidad de las actividades en proceso de desarrollo.

8.3 Conclusiones

Llevar a cabo el proceso de control y seguimiento de las actividades de manera cuantitativa, mediante indicadores que sean de fácil acceso y entendimiento por parte de la industria, es esencial durante el proceso de planeamiento. En efecto, los indicadores que se muestran en el tablero de control permitirán verificar su evolución. Así, la industria podrá analizar los avances y posibles logros de las actividades planeadas para alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 28

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

No.	Objetivos	Indicadores	Unidades
Perspectiva de Aprendizaje Interno			
OCP1.1	Elaborar un plan de marketing para focalizar el segmento de clientes en relación con los hábitos de consumo y preferencias de compra para el 2018.	Avance del estudio de mercado	Porcentaje de avance
OCP1.3	Lanzar, para el 2018, dos nuevos formatos de tienda, adecuados para áreas cuya penetración sea baja.	Avance del diseño del proyecto	Porcentaje de avance
OCP2.3	Concretar conversaciones con gobiernos locales para iniciar campañas en pro del desarrollo de urbanizaciones para finales del 2019.	Número de convenios establecidos	Número de convenios
Perspectiva de Procesos			
OCP2.1	Aumentar en 8% por año el número de tiendas en provincias entre el 2018 y el 2026.	Tiendas provincias (t) - Número de tiendas en provincias (t-1)/Número de tiendas en provincias (t-1)	Porcentaje de variación
OCP2.2	Aumentar el número de tiendas en el departamento de Lima en tres por año entre el 2018 y el 2026.	Tiendas en Lima (t) - Número de tiendas en Lima (t-1)/Número de tiendas en Lima (t-1)	Porcentaje de variación
OCP2.4	Obtener 44 m2 de tienda por cada mil habitantes para el 2026.	Avance del incremento de m ²	M ² por miles de habitantes
OCP3.1	Reducir el monto de pérdida en un 3% por año entre el 2018 y el 2026.	Monto de pérdidas (t) - Monto de pérdidas (t-1)/ Monto de pérdidas (t-1)	Porcentaje de variación
OCP3.2	Incrementar la rotación de inventarios en 5% cada año entre el 2018 y el 2026 para reducir los costos de mantenimiento y mejorar el margen de ganancia.	Rotación de inventario (t) - Rotación de inventarios (t-1)/Rotación de inventarios (t-1)	Porcentaje de variación
Perspectiva de Clientes			
OCP1.2	Realizar actividades que promueva la educación alimenticia en cinco ciudades por año a partir del 2018.	Participación de mercado	Número de personas por campaña
OCP1.4	Obtener un nivel de penetración de mercado del 40% para el 2026.	Participación de mercado	Porcentaje de participación
OCP4.3	Aumentar la oferta de marcas propias en un 5% por año hasta el año 2026 sobre la base del estudio de preferencias del consumidor.	Total marcas propias (t) -Total marcas propia (t-1)/Total marcas propia (t-1)	Porcentaje de variación
OCP5.1	Aumentar en 100% anualmente el número de seguidores en medios sociales dentro de los primeros cinco años.	Número de seguidores (t) - Número de seguidores (t-1)/Número de seguidores (t-1)	Porcentaje de variación
OCP5.2	Lanzar una aplicación para teléfonos inteligentes que permita realizar compras en línea para el 2018.	Avance del proyecto	Porcentaje de avance
OCP5.4	Lanzar, a inicios del 2018, una campaña de fidelización específica para clientes del canal virtual, que incentive la compra a través de este canal.	Avance del diseño de campaña Participación de las ventas registradas en el canal virtual entre el total de ventas	Porcentaje de avance Porcentaje de ventas
OCP5.5	Introducir, a inicios del 2018, un canal de cocina en donde se realice la preparación de recetas y se promocióne las marcas auspiciadoras, y potenciar los productos locales a través de un enlace para realizar compras desde la página virtual.	Avance del diseño del proyecto	Porcentaje de avance
Perspectiva Financiera			
OCP3.3	Aumentar el ROE de la industria a 10% para el 2026.	ROE 2026 - ROE 2018	Variación entre periodos
OCP4.1	Aumentar las ventas anuales de la industria en 12% por año.	Ventas (t) - Ventas (t-1)/Ventas (t-1)	Porcentaje de variación
OCP4.2	Completar una actividad anual conjuntamente con la industria de electrodomésticos para impulsar las ventas de ambas a partir del 2018.	Incremento de las ventas en alimentos y electrodomésticos luego de la campaña	Porcentaje de variación
OCP5.3	Incrementar en 100% cada año la venta de artículos no perecibles a través de campañas de descuento por compra en volumen entre el 2018 y el 2020.	Ventas de no perecibles (t) - Ventas de no perecibles (t-1)/Ventas de no perecibles (t-1)	Porcentaje de variación

Capítulo IX: Competitividad del Sector Supermercados

9.1 Análisis Competitivo de la Industria de Supermercados en el Perú

9.1.1 Condiciones de los factores

Dentro de la industria del retail, el sector supermercados es el que tiene mayor crecimiento, comparado con las tiendas por departamento y de mejoramiento del hogar (Equilibrium, 2015). Pese a que este crecimiento ha tenido una desaceleración, este sector cuenta con un gran potencial debido a que el nivel de penetración de mercado es aún bajo comparado con otros países de América Latina. Esto da lugar a un plan de crecimiento potenciado por la inversión privada y la exposición a la inversión extranjera, como lo ocurrido en otros países de la región que cuentan con una industria más madura.

En cuanto a la infraestructura de los supermercados, esta se encuentra centralizada. De los 245 locales en el Perú, alrededor de 170 se encuentran en Lima Metropolitana. El crecimiento del número de tiendas a nivel nacional y los tipos de formatos de tienda influirán en el crecimiento del sector. Un indicador de competitividad utilizado es el nivel de penetración, que se mide en metros cuadrados por miles de habitantes. En el 2013, se registró este indicador en 22m² para la industria peruana, valor muy inferior al promedio de la región.

Con respecto a la mano de obra utilizada y requerida por la industria, esta depende de los puestos de trabajo generados. Por ejemplo, el personal calificado con estudios superiores es requerido para puestos administrativos y de supervisión, mientras que la mano de obra no calificada o el personal en etapa de estudios de diversas carreras son requeridos para puestos operativos (acomodadores, almaceneros o cajeros).

Para finalizar, otro factor importante que permitirá alcanzar una mayor competitividad en esta industria es el desarrollo y uso de tecnología, necesaria para la optimización de los procesos, la mejora de la calidad del servicio, las actividades de fidelización, y el desarrollo e implementación del canal virtual, que permita un mayor crecimiento de las ventas.

9.1.2 Condiciones de la demanda

Existe una demanda no solo de productos básicos, sino también de productos adicionales (electrodomésticos, línea para el hogar, farmacia, perfumería y de cuidado personal) y de servicios especializados ofrecidos en los supermercados (productos cortados, envasados, comida, entre otros). Sin embargo, esta demanda se ve afectada por el precio y también por la conveniencia y costumbres del consumidor.

Es decir, el canal tradicional todavía mantiene un liderazgo sobre los supermercados en cuanto a alimentos y productos de primera necesidad. Por su parte, las empresas especializadas en productos de mejora del hogar y en farmacia cuentan con una propuesta de valor más especializada si la necesidad de compra se encuentra principalmente orientada hacia sus productos antes que hacia los productos alimenticios.

Por último, son los consumidores los que tienen un alto poder de negociación, ya que el precio es el factor fundamental que influye en la decisión de compra, y cuentan con una oferta diversificada. Una buena atención, contar con diversidad de servicios, una política de negociación de precios, actividades de promoción y la práctica de políticas de responsabilidad social ayudarán a crear una mejor imagen y experiencia de compra en el consumidor final. No obstante, el precio y la calidad de los productos serán los elementos fundamentales para la decisión de compra.

9.1.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

La industria de supermercados en el Perú cuenta con una segmentación de clientes que le permite el desarrollo de formatos de tiendas específicas para las necesidades de cada segmento. A pesar de ello, el número de formatos utilizado en la industria local está aún por debajo de otras industrias de la región. Por lo tanto, se requiere de un estudio de mercado que facilite una segmentación más detallada y la identificación de las necesidades específicas para desarrollar nuevos formatos, adecuados para cada grupo.

Por otra parte, la estrategia actual de la industria de supermercados es la de expansión y desarrollo de tiendas. Asimismo, la concentración de tiendas se ubica en la zona de Lima Metropolitana. Por este motivo, es necesario realizar actividades que permitan la expansión de la industria en provincias, y también es fundamental potenciar el canal de ventas virtuales.

La estructura de la industria varía en relación a las funciones que desempeña. Estas funciones pueden ser administrativas y operacionales. Debido a los cambios en las necesidades de los grupos demográficos y en las preferencias de compra, es necesario que la industria sepa adaptarse al contexto para lograr un crecimiento sostenido. Asimismo, la actual tendencia de la sociedad a exigir que las industrias se preocupen por la comunidad en la que se desenvuelven e implementen prácticas éticas y de responsabilidad social es cada vez mayor. En consecuencia, la industria de supermercados no puede ser ajena a esta tendencia si quiere lograr un crecimiento sostenible.

Por estos motivos, la estructura organizacional debe de contar con departamentos que evalúen constantemente los cambios en las tendencias de preferencia de compra, de productos y de servicios. Además debe contar con un área que se dedique al manejo de las relaciones con la comunidad y que supervise el cumplimiento del Código de Ética al interior de la industria y durante sus relaciones externas con otras industrias.

La rivalidad principal que enfrenta la industria de supermercados en el Perú, en cuanto a la venta de productos alimenticios y de primera necesidad, se produce en relación con el canal tradicional, en donde operan las bodegas y los mercados. Estos comercios aún cuentan con una alta preferencia por parte del consumidor peruano, a pesar de que los supermercados poseen una oferta más amplia y diversificada de productos y servicios. Los factores que influyen sobre la preferencia por el canal tradicional están relacionados con la cercanía de estos establecimientos al consumidor final y con la tradición de realizar las compras en estos lugares con una mayor frecuencia.

A medida que la composición de la sociedad cambie, así como su disponibilidad de tiempo y niveles de educación e ingreso, estas costumbres irán modificándose. Los supermercados serán así la opción más versátil y práctica para el consumidor final, como ocurre en otras sociedades de la región y del mundo, en donde la industria de supermercados se encuentra más desarrollada. Este hecho se debe a que cuenta con una mayor penetración de mercado y a que los formatos de tienda y canales de compra son más variados y están orientados a un público objetivo específico.

9.1.4 Sectores afines y de apoyo

Los sectores afines y de apoyo son los siguientes: (a) el sector agropecuario y de manufactura, al abastecer a la industria de productos que son parte de su oferta y propuesta de valor; (b) el sector transporte, ya que permite la distribución de productos entre proveedores; (c) los centros de abastecimientos, almacenes y tiendas; y (d) el sector financiero, tanto por brindar acceso al crédito a los consumidores, como a las empresas que conforman el sector para respaldar el crecimiento de las ventas a través de la expansión de tiendas.

Para finalizar, la relación entre estos sectores debe de ser integrada, ya que el desarrollo y el crecimiento sostenido de la industria de supermercados en el Perú depende del crecimiento de estos sectores para poder mantener la oferta y expandirla hacia otras zonas con potencial (que aún no cuentan con una participación tan activa por parte de las empresas de la industria), para asegurar el abastecimiento de las tiendas y para salvaguardar la capacidad de compra de los consumidores.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de Supermercados en el Perú

Las ventajas competitivas identificadas son las siguientes: (a) contar con una gran variedad de productos; (b) mantener procesos que aseguren la calidad de los mismos; y (c) ser una industria sólida, respaldada por grupos que cuentan con experiencia en retail. Por otro

lado, los aspectos negativos que deben superarse son dos: (a) desarrollar más los sistemas y tecnologías, necesarios para la eficiencia y la consolidación del canal virtual; y (b) lograr una mayor penetración de mercado, con el incremento de locales a nivel nacional.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de Supermercados en el Perú

No se ha identificado un clúster que pueda desarrollarse dentro de la industria de supermercados. Si bien existe una estandarización en los procesos que aseguran la calidad de los productos que se ofrecen, el crecimiento de la industria se llevará a cabo con la promoción de la competitividad y el fomento de la inversión. Los clústeres que pueden relacionarse con la industria debido a que forman parte de su oferta son los de lácteos, frutas y verduras, carnes, ropa, entre otros.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Dentro de los aspectos estratégicos que presentan los potenciales clústeres, figuran los siguientes: (a) la tecnología utilizada en las actividades agropecuarias, (b) la capacitación del personal que trabaja en los respectivos clústeres, y (c) el buen estado de las carreteras y la disponibilidad del transporte adecuado para llevar productos al local que corresponda. Cabe mencionar que si bien los gobiernos no crean los clústeres, estos pueden brindar facilidades para que se creen, a través de normas claras, de la rapidez en los trámites, el apoyando a la infraestructura, entre otros (D'Alessio, 2015).

9.5 Conclusiones

El sector supermercados posee un alto potencial para seguir desarrollándose. Cuenta, además, con ventajas competitivas, tales como la disponibilidad de una gran variedad de productos y la calidad de los mismos. Sin embargo, su crecimiento y expansión se encuentra relacionado con factores externos a la industria y de desarrollo del país. Por ejemplo, el crecimiento económico sostenido permitirá el acceso a fuentes de trabajo y los niveles de

ingreso asegurarán la capacidad de compra del consumidor. Por otra parte, el cliente cuenta con un alto poder de negociación y con opciones para poder realizar sus compras. Por ello, el entendimiento de las necesidades de los clientes potenciales se debe de ver reflejado en la propuesta de valor de la industria de supermercados para poder continuar con su crecimiento.

En consecuencia, es necesario que se invierta en investigación, tecnología y sistemas para poder optimizar los procesos de la industria y lograr máxima eficiencia, así como una mayor penetración de mercado a través del canal virtual. Para terminar, la formación de diversos clústeres al interior de sus proveedores puede permitirle lograr un desarrollo superior y mejorar su oferta, lo cual beneficiaría a la propuesta de valor de la industria de los supermercados.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El propósito principal de este Plan Estratégico Integral de la Industria de Supermercados en el Perú es poder ser un instrumento para la toma de decisiones futuras. En la Tabla 29, se puede apreciar la visión de la industria de supermercados del Perú al 2026. Asimismo, esta tabla muestra la misión, los objetivos de largo plazo y las estrategias articuladas conjuntamente con las políticas, los valores y el código de ética. La información presentada en esta tabla se asemeja al Tablero de Control Balanceado, debido a que realiza un seguimiento cuantitativo de los indicadores.

10.2 Conclusiones Finales

- El Perú tiene un gran reto con relación a la penetración de mercado. La mayor cantidad de tiendas participantes de esta industria se encuentran centralizadas en la ciudad de Lima Metropolitana. No obstante, las provincias del país cuentan con un gran potencial para albergar este tipo de formatos. De ese modo, se incrementaría el número de tiendas a nivel nacional.
- El crecimiento económico sostenido del país genera, para la industria de supermercados, la posibilidad de nuevas inversiones. Así se logrará un mayor desarrollo del mercado y la adaptación de los productos a las necesidades de los consumidores. Asimismo, la diversificación de formatos de tiendas impulsará el aumento de las preferencias de compra hacia esta industria.
- El bajo desarrollo de canales alternativos acordes con la tecnología actual brinda, a la industria de supermercados en el Perú, la oportunidad de diferenciarse de otras. Es decir, se debe desarrollar un canal virtual que genere comercio electrónico fluido y que logre mayores ingresos para la industria.

Tabla 29

Plan Estratégico Integral para la Industria de Supermercados en el Perú

Misión	Intereses organizacionales	Visión					Principios Cardinales	Valores
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5		
Brindar a las familias peruanas una oferta de alimentos, productos de cuidado personal, farmacéuticos, de salud y servicios de calidad, acorde con sus preferencias y necesidades, para lograr un crecimiento sostenido de la organización, contribuyendo al bienestar de la sociedad al promover un estilo de vida saludable, a través de una variada red de canales de compra, que se adapten a las preferencias de las personas, del uso de tecnología para mejorar la experiencia y de un ambiente agradable para los clientes, así como de un clima laboral adecuado para los colaboradores, quienes se encuentran comprometidos con la excelencia de servicio y el compromiso de la industria para con la sociedad.	Para el año 2026, la industria de supermercados en el Perú será el canal que represente la principal opción de compra de productos de consumo masivo de las familias peruanas, y una de las industrias con el mayor crecimiento en ventas en el Perú, logrado a través del incremento del número de tiendas en el país, la cual proporciona el acceso a lugares de compra modernos que se adapten a las necesidades, preferencias y condiciones económicas de la población. Mejorará la calidad de vida de las familias peruanas al ofrecer una adecuada y variada oferta de productos y servicios de manera continua, que promueva un estilo de vida saludable, así como una experiencia de compra única. Contribuirá al crecimiento económico y social del país a través del pago de tributos, generación de empleo, utilización de proveedores locales y fomento de actividades que promuevan la responsabilidad social dentro de las comunidades donde se establecen.							
	1. Oferta de productos y servicios apropiada 2. Desarrollo de tecnología para la creación de nuevos canales 3. Aumento del retorno sobre la inversión 4. Mejora de la calidad de vida de la población peruana 5. Incremento del bienestar económico del país 6. Fomento de responsabilidad social empresarial	Aumentar el nivel de penetración de la industria de supermercados de 24% (registrado el 2015) a 40%, equiparando el promedio de Latinoamérica para el 2026.	Duplicar el número de metros cuadrados de tienda por cada mil habitantes, de 22m ² (registrados el 2013) a 44m ² para el 2026.	Aumentar el nivel del ROE de la industria de supermercados a 10% para el 2026. En el 2014, el ROE promedio de la industria fue de 1.83%.	Aumentar el total de ventas realizadas en el sector de supermercados de US\$ 3,500 millones (registrados el 2015) a US\$ 7,000 millones para el 2026.	Impulsar el comercio electrónico en la industria de supermercados para que represente al 10% de sus ventas totales para el 2026. En el 2015, la participación fue menor de 1%	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos	1. Enfoque en el cliente para brindarle productos y servicios de calidad que logren su satisfacción 2. Integridad en todas las actividades que se realicen 3. Excelencia en las operaciones. 4. Respeto para todas las partes interesadas 5. Innovación en los procesos y en el uso de tecnología para mayor eficiencia
	Estrategias E1 Incrementar el número de tiendas a nivel nacional E2 Desarrollar un canal virtual para expandir las oportunidades de compra de los clientes E3 Elaborar una investigación de mercados para una segmentación más detallada del público objetivo a nivel nacional E4 Establecer alianzas con otras industrias para incentivar la compra en el canal moderno a nivel nacional E5 Desarrollar formatos de tiendas para adecuar la oferta a la nueva segmentación E6 Incrementar el número de marcas propias	X	X	X	X			
		X		X	X		X	
		X		X				
		X	X	X	X			
		X		X	X	X		
Tablero de Control 1. Perspectiva de aprendizaje interno 2. Perspectiva de procesos 3. Perspectiva de clientes 4. Perspectiva financiera	OCP1.1 Elaborar un plan de marketing para focalizar el segmento de clientes en relación con los hábitos de consumo y preferencias de compra para el 2018.	OCP2.1 Aumentar en 8% por año el número de tiendas en provincias entre el 2018 y el 2026.	OCP3.1 Reducir el monto de pérdida en un 3% por año entre el 2018 y el 2026.	OCP4.1 Aumentar las ventas anuales de la industria en 12% por año.	OCP5.1 Aumentar en 100% anualmente el número de seguidores en medios sociales dentro de los primeros cinco años.	Tablero de Control 1. Perspectiva de aprendizaje interno 2. Perspectiva de procesos 3. Perspectiva de clientes 4. Perspectiva financiera	Código de Ética 1. Mantener una buena relación con los clientes, proveedores y colaboradores. 2. Asegurar la calidad de los productos y la excelencia en los servicios brindados. 3. No aceptar algún regalo, comisiones u otros beneficios personales de los proveedores 4. Mantener un ambiente seguro y saludable para todos los trabajadores y un respeto por los derechos laborales 5. Respetar a la comunidad y medio ambiente en todas las operaciones, incluyendo las de los proveedores 6. Proteger los activos de la empresa y evitando cualquier tipo de robo o fraude. 7. Proteger información confidencial ya sea de clientes, colaboradores, proveedores o de cualquier otra parte interesada.	
	OCP1.2 Realizar actividades, que promuevan la educación alimenticia en cinco ciudades por año a partir del 2018.	OCP2.2 Aumentar el número de tiendas en el departamento de Lima en tres por año entre el 2018 y el 2026.	OCP3.2 Incrementar la rotación de inventarios en 5% cada año entre el 2018 y el 2026 para reducir los costos de mantenimiento y mejorar el margen de ganancia.	OCP4.2 Completar una actividad anual conjuntamente con la industria de Electrodomésticos para impulsar las ventas de ambas a partir del 2018.	OCP5.2 Lanzar una aplicación para teléfonos inteligentes que permita realizar compras en línea para el 2018.			
	OCP1.3 Lanzar, para el 2018, dos nuevos formatos de tienda, adecuados para áreas cuya penetración sea baja.	OCP2.3 Concretar conversaciones con gobiernos locales para iniciar campañas en pro del desarrollo de urbanizaciones para finales del 2019.	OCP3.3 Aumentar el ROE de la industria a 10% para el 2026.	OCP4.3 Aumentar la oferta de marcas propias en un 5% por año hasta el año 2026 sobre la base del estudio de preferencias del consumidor.	OCP5.3 Incrementar en 100% cada año la venta de artículos no perecibles a través de campañas de descuento por compra en volumen entre el 2018 y el 2020.			
	OCP1.4 Obtener un nivel de penetración de mercado del 40% para el 2026.	OCP2.4 Obtener 44 m ² de tienda por cada mil habitantes para el 2026.			OCP5.4 Lanzar, a inicios del 2018, una campaña de fidelización específica para clientes del canal virtual, que incentive la compra a través de este canal.			
					OCP5.5 Introducir, a inicios del 2018, un canal de cocina en donde se realice la preparación de recetas y se promocióne las marcas auspiciadoras, y potenciar los productos locales a través de un enlace para realizar compras desde la página virtual.			

Recursos
 Estructura Organizacional
 Planes Operacionales

- La amplia variedad y calidad de productos con los que cuenta el país logra que las tiendas que integran esta industria desarrollen marcas propias. En ese sentido, incrementar el número de estas marcas generaría una mayor competitividad.
- La extensa pluralidad geográfica del Perú no permite llegar a los distintos tipos de consumidores que existen en el país. Por ello, es necesario desarrollar una investigación de mercado que facilite información para una adecuada segmentación del mercado objetivo, así como para conocer las preferencias y el perfil de los consumidores.
- La falta de integración, tanto de los participantes de esta industria como de otras industrias de retail en el Perú, frena el desarrollo de actividades y el aprovechamiento de oportunidades para potenciar la industria de supermercados.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones se enfocan en las actividades que los gerentes generales de los supermercados que conforman esta industria en el Perú deben de considerar a futuro. A continuación, se listan las recomendaciones finales para poder desarrollar con éxito el presente plan estratégico para la industria de supermercados en el Perú.

- Invertir en la construcción de nuevas tiendas en las diferentes ciudades de las provincias del Perú, con base en los resultados obtenidos en estudios de mercado para entender el perfil del consumidor y establecer el formato adecuado para cada zona.
- Evaluar la posibilidad de crear nuevos formatos de tienda, que se adapten al nivel socioeconómico, a las necesidades del público objetivo y a los estilos de vida del consumidor peruano.
- Promover alianzas estratégicas con las diferentes empresas que conforman el sector retail en el Perú. De esta manera, se podrán considerar las iniciativas conjuntas en las áreas potenciales de crecimiento, que incluyan actividades que promuevan la cultura

de compra dentro del canal moderno, así como sus ventajas en la economía de las familias a través de una experiencia de compra integral.

- Extender el número de proveedores que permita la diversificación de marcas propias, así como realizar alianzas estratégicas con productores de la zona para fortalecer las economías locales, mantener una oferta continua de productos y fomentar prácticas de responsabilidad social empresarial justas.
- Implementar una plataforma que vincule dispositivos tecnológicos con el proceso de compra. De ese modo, se podrá diversificar los canales y simplificar el proceso de compra en tienda, lo cual posibilitaría la atención a un mayor número de clientes.
- Implementar el plan estratégico propuesto bajo la dirección del gerente general de Supermercados Peruanos S.A.

10.4 Futuro de la Industria de Supermercados

Para el 2026, la industria de supermercados en el Perú tendrá una penetración de mercado del 40%, y se convertirá en una de las primeras potencias de Latinoamérica. Así logrará incrementar el número de tiendas a nivel nacional en 44 m² por cada mil habitantes, los cuales se enfocarán en las preferencias del consumidor y generarán un ROE para la industria del 10% y ventas de US\$ 7,000 millones en un mismo año. Para finalizar, esta industria logrará su expansión hacia las principales ciudades del país, y dentro de las provincias, con la presentación de nuevos y diversos formatos que impulsarán el comercio electrónico, el cual representará el 10% de las ventas totales. En la Tabla 30, se presenta la comparación entre la situación actual y futura de la industria de supermercados en el Perú.

Tabla 30

Situación Actual y Proyectada

Variabes	2016	2026
Nivel de penetración de mercado	30%	40%
Números de metros cuadrados por cada mil habitantes	22 m ²	44 m ²
Nivel ROE de la industria de supermercados	1.83%	10%
Ventas de la industria	US\$ 3,500 millones	US\$ 7,000 millones
Comercio electrónico como participación de las ventas	1%	10%

Referencias

- Álvarez, J. (2003, 08 de agosto). ¿Cuál es la situación de la ecología y el medio ambiente en el Perú? *Ecoportal.net*. Recuperado de http://www.ecoportal.net/Temas-Especiales/Salud/Cual_es_la_Situacion_de_la_Ecologia_y_el_Medio_Ambiente_en_el_Peru
- Asociación Latinoamericana de Supermercados. (2016). *Objetivos de la asociación*. Recuperado de <http://www.alasnet.org/sobre-alas/objetivos/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- AT Kearney. (2015). *The 2015 Global Retail Development Index™: Global retail expansion: An unstoppable force*. Washington DC: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015a). Estabilidad monetaria: Diseño e implementación de la política monetaria. En *Folleto institucional BCRP* (pp. 9-22), Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015b). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Mundial. (2014). *Indicadores del desarrollo mundial: Perú*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/pais/peru>
- Cencosud. (2013). *Presentación corporativa Cencosud 2013*. Recuperado de http://www.cencosud.com/wp-content/files_mf/cencodaypresentaciongeneral.pdf
- Cencosud. (2016a, 10 de marzo). Cencosud incrementó sus utilidades en 87%: Al 4to trimestre 2015 Cencosud incrementó sus utilidades en 87% alcanzando los \$ 187.535 millones. *Noticias Cencosud*. Recuperado de <http://www.cencosud.com/cencosud-incremento-sus-utilidades-en-87/cencosud/2016-03-10/230704.html>

- Cencosud. (2016b). *Nuestra empresa: Visión y misión*. Recuperado de <http://www.cencosud.com/nuestra-empresa-2/nuestra-mision/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Class & Asociados. (2015). *Fundamento de clasificación de riesgo Supermercados Peruanos S.A.* Recuperado de <http://www.classrating.com/SPeruanos.pdf>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2014). *Estrategia nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación: Crear para crecer*. Lima, Perú: Autor.
- Consejo Nacional de Inclusión Financiera. (2013). *Reporte de inclusión financiera (5a ed.)*. México D.F., México: Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2014). *Agenda de competitividad 2014-2018: Rumbo al bicentenario*. Lima, Perú: Ministerio de Economía y Finanzas.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.)*. Lima, Perú: Pearson.
- Ellickson, P. (2015). The evolution of the supermarket industry: From A&P to Walmart. *Nutrition Reviews*, 74(2), 83-97.
- Equilibrium (2012). *Análisis del sector retail: Supermercados (data a septiembre 2011)*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperset11.pdf>
- Equilibrium. (2013). *Análisis del sector retail: Supermercados. Noviembre 2013*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>
- Equilibrium. (2015). *Análisis del sector retail: Supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento de hogar*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

- Ernest & Young. (2015). *Guía de negocios de inversión en el Perú 2015-2016*. Lima, Perú: Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Euromonitor International. (2016). *Grocery retailers in Peru*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Filomeno, A. (2011). *Sistema político y actores políticos en el Perú*. La Paz, Bolivia: Plural.
- Food Marketing Institute. (2014). *Supermarket facts*. Recuperado de <http://www.fmi.org/research-resources/supermarket-facts>
- García, V. (2011). *Una aproximación al retail moderno*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Girón, J. (2010, junio). La verdad sobre el canal tradicional y el canal moderno. *ANDA*, 13(97), 34-35.
- Great Place to Work. (2015). *Las mejores empresas para trabajar en Perú: Más de 1000 colaboradores*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru-mas-de-1000-colaboradores>
- Grewal, D., Krishnan, R., Levy, M., & Munger, J. (2010). Retail success and key drivers. En M. Kraft & M. K. Mantrala (Eds.), *Retailing in the 21st Century: Current and future trends* (pp. 15-30). New York, NY: Springer.
- Guell, J., & Meschi, V. (2013). *Sector retail: Perspectivas industria y precios objetivo*. Santiago de Chile, Chile: CorpResearch.
- Guerrero, D. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial*, (30), 189-205.
- Hagan, E., & Rubin, V. (2013). *Economic and community development benefits of healthy food retail*. Oakland, CA: Robert Wood Johnson Foundation.
- Hardoon, D., & Heinrich, F. (2013). *Global corruption barometer 2013: Report*. Berlín, Alemania: Transparency International.

- Hartmann, F. H. (1957). *The relations of nations*. New York, NY: Macmillian.
- Hartmann, F. H. (1983). *The relations of nations* (6a ed.). New York, NY: Macmillian.
- Humala declaró de interés nacional la promoción de inversiones en el Perú. (2013, 24 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/humala-declaro-interes-nacional-promocion-inversiones-peru-noticia-1580748>
- Innovaciones tecnológicas que buscan incorporar mejoras en el retail. (2014, 01 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/innovaciones-tecnologicas-que-buscan-incorporar-mejoras-retail-2107162>
- Institute for Strategy & Competitiveness. (2016). *The five forces*. Recuperado de <http://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/pages/the-five-forces.aspx>.
- Instituto de Análisis y Comunicación Integración. (2014). *¿Cómo nos vemos los peruanos? En busca de la identidad peruana*. Lima, Perú: Grupo RPP.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Producto bruto interno total y por habitante, serie 1950-2014*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Día mundial de la población: 11 de julio*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). *Empleo: Población en edad de trabajar, según nivel de educación y ámbitos geográficos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015c). *Población y vivienda: Estimaciones y proyecciones de población*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015d). *Seguridad ciudadana*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>
- Kuramoto, J. (2013, 29 de agosto). El Perú recién le da importancia a la ciencia, tecnología e innovación. *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-recien-le-da-importancia-ciencia-tecnologia-innovacion_1-noticia-1624266
- Metro. (2016). *Nuestras tiendas*. Recuperado de <https://metro.com.pe/tiendas/lima/lima>
- Ministerio de Cultura. (2012). *Lineamientos de política cultural*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/sites/default/files/pagbasica/tablaarchivos/11/lineamientomc.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2016). *Acuerdos internacionales de inversión*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3969&Itemid=100905&lang=es
- Ministerio de Educación. (2006). *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/PlanNacionalCTI-CDH2006-2021.php>
- Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo. (2015). *Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en los principales departamentos del Perú*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2015/BOLETIN_2015.pdf
- Ministerio del Ambiente. (2011). *Plan Nacional de Acción Ambiental PLANNA-Perú 2011-2021* (2a. ed.). Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf

- Ministerio del Interior. (2013). *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018: Acuerdo Nacional por la Seguridad Ciudadana*. Recuperado de <http://svc.summit-americas.org/sites/default/files/Plan.Nacional.Seguridad.Ciudadana.2013-2018.pdf>
- Nielsen. (2016). *Confianza del consumidor en Perú alcanza el puntaje más alto de todo Latinoamérica*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights.html?pageNum=1>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015, 23-24 de setiembre). Cuestiones estructurales del sector de la venta de productos de alimentación: Concentraciones y cuestiones regulatorias. En *Sesión I del Foro Latinoamericano de Competencia* (pp. 2-4), Montego Bay, Jamaica.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2007). *Formulation, implementation and control of competitive strategy* (10th ed.). Chicago, IL: Irwin.
- Perú es el país con el puntaje más alto de confianza en la región. (2016, 09 de febrero). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-pais-puntaje-mas-alto-confianza-consumidor-region-2238647>
- Perú Retail. (2016, 04 de febrero). Conozca las principales tendencias del sector retail en América Latina. *Perú Retail*. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/estudio-investigacion/principales-tendencias-sector-retail-america-latina/>
- Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica. (2015, 07 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>
- Pese a desaceleración, ventas de supermercados suben y sector se prepara para difícil segundo semestre. (2015, 31 de agosto). *Diario Financiero*. Recuperado de <https://www.df.cl/noticias/empresas/retail/pese-a-desaceleracion-ventas-de-supermercados-suben-y-sector-se-prepara/2015-08-28/212708.html>

- Plaza Vea. (2016). *Nuestras tiendas*. Recuperado de <http://vea.plazavea.com.pe/principal/nuestras-tiendas>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo* (Edición actualizada y aumentada). Barcelona, España: Deusto.
- PricewaterhouseCoppers. (2015). *2015 doing business and investing in Peru*. Recuperado de <https://www.pwc.com/pe/es/doing-business-and-investing-in-peru/assets/2015-doing-business-and-investing-in-peru.pdf>
- ¿Qué pasará cuando Wal-Mart llegue al Perú? (2013, 12 de julio). *Código Comunicaciones*. Recuperado de <http://www.codigo.pe/marketing/que-pasara-cuando-walmart-llegue-al-peru/>
- Reardon, T., & Berdegúe, J. (2002). The rapid rise of supermarkets in Latin America: Challenges and opportunities for development. *Development Policy Review*, 20(4), 317-334.
- Santos, A., & Werner, A. (Eds.). (2015). *Perú: Manteniéndose en el camino del éxito económico*. Washington, DC: Fondo Monetario Internacional.
- Schwab, K. (2013). *The global competitiveness report 2013-2014*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2014). *The global competitiveness report 2014-2015*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Smith, C. (2015, 20 de enero). How e-commerce is finally disrupting the \$600 billion-a-year grocery industry. *Business Insider*. Recuperado de <http://www.businessinsider.com/e-commerce-disrupting-huge-grocery-market-2014-12>

- Smits M., Vismans, D., Van Zon, D., & Wood, M. (2015, 21 de octubre). When social responsibility leads to growth: The European grocery market. *BCG Perspectives*. Recuperado de <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/sustainability-consumer-products-when-social-responsibility-leads-growth-european-grocery-market/>
- Sociedad del Fomento Fabril. (2012). *Wal-Mart Chile: Los distintos formatos de un líder*. Recuperado de <http://web.sofofa.cl/wp-content/uploads/2014/10/144-155.pdf>
- Statista. (2014). *Market share of the leading grocery retailers in the United States in 2014*. Recuperado de <http://www.statista.com/statistics/240481/food-market-share-of-the-leading-food-retailers-of-north-america/>
- Supermercados Peruanos. (2010). *Memoria anual 2009*. Recuperado de <http://www.supermercadosperuanos.com.pe/docs/memoria2009.pdf>
- Supermercados Peruanos. (2016a). *Misión y visión*. Recuperado de http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/qsomos_empresa-filo
- Supermercados Peruanos (2016b). *Nuestras tiendas – Tiendas Mass*. Recuperado de <http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/ntiendas-mass>
- Supermercados Peruanos: Aplicando creatividad en la gestión humana. (2014, 23 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/supermercados-peruanos-aplicando-creatividad-gestion-humana-2114644>
- Supermercados Wong. (2016a). *Misión y visión*. Recuperado de <https://www.wong.com.pe/supermercado/bienvenidos.html>
- Supermercados Wong (2016b). *Nuestras tiendas*. Recuperado de https://www.wong.com.pe/supermercado/nuestras_tiendas.html
- Trading Economics. (2016a). *Peru GDP annual growth rate*. Recuperado de <http://www.tradingeconomics.com/peru/gdp-growth-annual>

- Trading Economics. (2016b). *Peru inflation rate*. Recuperado de <http://www.tradingeconomics.com/peru/inflation-cpi>
- Tottus. (2016a). *Nuestras tiendas*. Recuperado de <http://www.tottus.com.pe/tottus/storelocations>
- Tottus. (2016b). *Visión y misión*. Recuperado de <http://www.tottus.com.pe/tottus-pe/landing.jsp?id=quienesSomos>
- Ventas de supermercados sumarían S/. 11,500 millones creciendo 6% en el 2015. (2015, 07 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ventas-supermercados-sumarian-s-11500-millones-y-crecerian-6-2015-2142119>
- Vergara, R. (2012). *Caso de estudio: Supermercados en Chile*. Recuperado de <http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/publicaciones/Casos-de-Estudio/Caso-SupermercadosenChileARV.pdf>
- Vivanda. (2016a). *Nuestra filosofía: Visión y misión*. Recuperado de <http://www.vivanda.com.pe/nuestra-filosofia>
- Vivanda. (2016b). *Nuestras tiendas*. Recuperado de http://tienda.vivanda.com.pe/tiendas?_ga=1.250747782.1893159011.1492975686
- World Bank. (2014). *Country data: GDP growth (annual %)*. Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/country/peru>
- World Bank. (2015). *Doing business 2016: Measuring regulatory quality and efficiency. Economy profile 2016 - Peru*. Washington, DC: Autor.

Apéndice: Entrevista a José Sejas de Supermercados Peruanos S.A.

Nombre del entrevistado: José Sejas

Cargo: Director Comercial de Supermercados Peruanos S.A.

Entrevistador: Carlos Delgado

Fecha: 24-02-2017

1. ¿Cómo planean competir con el canal tradicional (bodegas y mercados) y mejorar la penetración del canal en el país? ¿Cuál es la ventaja que ofrecen los supermercados frente al canal tradicional?

—Nosotros empezamos a trabajar hace... Yo soy argentino. Trabajé 18 años en Carrefour.

Fui líder para Latinoamérica casi ocho años en lo que se refiere al área comercial. Los franceses le dicen el área de mercaderías, porque son responsables del flujo de la mercadería. Dentro del área de mercadería, tienes la parte comercial y la logística. Desde el 2013, yo estoy en el país. Cuando llegamos al país, le faltaban dos grandes cosas: una era, por un lado, el desarrollo del negocio mayorista, que hoy hay un competidor que lo cumple, que es Makro básicamente; y lo que le faltaba era que vos tenías un retail de supermercados armado básicamente para la clase alta y media alta, que se van incorporando a través del crecimiento del país al retail. Pero no había un esfuerzo del retail por hacer entrar más gente al canal. Básicamente, lo que faltaba era proximidad para los niveles C, D y compañía y un precio distinto. Los precios tienen que ver no solamente con lo que te dan los proveedores, sino también con tus costos. Entonces, había que hacer tiendas baratas que tengan costos baratos para vender barato a ese tipo de clientes que tienen un *ticket* muy bajo también. Nosotros lo que armamos a partir del 2015 es un conjunto de tiendas que se llama Mass. Es una propuesta de tiendas que tienen 350,200 metros. De hecho, hoy estamos yendo a 300 casi con 600 referencias y las referencias básicas de consumo de una familia de los segmentos del C para abajo. Te encuentras con

tiendas que, en definitiva, tienen excelente penetración, están cerca de la gente. Lo que tienen son muchos *tickets*, pero con precio bajo. Básicamente, [el consumidor] gasta entre S/ 10.00 y S/ 12.00, cuando en realidad en el retail es de S/ 40.00. Vivanda es de S/ 60.00. En definitiva, tienes para el sector *high-end* del país. Nosotros tenemos una insignia que se llama Vivanda. Para el medio y para abajo, tenemos Plaza Veá, que son tiendas que son A, como las de la avenida Arequipa, la de San Isidro, la del Jockey, la de Dasso. Pero también tienes tiendas que son B y tiendas que son C, como la de Los Olivos. El formato es el mismo, pero te comportas de distintas maneras dependiendo de dónde estás. Eso se llama *casterizar* las tiendas. Las *casterizas* por dos ejes básicamente: un eje es el tamaño de la tienda, porque te va a entrar un surtido, que va a entrar por el tamaño básicamente; y el otro, por el perfil de cliente que tienes. Entonces, terminas teniendo una cuadrícula de tres por tres, donde tienes, por un lado, los tamaños y, por otro lado, los niveles socioeconómicos que van a ir a comprar. Hay una propuesta comercial que ves en los folletos o en el fin de semana en los diarios, que es *transversar* a todos a todos. Siempre lo que comunica Plaza Veá son productos básicos: aceite, arroz, pollo, papaya. Pero, en definitiva, cuando vas a la tienda, vas a encontrar un surtido distinto en Miraflores de lo que vas a encontrar en Los Olivos. En grandes términos, lo que termina pasando en el país, en el retail moderno (acá va Cencosud, nosotros, todos en el mismo paquete)... El retail en el Perú tienen un paradigma que lo inventó la familia Wong. Lo armó básicamente para las grandes familias ricas del Perú, donde tienen un servicio muy grande. Y cuando uno tiene servicio; obviamente, los precios de esa cadena son distintos. Ahora, la realidad que si agarras (y esto es a partir del 2000 por ahí 90 y pico), si te paras en el 2005, que ya prácticamente todas eran cadenas internacionales, porque los Wong vendieron; Tottus arrancó con su operación e Interbank compra el grupo Ahol. Del 2005 al 2016, todos duplicamos el metro cuadrado de superficie que teníamos disponible para vender. La

realidad es que la penetración del canal no crece, porque obviamente si tengo más tiendas y estoy más cerca, me está faltando algo más y básicamente ese algo más que te falta es el precio, y en un país es muy difícil. Imagínate si mañana fueras ministro de Economía. Y en realidad, lo que un ministro de Economía en definitiva tiene que hacer es recaudar. ¿Y de quién recauda? De nosotros que somos empresarios o de las pobres familias que venden alimentos en las esquinas de Lima. Normalmente, nos vienen a buscar a nosotros. Y no el recaudar es no solamente el hecho de recaudar el IGV, sino que tienen que ver con normas de seguridad, porcentaje de estacionamiento por metros cuadrados... Un montón de cosas que terminan haciendo que el retail sea más caro. En una ciudad, donde el metro cuadrado es carísimo... El metro cuadrado de Lima es casi el mismo que en Nueva York, te diría. Más o menos, es caro. Y eso comparado con ese pobre empresario familiar que en definitiva no paga nada. Y después, hay algo que tiene que ver con la sofisticación de cada uno de los clientes. Cuánto culturalmente entiendes de lo que vas a comprar. Te doy un ejemplo: el pollo internacionalmente tiene un valor y dependiendo de los centros productivos el valor va cambiando, pero la transportación de ese pollo es congelado. Si de golpe los procesos productivos de Estados Unidos son más baratos que el resto o tienen sobrantes de materias primas, para la alimentación del pollo te baja automáticamente los precios. En Estados Unidos, el precio del pollo es entre 15 a 20% más barato de lo que se vende en el Perú. La cultura del país le gusta comprar el pollo fresco y no el pollo congelado. Entonces, tienen un montón de procesos que te garantizan la transabilidad, un montón de cosas a favor. Sin embargo, la gente no lo reconoce como tal, prefiere un pollo del mercado. En el Perú, el 80% del pollo que se produce sale vivo de las plantas. Yo la última vez que había visto un pollo vivo fue en la casa de mi abuela en la década de los 60. No sé si soy claro. El pollo envasado no es solamente que porque esté envasado, sino que detrás de eso tiene un montón de procesos bromatológicos que hace que sea sano. Pero si

culturalmente crees que eso no es tan sano como lo anterior, es un tema de tiempo. Son felices cuando comen un pollo en Kentucky o en una pollería, porque ese pollo ya lo ven cocido. Pero en realidad ese pollo fue congelado, porque es más barato. Es que tiene que ver con el flujo. Así como cuando uno habla del Internet; en realidad, todos estamos interconectados. Históricamente, manzanas tenías en una parte durante un cuarto de año. Hoy en día, tienes durante todo el año. Puedes comprar en Chile, compras en Estados Unidos, compras en Europa, compras en Israel y permanentemente tienes la disponibilidad del producto. Te conté todo ahí.

2. Entonces, deben ocuparse en dos asuntos: resolver el tema de los costos y la cultura.

—Exacto. Por eso es que tienes varios formatos, en definitiva. Pero también los niveles influyen. Eso va a llevar mucho tiempo para que cambie. Por eso es que tienes un formato que tienen un montón de servicios, que es Vivanda. Obviamente, es más caro en términos generales que lo que Plaza Vea, porque Plaza Vea tienen menos servicios. Solamente que está en zonas buenas y no tan buenas. Y la verdad que el servicio que te presta es otro. ¿Viste? No tienes un empleado que te saca las cosas del carro, que te lleva las cosas al auto. Quizás hasta el nivel de temperatura del aire acondicionado son más altos o más bajos. Eso tiene que ver todo con los costos. Después, tienes otro nivel de servicio que es el que te ofrece Mass. Mass es una tienda que, en definitiva, alquilamos un local que se queda como está. Con el piso como está, no le hacemos ningún cambio. Tiene sus góndolas, tiene un montón de servicios de retail, pero, en definitiva, no tiene aire acondicionado, no tienen a nadie que te lleve las cosas. Entonces, cada uno tiene su precio. ¿Eso qué cosa hace? Que el súper A pueda comprar en retail, el B-C pueda comprar en retail y que el C-D también tenga la posibilidad de acceder. A medida que el país vaya creciendo a un ritmo de 5 o 6% eso lo que te genera es inclusión, en definitiva.

3. ¿Es la principal estrategia de crecimiento de la empresa el incrementar el número de tiendas en el país? ¿Si el aumento del número de tiendas no es la principal estrategia, entonces cuál sería?

—En realidad, el incremento del número de tiendas en el país, ¿sabes con qué tiene que ver? Más que nada, no porque uno crece porque quiere crecer. En realidad, es porque cada vez necesitas estar más cerca del cliente. Hay otra pregunta que haces respecto a la superficie en metros cuadrados: ¿se necesita crecer? Sí, porque cada vez necesitas estar más cerca del cliente, no hay forma de estar lejos. Otra es acercarse con distintas propuestas, ¿está bien? Las propuestas tienen que ver con la cantidad de gente que haya en el lugar. La propuesta puede ser una tienda de 5,000 metros o una tienda de 8,000 metros. Si hay mucha gente o tiendas mucho más chicas, dependiendo de los servicios que le quieras prestar. Asociada a la superficie de esa tienda, está la cantidad de servicios que le vendas. En algunas tiendas, le vendas electros y en otras no, porque no te entra. Entonces, solamente le vendas alimentos tanto ya sea secos o frescos. Y si lo vas a tener, a lo mejor, imagínate una ciudad separada de todos, de no sé 10,000 habitantes, 15,000 habitantes. Y ya cuando te vas a una ciudad de 15,000 habitantes, no te va a entrar un hipermercado, porque no tienes volumen de negocio para venderle. No te van a poder comprar electros, porque la posición del electro en 15,000 familias no te da el volumen. Porque no vas a estar solo, siempre va a haber un competidor. Y no necesariamente un competidor, porque dependiendo de las categorías compites. Si tienes frescos, con el mercado tradicional. Cuando tienes electros, compites con otras categorías. El mismo abarrotes compite con farmacias: los dos vendemos pañales, los dos vendemos champú, los dos vendemos jabones, con lo cual vas a tener un cierto nivel de competencia. Es muy difícil que te entre una tienda grande, lo que sí puede hacer es bloquear una ciudad con una tienda grande, pero vas a tener que buscar ciudades de por encima de 300,000 habitantes. Normalmente,

si te vas a una ciudad como Moquegua, nosotros tenemos un *two option*. Le decimos: una tienda de Plaza Vea con una tienda de Promart al lado y un grupo de restaurantes para que la gente vaya, se divierta. Para que se convierta en un paseo. Es raro que un competidor se meta en esa ciudad, porque no hay volumen de negocio, me pongo a pelear por nada. Lo que sí puede pasar en esa ciudad de Moquegua es tener una tienda grande y a lo mejor en un aro que tenga que ver con la proximidad de la gente, tener tiendas chiquitas para el abastecimiento diario, que son las tiendas tipo Mass, que te decían tenían 600 referencias, que son muy básicas que consumes o que pones encima de la mesa todos los días. Y cuando ves los productos que más se venden son el huevo, el aceite, el arroz. Y cuando el tipo quiere hacer una compra en serio de abastecimiento tiene una gran tienda para acercarse.

4. ¿Qué criterios consideran para elegir la ubicación de una nueva tienda? ¿Cuál es el principal inconveniente que se presenta como supermercado al momento de pensar en expandirse?

—El criterio es el normal, en todo el mundo es igual. Todas las compañías tienen un área que hace análisis del volumen de negocio por zonas. Básicamente, tienen de ese volumen de negocio, le vas a dar las razones y tienes que en tal zona factura equis cantidad de plata en alimentación, tanta plata en el *no food*. Y dices: “Me interesa entrar porque la verdad tiene un volumen de negocio importante. ¿Quién está jugando en ese lugar? No, mira ya hay dos competidores. Nosotros podríamos ir por el equis por ciento de toda esa masa de plata. ¿Lo cierras no lo cierras?” Si vamos, defines un volumen de negocio. Tiene que ver con el tema demográfico y económico. ¿Si a lo mejor nosotros tenemos una condicionante adicional y tiene que ver con la visión de la compañía que va más allá de eso? Yo soy argentino, la compañía es peruana. Y la verdad, lo que tiene esta compañía es que tienen un dueño que tiene una grandeza increíble y un cariño por el país espectacular, lo cual el

desafío propio de él es el de llevar la modernidad a todo el Perú. Entonces, hay muchas veces que el negocio no cierra en cuanto a demografía y al volumen de negocio, pero igual vamos. Es por eso que somos los que más tiendas tenemos en el país. La misión del grupo es llevar la modernidad a todo el Perú. Si tú te fijas, los negocios de Interbank están todos apuntados a la clase media y al mejoramiento de la clase media. En realidad, cuando te encuentras con un Interbank, a lo mejor, la compañía de seguros tiene que ver con el banco. Pero, ¿qué diablos tiene que ver que vendan pollo o la hamburguesa con el banco? Tiene que ver con el mejoramiento de la clase media. En realidad, tiene que ver con la visión del grupo, que es otra cosa que mucha gente no lo sabe.

5. ¿Consideran que el *e-commerce* podría incrementarse en los próximos años y lograr un crecimiento significativo en las ventas? ¿Existen proyectos de implementación/expansión de este canal?

—Nosotros lanzamos a mediados del año pasado el *e-commerce* para la venta de abarrotes y frescos. Estamos lanzando ahora el *e-commerce* para la venta de electrodomésticos y toda la parte de *no food* que nos falta. Arrancamos solamente con la insignia Plaza Veja y hoy estamos con la insignia Plaza Veja y Vivanda. De hecho, el *e-commerce* (de electrodomésticos) obviamente es solo en Plaza Veja, porque Vivanda no vende. Si vemos un eje de modernidad en el *e-commerce*..., hoy por hoy no es negocio el *e-commerce*. Para nada, todavía no hay volumen, pero en el futuro lo va a haber. Y la realidad es que sí creemos que va a crecer. Yo, de hecho, en lo que te voy a dar, en la data que tengo de *e-commerce*, vas a ver que el *e-commerce* en el Perú no representa nada. Pero la verdad que es un servicio que en algún momento la gente va a empezar a usar. En algún momento, el mismo crecimiento del Perú, que es grande, va a hacer que el servicio doméstico tenga un valor que no muchos puedan pagar, va a hacer que en los miembros de la familia los dos tengan que trabajar y va a cambiar la estructura del país en cómo se hacen las compras.

Entonces, las tiendas que empezamos a abrir a mediados del año pasado, la apuesta que hacemos sobre el refrigerado es tres veces más de lo que teníamos desde abril de frío, porque en algún momento van a empezar a comprar comida congelada, va a pasar no sé si en tres años o cuatro. Pero la realidad es que si cuando la mujer salga a trabajar en serio y el hombre esté trabajando en serio no tienen tiempo para que cocinen. Lo mismo va a pasar con el *e-commerce*. El *e-commerce* a lo mejor hoy es una solución *snob* del comercio, pero en algún momento se empieza a convertir en una necesidad en cualquiera de las respuestas que puedas encontrar, porque en realidad el *e-commerce* hoy lo que se imagina es que uno hace un pedido que viene de China en dos semanas, pero la verdad es que cuando uno habla de la alimentación en definitiva hay varias respuestas para eso.

Puedes recibir esa comida en tu casa, pero en tu casa a lo mejor no hay nadie. Entonces lo que haces, los ingleses lo inventaron, que es *click and collect*, que es básicamente hacer la compra por *e-commerce* y pasar por una tienda a buscarlo porque en tu casa no hay nadie.

6. ¿Es como lo que existe en Japón y Corea en los metros?

—Eso se lanzó hace cinco o seis años o más, pero no dio resultado. Y eso es algo más *snob* que otra cosa. Ahí lo que hacían era levantar el código QR de un grupo de productos y te los mandaban a tu casa. Eso lo vi cuando comenzaba toda esta historietta del *e-commerce*. Ojo, en Corea el *e-commerce* pesa el 16 y pico por ciento de las ventas. Corea es el país con el más alto nivel del *e-commerce*. Después, él te va a dejar una planilla con un estudio acerca de esta información.

7. ¿Qué otros formatos de tienda (tamaños de tienda) consideran que deben implementarse y por qué?

—En realidad, si tú ves alrededor del mundo, miras Carrefour, Tesco. En realidad, cuando hablan de formatos de tienda, lo que tienen las tiendas es un nombre, pero todas tienen el mismo apellido: son todas Carrefour. Pero encuentras Carrefour Hipermercado, Carrefour

Supermercado, Carrefour Express, Carrefour Barrio. Y básicamente, tienen que ver con los tamaños. El cliente lo que va a saber es que un hipermercado Carrefour mide más de 10,000 metros, con lo cual se hace la idea de que va a tener un surtido de referencias de 60,000, por decirte un número. Y a medida que va bajando ese nombre hasta el barrio, sabe que la tienda de barrio va a ser una tienda de 100 metros que va a encontrar 1,000 referencias pero que le van a solucionar sus problemas del día. Y la realidad que también cada vez, ya que vas achicando el tamaño de la tienda, estás más cerca de tus clientes. Carrefour significa cruce de calles. Carrefour es francesa. Todos los grandes *retailers* nacen después de la Segunda Guerra. Se juntan dos grandes familias: una que tenía la despensa y otra que tenía un almacén de ramos generales que venden de todo. Los dos fundidos, los dos con tienda frente a la plaza principal del pueblo, no tenían capacidad de financiamiento, estaban muertos los dos. Pongámonos de acuerdo y lo que hacen es vendieron los terrenos. Se van a las afueras del pueblo a la entrada de la ciudad, cruce de caminos Carrefour, y arman una gran tienda con uno. Una de las cosas que siempre vas a encontrar en un hipermercado Carrefour es buen estacionamiento, porque es necesario, porque estás trayendo gente de lejos que normalmente va en auto. Y los dos arman todo bajo un mismo techo. Pero básicamente todos empiezan más o menos parecido de abajo para arriba, de arriba para abajo. Pero los Walmart de este mundo de don Sam Walton... Él primero era carnicero. Tienes dos formas de hacerlo: a lo Carrefour o Tesco, en donde lo que cambia es el nombre y todas mantienen el mismo apellido, o a lo Walmart. Walmart tiene distintos nombres para distintos modelos. Walmart se llama Walmart en algunos lados, pero se llama Sam's Club cuando hablas de mayoristas para la familia y tiene distintos nombres para distintos negocios. Nosotros los llamamos... Para los clientes *high-end*, tenemos una cadena que se llama Vivanda. Para todos los que están en el medio, tenemos una cadena que se llama Plaza Vea. Y para los de abajo, tenemos una que se

llama Mass. ¿Es más caro? Es más caro porque en realidad te cuesta más cuando tienes que comunicar, porque tienes que sacar un aviso en el diario para Vivanda y un aviso para Plaza Veá. Vivanda es en realidad un 8% de la venta del total.

8. De seguro que organizacionalmente también debe ser un poco más caro.

—No realmente, porque eso tiene que ver en cómo está estructurada la organización. Los equipos logísticos son los mismos, porque en realidad no cambia nada. Los equipos de operaciones tienen una cabeza para cada modelo, con lo cual tampoco cambia nada. Es decir, el de Vivanda es propio de Vivanda. El gerente sí reporta a un director de operaciones de la compañía y en el área comercial también pasa lo mismo. En el comercio, está separado: por un lado, los negociadores y, por otro lado, los que hacen el desarrollo de la venta. Hay gente que piensa por Vivanda, gente que piensa por Plaza Veá y gente que piensa por Mass dentro del mismo equipo.

9. ¿Y por qué Walmart no ha entrado al Perú?

—Es muy difícil entrar a un mercado. Normalmente, si analizas lo que hace Walmart en el mundo es entrar por compra. Es muy difícil que ingresen por un crecimiento orgánico, siempre entran por una compra. De hecho, en los países que entró con un crecimiento orgánico no le va muy bien. En Argentina, entró, armó su primera tienda, arrancaron con tres tiendas y hoy deben de tener 40 y pico de tiendas entre hipermercados y tiendas chicas y la verdad es que no les va bien. El modelo de negocio que tiene Walmart es un negocio que tú escuchas *precios bajos todos los días y los mejores costos* y eso solamente se logra con grandes volúmenes y eso de la noche a la mañana es imposible. Eso no se consigue con un desarrollo de negocio, sino que se consigue comprando una cadena. En Perú, es más difícil todavía, porque en el Perú es muy difícil encontrar tierras para entrar. Las que existen o ya están ocupadas o salen muy caras. Hay todavía es verdad, pero no da para el

negocio de retail. Te da para hacer un edificio de oficinas o algún otro negocio, pero no para el negocio de retail. El ticket es muy bajo.

10. ¿Qué retos plantea un cliente peruano en cuanto a la adquisición de productos dentro de un supermercado? ¿Está relacionado a la variedad de productos, experiencia de compra, precio u otro factor de importancia para el cliente?

—En realidad, depende mucho del segmento socioeconómico del cliente. Las expectativas son muy distintas. Por eso, tenemos tres nombres distintos, porque las expectativas de los clientes de Vivanda no es la misma que de un cliente de Mass. El cliente de Mass tiene un problema de supervivencia. Básicamente, lo que necesita es productos de la canasta básica y a él no le importa que la tienda esté refrigerada o no esté refrigerada, esté bien pintada, esté más o menos sucia, no le importa nada. Le importa que el producto esté disponible, básicamente disponible, en condiciones sanitarias y que el precio sea bueno. El cliente de Vivanda, vamos a la punta del otro lado, no tiene ni frío ni calor, no le importa nada. Lo que le importa es entrar a una tienda que sea agradable, linda, que tenga lindos pisos, que la iluminación sea la adecuada. Obviamente, los dos de punta a punta transversal. Lo único que tienen en común es que los productos que estén a la venta tienen que ser bromatológicamente correctos, pero lo que importa son distintas cosas. A lo mejor para 100 clientes de Mass necesitas a un empleado, mientras que para 20 clientes de Vivanda necesitas 10 empleados, porque al tipo cuando llegue a la caja le gusta que le saquen los productos de la góndola. Si está comprando fruta y verdura, le gusta que alguien le recomiende algo. Si las cosas están muy altas, que se las acerquen. Es un tema de servicio. En definitiva, es servicio. El servicio te lleva a costos distintos. Unos están dispuestos a pagarlo y otros no pueden pagarlo. No tiene que ver tanto con el surtido. Obviamente, hay una diferenciación en el surtido. Nosotros traemos como marca exclusiva ahora el Corte Inglés, este producto de España de gran valor. Obviamente, el cliente de Vivanda te pide

esas cosas. El cliente de Mass te dice: “Yo quiero lo básico: el aceite más barato del mercado y el mejor”.

11. ¿Consideran que Sodimac representa una competencia fuerte para la línea de electrodomésticos, línea blanca, tecnología y cocina que ofrecen en sus tiendas? ¿Cómo se diferencian de ellos?

—¿Sabes que no son líneas de competencia parecidas? Yo vengo de la Argentina, donde el retail tiene más historia y las tiendas de *home improvement* también tienen más historia. A lo mejor sí son fuertemente competitivos en algunas referencias que necesitan instalación, porque normalmente los profesionales de Sodimac son mucho más profesionales, en el buen sentido de la palabra, en cuanto a la implementación de eso en tu hogar; o sea, son más especializados en temas técnicos. Nunca Sodimac va a vender bien un televisor, por más que el Grupo Falabella sea el primero en vender televisores, porque siempre en el retail, más o menos encuentras vendedores que son mejores, pero seguramente son líderes en aire acondicionado, porque el factor fundamental para la venta de un aire acondicionado es la instalación. Entonces, el proceso de instalación sí lo tienen mucho más ordenado en su estructura de venta que nosotros lo tenemos que aprender. Por lo pronto, a priori no es una competencia.

12. ¿Cómo es que las cadenas de farmacias afectan el negocio de los supermercados y cuál es la propuesta de valor frente a la oferta de las farmacias para el público objetivo?

—El problema de las farmacias... ¿Sabes cuál es grande? Es el mix de márgenes, porque su *core business* es el medicamento, nunca deja de ser el medicamento. Y el medicamento, en realidad, y más graciosa la legislatura y demás, son los genéricos que más vende que tienen un margen infinito. Con eso, paga sus gastos fijos. ¿Qué pasa después? Te das cuenta que tienes un montón de clientes dentro de tu tienda a los que les puedes prestar otros servicios. En cuanto a servicios, me refiero a que les puedes vender pañales, le puedo

vender hisopos, le puedo vender perfumes, le puedo vender las cremas de protección solar, incluso llegar a categorías que nosotros no llegamos. En nuestras tiendas, tú vas a encontrar un protector solar que llega de Hawaiian Tropic mucho más abajo, pero arriba Neutrogena, que es lo máximo que vas a encontrar. Y de golpe, en una farmacia, vas a encontrar un Label, un La Roche-Posay; es decir, productos de más categoría que, de hecho o por estrategia del proveedor incluso, piden que no sea un producto masivo que cualquiera lo pueda comprar y agarrar en un supermercado, sino que parezca que es exclusivo. No es tanto la exclusividad, sino por el profesionalismo de tener a un farmacéutico de por medio, incorporar un *stand* de Inka Farma o MiFarma dentro del supermercado.

13. ¿Cuál es la intensión básicamente?

—Bueno, de hecho, nosotros somos Inka Farma. Pero, en realidad, tienen que ver, en definitiva, que de por sí el supermercado te genera flujo de clientes. Y dentro de los servicios, si tú te fijas que pones en la línea de caja normalmente tienes una farmacia, un banco, tienes el que te limpia la ropa. En todos lados, es igual, no solo en el Perú, en todo el mundo pasa igual.

14. Entonces, la farmacia tiene este comportamiento, pero en realidad no es algo que preocupe.

—No, pero ojo, más o menos, porque en realidad tiene que ver con niveles de márgenes. Todos los productos tienen un ratio de margen objetivo más o menos, porque en realidad lo terminan construyendo los distintos proveedores que trabajan el mismo servicio. Si para nosotros el pañal es parte del *core business* y el volumen que vendemos es muy grande, para la farmacia no es *core business*, es adicional; con lo cual, sus márgenes pueden ser menores, porque, en definitiva, yo ya estoy viviendo de mi negocio de medicamentos. Lo mismo te va a pasar en un montón de otras categorías. ¿Preguntaste también si a Sodimac

le molesta el electro? No existe, porque cada uno se va a quedar con algo, pero de golpe en cada una de las tiendas de Sodimac, de golpe encuentras detergentes y de vuelta no es el *core business* de Sodimac, pero como tiene espacio en góndola, lo tiene ahí. ¿Y cómo lo vende? Barato. ¿Por qué? Porque no es grande para él. Genera margen de precio para algo que no vende mucho y lo vas a ver en todo *home center*. Vas a ver detergente, vas a ver menaje, cosas que no tienen que ver con su *core business* que, en definitiva, puede tener márgenes más bajos. Total, lo que le importa a él es vender clavos y cemento. Para eso se armó el negocio y sin embargo tiene individuales, platitos, mochilas y cosas de esas. No, sin embargo, la terraza, por ejemplo, la terraza sí es un negocio de temporada, pero bien de *home center*, porque tiene grandes espacios para venderlos. Ahí sí es al revés.

15. Aunque la terraza siempre me tiene confundido. Entiendo que es de Sodimac o de este tipo de negocios.

—Pero también está entrando, por ejemplo, Falabella que tiene su sección del hogar, pero te van a escalonar los precios, vas a encontrar calidades en Falabella. Vas a encontrar la terraza, que es mucho más de decoración y de modernidad de la que vende Falabella. En Falabella, vas a encontrar un abanico mucho más grande, porque obviamente es mucho más masivo. Tienen más espacio Falabella, Promart, Maestro. Creo que Maestro ya sacó la terraza. Vas a encontrar otro tipo de surtido, vas a encontrar otro tipo de surtido muy amplio que va de arriba abajo, desde lo que es la misma banqueta, una con diseño y la otra que te sirve para sentarte, las dos puntas. Y en una tienda como la nuestra, vas a encontrar el básico. No vas a encontrar de diseño. Vas a encontrar la sombrilla, la sombrilla de hasta dos metros. Vas a Falabella y vas a encontrar la sombrilla de ocho metros de diámetro de madera y con adornos. Y yo creo que esa misma sombrilla de ocho metros de acero inoxidable la encuentras en Falabella, pero también hay una escala de precios: uno te lo vende en S/ 8,000 y después va bajando de acuerdo al tamaño y las prestaciones.

16. ¿Cuál es el aporte de la empresa a la economía y a la sociedad? ¿Qué políticas de responsabilidad social se fomentan en la empresa?

—Nosotros tenemos una responsabilidad social empresarial con la cual muy ligado no estoy, pero sí lo tenemos en los logros del 2016. Siempre tienes un tipo de relacionamiento, ya sea desde la construcción de la tienda, donde tienes que hacer la mejora de un barrio o puntualmente tu función social en serio. Por ejemplo, la donación de los vueltos para la Perú-chance. Y la gente a lo mejor se desinforma o no lee, pero un chance creo que cuesta..., más o menos cuesta como S/ 500.00 por mes, una cosa así. Cuesta en el sentido que le pagas el estudio a un chico que tiene nombre y apellido. Y la verdad, con los vueltos juntamos dependiendo de los meses como entre 30 y 40 mil soles. Son un montón de chicos que estudian financiados por nosotros. Y como eso, hay otro montón de trabajos. Hay para hablar de trabajos con proveedores de fruto-hortícolas de minifundios. En realidad, para hacerlos acceder al retail en cuanto a los procesos de fabricación y demás, pero hay una lista gigantesca de cosas. Tenemos también campañas del cuidado de la piel, de la ecología. Nosotros tenemos un área que se preocupa de esos temas. Si sales aquí, vas a ver diferentes tachos de reciclado. Hay un montón de cosas. Ese listado te lo voy a hacer llegar. El aporte a la economía es, en general, generar modernidad en definitiva y obviamente empleo básicamente pasa por ahí. De hecho, normalmente, lo que más aporta a la economía del país es el pago de impuestos y pasa en todo el mundo no solo en el Perú, en Argentina pasa lo mismo, en Colombia pasa lo mismo, independientemente que en ventas seas el 20% de las ventas del país. En alimentación, cuando hablas de ese mismo mercado, ¿cuánto aporta a la economía real en cuanto al pago de impuestos? Nosotros somos el número uno y los tres, te digo. La industria somos lo que más aportan para que después tengas colegios y tengas medicinas y demás. Así funciona.

Hay mucha gente que no la ve. Hay muchas personas en contra de las grandes compañías del mundo, pero en realidad en definitiva generas un montón de empleo. Nosotros tenemos 15,800 empleados, creo que son en total. Debemos estar casi pisando los 16,000. Generas un montón de empleo que, en definitiva, es riqueza para el país y, en definitiva, el pago de impuestos que también es riqueza para el país. Es cierto y de vuelta es entendible. Y si fuera ministro de Economía de este país, estaría preocupado por toda esa gente independiente que no tiene trabajo y el día de mañana le quieres cobrar impuestos, le quieres controlar los servicios, que venda la carne con heladera. Me imagino que debe ser duro. Me imagino que tiene que haber un proceso en el medio que el país por sí solo en cuanto al crecimiento absorba a todas estas familias. Si lo haces de la noche a la mañana, generas un caos. Así como hablo del mini negocio, te hablo de los taxistas. ¿Está mal que haya todos los taxistas que hay indocumentados? Sí, está mal. Pero, ¿los puedes sacar? ¿Qué les das a cambio? Uno tiene que ponerse la mano en el corazón y decir “hay que esperar que sigamos creciendo”. Es muy serio el tema. Te tienes que poner a pensar qué hacer con toda esa masa de gente, porque obviamente nosotros también terminamos creciendo y nos vamos comiendo de todo ese canal tradicional. Pero nosotros solos no podemos absorber a toda esa masa de gente y de repente lo va a tener que absorber otras industrias. No sé si será la agrícola, no sé si será la pesquera, si será la minera, pero tiene que crecer todo el resto, para que esa gente salga de ahí y te quede unos taxis que son todos Mercedes y con el número que corresponde. Es un tema de evolución con el cual vamos a tener que convivir.

17. ¿Cuál es el perfil del consumidor que buscan los supermercados? ¿Se realiza algún esfuerzo específico por parte de los supermercados para generar un mayor número de personas que se identifiquen con dicho perfil, de tal forma que aumente el mercado objetivo?

—En realidad, el perfil del consumidor que buscamos nosotros, si te fijas en la visión de la compañía, en realidad, es incorporar a todos los peruanos en el canal moderno. Es un tema de modernidad básico y, en realidad, el esfuerzo es nuestro. No tiene que ser de nuestros consumidores. Por eso, tenemos las tres marcas que te decía para darle a cada uno lo que necesita o lo que puede acceder. Nosotros los queremos a todos. Yo siempre hablo del canal físico, pero también tienen el *e-commerce* para que accedan al retail. Obviamente, lo que se entiende es que el tipo que está dentro del *e-commerce* se haga... es parte del retail.

18. Claro, el *e-commerce* incrementará tanto así que la penetración será más fuerte.

—Sí, pero los números no son muy optimistas. Yo te decía, es verdad, Corea 17, 16.6 o 16; en China, creo que están en 7. Pero quienes son los número 1 de Latinoamérica: Chile, Argentina, México y están en 2, 3. No es un volumen de negocio. Sí, es cierto que la facturación es buena, porque son clientes, a lo mejor no en cantidad de compra, pero sí en calidad de la compra, porque tienen *ticket* alto. Por eso, te contaba: el cliente de Mass un *ticket* de S/ 10.00, un cliente de Plaza Vea es de 35 a 40, uno de Vivanda ya te vas a 80. Pero uno de *e-commerce* te vas a 200 de mínimo (es carísimo). No tiene que ver con lo caro, tiene que ver con la cantidad. Uno compra tres referencias (Mass), el otro compra 10 referencias, el otro compra 15 referencias y ese es más caro. Pero después el cliente de *e-commerce*... El *e-commerce* es más que nada un servicio. Te cuento mi experiencia: mi esposa compra por *e-commerce* la gaseosa, el aceite, porque todo lo que es pesado así no lo carga, porque te lo llevan a tu casa. Entonces, hace la compra de un montón de categorías que no solamente por el peso sino que por el valor son caras; bebidas en general: sales de gaseosas, entras en aguas, entras en bebidas alcohólicas. Y demás las compras todas por *e-commerce*. El detergente... Nosotros tenemos una familia de seis, lo cual compra la bolsa de seis kilos. Ella no la va a llevar. La compra por *e-commerce*. No es que sea más caro, sino de que compras más categorías. ¿Normalmente escuchaste

hablar de las misiones de compra? Una de las cosas que algún momento vas a escuchar hablar. Es que los estudios de los proveedores..., lo que te dicen es que los clientes se *setean* para ir a hacer una compra. Y hay cuatro grandes misiones de compra que van desde el reabastecimiento hasta la compra de impulso; es decir, el tipo que viene con su auto, le dio calor y quiere tomar una gaseosa y baja a una tienda solo para comprar una gaseosa, por lo cual tú tienes que tener un montón de servicios para ese cliente que piensa que va a tener una vuelta corta dentro de tu tienda. Tienes que tener una caja rápida. Y la otra punta es el cliente que va a hacer la reposición de su casa para 15 días. Cada uno se *setea* de distinta manera y normalmente elige su tienda de acuerdo a ese *seteo* mental de lo que necesita. Si va a hacer una compra de reposición, no va a ir a una tienda chica. Va a ir a una tienda grande, porque va a encontrar una variedad de surtido más grande. Y si va a hacer una compra chica, va a ir a un lugar que, en definitiva, sepa que, si va en auto, puede dejar el auto en algún lado y que tenga un circuito de salida rápido.

