

Universidad de Lima

Escuela de Posgrado

Maestría en Dirección de Operaciones y Proyectos



# **ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN LA CATEGORÍA DE ALIMENTOS DE UN SUPERMERCADO EN PERÚ**

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en

Dirección de Operaciones y Proyectos

**Alexandra Yesenia Marquina Arteaga**

**Código 20060667**

**Vladimir German Gonzales Muñoz**

**Código 19992229**

**Jose Antonio Vera Majail**

**Código 19890857**

**Asesor**

David Raul Saco Vertiz Guerrero

Lima – Perú

Marzo de 2022



**ANALYSIS OF THE IMPACT OF THE  
COVID-19 PANDEMIC ON THE FOOD  
CATEGORY OF A SUPERMARKET IN PERU**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>X</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XI</b>
<b>CAPÍTULO I: RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>2</b>
2.1 DEFINICIÓN DE <i>RETAIL</i> .....	2
2.2 CLASIFICACIÓN DE LOS <i>RETAILS</i> .....	3
2.2.1 Canal tradicional .....	3
2.2.2 Canal moderno .....	4
2.3 EL <i>RETAIL</i> EN EL MUNDO .....	6
2.4 EL <i>RETAIL</i> Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS SUPERMERCADOS EN EL PERÚ .....	8
2.5 LOS SUPERMERCADOS EN EL PERÚ.....	14
2.6 PANORAMA COMPETITIVO DE LOS SUPERMERCADOS EN EL PERÚ .....	17
2.6.1 Supermercados Peruanos. ....	17
2.6.2 Cencosud.....	17
2.6.3 Tottus. ....	18
2.7 EL CORONAVIRUS .....	19
2.7.1 Definición según la Organización Mundial de la Salud (OMS).....	19
2.7.2 Definición según Ministerio de Salud del Perú .....	20
2.7.3 Impacto del COVID-19 en el Mundo .....	20
2.7.4 Impacto del COVID-19 en la economía mundial .....	22
2.7.5 Impacto del COVID-19 en el Perú .....	23
2.7.6 Impacto del COVID-19 en la economía peruana.....	25
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b> .....	<b>27</b>
<b>CAPITULO IV: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA SELECCIONADA</b>	<b>31</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	31
4.2 ANÁLISIS EXTERNO .....	32
4.2.1 Análisis PESTEL .....	32

4.2.2	Análisis interno .....	45
4.3	MACROPROCESO .....	53
4.4	DESCRIPCIÓN DE LA CATEGORÍA <i>FOOD</i> .....	57
4.4.1	Panadería.....	58
4.4.2	Pastelería.....	58
4.4.3	Platos.....	58
4.5	INDICADORES DE GESTIÓN .....	58
<b>CAPITULO V: ANÁLISIS DE SITUACIÓN PRE-COVID-19.....</b>		<b>65</b>
5.1	CADENA DE SUMINISTRO.....	65
5.2	COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA .....	66
5.2.1	Comportamiento de la demanda en pastelería .....	66
5.2.2	Comportamiento de la demanda de platos preparados .....	67
5.2.3	Comportamiento de la demanda de panadería .....	69
5.3	OPERACIONES .....	71
5.4	ACTIVIDADES DE SOPORTE.....	72
<b>CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL COVID-19 Y LAS CONSECUENCIAS EN EL CENTRO DE FABRICACIÓN .....</b>		<b>73</b>
6.1	RESTRICCIONES GENERADAS POR LA PANDEMIA .....	73
6.2	CADENA DE SUMINISTRO.....	73
6.3	COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA .....	74
6.3.1	Comportamiento de la demanda de pastelería .....	74
6.3.2	Comportamiento de la demanda de platos preparados .....	76
6.3.3	Comportamiento de la demanda de panadería .....	78
6.4	OPERACIONES .....	80
6.5	ACTIVIDADES DE SOPORTE.....	81
<b>CAPÍTULO VII: UNA VISIÓN EN MINORÍA: PERSPECTIVAS DE LA CATEGORÍA POSPANDEMIA.....</b>		<b>83</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>85</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>88</b>

# ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1 EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS RETAIL EN PERÚ 2016-2021 .....	14
TABLA 2.2 NÚMERO DE LOCALES POR SUPERMERCADO (2019).....	18
TABLA 3.1 TIPOS DE ESTUDIO DE CASO .....	28
TABLA 4.1 CRECIMIENTO TRIMESTRAL DEL PBI PERÚ EN COMPARACIÓN CON OTROS PAÍSES .....	35
TABLA 4.2 ESTÁNDARES DE CALIDAD AMBIENTAL PARA EL AIRE .....	43
TABLA 4.3 CALIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE.....	45
TABLA 4.4 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE ÉXITO .....	46
TABLA 4.5 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	47
TABLA 4.6 ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS .....	49
TABLA 4.7 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA.....	50
TABLA 4.8 RESUMEN DE ANÁLISIS DE FACTORES ESTRATÉGICOS.....	51
TABLA 4.9 MATRIZ FODA .....	52
TABLA 4.10 PRODUCTIVIDAD DE PANADERÍA EN KILOGRAMOS POR HORA HOMBRE .....	60
TABLA 4.11 PRODUCTIVIDAD PASTELERÍA UNIDADES POR HORA HOMBRE.....	62
TABLA 4.12 PRODUCTIVIDAD DE PLATOS EN KILOGRAMOS POR HORA HOMBRE.....	64
TABLA 5.1 CADENA DE SUMINISTRO DE SUPERMERCADOS PERUANOS AÑO 2019.....	65
TABLA 6.1 CADENA DE SUMINISTRO DE SUPERMERCADOS PERUANOS AÑO 2020.....	73

# ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1 VENTAS TOTALES DEL RETAIL A NIVEL MUNDIAL DEL 2018 AL 2022 .....	7
FIGURA 2.2 PROYECCIÓN PARA EL CRECIMIENTO DE LA VENTA RETAIL A NIVEL MUNDIAL DEL 2018 AL 2022.....	8
FIGURA 2.3 ETAPAS DE DESARROLLO DE LOS MERCADOS DE RETAIL .....	9
FIGURA 2.4 EL SECTOR RETAIL .....	10
FIGURA 2.5 ESTRUCTURA DEL MERCADO MODERNO RETAIL EN EL PERÚ .....	11
FIGURA 2.6 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO RETAIL ANTES DE LA PANDEMIA (2019).....	12
FIGURA 2.7 VENTAS RETAIL EN EL PERÚ 2016 - 2021 .....	13
FIGURA 2.8 VENTAS DE SUPERMERCADOS, HIPERMERCADOS Y TIENDAS DE DESCUENTO EN PERÚ AÑOS 2015 – 2025 .....	15
FIGURA 2.9 CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS, HIPERMERCADOS Y TIENDAS DE DESCUENTO AÑOS 2015 - 2025 .....	16
FIGURA 2.10 PARTICIPACIÓN EN VENTAS POR SUPERMERCADO 2015 – 2020.....	19
FIGURA 2.11 NÚMERO DE CASOS DE COVID-19 EN EL MUNDO.....	20
FIGURA 2.12 NÚMERO DE FALLECIDOS DE COVID-19 EN EL MUNDO .....	21
FIGURA 2.13 CRECIMIENTO DEL PBI MUNDIAL (% ANUAL) .....	22
FIGURA 2.14 CASOS ACUMULADOS DE CORONAVIRUS EN EL PERÚ .....	23
FIGURA 2.15 MUERTES ACUMULADAS POR CORONAVIRUS.....	24
FIGURA 2.16 EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO BRUTO INTERNO DE PERÚ .....	25
FIGURA 2.17 VARIACIÓN PORCENTUAL DEL PBI DURANTE EL AÑO 2020 .....	26
FIGURA 4.1 EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN EN EL PERÚ DESDE EL AÑO 2000.....	33
FIGURA 4.2 INFLACIÓN EN PERÚ VERSUS OTRAS REGIONES 2021.....	34
FIGURA 4.3 PBI PERÚ .....	35
FIGURA 4.4 INVERSIÓN DEL GOBIERNO GENERAL .....	37
FIGURA 4.5 DEMANDA INTERNA Y PBI .....	37
FIGURA 4.6 POBLACIÓN PERÚ.....	39
FIGURA 4.7 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA PERÚ .....	40
FIGURA 4.8 DESEMPLEO .....	41
FIGURA 4.9 CADENA DE VALOR DE SUPERMERCADOS PERUANOS .....	54

FIGURA 4.10 MODELO AS DEL CENTRO DE FABRICACIÓN DE SUPERMERCADOS PERUANOS .....	55
FIGURA 4.11 DIAGRAMA DE FLUJO DEL CENTRO DE FABRICACIÓN.....	57
FIGURA 4.12 NIVELES DE PRODUCCIÓN DE PANADERÍA .....	59
FIGURA 4.13 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN DE PANADERÍA PROMEDIO .....	60
FIGURA 4.14 NIVELES DE PRODUCCIÓN DE PASTELERÍA.....	60
FIGURA 4.15 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN DE PASTELERÍA PROMEDIO .....	62
FIGURA 4.16 NIVELES DE PRODUCCIÓN DE PLATOS.....	62
FIGURA 4.17 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN DE PLATOS PROMEDIO.....	64
FIGURA 5.1 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE PASTELERÍA .....	66
FIGURA 5.2 LÍNEAS DE PRODUCTO DE PASTELERÍA MARZO 2020.....	67
FIGURA 5.3 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE PLATOS PREPARADOS 2018 – 2019.68	
FIGURA 5.4 LÍNEAS DE PRODUCTO DE PLATOS PREPARADOS .....	69
FIGURA 5.5 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE PANADERÍA.....	70
FIGURA 5.6 PARTICIPACIÓN POR LÍNEA DE PANADERÍA.....	71
FIGURA 6.1 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA PASTELERÍA 2019 – 2020.....	75
FIGURA 6.2 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA POR LÍNEA DE PASTELERÍA 2019 – 2020 .....	76
FIGURA 6.3 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE PLATOS PREPARADOS 2019 – 2020.77	
FIGURA 6.4 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA POR LÍNEA DE PLATOS PREPARADOS....	78
FIGURA 6.5 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE PANADERÍA 2019 – 2020.....	79
FIGURA 6.6 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA POR LÍNEA DE PANADERÍA 2019 – 2020 .....	80

# ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: LAS 10 PRINCIPALES EMPRESAS DE <i>RETAIL</i> EN EL MUNDO POR NIVEL DE INGRESOS .....	89
ANEXO 2: LISTADO DE SUPERMERCADOS DE ALCANCE GLOBAL .....	90
ANEXO 3: DEFINICIONES EUROMONITOR .....	91
ANEXO 4: TIENDAS DE DESCUENTO EN PERÚ .....	92
ANEXO 5: HIPERMERCADOS EN PERÚ .....	93
ANEXO 6: SUPERMERCADOS EN PERÚ .....	94
ANEXO 7: VENTAS DE LOS SUPERMERCADOS EN PERÚ .....	95
ANEXO 8: VENTAS DE LOS HIPERMERCADOS EN PERÚ .....	96
ANEXO 9: PARTICIPACIÓN POLÍTICA EN EL CONGRESO DESDE EL AÑO 2006 AL AÑO 2021 .....	97
ANEXO 10: INFLACIÓN EN EL PERÚ VERSUS OTRAS REGIONES 2021 .....	98
ANEXO 11: CRECIMIENTO DEL PBI DESDE EL 2000 .....	99
ANEXO 12: DEUDA PÚBLICA RESPECTO AL PBI .....	100
ANEXO 13: TIPO DE CAMBIO .....	101
ANEXO 14: CRECIMIENTO DEL PBI POR ESTRATEGIA.....	102
ANEXO 15: PBI PER CÁPITA .....	103
ANEXO 16: EMISIONES DE CO <sub>2</sub> DE PERÚ A PARTIR DEL 2010.....	104
ANEXO 17: CONCENTRACIÓN PROMEDIO Y MÁXIMO DE HIERRO EN EL RÍO RÍMAC Y EN LAS PLANTAS DE TRATAMIENTO 1 Y 2 DE SEDAPAL EN MG/L .....	105
ANEXO 18: CONCENTRACIÓN PROMEDIO DE PLOMO EN EL RÍO RÍMAC Y EN LAS PLANTAS 1 Y 2 DE SEDAPAL EN MG/L.....	107
ANEXO 19: VIGILANCIA DEL OZONO ATMOSFÉRICO.....	109
ANEXO 20: MACROPROCESO DEL CENTRO DE FABRICACIÓN.....	110
ANEXO 21: PROPORCIÓN DE CONSUMIDORES QUE EVITAN LAS TIENDAS DEBIDO A LAS PAUTAS DE DISTANCIAMIENTO SOCIAL EN PAÍSES SELECCIONADOS EN 2021.....	111

## RESUMEN

El 11 de marzo del 2020 se decretó en el Perú el estado de emergencia sanitaria para hacer frente al virus COVID-19, con la finalidad de proteger la salud de la población y evitar la propagación del virus, que se caracteriza por un alto nivel de contagio y una letalidad superior a la influenza. La Organización Mundial de la Salud (OMS), preocupada por la propagación de la enfermedad y su gravedad, decidió declarar al nuevo coronavirus como pandemia al haberse extendido a más de cien países del mundo de forma simultánea. Desde el punto de vista metodológico, el trabajo se enfoca en tres grandes interrogantes: (a) ¿cómo es que el COVID-19 afectó a los supermercados en el Perú?, (b) ¿cómo es que estos reaccionaron ante las nuevas restricciones impuestas tanto por el Gobierno como por la pandemia?, y (c) ¿cómo es que deberán adaptarse los supermercados a una etapa pos-COVID-19? Esto decanta en tres características fundamentales en la investigación: 1) es una investigación contemporánea, dado que los efectos del COVID-19 están aún presentes en el mundo, 2) es una investigación empírica, dado que los supermercados siguen evolucionando y adaptándose a las nuevas exigencias, y 3) es una investigación comparativa, dado que se verá cómo era la situación de los supermercados antes del COVID-19 y se la comparará con el estado actual de los mismos.

**Palabras clave:** *retail*, COVID-19, comercio minorista, supermercados, investigación.

## ABSTRACT

On March 11, 2020, a state of health emergency was decreed in Peru to deal with the COVID-19 virus, in order to protect the health of the population and prevent the spread of the virus, which is characterized by a high level of contagion. and higher lethality than influenza. The World Health Organization (WHO), concerned about the spread of the disease and its severity, decided to declare the new coronavirus a pandemic as it has spread to more than a hundred countries in the world simultaneously. From a methodological point of view, the work focuses on three main questions: (a) how did COVID-19 affect supermarkets in Peru? (b) how did they react to the new restrictions imposed? both by the Government and by the pandemic?, and (c) how should supermarkets adapt to a post-COVID-19 stage? This leads to three fundamental characteristics in the research: 1) it is contemporary research, given that the effects of COVID-19 are still present in the world, 2) it is empirical research, given that supermarkets continue to evolve and adapt to new demands, and 3) it is a comparative investigation, given that it will be seen what the situation of supermarkets was like before COVID-19 and it will be compared to their current state.

**Keywords:** Retail, COVID-19, Supermarkets, investigation.

# CAPÍTULO I: RESUMEN EJECUTIVO

La venta *retail* es uno de los sectores más importantes a nivel mundial. Pone a manos del usuario final los productos o servicios que este necesita; sin embargo, durante el año 2020 el mundo se vio afectado por la pandemia del COVID-19.

Esta inesperada y fuerte restricción tanto de actividades personales como empresariales forzó a muchas industrias, entre ellas el *retail*, a tomar caminos inesperados, acelerar procesos y reinventarse.

El Perú no fue una excepción en cuanto a la complejidad de los efectos del COVID-19 y así mismo las restricciones impuestas tanto por la pandemia como por los gobiernos de turno para mitigar los efectos de esta, forzaron al *retail* a adaptarse a unas circunstancias extraordinarias.

Dentro del sector *retail*, el subsector de supermercados fue el que quizás tuvo una ventaja diferencial sobre muchos, dado que pudo permanecer activo (aún con restricciones) durante las fechas más fuertes de inmovilización que hubo.

La propuesta de este trabajo es, primero, analizar el estado de una categoría en un supermercado antes de la pandemia; luego, evaluar las restricciones que tuvo que afrontar dicha categoría y cómo se adaptó a los nuevos requerimientos tanto de los consumidores como del Gobierno y los sanitarios, para, finalmente, proponer desde la visión particular de los autores de esta investigación, posibles alternativas para enfrentar a un sector *retail* pos-COVID-19.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Definición de *retail*

La concepción común del *retail* o comercio minorista es la venta al por menor de diversos productos; sin embargo, esta definición se podría ajustar a los nuevos recursos para el actual escenario en el comercio si aceptamos que se trata de la venta de mercancías desde un único punto de compra y directamente al cliente que tiene la intención de utilizar ese producto. El único punto de compra podría ser una tienda minorista física, un sitio web de compras por Internet o un catálogo (Farfan, 2020).

Los minoristas, generalmente, compran productos a un fabricante, mayorista u otro distribuidor y luego los revenden al público, y si bien es cierto que los grandes minoristas, como Walmart y Target, compran productos en grandes volúmenes a fabricantes o mayoristas, se observa que las farmacias pequeñas y familiares o su tienda de comestibles local pueden comprar en los mismos puntos de venta o de proveedores más pequeños (Hudson, 2020).

De cualquier manera, el minorista vende esos productos al usuario final con un margen de beneficio: la diferencia entre su precio de compra y el precio de reventa es la forma cómo los minoristas obtienen ganancias (Hudson, 2020).

En pocas palabras, el comercio minorista tiene como fin intermediar entre un proveedor o mayorista y el usuario final, pero este concepto ahora ya no solo engloba al producto o bien físico como tal, sino que también incluye a los servicios que forman parte del producto de la empresa; entre ellos, la logística.

Algunas de las características que definen a un *retail* son las siguientes:

- Interacción con el usuario.
- Mayor frecuencia de compra.
- Buen manejo de la logística.
- Productos de marcas propias (“Definición de retail”, 2018).
- Uso adecuado de tecnologías de información.

## 2.2 Clasificación de los *retails*

La lista mencionada líneas atrás engloba a todo tipo de *retailers*, desde las grandes empresas como Saga, Supermercados Peruanos o Repsol hasta las bodegas de barrio, farmacias administradas por una familia o quioscos de venta de periódicos. Todos estos, en mayor o menor grado, cumplen con las características mencionadas; es por eso por lo que es necesario hacer una clasificación del sector.

En primer lugar, hay que indicar que para llegar con los productos o servicios al cliente final existen dos canales: el *canal tradicional* y el *canal moderno*, los cuales se detallan a continuación.

### 2.2.1 Canal tradicional

El *canal tradicional* es una red de distribución de micro-*retailers*, quioscos, vendedores ambulantes, comerciantes de mercado abierto, mayoristas y distribuidores. El comercio tradicional se construye a través de las relaciones interpersonales entre los clientes y los minoristas, es menos organizado que el moderno y es más probable que pueda quedarse sin *stock* o que impulse productos alternativos al cliente (Nieuwoudt, 2020).

El *stock* y el inventario en el comercio tradicional son limitados, mientras que la variedad de los productos no es tan amplia como en el comercio moderno. Cada vez que un consumidor o cliente necesite comprar algo, va a la tienda, solicita un producto en particular, el comerciante selecciona el producto, empaqueta el producto y se lo da al cliente al *precio máximo de venta* del mercado (Walker, 2020).

En resumen, el canal tradicional es el punto de venta en donde priman las relaciones interpersonales del *retailer*, tanto con el comprador como con el vendedor del proveedor o distribuidor. Este punto de venta tiene un limitado surtido de marcas y productos y el precio de venta suele ser el más alto al que se puede vender; sin embargo, es necesario hacer notar que estas relaciones interpersonales pueden llegar a generar créditos de corto plazo a los compradores regulares, lo que comúnmente se conoce como “comprar fiado”.

### 2.2.2 Canal moderno

Los puntos de venta modernos son cadenas o grupos de empresas. Incluyen jugadores más grandes, como hipermercados, cadenas de supermercados y minimercados. Las operaciones minoristas están más planificadas y las demás operaciones utilizan un enfoque más organizado para la gestión de inventario, la mercancía y la gestión logística (Nieuwoudt, 2020).

El comercio moderno posee un tiempo de entrega estructurado junto con la demanda consistente de productos. Este sistema enfatiza principalmente en la entrega oportuna y la disponibilidad de productos a los clientes (Walker, 2020).

Aunque la rotación de efectivo no es tan rápida en comparación con el comercio tradicional, conlleva beneficios a largo plazo. A diferencia del precio máximo minorista en el comercio tradicional, el moderno sistema de negociación permite una variedad de descuentos y ofertas promocionales mediante un margen más estrecho y con la ayuda de los patrocinadores (Walker, 2020).

A su vez, Kotler y Armstrong (2016) presentaron una exhaustiva clasificación del *retail* con los siguientes conceptos:

- **Tipo de servicio:**
  - *Autoservicio:* Para aquellos compradores que están dispuestos a ejecutar el proceso de localizar-comparar-seleccionar; por ejemplo, Vivanda o Cool Box.
  - *Servicio limitado:* Proveen de mayor asistencia en las ventas, dado que tienen una variedad de productos acerca de los que el cliente necesita más información, como pueden ser Saga o Promart.
  - *Servicio completo:* Son tiendas muy especializadas o tiendas por departamento de alta gama en donde se le da asistencia al comprador en cada parte del proceso, tales como Casa Banhero o Hugo Boss.
- **Línea de productos:**
  - *Tiendas de especialidad:* Tiendas con una reducida línea de productos, pero con un gran surtido de estos, como por ejemplo Ópticas GMO o Quinta Escencia.

- *Tiendas por departamento*: Tiendas con una gran variedad de líneas de productos en donde cada línea opera en departamentos separados gestionados por compradores especializados o mercaderistas, tales como Ripley o Sodimac.
  - *Supermercados*: Operación relativamente grande de bajo costo, bajo margen, autoservicio y alto volumen diseñada para atender las necesidades del consumidor en comestibles y producto para el hogar. En el caso de Perú se puede mencionar a Wong y Vivanda.
  - *Tiendas de conveniencia*: Tiendas relativamente pequeñas localizadas cerca de áreas residenciales, atienden los siete días de la semana, las 24 horas del día, con una línea limitada de productos de alta rotación a precios ligeramente más altos, como por ejemplo Listo! y Tambo.
  - *Supertiendas*: Son tiendas muy grandes que satisfacen las necesidades totales de los consumidores de artículos alimenticios y no alimenticios que se compran habitualmente. Esto incluye a supercentros, supermercados combinados y tiendas de descuento. Dentro de este grupo están los asesinos de categoría (*Category Killers*), que llevan un surtido profundo en una categoría particular.
  - *Retailers de servicio*: Para muchos *retailers*, la línea de producto es un servicio; estos incluyen hoteles, bancos, líneas aéreas, restaurantes, etc.
- **Relativo a precios:**
    - *Tiendas de descuento*: Tiendas que venden mercadería estándar a bajos precios, con bajos márgenes y volúmenes altos.
    - *Minoristas con descuento*: Tiendas que venden mercadería a precios por debajo de lo regular y la venden por debajo del precio del *retail*. Existen tres tipos principales de minoristas con descuento:
      - Venta directa de fábrica: Tiendas operadas por el fabricante. En particular, en Lima, se puede encontrar este tipo de tiendas operadas por fabricantes de ropa.
      - Minoristas independientes con descuento: Pueden ser de propiedad y gestión independientes o son divisiones de

compañías de *retail* más grandes. Esto engloba a las pequeñas bodegas de barrio, y farmacias y boticas independientes.

- Clubs de almacén o clubs de mayoristas: Venden una selección limitada de productos con grandes descuentos para los consumidores que pagan cuotas de membresía.

- **Enfoque organizacional**

- *Cadenas corporativas*: Dos o más puntos de venta que son de propiedad y control centralizado. Las cadenas corporativas existen en todo tipo de comercio minorista, pero son más fuerte en grandes almacenes, tiendas de descuento, tiendas de alimentos, farmacias y restaurantes. En el caso de Perú, se pueden mencionar cadenas como Bambos y Farmacias Peruanas.
- *Cadena voluntaria*: Grupo de minoristas independientes patrocinado por mayoristas dedicados a la compra y comercialización en grupo. Este tipo de organización nace como respuesta a las cadenas corporativas.
- *Cooperativa minorista*: Grupo de minoristas independientes que establecen conjuntamente una organización central de compras y realizan esfuerzos de promoción conjuntos. Al igual que con las cadenas voluntarias, este tipo de asociación es una respuesta al poder que pueden tener las grandes cadenas. Este tipo de grupos de compra se ve en la industria farmacéutica.
- *Franquicias*: Asociación contractual entre un franquiciador (un fabricante, mayorista u organización de servicios) y franquiciados (empresarios independientes que compran el derecho a poseer y operar una o más unidades en el sistema de franquicia).

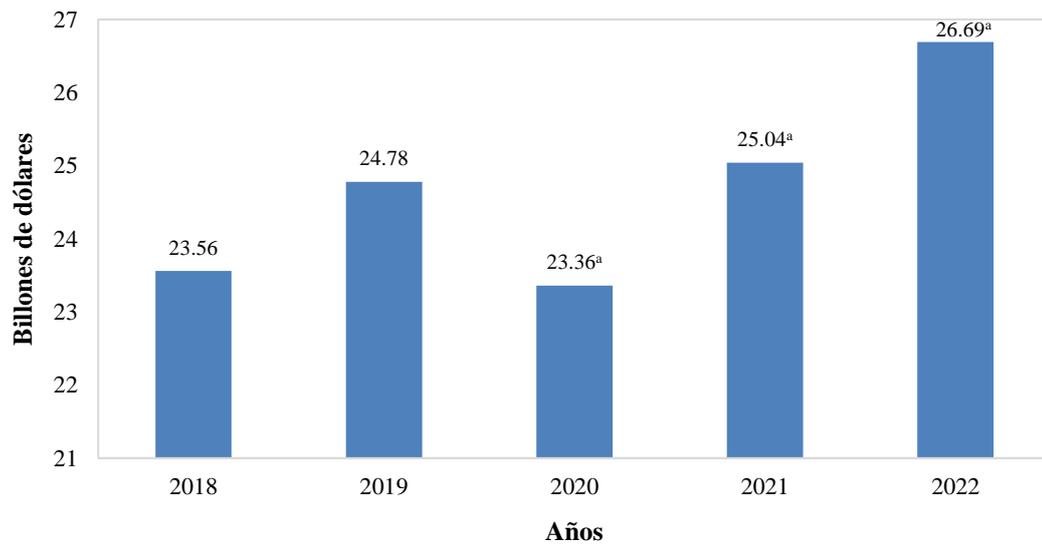
### 2.3 El *retail* en el mundo

Según el reporte *Retail market worldwide* de Statista (2021), las ventas mundiales totales de *retail* para el año 2020 fueron calculadas en 23.36 billones de dólares; sin embargo, la aparición del COVID-19 en noviembre del 2019, con el consecuente desencadenamiento de una pandemia durante el año 2020, afectó por completo a cada una de las actividades

del ser humano, entre ellas a la industria del *retail*, que, como se observa en la Figura 2.1, presenta una caída.

### Figura 2.1

*Ventas totales del retail a nivel mundial del 2018 al 2022*



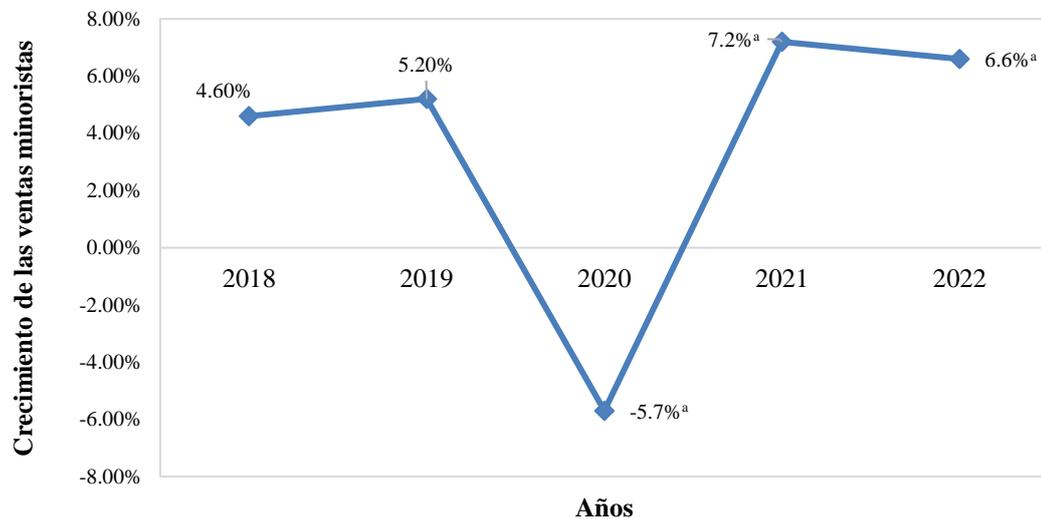
*Nota:* Adaptado de *Retail market worldwide*, por Statista, 2021, p. 2.

<sup>a</sup>Los valores son proyectados.

Para un mejor análisis de la contracción del sector durante el año 2020, se analiza la Figura 2.2, que indica un decrecimiento del 5.7%.

## Figura 2.2

Proyección para el crecimiento de la venta retail a nivel mundial del 2018 al 2022



Nota: Adaptado de *Retail market worldwide*, 2021, p. 3.

ª Los valores son proyectados

Aun así, para el año 2021 se espera una fuerte recuperación del sector, con un crecimiento del 7.2% y unas ventas estimadas en 25.04 billones de dólares.

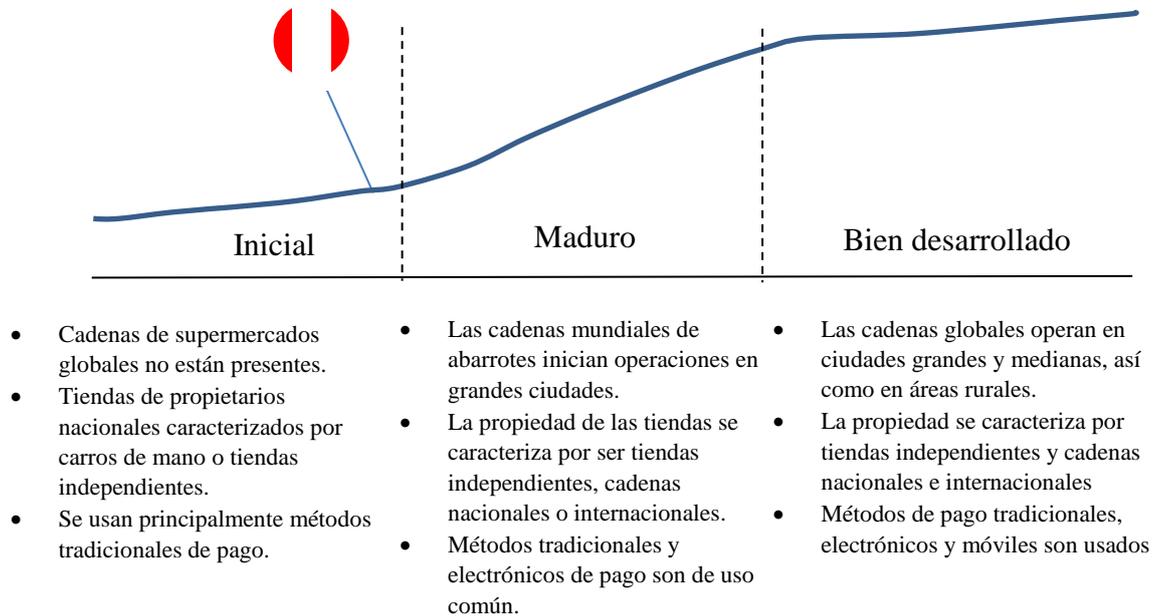
En el Anexo 1 se presenta una lista de las 10 principales empresas de *retail* a nivel mundial y sus ingresos.

### 2.4 El *retail* y la participación de los Supermercados en el Perú

Para contextualizar el *retail* en el Perú, hay que determinar en qué etapa de desarrollo se encuentra el mercado. Para eso se analizará la Figura 2.3.

## Figura 2.3

### *Etapas de desarrollo de los mercados de retail*



*Nota.* Adaptado de *Perú Statista Country Report*, setiembre de 2020, p. 56.

En el Anexo 2 se listan las cadenas de supermercados globales y las cantidades de locales que tienen a nivel mundial.

En la Figura 2.3 se muestra que el Perú aún se encuentra en la etapa inicial de desarrollo del mercado *retail*, y aunque se encuentra avanzado en ese aspecto, tiene mucho para crecer en los siguientes años.

Hay dos conceptos clave que es necesario definir del sector *retail* en el mercado peruano: el canal moderno y el canal tradicional.

Según Gutierrez (2016), el canal moderno “considera aquel comercio conceptualizado en una marca que busca abarcar la mayor cantidad de mercado por medio de una cadena de puntos de venta” (p. 16).

Sin embargo, el canal tradicional, según Perú Retail (“¿Qué es el canal tradicional?”, 2018), “es aquel que permite vender un producto al consumidor a través de mercados, bodegas y quioscos” (párr. 1), definición que no es en absoluto diferente de la que se ha mencionado antes.

“Entre las principales características del canal tradicional está que el número de puntos de venta no decrece pese al crecimiento del canal moderno. Además, es el principal medio para las ventas de las categorías de primera necesidad” (“¿Qué es el canal tradicional?”, 2018, párr. 2).

Esto, a su vez, hace ver la importancia del canal tradicional en el Perú. Solo en Lima, el 70% de las ventas *retail* las realiza el canal tradicional (“Canal tradicional en Perú: Un sector que no solo sobrevive,” 2018).

“En el interior del Perú, las bodegas, mercados y mercadillos continúan en la cima, reflejando más del 90% de las ventas” (“Perú: canal tradicional vs canal moderno”, 2018, párr. 4).

Una caracterización del *retail* en el Perú se encuentra en el informe del BBVA Research (2018).

## Figura 2.4

*El sector retail*

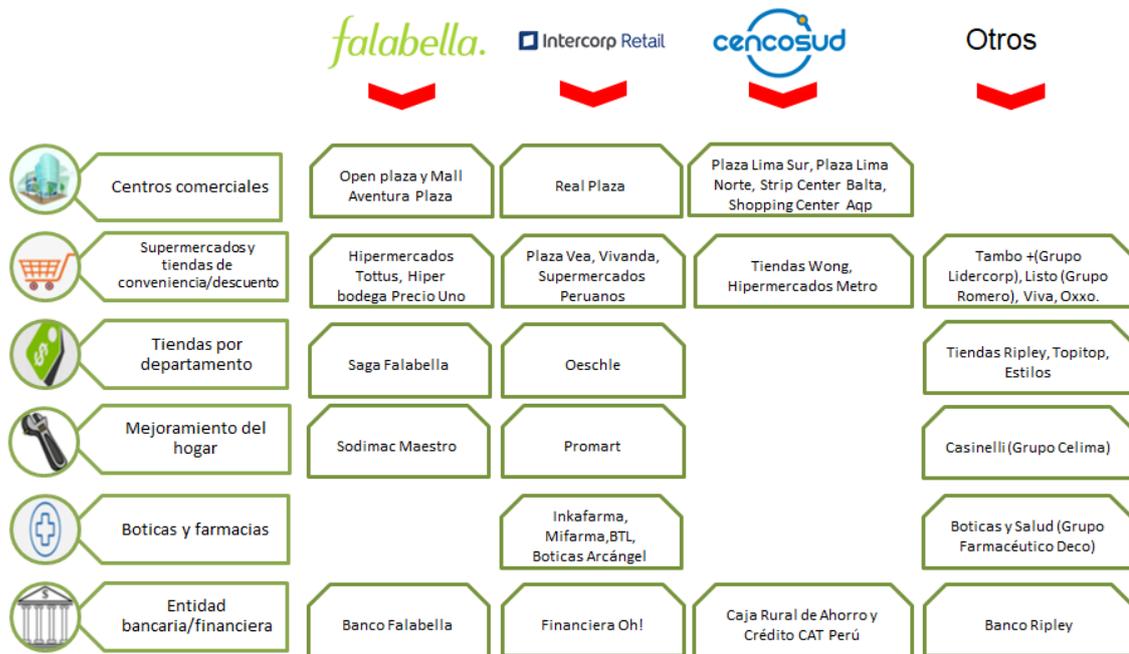


*Nota.* De *Perú / Situación retail moderno 2018*, por BBVA Research, 2018, p. 3.

Tal como se refleja en la Figura 2.4, el mercado moderno representa entre el 10% y el 30% de participación del total del mercado de comercialización minorista en el Perú. En los diferentes segmentos del *retail* hay tres operadores que son los grandes protagonistas (Falabella, Intercorp retail y Cencosud). A continuación, se detalla la estructura del mercado moderno en el Perú.

**Figura 2.5**

*Estructura del mercado moderno retail en el Perú*

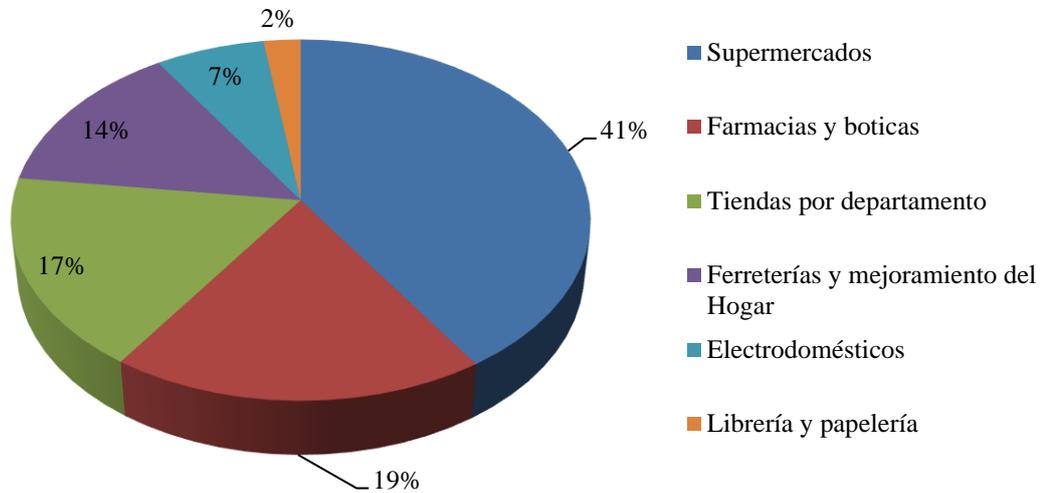


*Nota.* Adaptado de *Riesgos de mercado: retail*, por H. Álvarez, julio de 2020, p. 5.

En la Figura 2.6 se ve la participación de cada una de las categorías del sector *retail* en el Perú. Esta información es anterior a la pandemia.

**Figura 2.6**

*Participación en el mercado retail antes de la pandemia (2019)*

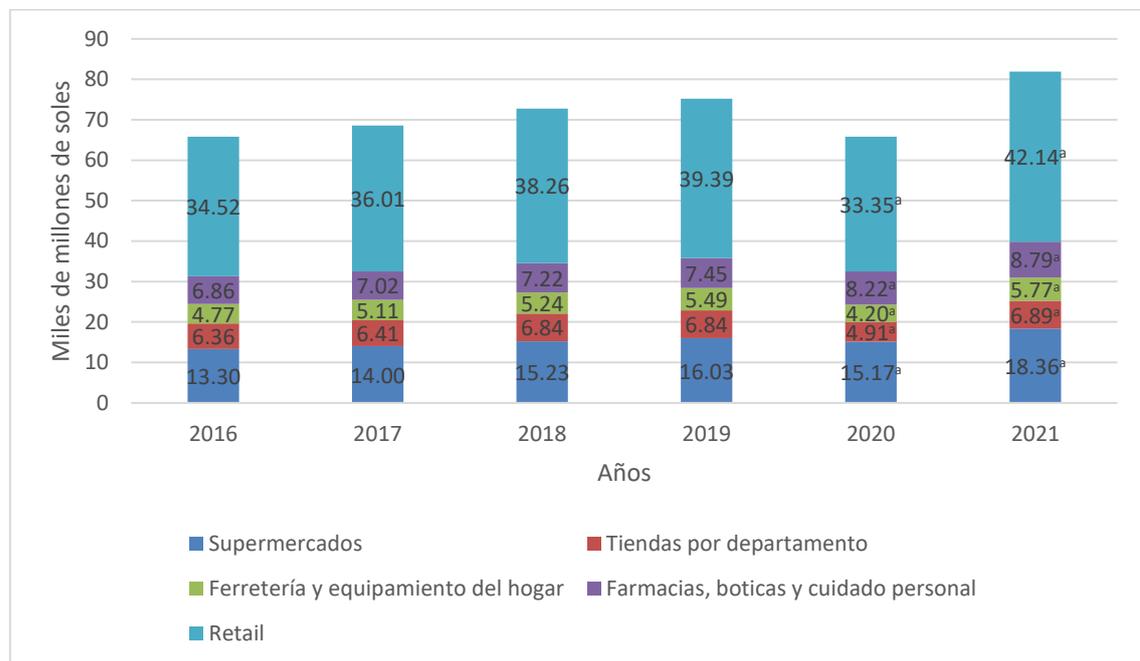


*Nota.* Adaptado de *Riesgos del mercado: retail*, por H. Álvarez, 2020, p. 8.

El *retail* moderno en el Perú ha tenido un crecimiento constante en los últimos años a excepción del 2020, en que también se sufrió las consecuencias del COVID-19. Para el año 2020, las ventas del sector *retail* se estimaron en 33,348 millones de soles. Se puede ver la evolución del sector *retail* año a año en la Figura 2.7.

**Figura 2.7**

*Ventas retail en Perú 2016-2021*



*Nota.* Adaptado de *Riesgos del mercado: retail*, por H. Álvarez, 2020, p. 4.

<sup>a</sup> Los datos son proyectados.

En la Tabla 2.1 se puede apreciar tanto la tendencia creciente que tenía el sector como la brusca caída ocurrida el 2020.

**Tabla 2.1***Evolución de las ventas retail en Perú 2016-2021*

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020<sup>a</sup></b>	<b>2021<sup>a</sup></b>
<b><i>Retail</i></b>	5.4%	4.3%	6.2%	3.0%	-15.3%	26.4%
Supermercados	4.0%	5.3%	8.8%	5.2%	-5.4%	21.1%
Tiendas por departamento	9.2%	0.8%	6.8%	-0.04%	-28.3%	40.4%
Artículos de ferretería y equipamiento del hogar	2.5%	7.2%	2.7%	4.7%	-23.5%	37.4%
Farmacias, boticas y cuidado personal	8.5%	2.2%	2.9%	3.1%	10.3%	7.0%

*Nota.* Adaptado de *Riesgos del mercado: retail*, por H. Álvarez, 2020, p. 4.

<sup>a</sup> Los datos son proyectados.

Como se puede observar en la Tabla 2.1, pese al crecimiento del *retail* en el Perú, cada vez era más lento con respecto al año anterior. Esto hasta el año 2020, en donde la caída de 12.45% (Álvarez, 2020) en el sector se explica por las medidas extremas que tuvo que tomar el Gobierno peruano durante la pandemia, medidas que incluyeron el cierre de muchos establecimientos comerciales tanto de los canales modernos como tradicionales.

## **2.5 Los supermercados en el Perú**

Afinando el análisis hacia el subsector de supermercados, es necesario agrupar a los supermercados, hipermercados y tiendas de descuento.

Se han seleccionado estas categorías porque el Centro de Fabricación de Supermercado Peruanos (del cual se hablará con mayor profundidad más adelante) las abastece. Las definiciones usadas son las de Euromonitor (empresa dedicada a realizar estudios de mercado a nivel mundial), las cuales se mencionan a continuación y se encuentran con más detalle en el Anexo 3.

**Supermercados:** Puntos de venta de abarrotes con una superficie de venta de entre 400 y 2,500 metros cuadrados. No incluye las tiendas de descuento, las tiendas de conveniencia ni las tiendas de comestibles independientes.

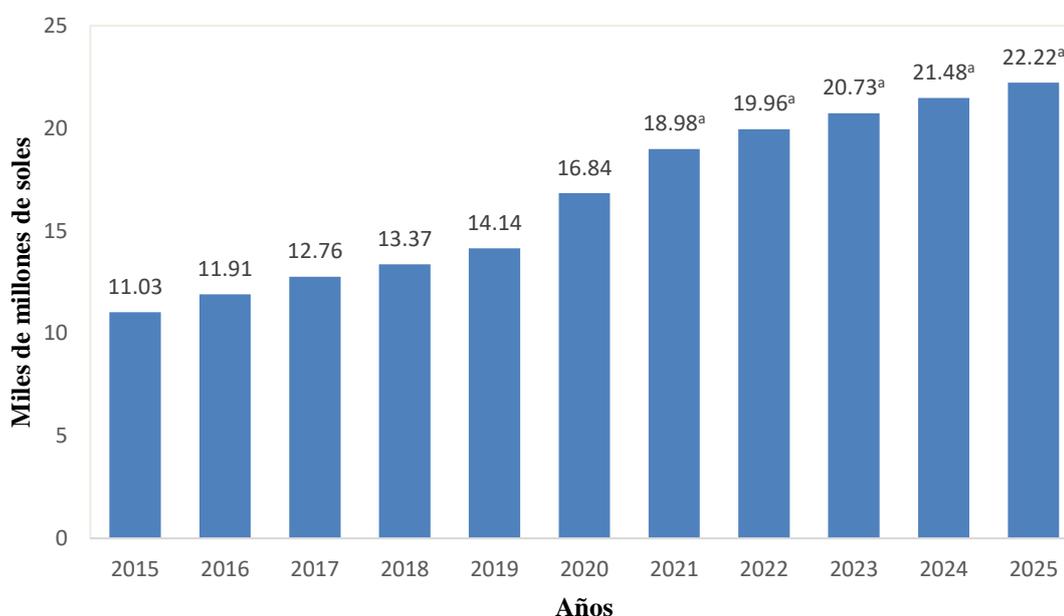
**Hipermercados:** Los hipermercados son puntos de venta minorista con un espacio de venta de más de 2,500 metros cuadrados y con un enfoque principal en la venta de alimentos / bebidas / tabaco y otros comestibles. Los hipermercados también venden una variedad de productos no comestibles.

**Tiendas de descuento:** Las tiendas de descuento son establecimientos minoristas que suelen tener un espacio de venta de entre 400 y 2,500 metros cuadrados. El enfoque principal de los minoristas es vender productos de marca blanca dentro de una gama limitada de alimentos / bebidas / tabaco y otros comestibles a precios económicos.

Las ventas acumuladas de estas tres categorías en Perú desde el año 2015 hasta el año 2025 se muestran en la Figura 2.8.

**Figura 2.8**

*Ventas de supermercados, hipermercados y tiendas de descuento en Perú años 2015-2025*



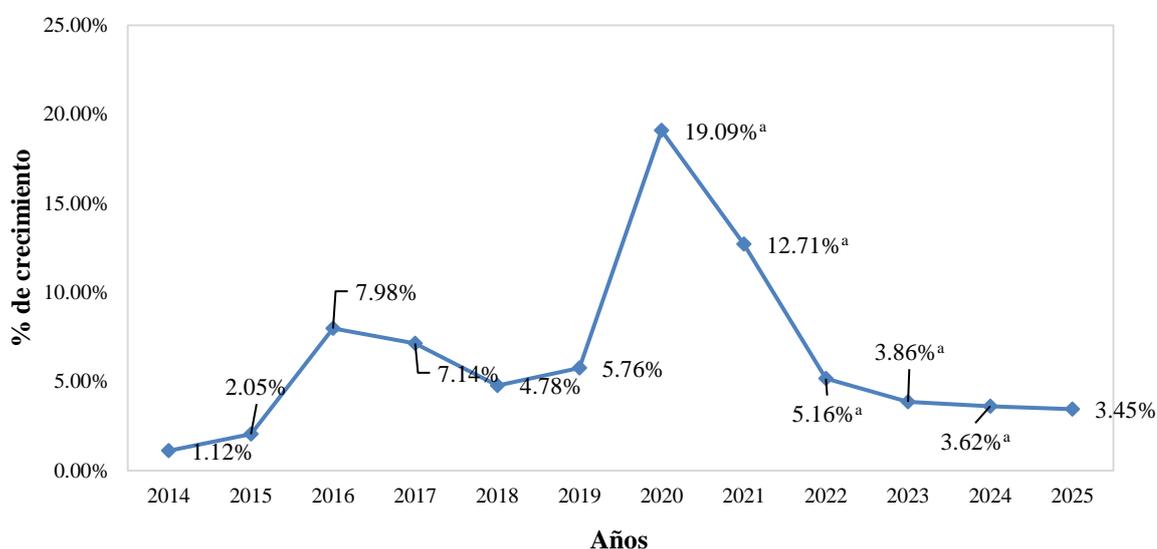
*Nota.* Adaptado de Euromonitor (ver Anexos 3, 4 y 5).

<sup>a</sup> Los datos son proyectados.

La información presentada indica un incremento de ventas todos los años, que no se vio afectado por la pandemia, debido a que una de las actividades a las que el Gobierno permitió operar durante los primeros meses de la cuarentena fue la de abastecimiento de alimentos. En la Figura 2.9 se muestra la evolución de las ventas de los supermercados, hipermercados y tiendas de descuento.

**Figura 2.9**

*Crecimiento de los supermercados, hipermercados y tiendas de descuento años 2015-2025*



*Nota.* Adaptado de Euromonitor (ver Anexos 3, 4 y 5).

<sup>a</sup> Los datos son proyectados.

En la Figura 2.9 se observa que hubo una caída en el crecimiento en el año 2018 con una lenta recuperación en el año 2019. El 2020 presenta un crecimiento de 19.09%, por la facilidad que tuvieron los supermercados, hipermercados y tiendas de descuento de seguir atendiendo al público durante la etapa de cuarentena, pero se debe indicar que hubo restricciones tales como el horario de atención reducido. Para el año 2021, el ritmo de crecimiento decaerá a un 12.71% y seguirá cayendo en los siguientes años hasta tener valores por debajo del 4%.

## **2.6 Panorama competitivo de los Supermercados en el Perú**

En el Perú existen tres grandes empresas que compiten en el segmento de supermercados: Supermercados Peruanos, Cencosud y Tottus.

### **2.6.1 Supermercados Peruanos.**

Empresa fundada en 1993 con el nombre de Supermercados Santa Isabel, consolidando su posición como el segundo supermercado más importante del Perú en la década de los noventa (Supermercados Peruanos, s.f.).

Entre los años 1998 y 2002 el grupo Royal Ahold se convierte en copropietario y luego asume el control total de la operación; es bajo esta administración que se lanza el formato de hipermercados (Supermercados Peruanos, s.f.).

En el año 2003, el grupo Interbank adquiere las acciones de Supermercados Santa Isabel, convirtiéndola en una empresa 100% peruana. Consolidan los formatos ya existentes, lanzan una nueva marca que es Vivanda y transforman las tiendas Minisol en Mass (Supermercados Peruanos, s.f.).

En el año 2004 cambia de nombre de Supermercados Santa Isabel a Supermercados Peruanos (Supermercados Peruanos, s.f.).

### **2.6.2 Cencosud.**

Wong inicia sus operaciones como una bodega en el distrito de San Isidro en Lima en 1942. En 1949 implementa 3 áreas: abarrotes, embutidos y bazar (“Wong, la historia: de una pequeña bodega a gigante de los supermercados”, 2022).

En 1982 abren su segundo local en Miraflores. En esa misma década arriendan dos tiendas más y pasan a convertirse en una cadena de supermercados (“Wong, la historia: de una pequeña bodega a gigante de los supermercados”, 2022).

En 1992 abren la primera tienda Metro y durante esa década siguen expandiendo tanto lo locales como las áreas de piso de ventas (“Wong, la historia: de una pequeña bodega a gigante de los supermercados”, 2022).

En el año 2007 la empresa es vendida al holding chileno Cencosud (“Wong, la historia: de una pequeña bodega a gigante de los supermercados”, 2022).

### 2.6.3 Tottus.

Es parte del grupo Saga Falabella e inician sus operaciones en el año 2002; es el más pequeño de los tres *retail*.

En la Tabla 2.2 se detalla la cantidad de locales por cada una de estas empresas.

**Tabla 2.2**

*Número de locales por supermercado (2019)*

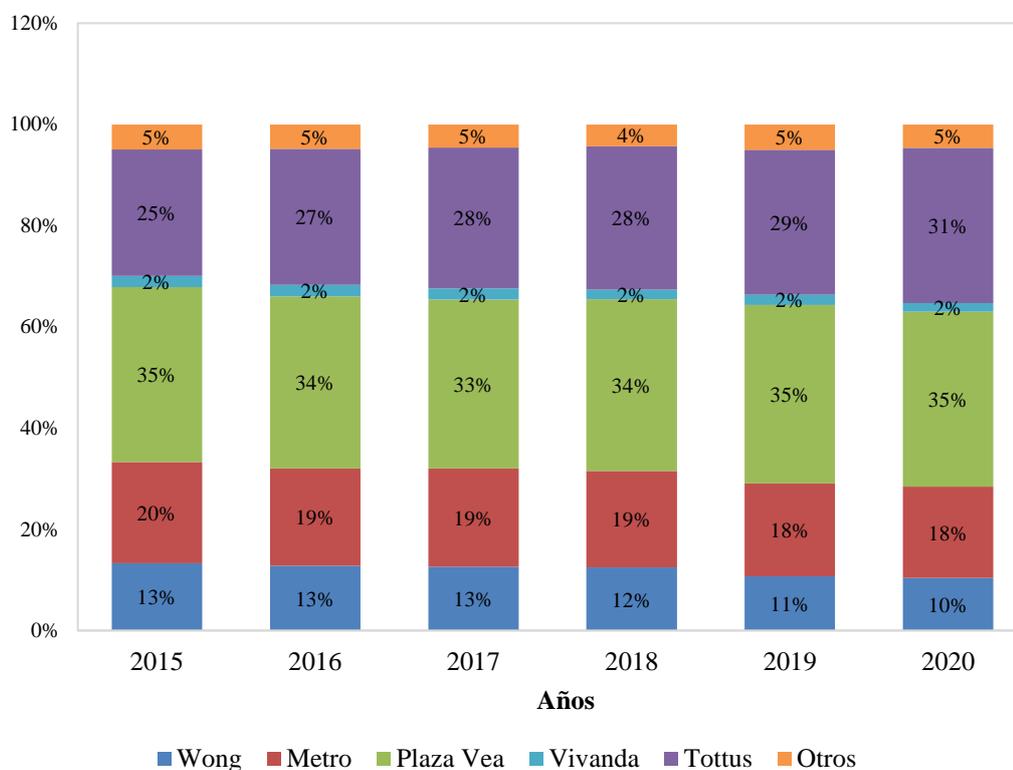
<b>Empresa</b>	<b>Propiedad</b>	<b>Tipo de tienda</b>	<b>Número de locales</b>
Cencosud	Chile	Supermercados Wong	20
		Super/Hiper Metro	74
Tottus	Chile	Hipermercados	73
		Supermercados	1
		Hiperbodega Precio Uno	17
Supermercados Peruanos	Perú	Vivanda – Plaza Vea	8
		Plaza Vea Súper	97
		Tiendas Mass	403

*Nota.* Adaptado de *Retail Foods*, por A. Loza, 2020, p. 6.

Como se observa en la Figura 2.10, la posición dominante en ventas de Supermercados Peruanos se ha mantenido desde el 2015; Cencosud ha perdido participación en favor de Tottus.

**Figura 2.10**

*Participación de ventas por supermercado 2015-2020*



*Nota.* Adaptado de Euromonitor (ver Anexos 7 y 8).

## **2.7 El coronavirus**

Es necesario definir las características de la COVID-19 y el impacto de esta en el mundo, lo cual se reseña a continuación.

### **2.7.1 Definición según la Organización Mundial de la Salud (OMS)**

La COVID-19 es una enfermedad infecciosa causada por un coronavirus descubierto recientemente.

La mayoría de las personas infectadas por el virus de la COVID-19 presentan cuadros respiratorios de leves a moderados y se recuperan sin tratamiento especial. Las personas mayores y las que padecen afecciones médicas subyacentes, como enfermedades cardiovasculares, diabetes, enfermedades respiratorias crónicas o cáncer, tienen más probabilidades de presentar un cuadro grave.

La mejor manera de prevenir y frenar la transmisión es estar bien informado sobre el virus de la COVID-19, la enfermedad que causa y el modo en que se propaga. Para protegerse contra la infección es necesario lavarse las manos o usar un gel hidroalcohólico con frecuencia, además de no tocarse la cara.

El virus de la COVID-19 se propaga principalmente a través de las gotículas de saliva o las secreciones nasales que se generan cuando una persona infectada tose o estornuda, por lo que es importante que también se tomen precauciones al toser y estornudar (por ejemplo, tapándose la boca con el codo flexionado) (OMS, 2020).

### **2.7.2 Definición según Ministerio de Salud del Perú**

El nuevo coronavirus (COVID-19) es una cepa no identificada previamente en humanos que se propaga de persona a persona a través de gotitas, partículas acuosas o aerosoles que se quedan en el ambiente al toser o estornudar. También podría adquirirse el contagio si se mantiene contacto físico con una persona infectada.

En los casos confirmados con el virus, el 80% de los infectados se recupera sin acceder a ningún tratamiento especial. Sin embargo, una de cada seis personas lo desarrollan en nivel grave con dificultades al respirar, y al 2% les causó la muerte.

La Organización Mundial de la Salud informa que las personas mayores y las que sufren enfermedades respiratorias, diabetes o cardiopatías podrían desarrollar el virus en un nivel grave, si llegan a contraerlo (gob.pe, 2021).

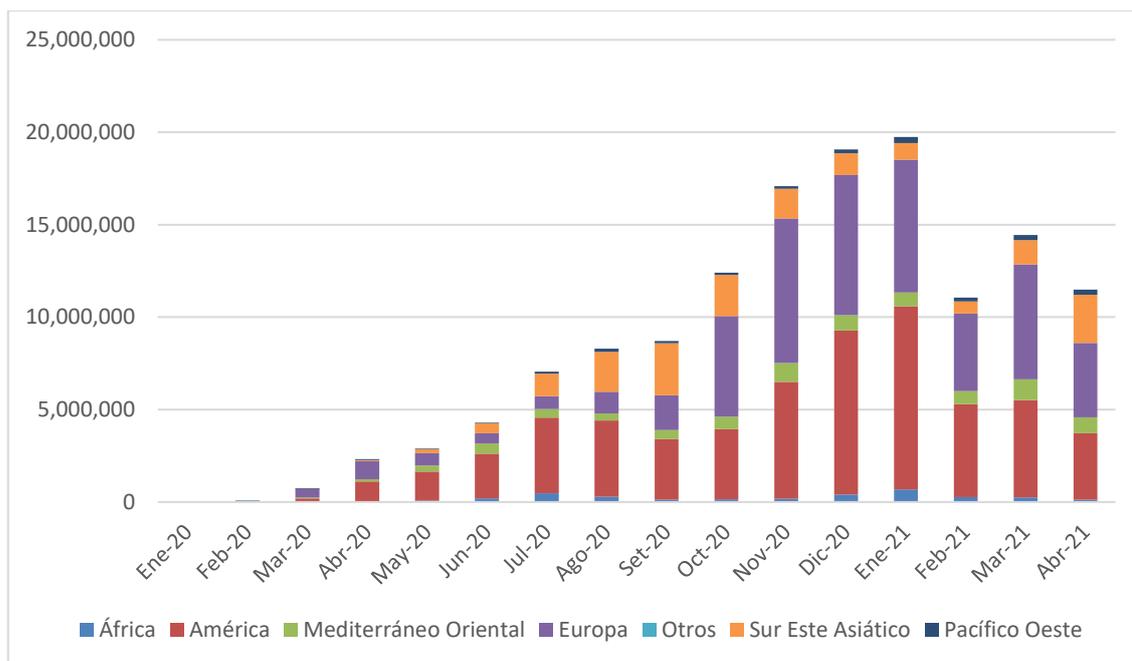
### **2.7.3 Impacto del COVID-19 en el Mundo**

El 22 de enero de 2020, China y la OMS confirman que el COVID-19 se puede transmitir o contagiar entre humanos.

La Figura 2.11 presenta el número de casos de COVID-19 en el mundo desde enero del 2020 hasta abril del 2021.

#### **Figura 2.11**

*Numero de casos de COVID-19 en el mundo*



*Nota.* Adaptado de “WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard”, por la OMS, al 17 de abril de 2021 (<https://covid19.who.int/>).

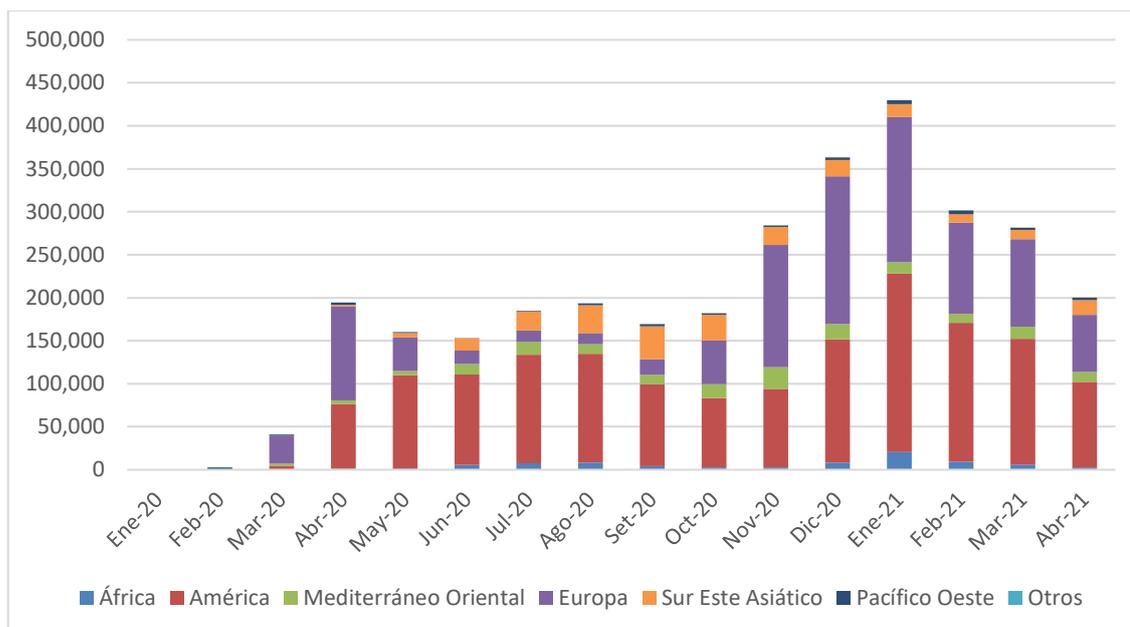
La Figura 2.11 muestra el número de casos de COVID-19 en el mundo, a partir de la aparición del virus en 2019 y su detección en marzo de 2020. El número de contagios en el mundo fue aumentando, llegando al pico más alto en enero, fecha en la cual se empezó a desplegar las vacunas.

Las regiones más afectadas fueron América y Europa, mientras que las menos afectadas fueron Asia y África.

La Figura 2.12 muestra el número de fallecidos de COVID-19 en el mundo.

### **Figura 2.12**

*Número de fallecidos por COVID-19 en el mundo*



*Nota.* Adaptado de “WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard”, por la OMS, al 17 de abril de 2021 (<https://covid19.who.int/>).

En la Figura 2.12 se muestra la cantidad de fallecidos a consecuencia del COVID-19. También, el mismo comportamiento que el de infectados. A partir de marzo del 2020, en que se propaga la enfermedad, se presenta un aumento de fallecidos hasta febrero del 2021, mes en el cual cae la cantidad de fallecidos por el despliegue de las vacunas.

Las regiones con más fallecidos producto del COVID-19 son América y Europa, y las que menos fallecidos tuvieron fueron Asia y África.

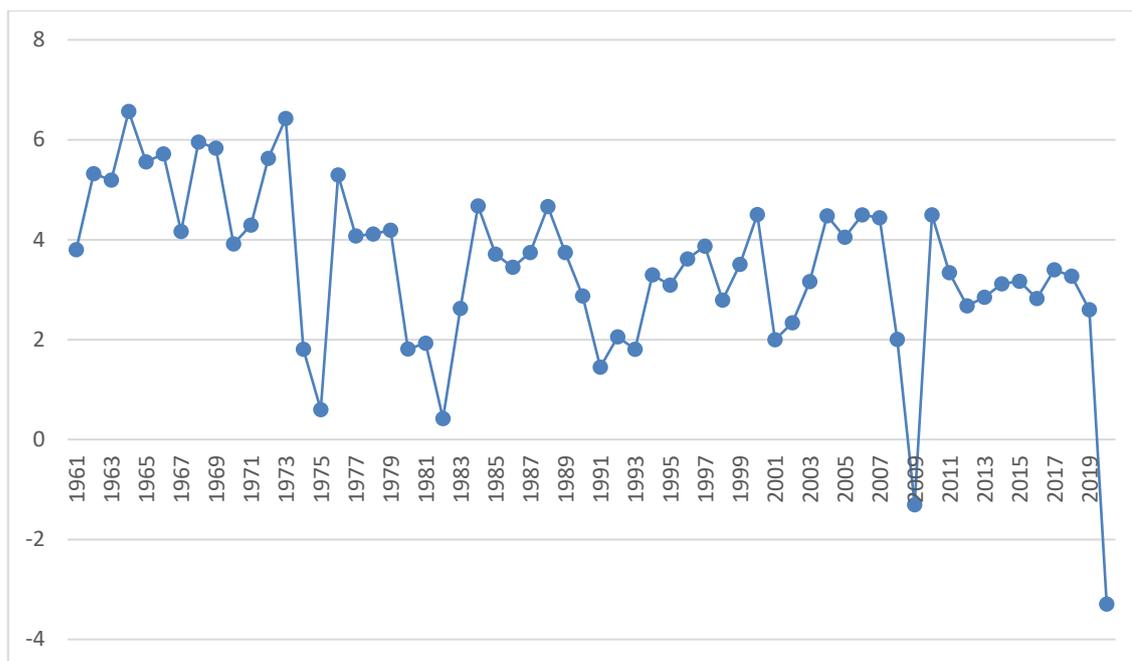
#### 2.7.4 Impacto del COVID-19 en la economía mundial

El año 2019, el PBI de la economía mundial fue de 2.34% y para el año 2020 la caída del PBI mundial fue de 3.2%.

La Figura 2.13 muestra el crecimiento del PBI mundial (% anual).

#### Figura 2.13

*Crecimiento del PBI mundial (% anual)*



*Nota.* Adaptado de “Crecimiento del PBI (% anual)”, por Banco Mundial, 2021 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>).

Desde 1961, la economía mundial ha presentado un decrecimiento continuo, cuyo año más bajo fue el 2009, debido a una crisis hipotecaria y crediticia que provocó la caída del PBI en 1.3%.

El COVID-19 provocó que el PBI mundial del 2020 cayera a -3.2.

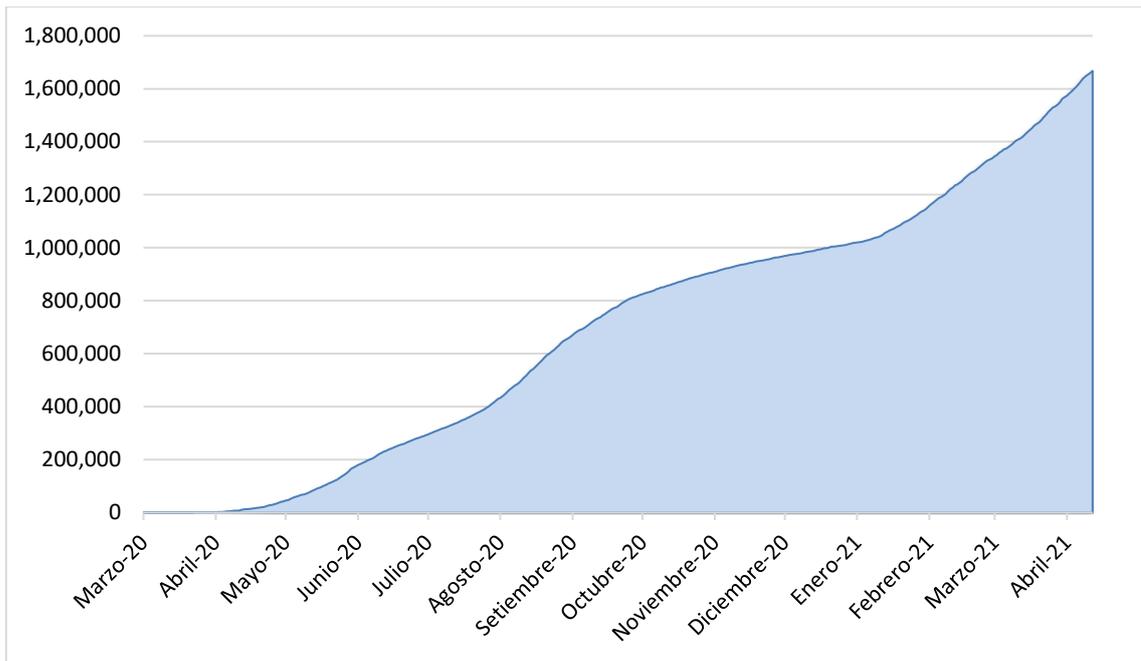
### 2.7.5 Impacto del COVID-19 en el Perú

Desde la confirmación del primer caso el 6 de marzo del 2020 hasta el 15 de abril del 2021 se tienen 1'681,063 casos confirmados y 56,149 personas fallecidas por esta enfermedad (Pan American Health Organization, 2022).

La Figura 2.14 muestra los casos acumulados de coronavirus en Perú hasta abril del 2021. Se puede apreciar el rápido incremento de contagios, superando el millón y medio de casos

#### Figura 2.14

*Casos acumulados de coronavirus en el Perú*

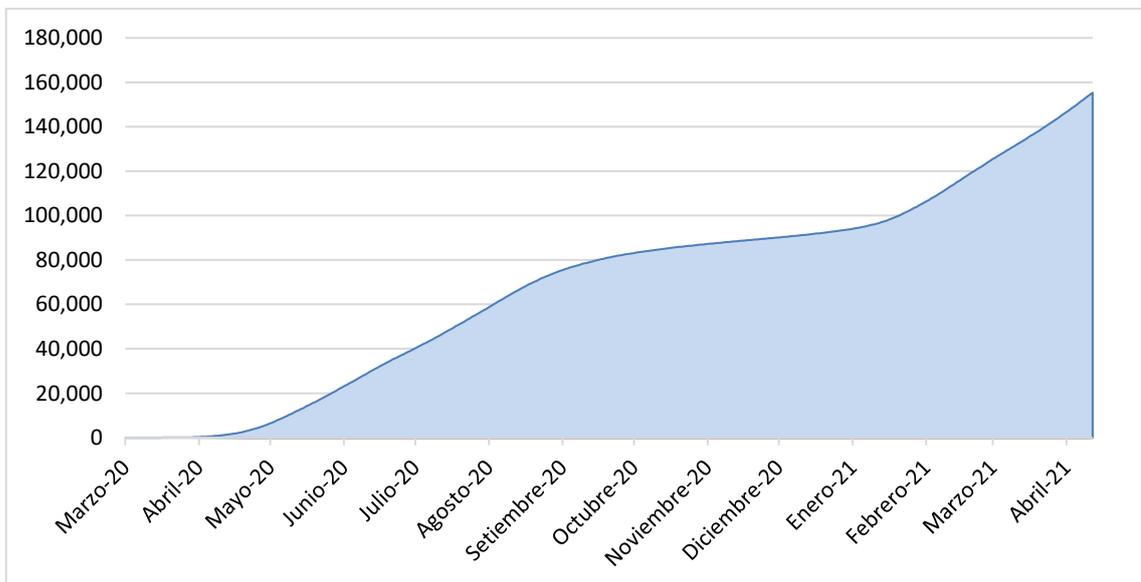


*Nota.* Adaptado de WHO - Coronavirus COVID-19 Dashboard al 17 abril de 2021 (<https://covid19.who.int/WHO-COVID-19-global-data.csv>).

La Figura 2.15 muestra las muertes acumuladas por coronavirus, y es aquí donde se observa la letalidad del virus y la rápida escalada de muertes que se dio en el país.

**Figura 2.15**

*Muertes acumuladas por coronavirus*



*Nota.* Adaptado de WHO - Coronavirus COVID-19 Dashboard al 17 de abril de 2021 (<https://covid19.who.int/WHO-COVID-19-global-data.csv>).

## 2.7.6 Impacto del COVID-19 en la economía peruana

El producto bruto interno (PBI) de Perú en 2020 cayó un 11,1% respecto al año anterior.

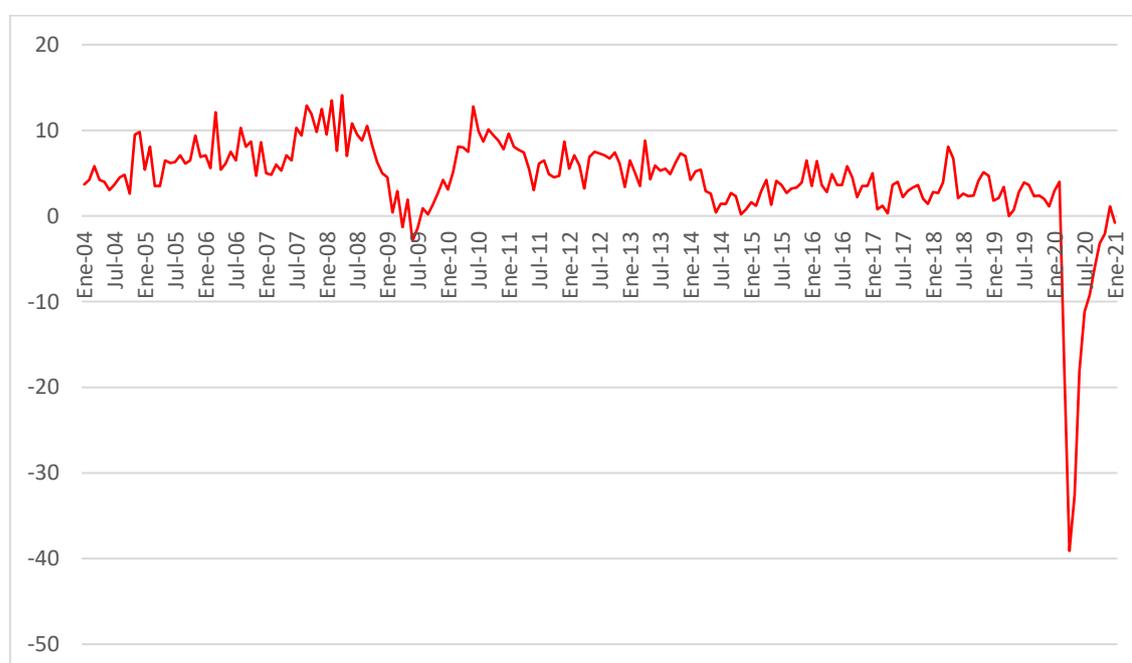
En 2020, la cifra del PBI fue de 201,667 millones de dólares, con lo que Perú es la economía número 51 en el ranking de los 196 países de los que publican su PBI. El valor absoluto del PBI en Perú cayó teniendo en cuenta que el año 2019 el PBI fue de 226,848 millones de dólares.

El PBI per cápita de Perú en 2020 fue de 5,845 dólares, un valor menor que en 2019, donde era de 6,977 dólares. Para ver la evolución del PBI per cápita resulta interesante mirar unos años atrás y comparar estos datos con los del año 2010, cuando el PBI per cápita en Perú era de 5,082 dólares (“Perú: El PIB descendió un 11%”, 2021).

La Figura 2.16 muestra la evolución del producto bruto interno de Perú mes a mes desde enero del 2004 hasta enero del 2021. Se puede apreciar la fuerte caída que tuvo el PBI entre enero del 2020 y enero del 2021, alcanzado su cota más baja en abril con -39.09%.

**Figura 2.16**

*Evolución del producto bruto interno de Perú*

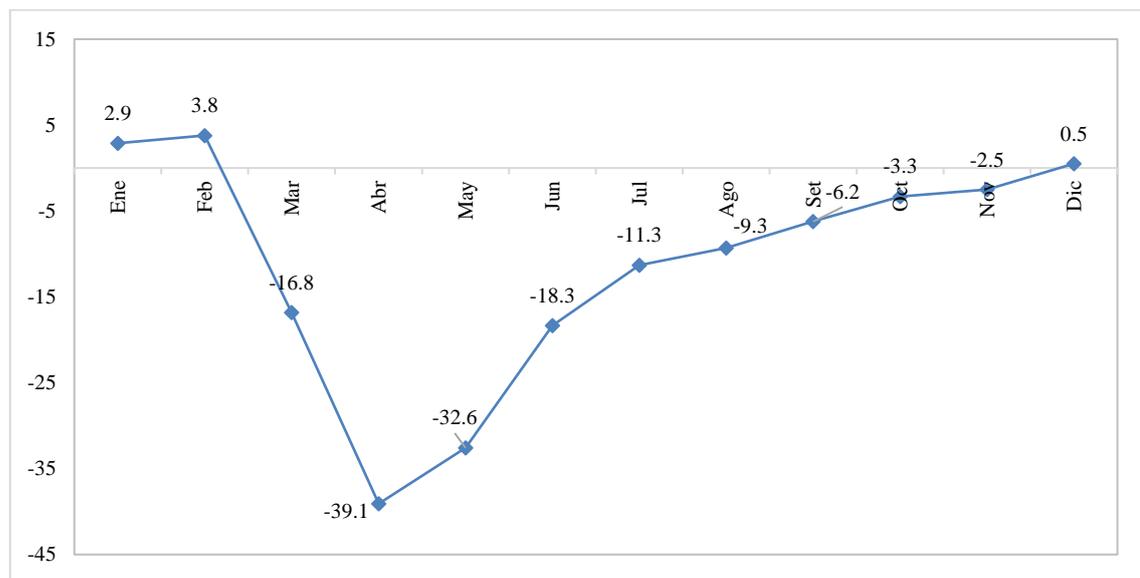


*Nota.* Adaptado de “Producto bruto interno y demanda interna (variaciones porcentuales anualizadas) - PBI”, por BCRPData, 2021 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01728AM/html/2004-01/2021-01/>).

La Figura 2.17 muestra la variación porcentual del PBI del año 2020, en donde se ve la evolución mensual del PBI y se constata que existió una caída en los meses de marzo y abril, para luego iniciar una lenta recuperación a partir de mayo, llegando recién a valores positivos en diciembre.

**Figura 2.17**

*Variación porcentual del PBI durante el 2020 Perú*



*Nota.* Adaptado de Series nacionales [Principales indicadores - Producción del país], por INEI (<http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>).

En conclusión, la importancia del *retail* en el mundo es innegable, así como la complejidad de este, ya que abarca desde grandes cadenas o corporaciones a vendedores independientes.

La producción de muchas empresas no tendría cómo llegar al consumidor final si es que no existiese la venta *retail*.

Por otro lado, el sector ha sufrido un duro golpe por la pandemia del COVID-19, que se ha notado en una contracción del crecimiento del sector.

El Perú no escapa a estas situaciones, tanto a la importancia del sector dentro de la economía como al efecto producido por la pandemia en el *retail*.

## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

Desde el punto de vista metodológico, el foco de este trabajo son tres grandes interrogantes: (a) ¿cómo es que el COVID-19 afectó a los supermercados en el Perú?, (b) ¿cómo es que estos reaccionaron ante las nuevas restricciones impuestas tanto por el Gobierno como por la pandemia?, y (c) ¿cómo es que deberán adaptarse los supermercados a una etapa pos-COVID-19?

Esto decanta en tres características fundamentales en la investigación:

1. Es una investigación contemporánea, dado que los efectos del COVID-19 están aún presentes en el mundo.
2. Es una investigación empírica, dado que los supermercados siguen evolucionando y adaptándose a las nuevas exigencias.
3. Es una investigación comparativa, dado que se verá cómo era la situación de los supermercados antes del COVID-19 y se la confrontará contra el estado actual de los mismos.

Dadas estas tres características, se opta por hacer un estudio comparativo, para lo cual se usará como metodología el *estudio de casos*.

Como indica Yin (2014):

En general, los estudios de casos son las estrategias preferidas cuando las preguntas “cómo” y “por qué” son realizadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real. (p. 2).

Saavedra García (2017) prepara un cuadro muy detallado de los diferentes tipos de estudio de casos, el cual se muestra en la Tabla 3.1.

**Tabla 3.1***Tipos de estudio de caso*

Criterio de clasificación	Tipo de estudio de caso
De acuerdo con los objetivos	- Exploratorios
	- Descriptivos
	- Ilustrativos
	- Explicativos
De acuerdo con el número de casos involucrados	- Simple
	- Múltiple
De acuerdo con el momento de obtención de datos	- En vivo
	- Posfacto

*Nota.* De “El estudio de caso como diseño de investigación en las Ciencias Administrativas”, por M. L. Saavedra, 2017, p. 12 (<https://doi.org/10.22451/3002.ibj2017.vol1.1.11005>).

Dentro de esta clasificación, se puede aseverar que el presente estudio es un caso descriptivo, simple y en vivo, dado que:

1. Descriptivo: se analizará el efecto del COVID-19 sobre una organización.
2. Simple: El objetivo es aprender de un caso particular que cuenta con los elementos para describir y estudiar el fenómeno.
3. En vivo: Los datos han sido recolectados en el momento en que los hechos se han dado.

Ahora que se ha definido la metodología, se determinará la unidad de análisis.

El análisis parte indicando que la pandemia del COVID-19 es un evento que ha afectado cada una de las actividades del ser humano; esto incluye, indudablemente, la industria del *retail*.

Como se vio en la Figura 2.1, las ventas del sector *retail* a nivel mundial pasaron de ser 25.78 billones de dólares en el 2019 a 23.36 billones de dólares en el 2020.

La situación en el Perú es un reflejo de lo ocurrido a nivel mundial, pasando el año 2019 de 75,202 millones de soles a 65,837 millones de soles, lo que representa una caída de -12.45% en el año 2020 (Álvarez, 2020). Esta fuerte contracción del sector *retail* da la primera pauta para investigar lo sucedido en él; sin embargo, como se explicó en el marco teórico, el sector es bastante amplio y engloba un sinnúmero de subsectores que van desde los emprendimientos personales o familiares, como bodegas o pequeñas boticas y farmacias, hasta tiendas por departamento o estaciones de gasolina.

La primera acotación que se realiza es con respecto al subsector de la industria *retail* que se va a analizar, y es ahí donde se hace la primera subdivisión en el estudio, que comprende el análisis de aquellas industrias que tuvieron autorización de funcionamiento durante las primeras etapas de la cuarentena. Así, en el Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, 2020 se establece lo siguiente:

2.1 Durante el Estado de Emergencia nacional, se garantiza el abastecimiento de alimentos, medicinas, así como la continuidad de los servicios de agua, saneamiento, energía eléctrica, gas, combustible, telecomunicaciones, limpieza y recojo de residuos sólidos, servicios funerarios y otros establecidos en el presente Decreto Supremo.

Como se indica, tanto el abastecimiento de medicinas como de alimentos seguirán operando durante el estado de emergencia sanitario.

Esto presenta la posibilidad de enfocarse en dos sectores: el de abastecimiento de alimentos o el de abastecimiento de medicamentos. Se decide por el primero.

Aun así, el abastecimiento de alimentos es un sector demasiado amplio como para tomarlo como unidad de investigación, dado que incluye a los grandes mercados de abastos como el Mercado Central o el Mercado de Productores, las bodegas y los supermercados, por lo que es necesario volver a acotar el rango de investigación.

Se decide realizar el estudio de los supermercados porque las ventas de este sector han sido siempre crecientes, incluyendo el año 2020 (ver Figura 2.9) y, a su vez, los supermercados en Perú tienen la característica de vender comida preparada por sus propios departamentos de cocina o centros de fabricación.

Ya centrados en el sector de supermercados, se observa que hay tres grandes competidores: Cencosud, Tottus y Supermercados Peruanos.

De estos tres competidores, se selecciona a Supermercados Peruanos por las siguientes razones:

1. Es el supermercado con mayor participación del mercado (ver Figura 2.10).
2. Es el que mayor número de locales tiene (ver Tabla 2.2).
3. Posee un Centro de Fabricación centralizado de alimentos que abastece a todos sus locales.

Habiendo elegido Supermercados Peruanos como la empresa por investigar, se acota aún más el rango de investigación y el foco se sitúa en el Centro de Fabricación de Supermercados Peruanos, porque al tener un modelo centralizado de producción de alimentos, las condiciones que tuvo que enfrentar durante la pandemia, ya sea por la carga operativa como por la adecuación a las nuevas exigencias sanitarias, fueron bastante duras y las nuevas exigencias sanitarias tuvieron que ser implementadas con rapidez y eficiencia tratando de impactar lo menos posible en los costos de la operación.

## **CAPITULO IV: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA SELECCIONADA**

### **4.1 Descripción de la empresa**

Supermercados Peruanos S.A. es una empresa de capital peruano que pertenece al sector *retail* y posee una red de supermercados, hipermercados y tiendas de descuento en diversos puntos de Lima y provincias.

En 1993 la empresa inició sus operaciones con el nombre de Supermercados Santa Isabel S.A. La cadena creció durante la década de los noventa mediante la adquisición de las cadenas Mass y Top Market, y el arrendamiento del supermercado San Jorge.

Gracias a estas adquisiciones, Santa Isabel se consolidó como la segunda cadena de supermercados en el Perú.

En 1998, el grupo holandés Royal Ahold, tercer minorista del mundo, se convirtió en copropietario de Santa Isabel, y fue incrementando su participación hasta asumir el control total de la empresa en mayo del 2002. Bajo la administración de Ahold, la empresa lanzó exitosamente el formato de hipermercados Plaza Vea. A inicios del año 2003, Ahold tomó la decisión de vender sus operaciones en Sudamérica.

El 11 de diciembre de 2003, el grupo financiero Interbank adquirió la totalidad de las acciones de Supermercados Santa Isabel, brindando a la empresa el respaldo financiero y el prestigio necesarios para que una cadena ahora 100% peruana pudiese continuar con el proceso de expansión iniciado por Ahold. Durante los años 2004 y 2005, la estrategia de la empresa se basó en la definición y consolidación de sus formatos, culminando con el lanzamiento de la nueva marca Vivanda, la transformación de las tiendas Minisol a Mass y una profunda mejora en calidad y servicios de Plaza Vea.

En marzo de 2004, la junta general de accionistas aprobó cambiar la denominación social de Supermercados Santa Isabel S.A. por Supermercados Peruanos S.A.

Desde el 2006, Supermercados Peruanos está teniendo un crecimiento constante, resultado de su plan de expansión, a través de la construcción de centros de distribución propios y de nuevas tiendas que tanto en Lima como en provincias buscan atender nuevos segmentos. También viene remodelando tiendas ya existentes a fin de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.

Al cierre del primer trimestre del 2021, la empresa tenía una participación de mercado de 40%, con 600 puntos a nivel nacional.

## **4.2 Análisis externo**

El análisis PESTEL permite evaluar las condiciones externas en las que se encuentra el entorno en el que se desarrolla este estudio.

### **4.2.1 Análisis PESTEL**

**4.2.1.1 Político.** Para el análisis político se tomarán en cuenta las siguientes variables:

- Partidos políticos en el Perú
- Elecciones en el Perú
- Elecciones presidenciales 2021

*4.2.1.1.1 Partidos políticos.* El escenario político del Perú se ha caracterizado por la alta fragmentación que se ha venido ampliando en las últimas dos elecciones, pasando de seis partidos representados en los Congresos elegidos del 2006, 2011 y 2016 a nueve partidos representados en los Congresos elegidos del 2020 y 2021.

En el Anexo 9 se ve la composición del Congreso desde el año 2006 al 2021.

*4.2.1.1.2 Elecciones presidenciales.* El Gobierno peruano, desde 1985, ha tenido en el cargo de presidente del Perú a 13 ciudadanos, nueve de ellos elegidos a través de procesos electorales, tres por el Congreso y uno ha asumido por renuncia. Adicionalmente, se debe resaltar que solo seis de los 13 presidentes han cumplido con el periodo de cinco años establecido en la Constitución del Perú.

Otro factor para resaltar es que debido a la crisis política de los últimos cinco años se tuvo a cuatro presidentes: Pedro Pablo Kuczynski, elegido en el proceso electoral de 2016, y renunció en 2017; Martín Vizcarra asumió ante la renuncia de este y fue vacado por el Congreso en 2019; Manuel Merino asumió como presidente del Congreso y

renunció cinco días después, y, por último, Francisco Sagasti asumió como presidente del Congreso y culminó su mandato nueve meses después, en julio de 2021.

*4.2.1.1.3 Elecciones presidenciales 2021.* Las elecciones presidenciales de 2021 se caracterizaron por la alta polarización de la población debido a que en la primera vuelta las dos agrupaciones políticas que obtuvieron la mayor cantidad de votos fueron los partidos Perú Libre (izquierda) (18.9%) y Fuerza Popular (derecha) (13.4%).

El resultado en segunda vuelta fue favorable para el partido Perú Libre con el 50.126%, cuya principal propuesta ha sido el cambio de modelo económico de derecha, cambio de Constitución a través de una asamblea constituyente y mayor participación del Estado regulando los mercados, lo que despertó la preocupación de los inversionistas.

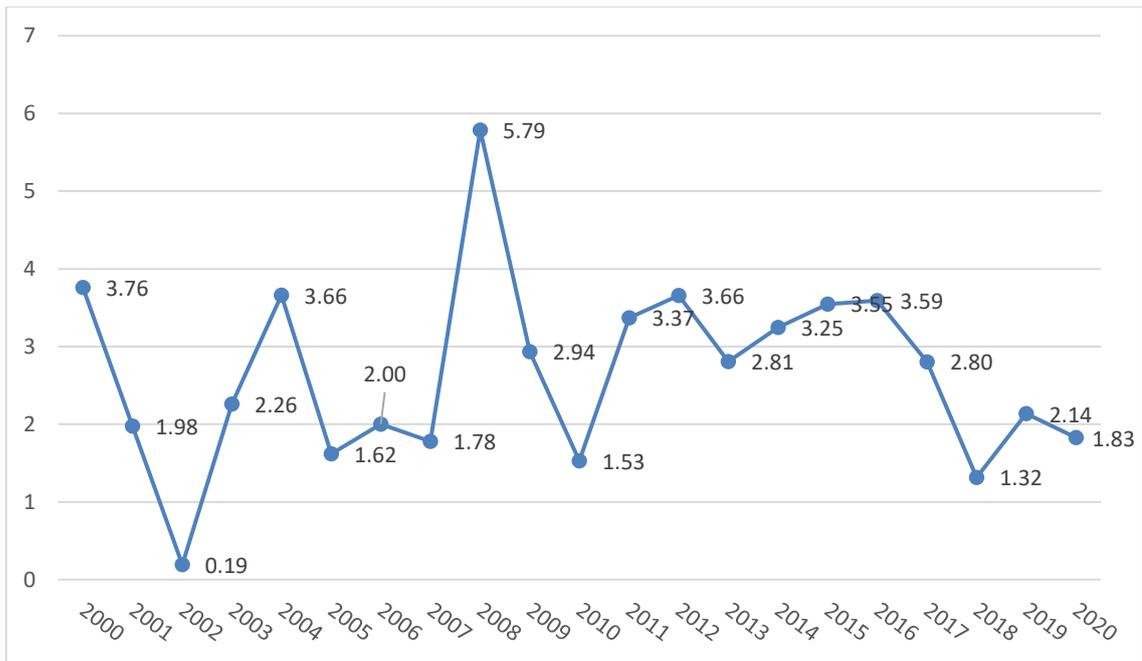
*4.2.1.2 Económico.* Para el análisis económico se analizan las siguientes variables:

- Tasa de inflación
- Producto bruto interno
- Deuda pública
- Inversión pública
- Demanda interna
- Tipo de cambio

*4.2.1.2.1 Tasa de inflación.* La inflación del Perú desde el 2012 ha sido controlada siempre menor al 3.66% del PBI.

#### **Figura 4.1**

*Evolución de la inflación en el Perú desde el año 2000*

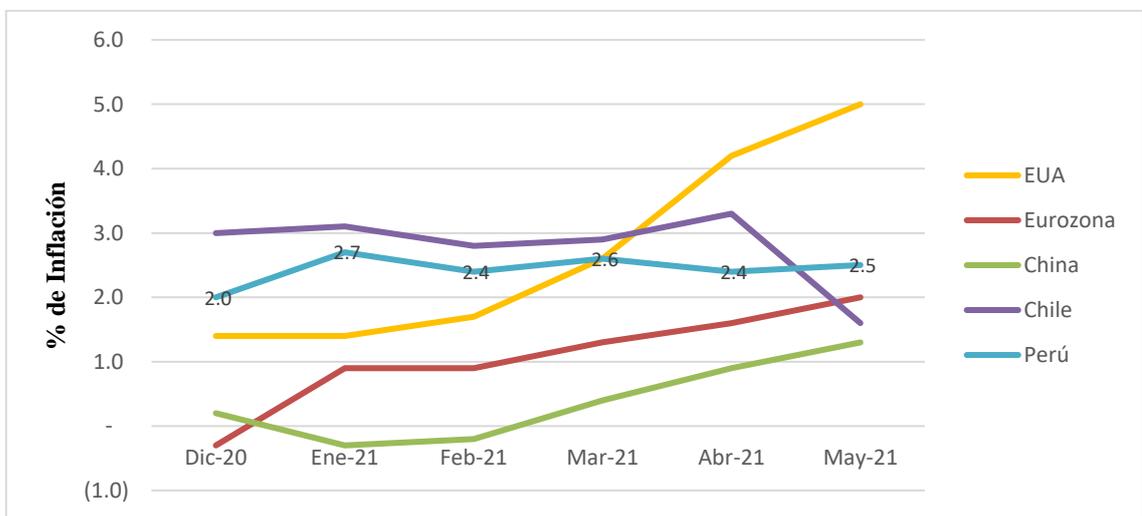


Nota. Adaptado de “IPC”, por BCRPData, 2022 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05217PA/html/2000/2021/>).

A continuación, la inflación mensual del presente año respecto a otros países

**Figura 4.2**

*Inflación en Perú versus otras regiones 2021*



Nota. Adaptado de *Presentación del Reporte de Inflación - Junio 2021*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2021, 39:32 (<https://www.youtube.com/watch?v=01Ro-IPu8wo>).

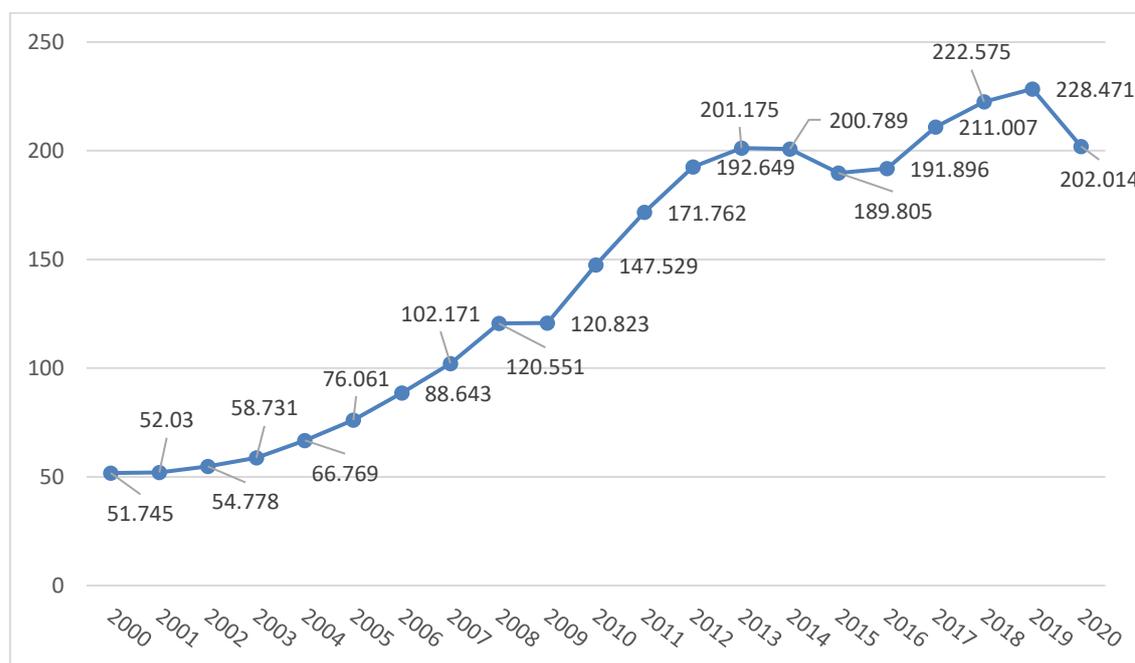
En la Figura 4.2 se ve que el Perú pudo mantener una inflación fluctuante entre 2.0% y 2.5%, con lo que fue más estable que la de otros países.

En el Anexo 10 se compara la inflación de Perú con la de otras regiones durante el año 2021.

4.2.1.2.2 *Producto bruto interno*. El producto bruto interno (PBI) se ha mantenido al alza durante los últimos veinte años hasta el 2020, cuando cae producto de la pandemia.

**Figura 4.3**

*PBI Perú*



*Nota.* Adaptado de “PIB (US\$ a precios actuales) - Perú”, por Banco Mundial, 2021 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2020&locations=PE&start=2000>).

El año 2020, el Perú tuvo una caída del PBI de 11.1 %, la mayor desde 1989, año en que el PBI cayó 12.5%.

En el Anexo 11 se muestra el crecimiento del PBI del Perú desde el año 2000.

Cabe indicar que Perú es uno de los países que mejor se ha recuperado durante el primer trimestre del 2021, llegando a crecer 3.8 %.

**Tabla 4.1**

*Crecimiento trimestral del PBI Perú en comparación con otros países*

	2019	2020				2021
	4T.	1T	2T	3T1	4T	1T
Alemania	0,4	-2,2	-11,3	-3,8	-3,3	-3,1
Francia	1,0	-5,5	-18,4	-3,5	-4,6	1,2
Italia	-0,2	-5,8	-18,2	-5,2	-6,6	-0,8
España	1,7	-4,3	-21,6	-8,6	-8,9	-4,3
Holanda	1,6	-0,2	-9,3	-2,4	-2,8	-2,8
Reino Unido	1,2	-2,2	-21,4	-8,5	-7,3	-6,1
Estados Unidos	2,3	0,3	-9,0	-2,8	-2,4	0,4
Argentina*	-1,1	-5,2	-19,0	-10,1	-4,3	2,4
Brasil	1,6	-0,3	-10,9	-3,9	-1,1	1,0
Chile	-2,0	0,2	-14,3	-9,0	0,0	0,3
Colombia	3,2	0,7	-15,8	-8,5	-3,6	1,1
México	-0,7	-1,3	-18,7	-8,7	-4,5	-3,6
Perú	1,8	-3,6	-30,0	-9,0	-1,7	3,8

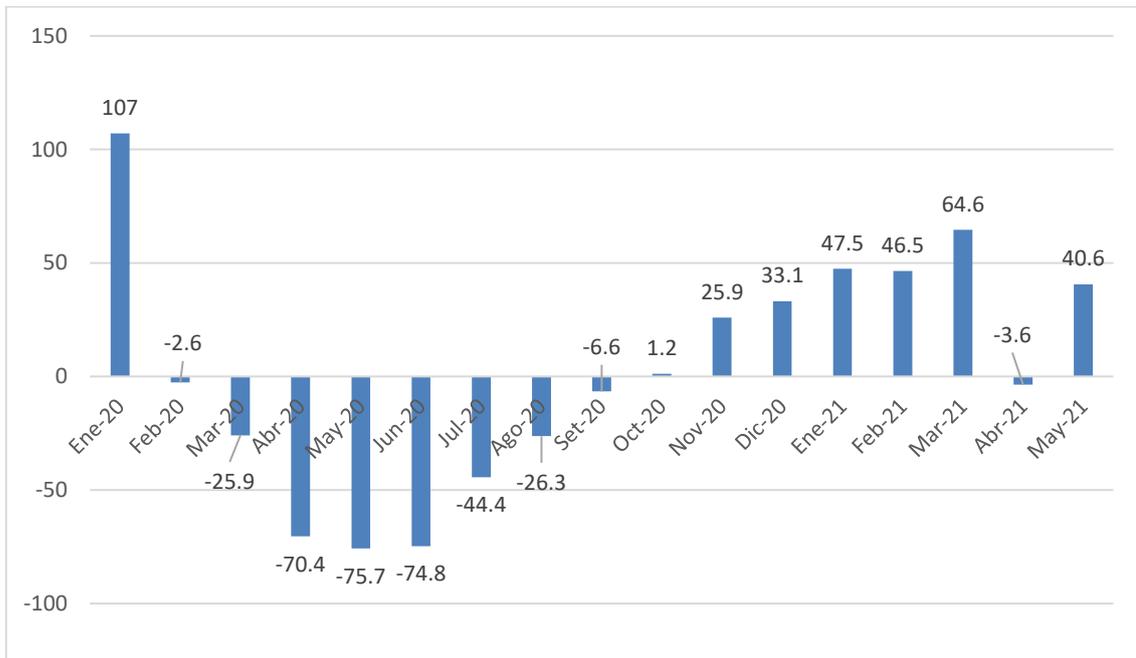
*Nota. De Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022. Junio 2021, por Banco Central de Reserva del Perú, p. 44 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/junio/reporte-de-inflacion-junio-2021.pdf>).*

*4.2.1.2.3 Deuda pública.* La deuda pública del Perú se ha caracterizado por ser la menor de la región hasta antes de la pandemia, con un 26.8% del PBI, el cual subió a 34.8% durante la pandemia. En el Anexo 12 se muestra la deuda pública respecto del PBI.

*4.2.1.2.4 Inversión pública.*

**Figura 4.4**

*Inversión del Gobierno general*



*Nota.* Adaptado de *Presentación del Reporte de Inflación - Junio 2021*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2021, 13:05 (<https://www.youtube.com/watch?v=01Ro-IPu8wo>).

De enero a mayo del 2020, hay una fuerte caída de la inversión pública, con su punto más bajo en mayo (-75.7%). A partir de esa fecha, hay una recuperación hasta marzo del 2021, llegando a 64.6%, pero siendo aún mucho más baja que al iniciar el 2020.

*4.2.1.2.5 Demanda interna.* El crecimiento de 2021 se basará en la demanda interna. Aquí la proyección al 2022.

**Figura 4.5**

*Demanda interna y PBI*

	2020	2021*		2022*		Crecimiento promedio 2020-2022		
		I Trim. respecto a		RI Mar.21	RI Jun.21		RI Mar.21	RI Jun.21
		I Trim. 20	I Trim. 19					
<b>Demanda interna</b>	-9,7	5,2	3,0	9,6	10,3	4,6	4,0	1,2
Consumo privado	-8,7	2,0	0,2	8,5	8,5	4,8	4,8	1,3
Consumo público	7,4	9,4	16,5	3,5	7,0	3,0	1,0	5,1
Inversión privada	-16,6	36,9	16,8	15,5	15,5	4,5	2,5	-0,4
Inversión pública	-15,5	24,0	42,7	15,0	19,0	4,5	4,5	1,7
Var. de inventarios (contribución)	-0,9	-4,0	-3,1	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,3
<b>Exportaciones</b>	-20,1	-2,1	-12,5	13,9	13,5	6,5	6,4	-1,2
<b>Importaciones</b>	-15,7	3,2	-2,8	9,2	11,8	7,3	4,4	-0,5
<b>Producto Bruto Interno</b>	-11,1	3,8	0,1	10,7	10,7	4,5	4,5	1,0

Nota. De *Presentación del Reporte de Inflación - Junio 2021*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2021, 16:17 (<https://www.youtube.com/watch?v=01Ro-IPu8wo>).

4.2.1.2.6 *Tipo de cambio*. Desde el inicio de la pandemia el sol se ha depreciado en un 18%. En el Anexo 13 se muestra la variación del tipo de cambio desde el 2000 hasta el 2020.

## Resumen

Durante el 2021, el crecimiento macroeconómico está siendo impulsado por una mayor participación del consumo, inversión privada y gasto público. Por lo que el Ministerio de Economía y Finanzas decidió establecer la siguiente estrategia:

- 1) Impulso a la demanda, que básicamente tiene que ver con la implementación del Plan Económico.
- 2) Impulso al *stock* de capital y cierre de brechas de infraestructura.
- 3) Impulso a la competitividad y productividad, que establece la ruta hacia un crecimiento sostenido y que permitirá al país dar el salto hacia el desarrollo.

Otros factores relevantes para lograr la recuperación económica será la estabilidad política y social, recuperar la confianza del sector empresarial, control del tipo de cambio, control de la deuda pública e incentivo de la inversión privada, con la meta de lograr para el 2022 la recuperación del PBI a niveles prepandemia.

4.2.1.3 *Social*. Para el análisis social se harán uso de las siguientes variables:

- Ingreso per cápita
- Hábitos de compra
- Cambios en la población según sexo

4.2.1.3.1 *PBI per cápita*. Debido a la pandemia, el PBI per cápita tuvo una caída de 2,040 dólares, lo cual llegó a ser la primera reducción después de 10 años de crecimiento sostenido; el 2019 llegó a su valor más alto de 23,453 dólares y el año 2020 se redujo a 21,412 dólares.

En el Anexo 15 se muestra la evolución del PBI per cápita desde el año 2010 hasta el año 2020.

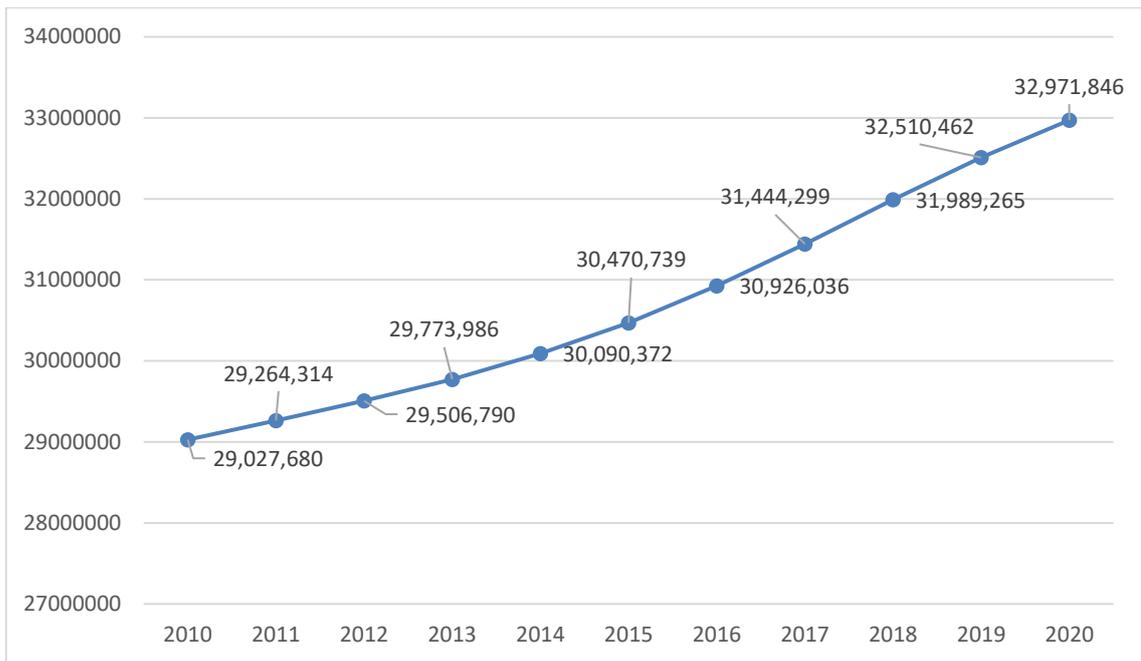
4.2.1.3.2 *Hábitos de compra*. Según Barranzuela (2021), el perfil del consumidor peruano pospandemia tiene las siguientes características:

- **Preferencias en compras *online***: la pandemia y el distanciamiento han favorecido el aumento de las compras a través del canal digital. En el 2021, las compras *online* crecieron un 55%, generando un movimiento de 9,300 millones de dólares (“E-commerce: ¿cuánto facturó la industria en el Perú durante el 2021?”, 2022).
- **Énfasis en activismo de marca**: el comportamiento de las marcas frente a los acontecimientos políticos y sociales cobran mayor importancia en los consumidores a la hora de elegir un producto. Se prefieren marcas transparentes y honestas.
- **Experiencia desde casa**: la pandemia y la tendencia de que las personas pasen más tiempo en sus casas obliga a las marcas a ofrecer productos/ servicios para esta nueva normalidad.
- **Ahorro y emprendimiento**: la crisis económica desatada por la pandemia ha cambiado el comportamiento de los consumidores, ahora tienen mayor conciencia respecto al gasto y al ahorro.
- **Mayor conciencia en la alimentación**: el comportamiento de los consumidores por la pandemia es consumir productos más naturales, ya que existe una mayor conciencia de la salud.

4.2.1.3.3 *Población*. El crecimiento de la población durante los últimos tres años es de medio millón de habitantes.

#### **Figura 4.6**

## Población Perú

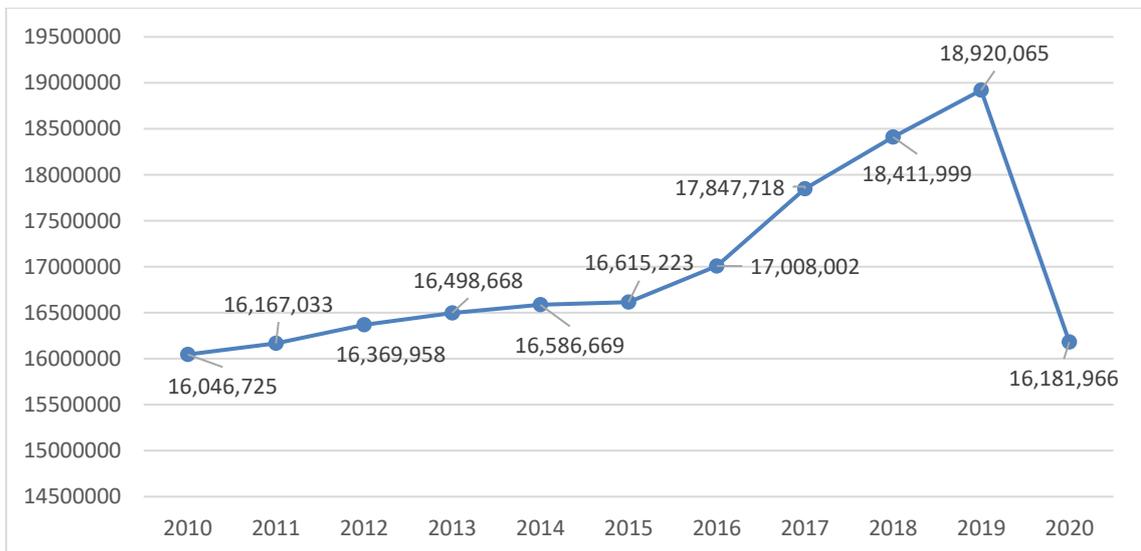


*Nota.* Adaptado de “Población, total - Perú”, por el Banco Mundial, 2021 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?end=2020&locations=PE&start=2010>).

La población económicamente activa debido a la pandemia cayó en 2.7 millones.

## Figura 4.7

### Población económicamente activa Perú

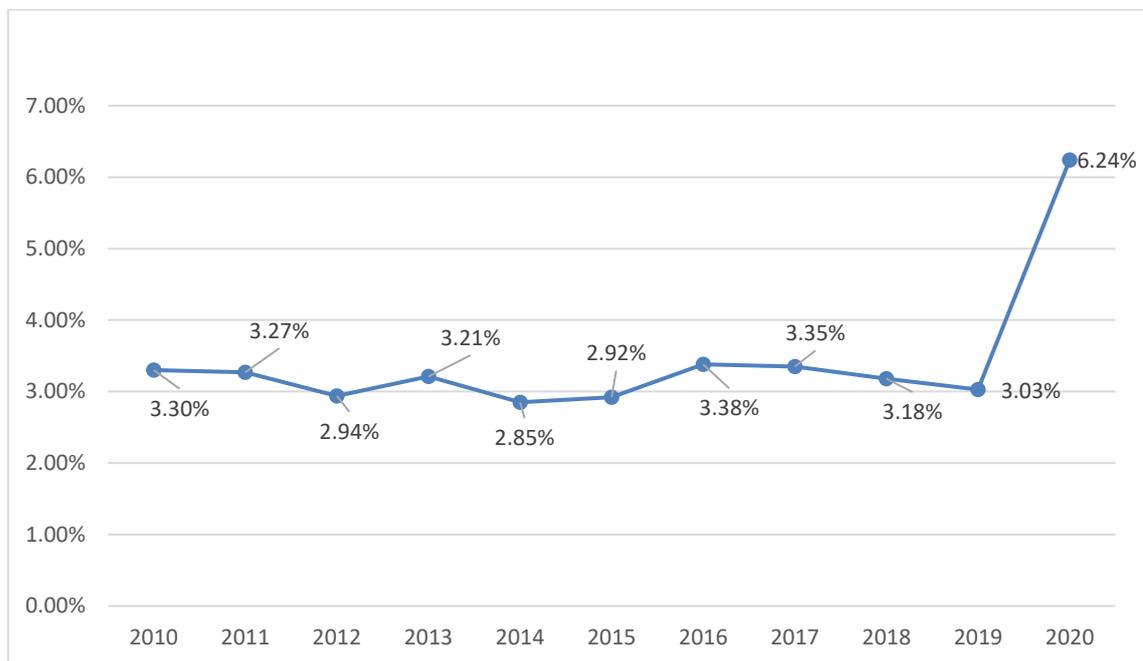


*Nota.* Adaptado de “Población activa, total – Perú”, por el Banco Mundial, 2021 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?end=2020&locations=PE&start=2010&view=chart>).

Debido a la pandemia, el desempleo creció en un 6.24% de la PEA.

**Figura 4.8**

*Desempleo como % de la población económicamente activa*



*Nota.* Adaptado de “Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT) - Perú”, por el Banco Mundial, 2021 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2020&locations=PE&start=2010>).

**4.2.1.4 Tecnológico.** La aparición del COVID-19 durante el 2020 y la respuesta de los gobiernos promoviendo el aislamiento social y limitando la atención presencial de las empresas ha provocado una crisis en aquellas organizaciones que no se encontraban tecnológicamente preparadas para este nuevo escenario.

Durante los últimos años, las empresas han emprendido procesos de transformación digital, pero la pandemia los ha acelerado.

Según el último estudio de Gartner, las tendencias tecnológicas que serán claves para la pospandemia (centradas en tres puntos: las personas como centro, independencia de la localización y la resiliencia operativa) son las siguientes:

- Internet del comportamiento
- Experiencia total - TX
- Computación para mejorar la privacidad
- Nube distribuida
- Malla de ciberseguridad

- Negocio inteligente y componible
- Ingeniería de inteligencia artificial
- Hiperautomatización (Panetta, 2020).

**4.2.1.5 Ambiental.** Para el análisis ambiental se hará referencia a las siguientes variables:

- Emisión de CO<sub>2</sub>
- Contaminación del agua
- Contaminación del aire

**4.2.1.5.1 Emisión de CO<sub>2</sub>.** Las emisiones de CO<sub>2</sub> en los últimos 10 años han tenido una tendencia al aumento; el incremento de las emisiones del 2018 al 2019 fue de 20,009 KT de CO<sub>2</sub>.

En el Anexo 16 se grafican las emisiones de CO<sub>2</sub> desde el año 2010 hasta el año 2018.

**4.2.1.5.2 Calidad del agua.** La contaminación del río Rímac se debe principalmente a los relaves mineros, aguas servidas urbanas y desagües industriales a lo largo de la cuenca.

Esta contaminación se puede medir a través de los siguientes estudios.

- Concentración de minerales en el río Rímac: en el Anexo 17 se detallan las concentraciones de hierro en el río Rímac y en las plantas 1 y 2 de Sedapal.
- Concentración de plomo en el río Rímac: en el Anexo 18 se detallan las concentraciones de plomo en el río Rímac y en las plantas 1 y 2 de Sedapal.

**4.2.1.5.3 Calidad del aire.** Para un análisis adecuado de la calidad del aire se debe considerar la medición de los siguientes contaminantes:

- Material particulado
- Monóxido de carbono
- Dióxido de azufre
- Dióxido de nitrógeno
- Ozono superficial

A continuación, en la Tabla 4.2 se presentan los estándares de calidad máximos por cada contaminante.

**Tabla 4.2**

*Estándares de calidad ambiental para el aire*

<b>Contaminante</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>ECA-aire</b>
<b>Material particulado menor de 10 micras - PM10</b>	24 horas (día)	100 µg/m <sup>3</sup>
<b>Material particulado menor de 2.5 micras - PM2.5</b>	24 horas (día)	50 µg/m <sup>3</sup>
<b>Monóxido de carbono - CO</b>	1 hora	30,000 µg/m <sup>3</sup>
<b>Dióxido de azufre - SO2</b>	24 horas (día)	250 µg/m <sup>3</sup>
<b>Dióxido de nitrógeno - NO2</b>	1 hora	200 µg/m <sup>3</sup>
<b>Ozono superficial - O3</b>	8 horas	100 µg/m <sup>3</sup>

*Nota.* De *Estadísticas Ambientales*, (8), por el INEI, julio 2021, p. 3

(<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-estadisticas-ambientales-jul-2021.pdf>).

Según los estudios realizados en julio del presente año por el Ministerio del Ambiente, tomando como muestra Lima Centro, se hallaron los siguientes valores:

- Material particulado menor a 10 micras = el valor máximo en 7 días de muestra fue 103.8 (superior a 100 que es el límite)
- Material particulado menor a 2 micras = el valor máximo en 7 días de muestra fue 42
- Monóxido de carbono = el valor máximo en 7 días de muestra fue 3,500
- Dióxido de azufre = el valor máximo en 7 días de muestra fue 17.6
- Dióxido de nitrógeno = el valor máximo en 7 días de muestra fue 74.9
- Ozono superficial = el valor máximo en el último año fue de 258 UD.

En el Anexo 19 se muestran los resultados de la vigilancia del ozono atmosférico en la estación VAG de Marcapomacocha.

**4.2.1.6 Legal.** Para el análisis legal se hará remisión a las siguientes variables:

- Reglas fiscales
- Legislación antimonopolios
- Legislación para el empleo equitativo

*4.2.1.6.1 Reglas fiscales.* Las reglas fiscales tienen como finalidad hacer sostenibles las cuentas fiscales y volver predecibles sus variables, de manera que se puedan establecer objetivos nacionales a largo plazo sin tanto riesgo de sufrir volatilidad del gasto como en el pasado (Torrico, 2016).

Las reglas fiscales son de los siguientes tipos:

1. Reglas de presupuesto balanceado o límites al déficit
  - Equilibrio entre ingresos y gastos referidos al corto plazo: equilibrio en cuenta corriente y equilibrio económico.
  - Equilibrio entre ingresos y gastos estructurales o cíclicamente ajustados.
  - Límites al déficit del Gobierno como porcentaje del PBI.
2. Reglas de financiamiento
  - Se prohíbe el financiamiento interno.
  - Se prohíbe el financiamiento con recursos del Banco Central o se limita a un porcentaje de los gastos o ingresos del gobierno anterior.
3. Reglas de endeudamiento o reservas
  - Límite al *stock* de pasivos del Gobierno como proporción del PBI.
  - Meta de reservas de fondos contingentes como proporción de los pagos anuales de beneficios previsionales (Ayala, 2000).

Durante el año de la pandemia y de forma excepcional se suspendieron las reglas fiscales, pero a partir de agosto del 2021 se reestablecieron algunas reglas fiscales como, por ejemplo, las siguientes:

- Déficit fiscal anual del sector público no financiero no debe ser mayor a 3.7% del PBI.
- La deuda bruta total del sector público no financiero no debe ser mayor al 38% del PBI.

4.2.1.6.2 Regulación antimonopolio. A partir de diciembre de 2020 se facultó al Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) para realizar control previo a las fusiones.

Con esta ley, Indecopi podrá evaluar y controlar las fusiones en cualquiera de los sectores económicos, previniendo que se afecte al consumidor.

Es importante resaltar que países vecinos (Colombia, Ecuador y Brasil) ya contaban con legislación al respecto.

Con esta ley, Indecopi tendrá la facultad para tomar las siguientes medidas:

- Aprobar fusión sin condiciones
- Aprobar fusión con condiciones
- Denegar fusión de las empresas

4.2.1.6.3 *Legislación para el empleo equitativo.* Al respecto, se puede encontrar legislación que garantiza el empleo equitativo.

Ley que garantiza la equidad de género en el empleo (Ley 28983, 2007): esta ley está enfocada en asegurar tres aspectos:

- Acceso al empleo equitativo: cuota de género en el acceso a los cargos de nivel jerárquico.
- Formación: asegurar que en los planes de desarrollo de capacidades se garantice la equidad de género.
- Igualdad remunerativa: el empleador está obligado a garantizar la igualdad remunerativa.

## 4.2.2 Análisis interno

Primero se definen los factores críticos de éxito para las empresas que compiten en el rubro, las cuales son Supermercados Peruanos, Cencosud y Tottus. Se califica cada factor según la escala de la Tabla 4.3.

**Tabla 4.3**

*Calificación de factores clave*

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	DEBILIDAD IMPORTANTE
<b>1.5</b>	
<b>2</b>	DEBILIDAD MENOR
<b>2.5</b>	
<b>3</b>	FORTALEZA MENOR
<b>3.5</b>	
<b>4</b>	FORTALEZA IMPORTANTE

Los factores por analizar son:

- Precio de los productos: El precio del producto resulta determinante en la decisión de compra del consumidor.
- Omnicanalidad – Canales físicos y digitales: La flexibilidad de poder adquirir bienes en diferentes tipos de canal es un requisito necesario hoy en día.
- Liderazgo en costos: Es la estrategia genérica de la compañía y los esfuerzos de la organización deben estar enfocados en ella.
- Surtido de productos: El mix de productos debe ser lo suficientemente atractivo para el consumidor.

- Formatos dirigidos a distintos segmentos: Diversificar la oferta según las necesidades de cada segmento teniendo en consideración las restricciones de espacio para la exhibición.
- Experiencia de compra: La experiencia de compra tanto física como virtual tiene cada vez más peso en la decisión de compra e influye en la lealtad del consumidor.
- Cercanía al consumidor: El tiempo invertido en la compra por el consumidor es un factor determinante para elegir donde va a comprar.
- Prestigio de la compañía: Una marca fuerte puede garantizar un buen servicio y calidad, generando lealtad a la misma.

La evaluación de los factores se presenta en la Tabla 4.4 usando la siguiente metodología:

1. Ponderar cada factor crítico de éxito.
2. Cada factor crítico fue evaluado en las empresas seleccionadas con valores que van de 1 al 4, donde 1 es lo más bajo y 4 lo más alto.
3. Se multiplica cada valor ponderado de los factores críticos de éxito por la calificación que obtuvo cada empresa en el respectivo factor.

**Tabla 4.4**

*Evaluación de los factores de éxito*

Item	Factores críticos de éxito	Valor	Calificación SPSA	Calificación ponderada SPSA	Calificación Tottus	Calificación ponderada Tottus	Calificación Cencosud	Calificación ponderada Cencosud
FE1	Precios de los productos - "Precios bajos todos los días"	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
FE2	Omnicanalidad - Canales físicos y digitales	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
FE3	Liderazgo en costos	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40
FE4	Surtido de productos	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
FE5	Formatos dirigidos a distintos segmentos (Plaza Vea, Vivanda, Mass Justo, Makro)	0.10	4	0.40	2.5	0.25	3	0.3
FE6	Experiencia de compra	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.2
FE7	Cercanía al consumidor - Cobertura de locales a nivel	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
FE8	Prestigio de la compañía	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.3
		1.00		3.70		2.70		2.55

En este cuadro se observa que, de los factores de éxito seleccionados, es Supermercados Peruanos el que tiene una calificación ponderada muy por encima de su competencia, con una amplia ventaja en tres aspectos: precio de los productos, cercanía al consumidor y formatos dirigidos a distintos segmentos.

Se procede luego a realizar el análisis de factores externos con su respectiva ponderación, resultados que se muestran en la Tabla 4.5.

**Tabla 4.5**

*Evaluación de factores externos*

TIPO	CODIGO	FACTORES EXTERNOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	COMENTARIOS
Oportunidades	O1	Nichos de mercado aún no atendidos por supermercados	0.15	3	0.45	Amplía surtido de productos frescos (Carnes, frutas, verduras) de las tiendas de descuento "Mass" para ganar participación de mercado (clientes de mercado tradicional).
	O2	Reconocimiento por identidad, incremento en ventas por comprar en empresas peruanas	0.02	2	0.04	Difundir a través de publicidad que SPSA es la única empresa de supermercados de capital peruano.
	O3	Crecimiento de las ventas ecommerce en la industria retail, por nuevo comportamiento de consumo o reducción de compras presenciales.	0.12	3	0.36	Invertir en plataformas más amigables y rápidas para el usuario a fin de mejorar la experiencia de compra online.
	O4	Tendencia al cuidado de la salud y alimentación de calidad	0.02	1	0.02	Buscar nuevos productos de marcas propias orientados a consumo saludable.
	O5	Explotar la omnicanalidad para ampliar la oferta al consumidor final	0.05	2	0.1	Invertir en canales de autoservicios (dispensadores automáticos) y tiendas rodantes.
Amenazas	A1	Fenómenos naturales (Terremoto o fenómeno del niño)	0.02	1	0.02	
	A2	Rebote de una virus global (nueva pandemia y cierre de locales)	0.05	1	0.05	
	A3	Ingreso de nuevos competidores o nuevos formatos	0.05	3	0.15	
	A4	La informalidad y el contrabando	0.02	2	0.04	
	A5	Preferencia por canales tradicionales de compra	0.10	2	0.20	
	A6	Incremento de la inseguridad ciudadana	0.05	2	0.1	
	A7	Cambios en la política gubernamental que afecte la economía	0.15	4	0.6	Brindar calma al consumidor ante un escenario de incertidumbre.
	A8	Inflación (aumento del precio de los productos de la canasta básica)	0.10	4	0.40	Mantener precios de los productos de marcas propias, sacrificando el margen de la cia. - Ver alternativas de compras locales.
	A9	Retraso de importaciones, escasez e incremento de materias primas	0.10	3	0.30	- Búsqueda de nuevos proveedores. - Buscar alternativas de compras o sustitutos.
<b>Calificaciones Totales</b>			1.00		2.83	

Como resultado del análisis se observa que las oportunidades más interesantes son los nichos de mercado no atendidos por los supermercados y el crecimiento de ventas de *e-commerce*.

Por el lado de las amenazas, las que se han considerado las más peligrosas son los cambios en las políticas gubernamentales, la inflación y el aumento de los tiempos de abastecimiento de las importaciones.

En la Tabla 4.6 se analizan los factores internos.

Tabla 4.6

*Análisis de factores internos*

	FACTORES INTERNOS	VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	COMENTARIOS
<b>Fortalezas</b>	<b>F1</b> Liderazgo en costos	0.15	4	0.6	Existe una cultura de mejora continua en todos los procesos a fin buscar eficiencias.
	<b>F2</b> Alto estándar de calidad en toda la cadena de suministro	0.10	3	0.3	Desde la inscripción de proveedores hasta la entrega del producto el consumidor final.
	<b>F3</b> Buen clima laboral	0.07	3	0.21	La compañía ofrece una serie de beneficios a todos los colaboradores (días libres, descuentos
	<b>F4</b> Alta dirección con gran experiencia en el sector	0.12	3	0.36	Know How de las personas que dirigen las principales áreas de la empresa.
	<b>F5</b> Sinergia con empresas del grupo Intercorp	0.05	4	0.2	- Manejamos la búsqueda de terrenos con Nexus Group. - Grupo de compras a nivel corporativo (suministros).
<b>Debilidades</b>	<b>D1</b> Adaptabilidad del área de sistemas al nuevo comportamiento de compra (canal digital)	0.15	3	0.45	El área de sistemas no estaba preparada para reaccionar ante la magnitud de cambios digitales generados a raíz de la pandemia.
	<b>D2</b> Fata de control ante expansión agresiva de la compañía	0.10	2	0.2	Pérdida de la visión y resultado individual para toma de decisiones.
	<b>D3</b> Área de I&D	0.12	2	0.24	Falta de recurso humano en el área de I&D, limitando el avance de los proyectos
	<b>D4</b> Presencia internacional	0.05	1	0.05	La empresa solo compete en el mercado nacional a diferencia de sus Falabella y Cencosud.
	<b>D5</b> Flota de distribución tercerizada	0.09	2	0.18	Alta de dependencia del proveedor de transporte.
	<b>Calificaciones Totales</b>	<b>1.000</b>		<b>2.79</b>	

De este cuadro se rescata que las fortalezas más importantes que tiene Supermercados Peruanos son el liderazgo en costos y una alta dirección con gran experiencia en el sector; en tanto que las debilidades son un área de investigación y desarrollo con poco personal que limita el avance de nuevos proyectos, y un área de sistemas que deberá ser cada vez más ágil para afrontar los cambios generados por la pandemia.

Lo que corresponde ahora es elaborar la matriz externa e interna para definir qué tipo de estrategias se deberán implementar.

**Tabla 4.7**

*Matriz interna y externa*

	<b>Fuerte</b> (3.0 a 4.0)	<b>Promedio</b> (2.0 a 2.99)	<b>Débil</b> (1 a 1.99)
<b>Alto</b> (3.0 a 4.0)	I	II	III
<b>Medio</b> (2.0 a 2.99)	IV	V (2.79, 2.83)	VI
<b>Bajo</b> (1 a 1.99)	VII	VIII	IX

FACTORES INTERNOS

FACTORES EXTERNOS

Según los puntajes obtenidos en la matriz Interna (2.79) y en la matriz externa (2.83) le corresponde aplicar las estrategias del cuadrante V que son estrategias alineadas a conservar y mantener:

- Penetración de mercado, alineado a este punto se tiene como estrategia generar productos para los sectores D, E, F.
- Desarrollo de productos, alineado a este punto se tiene como estrategia el desarrollo de productos de marca propias.

De las tablas Tabla 4.5 y Tabla 4.6 se seleccionan los factores con mayor peso ponderado y se establecen los plazos en los que deberían desarrollarse planes para afianzar o prevenir dichos factores. Para eso, los plazos establecidos son los siguientes:

- Corto plazo: menos de un año.
- Mediano plazo: de uno a tres años.
- Largo plazo: mayor de tres años.

**Tabla 4.8***Resumen de análisis de factores estratégicos*

CODIGO	FACTORES ESTRATÉGICOS	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	COMENTARIOS
O1	Nichos de mercado aún no atendidos por supermercados			X	Amplia surtido de productos frescos (Carnes, frutas, verduras) de las tiendas de descuento "Mass" para ganar participación de mercado (clientes de mercado tradicional).
O3	Crecimiento de las ventas ecommerce en la industria retail, por nuevo comportamiento de consumo o reducción de compras presenciales.	X	X		Invertir en plataformas más amigables y rápidas para el usuario a fin de mejorar la experiencia de compra online.
A7	Cambios en la política gubernamental que afecte la economía	X	X		Brindar calma al consumidor ante un escenario de incertidumbre.
A8	Inflación (aumento del precio de los productos de la canasta básica)	X	X		Mantener precios de los productos de marcas propias, sacrificando el margen de la cia.
A9	Retraso de importaciones, escasez e incremento de materias primas	X	X		- Ver alternativas de compras locales. - Búsqueda de nuevos proveedores. - Buscar alternativas de compras o sustitutos.
F1	Liderazgo en costos		X	X	Existe una cultura de mejora continua en todos los procesos a fin de buscar eficiencias.
F4	Alta dirección con gran experiencia en el sector			X	Know How de las personas que dirigen las principales áreas de la empresa.
D1	Adaptabilidad del área de sistemas al nuevo comportamiento de compra (canal digital)	X			El área de sistemas no estaba preparada para reaccionar ante la magnitud de cambios digitales generados a raíz de la pandemia.
D3	Área de I&D		X		Falta de recurso humano en el área de I&D, limitando el avance de los proyectos

Este cuadro permite establecer los plazos de tiempo para tomar las acciones correspondientes; las más inmediatas son la inflación, cambios en política gubernamental y el crecimiento del canal de ventas *online*.

Finalmente, tal como se aprecia en la Tabla 4.8, este análisis permite desarrollar una matriz FODA.

**Tabla 4.9**

*Matriz FODA*

	N°	Fortalezas	N°	Debilidades
	F1	Liderazgo en costos	D1	Adaptabilidad del área de sistemas al nuevo comportamiento de compra (canal digital)
	F4	Alta dirección con gran experiencia en el sector	D3	Área de I&D
N° Oportunidades				
O 1	Nichos de mercado aún no atendidos por supermercados	(F1; O1) Ingresar a sectores de menor capacidad adquisitiva con precios competitivos y en nuevos formatos para sectores D y E.  (F4; O1) Volcar la experiencia del directorio en los mandos gerenciales e intermedios de la compañía.	(D1; O1) Impulsar, mejorar e innovar en un <i>marketplace</i> digital de supermercados, creando una aplicación más amigable e integrando los despachos con especialistas de última milla.  (D3; O1) Desarrollar productos y servicios acorde con los nichos no atendidos.	
O 3	Crecimiento de las ventas <i>e-commerce</i> en la industria <i>retail</i> , por nuevo comportamiento de consumo o reducción de compras presenciales.	(F1; O3) Orientar la implementación de <i>dark stores</i> en ubicaciones estratégicas para ampliar la cobertura de la venta por canal digital.  (F4; O3) Lanzar campañas agresivas en redes sociales para potenciar la marca (Facebook, Instagram).	(D1; O3) Invertir en una consultoría externa para agilizar una estrategia de transformación digital.  (D3, O3) Dar impulso a los productos de marca propia en los canales digitales.	
N° Amenazas				

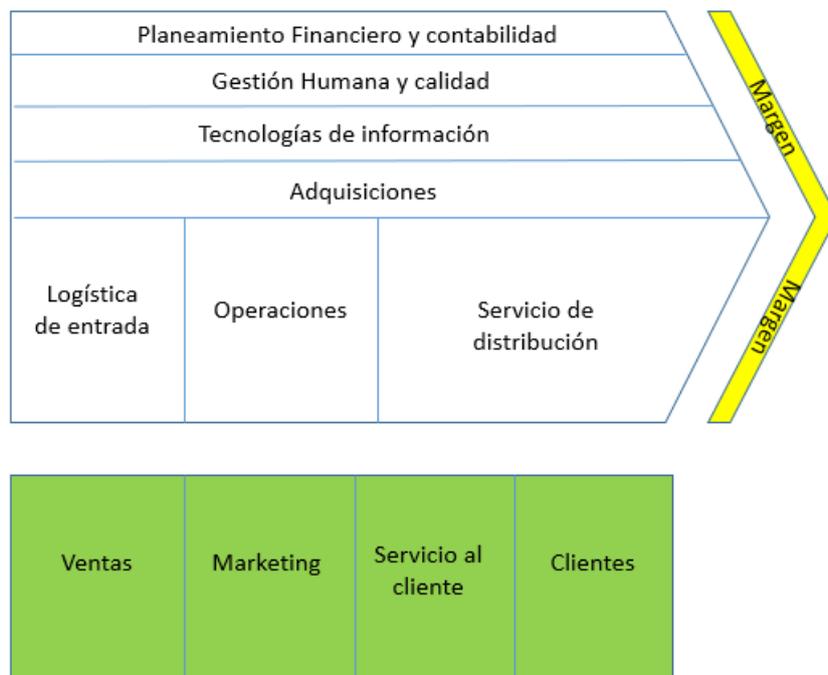
<b>A7</b>	Cambios en la política gubernamental que afecte la economía.	(F1-F4; A7) Implementar un plan de escisión en Supermercados Peruanos.	(D1; A7) Diversificar los canales de compra hacia la omnicanalidad (web, <i>app</i> ).  (D3; A7) Potenciar los productos de marca propia al ser más económicos ante el alza de los productos de la canasta básica.
<b>A9</b>	Retraso de importaciones, escasez e incremento de materias primas	(F1; A9) Reemplazar productos de terceros por producción propia.  (F4; A9) Utilizar la experiencia de la alta dirección para buscar soluciones inmediatas ante quiebres de abastecimiento.	(D3; A9) Reestructurar el área de I&D e incrementar recursos para el desarrollo de proyectos.

### 4.3 Macroproceso

Afinando el análisis de Supermercados Peruanos, se desarrolla la cadena de valor de la empresa en la Figura 4.9.

**Figura 4.9**

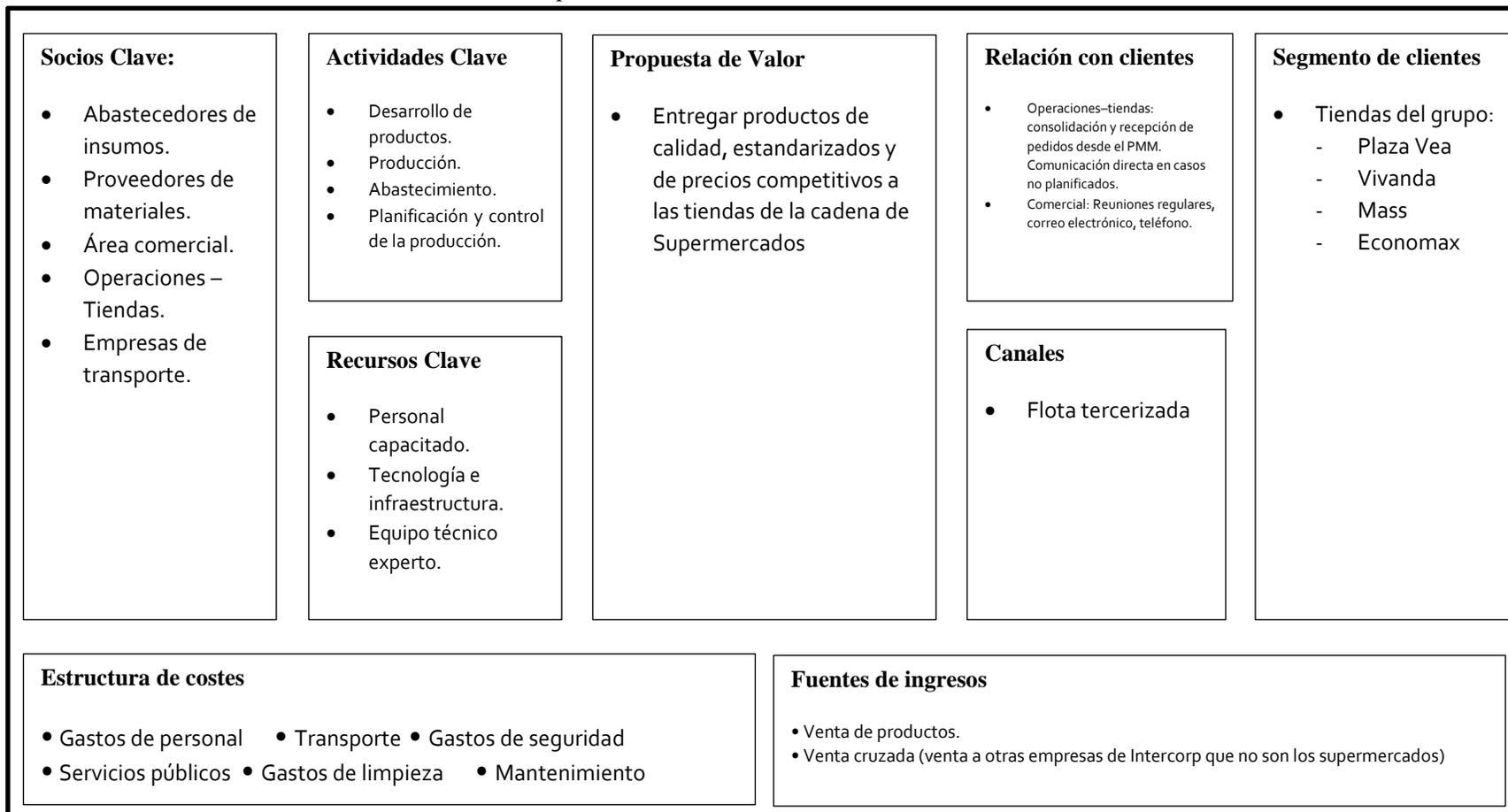
*Cadena de valor de Supermercados Peruanos*



Dado que el análisis que se realiza se desarrolla en la actividad primaria de producción, se amplía el enfoque en dicha área, para lo cual se usa como herramienta el Modelo Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur, que se detalla en la Figura 4.10.

**Figura 4.10**

*Modelo Canvas del Centro de Fabricación de Supermercados Peruanos*



Los segmentos de mercado que el Centro de Fabricación atiende son las propias tiendas de Supermercados Peruanos (Plaza Vea, Vivanda, Mass, Economax) con una flota de distribución tercerizada y manteniendo una relación con sus clientes basada en la consolidación de reportes de pedidos y recepción desde el PMM<sup>1</sup> (cuando se hace referencia a las tiendas de Supermercados Peruanos) o con comunicaciones directas vía teléfono o correo electrónico cuando hay requerimientos no planificados. La relación con el Área Comercial se da con reuniones frecuentes, correo electrónico o por teléfono.

Las propuestas de valor del Centro de Fabricación de Supermercados Peruanos son productos con un alto estándar de calidad y a precios competitivos. Hay que señalar que, dentro de la política de Supermercados Peruanos, el Centro de Fabricación es evaluado como un proveedor más; esto garantiza productos y servicios competitivos en el mercado.

Estas propuestas de valor las consigue mediante el desarrollo de nuevos productos, un sistema de producción fiable y una estructura logística que abastece en los tiempos solicitados las cantidades de productos requeridos. Esto lo logra gracias a que posee un personal capacitado y la tecnología e infraestructura necesaria para desarrollar dichas actividades con un equipo técnico experto que solucionará los inconvenientes que se presenten en el camino.

Como socios clave tiene a los proveedores de insumos y materiales, los cuales pasan por una homologación y certificación estricta. Se consideran también socios clave al área de Operaciones en Tienda, pues ellos son los que en la operación diaria hacen el requerimiento para cada uno de los locales, y el Área Comercial es la que propone nuevos productos y analiza el aspecto comercial macro de Supermercados Peruanos.

En la estructura de costos, los más importantes son el gasto de personal, los servicios públicos, el transporte, el gasto de limpieza, los gastos de seguridad y el mantenimiento.

---

<sup>1</sup> PMM (*Portfolio Merchandise Management*) es una solución tecnológica que permite optimizar la gestión de cadena de suministro.

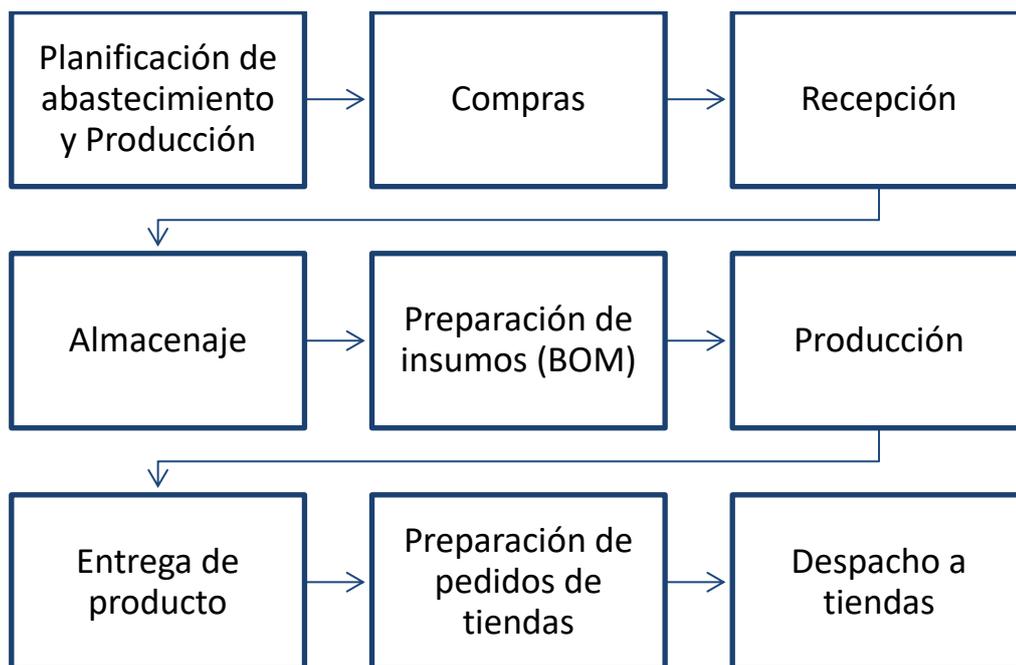
Hay que considerar que el único ingreso con el que cuenta el Centro de Fabricación es la venta realizada a la red de tiendas de la cadena, es decir, Plaza Vea, Vivanda y Mass.

Para tener un alcance del *macroproceso del Centro de Fabricación*, se puede revisar el Anexo 20, en donde se destaca que para poder lograr la satisfacción al cliente, los procesos estratégicos de *innovación y desarrollo* junto con el de *planeamiento y control de la producción* deben ir a la mano con los procesos operativos de *planeamiento y compras, logística y producción* con el soporte de *control de calidad y mantenimiento*. Todo el sistema es alimentado con los requerimientos de los propios clientes, que son las tiendas del grupo Intercorp.

Mediante un acercamiento al Centro de Fabricación, se abre el proceso de producción. En la Figura 4.11 se muestra el diagrama de flujo de este.

**Figura 4.11**

*Diagrama de flujo del Centro de Fabricación*



#### 4.4 Descripción de la categoría *Food*

La categoría *Food* puede ser descompuesta en tres subcategorías o líneas para un mejor análisis.

#### **4.4.1 Panadería**

Esta categoría administra la venta de los productos de panificación como panes para venta a granel, panes embolsados, bocaditos, etc. Los productos que comercializa la categoría pueden ser de proveedores y producción propia (Centro de Fabricación o producción en tiendas).

Actualmente, el Centro de Fabricación produce 44 productos para la categoría de panadería.

#### **4.4.2 Pastelería**

Esta categoría administra la venta de tortas, postres, queques, entre otros productos. El surtido de la categoría está compuesto por productos de proveedor y producción propia (Centro de Fabricación o producción en tiendas).

Actualmente el Centro de Fabricación produce 153 productos para la categoría de pastelería.

#### **4.4.3 Platos**

Esta categoría administra la venta de comidas a granel (para venta al peso), pollo a la brasa, pizzas, pastas, entre otros productos. El surtido de la categoría está compuesto por productos de proveedor y producción propia (Centro de Fabricación o producción en tiendas).

Actualmente, el Centro de Fabricación produce 114 productos para la categoría de platos preparados.

### **4.5 Indicadores de gestión**

A continuación, se detallan los principales indicadores de gestión del Centro de Fabricación por línea:

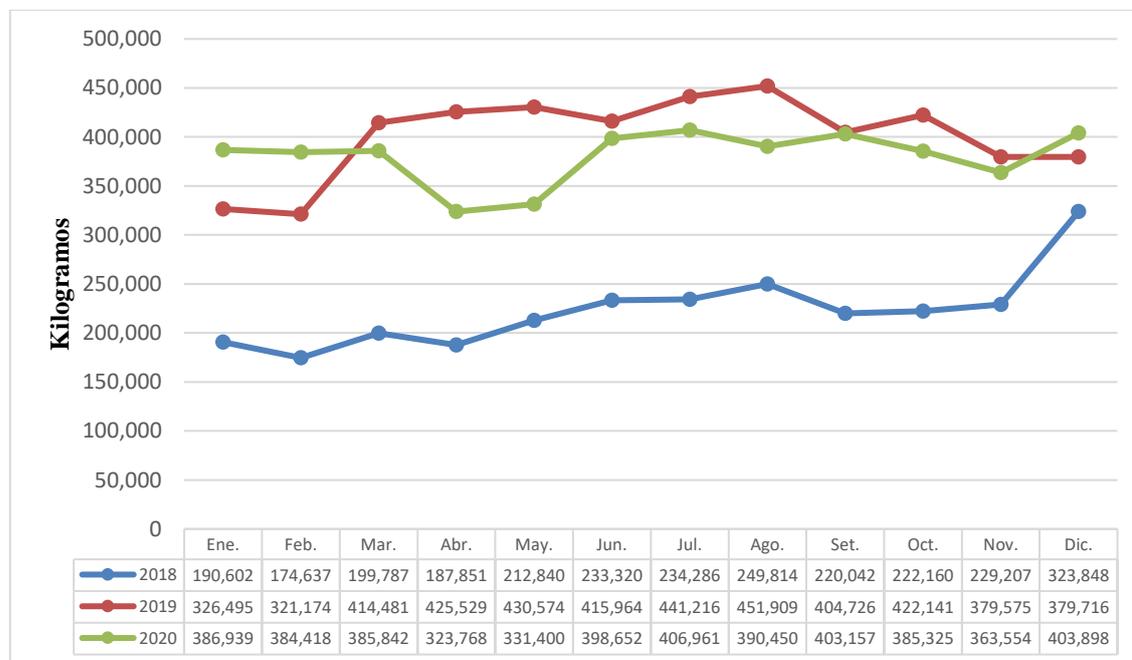
- Panadería:
  - Producción: kilogramos por unidad de tiempo.
  - Costos indirectos de fabricación: soles por kilogramo.

- Productividad: kilogramos por hora hombre.

En la Figura 4.12 se grafican los niveles de producción de panadería mes a mes del año 2018 al 2020.

**Figura 4.12**

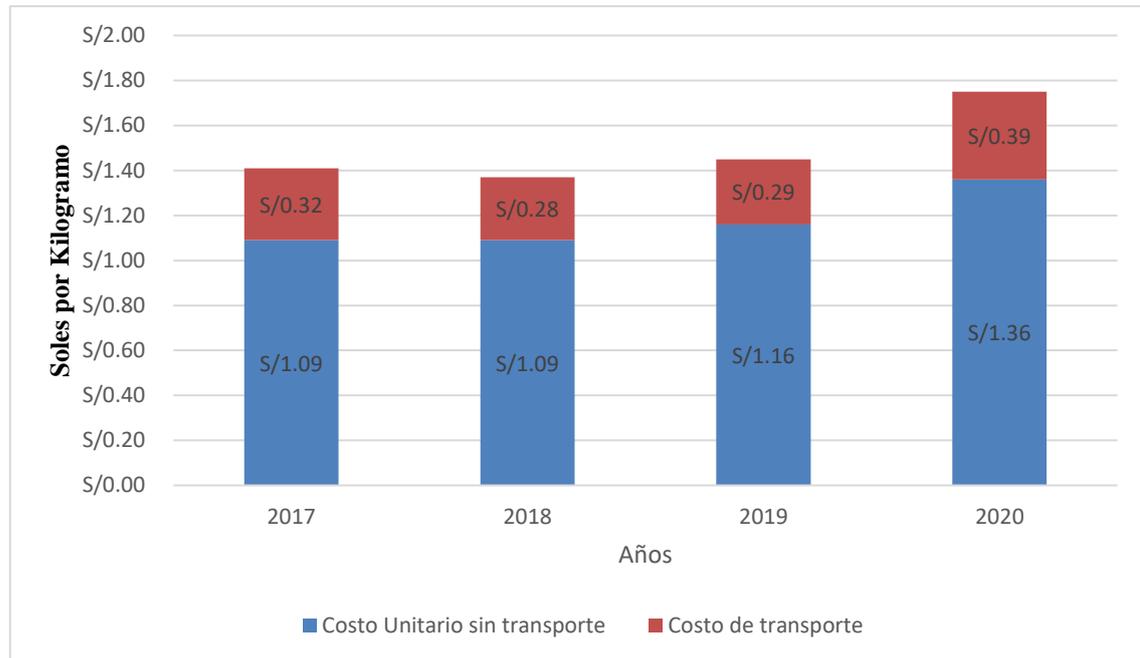
*Niveles de producción de panadería*



En la Figura 4.13 se muestran los *costos indirectos* de fabricación promedio de panadería entre los años 2017 y 2020 divididos como costo de transporte y costo sin transporte; la suma de ambos es el *costo indirecto de fabricación* del área de panadería.

**Figura 4.13**

*Costos indirectos de fabricación de panadería promedio*



En la Tabla 4.10 se muestra la productividad de panadería entre los años 2017 y 2020.

**Tabla 4.10**

*Productividad de panadería en kilogramos por hora hombre*

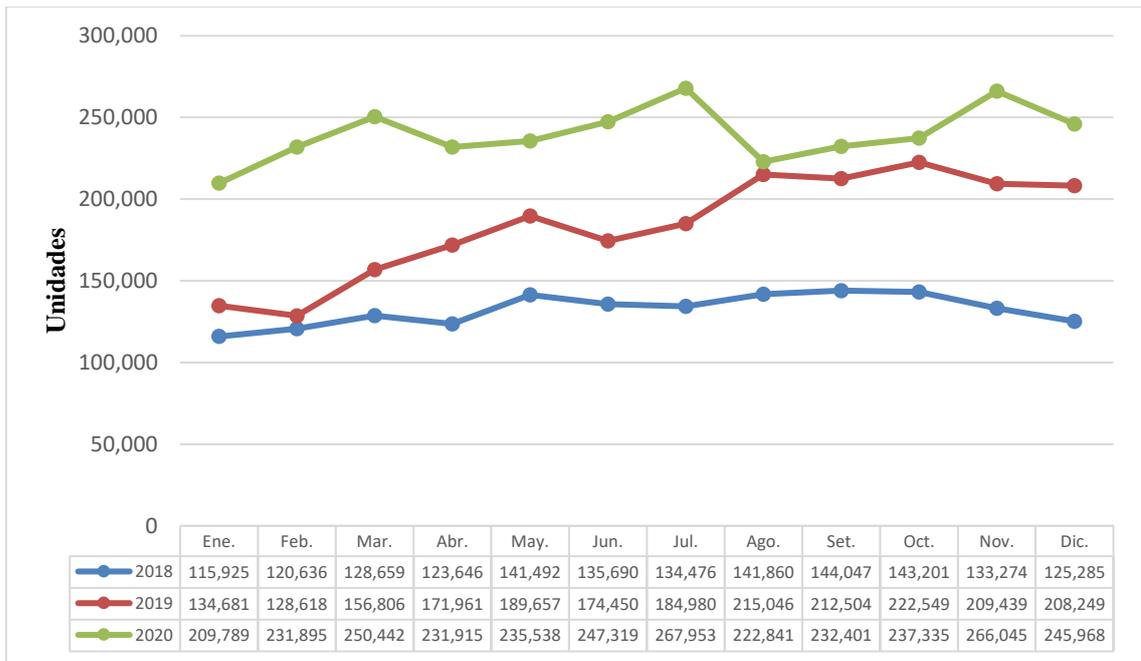
	2017	2018	2019	2020
Productividad panadería	38.3	36.8	22.1	21.1

- Pastelería:
  - Producción: unidades por unidad de tiempo.
  - Costos indirectos de fabricación: soles por unidad.
  - Productividad: unidades por hora hombre.

En la Figura 4.14 se muestran los niveles de producción de pastelería mes a mes del año 2018 al 2020.

**Figura 4.14**

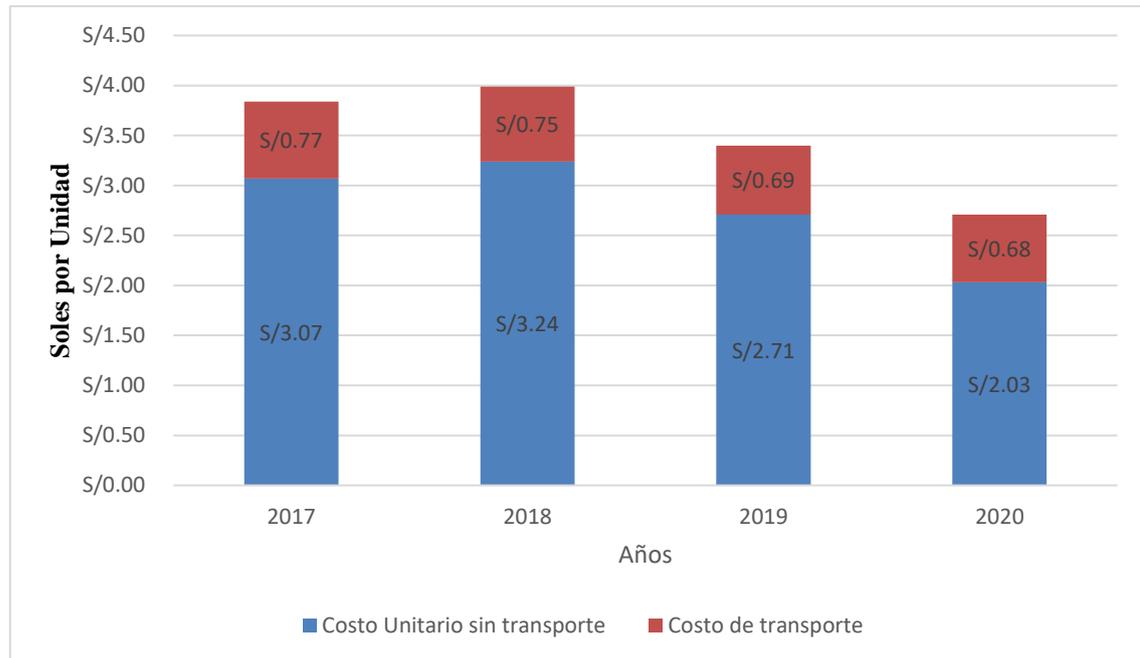
*Niveles de producción de pastelería*



En la Figura 4.15 se muestran los costos indirectos de fabricación promedio de pastelería entre los años 2017 y 2020 divididos como costo de transporte y costo sin transporte; la suma de ambos es el *costo indirecto de fabricación* del centro del área de pastelería.

**Figura 4.15**

*Costos indirectos de fabricación de pastelería promedio*



En la Tabla 4.11 se observa la productividad de pastelería entre los años 2017 y 2020.

**Tabla 4.11**

*Productividad de pastelería en unidades por hora hombre*

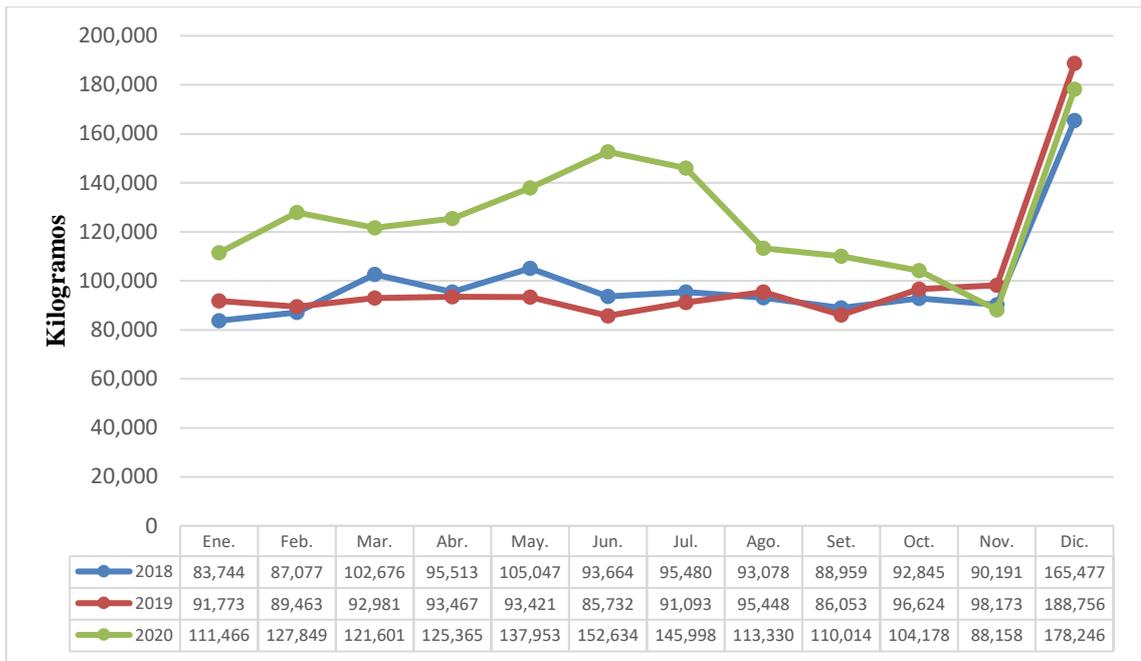
	2017	2018	2019	2020
Productividad panadería	12.1	12.0	12.8	16.5

- Platos:
  - Producción: kilogramos por unidad de tiempo.
  - Costos indirectos de fabricación: soles por kilogramo.
  - Productividad: kilogramos por hora hombre.

En la Figura 4.16 se grafican los niveles de producción del área de platos mes a mes del año 2018 al 2020.

**Figura 4.16**

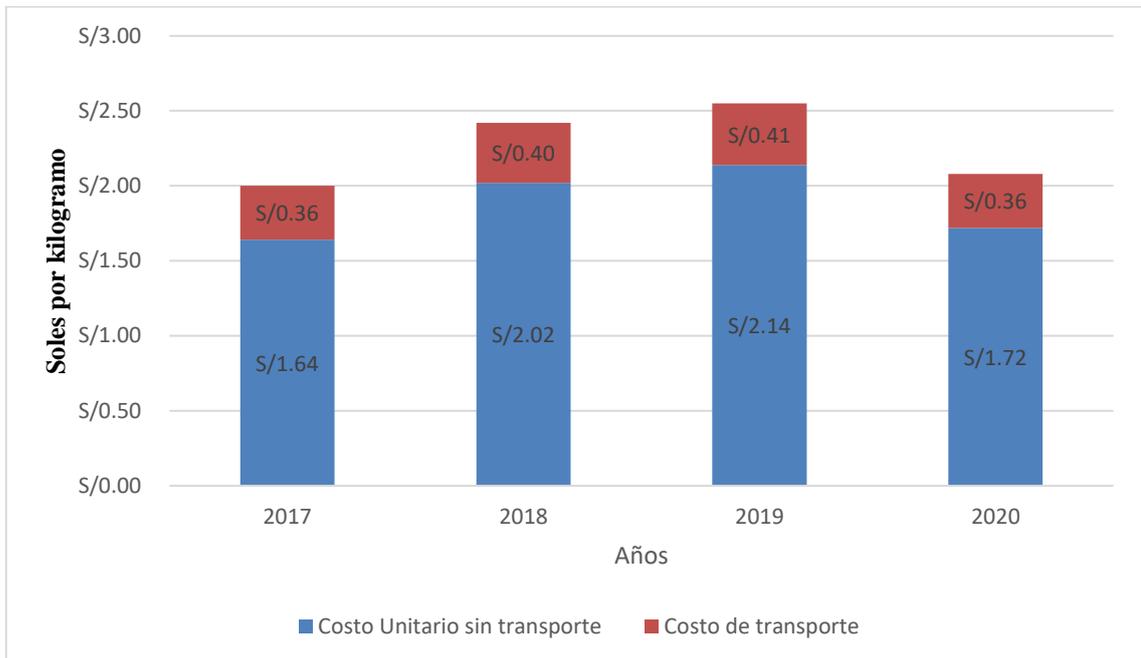
*Niveles de producción de platos*



En la Figura 4.17 se muestran los *costos indirectos* de fabricación promedio de platos entre los años 2017 y 2020 divididos como costo de transporte y costo sin transporte; la suma de ambos es el *costo indirecto de fabricación* del centro del área de platos.

**Figura 4.17**

*Costos indirectos de fabricación de platos promedio*



En la Tabla 4.12 observamos la productividad de panadería entre los años 2019 y 2020.

**Tabla 4.12**

*Productividad de platos en kilogramos por hora hombre*

	2019	2020
Productividad platos	18.5	19.1

## CAPITULO V: ANÁLISIS DE SITUACIÓN PRE-COVID-19

En este capítulo se analizará el estado de situación del Centro de Fabricación de Supermercados Peruanos antes del COVID-19; para eso se expondrá el estado de la cadena de suministro, el estado de la demanda, las operaciones y las actividades de soporte.

### 5.1 Cadena de suministro

Se analiza el abastecimiento de insumos, producción, despacho y abastecimiento de los puntos de venta desde el punto de vista de los horarios, nivel de servicio y algunos detalles extras, como se ve en la Tabla 5.1.

**Tabla 5.1**

*Cadena de suministro de Supermercados Peruanos año 2019*

Abastecimiento	Producción	Transporte y logística	Tiendas
Recepción las 24 horas de lunes a sábado.	Turno 1: 7 am - 4 pm Turno 2: 4 pm - 10 pm Turno 3: 10 pm - 7 am	Despacho: 6 am – 6 pm de lunes a domingo.	Atención: 9 am - 10 pm de lunes a domingo.
94%	99.5%	99.9%	95%
NS de proveedor	NS de producción hacia despacho	NS de atención a tiendas	NS de proveedores no centralizados
600 sku <sup>2</sup> Alta capacidad de respuesta	Platos preparados: 116 sku Pastelería: 156 sku Panadería: 43 sku	24 camiones refrigerados y 60 camiones bicámara.	515 tiendas

Como se puede observar, la operación del Centro de Fabricación es muy eficiente, con un nivel de servicio por encima del 95% con actividades de producción (recepción y

<sup>2</sup> SKU (*Stock Keeping Unit*) es un código que identifica a un producto listo para la venta.

despacho) que operan las 24 horas. El número de sku que en total produce el Centro de Fabricación es de 315, que se preparan con 600 sku de suministro y con los cuales se abastecen a 515 tiendas en 24 camiones refrigerados subcontratados y 60 camiones bicámara. La atención al cliente final se hace en las tiendas del grupo todos los días de la semana de 9 a.m. a 10 p.m., pero el abastecimiento de dichos locales se realiza entre las 6 a.m. y las 6 p.m.

## 5.2 Comportamiento de la demanda

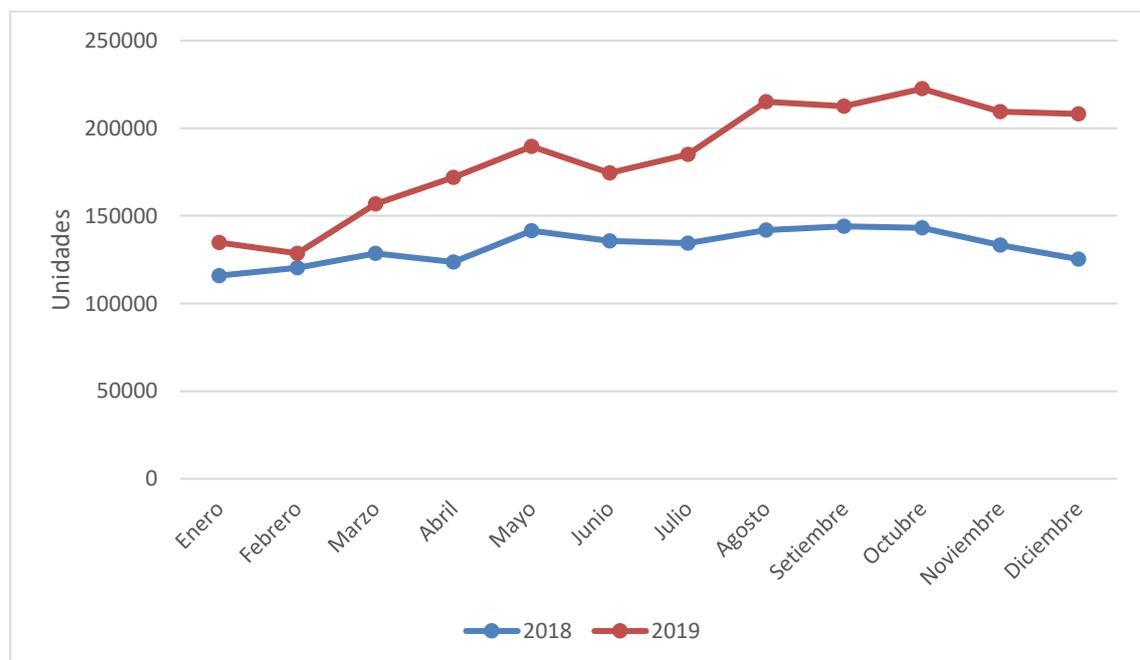
Se analizan las tres categorías de productos con las que el Centro de Fabricación abastece a las tiendas.

### 5.2.1 Comportamiento de la demanda en pastelería

En la figura Figura 5.1 se observa el comportamiento de la demanda de los años 2018 y 2019 de la categoría de pastelería.

**Figura 5.1**

*Comportamiento de la demanda de pastelería*

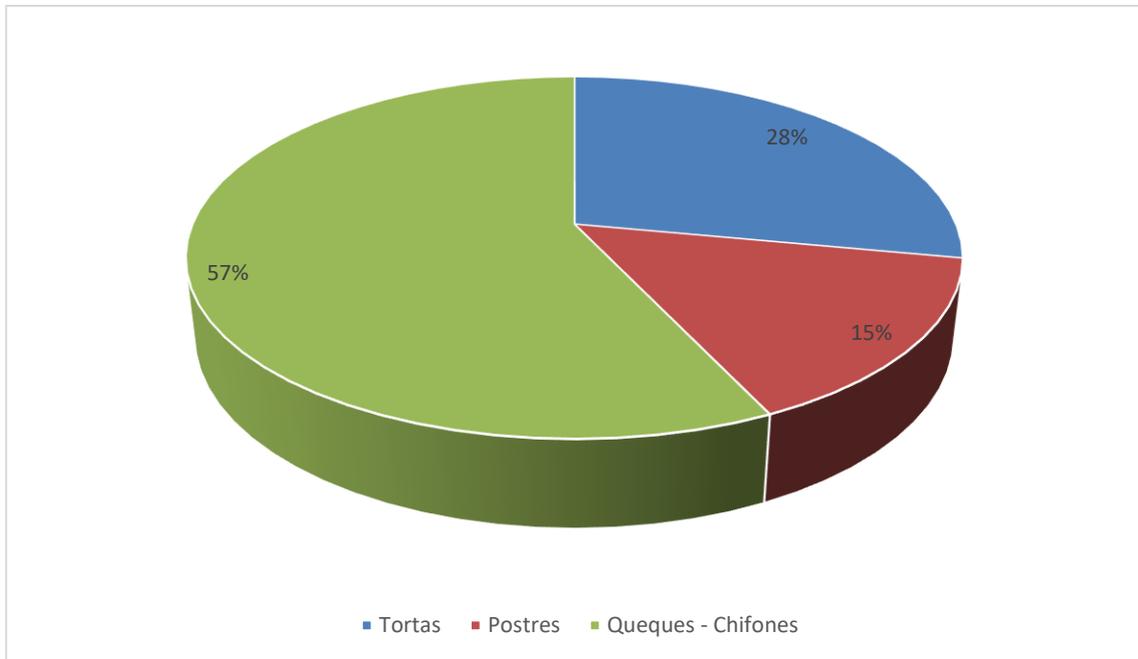


La Figura 5.1 muestra como el año 2019 la demanda de pastelería fue muy superior al año 2018, con un crecimiento acumulado de 39.1%.

A marzo del 2020 (pre-COVID-19 aún), la categoría estaba compuesta por tres líneas de producto con la siguiente participación:

### **Figura 5.2**

*Líneas de producto de pastelería marzo 2020*



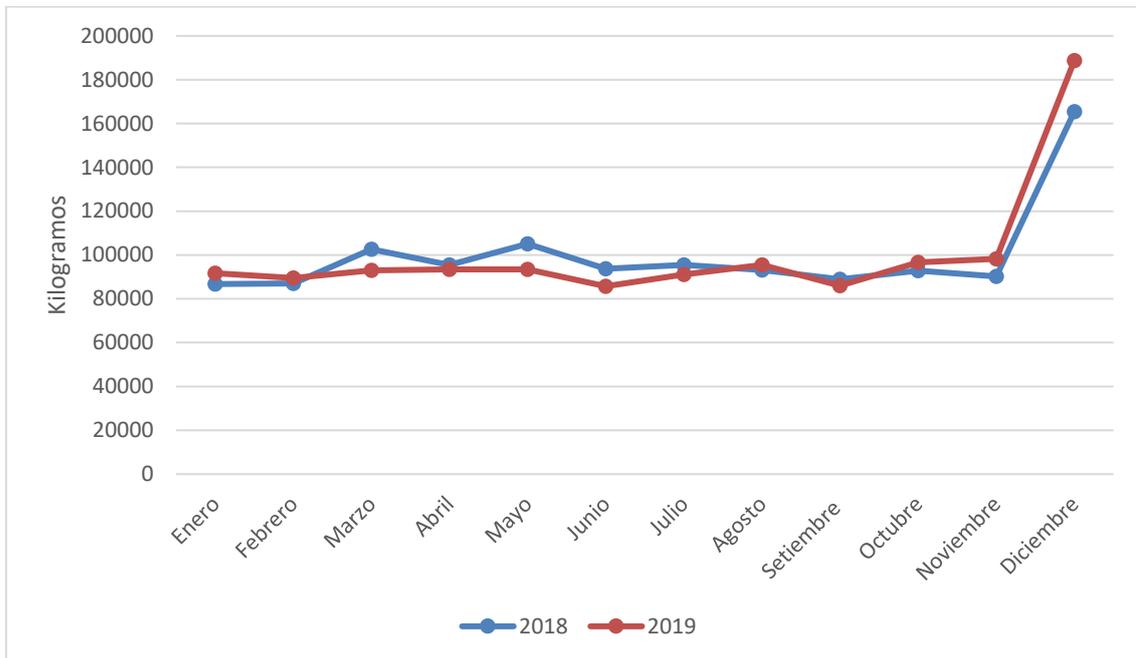
La Figura 5.2 muestra que para el 2020 los productos que mayor demanda tenían eran los queques y chifones, con un 57% sobre el total de unidades.

#### **5.2.2 Comportamiento de la demanda de platos preparados**

La Figura 5.3 presenta el comportamiento de la demanda de platos preparados en los años 2018 y 2019.

**Figura 5.3**

*Comportamiento de la demanda de platos preparados 2018-2019*

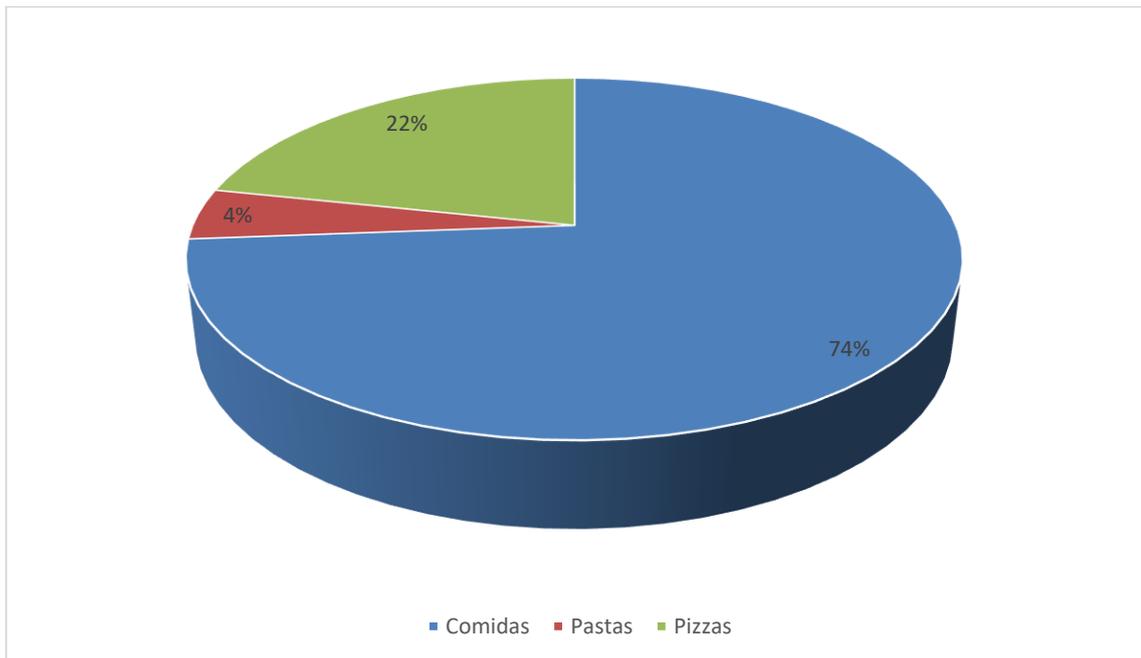


Como puede verse, la demanda de platos preparados es bastante estable durante el año, con picos muy altos en el mes de diciembre, debido al requerimiento de las cenas navideñas. Se aprecia que el crecimiento entre los años 2018 y 2019 fue de 0.8%.

A marzo del 2020, la categoría contaba con tres líneas de producto, cuya participación en la demanda se muestra en la Figura 5.4.

## Figura 5.4

*Líneas de producto de platos preparados*



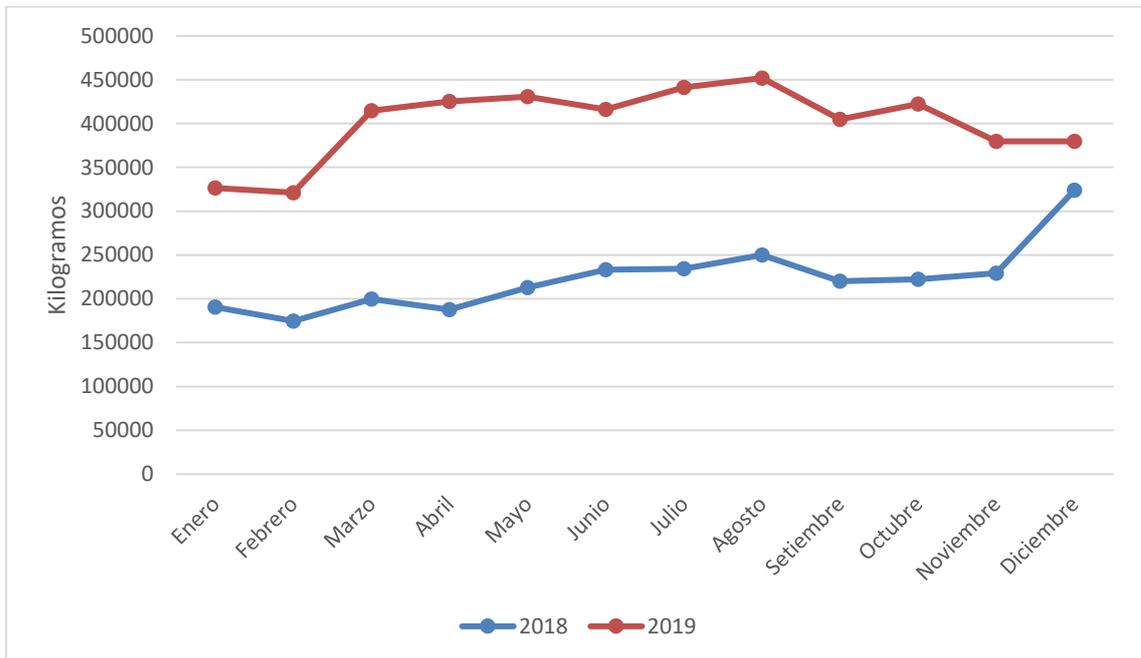
Como se observa, a marzo del 2020 la línea con mayor demanda era la de comidas (74%).

### 5.2.3 Comportamiento de la demanda de panadería

La Figura 5.5 muestra el comportamiento de la demanda de panadería entre los años 2018 y 2019.

**Figura 5.5**

*Comportamiento de la demanda de panadería*

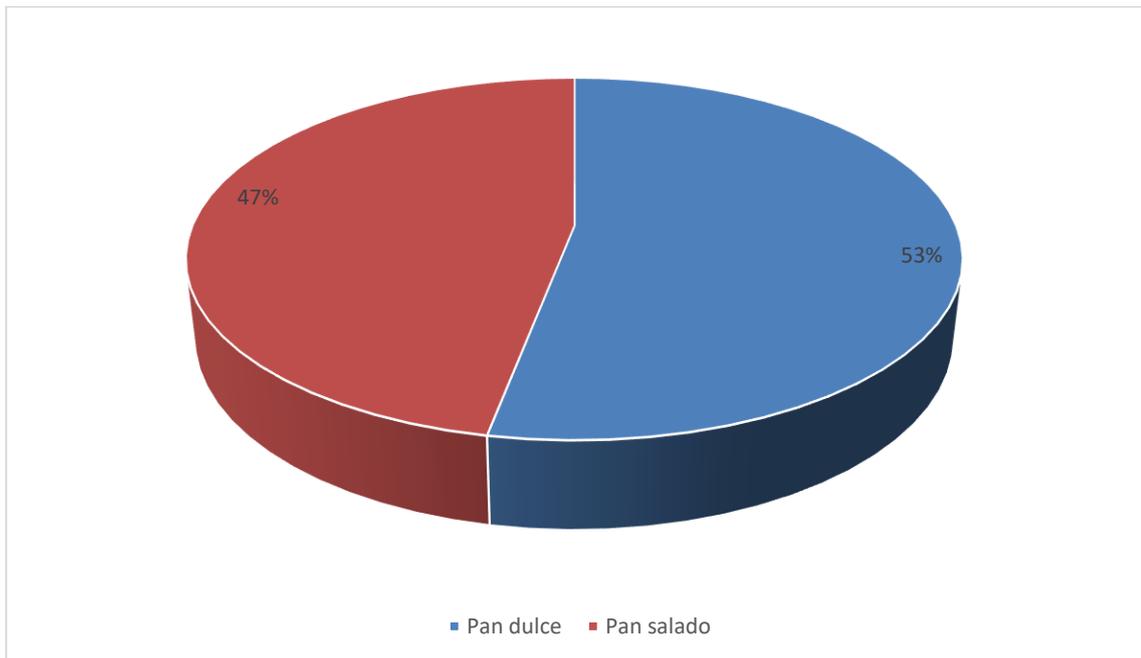


Entre los años 2018 y 2019 se ve un importante crecimiento en la demanda de panadería, en que tuvo un crecimiento de 79.7% de un año al otro.

A marzo del 2020, la categoría contaba con dos líneas de producto. En la Figura 5.6 se aprecia la respectiva participación en la demanda.

**Figura 5.6**

*Participación por línea de panadería*



La mayor participación a marzo del 2020 es de la producción de dulces sobre los salados con un 53%.

### **5.3 Operaciones**

Dentro de las principales características de la operación del Centro de Fabricación de Supermercados Peruanos se encuentran las siguientes:

- El aforo es determinado por las normas de seguridad y salud en el trabajo, priorizando acciones de evacuación en casos de sismos o desastres naturales.
- Las rutas de transporte se programan considerando las ventanas de recepción y restricciones horarias de cada municipalidad.
- Los horarios de trabajo se programan acorde con la necesidad de la operación respetando el reglamento de trabajo de la Sunafil.
- Los horarios de atención de las tiendas (supermercados) se determinan sobre la base de las restricciones de cada municipalidad.
- El comercio electrónico representaba el 5% de las ventas de la compañía.

## 5.4 Actividades de soporte

Antes del COVID-19, las actividades de soporte más resaltantes son las siguientes:

- Las áreas administrativas trabajaban de forma presencial en las oficinas de SPSA.
- La compañía no contaba con un aplicativo para reuniones virtuales y chats laborales.
- El horario laboral estaba definido y se controlaba mediante la marcación en relojes electrónicos al ingreso y salida de la oficina.
- El área de bienestar realizaba dinámicas presenciales y actividades de ocio para motivar a los colaboradores.
- Los líderes de la organización realizaban visitas presenciales y/o eventos para comunicar información relevante de la compañía y sector *retail*.

Este capítulo presenta un punto de partida para el estado del Centro de Fabricación de Supermercados Peruanos antes del COVID-19. Como se ve, es una operación que está en crecimiento constante y con líneas de producto muy bien definidas. Aunque la operación abastece exclusivamente a los locales de Supermercados Peruanos (Vivanda, Plaza Veá y Mass), el nivel de servicio es bastante alto (mayor de 95%). Hay que recordar que el Centro de Fabricación es evaluado como si fuese un proveedor externo; en el caso de que se encontrara un proveedor que brinde mejores condiciones que el Centro de Fabricación, este será reemplazado por el nuevo proveedor.

# CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL COVID-19 Y LAS CONSECUENCIAS EN EL CENTRO DE FABRICACIÓN

En este capítulo se analizarán los cambios que sufrió el Centro de Fabricación debido al COVID-19. En primer lugar, se enumerarán las restricciones generadas por la pandemia; luego se analizarán los cambios en la cadena de suministro, la demanda, las operaciones y las actividades de soporte.

## 6.1 Restricciones generadas por la pandemia

## 6.2 Cadena de suministro

Al igual que en el capítulo anterior, se analiza el abastecimiento de insumos, producción, despacho y abastecimiento de los puntos de venta tomando en cuenta los horarios, nivel de servicio y algunos detalles extra.

**Tabla 6.1**

*Cadena de suministro de Supermercados Peruanos año 2020*

Abastecimiento	Producción	Transporte y logística	Tiendas
Recepción 8 horas al día de lunes a sábado.	Turno 1: 7 am - 4 pm Turno 3: 10 pm - 7 am	Despacho: 5 am – 3 pm de lunes a domingo.	Atención: 8 am – 6 pm de lunes a sábado con restricciones los domingos.
80%	92.5%	92%	92%
NS del proveedor	NS de producción hacia despacho	NS de atención a tiendas	NS de proveedores no centralizados
600 sku Media o baja capacidad de respuesta.	Platos preparados: 100 sku Pastelería: 145 sku Panadería: 35 sku	Incremento de 4 camiones refrigerados	535 tiendas (se abrieron 20 tiendas Mass durante la pandemia)

Como se ve, el impacto es bastante fuerte en todos los puntos analizados. El abastecimiento se reduce de 24 a 8 horas, el nivel de servicio cae por debajo del 80% y disminuye la capacidad de respuesta de los proveedores para los 600 sku. La producción reduce un turno, disminuye el número de sku de todas sus líneas y su nivel de servicio cae a 92.5%.

El horario de transporte se reduce de 12 a 10 horas, pero se tiene que adelantar una hora el horario de la operación. El nivel de servicio cae a un 92% y se tienen que contratar más camiones refrigerados para el despacho.

Los horarios de atención de las tiendas se reducen a 10 horas de lunes a sábado y con restricciones los domingos. El nivel de servicio cae a un 92% pero aun así se abren 20 nuevos locales de la cadena Mass.

### **6.3 Comportamiento de la demanda**

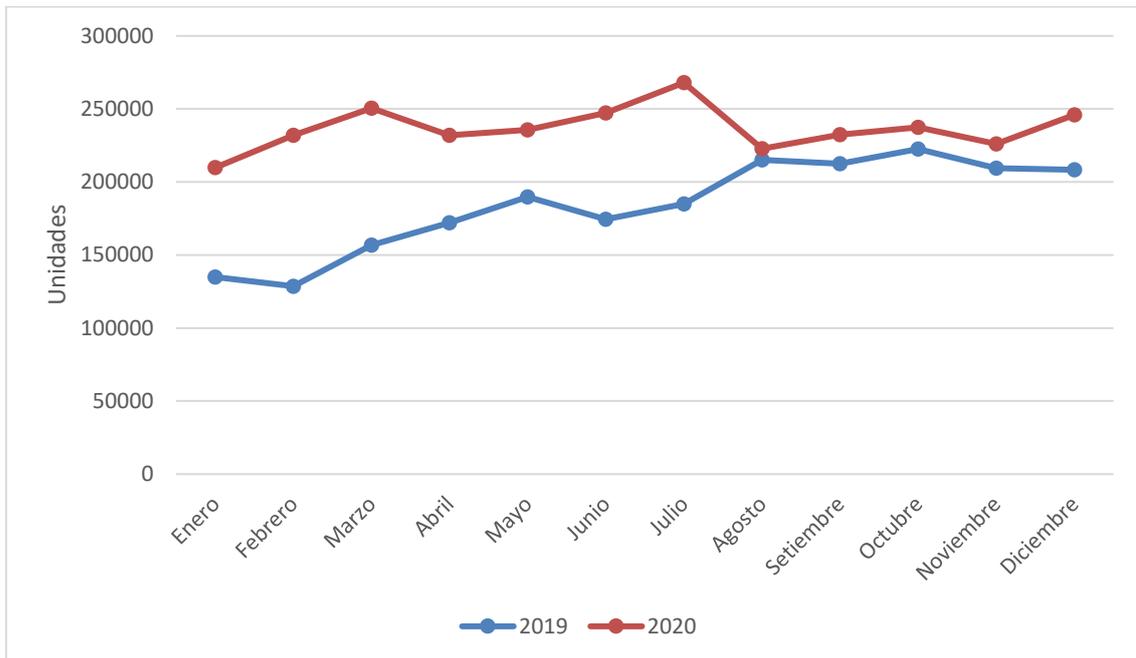
Al igual que en el capítulo anterior, se analizan las tres categorías del Centro de Fabricación, pero se ahondará en las líneas de cada una de ellas para ver el impacto que tuvo el COVID-19 en la demanda.

#### **6.3.1 Comportamiento de la demanda de pastelería**

Primero se verá el comportamiento de la demanda entre los años 2019 y 2020, para luego analizar cada línea de producto de pastelería.

**Figura 6.1**

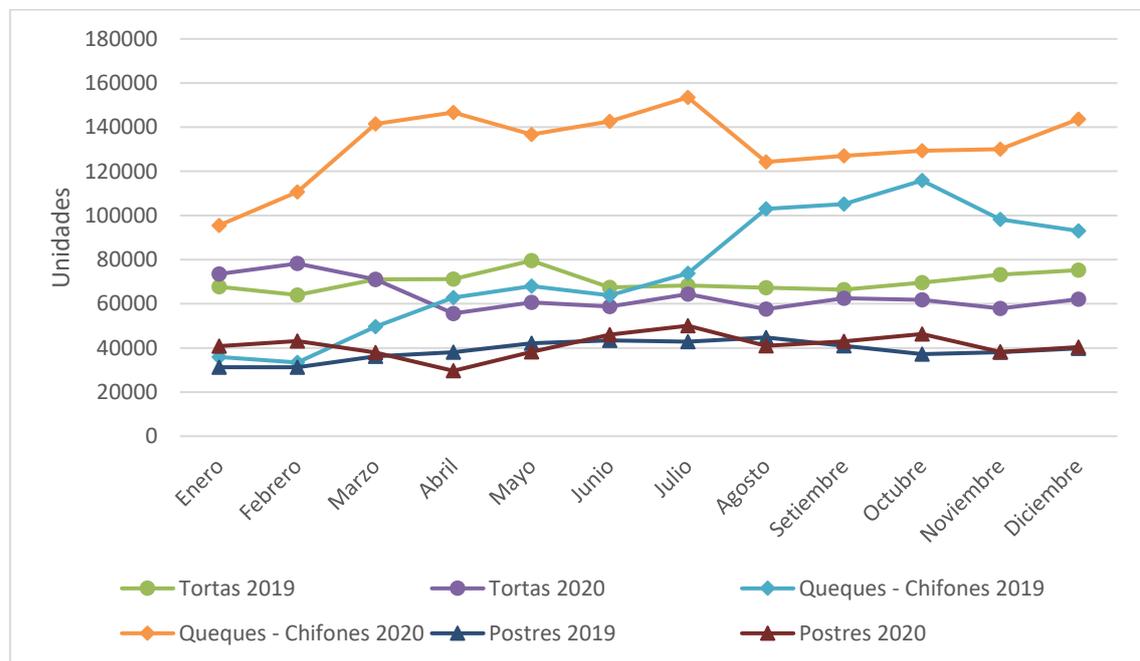
*Comportamiento de la demanda pastelería 2019-2020*



Hay un incremento en la producción de pastelería del 28.5%, se analiza cada una de las líneas para ver el impacto de cada una de ellas en la demanda.

**Figura 6.2**

*Comportamiento de la demanda por línea de pastelería 2019-2020*



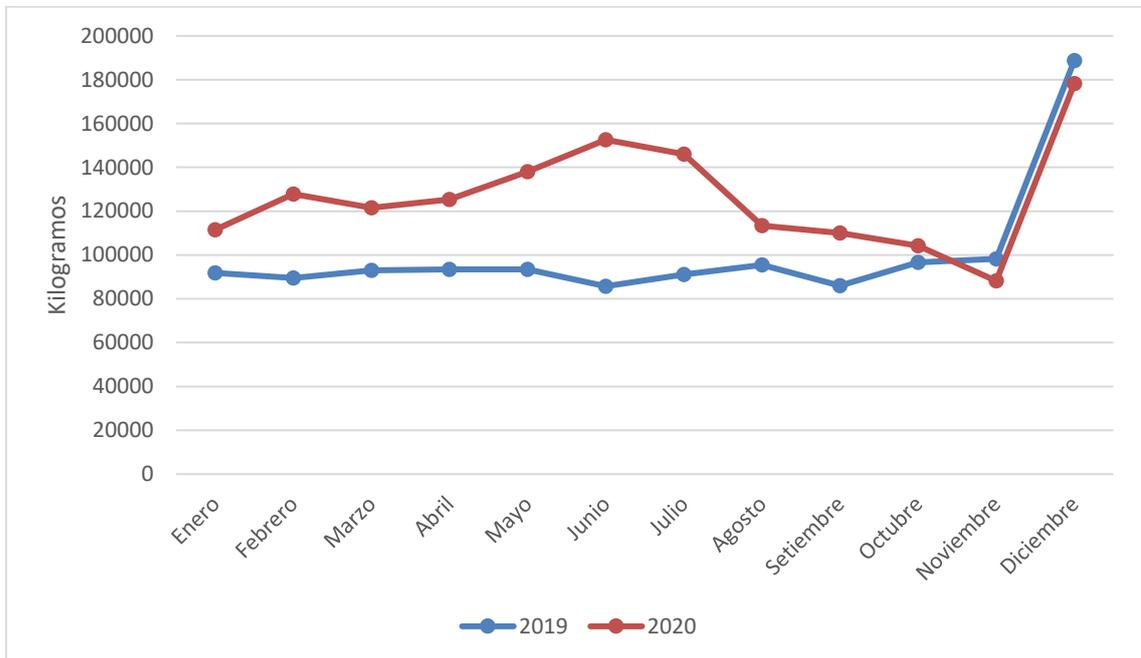
Como se ve en la Figura 6.2, la línea de tortas presenta una caída de -4.1%, mientras que postres tiene un crecimiento del 5.9%; sin embargo, el crecimiento de pastelería viene soportado por el crecimiento del 152.8% que tuvo la línea de queques y chifones, debido a que estos productos tienen un mayor tiempo de vida y son más económicos.

### **6.3.2 Comportamiento de la demanda de platos preparados**

En la Figura 6.3 se grafica la demanda mensual de los años 2019 y 2020 de platos preparados.

**Figura 6.3**

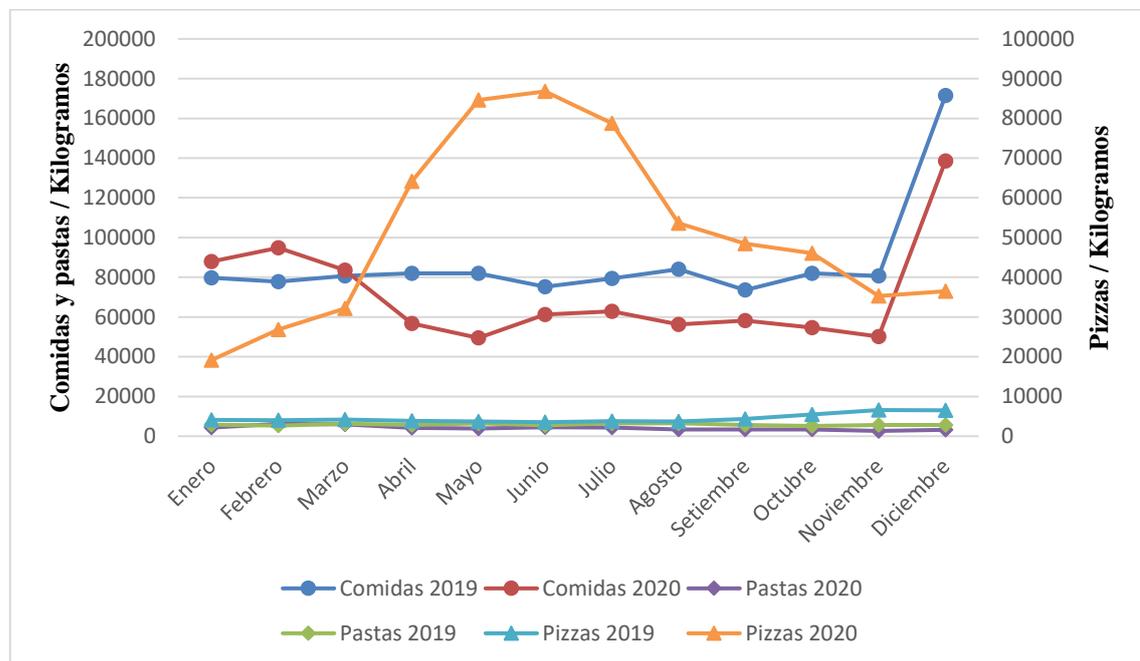
*Comportamiento de la demanda de platos preparados 2019-2020*



Como se aprecia, hay un importante incremento entre los meses de abril y julio del 2020. El crecimiento acumulado del año 2020 fue de 26.1%. Ahora, en la Figura 6.4, se analizará cada una de las líneas que comprende los platos preparados.

**Figura 6.4**

*Comportamiento de la demanda por línea de platos preparados*



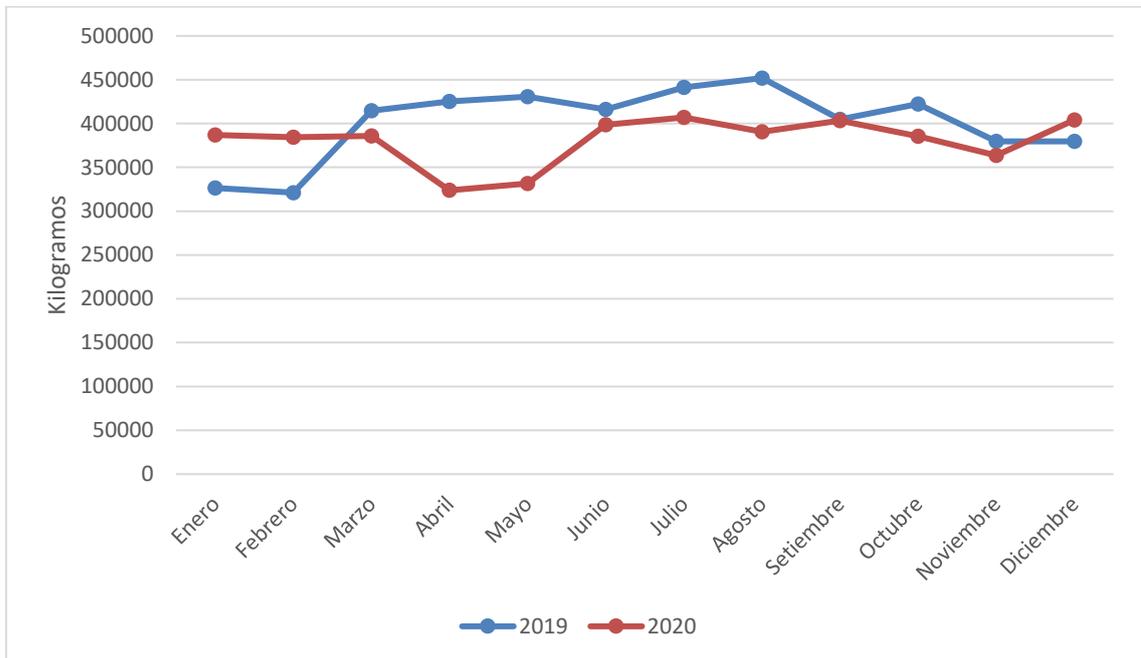
Como se aprecia en la Figura 6.4, la línea de pizzas tuvo un crecimiento importante el 2020 contra una caída en las líneas de comida. La caída en comidas se debió al cierre de los puntos de venta de comida dentro de Supermercados Peruanos.

### 6.3.3 Comportamiento de la demanda de panadería

En la Figura 6.5 se observa el comportamiento de la demanda de panadería entre los años 2019 y 2020.

**Figura 6.5**

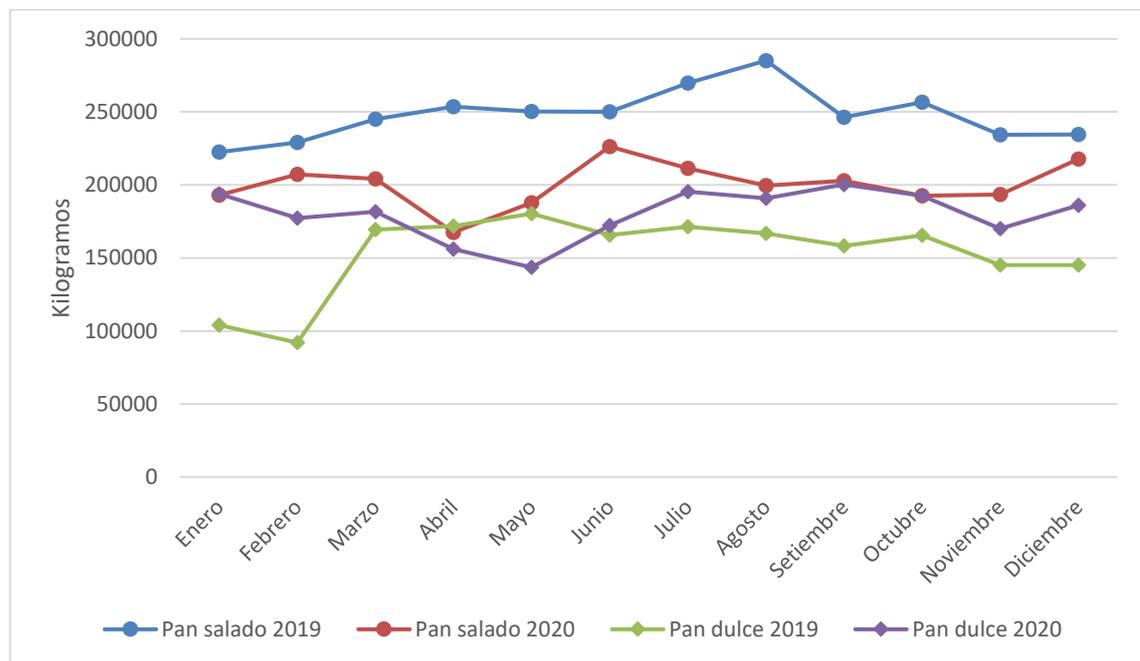
*Comportamiento de la demanda de panadería 2019-2020*



Entre los años 2019 y 2020 se puede apreciar una caída del 5.2% en la demanda de panes. En la Figura 6.6 se profundiza el análisis.

**Figura 6.6**

*Comportamiento de la demanda por línea de panadería 2019-2020*



Como se puede apreciar en la Figura 6.6, hay una caída de 19.3% en la demanda de pan salado y en el pan dulce se ve un crecimiento del 17.7%.

La caída de venta del pan salado se explica por el recorte de horarios de atención de las tiendas, lo cual hace que se pierda la venta de pan salado de las tardes y noches. Parte de esa compra se traslada a los panes dulces como el petipan, que son productos con mayor tiempo de vida.

## 6.4 Operaciones

Durante el COVID-19, las operaciones cambiaron drásticamente debido a las nuevas restricciones generadas. A continuación, se detallan los principales cambios:

- Reducción del aforo de tiendas para evitar el contagio de COVID-19. Se dieron normas que reducían el aforo y permitían el ingreso a los locales según género (las mujeres y hombres no podían ir a comprar el mismo día).
- Las rutas de transporte se reprograman. Aún se deben tener en consideración las restricciones horarias de cada municipalidad, pero hay que sumar las

dadas por el Gobierno, las cuales fueron toque de queda, e inmovilización total los domingos.

- Los horarios de trabajo se reprograman incluyendo las restricciones dadas por el Gobierno ante la pandemia, como el toque de queda. En este punto, se debe precisar la complejidad para la programación de horarios, ya que se tuvo que contemplar que los colaboradores encuentren transporte disponible para llegar a sus destinos. En el Centro de Fabricación se ampliaron las rutas de la movilidad de los buses de transporte del personal operativo ante la poca disponibilidad de transporte público.
- Los horarios de atención de las tiendas (supermercados) se determinan sobre la base de las restricciones de cada municipalidad y las restricciones dadas por el Gobierno ante la pandemia (toque de queda). A este punto también se sumó que los horarios debían contemplar que el personal se retire a una hora prudente para llegar a sus destinos antes del toque de queda.
- Incremento de las ventas de *e-commerce* hasta en 400% durante la pandemia, creación de nuevos puestos de trabajo y almacenes para las ventas *online*.

## **6.5 Actividades de soporte**

Las actividades de soporte se vieron también afectadas de la siguiente manera:

- Las áreas administrativas hacen trabajo remoto desde casa.
- Incremento de uso de internet en los centros logísticos debido a las reuniones virtuales con las demás áreas de la compañía.
- La compañía adquirió el aplicativo Microsoft Teams para reuniones virtuales y chats laborales.
- El área de sistemas tuvo un rol principal para adecuar los servidores de la compañía y garantizar capacidad de red para tener continuidad en las operaciones, considerando el nuevo escenario de trabajo remoto y el incremento de las ventas *online* durante la pandemia.
- Se replantearon las tareas y horarios para programar las reuniones entre áreas, a fin de que las personas puedan trabajar y convivir en sus casas respetando los refrigerios para el desayuno, almuerzo y término de su jornada laboral.

- El área de bienestar creó una serie de herramientas digitales para ayudar a los colaboradores a cuidar la salud mental y adaptarse a la nueva normalidad.
- Los líderes de la organización realizan eventos virtuales para comunicar información relevante de la compañía y sector *retail*.
- El área de compras y adquisiciones tomó relevancia durante la pandemia, ya que debió realizar negociaciones cruciales para adquirir indumentaria para protección anti-COVID-19, a fin de garantizar la operación de los centros logísticos y tiendas.

Como puede verse, las principales restricciones que se tuvieron fueron de horario, tanto en el Centro de Fabricación (eliminando un turno completo de producción) como en las tiendas (disminuyendo los horarios de atención al público).

Sin embargo, la demanda de sus productos tuvo un fuerte incremento, entre otras razones por ser una de las pocas actividades que se podían ejercer durante la inmovilización. Igualmente, gran parte del crecimiento se debió a que los clientes trasladaron las compras presenciales a la compra *online*.

## **CAPÍTULO VII: UNA VISIÓN EN MINORÍA: PERSPECTIVAS DE LA CATEGORÍA POSPANDEMIA**

Este proyecto tuvo como objetivo analizar y comparar la cadena de suministro de la categoría de alimentos preparados de Supermercados Peruanos antes y durante la pandemia del Covid 19 para definir estrategias post pandemia que aporten a la gestión de la empresa.

A continuación, detallamos las principales conclusiones que se formularon como resultado del trabajo y la experiencia individual de cada uno de los alumnos que formamos parte de esta investigación.

- La pandemia fue una circunstancia disruptiva que obligó al sector *retail* a replantear las operaciones en las todas etapas de la cadena de suministro, desde el abastecimiento, la producción, transporte y operaciones en tiendas.
- Debe existir una integración vertical hacia atrás con los proveedores medianos y pequeños, estos deben ser socios estratégicos para la empresa, de esta manera se pueden establecer acciones en conjunto que permitan un crecimiento sostenible en beneficio del proveedor y el cliente.
- El análisis del comportamiento del consumidor demuestra que existe un debilitamiento en la afluencia de clientes a las tiendas físicas (ver Anexo 21) junto con un cambio en los hábitos de comportamiento del consumidor. En los Estados Unidos el 80% de los consumidores siguen cambiando su hábito de compra, el 60% visita las tiendas físicas menos que en pandemia y el 43% compra más seguido Online (Gramling, et. al., 2021). Esto fortalece nuevos canales como el *e-commerce* que vienen ganando participación de mercado. Es por esto por lo que en el mediano plazo la inversión se orientar a fortalecer los nuevos canales y formatos como Mass y Makro.
- Tal como indica el estudio el mercado tradicional tiene entre el 70% y 90% de participación del mercado *retail*, la empresa debe orientar sus esfuerzos acercarse al consumidor del mercado tradicional, ofreciendo productos de

calidad y a buen precio, de esta manera la marca propia juega un rol vital y su desarrollo permitirá el crecimiento de las tiendas de descuento Mass.

- Uno de los principales objetivos de las empresas del *retail* es buscar la eficiencia en costos para ser competitivos en precios, de esta manera planteamos como estrategia a mediano plazo implementar una flota de 2 camiones propia para realizar un piloto y evaluar el ahorro que se puede generar al manejar una flota mixta (propia y tercerizada) que permita trasladar el margen que hoy beneficia al proveedor de transporte y mejorar los costos de la compañía.
- La omnicanalidad es fundamental para sostener el crecimiento y el liderazgo que ha logrado Supermercados Peruanos en los últimos años, se debe apostar por potenciar el crecimiento de formatos como Mass y Makro que se adecuan más al perfil del consumidor del Mercado tradicional, además de impulsar nuevas experiencias de compra en el canal digital como Agora que es la nueva aplicación digital que permite comprar productos de Plaza Vea y Vivanda y otras empresas del grupo.
- La innovación y desarrollo es la herramienta que nos permite sacar ventaja de los competidores, en esta etapa donde la compañía es líder es fundamental que las áreas de investigación y desarrollo sean reforzadas con recurso humano especializado y tecnología que permita el desarrollo eficaz y eficiente de productos para cubrir la demanda agresiva que exige el *retail*.
- Supermercados Peruanos cuenta con centros de distribución y fabricación con tecnología de punta y certificaciones para operar cumpliendo con todas las normativas y exigencias legales, en estos centros aún existe capacidad ociosa ya que se implementaron para un crecimiento a 10 años. Aquí se presenta la oportunidad de tercerizar y ofrecer servicios a otras empresas del grupo en el corto y mediano plazo.

## REFERENCIAS

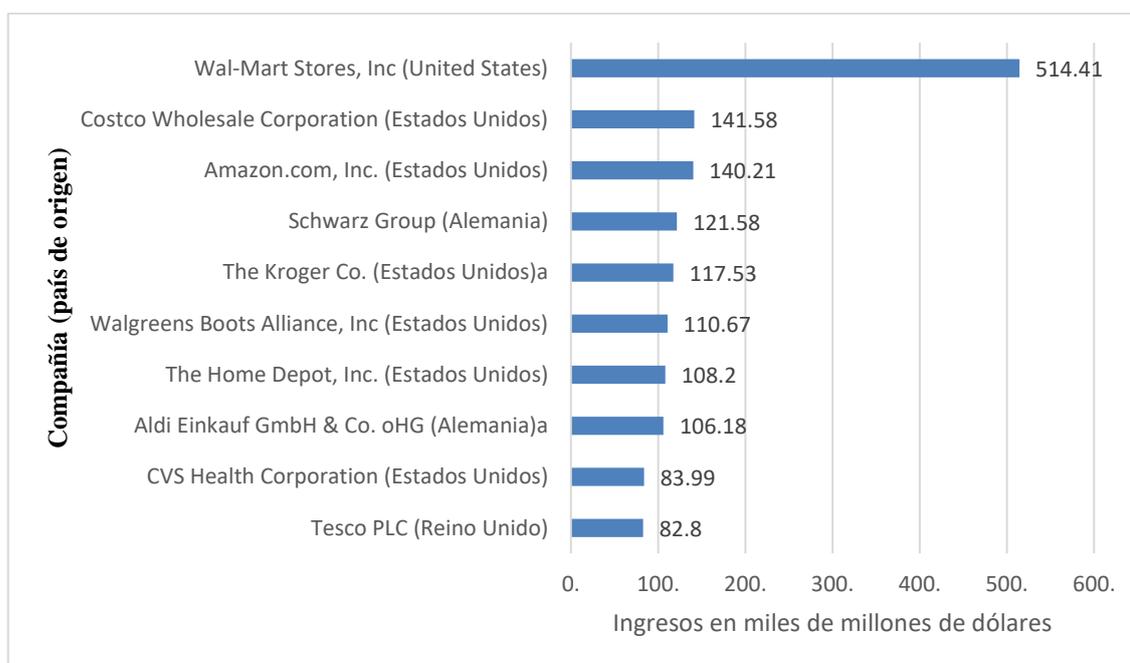
- Álvarez Pinto, H. (Julio 2020). *Riesgos de mercado Retail*. Maximixe.
- Ayala, J. L. (2000). *Banco Central de Reserva del Perú: Revista Estudios Económicos: Ejemplares publicados*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/06/Estudios-Economicos-6-7.pdf>
- Barranzuela, I. (21 de mayo de 2021). *PQS: ¿Cuál es el perfil del consumidor peruano en el 2021?* PQS. <https://pqs.pe/tu-negocio/cual-es-el-perfil-del-consumidor-peruano-en-el-2021/>
- datosmacro.com. (2020). *datosmacro.com*. datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/pib/peru>
- Decreto Supremo N° 044-2020-PCM (2020).
- Farfan, B. (30 de Junio de 2020). *The Balance Small Business: What is retail?* The balance small business. <https://www.thebalancesmb.com/what-is-retail-2892238>
- Geo-Hub COVID-19 - Information System for the Region of the Americas* . (4 de 2021). Geo-Hub COVID-19. <https://paho-covid19-response-who.hub.arcgis.com/>
- Gramling, K., Orschell, J., & Chernoff, J. (2021). How E-Commerce Fits into Retail's Post-Pandemic Future. *Harvard Business Review*, 1-5.
- Gutierrez Ruiz, M. E. (2016). Presencia del retail moderno en la ciudad de Pucallpa y su incidencia en el desarrollo comercial de la zona [Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial]. Repositorio institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2440>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta*. Ciudad de México: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.

- Hudson, M. (20 de Julio de 2020). *The Balance Small Business: What is a retailer*. The balance small business. <https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-retailer-2890386>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). Principles of Marketing Global Edition. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Principles of Marketing Global Edition* (págs. 411-417). Pearson.
- La República. (11 de marzo de 2022). *La República: E-commerce: ¿cuánto facturó la industria en el Perú durante el 2021?* La República. <https://larepublica.pe/economia/2022/03/11/e-commerce-cuanto-facturo-la-industria-en-el-peru-durante-el-2021/>
- Nieuwoudt, T. (14 de Setiembre de 2020). *The Supply Chain Lab: Differences between traditional trade and modern trade*. The Supply Chain Lab. <https://thesupplychainlab.blog/2020/09/14/differences-between-traditional-trade-and-modern-trade/>
- Organización Mundial de La Salud: Coronavirus*. (s.f.). Organización Mundial de La Salud. [https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)
- Panetta, K. (19 de Octubre de 2020). *Gartner Top Strategic Technology Trends for 2021*. Gartner. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-strategic-technology-trends-for-2021/>
- Perú Retail: Canal tradicional en Perú: Un sector que no solo sobrevive, sino que se mantiene como líder*. (5 de Setiembre de 2018). Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/especial/canal-tradicional-peru-sector-lider/>
- Perú Retail: Definición de Retail*. (9 de Agosto de 2018). Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/retailtv/definicion-de-retail/>
- Perú Retail: Peru: ¿Qué es el canal tradicional?* (8 de Octubre de 2018). Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/canal-tradicional-peru/>
- Perú Retail: Perú: Canal tradicional vs Canal moderno*. (17 de Agosto de 2018). Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/peru-canal-tradicional-vs-canal-moderno/>
- Perú Retail: Wong, la historia: de una pequeña bodega a gigante de los supermercados*. (22 de enero de 2022). Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/wong-la-historia-de-una-pequena-bodega-a-gigante-de-los-supermercados/>

- Perú Situación retail moderno 2018.* (2018). Research BBVA.
- ¿Qué son los Coronavirus?* (5 de Febrero de 2021). Plataforma digital única del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/8371-que-son-los-coronavirus>
- Retail Market Worldwide.* (2021). Statista Research Department.
- (s.f.). Passport. <https://www-portal-euromonitor-com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/help/definitionstab>
- Saavedra García, M. L. (2017). El estudio de caso como diseño de investigación en las Ciencias. *Iberoamerican Business Journal*, 1-25.
- Statista. (2020). *Peru Statista Country Report.* Statista.
- Statista. (2021). *Coronavirus: impact on the retail industry worldwide.* Statista Research Department.
- Statista. (2021). *E-Commerce in Peru.* Statista.
- Supermercados Peruanos: Empresa.* (s.f.). Supermercados Peruanos S.A. <http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/qsomos-empresa>
- Torrice, G. (28 de diciembre de 2016). *El Comercio Negocios Perú: Qué son las reglas fiscales y por qué son importantes.* El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/peru-son-reglas-fiscales-son-importantes-156078-noticia/>
- Walker, S. (10 de Enero de 2020). *Difference: Difference between traditional trade and modern trade.* Difference. <https://www.difference.wiki/traditional-trade-vs-modern-trade/>
- Yin, R. K. (2014). *Investigación sobre estudio de casos: Diseño y métodos.* SAGE publications.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Las 10 principales empresas de *retail* en el mundo por nivel de ingresos



Nota. Adaptado de *Retail market worldwide*, por Statista, julio de 2020, p. 20.

<sup>a</sup> Valores estimados.

## Anexo 2: Listado de supermercados de alcance global

Supermercado	Número de locales
<b>7-Eleven</b>	53 000 <sup>a</sup>
<b>SPAR</b>	12 500 <sup>a</sup>
<b>Wal-Mart</b>	11 088 <sup>a</sup>
<b>Carrefour</b>	10 102 <sup>a</sup>
<b>Lidi</b>	9 800 <sup>a</sup>
<b>Aldi</b>	9 600 <sup>a</sup>
<b>CBA</b>	5 200 <sup>a</sup>
<b>Migros</b>	4 417 <sup>a</sup>
<b>Crai</b>	3 200 <sup>a</sup>
<b>Auchan</b>	1 961 <sup>a</sup>

*Nota.* La relación de supermercados fue tomada de *Perú: Statista country report*, 2020, p. 57.

<sup>a</sup> Los números de locales de cada compañía fueron tomados de “10 largest multinational supermarkets by number of stores”, por *World List Mania*, 6 de febrero de 2022 (<https://www.worldlistmania.com/10-largest-multinational-supermarkets-by-number-of-stores/>).

## Anexo 3: Definiciones Euromonitor



### CATEGORY DEFINITIONS

---

#### **Supermarkets**

Retail outlets selling groceries with a selling space of between 400 and 2,500 square metres. Excludes discounters, convenience stores and independent grocery stores. Example brands include Champion, Tesco, Casino. Exception: In some markets, primarily the US, Australia and Hong Kong, there are grocery retailer brands that operate outlets with a selling space of over 2,500 square metres, but offer only a very limited range of non-grocery merchandise or none at all. These brands are included in Supermarkets. Examples include: Coles, Woolworths, Park 'n Shop. For the Supermarket channel Euromonitor also provides a breakdown of value sales between Grocery and Non-Grocery products.

[Return to top](#)



### CATEGORY DEFINITIONS

---

#### **Hypermarkets**

Hypermarkets are retail outlets with a selling space of over 2,500 square metres and with a primary focus on selling food/beverages/tobacco and other groceries. Hypermarkets also sell a range of non-grocery merchandise. Hypermarkets are frequently located on out-of-town sites or as the anchor store in a shopping centre. Example brands include Carrefour, Tesco Extra, Géant, E Leclerc, Intermarché, Auchan. Excludes cash and carry, warehouse clubs and mass merchandisers. For the Hypermarket channel Euromonitor also provides a breakdown of value sales between Grocery and Non-Grocery products.

[Return to top](#)



### CATEGORY DEFINITIONS

---

#### **Discounters**

Discounters are retail outlets typically with a selling space of between 400 and 2,500 square metres. Retailers' primary focus is on selling private label products within a limited range of food/beverages/tobacco and other groceries at budget prices. Discounters may also sell a selection of non-groceries, frequently as short-term special offers. Discounters can be classified as hard discounters and soft discounters. Hard discounter: first introduced by Aldi in Germany, and also known as limited-line discounters. Retail outlets, typically of 300-900 square metres, stocking fewer than 1,000 product lines, largely in packaged groceries. Goods are mainly private-label or budget brands. Soft discounter: usually slightly larger than hard discounters, and also known as extended-range discounters. Retail outlets typically stocking 1,000-4,000 product lines. As well as private-label and budget brands, stores commonly carry leading brands at discounted prices. Discounters excludes mass merchandisers and warehouse clubs. Example brands include Aldi, Lidl, Plus, Penny, Netto.

[Return to top](#)

# Anexo 4: Tiendas de descuento en Perú



## Discounters in Peru

COUNTRY REPORT | FEB 2022

[Save to my content](#)

Convert Currency (Y-O-Y Ex Rates) **LOCAL** ▾

### Market Sizes

#### Sales of Discounters

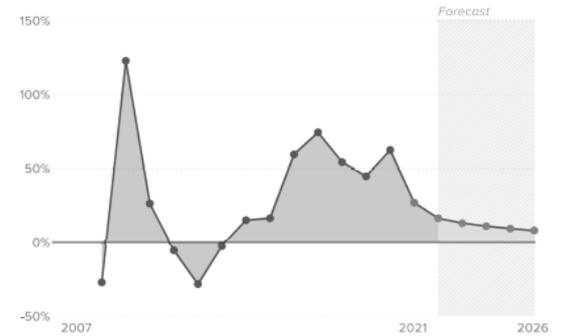
Retail Value RSP excl Sales Tax - PEN million - Current - 2007-2026

Year	Retail Value RSP excl Sales Tax - PEN million	% Y-O-Y Growth
2007	60.8	-
2008	44.2	-27.3
2009	98.5	122.7
2010	124.1	26.1
2011	117.2	-5.6
2012	83.9	-28.5
2013	81.7	-2.6
2014	93.8	14.8
2015	108.9	16.1
2016	173.4	59.3
2017	302.3	74.3
2018	465.8	54.1
2019	672.7	44.4
2020	1,091.7	62.3
2021	1,382.9	26.7
2022	1,605.0	16.1
2023	1,810.0	12.8
2024	2,003.8	10.7
2025	2,185.4	9.1
2026	2,354.8	7.8

#### Sales Performance of Discounters

% Y-O-Y Retail Value RSP excl Sales Tax Growth 2007-2026

**26.7%**



# Anexo 5: Hipermercados en Perú



## Hypermarkets in Peru

COUNTRY REPORT | FEB 2022

[Save to my content](#)

Convert Currency (Y-O-Y Ex Rates) **LOCAL** ▾

### Market Sizes

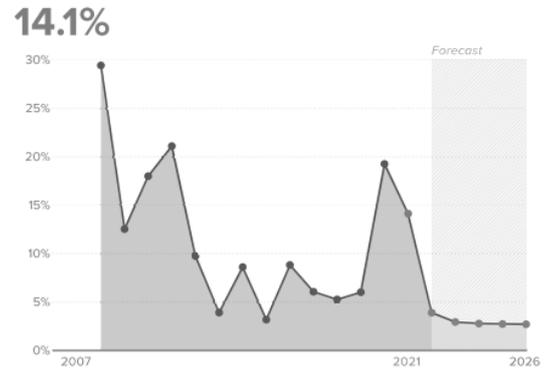
#### Sales of Hypermarkets

Retail Value RSP excl Sales Tax - PEN million - Current - 2007-2026

Year	Retail Value RSP excl Sales Tax - PEN million	% Y-O-Y Growth
2007	2,512.4	-
2008	3,250.2	29.4
2009	3,655.5	12.5
2010	4,311.3	17.9
2011	5,218.2	21.0
2012	5,723.9	9.7
2013	5,944.4	3.9
2014	6,452.2	8.5
2015	6,653.3	3.1
2016	7,236.1	8.8
2017	7,670.1	6.0
2018	8,069.7	5.2
2019	8,550.3	6.0
2020	10,191.5	19.2
2021	11,624.5	14.1
2022	12,070.6	3.8
2023	12,417.6	2.9
2024	12,755.4	2.7
2025	13,096.6	2.7
2026	13,442.4	2.6

#### Sales Performance of Hypermarkets

% Y-O-Y Retail Value RSP excl Sales Tax Growth 2007-2026



# Anexo 6: Supermercados en Perú



## Supermarkets in Peru

COUNTRY REPORT | FEB 2022

[Save to my content](#)

Convert Currency (Y-O-Y Ex Rates) LOCAL

### Market Sizes

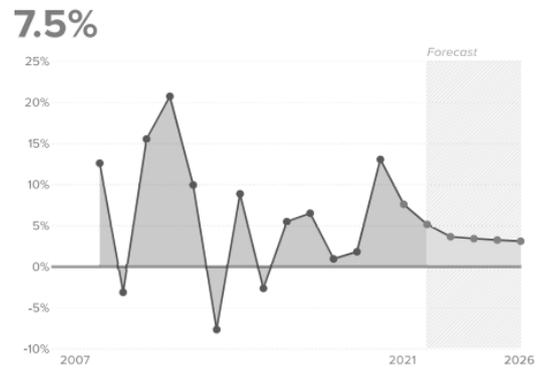
#### Sales of Supermarkets

Retail Value RSP excl Sales Tax - PEN million - Current - 2007-2026

Year	Retail Value RSP excl Sales Tax - PEN million	% Y-O-Y Growth
2007	2,614.2	-
2008	2,942.2	12.5
2009	2,849.3	-3.2
2010	3,290.7	15.5
2011	3,971.2	20.7
2012	4,364.2	9.9
2013	4,028.3	-7.7
2014	4,383.4	8.8
2015	4,265.4	-2.7
2016	4,497.3	5.4
2017	4,787.8	6.5
2018	4,831.0	0.9
2019	4,916.4	1.8
2020	5,555.8	13.0
2021	5,975.0	7.5
2022	6,279.8	5.1
2023	6,505.7	3.6
2024	6,724.9	3.4
2025	6,939.8	3.2
2026	7,151.9	3.1

#### Sales Performance of Supermarkets

% Y-O-Y Retail Value RSP excl Sales Tax Growth 2007-2026



# Anexo 7: Ventas de los supermercados en Perú

3/21/22, 1:27 PM

Statistics Redesign | Passport

Skip to main content



## Brand Shares

### Global - Historical Owner | Historical | Actuals

Geography	Category	Brand Name	Company Name (SBO)	Data Type	Unit	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Peru	Supermarkets	Wong (Cencosud SA)	Cencosud SA	Retail Value RSP excl Sales Tax	PEN million	1,449.3	1,503.0	1,566.2	1,606.0	1,445.4	1,639.5	1,800.9
Peru	Supermarkets	Metro (Cencosud SA)	Cencosud SA	Retail Value RSP excl Sales Tax	PEN million	1,180.1	1,217.8	1,386.2	1,421.2	1,425.5	1,615.0	1,771.3
Peru	Supermarkets	Haza Vea Super (Retail Peru Corp)	Retail Peru Corp	Retail Value RSP excl Sales Tax	PEN million	477.3	525.0	548.7	540.5	607.3	712.6	790.6
Peru	Supermarkets	Tollus (Falabella SAC)	Falabella SAC	Retail Value RSP excl Sales Tax	PEN million	382.2	424.2	441.2	463.7	486.3	577.2	670.3
Peru	Supermarkets	Vivanda (Retail Peru Corp)	Retail Peru Corp	Retail Value RSP excl Sales Tax	PEN million	237.9	261.7	274.3	245.7	276.1	276.7	280.4
Peru	Supermarkets	Candy (Supermercado Candy SAC)	Supermercado Candy SAC	Retail Value RSP excl Sales Tax	PEN million	-	-	-	-	-	-	-
Peru	Supermarkets	Others	Others	Retail Value RSP excl Sales Tax	PEN million	538.6	565.5	571.2	554.0	675.8	734.9	661.4
Peru	Supermarkets	Total	Total	Retail Value RSP excl Sales Tax	PEN million	4,265.4	4,497.3	4,787.8	4,831.0	4,916.4	5,555.8	5,975.0

#### Research Sources:

1. Retailing: Euromonitor from trade sources/national statistics

## Anexo 8: Ventas de los hipermercados en Perú

3/21/22, 1:27 PM

Statistics Redesign | Passport

[Skip to main content](#)



### Brand Shares

#### Global - Historical Owner | Historical | Actuals

Geography	Category	Brand Name	Company Name (SBC)	Data Type	Unit	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Peru	Hypermarkets	Plaza Vea (InRetail Peru Corp)	InRetail Peru Corp	Retail Value RSP excl Sales Tax	PEN million	3,302.3	3,467.4	3,612.0	3,832.3	4,140.9	4,728.9	5,416.5
Peru	Hypermarkets	Tottus (Fabeella SACL)	Fabeella SACL	Retail Value RSP excl Sales Tax	PEN million	2,347.8	2,732.4	3,024.3	3,196.0	3,368.4	4,241.6	4,818.5
Peru	Hypermarkets	Metro (Cencosud SA)	Cencosud SA	Retail Value RSP excl Sales Tax	PEN million	1,003.1	1,036.3	1,033.8	1,041.3	1,041.0	1,221.0	1,389.5
Peru	Hypermarkets	Wong (Cencosud SA)	Cencosud SA	Retail Value RSP excl Sales Tax	PEN million	-	-	-	-	-	-	-
Peru	Hypermarkets	Total	Total	Retail Value RSP excl Sales Tax	PEN million	6,653.3	7,236.1	7,670.1	8,069.7	8,550.3	10,191.5	11,624.5

**EUROMONITOR INTERNATIONAL**  
1. Including subsidiaries from trade sources/national statistics  
 © 2022 Euromonitor is privately owned & trademarked

## Anexo 9: Participación política en el Congreso desde el año 2006 al año 2021

<b>Partido Político</b>	<b>2006</b>	<b>2011</b>	<b>2016</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Unión por el Perú</b>	45				
<b>Partido Aprista Peruano</b>	36	4			
<b>Unidad Nacional</b>	17				
<b>Alianza por el Futuro</b>	13				
<b>Frente de Centro</b>	5				
<b>Perú Posible</b>	2	21			
<b>Restauración Nacional</b>	2				
<b>Gana Perú</b>		47			
<b>Fuerza 2011 (Fuerza Popular)</b>		37	73	15	24
<b>Alianza para el Gran Cambio</b>		12			
<b>Solidaridad Nacional</b>		9			13
<b>Peruanos por el Kambio</b>			18		
<b>Frente Amplio</b>			20	9	
<b>Alianza para el Progreso</b>			9	22	15
<b>Acción Popular</b>			5	25	16
<b>Alianza Popular</b>			5		
<b>Unión por el Perú</b>				13	
<b>Podemos Perú</b>				11	5
<b>FREPAP</b>				15	
<b>Partido Morado</b>				9	3
<b>Somos Perú</b>				11	5
<b>Perú Libre</b>					37
<b>Avanza País</b>					7
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>125</b>

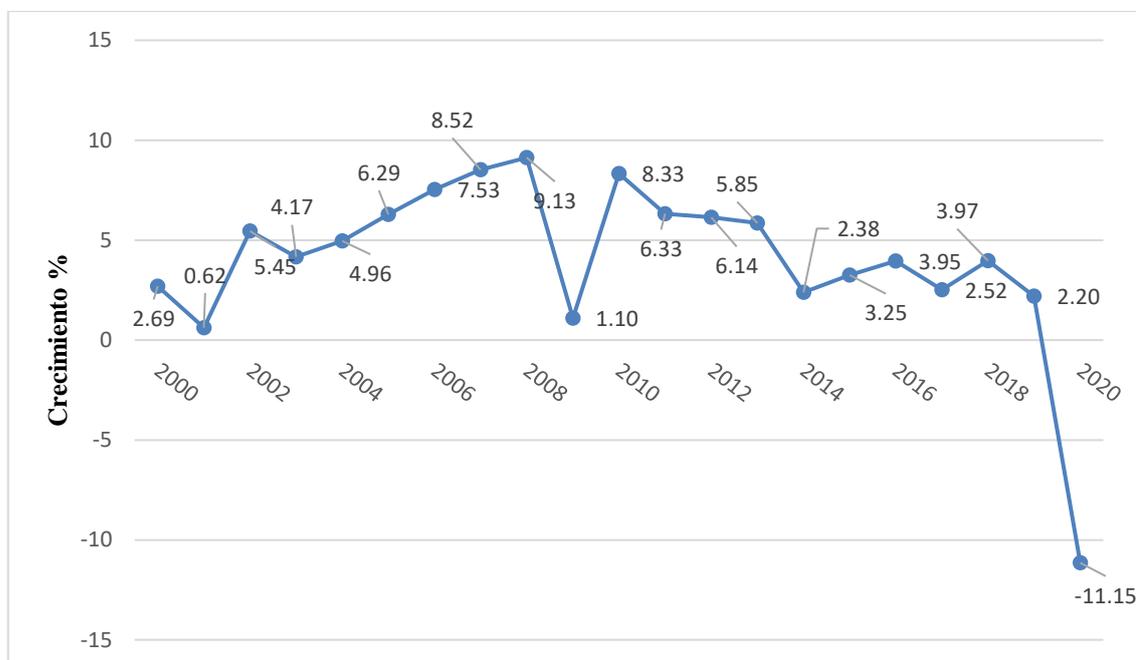
*Nota.* Adaptado de “Congreso de la República del Perú”, por Wikipedia, 2022 ([https://es.wikipedia.org/wiki/Congreso\\_de\\_la\\_República\\_del\\_Perú](https://es.wikipedia.org/wiki/Congreso_de_la_República_del_Perú)).

## Anexo 10: Inflación en el Perú versus otras regiones 2021

	<b>EUA</b>	<b>Eurozona</b>	<b>China</b>	<b>Chile</b>	<b>Perú</b>
<b>Dic-20</b>	1.4	(0.3)	0.2	3.0	2.0
<b>Ene-21</b>	1.4	0.9	(0.3)	3.1	2.7
<b>Feb-21</b>	1.7	0.9	(0.2)	2.8	2.4
<b>Mar-21</b>	2.6	1.3	0.4	2.9	2.6
<b>Abr-21</b>	4.2	1.6	0.9	3.3	2.4
<b>May-21</b>	5.0	2.0	1.3	1.6	2.5

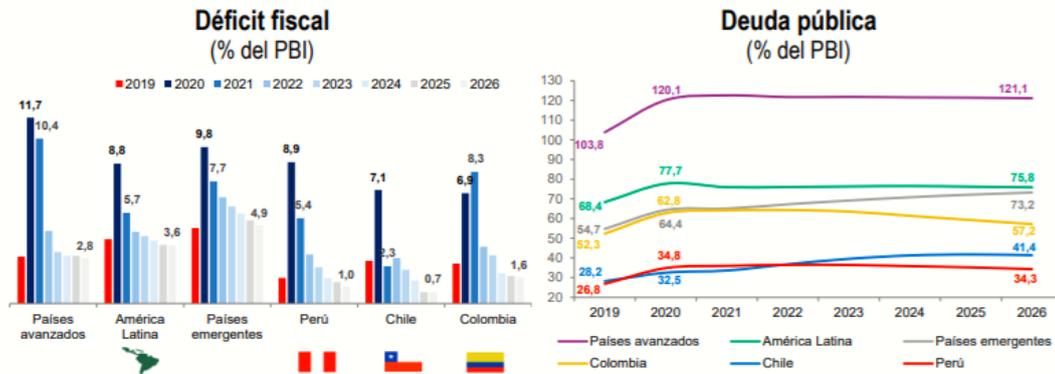
*Nota.* Adaptado de *Presentación del Reporte de Inflación - Junio 2021*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2021, 39:32 (<https://www.youtube.com/watch?v=01Ro-IPu8wo>).

## Anexo 11: Crecimiento del PBI desde el 2000



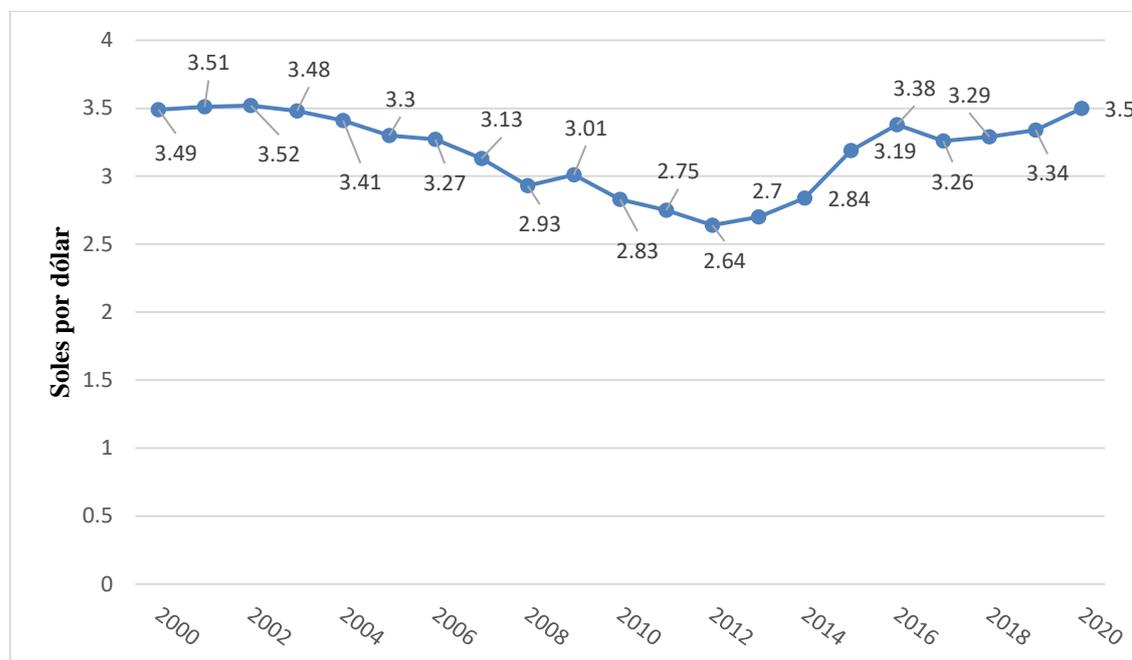
*Nota.* Adaptado de “Crecimiento del PIB (% anual) - Perú”, por el Banco Mundial, 2021 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&locations=PE&start=2000>).

## Anexo 12: Deuda pública respecto al PBI



Nota. De “Marco Macroeconómico Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas”, *El Peruano*, 27 de agosto del 2021, p. 84.

## Anexo 13: Tipo de cambio



*Nota.* De “Bancario (Promedio del periodo) - Venta”, por BCRPData, 2021  
(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05242PA/html/2000/2021/>).

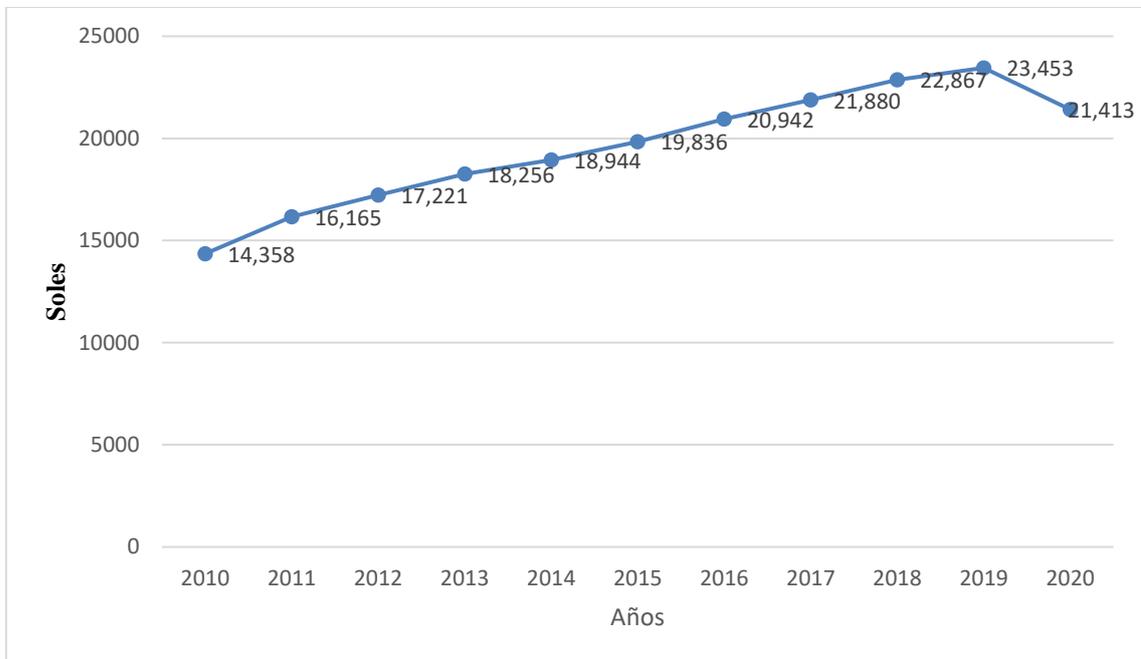
## Anexo 14: Crecimiento del PBI por estrategia

**Cambio en el crecimiento del PBI gasto de 2020 a 2021**  
(Var. % real anual, contribución en p.p.)



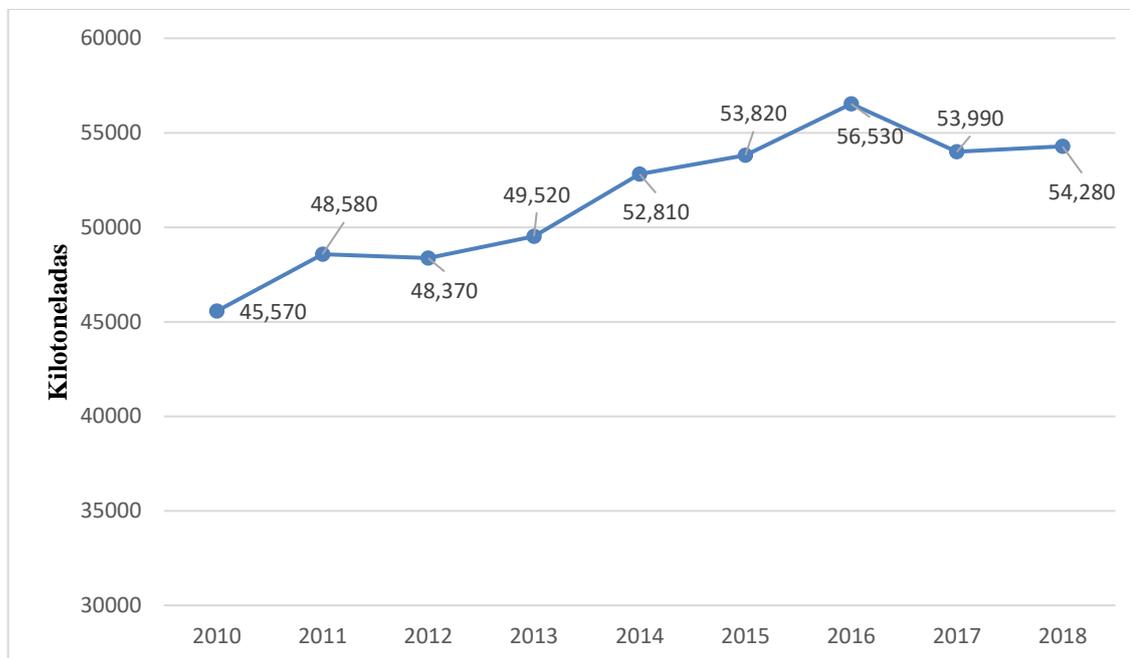
*Nota. De Perú: escenario macroeconómico y propuesta de leyes de presupuesto, equilibrio y endeudamiento, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2 de setiembre de 2020, p. 10 ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/documentac/presentacion\\_guia\\_orientacion2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/documentac/presentacion_guia_orientacion2021.pdf)).*

## Anexo 15: PBI per cápita



*Nota.* Adaptado de “PIB per cápita (UMN actual) – Peru”, por el Banco Mundial, 2021 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CN?end=2020&locations=PE&start=2010>).

## Anexo 16: Emisiones de CO<sub>2</sub> de Perú a partir del 2010



*Nota.* Adaptado de “Emisiones de CO<sub>2</sub> (kt) – Perú”, por el Banco Mundial, 2019?  
(<https://datos.bancomundial.org/indicador/EN.ATM.CO2E.KT?end=2018&locations=PE&start=2010>).

**Anexo 17: Concentración promedio y máximo de hierro  
en el río Rímac y en las plantas de tratamiento 1 y 2 de  
Sedapal en mg/l**

Meses	Río Rímac		Plantas 1 y 2	
	Promedio	Máximo	Promedio	Máximo
<b>2020</b>				
<b>Enero</b>	3.26	17.59	0.020	0.059
<b>Febrero</b>	10.77	68.65	0.017	0.072
<b>Marzo</b>	5.70	50.94	0.023	0.120
<b>Abril</b>	1.15	4.24	0.135	3.218
<b>Mayo</b>	0.52	1.35	0.020	0.068
<b>Junio</b>	0.33	2.44	0.013	0.049
<b>Julio</b>	0.35	1.22	0.013	0.041
<b>Agosto</b>	0.79	3.61	0.026	0.059
<b>Setiembre</b>	0.72	3.94	0.020	0.056
<b>Octubre</b>	0.64	1.99	0.013	0.039
<b>Noviembre</b>	0.49	1.30	0.020	0.085
<b>Diciembre</b>	3.18	31.79	0.017	0.087
<b>2021</b>				
<b>Enero</b>	11.30	47.38	0.016	0.027.
<b>Febrero</b>	1.73	7.34	0.022	0.053
<b>Marzo</b>	5.17	42.20	0.014	0.061
<b>Abril</b>	1.52	5.85	0.018	0.052
<b>Mayo</b>	0.58	2.00	0.021	0.048
<b>Junio</b>	0.34	1.39	0.018	0.043
<b>Variación porcentual</b>				

---

<b>Jun21/May21</b>	-41.4	-30.5	-14.3	-10.4
<b>Jun21/May20</b>	3.0	-43.0	38.5	-12.2

---

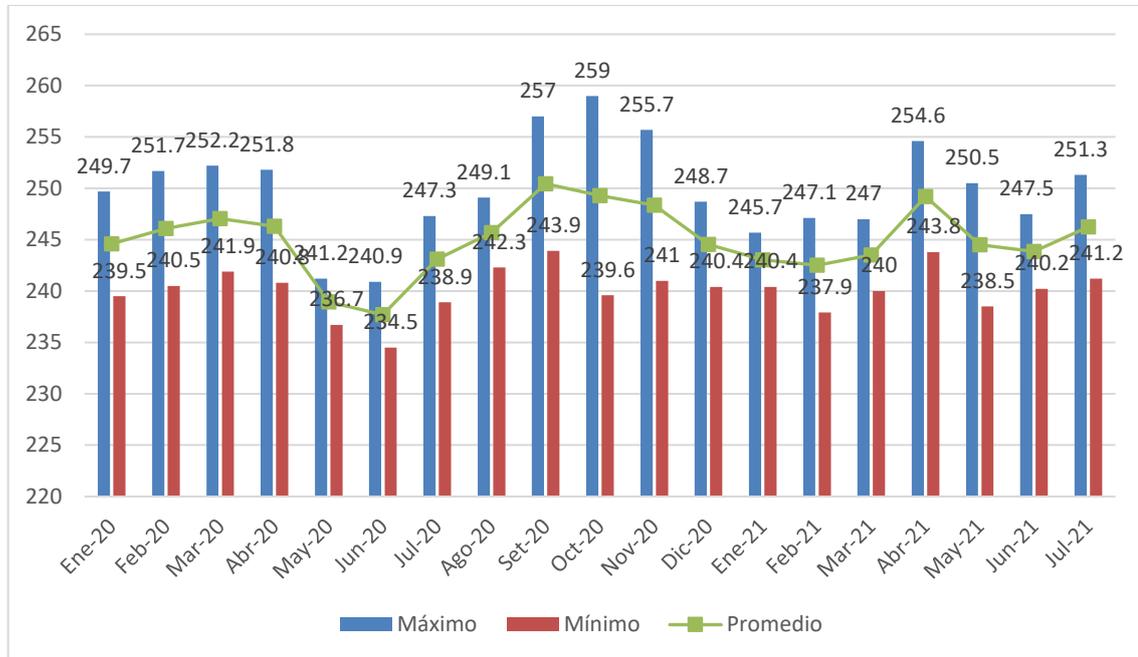
*Nota.* Adaptado de *Estadísticas Ambientales*, (8), por el INEI, julio 2021, pp. 13 y 14 (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-estadisticas-ambientales-jul-2021.pdf>).

## Anexo 18: Concentración promedio de plomo en el río Rímac y en las plantas 1 y 2 de Sedapal en mg/l

Meses	Río Rímac		Plantas 1 y 2	
	Promedio	Máximo	Promedio	Máximo
<b>2020</b>				
<b>Enero</b>	0.039	0.239	0.001	0.003
<b>Febrero</b>	0.404	6.003	0.001	0.003
<b>Marzo</b>	0.134	1.298	0.001	0.004
<b>Abril</b>	0.021	0.204	0.005	0.036
<b>Mayo</b>	0.008	0.051	0.001	0.003
<b>Junio</b>	0.006	0.045	0.000	0.001
<b>Julio</b>	0.005	0.017	0.000	0.002
<b>Agosto</b>	0.011	0.055	0.000	0.002
<b>Setiembre</b>	0.009	0.051	0.000	0.001
<b>Octubre</b>	0.008	0.024	0.000	0.001
<b>Noviembre</b>	0.006	0.015	0.000	0.002
<b>Diciembre</b>	0.049	0.541	0.000	0.002
<b>2021</b>				
<b>Enero</b>	0.099	0.864	0.000	0.000
<b>Febrero</b>	0.015	0.061	0.000	0.001
<b>Marzo</b>	0.044	0.375	0.000	0.001
<b>Abril</b>	0.012	0.061	0.000	0.001
<b>Mayo</b>	0.007	0.026	0.000	0.001
<b>Junio</b>	0.005	0.019	0.000	0.001
<b>Variación porcentual</b>				
<b>Jun21/May21</b>	-28.6	-26.9	-	0.0
<b>Jun21/May20</b>	-16.7	-57.8	-	0.0

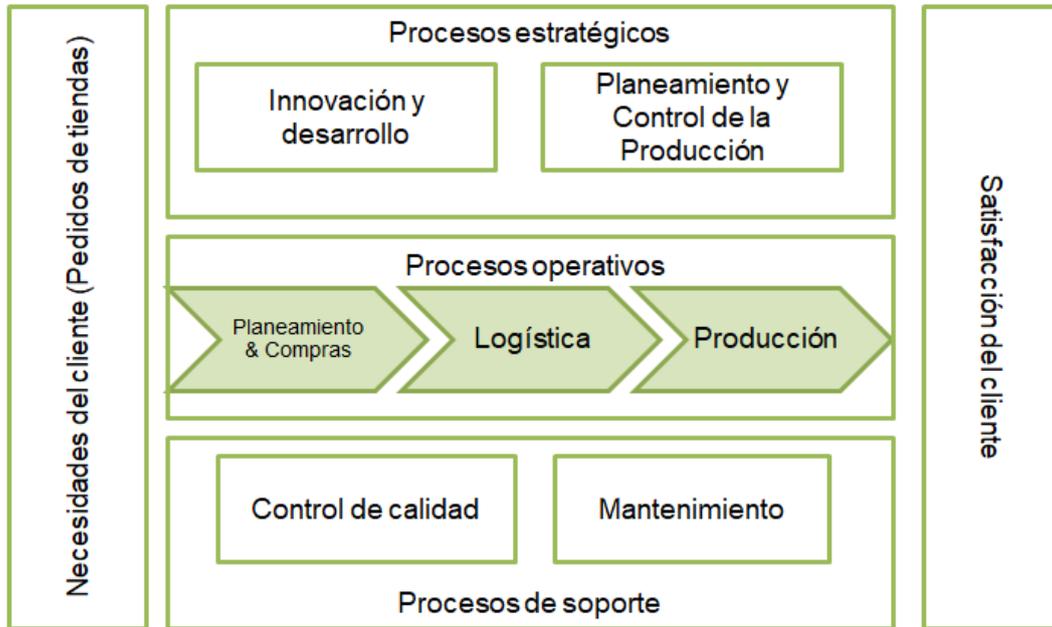
*Nota.* Adaptado de *Estadísticas Ambientales*, (8), por el INEI, julio 2021, pp. 15 y 16 (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-estadisticas-ambientales-jul-2021.pdf>).

## Anexo 19: Vigilancia del ozono atmosférico

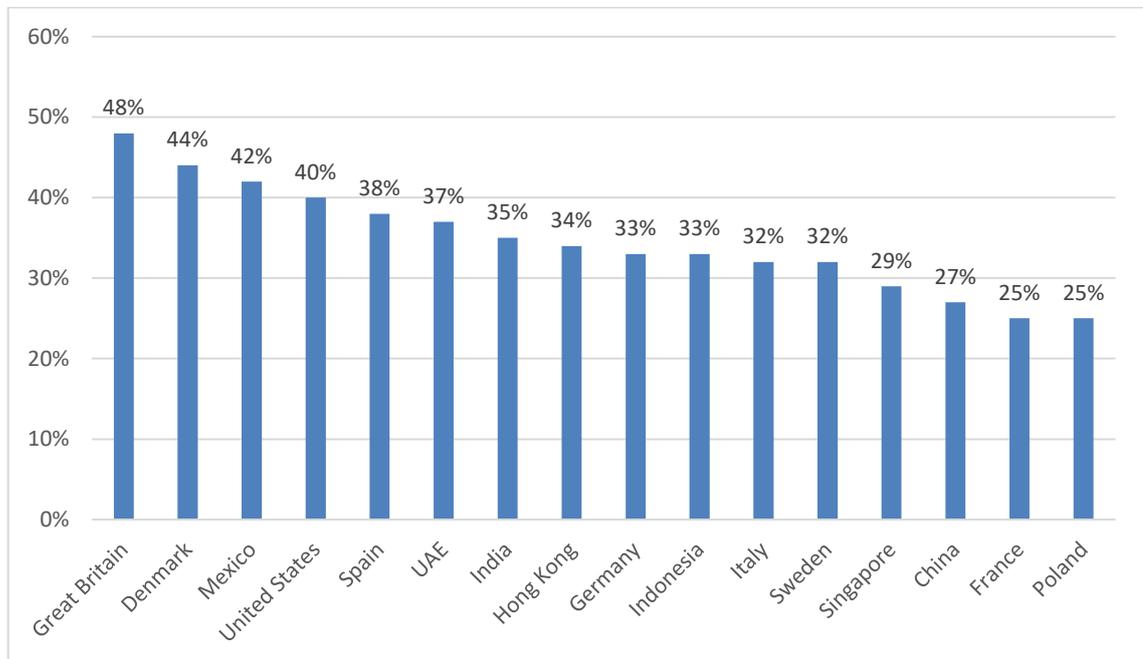


Nota. De *Estadísticas Ambientales*, (8), por el INEI, julio 2021, p. 12  
 (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-estadisticas-ambientales-jul-2021.pdf>).

## Anexo 20: Macroproceso del Centro de Fabricación



## Anexo 21: Proporción de consumidores que evitan las tiendas debido a las pautas de distanciamiento social en países seleccionados en 2021



Nota. Adaptado de *Coronavirus: impact on the retail industry worldwide*, por Statista, 2021, p. 47.