

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



OPTIMIZACIÓN ESTRATÉGICA: UN PLAN INTEGRAL PARA SUPERMERCADOS WONG

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Isabella María Bernard Garcia

20160165

Asesor

Carlos Martin Dominguez Scholz

Lima – Perú

Octubre 2023





**STRATEGIC OPTIMIZATION: A
COMPREHENSIVE PLAN FOR WONG
SUPERMARKETS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: LA EMPRESA	2
1.1 Historia y antecedentes de la empresa	2
1.2 Principales Accionistas	4
1.3 Misión	5
1.4 Visión.....	5
1.5 Valores	5
1.6 Organigrama	7
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO INTERNO	9
2.1 Análisis Funcional	9
2.1.1 Gerencia Comercial Abarrotes.....	9
2.1.2 Gerencia Comercial Perecibles	9
2.1.3 Gerencia Comercial Non Food	10
2.1.4 Gerencia de E-Commerce	11
2.1.5 Gerencia de Marketing.....	12
2.1.6 Gerencia de Operaciones Metro.....	12
2.1.7 Gerencia de Operaciones Wong.....	12
2.1.8 Gerencia de Planificación Comercial.....	13
2.1.9 Gerencia de Logística.....	13
2.2 Análisis Financiero	14
2.3 Actividades Primarias de la Cadena de Valor	15
2.3.1 Logística de entrada	15
2.3.2 Operaciones.....	16
2.3.3 Logística de Salida	17
2.3.4 Ventas y Marketing	17
2.3.5 Servicio	18
2.4 Actividades Funcionales de la Cadena de Valor	18
2.4.1 Infraestructura	18

2.4.2	Tecnología.....	19
2.4.3	Recursos Humanos.....	19
2.4.4	Aprovisionamiento.....	19
2.5	Ventaja Competitiva	20
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO EXTERNO.....		22
3.1	Análisis PEST.....	22
3.2	Variable Política:	22
3.2.1	Variable Económica.....	23
3.2.2	Variable Sociocultural: Tendencias en Retail.....	24
3.2.3	Variabes tecnológicas: Sistemas de inteligencia comercial.....	25
3.2.4	Variabes Legales.....	26
3.3	Análisis de las Fuerzas competitivas del sector industrial.....	26
3.3.1	Entrada Potencial de nuevos Competidores.....	27
3.3.2	Poder de Negociación con los Proveedores	28
3.3.3	Poder de negociación de los consumidores.....	29
3.3.4	Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos	30
3.4	Análisis de la Posición Competitiva	30
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS MATRICIAL.....		33
4.1	4.1 Matriz EFI.....	33
4.2	Tabla 4.1	33
4.3	Matriz EFE.....	34
4.4	Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	35
4.5	Matriz FODA	36
4.6	Matriz de la posición estratégica (PEYEA).....	39
4.7	Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	41
4.8	Matriz Interna y Externa (IE).....	43
CAPÍTULO V: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA		44
5.1	Cambio en la Visión y Misión de la empresa	44
5.2	Definición de la nueva ventaja competitiva.....	45
5.3	Formulación de objetivos estratégicos.....	46
5.4	Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales....	47
5.5	Alineación de Objetivos y Estrategias	49
5.6	Impacto estratégico de la propuesta.....	52
CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA		56

6.1	Rediseño de la estructura organizacional.....	56
6.2	Elementos estratégicos de Implementación.....	57
6.2.1	Personas	57
6.2.2	Sistemas de Dirección.....	58
6.2.3	Áreas Clave.....	59
6.2.4	Estructura Organizacional.....	59
6.3	Cronograma de implementación del plan estratégico.....	60
	CAPÍTULO VII: CONTROL ESTRATÉGICO	63
7.1	Factores Claves de Éxito a controlar a nivel Corporativo, de Negocios y Funcional.....	63
7.2	Mapa Estratégico de Control	63
7.3	Cuadro de mando integral.....	65
	CONCLUSIONES	67
	RECOMENDACIONES	68
	REFERENCIAS.....	70

INDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Matriz de Evaluación de factores internos.....	33
Tabla 4.2 Matriz de Evaluación de factores externos.....	34
Tabla 4.3 Matriz del perfil competitivo considerando a Wong, Plaza Vea y Tottus.....	35
Tabla 4.4 Análisis FODA cruzado.....	37
Tabla 4.5 Análisis de las variables de la PEYEA.....	39
Tabla 4.6 Análisis número de la matriz BCG.....	42
Tabla 4.7 Matriz IE.....	43
Tabla 5.1 Alineación de objetivos y estrategias.....	50
Tabla 5.2 Estado de Resultado planteado Farmacia Wong.....	54
Tabla 6.1 Cronograma de implementación del plan estratégico.....	61
Tabla 7.1 Cuadro de mando integral.....	66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Unidades de negocio de Cencosud a nivel País	3
Figura 1.2 Participación porcentual de los accionistas 2022	4
Figura 1.3 Organigrama de la empresa	8
Figura 3.1 Países de mayor exportación de aceite de girasol en el mundo.....	23
Figura 3.2 Análisis de la posición competitiva de autoservicios considerando precio y calidad.....	30
Figura 3.3 Análisis de la posición competitiva de autoservicios considerando surtido y número de locales	31
Figura 4.1 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.....	40
Figura 4.2 Matriz BCG	42
Figura 6.1 Estructura organizacional propuesta	57
Figura 6.2 Nueva Unidad de Negocio	57
Figura 7.1 Mapa estratégico.....	64

RESUMEN

El presente trabajo se ha realizado para optar el título de Licenciado en Administración; para lo cual se considera la empresa de investigación Cencosud S.A., más precisamente, la unidad de negocio de supermercados en Perú llamada Wong. Este trabajo desarrollará siete capítulos que profundizarán, explicarán y propondrán estrategias que permitan a la empresa mantener el liderazgo nacional.

Primero, se revisaron las variables del macroentorno y microentorno. Esto permitió identificar las oportunidades y amenazas del sector donde opera la empresa, así como las fortalezas y debilidades de la cadena Wong. Se utilizaron herramientas gráficas aprendidas en los años de carrera para explicar la situación actual de la empresa y su entorno después de recopilar la información.

En una última etapa, se desarrolló e implementó la estrategia, lo que resultó en un plan estratégico para la cadena para 2024. Se modificaron la misión, visión y organigrama actuales, así como el impacto financiero que tendría en el estado de resultados. Finalmente, se examinaron nuevos indicadores de control estratégico que se ajustaron a la propuesta.

Línea de investigación: 5200-31.a2

Palabras Clave: Retail, plan estratégico, supermercado, shopper, unidad de negocio.

ABSTRACT

This work has been carried out to obtain the University degree in administration. To do this, Cencosud S.A. was chosen as the research company, to be more specific, the supermarket business unit in Peru: Wong. The development of this work consists of seven chapters where strategies will be deepened, explained, and proposed to enable the company to maintain its leadership in the national territory.

In the first stage, the variables of the macro-environment and micro-environment were reviewed. This analysis allowed for the identification of the opportunities and threats in the sector where the company operates and the strengths and weaknesses of Wong chain. With this information, graphical tools learned during the 5 years of the program were used to explain the current situation of the company and its environment.

In the final stage, the formulation and implementation of the strategy were carried out, creating a strategic plan applied to the year 2024 for the chain. This plan modified the current mission, vision, and organizational structure, and assessed the financial impact it would have on the income statement. Finally, new indicators were considered for proper strategic control according to the proposal.

Line of research: 5200-31.a2

Keywords: Retail, strategic plan, supermarket, shopper, business unit

INTRODUCCIÓN

El sector retail en el Perú ha experimentado un notorio y constante crecimiento en las últimas décadas, convirtiéndose en un pilar fundamental de la economía nacional. Dentro de este sector, los supermercados juegan un papel esencial al satisfacer las necesidades de abastecimiento de alimentos, productos de consumo y otros bienes esenciales de la población peruana. Entre las marcas líderes que han contribuido al desarrollo y consolidación de esta industria, destaca Supermercados Wong.

Supermercado Wong ha sido un actor clave en la evolución del mercado retail en el Perú. Fundado en 1942, ha demostrado un compromiso continuo con la excelencia en el servicio al cliente, la calidad de sus productos y la innovación en la presentación de estos. Con su visión orientada hacia el bienestar de sus clientes, Wong ha construido una sólida reputación que lo distingue como una marca de confianza en todo el país. Desde sus primeros días como una pequeña tienda de abarrotes, ha experimentado un crecimiento sostenido que le ha permitido expandirse en toda la geografía peruana y ofrecer una amplia gama de productos y servicios.

En el contexto actual, marcado por cambios significativos en los hábitos de consumo, la digitalización y la búsqueda constante de la sostenibilidad, Wong se encuentra en una posición estratégica privilegiada para seguir liderando el mercado y adaptarse a las demandas cambiantes de sus clientes.

Se espera contribuir a la continuación del legado de este supermercado como un referente del retail en el Perú y consolidar su posición como una marca que entiende y satisface las necesidades cambiantes de sus clientes, siempre con un enfoque en la excelencia y la innovación.

CAPITULO I: LA EMPRESA

1.1 Historia y antecedentes de la empresa

En 1942, Erasmo Wong estableció una pequeña bodega en un vecindario de Lima. Erasmo y su pareja, Ángela Lu Vega, se dedicaron a convertir su bodega en una de las mejores de Lima. Desde niños, los hermanos Erasmo, Edgardo, Elda, Eduardo, Efrain y Eric brindaban su apoyo al negocio familiar. Años más tarde, bajo el liderazgo de Erasmo, el mayor de los hermanos, establecieron la primera tienda de la cadena de supermercados líder del país en la Av. 2 de mayo (Como se cita en Calado et al., 2004, p.162).

La primera tienda E. Wong, ubicada en el óvalo Gutiérrez, fue creada en el año 1983 y desde entonces, las cadenas no pararon de crecer debido a las constantes innovaciones de la familia; por ejemplo, Wong manejaba bajos inventarios, se orientaba hacia el servicio cuando sus competidores se enfocan en los costos, personalizaba el servicio, había un incremento en opciones de productos para el consumidor, ampliaba las tiendas cuando la tendencia de la época era reducir las, etc. Otros beneficios que ofrecían a sus consumidores, parte de la cultura que querían demostrar, era la de brindarle ciertas comodidades que en la época no había; por ejemplo, no recibir propinas, no cobrar envolturas de regalo, atender devoluciones sin cuestionamientos, establecer “cajas rápidas, valet parking, piano en vivo, lustrado de zapatos gratis, etc.

Asimismo, como parte de la expansión de tiendas de la familia, en el año 1992 los hermanos Wong fundaron la empresa Hipermercados Metro SA con una oferta amplia de productos perecibles y no perecibles, pero con una estrategia de bajos precios. En el año 2007, se anunció públicamente la compra del 100% de las acciones del grupo Supermercados Wong en Cencosud SA, uno de los más importantes conglomerados del negocio retail de América Latina (Cuba, 2018, p. 15).

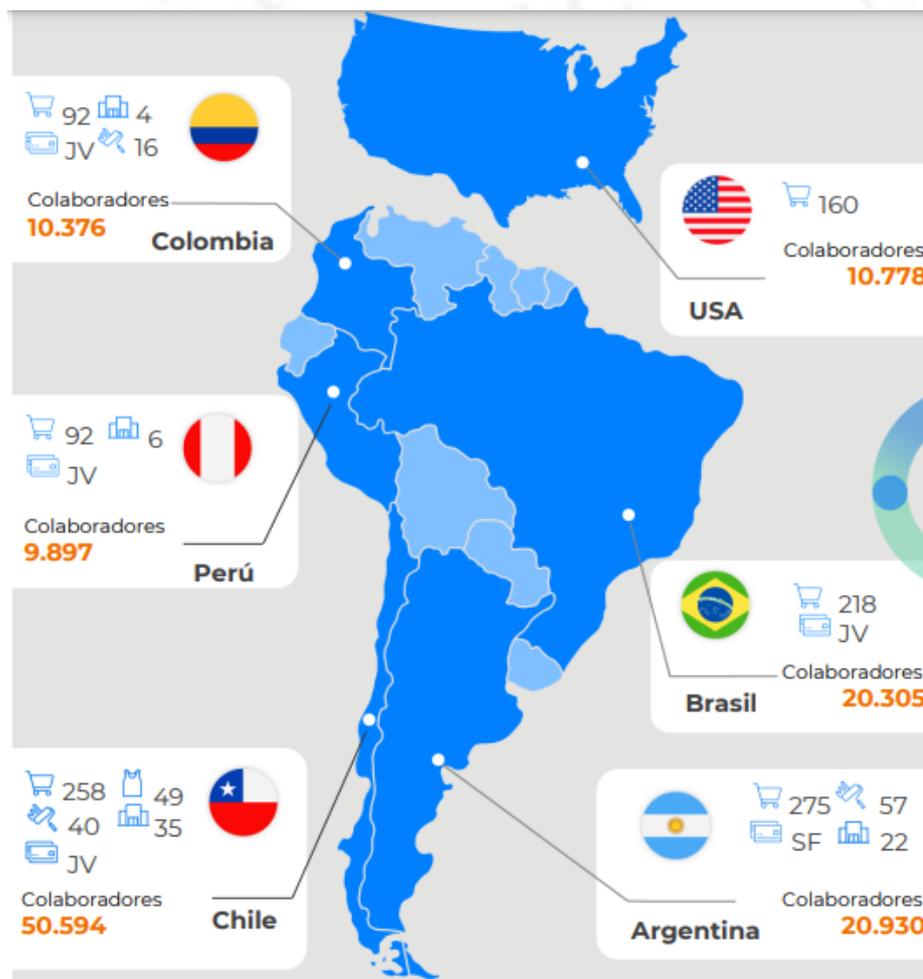
Cencosud es una empresa retail multinacional chilena conformada por diferentes negocios del rubro minorista y su giro de negocios es inversiones, supermercados, tiendas del mejoramiento del hogar, tiendas por departamento y centros comerciales. Esta opera en diversos países de Latinoamérica como: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y recientemente han ingresado al mercado americano mediante la compra de acciones del

supermercado The Fresh Market. Esta cuenta con aproximadamente 140 mil colaboradores trabajando, de los cuales aproximadamente el 50% son mujeres.

Tienen diferentes líneas de negocio como supermercados, servicios financieros, tiendas por departamentos, mejoramiento del hogar y centros comerciales, las que suman 1014 tiendas en Latinoamérica y 61 centros comerciales. Cencosud se destaca gran prestigio, la alta calidad de los servicios y productos ofrecidos; y por la excelente satisfacción de sus clientes.

Figura 1.1

Unidades de negocio de Cencosud a nivel País



Nota. De Memoria Anual Integrada 2022, por Cencosud, 2022
(https://www.cencosud.com/cencosud/site/docs/20230413/20230413122347/memoria_integrada_cencosud_vf_completo.pdf)

Hoy en día, la empresa de supermercados Wong, es una marca del sector retail dedicada a la venta de productos de diversas marcas de consumo masivo. Esta marca pertenece al holding chileno Cencosud. Wong se caracteriza por ofrecer productos a precios competentes y a su vez ofrecer el mejor servicio del mercado, su lema es: “De Expertos, para Expertos”. Actualmente, la empresa cuenta con 18 tiendas en Lima y 2 en Trujillo y aproximadamente tienen más de 63.000 m2.

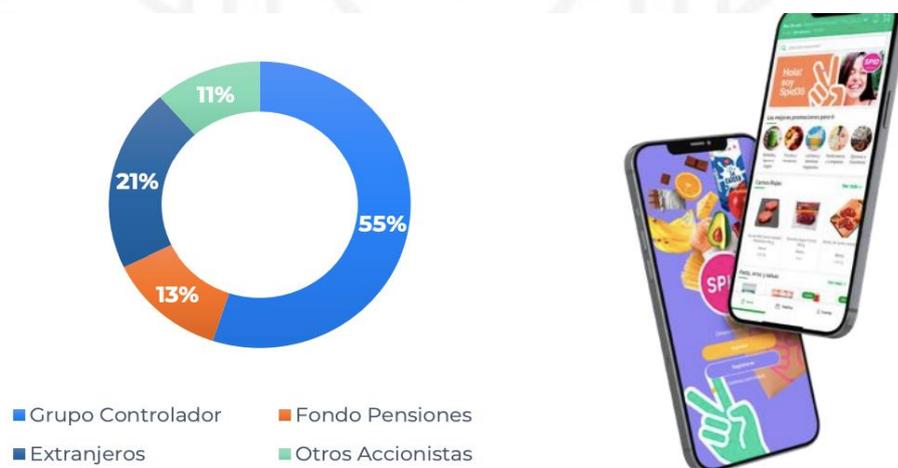
1.2 Principales Accionistas

Wong no cuenta con accionistas como empresa; sino la transnacional Cencosud cuenta con los siguientes grupos de accionistas, en su mayoría (55%) controlada por la familia Paulmann, fundadores de la Transnacional.

Al 31 de diciembre de 2022, el capital social de la Compañía ascendía a CLP 3.994.066 millones, dividido en 2.863.129.447 acciones nominativas, de una sola serie y sin valor nominal, distribuidas entre 1.637 accionistas. El Grupo Controlador tiene una participación total del 55,04%, a través de Inversiones y Servicios Rupel Ltda. y participación directa. (Cencosud, 2022, p. 67).

Figura 1.2

Participación porcentual de los accionistas 2022



Nota. De *Memoria Anual Integrada 2022* por Cencosud, 2022
(https://www.cencosud.com/cencosud/site/docs/20230413/20230413122347/memoria_integrada_cencosud_vf___completo.pdf)

1.3 Misión

“Ser líder en la comercialización de productos de consumo, satisfaciendo las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio. Asimismo, el Grupo de Supermercados Wong tiene como objetivo el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de sus colaboradores” (Wong, 2023).

1.4 Visión

“Ser una organización líder, con nivel de competencia mundial” (Wong, 2023)

1.5 Valores

La empresa tiene un programa llamado “Orgullo Cencosud” donde se premia anualmente a los colaboradores destacados en los valores del proyecto que tratan de promover entre todos los colaboradores de Perú; estos son:

- Trabaja en equipo y por su equipo: dentro de este valor la empresa busca la omnicanalidad entre los colaboradores; es decir, “la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de los mismos” (Deloitte, 2016, p.5). En otras palabras, se busca mejorar la experiencia del cliente creando una relación duradera mediante la adaptación del mejor medio para ellos en los diferentes equipos de trabajo y las diferentes áreas en la empresa. Por ejemplo, las cadenas de supermercados están agregando valor mediante la apertura del e-commerce y páginas web. Los trabajadores de las diferentes áreas trabajan en conjunto para colocar los productos en estas plataformas con el mejor precio y el correcto abastecimiento.
- Asume los desafíos con optimismo: Como parte del programa, el equipo de bienestar, encargado del concurso, busca el empoderamiento de los colaboradores en sus áreas buscando diferentes desafíos impuestos por sus jefes o gerentes. Así mismo, el objetivo no es que la persona lo logre sola, sino que interactúe con las diferentes áreas de la empresa para cumplir con lo establecido. Por ejemplo, la analista de lácteos en el área Comercial Food

Abarrotes, fue nominada para este concurso debido a su iniciativa de “El Mundo de los Helados”; este consistió en decorar durante los meses de agosto, setiembre y octubre las tiendas clave donde vendían más helados y crear un espacio exclusivo y decorado especialmente para esta categoría. No solo el equipo comercial fue parte del trabajo, sino también e-commerce, operaciones, jefes de tienda, gerentes de formato, marketing, entre otros.

- **Fomenta el compañerismo:** El equipo de recursos humanos es consciente de la importancia de este valor ya que puede lograr evitar situaciones tensas o de estrés y conseguir un ambiente de trabajo saludable. Para la empresa el compañerismo significa más que ser cordial con la persona que trabaja junto a ellos o sentir aprecio por ella. Para ellos implica trabajar de la mano para lograr un proyecto en común, con confianza de por medio, apoyando y siendo comunicativos con las personas que cada individuo trabaja. Fomenta el aprender a escuchar uno a otros, lo que logra un mayor entendimiento y genera una buena comunicación. Asimismo, que los colaboradores logren un compañerismo tan natural que lo puedan plasmar también fuera de las actividades laborales. Además, consideran importante realizar críticas positivas constantemente, de esta forma la persona que se puede haber equivocado puede cambiar y rectificar su error. Siempre haciéndolo de una forma positiva, educada y sin hacer sentir mal al otro.
- **Es proactivo con sus funciones:** Cencosud busca que los colaboradores tengan el “pensamiento de dueño”; es decir, que ellos tomen sus propias decisiones e iniciativa en las actividades de la empresa. Por ejemplo, fue idea de una asistente del equipo de MKT el hacer boxes para influencers y promocionar la semana de cybers en Wong y Metro. Con la ayuda de comercial y planificación se pudo lograr la iniciativa.
- **Siempre pone al cliente en el centro:** Cencosud busca que todas las actividades e iniciativas sean para la mejora del cliente, crear relaciones a largo plazo con ellos y que busquen regresar a las tiendas. Por lo tanto, se enfocan en atraer constantemente a los clientes a sus puntos de venta, una vez conseguido este objetivo, buscan conquistar y convencerlos a través de prácticas y acciones entregando valor hacia ellos. Lo llevan a cabo atendiendo las necesidades y

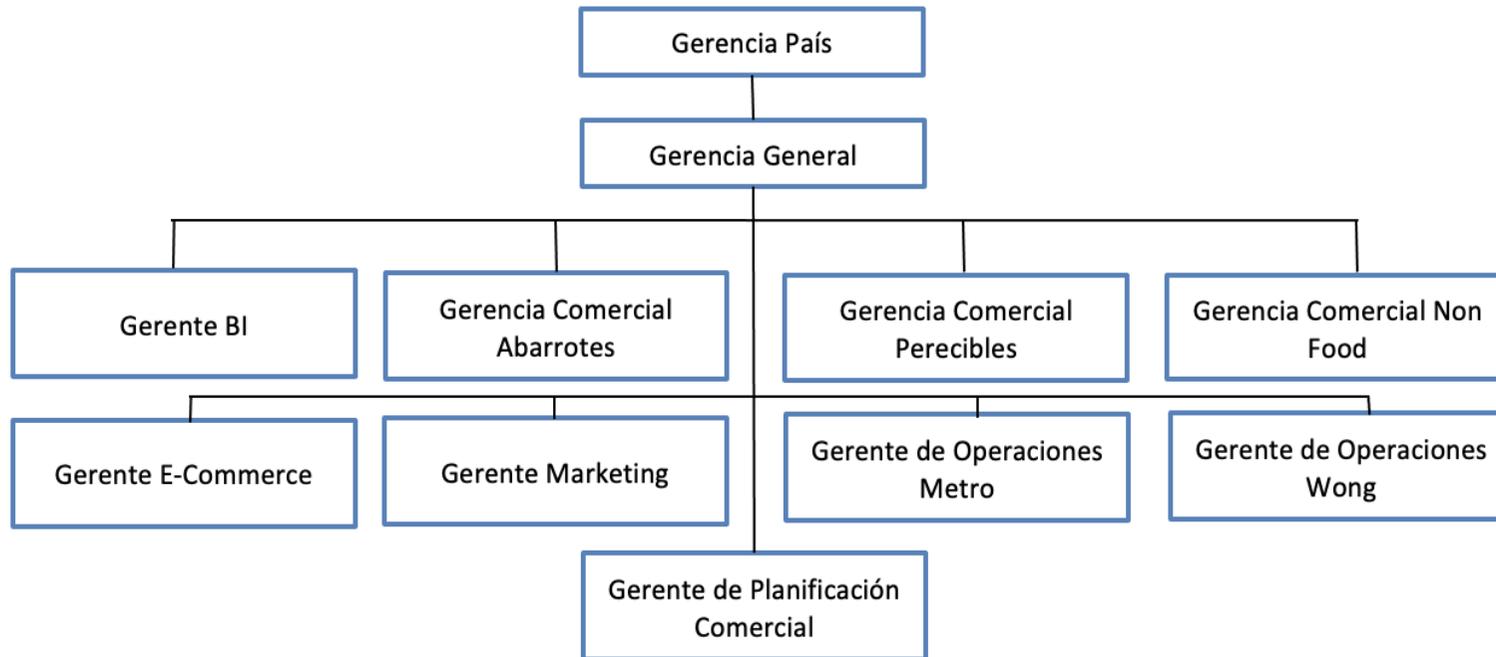
requerimientos de estas y dándoles una experiencia distinta frente a la competencia. Asimismo, se implementan estrategias de marketing relacional para lograr un conocimiento más profundo de sus preferencias y obtener una mayor fidelización.

1.6 Organigrama



Figura 1.3

Organigrama de la empresa



CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO INTERNO

2.1 Análisis Funcional

Según el organigrama, compartido por la empresa, existen 9 áreas funcionales que administran las operaciones dentro de la cadena Wong y Metro.

2.1.1 Gerencia Comercial Abarrotes

Esta área, liderada por Renato Burga, se encarga directamente de ver las compras, precios, promociones y la negociación directa con los proveedores de las siguientes categorías: Abarrotes Comestibles (primera necesidad, confitería, lácteos y helados, desayunos, conservas, condimentos y salsas), abarrotes no comestibles (limpieza del hogar, cuidado personal, belleza y bucal y todo lo relacionado al cuidado del bebé e higiene femenina), Bebidas y Licores, desarrollo y gestión de las marcas propias y marcas exclusivas y por último la gestión de Metro Almacenes y Venta Empresa.

Las gerencias comerciales son el nexo directo entre la compañía y el proveedor. Se negocian los lanzamientos de nuevos productos, promociones exclusivas para la cadena, “forecast” del surtido de manera anual, entre otras funciones.

Esta tiene como fortaleza el equipo tienen las habilidades de liderazgo de los gerentes de unidad; ese es vital ya que es la gerencia que mayor venta genera en la empresa. Estas, en mayor parte, tienen compras nacionales donde el MG es mucho menor que la importación directa. Es por ello, que debido a la alta competitividad de las diferentes categorías, la rentabilidad muchas veces se ve afectada.

2.1.2 Gerencia Comercial Perecibles

Esta área se encarga de las compras de las siguientes categorías: Carnes, fiambres, queso, huevos, alimentos preparados, pescados, frutas y verduras y por último la fabricación de alimentos preparados. La única diferencia en cuanto a funciones vs la gerencia anterior es que esta área cuenta con la central de tortas. Donde los procedimientos son diferentes ya que no se compra el producto terminado, sino que Wong produce sus propias tortas con las marcas Cuisine&Co y la marca Wong. También hacen los helados Dulce Pasión y todos los bocaditos de la confitería de Wong, como los pasteles de acelga, las

empanadas de carne y pollo, entre otras. El 60% del costo de estos productos son los insumos, esta área comercial se encarga del forecast de compra anual de los materiales necesarios para la elaboración del producto terminado.

Esta central de tortas propia significa también que el riesgo es asumido 100% por la cadena. Mientras que, si un producto llega en mal estado al centro de distribución, se le devuelve inmediatamente al proveedor; en el caso de las tortas, helados, empanadas llegan en mal estado a la tienda, estas deben asumir la merma. Es por ello, que la empresa cuenta con su propia flota de camiones especializados en la movilización de este tipo de productos. Hay planes para el 2024 de abrir nuevas centrales en provincias ya que el manipuleo o los traslados entre las ciudades suelen ser muy accidentados.

Una de las fortalezas de la gerencia, es la calidad que los clientes perciben en los productos. Los clientes de Wong siempre confirman que están dispuestos a pagar más por la calidad de los productos perecibles como lo son las frutas, verduras y congelados. Además, los shoppers también consideran que la panadería y confitería de Wong es una de las mejores entre los supermercados; y ese es el objetivo, que los clientes puedan encontrar algo más barato y de la mejor calidad que una tienda especializada.

2.1.3 Gerencia Comercial Non Food

Esta área se encarga de la negociación y comercialización de los productos textil, accesorios hogar, bazar (juguetería, librería, mascotas, ferretería), electrodomésticos y categoría de non Food.

En esta gerencia es vital las conversaciones con el área de comercio exterior (COMEX) debido a que la mayoría de los productos son importaciones propias o regionales; es decir, que se compra en mayores cantidades y la mercadería se reparte entre los países como Chile y Perú. Debido a que los costos son menores en países que se dedican a la fabricación de este tipo de productos, se ven en la necesidad de viajar constantemente a China, Turquía, Estados Unidos, entre otros países para las negociaciones anuales.

También hay compras de manera nacional, sobre todo en electrodomésticos, donde las marcas ya son conocidas en el mercado peruano y la empresa aún no cuenta con marca propia en esta categoría.

En esta gerencia se podría considerar como debilidad la rotación de los inventarios. Siempre hay constantes campañas y los compradores deben ser muy exactos al momento de realizar el forecast anual para las diferentes actividades que hay en la tienda. No se puede mostrar colecciones iguales en un tiempo determinado, siempre hay que seguir innovando en las propuestas. Por ejemplo, en la campaña navideña, que empieza en octubre y acaba el 25 de diciembre, no deberían quedar árboles, decoración, vajilla de campaña ya que esta no se venderá en los siguientes meses y habrá muchas quejas de tienda. Sin embargo, una de las fortalezas de esta gerencia es el MG que manejan y que permite realizar descuentos de 70% sin afectar el MG promedio de la categoría.

2.1.4 Gerencia de E-Commerce

Esta área ha tomado mucha mayor relevancia a raíz de la pandemia. La empresa pasó de recibir 300 pedidos diarios a más de 4000. La mayor parte de los procesos en esta gestión son nuevos y el área cada vez más va creciendo.

Antes dependían mucho de las gerencias comerciales para poder sacar promociones, landing page, y otras actividades en la web; sin embargo, hoy este equipo toma sus propias decisiones de acuerdo con los objetivos planteados. Ahora también los proveedores cuentan con sus propias áreas comerciales dedicadas exclusivamente a la web, creando sinergias y nuevas estrategias para el consumidor final con la página de Wong online y la APP.

Así mismo, otra iniciativa del área fue poder realizar un servicio exclusivo para aquellos suscriptores de la página web. Wong Prime ahora trae mayores beneficios para el shopper, delivery gratis por compras mayores a S/79.00, precios exclusivos en web, descuentos adicionales en restaurantes y actividades.

La gerencia de ecommerce, actualmente pesa muy poco en la venta con respecto a las otras cadenas; una de las fortalezas del equipo es que recién se están desarrollando y cada vez hay más preocupación por este canal de venta. Ellos deberán aprovechar que hasta los proveedores tienen nuevas gerencias de ecommerce para ofrecer algo distinto al consumidor.

2.1.5 Gerencia de Marketing

Mientras que, en las áreas comerciales, las personas negocian tanto para Wong como para Metro; en el caso de la gerencia de marketing (MKT), existen dos gerencias, una para cada cadena. Esto ayuda para que el equipo esté enfocado directamente en la misión y visión de la cadena.

Marketing se encarga de las actividades exclusivas de la cadena, por ejemplo, ellos se encargan de organizar el evento del expovino. Desde hace 20 años, la empresa viene celebrando una de las más grandes fiestas del vino, con la mejor selección de vinos, piscos, licores, espumantes y destilados. El equipo se encarga de la negociación con los proveedores externos: el de las copas a vender, el espacio a utilizar, todo el visual del evento, entre otros.

Así mismo, ellos se encargan de las grandes Megas que promociona la cadena. Esta consiste en traer productos de marcas exclusivas: ollas, maletas, sábanas, toallas, accesorios de parrilla, entre otros. En las tiendas tienen cabeceras revestidas, rumas de valor con todos los productos. El cliente por compras en el supermercado puede ir acumulando los stickers que llenándolos en la cartilla se lleva los productos a un precio más bajo. La negociación con el proveedor, para que participe como auspiciador de esta campaña, lo realiza el equipo comercial; sin embargo, todo el despliegue en tienda lo hace MKT.

Una de las fortalezas de MKT es el know how del equipo en el negocio, siempre hacen los despliegues correctos en el punto de venta y también en los eventos característicos de Wong. Sin embargo, hay una alta rotación de personal en el equipo. Deben crear una línea de carrera para los colaboradores del equipo.

2.1.6 Gerencia de Operaciones Metro

Esta gerencia es 100% de la operación en las tiendas Metro y Metro Almacén. Cuentan con más de 80 jefes de tienda.

2.1.7 Gerencia de Operaciones Wong

Este equipo está conformado por 18 jefes de tienda, donde le reportan directamente al gerente de operaciones. Mientras que, en metro, al haber muchas más tiendas, hay

gerencias zonales, en el caso de Wong los jefes de tienda reportan directamente al gerente de operaciones. Wong cuenta con 16 tiendas en Lima y 2 tiendas en Trujillo.

Una de las debilidades de las tiendas actualmente, es que los clientes de toda la vida, algunos ya no se sienten identificados con el lema de “Wong donde comprar es un placer”. Para ello hay que fortalecer la cultura de la empresa entre todos los colaboradores y sobre todo el nuevo personal. Siempre se debe colocar al cliente primero. Por ello, también se planteará en el trabajo mayores capacitaciones al equipo.

2.1.8 Gerencia de Planificación Comercial

Esta es una de las áreas más grandes de la empresa, con 97 gerentes/jefes de 2da línea. Dentro de esta área, están los gerentes de Abastecimiento; ellos se encargan de las compras nacionales; la negociación de las compras anuales las realiza el área comercial junto con finanzas, abastecimiento se encarga de los push adicionales por alguna campaña, exhibición adicional, primeras órdenes de compra, entre otros. Ellos son los encargados de que la mercadería llegue a las tiendas.

También está el área de pricing, promociones y category management. Ellos son los encargados de los procesos internos y evaluación externa de precios. El equipo tiene el contacto directo con las tiendas para comunicar lo programado por el área comercial. Cada vez se realizan nuevos procesos que ayudan a la automatización y así eliminar la carga manual. Esto hace que las tiendas puedan acceder de manera rápida a la información sobre los productos en tienda como carteles de oferta, precios regulares, planogramas, entre otros.

Un plus adicional que se tiene en las tiendas es la sinergia de información que se ha gestionado con los proveedores, específicamente con los capitanes de las categorías para mejorar la exhibición y hacer mucho más fácil la decisión de compra del consumidor en el punto de venta.

2.1.9 Gerencia de Logística

Esta área se encarga del recibimiento de la mercancía y también de los traslados a tienda. Actualmente la empresa cuenta con un un CD en Santa Anita, que funciona como Cross Docking. Por lo tanto, la mercadería no se almacena, sino que se prepara para inmediatamente enviarla a las tiendas. Por otro lado, también se cuenta con un operador

logístico que es Dinet, donde se les alquila espacio para el almacenamiento de productos importados.; por políticas de la empresa, los productos no pueden estar almacenados más de 6 meses.

Adicionalmente, dentro de esta área, también se cuenta con el equipo de COMEX. ellos reciben el contrato marco realizado por el área comercial y ponen en contacto con el forwarder y el proveedor para llegar con el mejor acuerdo: fechas de booking, una vez se tenga la mercadería lista en origen, tipo de contenedor a utilizar, contacto directo con la naviera, entre otras funciones. Este equipo se encarga de nacionalizar la carga y programar el envío a CD. Las modulaciones de los skus, las realiza el equipo de abastecimiento junto con la solicitud de comercial.

2.2 Análisis Financiero

Según la memoria Anual de Cencosud publicada en el año 2020, en el Perú, Cencosud tiene 93 tiendas de Supermercados con un total de 276.839 m² de superficie de ventas; 6 Centros Comerciales con una superficie arrendable bruta a terceros de 74.395 m² y una tasa de ocupación de 97,1% y una Joint Venture con Scotiabank en el negocio de Servicios Financieros. Debido a una reestructuración interna a nivel regional, en el año 2020 cerraron operaciones de la tienda por departamento Paris; sin embargo, aún representa un porcentaje de las ventas debido a que se está rematando el saldo restante de todo Paris Perú en la cadena Wong. A continuación, se presentarán otros datos para el análisis:

- Colaboradores: 11 689
- Ingresos de 12 meses a septiembre 2020: CLP 1.121.691 millones
- Composición de ingresos por negocio: 93% Supermercados, 5% Tiendas por departamento y 2% Centros comerciales.

Estos datos muestran el tamaño de la empresa en términos de facturación (portafolio e ingresos) y a la vez los colaboradores de la empresa.

Según la entrevista realizada a Renato Burga, actual gerente Comercial de Food Abarrotes en Cencosud, nos compartió los resultados de Wong del 2022:

- Crecimiento de Ventas: la cadena solo creció 1 punto porcentual vs el año 2021. Esto se debe a la inflación y alza de precios del primer semestre del año. Esto afectó a la canasta básica del shopper
- Margen (mg): este indicador se mantuvo estable en el año 2022, pese al alza de precios, que significó realizar mayores ofertas a los productos, de igual manera los proveedores aumentaron su inversión en las exhibiciones adicionales, % de descuento, rebates, entre otros.
- Share: La empresa mantuvo el share del 2021, esto debido a que no hubo aperturas de tienda en el Perú

2.3 Actividades Primarias de la Cadena de Valor

Las actividades primarias “son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta, y transferencia al cliente, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta” (como se cita en Vergiú, J., 2013, p.18). Estas son las siguientes:

2.3.1 Logística de entrada

La empresa cuenta con un Centro de Distribución (CD) en el distrito de Santa Antia. Este funciona como cross docking; esto significa que, “es un sistema de distribución en el cual la mercadería recibida en el depósito o centro de distribución no es almacenada sino preparada inmediatamente para su próximo envío (EAN internacional, 2000). Por lo tanto, existe muy poco tiempo para trasladar la mercadería de CD a las tiendas; los gastos de traslado son cobrados al proveedor dentro de su Acuerdo Comercial. Por otro lado, existen Cds alquilados por Cencosud para almacenar la mercadería importada como juguetería, textil, muebles, entre otros; esto es una debilidad, debido a los gastos de alquiler son altos y el tiempo de modulación depende de la empresa externa y no de la necesidad de Cencosud. Adicional, a los gastos fijos, también están los gastos variables de traslado de mercadería importada. Debido a que no se les cobra tasa logística a los productos importados, estos gastos son 100% asumidos por la empresa. Hay categorías que mueven mucho volumen y la cual afecta la rentabilidad para la empresa como papel higiénico, bicicletas, entre otras. Sin embargo, está el costo de oportunidad de poder

importar estos productos que tienen mejor MG comercial si es comprado de manera internacional.

Por último, otra manera de ingresar la mercadería es por despacho directo a tienda. Se coordina con el proveedor para despachos puntuales por alguna promoción, exhibición o evento por el cual se necesita mercadería de manera inmediata. Sin embargo, generalmente los despachos son vía CD

2.3.2 Operaciones

La empresa cuenta con plantas de fabricación de tortas y pasteles que cubre el abastecimiento de estos productos en sus puntos de venta. Es una de las fortalezas de Wong, ya que se visualiza la trazabilidad del proceso de producción del área de confitería y pastelería. Cabe destacar que los procesos productivos de alimentos se realizan teniendo presente estrictos controles de calidad; sin embargo, se recomienda una certificación ISO para probar la calidad de los procesos. Otra debilidad, es la merma generada por el transporte de este tipo de mercadería; al ser de propia manipulación, el costo generado por el mal transporte es asumido por el centro de costo de la tienda. Así mismo, la panadería de Wong es considerada una de las mejores dentro de las cadenas de supermercado, debido a que trabajan con 100% más madre. Muchos clientes hasta hacen cola para recoger su pan y otros hacen pedidos especiales para fiestas, eventos, entre otros.

Adicionalmente, la empresa cuenta con sus propias marcas como Cuisine&Co, Home Care, Family Care, Zeukid, Urban, Pet Fun, entre otras. Todos estos productos son realizados por empresa terceras; lo cual beneficia al cliente ya que siempre se buscan a proveedores especializados en la categoría a desarrollar. Por lo tanto, se ofrece un producto de alta calidad y precios competitivos.

Por último, existen plataformas digitales donde el equipo comercial puede cargar las ofertas y la tienda directamente puede descargarlas de manera diaria. De esta manera, las tiendas colocan la cartelería correcta en el primer momento de la mañana. Muchas veces con ayuda de los mercaderistas (apoyo en tienda pagado por los proveedores) y también por el personal.

2.3.3 Logística de Salida

Una de las características que siempre destaca dentro de las fortalezas de Wong, es el orden que existe en sus góndolas. Podría pensarse que por la cantidad de skus que manejan en el portafolio, este se vería desordenado y no se entenderían las categorías exhibidas. Sin embargo, existen muchos proyectos actuales de Catman con los proveedores; hay capitanes por categoría, por ejemplo, uno de los proveedores más grandes en el rubro es capitán de la categoría de papeles desechables: papel higiénico, papel toalla y servilletas. Por otro lado, se recomienda capacitaciones constantes al equipo de Wong sobre el uso de esta herramienta para la correcta implementación.

Otro gran punto a favor de Wong es la ubicación estratégica de tiendas que responden a la necesidad de su público objetivo. Hay oportunidad de expansión en provincias, pero es necesario un correcto estudio de mercado en las nuevas zonas.

Por último, hay una percepción del consumidor sobre las mecánicas promocionales son menos competitivas que el resto de las cadenas. Aunque, los productos de la canasta básica podrían tener un precio +/- a 5%, los clientes consideran que el PVP es mucho más caro que la competencia. Sin embargo, esto se puede deber a que el surtido de la tienda es mayor, por lo que el consumidor podrá encontrar vinos o carnes con un valor mayor a S/1000 soles hasta vinos de S/19.90.

2.3.4 Ventas y Marketing

Actualmente podemos confirmar la adaptación que tuvo Wong durante la pandemia, de recibir 200 pedidos diarios, pasó a más de 3000. Es por ello que vemos siempre actualizaciones de mejoras en la página Web y aplicación para IOS o Android.

Así mismo, existe una óptima administración de la mercadotecnia. Cartelería correcta en las góndolas, máquinas con lector de precios, degustación de productos en los pasillos, asistencias especializadas en las áreas de quesos, vinos, espumantes, licores, carnes, entre otros.

Por último, una mejora que podría considerarse es la correcta implementación de las promociones auspiciadas 100% por el proveedor. Por ejemplo, si regalan algún tipo merchandising por la compra de sus productos, el cliente no lo recibe al instante, sino que existe todo un proceso para que le entreguen el regalo y esto es porque no hay

comunicación directa entre los mercaderistas y jefes de promociones de las tiendas. Esta molestia o tiempo de respuesta de los involucrados, puede ocasionar una venta perdida y disconformidad del cliente.

2.3.5 Servicio

Wong cuenta con personal calificado que se encuentra en constante capacitación para dar respuesta inmediata ante las necesidades del cliente. Así mismo, se llevan a cabo constantes encuestas y permanente monitoreo de la satisfacción del cliente

Adicional, la empresa se ha caracterizado por servicio exclusivo y personalizado a los clientes de Wong; por ejemplo, los servicios de delivery a las playas (solo verano), envíos de regalos de cumpleaños a clientes recurrentes, invitaciones a eventos como el expovino o el dely&drink que organiza 1 vez al año Wong.

Una de las mejoras de la empresa es mayor velocidad de respuesta al cliente de la web. Es necesario responder de la misma manera que se hace en tienda, de forma virtual o telefónica.

2.4 Actividades Funcionales de la Cadena de Valor

Por otro lado, las actividades funcionales o “de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales” (como se cita en Vergiú, J., 2013, p.18).

2.4.1 Infraestructura

Siempre en los supermercados de Wong existen amplios y múltiples estacionamiento en los locales, lo que genera tranquilidad al consumidor de donde poder colocar su carro para hacer las compras. Asimismo, las tiendas tienden a renovar su mobiliario, cajas, computadoras que ayudan a una mejor visualización de precios al momento de pagar en la caja.

Sin embargo, comparando los M2 que existen en los supermercados de la competencia, Wong tiene un menor espacios en sus tiendas; lo que le restringe a colocar

material POP, promociones, rufas de productos, mas skus en góndola, darle mayor fuerza en el lay out a la marca propia, entre otros factores.

2.4.2 Tecnología

La empresa hace el uso correcto de la información con los clientes (CRM), mediante el uso de la tarjeta bonus, es una manera de fidelizar y conocer los gustos y preferencias de los clientes al hacer sus compras. Esta información ayuda para poder hacer descuentos exclusivos a las categorías de mayor compra, invitaciones al expovino, entre otras. Sin embargo, hay una alta inversión por parte del equipo de I+D para obtener ese tipo de información personal.

El uso de la app trae mayores beneficios para el cliente con descuentos y cupones exclusivos. Esta aplicación y página web está habilitada 24 horas al día; con entregas de mercadería durante el mismo día.

2.4.3 Recursos Humanos

Existe un sólido equipo profesional con amplia experiencia en retail. El equipo de RRHH no solo responde a la cadena wong, sino también a Metro y Shopping Centers que es la 2da unidad de negocio que tiene Cencosud en el Perú. Asimismo, tiene una excelente cultura organizacional, con los valores planteados líneas arriba. Tienen un programa de inclusión a personas con diferentes habilidades en las tiendas y también cuentan con constantes capacitaciones al personal administrativo y el de operaciones.

2.4.4 Aprovisionamiento

Hay un gran poder de negociación con los proveedores, todos los espacios adicionales que existen en las tiendas, son pagados al 100% por el proveedor. Wong solo cede estos espacios cuando hay alguna promoción exclusiva para la cadena o son ofertas potentes, mejor que el de las cadenas. Pero como los m2 que hay en las tiendas, no son los deseados, se capitaliza lo mayor posible

Otro sistema que utiliza el área administrativa y de operaciones, es el sistema SAP. Mediante la aplicación, los trabajadores pueden generar órdenes de compra, visualizar precios vigentes, promociones, importaciones, stock en todos los centros, cobros a proveedores, se reciben solicitudes de tienda, entre otros.

2.5 Ventaja Competitiva

David (2013) en su libro define como ventaja competitiva “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales” (pag, 8). Además de lo expuesto en clase, la ventaja competitiva lo pueden dividir en cuatro aspectos: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta a los clientes. En el caso de Wong, si podemos decir que son eficientes en sus procesos; sin embargo, este bloque está enfocado en las empresas con un mayor liderazgo en costos, es por ello, que la cadena no ingresaría en esta categoría. Tampoco se la podemos considerar en innovación ya que sigue siendo una cadena conservadora con la misma estandarización de productos en góndola que las otras cadenas de supermercado en el Perú. Sin embargo, Wong ingresa en los dos bloques restantes:

En primer lugar, la calidad, la empresa es conocida por uno de sus slogans “Expertos para Expertos”, esto debido a que los clientes se identifican y pueden afirmar que los productos ofrecidos por la cadena son de calidad. Desde el servicio en fiambres, donde el personal corta según el requerimiento del cliente el jamón, pepperoni, entre otros, y los clientes pueden ver que el producto ofrecido es fresco; al igual que en la zona de carnes y pescados. Así también, la cadena es conocida por la variedad de productos que ofrecen tanto de manera nacional como internacional.

Otro gran atributo es el reconocimiento a sus marcas propias, muchos tienden a dejar de comprar un love brand del mercado peruano y están dispuestos a probar las marcas exclusivas ofrecidas por la cadena. Y no solo por el precio, sino también por el packaging del producto, los buenos reviews o comentarios de las personas, y sobre todo la calidad de los alimentos en el caso de Cuisine&Co.

Por último, el servicio al cliente es otra variable que conforma la ventaja competitiva de la empresa. El gran slogan de Wong, de toda la vida, “donde comprar es un placer” se ve reflejado en este bloque de la ventaja competitiva. Wong es el único

supermercado que tiene este especial enfoque en el cliente, tiene personal encargado y experto en diferentes áreas como vinos, licores, pescados o quesos que orientan al consumidor por la mejor opción que se le acomode. Además, también cuentan con personal que ayuda a empacar el pedido y lo lleva tu carro. Para la cadena el servicio al cliente y la experiencia de compra es una prioridad.



CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO EXTERNO

3.1 Análisis PEST

3.2 Variable Política:

Actualmente, el Perú está pasando por una crisis política, cuyo foco principal es la constante batalla y enfrentamientos que se manifiestan entre el Gobierno y el Congreso, que trae como consecuencia un impacto negativo en el crecimiento del PBI peruano. Adicional, cabe mencionar, los 6 presidentes que tuvo el Perú durante estos últimos 4 años. “La precariedad es tal que muchos peruanos se han acostumbrado a vivir ajenos a la política y sus permanentes turbulencias.” (Olmo, 2022).

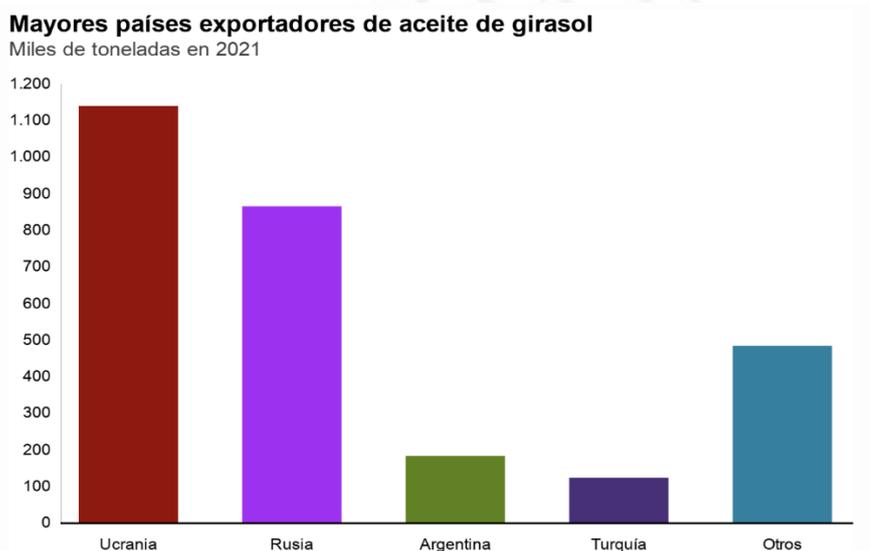
Asimismo, esta situación política se debe a que gran parte de la población peruana no está de acuerdo con el gobierno actual del Perú. El encarcelamiento del expresidente, Pedro Castillo, y la toma de mando de Dina Boluarte, provocó una serie de protestas en todo el país. Según Jo Marie Bort (2023) “en algunas regiones del país las protestas han incluido actos de vandalismo, como la quema de edificios públicos e intentos de tomar aeropuertos”. En el sur del país se evidenció gran caos en las calles de ciudades como Arequipa; donde se destruyeron varios negocios del centro y de áreas aledañas, viéndose afectados los negocios, comerciantes y consumidores, las tiendas cerraban para evitar los destrozos y reportar pérdidas en las tiendas.

Por otro lado, desde un punto de vista global, “el actual conflicto bélico entre Rusia y Ucrania ha llegado a una alta tensión entre Moscú y la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN); una situación que afecta no solo a la región, sino también a Estados Unidos y a todo el mundo” (Oropeza, 2022, p. 2). Ucrania es uno de los principales países de producción de aceite vegetal; actualmente muchas empresa de Latinoamérica, incluyendo Cencosud, dependía directamente para sus negocios el aceite vegetal, considerado como un commodities dentro de la canasta básica de un peruano. En Cencosud, bajo sus marcas propias: Maxima, Metro y Cuisine&Co, dependían directamente de la importación del aceite vegetal de Ucrania. El alza que se ve reflejado en los precios del supermercado es porque, según el Índice de Precios de los Alimentos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el valor de los aceites vegetales ha aumentado un 46.5% en los últimos 12 meses (Barría,

2022). Además, en Suramérica dependemos actualmente de los fabricantes nacionales y del único País exportador Argentina. Según Cecilia Barria, existen otros factores que afectan directamente el precio del aceite: Inflación a nivel mundial, mayor consumo de aceite y disminución de oferta.

Figura 3.1

Países de mayor exportación de aceite de girasol en el mundo



Nota. De *La guerra del aceite: a qué se debe el impactante aumento de su precio en América Latina y el mundo* por BBC News, 2022 (<https://www.bbc.com/mundo/noticias-61387963#:~:text=El%20oro%20%C3%ADquido%22,la%20pandemia%20de%20covid%2D19.>)

3.2.1 Variable Económica

Según el artículo “Perspectivas de dólar: ¿subirá o seguirá en descenso? Lee las proyecciones para la divisa estadounidense” (2023), la tendencia del tipo de cambio en el Perú se mantendrá estable en lo que queda del 2023, entre un S/3.70 y S/3.80. Generando una oportunidad para las importaciones de las empresas del retail. Esto ayuda a ingresar mercadería a un menor costo comparando el año 2023 vs 2021; donde el tipo de cambio rondaba los S/3.98.

En los últimos meses, los precios de alimentos han aumentado rápidamente debido a una menor producción, afectada por el impacto de los fenómenos climáticos y por la crisis de fertilizantes del 2022 que significó una menor siembra. Ello se ha reflejado, por ejemplo, en niveles históricos en los precios del

limón y la cebolla. La alta probabilidad de un fenómeno de El Niño (FEN) a inicios del 2024 presionará al alza los precios de los alimentos y complicaría el retorno de la inflación al rango meta (Instituto Peruano de Economía, 2023).

Según el Instituto Peruano de Economía (2023), uno de los factores que está afectando al territorio peruano, sobre todo a las ciudades del norte, son los desastres naturales, lluvias y desbordes que afectan directamente en las cosechas de productos como el limón y la cebolla. “Asimismo, el incremento de los costos de transporte de alimentos, la pérdida de cosechas de productos de consumo, entre otros factores, ocasionaron una disminución en la oferta de bienes y servicios en esas regiones, lo que dificulta el abastecimiento de los mercados” (Comex Perú, 2023). Esto impacta directamente en la canasta básica de los peruanos, tomando nuevas decisiones de productos sustitutos; en el caso del retail, ellos sólo trasladan el % del alza a los precios públicos; muchas veces no sacrifican su margen.

3.2.2 Variable Sociocultural: Tendencias en Retail

“La industria retail ha generado grandes cambios, debido al auge del internet, la tecnología, la digitalización y un mundo globalizado” (Vera, 2019), lo cual ha generado como resultado un crecimiento significativo del comercio electrónico, que ha impactado al “retail” tradicional, mediante las plataformas e-commerce. Frente a ello, los participantes del retail han debido adaptarse a los nuevos hábitos y formas de consumo de las personas más el entorno regulatorio, mediante una redefinición de sus estrategias de inversión (Memoria Anual Cencosud, 2018). Algunas de las tendencias, son:

Consumidores informados, empoderados, exigentes y preocupados por el medio ambiente: Llegó la era del cliente empoderado, el cual busca no solo una experiencia personalizada, sino que busca contribuir y ser parte de un consumo responsable. Esto último, se hace evidente en las acciones que Wong está implementando para con sus clientes en el funcionamiento del negocio, por lo que se considera una oportunidad para la empresa en cuestión. Uno de estas acciones es la alianza con WWF para reducir el consumo de plásticos y otros materiales dañinos para el medio ambiente (WWF, 2023). Una de las formas en las cuales Wong está contribuyendo con dicho propósito es mediante el cobro por el uso de bolsas plásticas en sus instalaciones, con el fin de

desincentivar su uso y concientizar a sus clientes con la conservación de la naturaleza (“Supermercados empiezan a cobrar por el uso de bolsas de plástico”, 2019). Asimismo, Wong brinda como opción a sus clientes, adquirir bolsas reutilizables en el mismo lugar.

Experiencia del consumo: Hoy en día las compañías deben realizar mayores esfuerzos para entender y conocer con mayor profundidad los diferentes segmentos de clientes (sus preferencias, detalles, patrones de comportamiento, entre otros), con el fin de generar experiencias únicas para así concretar lazos a largo plazo con los clientes. En este caso, esta variable se considera una oportunidad para la empresa en cuestión, ya que la matriz de Wong (es decir, Cencosud) creó la Gerencia de Big Data Analytics con el propósito de definir las preferencias y necesidades de un determinado cliente, de modo que, posteriormente se pueda ejecutar una estrategia acorde a ello para lograr una experiencia de consumo inolvidable (Memoria Anual Cencosud, 2018).

Liderazgo en redes sociales: Ante un mundo globalizado, contar con redes sociales y saber gestionarlas de manera correcta deja de ser una opción para una empresa, para convertirse en un requisito indispensable para generar ventajas competitivas a largo plazo, y a su vez una mayor cercanía con el cliente. Por ello, liderar en las redes sociales se convierte, hoy en día, en uno de los principales focos diferenciadores.

Llegar rápido, fácil y barato: Es un lema vital para el delivery, pues la inmediatez es esencial para los consumidores finales.

3.2.3 Variables tecnológicas: Sistemas de inteligencia comercial.

Pueden localizar clientes, aprender de ellos y brindarles información personalizada. El desarrollo de cookies en las páginas web cae en esta categoría que, con permiso previo del usuario, puede conocer sus gustos y preferencias en la navegación y sintetizar esta información para que una empresa pueda ofrecer productos y servicios personalizados a estos. Es decir, de esta manera conocen a su cliente, saben lo que buscan y se adelantan a la competencia para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas. Además, utiliza Customer Relationship Management (CRM), que es una estrategia de negocio que se usa como una herramienta orientada como eje central al cliente. Con las técnicas parte del CRM, se puede clasificarlos y ofrecerles promociones o descuentos adecuados. En

resumen, las acciones de CRM pueden ayudar a tener clientes fieles y rentables, esto se considera una gran *oportunidad* para la marca.

3.2.4 Variables Legales

El Ministerio de Salud publicó un decreto con nuevas medidas respecto a los octógonos luego que hoy, 30 de junio, vence el plazo del uso de stickers como advertencia en alimentos (“Modifican uso de adhesivos para octógonos en alimentos importados y de Mypes”, 2023). Uno de los grandes problemas que enfrentan los importadores y las Mypes era la nueva regulación de octógonos que aplicaban a todos los alimentos y bebidas debía tener en su propia etiqueta advertencias publicitarias según corresponda. Sin embargo, los proveedores del extranjero no se les hace rentable producir pequeñas cantidades solicitadas por país debido a las economías de escala que manejan; por lo tanto, esta nueva ley permite que solo importadores y Mypes puedan comercializar estos productos con el uso de adhesivos de difícil remoción, resistentes a temperaturas bajas y alta y de naturaleza permanente.

Nueva ley anti plásticos. El 2020 llegó con una nueva Ley, La Ley N 30884 o Ley de Plásticos, la cual tiene como objetivo eliminar de a pocos el uso de las bolsas plásticas, tecnopor, envases y otros descartables que contaminan el ambiente. Las bodegas y mercados no deben cobrarte por las bolsas, pero las tiendas por departamentos, supermercados, retailers, tiendas de conveniencia y mercados grandes sí. Lo mencionado anteriormente es un factor para considerar para la industria si es que no quiere caer bajo sanciones de entidades reguladoras.

3.3 Análisis de las Fuerzas competitivas del sector industrial

La rivalidad entre competidores en la industria donde Wong se define por diversos aspectos, que se explicarán a continuación:

Estructura Competitiva: La industria en donde opera Wong es consolidada, ya que son grupos definidos de supermercados, que cuentan con una relevante participación de mercado. Los supermercados que se presentan en la industria son: Metro, Tottus, Plaza Vea, y Vivanda. Cabe resaltar que, cada una de ellas maneja una estrategia diferente, pero

son ellos los actores más representativos dentro de la industria. Por ende, como resultado, la rivalidad es alta, pues existe una mayor competencia de por medio entre los competidores actuales.

Diferenciación: La propuesta de valor de Wong es altamente diferenciada, en contraste de los otros supermercados que operan en la industria, como por ejemplo Tottus, Metro, Plaza Vea, entre otros, ya que Wong es reconocido por ser un supermercado cálido con un excelente servicio al cliente -que se debe a los esfuerzos de Wong en busca de una diferenciación en base a su grupo humano. Además de ello, la atención es personalizada, es decir, los colaboradores de Wong se encargan de brindarle el apoyo necesario a sus clientes para maximizar su satisfacción. Cabe resaltar que, Wong cuenta con un surtido de productos, lo cual permite que los consumidores finales encuentren diversos productos (los cuales muchas veces son únicos) en los establecimientos, de modo que se genera una experiencia de compra agradable, apoyado de un excelente trato personalizado al cliente. De esta manera, la estrategia de Wong radica en la diferenciación, por lo que se considera que la rivalidad en la industria disminuye.

Costo de Cambio: Wong ofrece a sus clientes una propuesta de valor sumamente integrada y diferenciada, cuyos pilares son el servicio al cliente, así como también un gran surtido de productos. Ello trae consigo una fidelización al cliente, por lo que el costo de cambio termina siendo alto, lo cual refleja que la rivalidad en la industria disminuye.

3.3.1 Entrada Potencial de nuevos Competidores

En primer lugar, una de las necesidades, para que una empresa ingrese a un mercado sería generar economías de escala. Sin embargo, en el caso del retail supermercados, no existen este tipo de economías de escala debido a que las empresas en su mayoría son intermediarias mas no fabricantes. Como se mencionó anteriormente, la empresa Wong tiene su marca propia, más esto no significa que ellos producen sus productos. El 90% de los productos son fabricados mediante maquila con proveedores terceros; sobre todo los productos de abarrotos bajo la marca Cuisine&Co, Home Care, Family Care, Zeukid, Pets Fun y Urban.

Así mismo, otra variable importante a considerar es la diferenciación de los productos. En el caso de los supermercados, siempre estarán las marcas que lideran el canal moderno en el Perú como lo son: AlaCena, Donofrio, Maggi, Bimbo, Gloria, Laive, entre otras. Los precios de las categorías son muy similares. En el caso de Wong, hay skus que pueden ser más costosos que otras cadenas de supermercados; sin embargo, las promociones y el material POP en el punto de venta son igual o más agresivos que la competencia; esto se debe a que Wong no maneja precios “Every day low Price” (EDLP). Donde podría haber una oportunidad de nuevos ingresos es en el surtido importado, donde nuevas cadenas traigan productos o marcas conocidas en el extranjero y que no se comercialicen en el Perú: por ejemplo, marcas de cuidado personal y belleza coreana que está en tendencia.

Para que una nueva empresa pueda traer surtido diferenciado, como se mencionó líneas arriba, es necesario grandes requerimientos de capital. La inversión para puntos de venta, centros de distribución, almacenes, publicidad, entre otros, sería lo mínimo para que ingrese un nuevo supermercado. Es muy poco probable que empresas extranjeras deseen invertir en abrir una cadena de tiendas en el Perú debido al contexto político y económico por el que estás pasando. Por lo tanto, es muy difícil que ingresen nuevas cadenas.

Otro punto adicional, son las ubicaciones poco deseables donde podría ingresar una nueva marca. Por lo menos Lima, es un mercado saturado donde hay variedad de oferta canal modernos y tradicionales. Sin embargo, hay oportunidad de ingreso en provincias, donde el nivel de penetración de supermercado es mínimo. Ahora, también sería trabajo educar a este nuevo consumidor que podría estar dispuesto a redireccionar su dinero de la canasta básica a otro canal.

Por último, Wong no llega a nivel nacional con sus productos, aunque se esté comprando en Web. Es por ello, que los nuevos competidores tengan una distribución de producto rápida y eficaz para llegar a este nuevo mercado que sería en provincias.

3.3.2 Poder de Negociación con los Proveedores

Esta fuerza será analizada por aspectos relevantes en la industria de supermercados, que serán explicados a continuación.

En primera, como se ha explicado anteriormente, Wong comercializa una amplia variedad de productos, por lo que la cantidad de proveedores a los que regularmente adquiere mercaderías es numerosa. Aproximadamente el 20% del total de proveedores abarcan el mayor volumen de compras. Por ende, ello no representa una amenaza. Además, la empresa cuenta con su marca propia que tiene como objetivo generar mayor rentabilidad, cumplir al 98% con el Fill Rate y, por último, dar una opción de menor precio al consumidor. Los proveedores con los que trabaja Cencosud son nacionales e internacionales.

Con respecto a la existencia de productos sustitutos, ésta es alta, debido tanto a la variedad de firmas productoras, así como también las marcas propias de Wong. En algunos productos, se verán limitados los sustitutos, o bien porque son productos especializados (como colchones) o porque presentan un posicionamiento alto en el mercado (como Gloria). Entonces, al contar con disponibilidad de sustitutos, no existe amenaza de por medio. Y, esto último también se traduce en un costo de cambio bajo.

En relación con la integración hacia adelante, no se ha evidenciado ningún indicio por parte de los proveedores, a excepción del grupo Lindley, con las tiendas de conveniencia Tambo.

A modo de resumen, el poder de negociación de los proveedores es bajo, pues no existe una amenaza fundamental en los aspectos previamente mencionados y explicados.

3.3.3 Poder de negociación de los consumidores

En el caso de los supermercados, el poder de negociación de los consumidores aumenta debido a que los productos que se adquieren están estandarizados o no diferenciados. En este caso, los clientes tendrán una mayor oportunidad de negociar precios y promociones con las mismas cadenas. Sin embargo, en Wong ofrece un valor agregado a la experiencia del consumidor con el servicio brindado al momento de la compra; los clientes están dispuestos a pagar ese adicional por comprar en la cadena.

Adicionalmente, hay una alta disponibilidad de productos sustitutos, lo que aumenta a los clientes a probar nuevas cosas, no solo irse de la cadena sino empezar a comprar en nuevos formatos de compra como lo son “la zanahoria”, “Organa”, entre

otras. Tiendas especializadas en vender para un nicho que busca productos veganos, sin gluten u orgánicos.

3.3.4 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

Dentro de la cadena de supermercados, existen todas las variedades de productos sustitutos. Podría confirmar que Wong es la cadena de mayor surtido que hay en el Perú; por lo tanto, el cliente tiene varias opciones de gramaje, calidad, precio, procedencia, marca, entre otros para realizar la evaluación en el punto de venta y tomar la decisión de compra.

3.4 Análisis de la Posición Competitiva

A continuación, se presentarán dos análisis realizados tomando en cuenta autoservicios en Lima.

Figura 3.2

Análisis de la posición competitiva de autoservicios considerando precio y calidad



En esta primera imagen, se evalúa los indicadores de precio y calidad. Wong se encuentra a un precio mayor que su competencia directa que es Vivanda, Tottus, Metro y Plaza Ve; y también tiene una mejor calidad tanto en los productos como en los servicios brindados en el punto de venta. Adicionalmente, vemos que hay nuevos

competidores que ingresan a un nicho de mercado y que buscan productos diferenciados con certificaciones de mayor calidad y mayor precio como lo son los alimentos orgánicos, veganos, sin gluten, libres de pesticidas, entre otros. Este mercado cada vez más está creciendo ya que hay una tendencia en los clientes a hacer una vida más saludable buscando productos que se acomoden a sus necesidades. Este representa una amenaza para la empresa, ya que su público objetivo está migrando hacia este tipo de concepto de compra.

Por último, hay una oportunidad de negocio en ofrecer productos de alta calidad a un menor precio. Ya las marcas están ingresando a este tipo de negocio como lo es Laive con su leche vegetal de buena calidad a un precio menor que la competencia. Hay oportunidades para autoservicios que innoven en su formato de venta, donde puedan abaratar costos, y ofrecer productos de alta calidad.

Figura 3.3

Análisis de la posición competitiva de autoservicios considerando surtido y número de locales



En esta matriz, Wong se encuentra liderando en los autoservicios con la cantidad de surtido que se encuentra en la tienda. Una de las características de la góndola de la cadena, es que hay variedad de productos considerando precios, calidades, características, entre otras variables. Existe una oportunidad de Wong en seguir expandiéndose en número de locales, estos aumentarían su participación en el canal moderno. Hay

posibilidades de ingreso en provincias, el gran poder adquisitivo de Arequipa, Chiclayo, Piura hace que existan clientes potenciales que puedan asistir a la tienda



CAPÍTULO IV: ANÁLISIS MATRICIAL

4.1 4.1 Matriz EFI

4.2 Tabla 4.1

Tabla 4.1

Matriz de Evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS		Valor	Ponderación	Clasificación
FORTALEZAS				
1	Fortaleza de marca y servicio diferenciado y excelente al cliente	25%	4	1.00
2	Eficiente gestión de stock	10%	4	0.40
3	La empresa cuenta con su propia fabricación de tortas, pasteles, empanadas y su propia panadería. Efectividad en la trazabilidad de estos productos	5%	4	0.20
4	Personal identificado y comprometido con la empresa (responsabilidad y compromiso social, disciplina, trato amable al usuario)	8%	3	0.24
5	Centro de distribución que funciona como Cross Docking	6%	3	0.18
6	Supermercados Wong desarrolla más de 250 productos, de marca propia	6%	3	0.18
7	Sistema de Delivery "Wong Pedidos" con entrega inmediata	9%	4	0.36
DEBILIDADES				
1	Planes de expansión no agresivos	8%	2	0.16
2	Menor M2 para la implementación de promociones, material POP	7%	1	0.07
3	Falta de coordinación entre los locales y proveedores	5%	2	0.10
4	Altos pago de transporte de mercadería importada	5%	1	0.05
5	Farmacias dentro de los establecimientos	6%	1	0.06

La ponderación total obtenida por la empresa es 3.00, mayor al promedio 2.5, por lo que indica que la empresa está respondiendo de manera efectiva a las fortalezas y debilidades presentes en la industria. Por el lado de las fortalezas, se puede destacar la principal que es la de fortaleza de marca y servicio diferenciado y excelente al cliente, ya que este tiene como peso un 25% y calificación 4 por lo que el peso ponderado es 1; se debe al gran servicio y experiencia que tiene Wong dentro de la industria obteniendo así clientes fieles. Y por otro lado, dentro de las debilidades, destaca los menores M2 con los que cuenta la cadena de supermercado frente a sus competidores y los altos gastos variables de transporte de mercadería importada; éstas demuestran ser la mayor debilidad por lo que la empresa debe tener cuidado y tomar en cuenta nuevas formas de ingresos para poder compensar los gastos generados de manera interna; así como un correcto uso

del espacio de local para aprovechar el 100% y capitalizar lo mayor posibles como cobros de cabeceras, implementación de POP dentro de la góndola, entre otros.

4.3 Matriz EFE

Tabla 4.2

Matriz de Evaluación de factores externos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS		Valor	Ponderación	Clasificación
OPORTUNIDADES				
1	Potencialidad de crecimiento por baja penetración del negocio retail	8%	2	0.16
2	Crecimiento del comercio retail por internet	8%	3	0.24
3	Aprovechamiento de tecnologías de información. Business Intelligence: uso de Data Mining, Data Warehouse	8%	4	0.32
4	Innovación en el Servicio	7%	3	0.21
5	Wong Business: Portal Web desarrollado para intercambiar información con sus socios estratégicos.	7%	3	0.21
6	Tendencia a la Omnicanalidad en las empresas del sector retail	5%	2	0.10
7	Responsabilidad social empresarial: Mayor vínculo emocional con los clientes. Admiración y confianza con los grupos de interés	5%	3	0.15
AMENAZAS				
1	Desaceleración económica y menores tasas de consumo	8%	3	0.24
2	Inflación de precios en los productos que conforman la canasta básica del shopper peruano	7%	3	0.21
3	Menores precios de la competencia	9%	2	0.18
4	Preferencia elevada de mercados y bodegas típicas	6%	3	0.18
5	Atractivo del Perú como destino de inversión en negocio retail	5%	3	0.15
6	Posible ingreso de nuevos competidores	5%	2	0.10
7	Estrategia de publicidad y promoción de la competencia	7%	3	0.21
8	Limitada disponibilidad de terrenos para crecimiento en lima	5%	2	0.10

La ponderación total obtenida por la empresa es 2.76, muy cercana al promedio lo cual nos indica que la empresa está respondiendo de manera moderada a las oportunidades y amenazas presentes en la industria. Por otro lado, observamos que el peso ponderado total obtenido por las oportunidades (1.39) representa el 48% del total obtenido (2.76), mientras que las amenazas representan el 52%, lo que nos indica que en conjunto las fuerzas externas de la organización son favorables. Dentro de las oportunidades destaca la potencialidad de crecimiento por baja penetración del negocio

retail con un peso de 0.08. En este caso, se asignó a la empresa solo 2 puntos de valor, ya que Wong no ha mantenido un agresivo plan de expansión sino más bien se ha mantenido cauteloso en materia de inversiones. Dentro de las amenazas destaca los menores precios de la competencia al cual se le ha asignado un peso de 0,09. Se le asignó el valor de 3, ya que, frente a sus competidores directos, la empresa ha logrado mantener precios competitivos en los productos considerados commodities; adicional la empresa ha sabido impulsar sus productos de marcas propias como alternativa de compra para sus clientes quienes pueden adquirir productos de calidad a menor precio que las marcas tradicionales.

4.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 4.3

Matriz del perfil competitivo considerando a Wong, Plaza Veja y Tottus

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO		Wong		Plaza Veja		Tottus	
FACTORES CRITICOS	Valor	Pond.	Clasif	Pond.	Clasif	Pond.	Clasif
1 Servicio al Cliente	15%	4	0.6	3	0.45	3	0.45
2 Promociones Atractivas	9%	2	0.18	3	0.27	2	0.18
3 Precios Competitivos	8%	3	0.24	4	0.32	3	0.24
4 Variedad de productos	10%	4	0.4	2	0.2	3	0.3
5 Gestión de la cadena de Suministros	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3
6 Segmentación y Formato de tiendas	5%	2	0.1	4	0.2	1	0.05
7 Canal de Venta Virtual	12%	3	0.36	3	0.36	4	0.48
8 Apertura de nuevas tiendas	6%	1	0.06	4	0.24	2	0.12
9 Relación con Proveedores	10%	3	0.3	2	0.2	2	0.2
10 Calidad de los productos	15%	3	0.45	2	0.3	3	0.45
TOTAL	100%		2.99		2.84		2.77

Podemos observar en la matriz de perfil competitivo analizada previamente que la calidad de productos, servicio al cliente, relación con proveedores y la diversidad y variedad de productos son los factores claves de éxito más relevantes en la industria y de los cuales Cencosud ha sabido aprovechar para posicionarse como potencial líder. Asimismo, si bien es cierto que Hipermercados Tottus y Supermercados Peruanos

también cuentan con una variedad de productos para sus clientes, el valor y posicionamiento de marca no están tan arraigados como es el caso de Cencosud.

Por otra parte, vemos que mejoras por hacer en el sector para poder liderar la industria del canal moderno. Supermercados peruanos, con la adquisición de Makro, lidera las ventas soles en el canal moderno; esto en su mayoría se debe a la cantidad de tiendas que poseen y que siguen aperturando; sobre todo en provincias. Además, dentro de su estrategia de every day low price en la mayoría de sus categorías, hace que haya una mejor percepción de precios en el cliente; sin embargo, podemos afirmar que los márgenes de contribución son menores a las otras cadenas de supermercados, aunque esto es compensado por el volumen de ventas que realizan. Por otro lado, uno de los atributos mejor valorados en Tottus, es la omnicanalidad que está trabajando la empresa. Ahora en sus aplicaciones y páginas web se encuentran todas las unidades de negocio del retailer. Por lo tanto, se puede encontrar en un solo sitio abarrotes, textil, comida para las mascotas, herramientas, decoración, entre otros.

Sin embargo, los factores que tienen un mayor % de peso, Cencosud viene liderando con un puntaje de 2.99.

4.5 Matriz FODA

A continuación, se mostrará el análisis de FODA cruzado.

Tabla 4.4

Análisis FODA cruzado

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	1		Fortaleza de marca, servicio diferenciado y enfoque en el cliente	1	Planes de expansión no agresivos
	2		Eficiente gestión de stock	2	No se cuenta con CDs propios de almacenamiento
	3		Personal identificado y comprometido con la empresa	3	Altos pagos de transporte de mercadería importada
	4		El Supermercado Wong desarrolla más de 250 productos bajo la marca propia.	4	Tiendas con menores M2 que la competencia
	5		Wong online / Aplicación Wong	5	Farmacias dentro de los establecimientos
	6		Wong es Droguería desde el 2022		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	Potencial crecimiento debido a la baja penetración del negocio retail.	F1 - O1	Ganar nuevos clientes al promocionar el servicio diferenciado	O1 - D1	Aprovechar el crecimiento del sector retail para crear planes de expansión agresivos.
2	Tipo de cambio estable	F2 - O3	Usar nuevas tecnologías para mejorar y consolidar la gestión de stocks	D3 - O3	Aprovechar las nuevas tecnologías para ser más eficaces en la entrega de mercadería importada a las tiendas.
3	Aprovechar las nuevas tecnologías de información. Business Intelligence.	F5 - O5	Aprovechar el crecimiento online con las aplicaciones existentes.	D2 - D4 - O5	Utilizar las plataformas virtuales para ofrecer productos exclusivos que no se puedan exhibir en góndola
4	Innovación en el servicio.	F4 - F6 - O2	Importar nuevos productos que generen mayor rentabilidad debido a la tendencia de tipo de cambio	D5 - O4	Brindar nuevos servicios dentro de las plataformas virtuales para diferenciarse de la competencia
5	Crecimiento del comercio retail por internet.	F4 - O6	Lanzar nuevos skus de la marca propia efocado en las nuevas tendencias de sostenibilidad		
6	Consumidores informados, empoderados, exigentes y preocupados por el medio ambiente:				

(Continúa)

(Continuación)

AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	Inflación en los productos de la canasta básica	F4 - F5 - A5	Realizar campañas de publicidad masivas con la marca Cuisine&Co	D4 - A3 - A6	Inversión en planes de expansión en el país y consolidar la marca
2	Menores precios de la competencia	F1 - A2	Promocionar la excelencia de servicio de Wong para contrarrestar el impacto de los precios de los competidores.		
3	Preferencia elevada de mercados y bodegas en el país				
4	Atractivo del Perú como destino destino de inversión en el sector retail				
5	Estrategia de publicidad y promoción de la competencia				
6	Limitada disponibilidad de terrenos de crecimiento				

4.6 Matriz de la posición estratégica (PEYEA)

Tabla 4.5

Análisis de las variables de la PEYEA

Fortaleza Financiera		Estabilidad Ambiental	
Rendimiento sobre la inversión	6	Cambios Tecnológicos	-1
Liquidez	6	Tasa de Inflación	-5
Capital de trabajo	5	Presión Competitiva	-2
Flujo de Capital	6	Rango de precios de productos de la competencia	-3
Riesgo involucrado en el negocio	4	Barreras de ingreso	-1
Rotación de inventarios	5	Variación de la demanda	-1
Total	32	Total	-13
Promedio	5,33	Promedio	-2,17
Ventaja Competitiva		Fortaleza Industrial	
Participación en el mercado	-4	Potencial de crecimiento	5
Calidad del servicio	-1	Estabilidad financiera	6
Lealtad de los clientes	-1	Productividad, utilización de la capacidad	5
Control sobre proveedores	-2	Potencial de utilidades	5
Total	-8	Total	21
Promedio	-2	Promedio	5,25

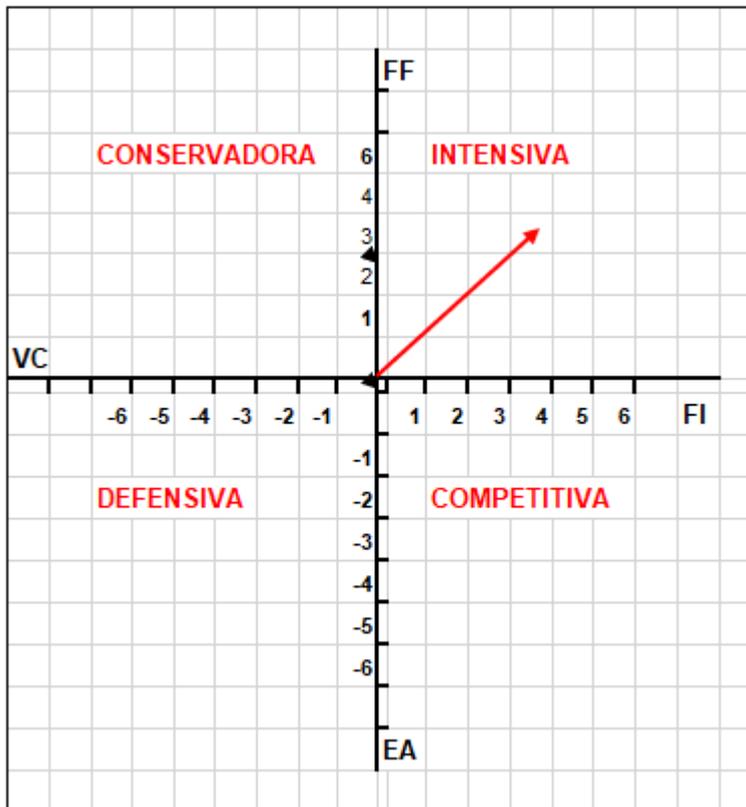
Eje X: 3.25

Eje Y: 3.16

Wong se encuentra dentro del cuadrante agresivo por lo cual está en una excelente posición para poder usar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar sus oportunidades, superar sus debilidades y reducir el impacto de las amenazas.

Figura 4.1

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción



Como resultado de la imagen, las estrategias por desarrollar en la empresa son las siguientes:

- Penetración de mercado: Wong cuenta con más de 250 productos propios pero que no cuentan con tantas ventas a comparación de sus principales competidores. Con una estrategia de penetración de mercado, se puede aumentar las ventas y la participación. Wong puede lograr que sus clientes conozcan más cuáles son sus productos dando pequeñas muestras de estas a sus clientes dentro del supermercado. Además, se puede hacer más publicidad dentro y fuera de Wong dando a conocer las ventajas diferenciadoras que puede implicar adquirir sus productos.
- Desarrollo de mercado: Wong debe buscar atraer nuevos clientes para hacer crecer su participación en la industria. Actualmente con el incremento de la clase media se presenta una buena oportunidad para poder seguir expandiéndose. Wong cuenta con menos de 20 locales dentro de Lima y no se encuentra tan presente en provincia como otros supermercados. Para no perder

su posicionamiento y diferenciación se puede buscar nuevas ciudades dentro del país que cumplan con las características del consumidor al que apunta Wong.

- **Desarrollo de Producto:** La empresa debe aprovechar que ahora son Droguería para poder empezar a importar productos de belleza, cuidado personal o del cuidado del bebé que aumenten la rentabilidad y la diferenciación en las tiendas con surtido exclusivo del extranjero. Se podría traer marcas ya conocidas o desarrollar un portafolio nuevo con las marcas propias de la cadena.
- **Diversificación relacionada:** Uno de los grandes retos que tiene la empresa es no solo competir con las otras cadenas de supermercado sino también con las farmacias que se encuentran dentro de los establecimientos. La cadena al ser droguería puede desligarse de este contrato y en un largo plazo, empezar a vender productos farmacéuticos como lo hacen las cadenas de Estados Unidos. Muchas veces los clientes actuales compran productos que compiten directamente con el surtido de la tienda: Shampoo, pañales, crema dental, higiene femenina, entre otras categorías. Estos tienden a tener precios más agresivos que las cadenas de supermercados; es por ello, que Cencosud puede abrir una nueva unidad de negocio que sería las farmacéuticas y que estas estén dentro de Wong.

4.7 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

A continuación, se muestran los datos de la matriz BCG, esta toma en cuenta la posición relativa del mercado (X) y la tasa de crecimiento de la industria (Y). Asimismo, representa de forma gráfica la posición en la que se encuentran las unidades de negocio de la empresa. En este caso, se muestran los datos de la empresa Wong: considerando como venta total del mercado de supermercados 1,000,000.00 con fines de representar de manera gráfica la situación actual de la empresa:

Tabla 4.6

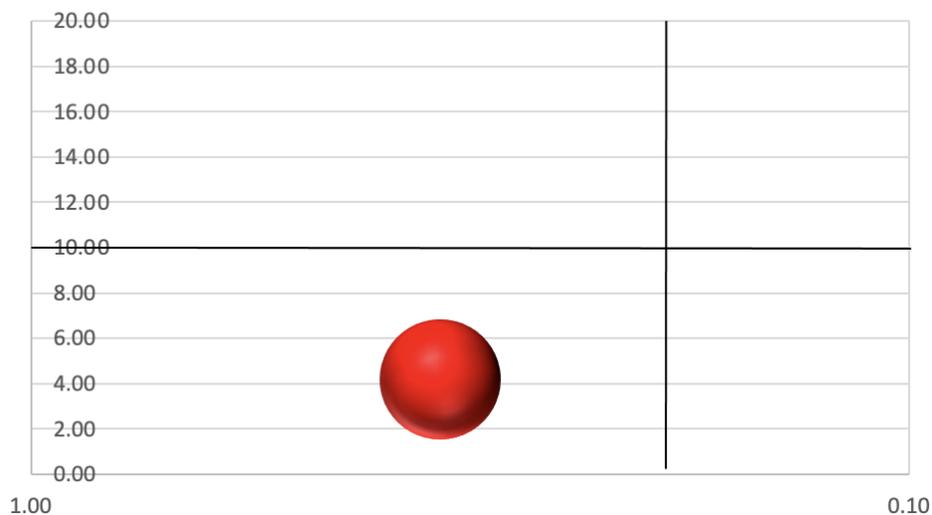
Análisis número de la matriz BCG

Cartera de productos	Venta Mensual de la empresa	Participación de mercado	Venta de los principales competidores		Ventas del líder	Tasa de Crecimiento	Participación relativa del mercado
Wong	130000	0.38	380000	280000	380000	4.20	0.34

Figura 4.2

Matriz BCG

Matriz BCG - Cartera de productos de la empresa



Podemos observar que la empresa se encuentra en el cuadrante número III: vaca generadora de efectivo. La empresa se encuentra en una posición alta de participación relativa de mercado; es decir, si comparamos las tiendas que tienen el mismo formato de Wong como las tiendas Vivanda y algunas de Plaza Veá, el retailer viene liderando en este formato que tiene como objetivo la diferenciación. Así mismo, se encuentran en un mercado de crecimiento lento; según el reporte de ventas entregado por la empresa Nielsen, el canal moderno de supermercados tuvo un crecimiento promedio de 4.2% al cierre del 2022; es decir, hubo una contracción vs el crecimiento en el 2021. Esto se debe a varios factores, fin de la pandemia, apertura de nuevos negocios, inflación, entre otras.

En este cuadrante el retailer Wong debe realizar estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica, según el libro de Fred R. David - Conceptos de

Administración Estratégica, para poder seguir ordeñando a la vaca, es decir, generar más efectivo en la cadena.

4.8 Matriz Interna y Externa (IE)

Tabla 4.7

Matriz IE

		Sólido	Promedio	Débil
		3.0 a 4.0	2.4 a 2.99	1.0 a 1.99
Sólido	3.0 a 4.0			
Promedio	2.4 a 2.99		●	
Débil	1.0 a 1.99			

La matriz IE se realiza de acuerdo con los resultados de las matrices EFE y EFI que tuvieron los siguientes puntajes respectivamente: 2.76 y 3.00. De acuerdo con ello, se colocó un círculo en representación de la empresa Wong en el diagrama; esta se encuentra en los cuadrantes I e IV: crecer y construir.

En primer lugar, según el libro de Conceptos de Administración Estratégica de Fred R David, la estrategia a aplicar son las intensivas. Se debe trabajar con la marca Wong mediante la penetración de mercado ya que hay oportunidad de seguir creciendo en el canal moderno. Así mismo, se puede aplicar el desarrollo de mercados y productos bajo la marca propia o ingresando a nuevas categorías que no se venden actualmente en tienda como la de OTC.

Por otro lado, en un mediano plazo se puede realizar una diversificación relacionada, generando una nueva unidad de negocio en las mismas tiendas y crear la farmacia de Wong, donde no solo se vendan productos farmacéuticos, sino que haya servicio de enfermería como colocación de inyecciones. En Estados Unidos, este formato de farmacia dentro de los supermercados funciona muy bien y genera mayor tráfico de personas en el establecimiento y consolidando la presencia de marca en el mercado como CVS, Walmart, Costco o Publix.

CAPÍTULO V: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 Cambio en la Visión y Misión de la empresa

De realizarse cambios en la visión y misión de la empresa, permitirá que los trabajadores puedan salir de la monotonía de sus labores y puedan compartir los intereses en común con la empresa que los desafíe, generen nuevas oportunidades y se mantengan motivados.

Visión: Según Fred R David, la declaración de Visión debe responder a lo que la empresa desea convertirse, esta debe ser clara ya que es la base para desarrollar la misión de la empresa.

La visión actual de Wong es *“Ser una organización líder, con nivel de competencia mundial”*

Para este caso, se propone que la empresa pueda ser más específica a los objetivos próximamente propuestos: *“Ser la organización líder reconocida por brindar un excelente servicio y una amplia variedad de productos a sus clientes mediante la mejora continua e innovación en la empresa”*.

Sustento: Actualmente la visión no es específica a lo que quiere llegar a ser la empresa, está es muy vaga y difícil de cumplir en el país. Los operarios de tienda no creo que se sientan identificados en esta declaración que se debería cumplir en el largo plazo.

Se propone recuperar al cliente perdido de Wong ofreciéndoles nuevamente una excelente calidad en el servicio y a la vez el surtido exclusivo que hay en las tiendas mediante innovadoras propuestas en el punto de venta y también en el canal online.

Asimismo, sus competidores directos siguen creciendo, aplicando una diferente estrategia; ellos están creciendo en número de tiendas, por lo que captan a mayor mercado, y también un menor precio de venta. Por ello, se propone una visión un poco más específica y concentrarse en ofrecer y resaltar, a su público objetivo, el liderazgo que ellos mantienen por sus ventajas competitivas.

Podemos considerar como definición de misión, según Fred R David. “La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una

organización de otras empresas similares; es la declaración de la razón de ser de una organización y la respuesta a esta pregunta fundamental: ¿cuál es nuestro negocio?”

La misión actual de la organización es *“Ser líder en la comercialización de productos de consumo, satisfaciendo las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio. Asimismo, el Grupo de Supermercados Wong tiene como objetivo el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de sus colaboradores.”*

La misión propuesta es: *“Ser líder en la comercialización de productos de consumo en el Perú, satisfaciendo las necesidades de sus clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia e innovación en el servicio. Asimismo, el Grupo de Supermercados Wong tiene como objetivo el crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de sus colaboradores.”*

Sustento: La misión actual de la empresa si menciona los elementos esenciales que se requieren: clientes, producto, servicio, crecimiento, filosofía, concepto que tiene la empresa de sí misma, preocupación por su imagen pública y la preocupación por sus empleados. Sin embargo, en el enunciado no se menciona el mercado objetivo ni la tecnología utilizada para lograr este propósito como empresa. Por ello, consideramos que es necesario agregar estos dos elementos en el enunciado ya que la competencia retail es cada vez más agresiva. La misión propuesta debe contar con el ámbito geográfico (a nivel nacional) y el uso de la tecnología para lograr el propósito de la visión.

Ante estos cambios, sobre todo mencionar el ámbito geográfico, podría haber cambios en la estructura de la organización. Si la estrategia implementada consiste en crecer fuera de Lima, para un mayor control de la empresa, lo ideal sería cambiar la estructura funcional por una estructura geográfica, solo debajo del gerente de operaciones Wong.

5.2 Definición de la nueva ventaja competitiva

Wong tiene una ventaja competitiva clara y se basa en el posicionamiento en la mente de sus clientes; tiene un segmento claro y esté siempre opta por este supermercado. En cuanto al bloque de la formación de la ventaja competitiva, Wong logra tres partes muy

establecidas como lo es la calidad en sus productos y en el servicio al cliente, en segundo lugar, siempre buscan la satisfacción del cliente en cada acción y por último, es muy eficiente su cadena de valor y su política de administración de inventarios.

No obstante, existe una oportunidad de mejora en la innovación de la empresa. Actualmente la empresa ya cuenta con el servicio online, llamada y por la aplicación para IOS o Android; asimismo, cuenta con su opción Wong Prime que significa pagar una membresía para obtener beneficios en la cuenta: Envíos Gratis, ofertas exclusivas, entre otras. Por ello, se debería explotar mucho más esa opción que aún no es conocida por los clientes. Como descuentos fuera de la aplicación y sobre todo crear una alianza con la tarjeta Cencosud y así poder crearle una experiencia al consumidor 360.

Adicional, cada vez los clientes buscan nuevas experiencias en el punto de venta, no solo lo que brindan los proveedores por sus productos sino también lo que ofrece Wong, muchas veces comparado con supermercados del extranjero. Por ello, se debería replicar las cajas de autopago en todas las tiendas como lo hace la competencia directa.

Por estos motivos planteamos que destine mayor importancia y por qué no recursos a la innovación y pueda competir a la par con sus competidores directos.

5.3 Formulación de objetivos estratégicos

Actualmente, los objetivos estratégicos que tiene la empresa, según el gerente comercial y la gerente de negocio de abarrotes comestibles, son en general seguir brindando al cliente la misma calidad de servicio el cual se caracteriza la empresa. Así mismo, la empresa debe seguir innovando en su surtido tanto de compra nacional como importada; el slogan de “Expertos para Expertos” vienen de la mano con este objetivo ya que lo que se buscan en la mente del consumidor es que relacione la mejor calidad a esta cadena de supermercados y que estos también puedan ser asesorados por personal especializado en las categorías premium.

También se busca que el consumidor peruano deje la idea de que Wong es más caro; los productos considerados commodities tienen una variación de + - 5% y muchas veces hasta tiene ofertas potentes que los deja como la opción más barata; sin embargo en la misma góndola el cliente podrá visualizar mayor surtido de productos con un precio elevado; por ejemplo: los fideos, las marcas de consumo masivo como lo son Molitalia,

Don Vittorio, Cuisine&Co, Alianza, entre otros, son productos que se mantienen en el mismo tier de precios; sin embargo, en una góndola de Wong también se encuentran los fideos sin gluten, los importados de Italia, las pastas rellenas, los integrales, entre otras variedades.

Por último, tienen como objetivo mantener el share que tienen actualmente mediante la apertura de la nueva tienda en el Mall de la Av. Raul Ferrero, que por temas municipales aún no tiene fecha de lanzamiento.

Por otro lado, para el plan estratégico planteado, se están estableciendo los siguientes objetivos:

- Incrementar la participación de mercado en 5% hacia el 2024.
- Ingresar a 3 provincias con el formato de hipermercado premium en los siguientes 3 años
- Mejorar la satisfacción del cliente en 15% para el 2024.
- Crecer en un 25% en el canal online durante el 2024.
- Incrementar en un 10% el número de asociados a la Tarjeta Cencosud en el primer semestre del año 2024.
- Incorporar 300 nuevos skus al portafolio de Marca Propias en el 2024
- Lograr concretar durante el 2024 el portafolio de productos importados y/o comercializados por Wong de la categoría de OTC.
- Implementar la nueva unidad de negocio, farmacia, en el último trimestre del 2024

5.4 Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales

En cuanto a estrategias de ingreso a mercados extranjeros, se considera que Wong actualmente no se ve en la necesidad de expandir sus operaciones fuera del país; sería una fuga de capital que podría ser invertido en algún otro proyecto de mejora y desarrollo de servicios o destinado al desarrollo de estrategias más convenientes sobre las que se hablará a continuación. Además, el mercado nacional es lo suficientemente grande y aún la empresa tiene mucho potencial de seguir creciendo en las provincias del Perú.

En lo que a estrategias corporativas respecta, se decidió aplicar una estrategia de diversificación no relacionada. Como se explicó antes, actualmente la cadena compete directamente con el extenso portafolio de las farmacias que se encuentran dentro de los establecimientos; estas cuentan con precios más agresivos en categorías como cuidado personal, cuidado femenino, bucal, entre otros. Por lo tanto, hay una oportunidad de que la cadena cuente con su propia farmacia como lo hacen Walmart, Costco, Publix, entre otras cadenas de supermercados en Estados Unidos. Se puede capitalizar de una manera mucho más rentable esos espacios en tienda, no solo ofreciendo productos farmacéuticos, sino también brindando el servicio de enfermería como la colocación de inyectables. Asimismo, también existe la posibilidad de desarrollar nuevos skus como los de OTC, productos que no requieren receta médica como vitaminas, aspirinas, entre otros. Todo este desarrollo estaría dentro de la nueva área comercial en la nueva unidad de negocio que se plantea para el 2024.

Una de las barreras de ingreso son los permisos que se necesita para poder comercializar e importar este tipo de productos; sin embargo, Cencosud es droguería en el Perú desde el 2022 logrando poder desarrollar skus que necesiten NSO; es decir registro emitido por Digemid. Solo se necesitaría actualizar unos permisos adicionales que lo puedan convertir en farmacia para que se pueda empezar el desarrollo de la nueva unidad.

En tercer lugar, acerca de las estrategias de negocio, se aplicarán las tres estrategias resultantes, seleccionadas, de la matriz PEYEA: penetración de mercado, mediante publicidad y marketing directo dirigido al mercado actual y logrando sinergias con la tarjeta Cencosud (TC) para ofrecer precios competitivos en el sector; así mismo, nuevas experiencias de compra como degustación de vinos, quesos y fiambres exclusivo para los que tienen la TC; también se podría ofrecer invitaciones al Expovino o Dely&Drink que se realiza una vez al año para los que están afiliados a la tarjeta. La segunda estrategia para aplicar sería la de desarrollo de producto, actualmente se ha venido desarrollando todo un portafolio de marcas propias comestibles con la marca Cuisine&Co que aún tiene oportunidad de seguir creciendo en el negocio; sin embargo, para el siguiente año me enfocaría en el desarrollo de producto de abarrotes no comestibles, como lo son: papel higiénico, bucal, detergentes, accesorios de limpieza, pañales, entre otras categorías. Los beneficios de enfocarnos en el crecimiento de estos productos es que tienen una mayor rentabilidad, más tiempo de vida útil y aún la empresa

no cuenta con todo el portafolio con sus marcas: Home Care, Family Care, Zeukid. En cuanto a la tercera estrategia de desarrollo de mercado, se ingresaría a nuevos mercados a nivel nacional logrando aperturas en lugares estratégicos de Punta Hermosa en Lima, Arequipa, Piura y Chiclayo. Existen consumidores que buscan productos exclusivos e importados que no encuentran fácilmente cerca a sus hogares; es decir, hay mercado desatendido en las provincias. Por otro lado, tener un Wong en punta hermosa, tendría la misma estrategia que el Wong Asia, el establecimiento de mayor venta durante los meses de diciembre, enero, febrero y marzo.

Finalmente, en cuanto a las estrategias funcionales, se ha decidido mejorar la rama funcional del área de logística. Actualmente hay demoras en ingresar la mercadería importada a tiendas; el paletizado realizado muchas veces no es el correcto porque juntan mercadería que la tienda no necesita; por lo tanto, estas no jalan por el sistema las paletas y por lo tanto, no exhiben los skus que sí necesitan y como resultado no completan las exhibiciones y hay venta perdida. Reaccionar en Lima es mucho más rápido ya que los tiempos de traslado son de 1 - 2 días; en embargo, en las únicas 2 tiendas de Trujillo, es más difícil ya que el tiempo de respuesta es de 3-5 días.

5.5 Alineación de Objetivos y Estrategias

A continuación, se mostrará un cuadro mostrando de manera gráfica la relación entre los objetivos planteados del proyecto y las estrategias a utilizar.

Tabla 5.1

Alineación de objetivos y estrategias

OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	ESTRATEGIA PRINCIPAL PARA CUMPLIR EL OBJETIVO	Iniciativas Estratégicas	
Incrementar la participación de mercado en 5% hacia el 2024.	Seguir creciendo en ventas dentro del segmento objetivo	Desarrollo de mercado: poder atraer nuevos clientes a la cadena de supermercado	1	Ingreso a provincias
			2	Diseñar e implementar las tiendas online en la región
			3	Creación de una campaña comunicacional sobre los valores de la empresa
Ingresar a 3 provincias con el formato de hipermercado premium en los siguientes 2 años	Poder adaptar el negocio de Wong en las provincias a las necesidades del consumidor local	Desarrollo de mercado: nuevas aperturas en las provincias de Arequipa, Piura y Trujillo	1	Contratación de estudios de mercado para localizar el espacio correcto de las nuevas tiendas
			2	Negociación con proveedores para los aportes de mercadería en las nuevas tiendas
			3	Coordinación con MKT para campañas publicitarias locales en las provincias
			4	Sinergia con Tiendas Paris en Chile e ingresar la categoría de textil a las nuevas tiendas
Mejorar la satisfacción del cliente en 15% para el 2024	Mantener la fidelización de los clientes actuales	Mediante de la penetración de mercado, se ofrecerán diferentes estrategias clave para identificar las áreas de insatisfacción actual del cliente	1	Resolución de problemas de manera eficiente y rápida en las tiendas
			2	Beneficios adicionales con las tarjeta bonus
			3	Capacitación al equipo de operaciones
			4	Personalización de la experiencia al cliente
Crecer en un 25% en el canal online durante el 2024.	En el mediano plazo, se debe reflejar la omnicanalidad de Wong	No solo se deberá mostrar contenido y productos exclusivos e la web sino mantener la satisfacción de los clientes con logística sobre la trazabilidad de su pedido.	1	Logística y entregas eficientes a los clientes
			2	Ofrecer surtido exclusivo de tienda online.
			3	Utilización de inteligencia artificial que ayude en la elección de compra; ejemplo, probarse maquillaje online.
			4	Rentabilizar los espacios de ecommerce

(Continúa)

(Continuación)

Incorporar 300 nuevos skus al portafolio de Marca Propias en el 2024	Poder lograr un 20% de share con productos de la MP en los siguientes 3 años	Mediante el desarrollo de producto, el equipo deberá revisar el performance los top productos actuales y ser capaces de ofrecer un producto similar a menor precio	1	Negociación con proveedores del extranjero para obtener mayor rentabilidad
			2	Creación de nuevos kpis para el equipo comercial sobre el rendimiento de la marca propia en sus
			3	Negociación con Dinnet, operador lógisto actual de Cencosud, y mejorar tarifas para el 2024
			4	Sinergias con el equipo de Cencosud Chile y realizar compras compartidas en la marca propia
Lograr concretar durante el 2024 el portafolio de productos importados y/o comercializados por Wong de la categoría de OTC.	Para el cierre del año 2024, se debe contar con un portafolio completo para la farmacia; sobre todo macas terceras	Desarrollar nuevos skus que esten alineados a la estaregia de la nueva unidad de negocio, estos deben ser de mejor o igual calidad que la competencia a menores costos.	1	Negociación con proveedores locales y laboratorios sobre skus ya existentes
			2	Importación directa de marcas americanas para la categoría de OTC
			3	Implementar el espacio adecuado en Almacen para este tipo de productos
			4	Viajes a conferencias, ferias y showrooms de este tipo de productos
Implementar la nueva unidad de negocio, farmacia, en el último trimestre del 2024	Poder realizar aperturas de estas farmacias fuera de tienda en el mediano Plazo	Poder ofrecer un nuevo surtido y servicio especializado a los cliente de Wong mediante la diversificación relacionada	1	Creación de un plan de MKT anual por los lanzamientos en tienda
			2	Negociación con proveedores para los aportes del nuevo espacio en tiendas
			3	Obtener registros necerios para operar como farmacia
			4	Implementación del LayOut correcto con ayuda de los proveedores

5.6 Impacto estratégico de la propuesta

Se realizó el análisis de la apertura de las farmacias en la cadena Wong y el impacto que tendría en el estado de resultados y la viabilidad del proyecto para los accionistas.

En primer lugar, se toma como año base el 2024 donde se integrará el nuevo equipo y se negociará el ingreso de las diferentes marcas locales e importaciones de marcas exclusivas para la cadena. Es por ello, que no se visualizan ventas en el año base, este nuevo espacio estará habilitado en cadenas desde enero 2025 como lo muestra el estado de resultados.

Se tomó como base la venta regular de los productos o medicamentos de venta libre (OTC) para poder proyectar la cantidad de venta en unidades de los periodos; adicional, el precio de venta colocado es el ticket promedio de la categoría.

Para el cálculo del estado de resultados, se tomaron los siguientes supuestos:

- Crecimiento anual en venta de 8% y 7% para el 2028
- El precio de venta crece de acuerdo con la inflación promedio
- Costos operacionales crecen 3% anual
- Costo operacional variable se mantiene 1.3 anual
- Comisiones de venta representa el 2% de las ventas
- Gastos generales crece 5% de manera anual
- Se considero una tasa mínima de retorno esperado por los socios de 9% (retorno promedio del mercado accionario)

Con los supuestos expuestos, se obtiene un mg sobre las ventas promedio de 13.97%; este puede mejorar si la empresa empieza a importar directamente los medicamentos y no depende mucho de la compra local; o también si se negocia los rebates o desarrollo comercial a los proveedores; esos ingresos adicionales mejorarían la rentabilidad de la empresa.

Para los accionistas, el valor actual neto de los flujos futuros es de S/10,482,279.00. Adicional, la inversión se recuperará y generará S/3,783,279.00 en los 4 años del horizonte del proyecto. Por último, el retorno a la inversión de marketing es de 56%; es decir, si realizamos una fórmula simple, el accionista tendría un retorno de

14% anual vs lo que el mercado accionario esta brindado de 9%. Por lo cual, se confirma que el negocio es rentable para la empresa y atractivo para los inversionistas.



Tabla 5.2*Estado de Resultado planteado Farmacia Wong*

	2024 (Actual)	2025	2026	2027	2028
Ingresos Totales Farmacia Wong	-	20,800,000	22,464,000	24,261,120	25,959,398
Cantidad	-	1,300,000	1,404,000	1,516,320	1,622,462
Precio (Estrategia de precio superior)	-	16.00	16.80	17.64	18.52
Costo de Operaciones Fijo (Crece 3% anual)	10,800,000	11,124,000	11,457,720	11,801,452	12,155,495
Costo Operacional Variable (\$1.3)	-	1,690,000	1,825,200	1,971,216	2,109,201
Utilidad Bruta	-	10,800,000	7,986,000	10,488,452	11,694,702
Marketing y Publicidad	1,580,000	1,830,000	1,990,000	2,230,100	2,650,500
Comisiones de Ventas (2% de las ventas)	-	416,000	449,280	485,222	519,188
Generales, Adm y Vtas (Crece 5% anual)	2,300,350	2,415,368	2,536,136	2,662,943	2,796,090
Utilidad Operativa	-	14,680,350	3,740,633	5,110,187	5,728,924
Utilidad Neta (Considerando 30% Imp Renta)	-	10,276,245	2,618,443	2,943,965	4,010,247
Margen sobre la venta	-	12.59%	13.11%	14.74%	15.45%
Utilidad generada por la nueva Farmacia		2,618,443	2,943,965	3,577,131	4,010,247

(Continúa)

(Continuación)

INVERSIÓN INICIAL DE LA CAMPAÑA GTM	6,700,000
Estudio de Mercado a Nivel Nacional	200,000
Nuevo Equipo Comercial, CRM y más personal	1,250,000
Inversión en el Layout y capacitación	3,500,000
Desarrollo de las Campañas Publicitarias en Medios	1,050,000
Campaña Virtual completa previa al lanzamiento	700,000
Valor Actual Neto de los Flujos Futuros	10,483,279
Considerando una Tasa mínima de retorno esperado por los socios de 9%	
VAN del proyecto	3,783,279
ROIM	56%

CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

6.1 Rediseño de la estructura organizacional

Actualmente la estructura organizacional, principalmente, se divide de manera funcional; es decir, se divide de acuerdo con las especializaciones de cada área. Sin embargo, se puede clasificar de otras maneras partes del organigrama ya que es un mix de todo. En primer lugar, los gerentes comerciales están divididos por categorías: Abarrotes, Perecibles y Non Food. También hay divisiones geográficas, debajo del gerente de operaciones Metro, hay 5 gerentes zonales que están a cargo de las tiendas por zonas geográficas ya que hay más de 75 tiendas. Y, por último, aunque no lo muestra el organigrama, hay divisiones matriciales con algunas áreas que reportan directamente a las áreas comerciales y las de MKT como algunas de Business Intelligence.

Por ello, se propone un organigrama que incluye la nueva unidad de negocio de Farmacias. Es necesario, que exista una nueva unidad para poder enfocarse en una nueva estrategia dentro de la tienda. Por ello, se propone que debajo de este gerente de Farmacia, hallan 3 gerencias: Gerente Comercial, Gerente de Operaciones y Sub-Gerente de Desarrollo; de esa manera, se podrá avanzar la implementación de las farmacias de manera eficiente. En el caso del área de marketing, esta debería incluirse dentro de la gerencia de MKT ya que el equipo es el que tiene el know how del negocio. Al igual que la nueva área de calidad, esta debe pertenecer al equipo de gestión de calidad y control de inventarios que existe actualmente.

Adicionalmente, al haber nuevas aperturas de tiendas, ingresarán nuevos puestos de gerentes zonales debajo de él de operaciones Wong. De esta manera, se puede controlar las tiendas a nivel nacional.

Por último, Wong es una empresa con gran potencial de mantener el crecimiento, pero para generar un crecimiento orgánico de la empresa, se requiere un control y planeamiento adecuado. En una de las entrevistas realizadas, se mencionó que cada área tiene diferentes indicadores por el cual son evaluados. Por lo tanto, se implementaría un cuadro integral de indicadores para que todos estén al tanto de cómo se les está midiendo y revisen sus avances de manera periódica. Por ello, es importante añadir un Comité de

Planeamiento y Control Estratégico, para que los socios manejen información relacionada a cómo se va desarrollando la empresa en la industria en la que opera.

Figura 6.1

Estructura organizacional propuesta

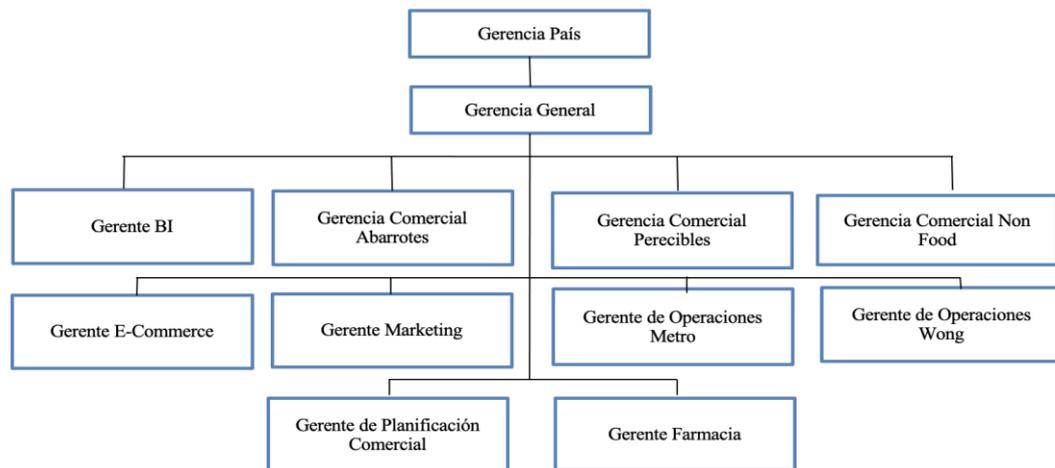
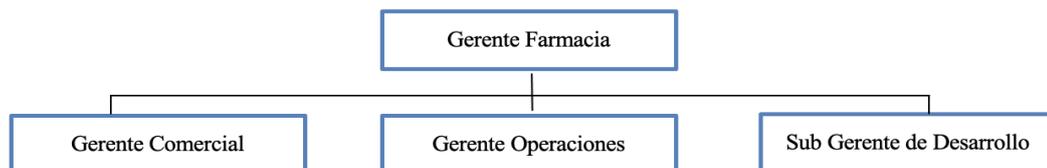


Figura 6.2

Nueva Unidad de Negocio



6.2 Elementos estratégicos de Implementación

6.2.1 Personas

El recurso humano es vital para una correcta implementación de la estrategia, y es lo que considera Wong. El equipo humano de la empresa está conformado por más de 1000 personas entre colaboradores, por lo que existe una mayor dificultad de atender y suplir las necesidades de cada empleado de la empresa, cuando se presentan. Es por ello que la

empresa ha realizado una aplicación llamada “Club Cencosud” en el cual resume todas las actividades e información necesaria para el colaborador. De esta manera se sintetiza y digitaliza las necesidades como días libres, vacaciones, políticas, beneficios del colaborador, control de asistencia, gestión del desempeño, feedback, entre otras; al brindarles la atención que requieren, estos generan sentimientos positivos con la empresa, pues notan que no son unos simples empleados, sino que cada uno de ellos forman parte del éxito de la empresa (se genera un sentido de pertenencia).

De esta manera, las nuevas estrategias a implementar son sinónimo de nuevos cambios, y los empleados tendrán la voluntad y el compromiso para adaptarse a la situación, y no generar algún tipo de barreras, que interrumpen el proceso. Por ejemplo, en el caso de la implementación de la estrategia referida a desarrollo de producto (como el desarrollo de la marca propia en la cadena), surgirán cambios que requerirá que los colaboradores de la empresa cuentan con diferentes capacidades y habilidades para poder brindar un servicio de valor. Una forma de lograr ello, es mediante las capacitaciones constantes, con el propósito de que ellos logren adquirir y aterrizar nuevos conocimientos para que sean llevados a la práctica y puedan orientar a los clientes en tienda.

Por ello, la estrategia a implementar se verá reforzada con un personal capacitado, cuyas aptitudes serán las adecuadas para responder ante cualquier pregunta que pueda realizar el consumidor de Wong; muchas veces en tienda hay impulsores de las mismas marcas de proveedores externos que explican los beneficios, ingredientes, entre otras cosas de los productos, pero no hay personal para la MP; ante eso, es vital que el mismo personal de la tienda esté enterado de los skus de la cadena. Por otro lado, es importante recalcar, que no solo es óptimo capacitarlos, sino que también se requiere motivar al empleado.

6.2.2 Sistemas de Dirección

El liderazgo es uno de los elementos definitorios, pues es uno de los factores movilizadores, cuyo ritmo, estilo e intensidad de las iniciativas y acciones dependerá el futuro de la implementación de la estrategia (pues son ellos los que dan el ejemplo, y a través de sus acciones es que terminan enseñando a los empleados). En el caso de las

aperturas de nuevas tiendas en provincia, los líderes (gerente zonal y el gerente de tienda) deberán promover los valores y la cultura de la empresa con el nuevo personal.

Adicionalmente, la comunicación entre las diferentes áreas administrativas y operativas de la empresa deben ser vertical ascendente y descendente; de este modo se genera entendimiento entre todas las partes involucradas en la empresa, y también se crean mecanismos para la mejora del desempeño, como es el feedback.

6.2.3 Áreas Clave

Todas las áreas deben estar involucradas en la implementación, más no solo las claves. Ello permitirá un mejor funcionamiento de la empresa en el mercado. En el caso de la implementación de una nueva gerencia de farmacia a modo de proyecto, se verá potencializado siempre y cuando las líneas de negocio logren sinergias, que permitan generar valor no solo a la empresa, sino también a los clientes. Ya que este personal tendrá que estar en constante comunicación con áreas como marketing, calidad, finanzas, logística, RRHH, operaciones en tienda, entre otros para lograr el lanzamiento de esta nueva unidad en el 2024.

6.2.4 Estructura Organizacional

Este elemento hace referencia al organigrama de la empresa, que se ha visto modificado para llevar a cabo la implementación de la estrategia, como por ejemplo añadir una nueva gerencia para el caso de las farmacias o también agregar más personal a las diferentes áreas para responder a la estrategia de desarrollo de mercado o producto. Entonces, para lograr, que la cultura organizacional se encuentre alineada a la estrategia, se debe ir modificando lentamente hasta llegar a la cultura organizacional esperada.

Una acción que se evidenciará para lograr las nuevas estrategias propuestas es un mayor control (que se ejecutará por el comité propuesto) en el trabajo de los empleados, por lo que estos últimos sentirán presión y angustia, ya que no están acostumbrados a ser supervisados continuamente. Y es que, ese “control” terminará afectando la cultura que la empresa maneja, pero, es ahí donde está el trabajo de los líderes, los cuales modelan los comportamientos esperados. En este caso, para generar un sentimiento de

tranquilidad, el control debería comenzar por la alta dirección por un periodo de tiempo, para que los empleados no sientan que solo su trabajo será supervisado, sino que él de cada integrante que conforme la empresa, y con él paso de tiempo, se aplicará la evaluación de control a ellos. Con ello, los empleados sentirán un clima de confianza, y adoptaran él comportamiento de los socios referido a permitir un control de su trabajo, pues ya no consideran que sea “algo nuevo”, sino que reconocen que ello permitirá que se desempeñen mejor en su labor.

6.3 Cronograma de implementación del plan estratégico

A continuación, se planteará un cronograma anual para el cumplimiento del plan estratégico.



Tabla 6.1

Cronograma de implementación del plan estratégico

Estrategia	Año 2024																																															
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Diversificación Relacionada: Farmacias Wong																																																
Investigación y Planificación de la demanda																																																
Licencias de funcionamiento																																																
Localización y diseño del Lay out dentro de las tiendas																																																
Planificación financiera																																																
Control de Inventarios y proveedores																																																
Contratación de personal administrativo																																																
Remodelación en tiendas																																																
Cumplimiento normativo																																																
Marketing y promoción																																																
Inauguración y operación																																																
Desarrollo de Mercado																																																
Investigación de mercado																																																
Elección de ubicación																																																
Registros de funcionamiento																																																
Inversión inicial																																																
Construcción del nuevo establecimiento																																																
Control de Inventarios y proveedores																																																
Sistemas y tecnologías																																																
Marketing y promoción																																																
Inauguración y operación																																																

(Continúa)

CAPÍTULO VII: CONTROL ESTRATÉGICO

7.1 Factores Claves de Éxito a controlar a nivel Corporativo, de Negocios y Funcional

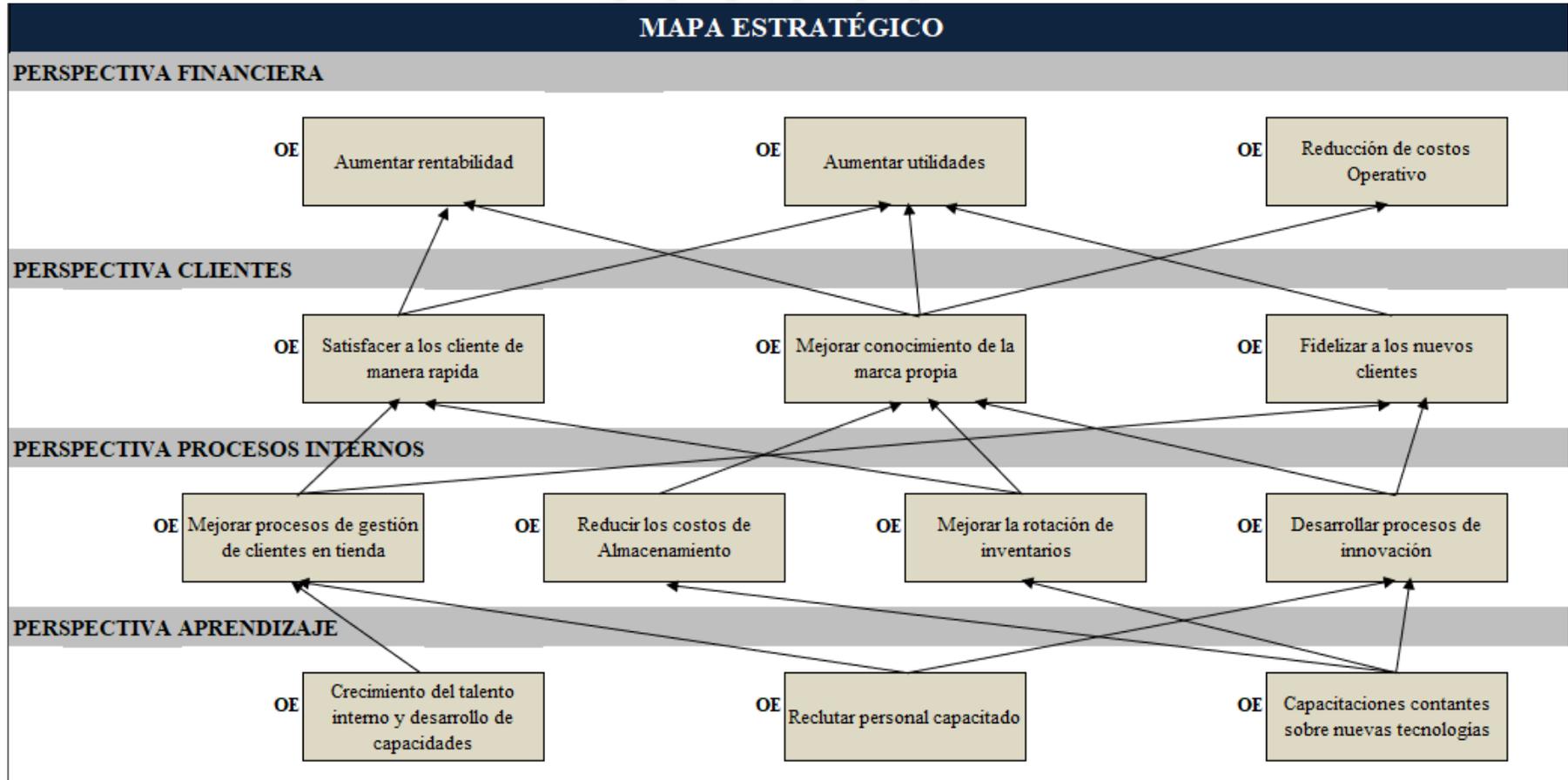
Los niveles corporativos y de negocios comparten un factor clave de éxito muy importante, la calidad. Wong tiene que seguir fomentando novedades en el servicio; como lo dijo la gerente de negocios de Abarrotes Comestibles, la gente ya da por sentado la calidad y servicios que da la empresa; por ello es necesario seguir innovando en la propuesta de experiencia de compra. Por ello es la implementación de las múltiples campañas sobre “De Expertos para Expertos”; es fundamental transmitir esta cultura no sólo a los clientes sino involucrar a todo el personal de operaciones y administrativo.

A nivel funcional, controlaremos los factores claves de éxito de operaciones y de la publicidad. Ambos son de gran importancia, ya que, por el lado de operaciones, se tiene que implementar de manera correcta y según las regulaciones de DIGEMID, los nuevos almacenes para la implementación de la farmacia en las cadenas. De hecho, se necesita el transporte adecuado, personal capacitado, químicos farmacéuticos dentro de los almacenes, entre otras variables claves para la correcta apertura. Y por el lado de marketing, un factor clave de éxito que controlaremos es la publicidad, debido a que a pesar de que Wong tenga una gran reputación y sea conocido por su público objetivo, es importante que haya un constante movimiento en los medios de publicidad haciendo conocer los nuevos lanzamientos; tanto de la farmacia como de los nuevos skus de la marca propia.

7.2 Mapa Estratégico de Control

Figura 7.1

Mapa estratégico



7.3 Cuadro de mando integral

A continuación, se detalla el Cuadro de Mando Integral, que guarda relación con el diseño de Mapa Estratégico de Control en cuanto a los objetivos propuestos con el propósito de llevar a cabo la estrategia en cuestión. Tomando en cuenta las cuatro perspectivas, así como cada uno de los objetivos, se procede a definir los indicadores para cada uno de ellos.



Tabla 7.1

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador	Formula	Frecuencia de medición	Responsable
Financiera	Mejorar Utilidades	Crecimiento de ventas en 5%	Utilidad	$(\text{utilidad neta} / \text{Ingresos totales}) * 100$	Semestral	Comercial y Finanzas
	Aumentar Rentabilidad	Aumentar 4% en MG2	MG 2	$(\text{Venta} + \text{Sell Out} + \text{ingresos x neg}) / \text{compras} * 100$	Mensual	Comercial y Finanzas
	Reducción de costos operativos	Reducción de costos en un 5%	Variación vs 2022	$(\text{Costos operativos 2024} - \text{Costos operativos 2023}) / \text{Costos operativos 2024}$	Trimestral	Operaciones / Logística
Clientes	Satisfacción de clientes	Tener menos del 5% en promedio de quejas o reclamos.	Promedio de quejas en tienda	$\# \text{ clientes que formulan una queja} / \# \text{ clientes que visitan la tienda}$	Mensual	Operaciones Wong
	Fidelización de clientes	Lograr tener un 97% de satisfacción de acuerdo al servicio de delivery.	% satisfacción del servicio de delivery	$\# \text{ clientes satisfechos con el servicio de delivery} / \# \text{ clientes que realizan pedidos por delivery}$	Mensual	Ecommerce
	Mejorar conocimiento de la marca propia	Crecimiento de ventas en 18%	Variación ventas MP	$(\text{Ventas MP 2024} - \text{Ventas MP 2023}) / \text{Ventas MP 2024}$	Mensual	Comercial
Procesos Internos	Mejorar procesos de gestión	Adquirir nuevas tecnologías para la gestión en la empresa	Nivel de inversión en material tecnológico	Inversión de nuevas tecnologías	Anual	Planificación Comercial
	Reducción de costos de almacenamiento	Reducción de costos en un 10%	% de gastos de almacén respecto a los gastos logísticos	$\text{Gastos de almacén} / \text{Gastos logísticos} * 100$	Mensual	Operaciones
	Mejorar la rotación de inventarios	Como maximo manejar 4 meses de inventario en productos terminados	Rotación de inventarios	$\text{Costo de la mercadería} / \text{inventario promedio}$	Mensual	Operaciones
	Desarrollar procesos de innovación	Ampliar la cartera actual de productos total en 5% respecto al año anterior .	# nuevos skus	$\text{Cartera de productos 2024} - \text{Cartera de productos 2023} / \text{Cartera de productos 2024} * 100$	Trimestral	Comercial y MKT
Aprendizaje	Crecimiento del talento interno	Priorización de ascensos dentro del área	Nº de ascenso	$(\text{Nº de ascensos} / \text{necesidades de nuevos puestos}) * 100$	Trimestral	RRHH
	Reclutar personal capacitado	Reclutar talento	Nº de nuevos ingresos	$(\text{Nuevos ingresos} / \text{personal de la empresa}) * 100$	Semestral	RRHH - Comercial
	Capacitaciones Constantes	Contar con minimo 15 cursos por persona	% de capacitaciones realizadas	$(\text{personal capacitado} / \text{personal de la empresa}) * 100$	Semestral	RRHH

CONCLUSIONES

- Después de haber analizado estratégicamente a Wong, se puede afirmar que la base de todas sus estrategias está enfocada en la búsqueda de exceder las expectativas de sus clientes y lograr su completa y total satisfacción. Tal como su valor fundamental lo dice: el cliente es su razón de ser y en este valor basan su cultura organizacional.
- Gracias a las diferentes estrategias que ha implementado a lo largo de los años ya sea a nivel funcional, de negocios y corporativo le ha permitido lograr un adecuado y fuerte posicionamiento de marca en la mente de los consumidores que los convierten hoy en día en una love brand y líderes en el mercado donde opera.
- Existe una tendencia de que los consumidores estén cada vez más informados antes de tomar decisiones de compra en el supermercado es un fenómeno innegable en la era actual. La disponibilidad de información en línea, las redes sociales y la tecnología móvil impulsan este cambio en el comportamiento del consumidor. La dinámica de las compras en el supermercado ha cambiado porque los consumidores se han convertido en consumidores informados y críticos.
- El análisis realizado en todas las matrices y sus resultados nos brindan información sólida que permite tener una perspectiva clara para afirmar que Wong está bien encaminado, tanto a nivel operacional como administrativamente en la búsqueda de la consolidación de las estrategias que plantea utilizar y que se ha propuesto anteriormente tales como penetración de mercado, desarrollo de mercado, diversificación, entre muchas otras.
- Además, se concluye que si bien es cierto Wong compete dentro de una industria bastante competitiva, tiene fuertes oportunidades de expansión debido al pronóstico de crecimiento del mercado retail y del resurgimiento de la clase media. Wong debe seguir optando por implementar estrategias intensivas y empezar a mostrar los beneficios que trae comprar en sus locales más que en otros supermercados o bodegas dentro del canal tradicional.

RECOMENDACIONES

- Luego del análisis hecho en las matrices y gracias a los resultados que se arrojaron se recomienda que Wong implemente la estrategia de diversificación relacionada. Esta es una de las estrategias de mayor inversión; sin embargo, esta traerá resultados positivos tanto para la empresa como los accionistas. Y considerar sacar estas farmacias fuera de los locales de Wong en el mediano plazo
- Wong debe seguir implementando el principio de transmitir y brindar un servicio de alta calidad para los clientes como ya lo ha ido haciendo a lo largo del tiempo. Esto quiere decir que esté dispuesto ante el cliente y que lo ayude a tomar una decisión y no imponerles. También, cabe recalcar que para que Wong siga siendo el líder en la industria y siga teniendo buenos resultados, debe realizar una constante evaluación de las estrategias que la empresa está aplicando, puesto que el entorno, ya sea interno y externo, cambia constantemente y debe estar preparado para responder de manera efectiva ante ellos.
- Una recomendación adicional para Wong es que realice estudios de mercado en las ciudades fuera de Lima para ver si la propuesta de valor de Wong es aceptada o rechazada por los consumidores. Se puede analizar qué factores o drivers son de mayor importancia y ver si encajan o no con el perfil del consumidor de Wong. Esta es vital para el éxito de las aperturas de las tiendas en provincia; uno de los fracasos de Wong en Arequipa fue precisamente la localización de la tienda vs el público objetivo
- Es necesario que la empresa lleve un seguimiento continuo a los indicadores del balanced scored card puesto que las acciones a llevar a cabo deben ser coherentes y congruentes con la realidad actual de la empresa. Es necesario que la empresa muestre confianza entre sus stakeholders al seguir invirtiendo en nuevas líneas de negocio que se adapten a las tendencias actuales para asegurar sostenibilidad en el tiempo.
- Wong debe enfocarse en incrementar las ventas dentro del canal online. Debido a la pandemia el canal online se disparó y Wong tiene una fuerte oportunidad de crecimiento en este segmento. En el último año, hubo una disminución en las ventas debido al fin del confinamiento; por lo tanto, todas las tiendas volvieron a abrir. Es

por ello que el canal online debería mantener y fidelizar a esos consumidores que optaron por usar la página web o aplicación durante estos tiempos.

- Como ultima recomendación, se propone invertir en nuevas tecnologías de información, de tal manera la empresa podrá optimizar sus procesos y sistemas en línea mejorando y haciendo más práctica la experiencia del cliente a la hora de realizar compras online. La estrategia de Wong se basa en la calidad y servicio, este último punto debe estar presente también dentro antes, durante y después de cada compra realizada por los clientes.



REFERENCIAS

- Barría, C. (2022). *La guerra del aceite: a qué se debe el impactante aumento de su precio en América Latina y el mundo*. BBC News.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-61387963#:~:text=El%20oro%20%C3%ADquido%22,la%20pandemia%20de%20covid%2D19.>
- Belapatiño, V., Crispin, Y., Grippa, F., Perea, H., Saenz, M., & Vega, H. (2023). *Situación Perú. Junio 2023*. BBVA.
<https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/situacion-peru-junio-2023/>
- Burt, J. (2023, 21 de febrero). *Crisis política de Perú reaviva ecos de conflicto civil*. Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA).
<https://www.wola.org/es/analisis/crisis-politica-peru-boluarde/>
- Calado, A., Castro, M., Lossio, F., Narvarte, L., Navarro, N., & Stojnic, L. (2004). *Las tiendas E Wong: Un Analisis Organizacional*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/7025/7218>
- Cencosud. (2018). *Memoria anual 2018*.
https://www.cencosud.com/cencosud/site/docs/20220208/20220208140157/memoria_2018.pdf
- Cencosud. (2020). *Memoria anual integrada 2020*.
https://www.cencosud.com/cencosud/site/docs/20220112/20220112173800/memoria_cencosud_2020.pdf
- Cencosud. (2022). *Memoria anual integrada 2022*.
https://www.cencosud.com/cencosud/site/docs/20230413/20230413122347/memoria_integrada_cencosud_vf_completo.pdf
- Comex Perú. (2023, 5 de mayo). *Inflación acumulada de los últimos doce meses fue del 8.04%*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/inflacion-acumulada-de-los-ultimos-doce-meses-fue-del-804>
- Cuba, C. (2018). *Planeamiento Estratégico para el grupo de Supermercados Wong Periodo 2016-2020* [Tesis para optar el Título profesional de Ingeniería Empresarial y de Sistemas, Universidad San Ignacio de Loyola].
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/c463809c-492e-4d51-b9dc-3d4fc25bd4fa>
- Deloitte. (2016). *En la búsqueda de la Omnicanalidad. El cliente en el centro nuevamente*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>

- EAN Internacional. (2000). *Cross Docking*. GS1.
<https://www.gs1.org.ar/descargas/crosdock.pdf>
- Supermercados empiezan a cobrar por el uso de bolsas de plástico. (2019). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/negocios/supermercados-empiezan-cobrar-bolsas-plastico-wong-metr-cencosud-noticia-650398-noticia/>
- Perspectivas de dólar: ¿subirá o seguirá en descenso? Lee las proyecciones para la divisa estadounidense. (2023, 19 de junio). *El Peruano*.
<https://www.elperuano.pe/noticia/215732-perspectivas-del-dolar-subira-o-seguira-en-descenso-lee-las-proyecciones-para-la-divisa-estadounidense#:~:text=El%20precio%20del%20d%C3%B3lar%20deber%C3%ADa,Universidad%20del%20Pac%C3%ADfico%20Enrique%20Castellanos>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2018). *Estrategia de Marketing* (6.ª ed.). Cengage
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica* (14.ª ed.). Pearson
- Fuentes, V. (2023). *Economía peruana 2023: ¿qué le espera?*. Instituto Peruano de Economía. <https://www.ipe.org.pe/portal/economia-peruana-en-el-2023-que-le-espera/>
- Modifican uso de adhesivos para octógonos en alimentos importados y de mypes. (2023). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/octogonos-modifican-uso-de-adhesivos-para-octogonos-en-alimentos-importados-y-de-mypes-minsa-noticia/>
- Instituto Peruano de Economía. (2023). Inflación de alimentos y bebidas por encima del 10% en 13 ciudades, ¿a qué se debe?. *El Comercio*.
<https://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-de-alimentos-y-bebidas-por-encima-del-10-en-13-ciudades-a-que-se-debe-canasta-basica-tesis-de-fertilizantes-fenomeno-el-nino-noticia/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson.
- Olmo, G. (2022, 8 de diciembre). *6 presidentes en 4 años: por qué Perú es tan difícil de gobernar*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-63898035>
- Oropeza, F. (2022). *Panorama de la guerra entre Rusia y Ucrania*. Universidad de Navarra. <https://www.unav.edu/documents/16800098/17755721/conflicto-rusia-ucrania.pdf>
- Vera Tudela, V. (2019, 19 de setiembre). *La vulnerable industria del “retail”*. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/columna-vulnerable-industria-retail-victor-vera-tudela-noticia-ecpm-677685-noticia/?ref=ecr>
- Vergüí Canto, J. (2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. *Industrial Data*, 16(1), 17-28
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81629469003>

WWF. (2023). *WWF pide prohibición mundial de plásticos de un solo uso "dañosos e innecesarios"*. <https://www.wwf.org.pe/?382990/WWF-pide-prohibicion-mundial-de-plasticos-de-un-solo-uso->



Plan Estratégico Isabella Bernard

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
3	pdfcoffee.com Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%
5	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
6	www.ipe.org.pe Fuente de Internet	<1%
7	prezi.com Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad Americana Trabajo del estudiante	<1%

10	Submitted to Universidad Tecnologica de Honduras Trabajo del estudiante	<1 %
11	docplayer.es Fuente de Internet	<1 %
12	investors.cencosud.com Fuente de Internet	<1 %
13	www.unav.edu Fuente de Internet	<1 %
14	sired.udenar.edu.co Fuente de Internet	<1 %
15	fdocuments.ec Fuente de Internet	<1 %
16	www.bbc.com Fuente de Internet	<1 %
17	s2.q4cdn.com Fuente de Internet	<1 %
18	dokumen.pub Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	<1 %
20	Submitted to Barcelona School of Management Trabajo del estudiante	<1 %

21	Submitted to Universidad de Alcalá Trabajo del estudiante	<1 %
22	gestion.pe Fuente de Internet	<1 %
23	dspace.uazuay.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
24	www.fecemd.org Fuente de Internet	<1 %
25	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
26	www.wola.org Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
28	Submitted to UNILIBRE Trabajo del estudiante	<1 %
29	Submitted to Universidad Santiago de Cali Trabajo del estudiante	<1 %
30	Submitted to Pontificia Universidad Catolica de Chile Trabajo del estudiante	<1 %
31	Submitted to Instituto Politecnico Nacional Trabajo del estudiante	<1 %

32	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	<1 %
33	repositorio.uca.edu.ni Fuente de Internet	<1 %
34	Submitted to Instituto Tecnológico de Costa Rica Trabajo del estudiante	<1 %
35	Submitted to Universidad Internacional del Ecuador Trabajo del estudiante	<1 %
36	bibdigital.epn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
37	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
38	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
39	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1 %
40	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	<1 %
41	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
42	Submitted to Universidad Alas Peruanas	

Trabajo del estudiante

<1 %

43

www.buenastareas.com

Fuente de Internet

<1 %

44

www.monografias.com

Fuente de Internet

<1 %

45

1library.co

Fuente de Internet

<1 %

46

telefony.na-blogu.pl

Fuente de Internet

<1 %

47

upc.aws.openrepository.com

Fuente de Internet

<1 %

48

Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola

Trabajo del estudiante

<1 %

49

doi.org

Fuente de Internet

<1 %

50

repositorio.ucsp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

51

addi.ehu.es

Fuente de Internet

<1 %

52

articles.chicagotribune.com

Fuente de Internet

<1 %

53

issuu.com

Fuente de Internet

<1 %

54

Submitted to lamiranda

Trabajo del estudiante

<1 %

55

www.duoc.cl

Fuente de Internet

<1 %

56

www.fao.org

Fuente de Internet

<1 %

57

www.researchgate.net

Fuente de Internet

<1 %

58

administracionestrategicaunivia.wordpress.com

Fuente de Internet

<1 %

59

core.ac.uk

Fuente de Internet

<1 %

60

repositoriobibliotecas.uv.cl

Fuente de Internet

<1 %

61

repository.unimilitar.edu.co

Fuente de Internet

<1 %

62

www.asocajas.org.co

Fuente de Internet

<1 %

63

www.soyentrepreneur.com

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo