UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

“PLAN ESTRATÉGICO DE UN SUPERMERCADO DE LA SELVA PERUANA 2026-2028”

Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión

Presentado por
Kaleb Eduardo Meza Diaz
Monica Steffany Motta Tamara
Eduardo Sebastian Olivera Canchaya
Carlos Magno Peche Vergaray

Asesor: Rayniero Jose Aristizabal Castañeda
0000-0002-5129-2555

Lima, junio 2026

Anexo VIII. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

A través del presente, Rayniero José Aristizábal Castañeda deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO DE UN SUPERMERCADO DE LA SELVA PERUANA 2026-2028", presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Kaleb Eduardo Meza Diaz
2	Monica Steffany Motta Tamara
3	Eduardo Sebastian Olivera Canchaya
4	Carlos Magno Peche Vergaray

para optar al Grado de Magíster en Gestión fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 10 de Octubre del 2026 dando el siguiente resultado:



MGES_Plan estratégico de un supermercado de la selva peruana 2026-2028 (1).docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%	7%	2%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad del Pacifico Trabajo del estudiante	1%
2	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
4	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1%
6	publicaciones.transportes.gob.es Fuente de Internet	<1%
7	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1%

Firma del asesor
Nombre del asesor: Rayniero José Aristizábal Castañeda
ORCID: 0000-0002-5129-2555

AGRADECIMIENTOS

Agradecido con Dios por habernos dado la guía a lo largo de este camino académico.
A mis padres, Bruno, Elizabeth, Blanca y Leonel, por su amor incondicional y fortaleza.
A compañeros y amigos de tesis por su resiliencia y constancia para culminar este hito.

Kaleb Eduardo Meza Diaz

A Dios, por darme la fortaleza necesaria en cada etapa de mi vida.
A mi familia, especialmente a mis hermanas Emilia, Jeanette y Judith, por su apoyo incondicional y por ser siempre mi mayor fuente de motivación.
A mis compañeros de tesis, quienes fueron parte esencial de este proceso.

Mónica Steffany Motta Támara

Agradecido con Dios por acompañarme en cada paso darme la sabiduría y la fortaleza.
A mis padres, quienes con su amor, esfuerzo y ejemplo han sido el pilar fundamental de mi formación personal y profesional. Gracias por creer en mí.
A mi familia, por su apoyo incondicional, su paciencia y por ser siempre la motivación que me impulsa a seguir adelante y a dar lo mejor de mí.
A mis compañeros y amigos de tesis por su compromiso y apoyo en este proceso.

Eduardo Sebastian Olivera Canchaya

Agradecido con Dios y el universo por la oportunidad de finalizar esta gran etapa profesional de mi vida.
A mi padre Francisco que descansa en la Gloria de Dios, a mis hermanos y en especial a mi madre Eufemia quien se merece todo el reconocimiento del mundo por ser mi heroína y ejemplo de madre y mujer.
A mis compañeros y amigos Mónica, Kaleb, Eduardo, quienes fueron el mejor soporte.

Carlos Magno Peche Vergaray

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo aborda el deterioro de la rentabilidad neta de un supermercado ubicado en Iquitos, cuyo margen neto descendió a -0.87 % en 2025, pese a registrar ventas netas de S/24.2 millones en el mismo periodo. La desconexión entre crecimiento comercial y generación de valor compromete su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

El diagnóstico revela tres factores que explican la pérdida: los gastos financieros incrementaron entre 2023 y 2025 (de S/82 mil a S/433 mil), los días de pago a proveedores cayeron de 92 a 12 días en 2024, con una recuperación parcial a 28 días en 2025, y los fletes anuales hacia Lima suman S/1.2 millones. Por ello, la propuesta de valor en gestión está en cambiar la forma en que opera el negocio: mejorar el control de márgenes, optimizar el capital de trabajo y digitalizar los procesos críticos para que el crecimiento en ventas se traduzca en utilidades.

Se utilizaron herramientas del análisis estratégico, como análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, matrices EFI, EFE, FODA cruzado y SPACE, junto con revisión de estados financieros del periodo 2021-2025, una encuesta a la gerencia y jefaturas, una entrevista en profundidad a un especialista del sector retail y literatura académica nacional e internacional. Los resultados ubican al negocio en el cuadrante competitivo: una posición aceptable, pero con debilidades que requieren intervención inmediata.

El plan estratégico 2026-2028 propone una inversión de S/650 mil, distribuido en cinco planes: comercial, compras, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social. Las proyecciones financieras del escenario base muestran que la inversión es viable: VAN de S/129 382, TIR del 17.2 % (superior al WACC de 8.4 %), margen neto mayor al 6 %, ventas netas de S/29.2 millones y un NPS superior a 80 puntos al cierre del periodo.

ABSTRACT

This study examines a net profitability crisis at a supermarket operating in Iquitos, Peru. Despite recording net sales of S/24.2 million in 2025, the business posted a net margin of -0.87 %, revealing a structural disconnect between revenue growth and value creation.

Three root causes drive this deterioration: a high increase in financial expenses (from S/82 thousand in 2023 to S/433 thousand in 2025), a sharp contraction in supplier payment days (from 92 days to 12 days in 2024, partially recovering to 28 days in 2025), and S/1.2 million in annual freight costs imposed by Iquitos' geographic isolation due to the absence of a land connection with Lima. The management value proposition centers on overhauling the operational and financial model through margin control, working capital discipline, and process digitalization.

The methodology draws on PESTEL, Porter's Five Forces, IFE and EFE matrices, a Cross-SWOT analysis, and the SPACE matrix, alongside financial statement analysis for 2021-2025, a management survey, an in-depth interview with a retail specialist, and a review of national and international literature. The supermarkets is in the competitive quadrant, reflecting an acceptable position but with pressing weaknesses.

The 2026-2028 strategic plan calls for a S/650 thousand investment across five plans: commercial, procurement, operations, human resources, and social responsibility. Under the base scenario, projected outcomes include a net present value of S/129 382, an IRR of 17.2 % (above the 8.4 % WACC), a net margin exceeding 6 %, net sales of S/29.2 million, and an NPS above 80 points by the end of the period.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo i

Abstract ii

Introducción 1

Capítulo I. Perfil competitivo de la empresa 2

1.1 Antecedentes 2

1.2 Definición del problema 2

1.3 Propuesta de solución 3

1.4 Alcance 3

1.5 Marco teórico 4

1.6 Conceptos 4

Capítulo II. Análisis externo 6

2.1 Macroentorno (análisis PESTEL) 6

2.1.1 Variables políticas 6

2.1.2 Variables económicas 6

2.1.3 Variables socioculturales y demográficas 6

2.1.4 Variables tecnológicas 7

2.1.5 Variables ambientales 7

2.1.6 Variables legales 7

2.2 Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter) 8

2.2.1 Amenaza de nuevos ingresantes (barreras de entrada) 8

2.2.2 Rivalidad entre competidores 8

2.2.3 Poder de negociación de los clientes 9

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores 9

2.2.5 Amenaza de sustitutos 9

2.3 MPC (matriz de perfil competitivo) 11

2.4 Matriz EFE (evaluación de factores externos) 11

Capítulo III. Análisis interno 12
3.1 Misión 12
3.2 Visión 12
3.3 Propósito 12
3.4 Objetivo estratégico 13
3.5 Modelo de negocio 13
3.6 Cadena de valor 13
3.7 Áreas funcionales 13
3.8 Auditorías relacionadas con el problema 15
3.9 Análisis VRIO 15
3.10 Ventaja competitiva 16
3.11 Matriz EFI (evaluación de factores internos) 16
3.12 Resultados 17
Capítulo IV. Proceso de validación 19
4.1 Sondeo preliminar 19
4.2 Resultados 19
Capítulo V. Plan estratégico 21
5.1 Misión propuesta 21
5.2 Visión propuesta 21
5.3 Valores 21
5.4 Objetivos 21
5.4.1 General 21
5.4.2 Específicos 22
Capítulo VI. Análisis y elección de la estrategia 23
6.1 Matriz FODA 23
6.2 Matriz SPACE (posición estratégica y evaluación de acciones) 23
6.3 Estrategias 27

6.3.1 Competitiva 27
6.3.2 De crecimiento 28
6.4 Lineamientos para los planes funcionales 28
Capítulo VII. Planes funcionales 30
7.1 Plan comercial 30
7.1.1 Canal digital B2C 31
7.1.2 CRM y programa «Club» 31
7.1.3 Línea de marca propia 31
7.1.4 Canal B2B 32
7.1.5 Analítica comercial y gestión de márgenes 32
7.2 Plan de compras 36
7.3 Operaciones 42
7.4 Recursos humanos 46
7.4.1 Capacitación continua 46
7.4.2 Plan de carrera y desarrollo 47
7.4.3 Sistema de evaluación de desempeño 48
7.5 Responsabilidad Social Corporativa y sostenibilidad 49
7.5.1 Ecobolsas de yuca 50
7.5.2 Manejo responsable de productos perecibles 51
7.5.3 Programa comunitario amazónico 52
7.6 Finanzas 54
7.6.1 Bases y supuestos del modelo 54
7.6.2 Inversión 55
7.6.3 Ahorro del plan 55
7.6.4 Resultados financieros 56
7.6.5 Flujo de caja proyectado 59
7.6.6 Evaluación financiera 60

Conclusiones 62
Recomendaciones 63
Referencias 64
Anexos 67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de alineamiento entre causas del problema y solución. 3
Tabla 2. Variables comparativas de las principales marcas de supermercados en Iquitos. 8
Tabla 3. Evaluación de las cinco fuerzas competitivas según criterios. 10
Tabla 4. MPC basado en los grupos estratégicos identificados. 11
Tabla 5. Matriz EFE. 12
Tabla 6. Análisis VRIO. 16
Tabla 7. Matriz EFI. 17
Tabla 8. Esquema de trabajo para sondeo preliminar. 19
Tabla 9. Matriz FODA cruzado. 24
Tabla 10. Matriz SPACE. 26
Tabla 11. Resultados de la coordenada final SPACE. 27
Tabla 12. Lineamientos para los planes funcionales. 28
Tabla 13. Presupuesto – Comercial. 30
Tabla 14. Segmentación y mercado objetivo del plan comercial. 30
Tabla 15. Fases de implementación del canal digital B2C. 31
Tabla 16. Componentes del programa CRM y Club. 31
Tabla 17. Plan de lanzamiento de marca propia según categorías. 32
Tabla 18. Componentes del modelo operativo del canal B2B. 32
Tabla 19. Módulos del sistema de analítica comercial. 33
Tabla 20. Estrategias de precios por zona comercial. 33
Tabla 21. Tipos de promociones del plan. 34
Tabla 22. Estrategias de comunicación y marketing digital según canal. 34
Tabla 23. Hipótesis del embudo de ventas del canal digital B2C. 35
Tabla 24. Cronograma de hitos del plan comercial. 35
Tabla 25. Indicadores de éxito del plan comercial. 36
Tabla 26. Presupuesto – Compras. 36
Tabla 27. Calendario de compras mensual según el plan comercial. 36
Tabla 28. Diagrama de Gantt de actividades mensuales de acuerdo con el plan comercial. 37
Tabla 29. Política de negociación por tipo de proveedor. 38
Tabla 30. Iniciativas de optimización logística Lima - Iquitos. 39
Tabla 31. Política de días de inventario y criterios por categoría de productos. 39
Tabla 32. Componentes del sistema de control de mermas. 40

Tabla 33. Flujograma del proceso de compra propuesto. 40
Tabla 34. Criterios de evaluación y homologación de proveedores. 41
Tabla 35. Cronograma de hitos del plan. 41
Tabla 36. Indicadores de éxito del plan. 42
Tabla 37. Presupuesto – Operaciones. 42
Tabla 38. Procesos operativos críticos estandarizados por el plan. 42
Tabla 39. Proceso propuesto para la recepción de mercadería. 43
Tabla 40. Componentes del sistema FEFO propuesto. 43
Tabla 41. Iniciativas de optimización del almacén. 44
Tabla 42. Módulos integrados en ERP existente. 44
Tabla 43. Informes del programa de auditorías propuesto. 45
Tabla 44. Cronograma de hitos del plan. 45
Tabla 45. Indicadores de éxito del plan. 46
Tabla 46. Presupuesto – Recursos Humanos. 46
Tabla 47. Presupuesto del programa de capacitación continua. 47
Tabla 48. Presupuesto – plan de carrera y desarrollo. 47
Tabla 49. Presupuesto del sistema de evaluación de desempeño. 48
Tabla 50. Cronograma de hitos del plan. 48
Tabla 51. Indicadores de éxito – Recursos Humanos. 49
Tabla 52. Presupuesto – RSC, sostenibilidad. 49
Tabla 53. Ahorro acumulado por la implementación de ecobolsas. 50
Tabla 54. Presupuesto de la iniciativa de ecobolsas. 50
Tabla 55. Presupuesto del manejo responsable de productos perecibles. 51
Tabla 56. Presupuesto del programa comunitario amazónico. 52
Tabla 57. Cronograma de hitos – RSC, sostenibilidad. 52
Tabla 58. Matriz de valor compartido resultante – RSC, sostenibilidad. 53
Tabla 59. Indicadores de éxito – RSC, sostenibilidad. 53
Tabla 60. Indicadores bajo bases financieras y de ventas. 54
Tabla 61. Supuestos adicionales del modelo propuesto. 55
Tabla 62. Inversión del plan. 55
Tabla 63. Ahorro cuantificado de la iniciativa de ecobolsas. 56
Tabla 64. Ahorro cuantificado de la iniciativa de manejo responsable de perecibles. 56
Tabla 65. Ahorro cuantificado de la iniciativa de proveedores locales. 56
Tabla 66. Estado de resultados proyectado en el escenario base. 57

Tabla 67. Estado de situación financiera proyectado en el escenario base. 58
Tabla 68. Estado de flujo de efectivo proyectado en el escenario base. 59
Tabla 69. Indicadores financieros proyectados en el escenario base. 59
Tabla 70. Flujo de caja del proyecto. 60
Tabla 71. WACC del proyecto. 60
Tabla 72. Flujos incrementales e indicadores del proyecto. 61
Tabla 73. Sensibilidad del VAN y la TIR por escenario. 61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Business Model Canvas.....13
Figura 2. Cadena de valor. 14
Figura 3. Organigrama del supermercado amazónico. 15
Figura 4. Matriz de evaluación estratégica SPACE.....27
Figura 5. Matriz de evaluación estratégica SPACE actual y proyectada.....29

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Estado de resultados proyectado bajo escenario optimista. 67
Anexo 2. Estado de situación financiera proyectado bajo escenario optimista. 68
Anexo 3. Estado de flujo de efectivo proyectado bajo escenario optimista. 69
Anexo 4. Indicadores financieros proyectados bajo escenario optimista. 69
Anexo 5. Estado de resultados proyectado bajo escenario pesimista. 70
Anexo 6. Estado de situación financiera proyectado bajo escenario pesimista. 71
Anexo 7. Estado de flujo de efectivo proyectado bajo escenario pesimista. 72
Anexo 8. Indicadores financieros proyectados bajo escenario pesimista. 72
Anexo 9. Carta de consentimiento informado para uso de información. 72

INTRODUCCIÓN

El sector retail de supermercados en Perú ha experimentado un crecimiento sostenido en la última década, consolidándose como un canal relevante para el abastecimiento de hogares urbanos. Regiones con limitaciones logísticas y de conectividad, como la Amazonía peruana, enfrentan desafíos que condicionan la operación y rentabilidad. El supermercado amazónico muestra los retos que tienen las empresas del sector en entornos geográficamente aislados y con elevados costos operativos.

Pese al crecimiento registrado en los ingresos durante los últimos años, la empresa no ha logrado consolidar una rentabilidad consistente. La información financiera muestra que el aumento de las ventas ha estado acompañado por mayores gastos financieros, presiones logísticas y restricciones asociadas a la gestión del capital de trabajo. Por ello, el supermercado registró pérdidas durante el último periodo analizado, situación que genera preocupación respecto a su sostenibilidad futura.

Frente a este escenario, la investigación desarrolla un diagnóstico integral del negocio considerando factores externos e internos que influyen en su desempeño. Se han empleado herramientas de análisis estratégico y financiero que permiten comprender la posición competitiva del supermercado amazónico, identificar sus principales limitaciones y reconocer oportunidades de mejora.

A partir de los hallazgos obtenidos, se formula una propuesta estratégica enfocada en fortalecer la rentabilidad y sostenibilidad financiera durante el periodo 2026-2028. El estudio busca aportar evidencia para empresas del sector *retail* que operan en contextos geográficos complejos, donde los desafíos logísticos y las restricciones de mercado tienen una influencia significativa sobre los resultados empresariales.

CAPÍTULO I. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

El supermercado pertenece a un grupo empresarial con más de 35 años de experiencia, el cual decidió ampliar sus operaciones hacia el sector *retail* mediante la apertura de un supermercado orientado a consumidores de ingresos medios y altos. El local, de 3 500 m^2 distribuidos en tres niveles, inició operaciones en julio de 2021 con una inversión aproximada de US$3.5 millones, ofreciendo una propuesta de valor basada en productos amazónicos, producción propia de panadería y atención personalizada.

El negocio tuvo un crecimiento acelerado de ventas netas, pasando de S/3.2 millones en 2021 a S/24.2 millones en 2025. Sin embargo, el volumen de ventas no se ha traducido en una mejora sostenida de la rentabilidad neta, pues alcanzó una pérdida de S/209 mil en 2025. El deterioro se explica principalmente por el incremento de gastos financieros, el aumento de gastos de ventas y el debilitamiento de capital de trabajo. Además, la ubicación geográfica de Iquitos representa costos anuales aproximadamente de S/1.2 millones en fletes, debido a la ausencia de conexión terrestre.

1.2 Definición del problema

El problema central es el deterioro de la rentabilidad neta. La caída se relaciona con tres aspectos:

- Incremento desproporcionado de gastos financieros, que pasaron de S/82 mil en 2023 a S/433 mil en 2025.
- El aumento de los gastos de ventas por encima del ritmo de crecimiento de ingresos muestra debilidades operativas.
- Baja competitividad frente a los proveedores, evidenciado en la reducción de días de pago (de 92 días a 12 días en 2024 y 28 días en 2025), que obligó a financiar operaciones mediante deuda de corto plazo.

A esto se suman las presiones estructurales del contexto amazónico, donde los costos logísticos y la dependencia de proveedores limeños afectan los márgenes.

1.3 Propuesta de solución

Implementar un programa integral de mejora de la rentabilidad cuyos componentes responden directamente a cada causa raíz identificada. La transformación digital es el habilitador transversal que permite medir, controlar y sostener las mejoras. El programa consta de los siguientes cuatro componentes:

- **Reestructuración financiera y del capital de trabajo:** Refinanciamiento de la deuda de corto plazo a menor tasa, recuperación progresiva de los días de pago a proveedores y reducción de los días de inventario para dejar de financiar la operación con deuda bancaria.
- **Eficiencia comercial y control de gasto de ventas:** Analítica de márgenes por categoría y proveedor, rentabilidad promocional, precios por zonas y control del gasto de ventas.
- **Optimización logística y de abastecimiento:** Consolidación de pedidos desde Lima, diversificación modal aérea y fluvial, desarrollo de proveedores amazónicos y reducción de mermas.
- **Crecimiento rentable con canales nuevos:** Canal digital B2C, canal B2B y marca propia amazónica, que agregan ventas con margen de contribución positivo sin ampliar la tienda física.

Tabla 1. Matriz de alineamiento entre causas del problema y solución.

Causa Raíz	**Componente de la solución**
Gastos financieros de S/82 mil (2023) a S/433 mil (2025)	Reestructuración financiera y del capital de trabajo
Gastos de ventas crecen más que las ventas	Eficiencia comercial y control del gasto de ventas
Baja competividad frente a proveedores (días de pago)	Reestructuración del capital de trabajo y negociación con proveedores
Costos logísticos y dependencia de proveedores limeños	Optimización logística y de abastecimiento
Crecimiento de ventas sin generación de valor	Crecimiento rentable con canales nuevos
Transversal	Transformación digital (*ERP*, *dashboards*, *CRM*)

Nota: Elaboración propia.

1.4 Alcance

La investigación se enfoca en la situación actual del negocio y evaluar las variables internas y externas que influyen en su desempeño. Busca analizar aspectos clave como la evolución de la rentabilidad neta, la estructura de costos y capital de trabajo, la dinámica competitiva y capacidades internas de gestión. A partir de ese análisis, se formula una propuesta de

intervención (plan estratégico, planes funcionales y evaluación financiera) para el periodo 2026-2028. El diagnóstico se delimita al periodo 2021-2025 y se basa en información financiera, documentos de gestión interna y un estudio de mercado desarrollado en 2025.

1.5 Marco teórico

La relación entre capital de trabajo y rentabilidad en el retail tiene respaldo sólido. Mwanza et al. (2023) usaron regresión múltiple en supermercados y encontraron que el ciclo de conversión de efectivo y el periodo promedio de inventario tienen relación estadística significativa con el margen neto. Por esto, reducir los días de inventario mejora la rentabilidad. Por su parte, Kiymaz et al. (2024) trabajaron con modelos econométricos en economías emergentes y concluyeron que la liquidez y la eficiencia en activos corrientes son variables que explican buena parte de la variación en indicadores de rentabilidad. Su trabajo refuerza la necesidad de intervenir el ciclo operativo del supermercado amazónico.

Desde el lado de eficiencia operativa, Aggelopoulos et al. (2023) aplicaron el método *Data Envelopment Analysis* (DEA) a tiendas minoristas y confirmaron que las unidades más eficientes presentan mejores márgenes operativos. Telles de Proença et al. (2026) combinaron DEA y regresión lineal en una muestra de supermercados y mostraron que la eficiencia explica diferencias sustanciales en desempeño, siendo la productividad del personal y gestión de inventarios dos de los factores con mayor impacto en los resultados financieros.

En el ámbito peruano, Mendoza-Villajuan et al. (2024) implementaron tres herramientas en supermercados: FEFO, EOQ y SARIMA, logrando reducir el índice de productos no conformes y mejorar la rotación de inventarios. El efecto más visible fue la disminución de pérdidas por vencimiento. Díaz & Pusma (2024) llegaron a conclusiones similares: el control de inventarios, medido a través de indicadores como rotación, margen bruto por categoría y costo de ventas, tiene impacto directo en la reducción de costos operativos y en la mejora del nivel de servicio.

Las investigaciones justifican una estrategia centrada en la eficiencia operativa y la gestión del capital de trabajo como palancas para recuperar la rentabilidad, con la transformación digital como habilitador transversal.

1.6 Conceptos

- **DEA (*Data Envelopment Analysis*):** Técnica de programación lineal para medir la eficiencia relativa de unidades de decisión que emplea múltiples *inputs* para generar múltiples *outputs* (Aggelopoulos et al., 2023; Telles de Proença et al., 2026).

- **EOQ (*Economic Order Quantity*):** Modelo matemático de optimización que determina la cantidad óptima de pedidos minimizando la suma de los costos de mantenimiento de inventario y los costos de orden, lo que sirve para equilibrar niveles de stock y costos logísticos (Mendoza-Villajuan et al., 2024).
- **FEFO (*First Expired, First Out*):** Técnica de gestión de inventarios que prioriza la salida de productos según su fecha de vencimiento, asegurando que los artículos con menor vida útil se comercialicen primero (Mendoza-Villajuan et al., 2024).
- **Modelos econométricos:** La regresión lineal múltiple y los modelos de datos de panel permiten analizar la relación estadística entre variables financieras y operativas y el desempeño empresarial (Kiymaz et al., 2024; Mwanza et al., 2023).
- **SARIMA (*Seasonal Autoregressive Integrated Moving Average*):** Modelo de componentes estacionales en el análisis de series temporales para realizar pronósticos de demanda sobre patrones periódicos y tendencias (Mendoza-Villajuan et al., 2024).

CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Macroentorno (análisis PESTEL)

2.1.1 Variables políticas

El entorno político en Iquitos se caracteriza por autoridades locales y regionales con competencias en ordenamiento territorial, fiscalización y servicios municipales. La Municipalidad Provincial de Maynas y el Gobierno Regional de Loreto ejercen roles determinantes como licencias, seguridad, salubridad y regulación de comercio. La interacción con comunidades indígenas y organizaciones civiles promueve procesos multidimensionales que influyen en la gestión pública regional (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2025).

El ambiente político ofrece oportunidades para la articulación público-privada, pero exige mantener una relación institucional activa y alineada con regulaciones locales.

2.1.2 Variables económicas

Pese al crecimiento sostenido en ventas a nivel nacional del sector supermercados, el mercado de Loreto presenta condiciones particulares: ingresos promedio inferiores al nacional, alta tasa de informalidad laboral y fuerte presencia del canal tradicional como vía de abastecimiento de alimentos (PRODUCE, 2024; Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2025). Estas características reducen la capacidad de trasladar al consumidor final los incrementos de costos.

La región se beneficia del régimen tributario especial de la Amazonía establecido en la Ley N° 27037 (1998), que exonera del IGV (impuesto general a las ventas) a determinadas operaciones de venta de bienes realizadas en la región, reforzando estratégicamente la integración de proveedores amazónicos en la cadena de abastecimiento.

La reducción en la tasa de referencia a 4.25 % facilita el acceso al crédito y abre oportunidades para reestructurar deudas (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2026).

2.1.3 Variables socioculturales y demográficas

Los consumidores tienen una fuerte preferencia por el canal tradicional (mercados y bodegas), que concentra cerca del 80 % de las compras de consumo masivo, sustentado en el estudio de medición de canales de Kantar Worldpanel (citado por Diario Gestión, 2023). Este comportamiento está influenciado por la proximidad, la confianza en el comerciante y la

percepción de precios más accesibles, pero existe una creciente valoración de productos locales amazónicos y de prácticas de sostenibilidad.

La ciudad cuenta con una población urbana relativamente joven, con una estructura laboral concentrada en comercios y servicios, y un nivel de ingresos promedio medio-bajo (INEI, 2025). Esto refuerza la sensibilidad al precio y la necesidad de una estrategia de competitividad basada en eficiencia y diferenciación.

2.1.4 Variables tecnológicas

La brecha histórica en conectividad se ha venido cerrando gracias a la ampliación de redes de fibra óptica e internet móvil (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL], 2023). El avance abre una ventana concreta para que empresas locales desarrollen canales de venta digitales que hace pocos años eran inviables en la región.

En paralelo, la inteligencia artificial (IA) y la automatización están redefiniendo cómo los retailers gestionan inventarios y personalizan su oferta. Los minoristas que incorporan IA en su cadena de suministro consiguen una reducción de entre 15 % y 30 % en los costos de inventario y una mejora de hasta 65 % en la precisión en los pronósticos de demanda (McKinsey & Company, 2023). Sin embargo, el comercio electrónico fuera de Lima todavía enfrenta barreras logísticas y de costos importantes (Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE], 2023). Por ende, la tecnología debe enfocarse en ganar eficiencia hacia adentro antes de escalar hacia el cliente.

2.1.5 Variables ambientales

Las empresas de alimentos en Perú están obligadas a cumplir con un conjunto de exigencias ambientales: manejo adecuado de residuos sólidos, reducción progresiva del uso de plásticos, segregación de desechos y cumplimiento de normas de inocuidad para productos perecibles (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2025; Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria [DIGESA], 2023). En el caso de Iquitos, estas obligaciones tienen un peso adicional, pues la sensibilidad ambiental de la Amazonía hace que cualquier incumplimiento tenga mayor visibilidad social y reputacional.

2.1.6 Variables legales

La regulación legal en el sector *retail* incluye fiscalización laboral por parte de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL] (2025), en el marco de la Ley

N° 28806 (2006); control sanitario de DIGESA bajo las disposiciones del Decreto Supremo N° 007-98-SA (1998); y supervisión de normas de protección al consumidor según la Ley N° 29571 (2010); DIGESA (2023); Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] (2022). Estos estándares implican verificaciones periódicas sobre condiciones laborales, manipulación de alimentos, publicidad e información adecuada, medidas de seguridad y salud, estándares de calidad y cadena de frío.

2.2 Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)

2.2.1 Amenaza de nuevos ingresantes (barreras de entrada)

Es moderada (3.0 sobre 5). Las principales barreras son:

- Complejidad logística debido a la falta de conexión terrestre.
- Inversión alta en infraestructura de frío, almacenamiento y panadería.
- Respaldo financiero para sostener costos elevados.

Las barreras dificultan la entrada de nuevos ingresantes, aunque no la eliminan en su totalidad, pues las grandes cadenas tienen la capacidad para superar estas restricciones.

2.2.2 Rivalidad entre competidores

La rivalidad es alta (3.8 sobre 5). La industria se define como la venta minorista de alimentos y productos de consumo masivo en Iquitos; por esto, el canal tradicional (mercados y bodegas) forma parte de la rivalidad y no es un sustituto, en coherencia con la MPC. La competencia se intensifica por el bajo crecimiento del mercado local, los altos costos fijos y de almacenamiento, la baja diferenciación en abarrotes y altas barreras de salida. Esto obliga a una gestión constante de precios y costos, lo que impacta en la rentabilidad neta (Ver Tabla 2).

Tabla 2. *Variables comparativas de las principales marcas de supermercados en Iquitos.*

	Horario de atención	**Productos vendidos**	**Promociones adicionales**	**Metraje (m^2)**
Supermercado amazónico	06:15 am a 10:30 pm	Frutas, verduras, carnes, abarrotes, panadería.	• Sorteos / promociones por festividades. • Yapita	3 500
Tottus	08:00 am a 10:00 pm	Frutas, verduras, carnes, productos Tottus.	• Atención online (consultas) y estacionamiento. • Acumulación de CRM puntos.	4 957
Hiperbodega Precio Uno	07:00 am a 9:30 pm	Abarrotes, líquidos, productos para el hogar y bazar.	• Catálogos digitales. • Acumulación de CMR puntos.	6 300 y 2 500

Pacífic Market	07:45 am a 11:00 pm	Futas, verduras, carnes.	Ofertas por festividades.	2 000
Los Portales	06:30 am a 11:30 pm	Abarrotes, frutas, verduras, carnes, panadería, pastelería.	• Delivery a través de PedidosYa. • Venta de entradas para eventos deportivos. • SuperOferta.	1 700

Nota: Elaboración propia, basado en datos de Arellano Marketing (2025).

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

El poder es medio-alto (3.4 sobre 5). Aunque los compradores son hogares atomizados, disponen de múltiples alternativas y el gasto en alimentos representa una parte importante de sus ingresos limitados, lo que los hace sensibles al precio. Los consumidores esperan promociones frecuentes, precios justos y buen servicio, penalizando rápidamente las experiencias negativas, lo que limita la capacidad de trasladar mayores costos al precio final.

Los atributos de precio, frescura y atención personalizada son esenciales para la elección de supermercado y que los consumidores cambian frecuentemente en búsqueda de mejores condiciones (Arellano Marketing, 2025).

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Es alto (3.8 sobre 5), pues el 70 % de los productos provienen de Lima, quienes imponen condiciones de pago y precios debido a su poder de negociación. Los proveedores locales (30 %) ofrecen flexibilidad, pero tienen menor capacidad de volumen y abastecimiento. Los proveedores logísticos (aéreos y fluviales) ejercen un poder considerable sobre tarifas y frecuencias.

2.2.5 Amenaza de sustitutos

La amenaza es moderada (3.0 sobre 5). Al tratarse el canal tradicional como rival, los sustitutos son las formas alternativas de satisfacer la necesidad de abastecimiento del hogar: la compra directa a productores, la comida preparada y el delivery por aplicativos, y el autoabastecimiento de productos agrícolas.

La Tabla 3 consolida la evaluación de cada fuerza según los criterios de Porter (2008), donde cada criterio se califica de 1 (intensidad muy baja) a 5 (intensidad muy alta). El resultado global (3.4) indica una industria de atractividad media-baja en la que la rentabilidad depende más de la eficiencia interna que de las condiciones de mercado.

Tabla 3. *Evaluación de las cinco fuerzas competitivas según criterios.*

Criterio (Porter, 2008)	Evidencia en Iquitos	Intensidad
Amenaza de nuevos ingresantes: 3.0, moderada. Atractividad media		
Economías de escala	Las cadenas nacionales compran a escala (un independiente no)	3
Requerimientos de capital	Aprox. US$3.5 MM por un local de 3 500 m2	2
Acceso a proveedores y logística	Sin conexión terrestre; S/1.2 MM anuales en fletes	3
Lealtad de marca	Consumidores cambian con frecuencia	4
Reacción esperada de los establecidos	Tottus e Hiperbodega Precio Uno ya ingresaron y responderían	3
Política gubernamental	Exoneración de IGV (Ley N° 27037) beneficia a todos	3
Rivalidad entre competidores: 3.8, alta. Atractividad baja		
Concentración y equilibrio	Cinco supermercados de tamaño similar y canal tradicional dominante	4
Crecimiento de la industria	Mercado local de ingresos bajos; ventas +2.9 % en 2025	4
Diferenciación del producto	Baja en abarrotes (mismas marcas), media en frescos	4
Diversidad de competidores	Cadenas nacionales, regionales y canal tradicional	4
Intereses estratégicos corporativos	Las cadenas nacionales priorizan su expansión regional	3
Poder de negociación de los clientes: 3.4, medio-alto. Atractividad media-baja		
Cantidad de compradores	Hogares atomizados, sin compradores dominantes	2
Disponibilidad de alternativas	Cinco supermercados y canal tradicional	5
Contribución a la calidad del comprador	Baja (compra doméstica)	2
Rentabilidad de los compradores	Ingresos medio-bajos y alta informalidad	4
Información y sensibilidad al precio	Comparan precios y promociones	4
Poder de negociación de los proveedores: 3.8, alto. Atractividad baja		
Concentración de proveedores	Fabricantes limeños concentrados (70% de compras)	4
Importancia del cliente para el proveedor	El supermercado es un cliente pequeño	4
Diferenciación de marcas	Marcas líderes indispensables en góndola	4
Sustitutos de los insumos	Proveedores locales (30%) con volumen limitado	3
Poder de operadores logísticos	Pocos proveedores aéreos y fluviales	4
Amenaza de productos sustitutos: 3.0, moderada. Atractividad media		
Disponibilidad de sustitutos	Compra directa a proveedores, comida preparada y *apps*	3
Relación precio / desempeño	Más barato (compra directa) o más caros (comida preparada)	3
Propensión a sustituir	El abastecimiento en supermercados es habitual	3
Resultado global: Intensidad promedio de 3.4. Atractividad de la industria media-baja		

Nota: Intensidad de la fuerza (1 = muy baja; 5 = muy alta). Elaboración propia, basado en Porter (2008) y Hax y Majluf (1996).

2.3 MPC (matriz de perfil competitivo)

El supermercado amazónico se posiciona en un nivel intermedio con fortalezas en servicio y conocimiento local, pero con desventaja en escala y logística frente a cadenas nacionales (Ver Tabla 4). Por ello, la empresa no debe competir en precio, sino proteger su diferenciación y cerrar la brecha de costos mediante negociación, logística y marca propia. Los grupos estratégicos del sector retail en Iquitos se dividen en tres:

A. Grupo 1: Cadenas nacionales

Se caracterizan por liderazgo en costos, fuerte poder de negociación y logística consolidada. Operan con promociones agresivas y amplios volúmenes.

B. Grupo 2: Supermercados regionales

Compiten mediante diferenciación por servicio, identidad local, surtido amazónico y proximidad cultural con los consumidores.

C. Grupo 3: Canal tradicional

Presentan precios bajos, cercanía y flexibilidad. Dominan el consumo masivo.

Tabla 4. *MPC basado en los grupos estratégicos identificados.*

		Puntaje por grupo					
		Grupo 1		**Grupo 2**			**Grupo 3**
Factor crítico de éxito	**Peso**	Tottus	Hiperbodega Precio Uno	**Supermercado amazónico**	Los Portales	Pacífic Market	Mercados y bodegas
Surtido y variedad	0.20	3.0	2.00	4.0	3.00	3.00	2.00
Poder de negociación con proveedores	0.20	4.0	4.00	2.0	2.00	2.00	2.00
Precios competitivos	0.20	4.0	4.00	3.0	3.00	3.00	3.00
Servicio al cliente	0.15	4.0	3.00	4.0	3.00	3.00	2.00
Conocimiento del mercado local	0.15	2.0	2.00	4.0	4.00	4.00	3.00
Ubicación y cercanía	0.10	3.0	3.00	3.0	3.00	3.00	4.00
Total	**1.00**	**3.4**	**3.05**	**3.3**	**2.95**	**2.95**	**2.55**

Nota: Elaboración propia.

2.4 Matriz EFE (evaluación de factores externos)

El supermercado amazónico responde en promedio a los factores externos, pues aprovecha la valoración de productos amazónicos, pero su respuesta a las amenazas es débil. Por esto, requiere mejoras en eficiencia y poder de negociación para aprovechar plenamente las oportunidades disponibles (Ver Tabla 5).

Tabla 5. *Matriz EFE.*

		Peso	Calificación	Puntaje ponderado
	Oportunidades			
1	Valoración creciente de productos locales y amazónicos por el consumidor.	11 %	4	0.44
2	Integración de proveedores locales amazónicos para mejora de márgenes.	11 %	3	0.33
3	Crecimiento sostenido del sector supermercados a nivel nacional.	9 %	3	0.27
4	Mayor conectividad digital en Loreto (fibra óptica e internet).	8 %	3	0.24
5	Tendencia hacia sostenibilidad y consumo responsable.	6 %	3	0.18
	Amenazas			
1	Elevados costos logísticos por ubicación geográfica.	15 %	2	0.30
2	Alta informalidad y dominio del canal tradicional (bodegas y mercados).	12 %	2	0.24
3	Alta rivalidad competitiva basada en precios y promociones.	11 %	2	0.22
4	Alto poder de negociación de proveedores limeños y operadores logísticos.	11 %	2	0.22
5	Mayor fiscalización laboral, sanitaria y de protección al consumidor.	6 %	2	0.12
	Total	**100 %**		**2.56**

Nota: Elaboración propia, basado en Fred David & Forest David (2017).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

3.1 Misión

«Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con los mejores precios y calidad del mercado pensando en su ahorro».

3.2 Visión

«Ser líder en la industria retail, con una alta gama y variedad de productos. Logrando la confianza de nuestros clientes a través de una experiencia única de compra: calidad, precio y servicio».

3.3 Propósito

El propósito enfatiza la contribución al bienestar y ahorro de las familias a través de la variedad, calidad y cercanía. Sus valores son Integridad, Respeto, Trabajo en Equipo, Orientación al Cliente y Calidad. La misión, visión y propósito son coherentes con la identidad regional del negocio, pero su realización demanda eficiencia operativa y gestión del capital de trabajo.

3.4 Objetivo estratégico

Posicionarse como la opción de compra preferida en Iquitos y la Amazonía, ofreciendo calidad a precios justos, servicio cercano y experiencia de compra satisfactoria con compromiso social. Su cumplimiento exige mejorar la rentabilidad neta mediante control de márgenes y disciplina en el ciclo de efectivo.

3.5 Modelo de negocio

Ver Figura 1.

Figura 1. *Business Model Canvas.*



Nota: Elaboración propia; generada por ChatGPT (OpenAI, 2026). Basado en Osterwalder & Pigneur (2010).

3.6 Cadena de valor

Ver Figura 2.

3.7 Áreas funcionales

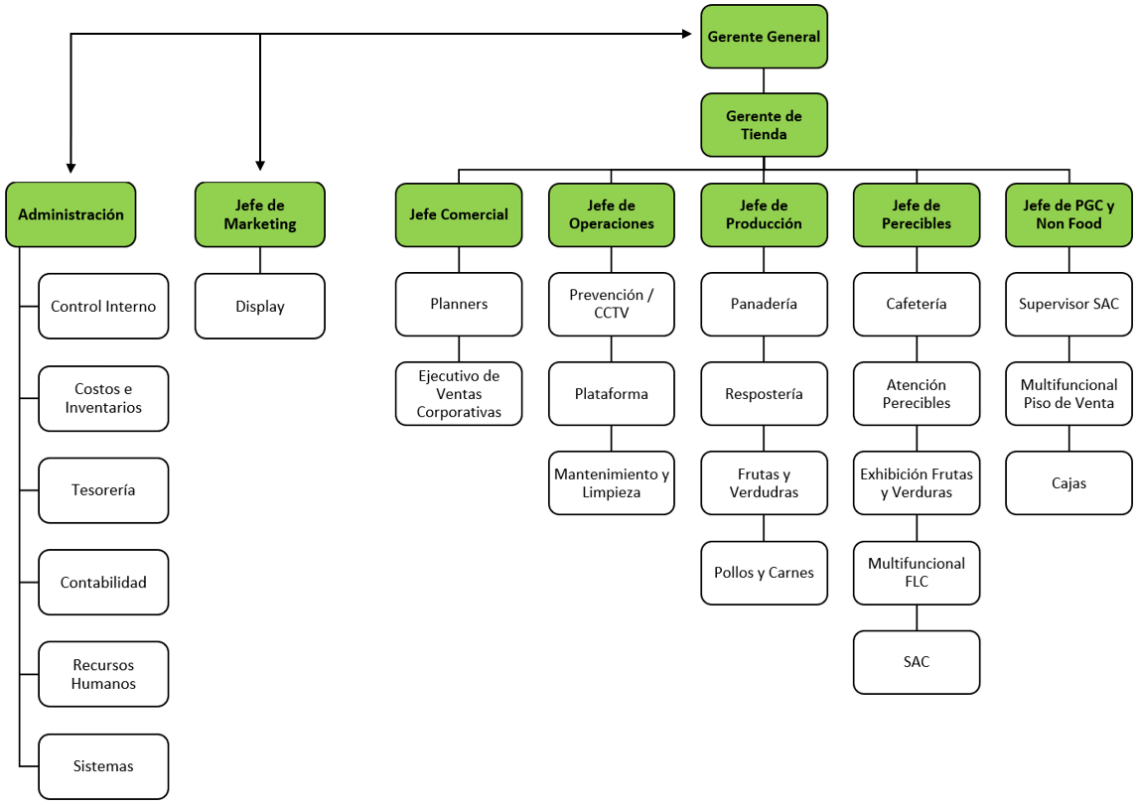
La empresa está liderada por el Gerente General, quien busca asegurar una adecuada coordinación entre funciones comerciales, operativas y administrativas, en línea con los objetivos de crecimiento en ventas de 8 % y rentabilidad de 6 % hasta el 2028 (Ver Figura 3).

Figura 2. *Cadena de valor.*

Actividades de Apoyo					
Infraestructura: Gestión de tienda distribuido en tres pisos (comercial, administrativo y almacén/frío). Planificación de crecimiento e inversión en nuevos locales y en CAPEX.					
Recursos Humanos: Organización del personal en jefaturas y líneas de soporte. Ejecución de capacidades periódicas. Realización de eventos para fortalecer el clima laboral. Otorgamiento de bonos por cumplimiento de metas de venta y margen. Contratación de personal con conocimiento de cultura amazónica.					
Tecnología: Operación de sistemas de refrigeración y vitrinas especializadas. Gestión de hornos de panadería. Administración de ventas e inventarios mediante ERP Navasoft. Gestión de presencia digital en redes sociales (Facebook, TikTok, Instagram).					
Abastecimiento: Gestión de proveedores locales amazónicos y nacionales. Negociación y ejecución de compras estratégicas por volumen. Control de inventarios para reducir merma.					
Actividades Primarias					
Logística de entrada: • Recepción de mercadería vía transporte fluvial y aéreo. • Almacenamiento en distintos niveles (trastienda, almacén y frío). • Control de temperatura en refrigerados y congelados. • Verificación de calidad en la recepción.	**Operaciones:** • Producción diaria en panadería. • Reposición diaria de góndolas y aplicación de *merchandising*. • Gestión de categorías de productos. • Operación de autoservicio con señalización. • Mantenimiento de la cadena de frío. • Control interno y control de calidad.	**Logística de salida:** • Habilitación de cajas múltiples y caja rápida. • Gestión de medios de pago (tarjeta, efectivo, QR, Yape y Plin). • Empaque propio en panadería. • Operación de delivery B2C mediante Go Go Go.	**Marketing y ventas:** • Definición de estrategia de precios para NSE A-B. • Aplicación de *repricing* mensual según mercado. • Posicionamiento como supermercado premium. • Desarrollo de productos exclusivos (panetón y productos amazónicos).	**Servicio al cliente:** • Atención personalizada en panadería, carnicería y productos amazónicos. • Gestión de relación cercana de clientes. • Reconocimiento de preferencias individuales. • Gestión y resolución de reclamos.	**Margen:** El crecimiento no se traduce en rentabilidad operativa sostenible.

Nota: Elaboración propia, basado en Porter (1985).

Figura 3. *Organigrama del supermercado amazónico.*



Nota: Elaboración propia.

3.8 Auditorías relacionadas con el problema

Por un lado, las revisiones internas a través del control de mermas muestran que las categorías de perecibles superan consistentemente el umbral objetivo de 2.5 % anual. Por otro lado, las auditorías sanitarias externas han detectado deficiencias en los protocolos de cadena de frío y en los procedimientos de reposición. Estos hallazgos confirman que el problema de rentabilidad tiene raíces operativas que van más allá de los números financieros.

3.9 Análisis VRIO

El supermercado no presenta ventajas competitivas sostenibles. El conocimiento del mercado amazónico es valioso frente a las cadenas nacionales, pero no es inimitable, pues estas pueden adquirirlo al contratar personal y gerentes con experiencia en la región. Por ello, constituye una ventaja temporal, al igual que las relaciones con proveedores locales y el capital humano con conocimiento cultural. El respaldo del grupo económico no es raro, dado que los competidores del Grupo 1 pertenecen a corporaciones de mayor escala. Por esto, genera paridad competitiva, al igual que la producción propia, el surtido, el *Enterprise Resource Planning* (ERP) y la infraestructura adaptada a la logística amazónica. Se detecta una desventaja competitiva en

canales digitales. Ante ello, priorizar inversiones en capacidades digitales y procesos internos es clave para convertir las ventajas temporales en sostenibles (Ver Tabla 6).

Tabla 6. *Análisis VRIO.*

	V	R	I	O	
Recurso / capacidad clave	**(Valioso)**	**(Raro)**	**(Inimitable)**	**(Organizado)**	**Implicancia**
Conocimiento del mercado amazónico y preferencias locales.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Relación con proveedores locales amazónicos.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Respaldo financiero y sinergias del grupo económico.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Infraestructura operativa adaptada a la logística amazónica.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Producción propia (panadería y repostería).	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Ubicación estratégica en Iquitos.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Surtidos diferenciados (marcas nacionales y productos locales).	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Capital humano local con conocimiento cultural.	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Sistema ERP e inventarios.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Canales digitales (delivery, comercio electrónico, CRM).	No	No	No	No	Desventaja competitiva

Nota: Elaboración propia, basado en Barney & Hesterly (2010).

3.10 Ventaja competitiva

La ventaja se sustenta en el conocimiento del mercado amazónico, la relación con proveedores locales y el capital humano con conocimiento cultural, que se expresan en identidad amazónica, proximidad cultural y servicio. Esta diferenciación es valorada por el consumidor regional y constituye una barrera temporal frente a cadenas estandarizadas. Sin embargo, la sostenibilidad depende de convertir atributos en resultados, lo que exige control de gastos, rentabilidad promocional, gestión de mermas y ciclo de efectivo.

3.11 Matriz EFI (evaluación de factores internos)

El puntaje obtenido indica una posición interna apenas favorable, donde las debilidades concentran el 52% del peso, en especial el control de márgenes y el capital de trabajo, directamente vinculados al deterioro de la rentabilidad (Ver Tabla 7).

Tabla 7. *Matriz EFI.*

		Peso	Calificación	Puntaje ponderado
	Fortalezas			
1	Capacidad de adaptación del surtido y oferta comercial al consumidor.	11 %	4	0.44
2	Experiencia operativa en entornos de la selva amazónica.	11 %	4	0.44
3	Reconocimiento de marca y posicionamiento en Iquitos.	10 %	3	0.30
4	Flexibilidad organizacional para decisiones operativas.	9 %	3	0.27
5	Horarios extendidos de atención para conveniencia al cliente.	7 %	3	0.21
	Debilidades			
1	Ausencia de control de márgenes y de rentabilidad promocional.	12 %	2	0.24
2	Gestión ineficiente del capital de trabajo.	12 %	2	0.24
3	Escasos indicadores operativos y comerciales.	10 %	2	0.20
4	Baja capacidad para competir en precios frente a grandes cadenas y canal tradicional.	10 %	2	0.20
5	Baja digitalización de procesos operativos.	8 %	2	0.16
	Total	**100 %**		**2.70**

Nota: Elaboración propia, basado en Fred David & Forest David (2017).

3.12 Resultados

- **Coherencia estratégica con brechas de ejecución:** La misión y visión del negocio reflejan su identidad regional, pero no se ha traducido aún en resultados sostenibles. Los déficits en control financiero, digitalización y disciplina operativa explican la brecha entre lo que el supermercado quiere ser y lo que sus números muestran.
- **Modelo de negocio diferenciador con costos altos:** La propuesta (surtido local, panadería y servicio) genera valor para el cliente. El problema es que la logística hacia Iquitos y la dependencia de proveedores limeños ajustan los márgenes de manera estructural, y eso se resuelve con estandarización y poder de negociación.
- **Capacidades VRIO sin ventajas sostenibles:** El conocimiento del mercado, las relaciones con proveedores locales y el capital humano son ventajas temporales, y el respaldo del grupo económico solo genera paridad. La desventaja digital es un pasivo que crece con el tiempo: sin comercio electrónico, *Customer Relationship Management* (CRM) ni analítica de datos, la diferenciación por servicio tiene un techo bajo.
- **Focos de mejora bien identificados:** El diagnóstico deja en claro en dónde hay que actuar primero: control de márgenes por categoría, reducción de mermas en perecibles,

rotación de inventarios y recuperación del ciclo de efectivo. Las auditorías periódicas son un mecanismo para sostener esa mejora en el tiempo.

- **Eficiencia como condición de la diferenciación:** No se puede sostener una propuesta de valor diferenciada si los costos operativos y financieros la erosionan. La identidad amazónica del negocio necesita una base de eficiencia que la haga rentable.

CAPÍTULO IV. PROCESO DE VALIDACIÓN

4.1 Sondeo preliminar

Para validar el diagnóstico se utilizó un enfoque mixto de tres fuentes. Primero, revisión de información interna del periodo 2023-2025. Segundo, una encuesta aplicada al Gerente General y a las jefaturas funcionales del supermercado. Tercero, entrevista en profundidad con un especialista externo con experiencia en retail peruano (Ver Tabla 8).

Tabla 8. *Esquema de trabajo para sondeo preliminar.*

Metodología	Objeto de aplicación	Resultados
Revisión documental	Información interna del periodo 2023-2025	• La concentración del 90 % de las ventas está en cinco categorías principales. • Las categorías de alto volumen tienen demanda inelástica. • Existe una alta dispersión de márgenes y ausencia de criterios estandarizados de *pricing*. • Niveles elevados de merma, especialmente en perecibles (categorías Carnes y Pescados, y Frutas y Verduras) que representan en promedio el 77 % de las pérdidas registradas.
Encuesta cuantitativa	Gerente General y jefaturas funcionales	• Existen problemas de integración de información, uso de procesos manuales, control insuficiente de mermas y limitada digitalización. • Hay presión derivada del endeudamiento y gastos financieros.
Entrevista cualitativa	Especialista del sector retail	• Ciertas categorías funcionan como generadoras de tráfico y volumen, mientras que otras cumplen un rol complementario en la rentabilidad global. • El negocio de supermercados opera bajo márgenes reducidos, exigiendo una gestión rigurosa de inventarios, control de mermas y eficiencia operativa. • El consumidor en Iquitos tiene sensibilidad al precio, pero también valora disponibilidad de productos y la experiencia de compra.

Nota: Elaboración propia.

4.2 Resultados

Los instrumentos de validación convergen en un diagnóstico común: el problema de rentabilidad no viene de afuera. Las ventas crecen, el mercado no ha cambiado radicalmente, lo que falla está dentro del negocio. Las mermas elevadas en perecibles, los inventarios sobredimensionados, el deterioro del ciclo de efectivo y los gastos financieros en escalada tienen un denominador común: la falta de integración de sistemas. Sin datos en tiempo real no hay forma de controlar márgenes, gestionar inventarios con criterio ni evaluar si una promoción

está siendo rentable. Por eso, la digitalización del ERP no es un proyecto más: es el habilitador sin el cual los demás no funcionan.

A este problema interno se suma la restricción geográfica que no tiene solución de corto plazo: S/1.2 millones anuales en fletes y una dependencia del 70 % de proveedores de Lima. Esto exige una estrategia de fondo, como consolidación de pedidos, diversificación de rutas y desarrollo sostenido de proveedores locales, más que ajustes puntuales de negociación. La Gerencia y las jefaturas reconocen la magnitud del problema, lo que facilita la implementación del plan y reduce la resistencia interna al cambio. Sin embargo, el entorno no espera: cada trimestre sin mejoras sistemáticas en mermas, días de pago y analítica comercial representa pérdida de margen recuperable. La velocidad de ejecución es tan crítica como la calidad del diagnóstico.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

5.1 Misión propuesta

«Ser el supermercado que conoce y entiende a cada cliente, entregando una experiencia de compra memorable a través de colaboradores locales capacitados que anticipan necesidades y construyen relaciones de confianza con la comunidad».

5.2 Visión propuesta

«Ser reconocidos para 2028 como el supermercado más innovador de la selva peruana, utilizando canales digitales para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y alcanzar la excelencia en eficiencia operativa».

5.3 Valores

- **Identidad y desarrollo amazónico:** Celebramos la riqueza cultural y productiva de nuestra región integrando productos locales y tradiciones amazónicas, mientras impulsamos el crecimiento de nuestra comunidad.
- **Calidad y atención personalizada:** Brindamos atención personalizada y cercana, garantizando productos frescos y de calidad a través de colaboradores que conocen las preferencias de nuestra comunidad y mantienen altos estándares de compra.
- **Eficiencia responsable:** Optimizamos nuestros procesos y recursos para ofrecer valor a nuestros clientes, asegurando la sostenibilidad financiera y operativa del negocio.
- **Innovación con propósito:** Adoptamos tecnología y mejores prácticas para mejorar continuamente la experiencia del cliente y la eficiencia de nuestras operaciones.

5.4 Objetivos

5.4.1 General

Optimizar la rentabilidad neta mediante un programa integral de mejora que actúe sobre sus causas (reestructuración financiera y del capital de trabajo, eficiencia comercial, optimización logística y de abastecimiento, y crecimiento rentable con canales nuevos), teniendo a la transformación digital como habilitador, asegurando la sostenibilidad financiera para el periodo 2026-2028.

5.4.2 Específicos

A. Rentabilidad

- OE1: Incrementar el margen neto a 6 %.
- OE2: Reducir los gastos financieros en más del 50% al 2028.
- OE3: Disminuir los costos logísticos de S/1.2 millones a S/1 millón anual al 2028.

B. Crecimiento

- OE4: Aumentar las ventas netas en más de un 20% al 2028.
- OE5: Implementar un canal de ventas digital que represente el 6 % de las ventas totales.
- OE6: Desarrollar un canal B2B que represente el 2 % de las ventas totales.

C. Sostenibilidad

- OE7: Reducir el índice de mermas totales del 2.8 % a 2 %.
- OE8: Incrementar la participación de proveedores amazónicos del 30 % al 40 %.
- OE9: Alcanzar un NPS (nivel de recomendación) superior a 80 puntos.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

6.1 Matriz FODA

El análisis FODA permite relacionar factores internos y externos que condicionan el desempeño del supermercado. Entre las fortalezas destaca su capacidad para adaptar su surtido al consumidor amazónico, la experiencia operativa acumulada en un entorno geográfico complejo, el posicionamiento logrado en Iquitos en pocos años y los horarios extendidos de atención que le dan ventaja frente al canal moderno de mayor escala.

Las debilidades son financieras y operativas: no existe un sistema real de control de márgenes ni de rentabilidad por promoción, el capital de trabajo se maneja sin criterios claros, los indicadores de gestión son escasos y la digitalización de procesos está en un estadio inicial. Estas brechas pesan directamente sobre la utilidad neta.

Las oportunidades más relevantes en el entorno son la creciente valoración del consumidor por productos amazónicos, la mejora en conectividad digital en el departamento, el crecimiento sostenido del sector retail a nivel nacional y la tendencia hacia el consumo responsable. Son ventanas que el negocio puede aprovechar con una estrategia de diferenciación bien ejecutada.

Las amenazas estructurales son conocidas: los costos logísticos por la ausencia de conexión terrestre, el dominio del canal tradicional en el consumo masivo, la competencia de cadenas nacionales con mayor escala y el poder de negociación de los proveedores limeños. A esto se suma un incremento progresivo de la fiscalización laboral y sanitaria (Ver Tabla 9).

6.2 Matriz SPACE (posición estratégica y evaluación de acciones)

Ver Tabla 10.

Tabla 9. *Matriz FODA cruzado.*

N°	Fortalezas	%	V	T
F1	Capacidad de adaptación del surtido y oferta comercial	11 %	4	0.44
F2	Experiencia operativa en entorno de la selva	11 %	4	0.44
F3	Reconocimiento de marca y posicionamiento	10 %	3	0.3
F4	Flexibilidad organizacional para decisiones operativas	9 %	3	0.27
F5	Horarios extendidos de atención	7 %	3	0.21
	Total EFI			

N°	Debilidades	%	V	T
D1	Ausencia de control de márgenes	12 %	2	0.24
D2	Gestión ineficiente de capital de trabajo	12 %	2	0.24
D3	Escasos indicadores operativos y comerciales	10 %	2	0.2
D4	Baja capacidad para competir en precios	10 %	2	0.2
D5	Baja digitalización de procesos	8 %	2	0.16
		100 %		**2.7**

N°	Oportunidades	%	V	T	Estrategia FO – Diferenciación regional	Estrategia DO – Fortalecimiento interno
O1	Valoración creciente de productos locales y amazónicos	11 %	4	0.44	E1 Desarrollar línea exclusiva de productos con marca propia para mejores márgenes (O1, O2, O3, F1, F2, F3, F4)	E7 Digitalizar la gestión de inventarios para reducir mermas e implementar analítica de márgenes por categorías (O3, O4, D3, D4, D5)
O2	Integración de proveedores locales amazónicos	11 %	3	0.33		
O3	Crecimiento sostenido del sector supermercados	9 %	3	0.27	E2 Ampliar alianzas con productores locales para reducir dependencia de proveedores limeños y posicionar marca en consumo responsable (O1, O2, O3, O5, F1, F2, F3, F4)	E8 Desarrollar un canal digital B2C para mejorar rotación de inventarios y flujo de caja con almacenamiento en Lima (O1, O3, O4, D1, D2, D4, D5)
O4	Mayor conectividad digital en Loreto	8 %	3	0.24		

O5	Tendencia hacia sostenibilidad y consumo responsable	6 %	3	0.18	E3	Lanzar campañas digitales de fidelización enfocadas en productos locales (O1, O4, O5, F1, F2, F3, F4, F5)	E9	Optimizar ERP incluyendo *dashboards* para monitorear liquidez y desempeño promocional (O3, O4, D1, D2, D3)
N°	**Amenazas**	**%**	**V**	**T**	**Estrategia FA – Sostenibilidad operativa**		**Estrategia DA – Control de riesgos**	
A1	Elevados costos logísticos	15 %	2	0.30	E4	Usar el respaldo del grupo económico para negociar mejores condiciones logísticas (A1, A3, A4, F2, F4)	E10	Optimizar ciclo de efectivo mediante la priorización de inventarios rentables y controlando promociones de bajo margen (A1, A3, D1, D2, D4)
A2	Alta informalidad y dominio del canal tradicional	12 %	2	0.24				
A3	Alta rivalidad competitiva en precios	11 %	2	0.22	E5	Fortalecer la marca local como barrera frente a la rivalidad competitiva (A2, A3, A5, F2, F3, F4)	E11	Estandarizar procesos de compra, promociones y reposición para reducir riesgos operativos y financieros (A1, A5, D2, D3. D5)
A4	Alto poder de negociación de proveedores limeños	11 %	2	0.22				
A5	Mayor fiscalización laboral, sanitaria	6 %	2	0.12	E6	Implementar acciones de pricing basado en analítica de datos para reducir sensibilidad del precio (A2, A3, F4, F5)	E12	Implementar controles internos para evitar sanciones regulatorias (A2, A5, D1, D3, D5)
	Total EFE	**100 %**		**2.56**				

Nota: Elaboración propia, basado en Weihrich (1982).

Tabla 10. *Matriz SPACE.*

Dimensión	Indicador	Justificación	Puntaje
Fortaleza financiera (FF)	Rentabilidad neta	Margen neto -0.87 % (2025)	1
	Nivel de endeudamiento	Ratio deuda/capital = 1.48 (medio-alto)	3
	Gastos financieros	+430 % (2025 vs 2023)	2
	Liquidez	Presión por pagos a proveedores	2
	Respaldo corporativo	Grupo económico mitiga riesgo	4
Promedio			**2**
Ventaja competitiva (VC)	Conocimiento mercado amazónico	Ventaja temporal	-2
	Productos locales y producción propia.	Diferenciador	-2
	Poder con proveedores limeños	Dependencia alta	-5
	Canales digitales	Débil	-4
	Economías de escala	Inferior a grandes cadenas	-4
Promedio			**-3**
Estabilidad del entorno (EE)	Costos logísticos	S/1.2MM anuales	-5
	Rivalidad competitiva	Alta	-4
	Canal tradicional	~70%-80% del mercado	-4
	Poder de proveedores	Concentrados en Lima	-4
	Fiscalización	Creciente	-3
Promedio			**-4**
Fortaleza de la industria (FI)	Crecimiento del sector retail	Sostenido	4
	Tendencias hacia productos locales	Favorable	4
	Conectividad digital en Loreto	En crecimiento	4
	Tasas de interés	En descenso	5
	Restricciones del mercado	Moderadas	3
Promedio			**4**

Nota: Elaboración propia, basado en Rowe et al. (1982).

Fortaleza financiera (FF): La valoración es baja debido al deterioro del margen neto, el alto apalancamiento y la presión sobre los pagos a proveedores.

Ventaja competitiva (VC): Los resultados son moderadamente negativos, pues enfrenta desventajas por su bajo poder de negociación con proveedores limeños.

Estabilidad del entorno (EE): La puntuación fue también negativa por condiciones estructurales de Iquitos, como altos costos logísticos, rivalidad intensa y dependencia del transporte fluvial o aéreo.

Fortaleza de la industria (FI): Mostró valores favorables, impulsados por mayor conectividad digital y tendencias hacia el consumo responsable y un contexto de tasas de interés en descenso.

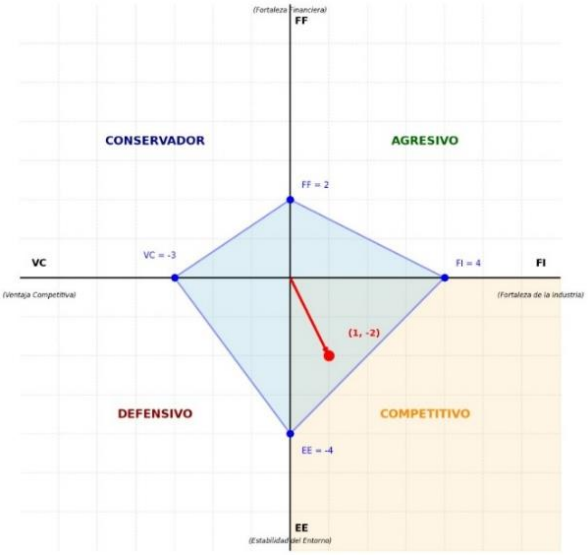
Las dimensiones de la matriz SPACE ubican al supermercado en el cuadrante competitivo (Ver Tabla 11 y Figura 4). Esta posición indica que la empresa opera en una industria atractiva, pero en un entorno inestable y con una fortaleza financiera débil, limitando su capacidad para sostener su ventaja relativa.

Tabla 11. *Resultados de la coordenada final SPACE.*

Eje	Fórmula	Resultado
X	FI + VC	4 + (-3) = +1
Y	FF + EE	2 + (-4) = -2
	Coordenada final	**(+1,-2)**

Nota: Elaboración propia.

Figura 4. *Matriz de evaluación estratégica SPACE.*



Nota: Elaboración propia.

6.3 Estrategias

6.3.1 Competitiva

Se adoptará una estrategia de diferenciación enfocada. La elección responde a las limitaciones para competir por precio frente a las grandes cadenas, como Tottus e Hiperbodega Precio Uno, quienes poseen mayor poder de negociación con proveedores.

La diferenciación se sustenta en tres pilares: primero, el conocimiento profundo del mercado amazónico y las preferencias culturales de la comunidad; segundo, la oferta de productos locales y regionales, que se volverá exclusiva mediante una línea de marca propia amazónica; y tercero, el servicio personalizado brindado por colaboradores locales que construyen relaciones de confianza.

La estrategia competitiva incorporará un componente de eficiencia operativa, que incluye la optimización del ERP, la estandarización de procesos de compra y reposición, y la mejora en la gestión del capital de trabajo.

6.3.2 De crecimiento

Se debe implementar una estrategia de crecimiento intensivo, combinando dos enfoques:

A. Penetración de mercado

Incrementar la participación en el mercado actual mediante el fortalecimiento de la experiencia del cliente y programas de fidelización digital para contrarrestar el poder del canal tradicional. El objetivo es captar clientes que actualmente compran en mercados y bodegas, ofreciéndoles una experiencia de compra superior.

B. Desarrollo de producto

Implementar una línea exclusiva de productos con marca propia enfocada en productos amazónicos, aprovechando la valoración creciente del consumidor hacia lo local y sostenible. Además, se desarrollará un canal de ventas digital, respondiendo a la mayor conectividad digital en Loreto, y se explorará un canal B2B para atender restaurantes, hoteles y negocios locales, para diversificar las fuentes de ingreso.

6.4 Lineamientos para los planes funcionales

Ver Tabla 12.

Tabla 12. *Lineamientos para los planes funcionales.*

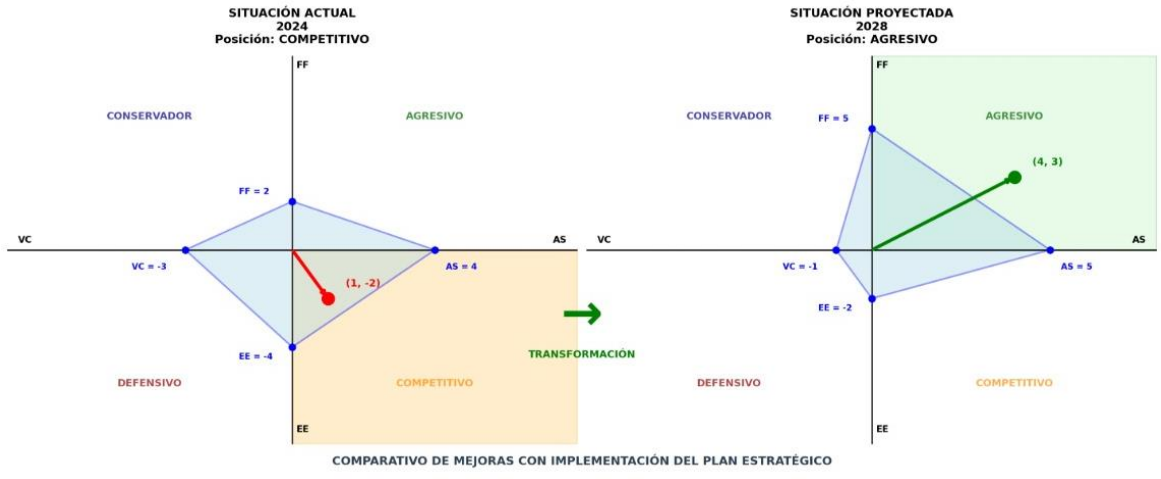
Plan funcional	Lineamientos
Comercial	• Desarrollar y lanzar una línea exclusiva de productos con marca propia amazónica, comunicando su propuesta de valor diferenciada para mejorar márgenes. • Desarrollar el canal de ventas digital enfocado a fidelización, la identidad amazónica y el consumo responsable, generando datos para personalizar ofertas. • Implementar estrategias de captación del canal B2B (restaurantes, hoteles y negocios locales) para diversificar fuentes de ingreso.

Compras	• Negociar con proveedores para incrementar los días de pago, mejorando el ciclo de conversión de efectivo y la liquidez operativa. • Estandarizar procesos de compra y reposición para reducir riesgos operativos y garantizar disponibilidad de productos. • Desarrollar un sistema de evaluación de proveedores basado en calidad, cumplimiento y condiciones comerciales.
Operaciones	• Implementar un sistema de gestión de inventarios que reduzca los días de inventario, minimizando mermas y optimizando el capital de trabajo. • Digitalizar la gestión de inventarios para reducir mermas e implementar analítica de márgenes por categorías y subcategorías. • Integrar el canal digital con la operación de tienda para garantizar una experiencia de compra fluida.
Recursos Humanos	• Implementar programas de capacitación continua para todos los colaboradores, enfocados en servicio al cliente, conocimiento de productos amazónicos y uso de herramientas digitales. • Desarrollar planes de carrera que permitan el crecimiento profesional de los colaboradores locales dentro de la organización y el grupo económico. • Implementar un sistema de evaluación de desempeño vinculado a los indicadores de satisfacción del cliente y eficiencia operativa.
Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad	• Implementar prácticas de gestión de residuos, reducción de plásticos y manejo responsable de productos perecibles en cumplimiento con la normativa ambiental. • Desarrollar programas de apoyo a la comunidad local mediante capacitación y promoción de productos amazónicos.
Finanzas	• Reestructurar la deuda de corto plazo aprovechando las tasas de interés favorables. • Establecer políticas de control de gastos operativos que aseguren que el crecimiento de ventas se traduzca en mejora de márgenes.

Nota: Elaboración propia.

Los planes descritos están orientados a mejorar la posición competitiva hacia el cuadrante agresivo (Ver Figura 5).

Figura 5. *Matriz de evaluación estratégica SPACE actual y proyectada.*



Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO VII. PLANES FUNCIONALES

7.1 Plan comercial

El plan involucra el siguiente presupuesto con principal inversión en el desarrollo del canal digital y la puesta en marcha del CRM. Está dirigido a dos segmentos principales (B2C y B2B) con perfiles, motivaciones y palancas de captura diferenciadas (Ver Tablas 13 y 14).

Tabla 13. *Presupuesto – Comercial.*

Iniciativa	Alcance	Costo 2026	Costo 2027	Costo 2028	Total
Canal digital B2C	App/web de comercio electrónico, delivery, integración ERP.	S/ 40 000	S/ 20 000	S/ 20,000	S/ 80,000
CRM y fidelización	Software CRM, programa de puntos Club, email marketing.	S/ 18 000	S/ 12 000	S/ 10,000	S/ 40,000
Marca propia amazónica	Diseño de marca, empaque, certificación sanitaria, alianza con proveedores locales.	S/ 20 000	S/ 15 000	S/ 15,000	S/ 50,000
Canal B2B	Ejecutivo de ventas, catálogo B2B, plataforma de pedidos.	S/ 20 000	S/ 18 000	S/ 12,000	S/ 50,000
Analítica comercial	Módulo de *dashboards* en ERP, capacitación equipo comercial.	S/ 20 000	S/ 12 000	S/ 12,000	S/ 44,000
Marketing digital	Contenido, pauta digital, producción y activaciones.	S/ 12 000	S/ 12 000	S/ 12,000	S/ 36,000
Total		**S/ 130 000**	**S/ 89 000**	**S/ 81 000**	**S/ 300 000**

Nota: Elaboración propia.

Tabla 14. *Segmentación y mercado objetivo del plan comercial.*

	Segmento primario B2C (NSE A-B)	Segmento secundario B2C (NSE C)	Segmento B2B (hoteles, restaurantes, catering)
Descripción	Hogares NSE A-B de Iquitos, ingreso familiar >S/3 500/mes, 28-55 años con smartphone.	Hogares NSE C de Iquitos, ingreso familiar S/2 000-3 500/mes, compra planificada.	Restaurantes, hoteles, *lodges* turísticos, centros de eventos, catering y empresas con comedor.
Tamaño	~15 mil hogares.	~20 mil hogares.	~330 negocios.
Perfil	Familias de tres a cinco miembros. Valoran frescura, identidad amazónica y experiencia diferenciada.	Compran mix en canal moderno y tradicional, sensibles a precio en básicos, valoran variedad.	Compradores frecuentes de alto volumen, requieren entrega temprana, crédito y catálogo.
Importancia	Segmento ancla actual, ~80 % de las ventas actuales.	Segmento de expansión, actualmente captura parcial.	Sin explotar actualmente, potencial de S/600 mil al 2028.
Estrategia	Canal físico + digital, CRM, programa de fidelización Club.	Promociones mix, combos valor, marca propia como palanca.	Canal B2B dedicado, ejecutivo de ventas, crédito 15 días.

Nota: Elaboración propia.

7.1.1 Canal digital B2C

El canal de ventas digital estará compuesto por una plataforma web y aplicación móvil con catálogo completo, sistema de delivery propio en Iquitos y pasarela de pago integrada. Es la palanca para incrementar las ventas sin incrementar el área física de tienda (Ver Tabla 15).

Tabla 15. *Fases de implementación del canal digital B2C.*

	Periodo	Inversión	Actividades clave	KPIs de seguimiento
Diseño	T1 – T2 2026	S/ 25 000	Análisis de plataformas, selección de proveedor, diseño UX/UI, configuración de catálogo digital, integración ERP.	Proveedor seleccionado, catálogo de ~500 SKUs cargado.
Lanzamiento	T3 2026	S/ 15 000	Lanzamiento con ~500 SKUs prioritarios, 2 motorizados de delivery, campaña de activación digital en redes.	Pedidos/mes, tiempo de entrega, NPS del canal digital.
Escalamiento	T4 2026-2028	S/ 40 000	Escalamiento del catálogo, integración CRM, personalización de ofertas, app móvil, análisis del comportamiento digital.	% ventas digitales, ticket promedio digital, tasa de conversión.

Nota: Elaboración propia.

7.1.2 CRM y programa «Club»

La implementación de un sistema CRM permitirá registrar, segmentar y activar la base de clientes, mientras que el programa Club es el vehículo de fidelización para los clientes (Ver Tabla 16).

Tabla 16. *Componentes del programa CRM y Club.*

	Descripción	Meta 2028
Base de datos CRM	Perfil completo de cliente: frecuencia de compra, categorías preferidas, ticket promedio, canal de compra, historial.	5 000 registros (300 clientes digitales activos).
Programa de puntos	1 punto por cada S/ 1 comprado, canje desde 200 puntos en productos amazónicos, puntos dobles en frescos y marca propia.	Tasa retención 65 %.
Comunicación segmentada	WhatsApp, email y notificaciones *push* con ofertas personalizadas por perfil de cliente y temporada.	12 campañas/mes, *open rate* >30 %.
Fechas especiales	Beneficios exclusivos en Aniversario de Iquitos (5 enero), Fiestas Patrias, Navidad y cumpleaños del cliente.	Ocho campañas activas, NPS Club >75.

Nota: Elaboración propia.

7.1.3 Línea de marca propia

Está enfocada en productos amazónicos. Aprovecha la red de proveedores locales y la identidad regional como activo de marca (Ver Tabla 17).

Tabla 17. *Plan de lanzamiento de marca propia según categorías.*

	Productos prioritarios	SKUs 2026	SKUs 2027	SKUs 2028
Granos y cereales amazónicos	Maíz morado, quinua regional, maíz cancha, arracacha.	3	6	8
Conservas y salsas	Aguaje, camu camu, cocona, ají charapita, pasta de achiote.	2	6	10
Panadería y pastelería	Pan de plátano, queque de zapote, galletas de yuca.	2	5	8
Bebidas amazónicas	Masato artesanal (pasteurizado), zumos, aguas aromatizadas.	2	5	8
Limpieza natural	Jabón de sacha inchi, productos naturales de selva.	1	3	6
Total		**10**	**25**	**40**

Nota: Elaboración propia.

7.1.4 Canal B2B

Orientado a restaurantes, hoteles, *lodges* turísticos, centros de eventos y empresas con comedor en Iquitos (Ver Tabla 18).

Tabla 18. *Componentes del modelo operativo del canal B2B.*

	Descripción	Meta 2028	KPIs de seguimiento
Ejecutivo *B2B*	Desde T2 2026, cartera inicial de 20 clientes, visitas semanales, catálogo con precios por volumen.	80 clientes activos, facturación de S/ 50 mil mensuales.	# clientes activos, facturación mensual
Catálogo B2B	Precios por volumen, condiciones de pago a 15 días, productos frescos con entrega garantizada.	~ 500 SKUs, precios escalonados por volumen.	% pedidos B2B con orden de compra
Plataforma de pedidos	WhatsApp Business y formulario web en primera fase, migrar a plataforma B2B en 2027.	Portal B2B integrado al comercio electrónico.	% pedidos digitales B2B
Horario de despacho	Lunes a sábado 6:00-9:00am para garantizar frescura en cocinas, ruta optimizada por zona.	Cobertura total en Iquitos.	NPS ≥ 80 pts
Meta financiera	S/2 500 promedio mensual por cliente.	S/ 600 mil anuales.	% ventas B2B sobre ventas totales

Nota: Elaboración propia.

7.1.5 Analítica comercial y gestión de márgenes

Se implementará un sistema de analítica comercial integrado al ERP, donde se revisará en tiempo real los márgenes por *Stock Keeping Unit* (SKU), categoría y proveedor (Ver Tabla 19).

Tabla 19. *Módulos del sistema de analítica comercial.*

	Descripción	Disponible	Impacto esperado
Reporte de mermas en tiempo real	Mermas diarias vs promedio histórico por categoría, alertas cuando supera el promedio.	T2 2026	Reducción de mermas.
Dashboard de ventas diarias	Ventas por categoría y subcategoría con alerta de desviaciones vs promedio histórico y del día.	T3 2026	Detección temprana de caída de ventas, ajuste de reposición.
Análisis de margen de proveedor	Margen bruto por SKU, subcategoría y proveedor, ranking de condiciones comerciales negociadas.	T4 2026	Renegociación de condiciones con los 10 proveedores de menor margen.
Rentabilidad promocional	Impacto de cada oferta en margen, volumen y tráfico, análisis entre categorías.	T4 2026	Eliminar promociones que incrementen ventas, pero destruyen margen.
Proyección mensual	Ventas vs presupuesto con semáforo, proyección del cierre de mes, alerta de riesgo de cumplimiento.	T1 2027	Gestión proactiva del plan vs presupuesto, revisión mensual con grupo económico.

Nota: Elaboración propia.

En línea con la estrategia de diferenciación enfocada, se definen cuatro zonas de precio con políticas específicas (Ver Tabla 20).

Tabla 20. *Estrategias de precios por zona comercial.*

	Categorías	Política	Diferencial vs canal tradicional	Objetivo
Competitiva	Abarrotes básicos, higiene personal, bebidas nacionales.	Paridad de precios con el mercado local, monitoreo mensual vs cadenas nacionales.	0 % a +3 %	No perder tráfico de clientes sensibles al precio en categorías de alta frecuencia.
Premium	Productos amazónicos frescos, panadería propia, carnes seleccionadas.	Precios 10-15 % superiores al canal tradicional justificados por frescura, origen y calidad certificada.	+10 % a +15 %	Capturar margen adicional con la calidad diferenciada.
Valor	Línea de marca propia amazónica.	Precios 5-8 % por debajo de las marcas nacionales, mayor margen bruto para el supermercado amazónico.	-5 % a -8 %	Generar percepción de ahorro con mayor margen, aumentar penetración de marca propia.
Liquidación	Perecibles con riesgo de merma.	Descuentos 20-30 % en las últimas 4 horas del día, señalética visible, activación en caja.	-20 % a -30 %	Reducir merma, convertir stock en riesgo con menor margen.

Nota: Elaboración propia.

Las promociones se diseñarán según el análisis de rentabilidad promocional, priorizando activaciones que incrementen el volumen sin comprometer margen (Ver Tabla 21).

Tabla 21. *Tipos de promociones del plan.*

	Descripción	**Frecuencia**	**Categorías foco**	**KPIs de seguimiento**
Oferta del día (anti merma)	Descuento 20-30 % en perecibles con vida útil <2 días, señalética especial con góndola y caja.	Diarias (últimas 4 horas)	Frutas y verduras, carnes, panadería.	Mermas, ventas adicionales generadas
Combos amazónicos	Paquetes de productos locales y marca propia con precio conjunto 10 % menor que la suma individual.	Quincenal	Marca propia, frutas y verduras, panadería.	Margen bruto del combo, unidades de marca propia vendidas
Días Club	Descuentos exclusivos 10 % para socios Club los lunes y martes (baja afluencia).	Semanal (lunes y martes)	Todas las categorías.	Ticket socios vs no socios
Campañas estacionales	Fiestas patrias (julio), aniversario Iquitos (5 de enero), navidad, temática amazónica con activación en tienda.	Cuatro campañas en el año	Licores, carnes y pescados, frutas y verduras.	Incremento de ventas mensual
Feria de productos amazónicos	Feria en tienda con productores locales, degustaciones y venta directa.	Mensual (1er sábado)	Marca propia, frutas y verduras, carnes.	Ventas de la feria, nuevos registros Club, NPS

Nota: Elaboración propia.

La comunicación se orientará a construir la identidad como activo de marca, mediante contenidos que celebren la riqueza de Loreto y posicionen al supermercado amazónico como mejor representante de la región (Ver Tabla 22).

Tabla 22. *Estrategias de comunicación y marketing digital según canal.*

	Tipo de contenido	**Frecuencia**	**Meta 2028**	**Inversión anual**
Instagram y TikTok	Recetas amazónicas, detrás de cámaras, historias de proveedores locales, lanzamiento de marca propia.	3-4 post semanales	10 mil seguidores activos en IG y 5 mil en TikTok; 10 % de seguidores registrados en el Club.	S/ 5 000
WhatsApp Business	Catálogo digital, comunicación de ofertas, programa de fidelización, atención y pedidos B2B.	Diarias (ofertas) + semanal (*newsletter*)	3 mil contactos activos, tasa de apertura >60 %.	S/ 2 000
Facebook Ads	Campañas geolocalizadas en Iquitos para captación de nuevos clientes.	Mensual, intensivo en campañas estacionales	Costo por adquisición (CPA) <S/ 15 por nuevo cliente digital; ventas atribuidas a campañas mediante cupones y enlaces rastreables.	S/ 5 000

Google My Business	Optimización para búsquedas locales, gestión de reseñas, actualización de horarios y catálogo.	Continua, revisión mensual	~4.5 estrellas, top 1 en búsquedas «supermercado Iquitos».	Sin costo (gestión interna).
App/Web, comercio electrónico	Catálogo digital, pedidos online, integración CRM, notificaciones de ofertas personalizadas.	Disponible 24/7, actualización diaria	~600 pedidos digitales mensuales (ticket promedio de ~S/ 243).	Incluida en inversión de canal digital.

Nota: Elaboración propia.

La meta de 6% de ventas digitales al 2028 se sustenta en la hipótesis de la Tabla 23.

Tabla 23. Hipótesis del embudo de ventas del canal digital B2C.

Hipótesis	**2026***	**2027**	**2028**
Hogares objetivo NSE A-B (Tabla 14)	15 000	15 000	15 000
Base CRM activa (registros)	500	2 000	5 000
Clientes digitales activos (% de la base CRM)	85 (17 %)	140 (7 %)	300 (6 %)
Frecuencia de compra (pedidos/mes por cliente)	2	2	2
Pedidos digitales mensuales	170	280	600
Ticket promedio digital (S/)	249	241	243
Visitas mensuales requeridas (conversión de 2.5 %)	6 800	11 200	24 000
Meses de operación	6	12	12
Ventas digitales anuales (S/)	**253 677**	**810 497**	**1 750 674**
% de las ventas netas (OE5)	**1.0 %**	**3.0 %**	**6.0 %**

Nota: * Operación desde el T3 2026. Elaboración propia.

Tabla 24. *Cronograma de hitos del plan comercial.*

	2026				**2027**				**2028**			
	T1	**T2**	**T3**	**T4**	**T1**	**T2**	**T3**	**T4**	**T1**	**T2**	**T3**	**T4**
Canal digital B2C (desarrollo)												
Canal digital B2C (operación)												
CRM y Club												
Marca propia amazónica												
Canal B2B												
Analítica comercial (implementación)												
Analítica comercial (operación)												
Marketing digital (campañas)												

Feria de productos amazónicos			

Nota: Elaboración propia.

Los indicadores de éxito se revisarán mensualmente con el gerente de tienda y los jefes de la línea comercial y marketing (Ver Tabla 25).

Tabla 25. *Indicadores de éxito del plan comercial.*

Indicador	Línea base	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028
Ventas netas anuales	S/ 24.2MM	S/ 25.4 MM	S/ 27.0 MM	S/ 29.2 MM
% ventas digitales	Sin canal	1.0 %	3.0 %	6.0%
% ventas de canal B2B	Sin canal	0.5 %	1.5 %	2.0%
SKUs de marca propia	0 SKUs	10 SKUs	25 SKUs	40 SKUs
% mermas totales	2.8%	2.6 %	2.3 %	2.0 %
Base CRM activa	Sin datos	500 registros	2 000 registros	5 000 registros

Nota: Elaboración propia.

7.2 Plan de compras

El presupuesto de implementación del plan propuesto concentra el sistema de analítica de compras, el sistema de tracking de mermas y la optimización logística (Ver Tabla 26).

Tabla 26. *Presupuesto – Compras.*

Iniciativa	Alcance	2026	2027	2028	Total
Sistema de analítica de compras	Módulo, reportes de margen por categoría y proveedor, integración en ERP.	S/ 15 000	S/ 8 000	S/ 5 000	S/ 28 000
Sistema de gestión de mermas	Software tracking FEFO*/FIFO**, alertas automáticas, capacitación equipos frescos.	S/ 8 000	S/ 2 000	S/ 2 000	S/ 12 000
Estandarización de proceso de compras	Manual de procedimiento, OC digitales, *scorecards*.	S/ 6 000	S/ 1 500	S/ 1 500	S/ 9 000
Total		**S/ 29 000**	**S/ 11 500**	**S/ 8 500**	**S/ 49 000**

Nota: **First Expired, First Out*. *** First In, First Out*. Elaboración propia.

El histórico de compras permite ajustar el nivel de pedidos anticipados, de acuerdo con el calendario mensual (Ver Tablas 27 y 28).

Tabla 27. *Calendario de compras mensual según el plan comercial.*

	Índice ventas 2025 vs promedio hist.	Nivel de compra	Categorías críticas	Acción clave	Ajuste de compra
Enero	0.95	Normal – bajo	Frutas y verduras, carnes	Aniversario Iquitos, activar promociones, ajustar stocks perecibles.	-5 % vs promedio

	Índice ventas 2025 vs promedio hist.	Nivel de compra	Categorías críticas	Acción clave	Ajuste de compra
Febrero	0.77	Mínimo	Abarrotes, FLC	Consolidar pedidos de Lima para optimizar flete, no inflar stock.	-23 % vs promedio
Marzo	0.98	Normal	FLC, PGC	Inicio ciclo escolar, reforzar categoría escolar y útiles de aseo.	-2 % vs promedio
Abril	0.94	Bajo	Carnes, panadería	Semana Santa: Alta demanda de pescados y prod. de panadería.	-6 % vs promedio
Mayo	0.99	Normal	Frutas y verduras, hogar	Día de la madre: activar bebidas, licores y flores.	-1 % vs promedio
Junio	0.96	Normal – Bajo	FLC, PGC	Preparar stock para meses siguientes, negociar volumen con Lima anticipadamente.	-4 % vs promedio
Julio	0.99	Normal	Frutas y verduras, carnes, licores	Fiestas Patrias: reforzar frescos y licores, activar campaña patriótica.	-1 % vs promedio
Agosto	1.02	Normal – Alto	Carnes, FLC, PGC	Nivel de venta más estable, revisar stock navideño temprano.	+2 % vs promedio
Setiembre	1.00	Normal	Abarrotes, licores, navideños, canasteros, juguetes	Reposición estándar, compra anticipada navideña.	0 % vs promedio
Octubre	1.00	Normal	FLC, PGC	Ingresar panetones, chocolates y licores.	0 % vs promedio
Noviembre	1.04	Alto	Licores, navideños	Refuerzo de campaña navideña y descuentos.	+4 % vs promedio
Diciembre	1.37	Pico máximo	Todos	Pedido reforzado desde noviembre, sin quiebre.	+37 % vs promedio

Nota: Elaboración propia.

Tabla 28. *Diagrama de Gantt de actividades mensuales de acuerdo con el plan comercial.*

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Promociones Aniv. Iquitos												
Ajuste stock perecibles												
Consolidación pedidos (Lima), optimizar flete												
Campaña escolar, reforzar útiles de aseo												
Campaña Semana Santa (pescados, panadería)												
Campaña Día de la Madre (bebidas, importados, licores)												
Campaña Día del Padre, preparación stock meses siguientes (negociación con Lima)												



Nota: Elaboración propia.

La estrategia de negociación con proveedores es el eje más crítico, ya que la recuperación de los días de pago es la principal palanca para reducir los gastos financieros (Ver Tabla 29).

Tabla 29. *Política de negociación por tipo de proveedor.*

	Situación 2025	**Meta 2028**	**Acciones clave**
Proveedores Lima – grandes (Alicorp, Gloria, etc)	• Días de pago: 12-28. • Descuentos: mínimos. • Flete: cubierto por el supermercado amazónico.	• Días de pago: 45. • Descuentos: 5 % del vol. • Flete compartido.	Consolidar pedidos quincenales, usar respaldo grupo económico, negociar flete incluido en precio unitario.
Proveedores Lima – medianos (especialidades, importados)	• Días de pago: 15-20. • Sin descuentos.	• Días de pago: 40. • Acuerdos anuales. • Marca propia potencial.	Establecer órdenes de compra trimestrales con compromisos de volumen, evaluar potencial para marca propia.
Proveedores locales – frescos (frutas, verduras, carnes)	• Días de pago: 0-7 (contado). • Volumen bajo. • Sin control de calidad.	• Días de pago: 15. • Certificado DIGESA.	Formalizar relación con cinco proveedores ancla, contrato anual.
Proveedores amazónicos (marca propia / exclusivos)	• Sin marca propia. • Sin acuerdos formales.	• Desarrollo conjunto. • 40 % del portafolio local.	Desarrollo conjunto de productos e inversión en empaque.

Nota: Elaboración propia.

Las condiciones de la Tabla 29 son metas de negociación escalonadas y no supuestos simultáneos. Existe evidencia de su factibilidad: (i) la empresa ya operó con 92 días de pago en sus primeros años, por lo que la meta de 45 días equivale a menos de la mitad de ese plazo; (ii) el plazo cayó de 36 días en 2023 a 12 días en 2024 y se recuperó a 28 días en 2025 sin un

plan formal; y (iii) la consolidación quincenal eleva el volumen por pedido y el respaldo del grupo económico mejora el perfil crediticio ante los proveedores.

La reducción del costo logístico pasa por optimizar la consolidación de envíos (Ver Tablas 30 y 31).

Tabla 30. *Iniciativas de optimización logística Lima - Iquitos.*

	Consolidación quincenal de pedidos	**Diversificación modal (aéreo/fluvial**
Descripción	Pasar de múltiples pedidos semanales a dos pedidos quincenales consolidados por categoría.	Explorar flete fluvial para categorías no perecibles y reservar flete aéreo para perecibles y urgentes.
Implementación	T1 2026.	• T2 2026 (análisis). • T3 2026 (piloto fluvial).
Ahorro estimado	S/ 80-120 mil anuales en reducción de fletes.	Reducción de costo de flete en ~30% por unidad en categorías no perecibles.
KPIs de seguimiento	Costo flete por unidad comprada, # envíos mensuales desde Lima.	Costo flete por modalidad.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 31. *Política de días de inventario y criterios por categoría de productos.*

	Stock actual (días)	**Stock Meta 2028 (días)**	**Frecuencia de pedido**	**Criterio y acciones**
PGC comestible	85	60	Quincenal	FIFO estricto, revisar caducidades, alerta cuando <60 días de inventario.
FLC – lácteos	30	20	Semanal	FEFO obligatorio, revisión diaria de temperatura, alerta a 5 días de vencimiento, oferta preventiva a 2 días de vencimiento.
FLC – congelados	45	30	Quincenal	FEFO, control de la cadena de frío sin interrupciones, pedido consolidado con lácteos para eficiencia de flete.
Carnes y pescados	15	10	2x semana	FEFO diario, reposición basada en ventas del día anterior.
Frutas y verduras	12	7	3x semana	FEFO estricto, activar "oferta del día" cuando stock supera 1.5 días de venta.
Panadería	20	12	Semanal	FIFO de materia prima, producción diaria planificada según venta del día anterior.
PGC no comestible	70	50	Mensual	FIFO, alta rotación en higiene personal.
Hogar, bazar y ferretería	60	45	Mensual	FIFO, pedido trimestral para productos de temporada.

Nota: Elaboración propia.

La implementación de un sistema de tracking de mermas en tiempo real es prioridad, el cual se integra con el ERP y suministra alertas automáticas (Ver Tabla 32).

Tabla 32. *Componentes del sistema de control de mermas.*

Componente	Descripción	Frecuencia	Responsable
Registro diario ERP	Registro de mermas por categoría, subcategoría y SKU desde ERP.	Diario	Jefe de Producción
Alerta automática	Cuando la merma semanal supera el 120 % del promedio histórico de esa categoría, se notifica automáticamente al jefe de compras y gerencia.	Semanal (en tiempo real)	Sistema ERP
Oferta preventiva de perecibles	Protocolo de descuento 25-30 % a productos frescos con menos de 2 días de vida útil para liquidar antes de que se conviertan en merma.	Diaria	Jefe de Perecibles
Reporte mensual y tablero de control	Reporte de mermas por categoría, subcategoría y SKU, indicador fijo del tablero (merma total).	Semanal y mensual	Jefe de Producción, Gerente de Tienda

Nota: Elaboración propia.

El proceso de compra será estandarizado mediante el flujo de seis pasos (Ver Tabla 33).

Tabla 33. *Flujograma del proceso de compra propuesto.*

Paso	Responsable	Actividad y descripción	Control / indicador de calidad
Planificación	Sistema ERP y Gerente de Tienda	El ERP genera automáticamente la propuesta de compra basado en ventas históricas, índice de estacionalidad y stock actual. El gerente de tienda revisa y ajusta según contexto comercial.	• Propuesta aprobada con variación ≤10 % respecto al modelo ERP. • Justificación si la desviación supera el rango establecido.
Generación de OC	Gerente de Tienda y Jefe de Producción	Emisión de OC con condiciones negociadas, requiere aprobación del gerente de tienda y jefe de producción.	• OC digital desde T2 2026. • Histórico de OC como base para auditoría.
Confirmación de proveedor	Sistema ERP y proveedor	El proveedor confirma la OC, el sistema confirma la fecha/hora de confirmación. Si en 24 horas no hay confirmación, se activa el proveedor sustituto.	• % OC confirmadas en 24 horas. • # OC rechazadas o con cambios no autorizados por proveedor.
Recepción y control	Jefe de Perecibles y equipo de almacén	El equipo de almacén verifica la OC contra la guía de remisión. Ingreso al sistema en el mismo día de recepción.	• % recepciones con incidencias. • Temperaturas perecibles registradas en cada recepción.
Liquidación y pago	Gerente de Tienda y Finanzas	Verificación de factura vs OC, programación de pago según días negociados.	• Días de pago realizados vs comprometidos. • % facturas con incidencias.
Evaluación *scorecard*	Sistema ERP y Gerente de Tienda	Al cierre de mes, el sistema genera automáticamente el *scorecard* del proveedor.	• Puntaje <60 activa plan de mejora. • Puntaje <40 en dos trimestres es desvinculación.

Nota: Elaboración propia.

Se implementará un sistema de homologación de proveedores con revisión trimestral, basado en cuatro criterios ponderados (Ver Tabla 34).

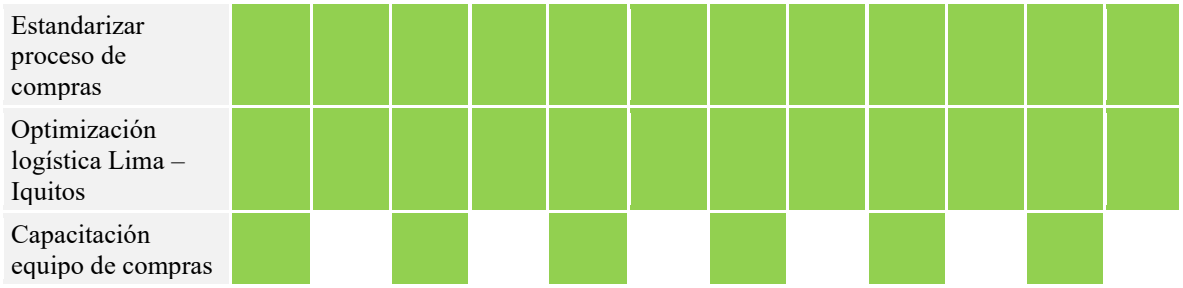
Tabla 34. *Criterios de evaluación y homologación de proveedores.*

	Peso	¿Cómo se mide?	Frecuencia	Acción para puntajes bajos
Cumplimiento de plazo	30 %	% de oc entregadas en fecha y hora acordada	Por oc recibida	• Retraso >48h → deducción del 1% del pago. • Tres retrasos trimestrales → revisión del contrato.
Cumplimiento de precio pactado	25 %	% de OC recibidas al precio negociado	Por OC recibida	• Diferencia >2% → nota de crédito obligatoria. • Dos incidencias seguidas → renegociación de contrato.
Calidad en recepción	25 %	% de unidades rechazadas en recepción sobre el total recibido	Por entrega recibida	• Rechazo >5 % de unidades → devolución automática. • Tres rechazos consecutivos → suspensión temporal de OC.
Condiciones comerciales	20 %	Cumplimiento de días de pago acordados, descuentos aplicados y documentación completa	Mensual / Trimestral	• Cobranza fuera de condiciones acordadas → reclamo formal. • Impacto en renovación de contrato anual.
Requisitos de homologación de nuevos proveedores: • RUC activo y habido. • Ficha de producto con especificaciones técnicas. • Certificado sanitario DIGESA/SENASA según categoría. • Muestra de producto para evaluación. • Prueba de entrega de emergencia en menos de 48 horas. • Capacidad de emisión de factura electrónica.				

Nota: Elaboración propia.

Tabla 35. *Cronograma de hitos del plan.*

	2026				2027				2028			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Analítica compras en ERP	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sistema tracking de mermas FEFO/FIFO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Negociación con proveedores de Lima		■		■		■		■		■		■
Formalización de proveedores locales	■		■		■		■		■		■	
Desarrollo de proveedores de marca propia		■		■		■		■		■		■



Nota: Elaboración propia.

Los indicadores de éxito se revisarán mensualmente con el gerente de tienda y los jefes de producción y perecibles (Ver Tabla 36).

Tabla 36. *Indicadores de éxito del plan.*

Indicador	Línea Base	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028
Días de pago a proveedores	28	35	40	45
Merma de Frutas y Verduras	7.6 %	7.0 %	6.0 %	5.0 %
Merma de Carnes y Pescados	2.2 %	2.1 %	1.9 %	1.5 %
Participación de proveedores locales	30.0 %	33.0 %	36.0 %	40.0 %

Nota: Elaboración propia.

7.3 Operaciones

El plan contempla inversiones en el ERP, estandarización de procesos y un programa de auditorías internas (Ver Tablas 37 y 38).

Tabla 37. *Presupuesto – Operaciones.*

Iniciativa	Alcance	2026	2027	2028	Total
Sistema ERP integrado	Módulo de inventarios, mermas, temperatura y app para colaboradores.	S/ 30 000	S/ 8 000	S/ 5 000	S/ 43 000
Estandarización de procesos	Protocolos FEFO, *checklist* digitales.	S/ 6 000	S/ 2 000	S/ 2 000	S/ 10 000
Auditorías internas de calidad	Programa de auditorías mensuales.	S/ 7 000	S/ 3 000	S/ 3 000	S/ 13 000
Total		**S/ 43 000**	**S/ 13 000**	**S/ 10 000**	**S/ 66 000**

Nota: Elaboración propia.

Tabla 38. *Procesos operativos críticos estandarizados por el plan.*

	Recepción de mercadería	Gestión de inventarios	Limpieza e higiene
Situación actual	Manual, sin protocolo de calidad, ingreso al sistema con retrasos.	FEFO no formalizado, sin alertas automáticas de stock mínimo.	Sin auditoría interna, sin *checklist* digital.

Estándar meta 2028	100% OC verificada en el día, protocolo de calidad obligatorio en perecibles.	FEFO automático en perecibles, alertas ERP.	*Checklist* digital diario por área, auditoría mensual con puntuación.
Herramienta / Sistema	ERP + app móvil para almacén.	ERP módulo inventarios.	Registro digital de auditorías.
KPIs de seguimiento	% OC recibidas sin incidencia > 95 %.	Días de inventario ≤ 60 días.	Cumplimiento > 90 % en auditorías.

Nota: Elaboración propia.

La recepción es el primer eslabón de control de calidad y el punto de entrada al sistema de inventarios, para lo cual se propone un proceso de cinco pasos (Ver Tabla 39).

Tabla 39. *Proceso propuesto para la recepción de mercadería.*

Paso	**Momento**	**Protocolo y control**
Verificar OC	Antes de recibir cualquier mercadería	• Sin OC aprobada → no se recibe. • El almacenero consulta el ERP para confirmar la OC activa del proveedor.
Control de calidad de perecibles	Al momento de descarga	• Temperatura registrada digitalmente. • Producto fuera de rango de temperatura → rechazo inmediato y nota de devolución. • Fotografía de incidencias obligatoria.
Ingreso al ERP	Mismo día, antes de las 6 pm	• 100 % ingresos registrados en el día como KPI del almacenero. • Etiquetado con sticker de color por semana de entrada para facilitar FEFO visual en góndola.
Verificar diferencias con OC	Al cerrar la recepción	• Faltantes, roturas o cambios de precio → registrados como incidencia en sistema. • Genera alerta automática al jefe de operaciones para gestión con proveedor.
Ubicar en almacén (FEFO)	Inmediatamente tras ingreso	• Producto nuevo entra en la parte posterior. • Producto más antiguo al frente. • Zona diferenciada por categoría y temperatura.

Nota: Elaboración propia.

El sistema FEFO es obligatorio para todas las categorías con fecha de vencimiento (Ver Tabla 40).

Tabla 40. *Componentes del sistema FEFO propuesto.*

Tipo	**Componente**	**Descripción**	**Categorías**
Físico 1	Flujo unidireccional	El producto más antiguo siempre al frente en almacén frío y góndola de frescos, el nuevo ingresa por atrás.	Frutas y verduras, carnes, lácteos, congelados.

Físico 2	Etiquetado visual por fecha	Cada caja/pallet lleva sticker color según semana de entrada: verde (esta semana), amarillo (semana pasada) y rojo (urgente liquidar).	Todos los perecibles.
Físico 3	Área de liquidación visible	Espacio dedicado cerca de caja para productos con vida útil restante de 1-3 días con descuento de 25-30 % y señalética clara al cliente.	Frutas y verduras, carnes, lácteos, panadería.
Digital	Alerta FEFO en ERP	Cuando un SKU perecible supera el 80 % de su vida útil, el sistema genera alerta automática al jefe de área para activar promoción.	Perecibles con fecha cargada en ERP.

Nota: Elaboración propia.

La reorganización del almacén (~100 m^2) es crítica para implementar el FEFO y reducir las mermas (Ver Tabla 41).

Tabla 41. *Iniciativas de optimización del almacén.*

	Descripción	**Plazo**	**Resultado esperado**
Zonificación por temperatura	Zona seca, zona refrigerada, zona materia prima panadería – señalética clara y separación física de categorías	T1 2026	• Reducción de errores de almacenamiento. • Mejora en auditorías de higiene.
Pasillos de 90 cm mínimo	Garantizar paso de montacargas y personal con carros de reposición en todos los corredores del almacén	T1 2026	• Mejora en tiempos de reposición. • Reducción de incidentes de seguridad.
Área segregada de mermas y devoluciones	Espacio físico separado y claramente señalizado para productos en mal estado, pendiente de devolución o en proceso de liquidación	T1 2026	• Control visual de mermas. • Facilita auditoría de DIGESA. • Reduce contaminación.
Etiquetado de ubicaciones	Cada posición del almacén tiene un código único vinculado al ERP	T2 2026	100% de trazabilidad en ERP.

Nota: Elaboración propia.

La digitalización se construirá sobre el ERP existente, agregando módulos para los procesos críticos identificados (Ver Tabla 42).

Tabla 42. *Módulos integrados en ERP existente.*

	Nombre	**Funcionalidades clave**	**Plazo implementación**	**KPIs habilitados**
M1	Inventarios	Stock por SKU, alertas de stock mínimo, ingreso de recepción con verificación de OC.	T1 2026	Días inventario, quiebres de stock, % OC recibidas sin incidencia.
M2	Mermas	Registro digital por área, integración con módulo de inventarios, reportes	T1 – T2 2026	% merma por categoría, alertas activadas

		diarios y alertas automáticas cuando supera el 120 % del histórico.		mensuales, merma evitada por liquidación.
M3	Temperatura	Recepción de datos de termómetros, *dashboard* en tiempo real, historial y alertas por cámara.	T2 2026	Incidencias de temperatura/mes, tiempo de respuesta a alerta.
M4	App móvil para colaboradores	Todos los módulos accesibles desde smartphone/tablet del personal, *checklist* de limpieza e higiene.	2027	% *checklist* completados a tiempo, incidencias reportadas por turno.

Nota: Elaboración propia.

Se implementará un programa de auditorías internas mensuales basado en los criterios de DIGESA, con una puntuación mínima aceptable de 80 sobre 100 puntos (Ver Tabla 43).

Tabla 43. *Informes del programa de auditorías propuesto.*

	Criterios evaluados	**Acciones si puntuación < 80 pts**
Higiene del abastecimiento	Limpieza de pisos, paredes, equipos, cámaras frías, baños y áreas de manipulación de alimentos.	• Plan de acción correctiva en 48 horas. • Auditoría de seguimiento en 15 días.
Inocuidad de productos	Fechas de vencimiento en góndola, temperatura de cámaras, condiciones de almacenamiento.	• Retiro inmediato de productos vencidos. • Corrección de temperaturas en menos de 2 horas.
Equipos y utensilios	Estado de equipos en carnicería y panadería, calibración de balanzas, estado de equipos de refrigeración.	• Mantenimiento correctivo en menos de 72 horas. • Equipo fuera de servicio no se usa hasta reparación.
Personal	Cumplimiento de uniforme y EPP, higiene personal, carnet sanitario vigente de manipuladores de alimentos.	• Capacitación obligatoria al personal con incumplimiento. • Registro en file de RRHH.
Rotulado y trazabilidad	Identificación de productos a granel, etiquetado de producción propia con ingredientes y fecha.	• Corrección inmediata. • Registrar incidencia.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 44. *Cronograma de hitos del plan.*

	2026				**2027**				**2028**			
	T1	**T2**	**T3**	**T4**	**T1**	**T2**	**T3**	**T4**	**T1**	**T2**	**T3**	**T4**
ERP: integración de módulos												
Protocolo FEFO formalizado												
Auditorías internas												
Mantenimiento preventivo de equipos												

App móvil para colaboradores	

Nota: Elaboración propia.

Los indicadores de éxito se revisarán mensualmente con el gerente de tienda y jefe de operaciones (Ver Tabla 45).

Tabla 45. *Indicadores de éxito del plan.*

Indicador	Línea base	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028
Días de inventario	76	70	65	60
Merma total sobre ventas netas	2.8 %	2.6 %	2.3 %	2.0 %
Digitalización de procesos clave	Sin dato	60.0 %	70.0 %	80.0 %

Nota: Elaboración propia.

7.4 Recursos humanos

El plan contempla una visión bajo el siguiente presupuesto conforme a la consolidación del sistema e indicadores de éxitos verificables por periodo (Ver Tabla 46).

Tabla 46. *Presupuesto – Recursos Humanos.*

Iniciativa	Alcance	2026	2027	2028	Total
Capacitación continua	• 100% de colaboradores. • Cinco módulos especializados.	S/ 20 300	S/ 11 600	S/ 11 600	S/ 43 500
Plan de carrera y desarrollo	Tres rutas de progresión interna.	S/ 10 750	S/ 3 000	S/ 5 000	S/ 18 750
Sistema de evaluación de desempeño	• Plataforma HR. • Evaluación 360°.	S/ 5 950	S/ 3 400	S/ 3 400	S/ 12 750
Total		**S/ 37 000**	**S/ 18 000**	**S/ 20 000**	**S/ 75 000**

Nota: Elaboración propia.

7.4.1 Capacitación continua

El programa abarca un total de 8 604 horas con formación diferenciada según rol y evoluciona a lo largo del periodo de 3 años (Ver Tabla 47). En el primer año se diseñarán los materiales, se implementará la plataforma *e-learning* y se ejecutarán los primeros ciclos formativos en todos los módulos. En el segundo año se optimizarán los contenidos de acuerdo con los resultados del año previo, incorporando casos de éxito internos y mejores prácticas del grupo económico. En el tercer año se formarán tutores internos capacitados, reduciendo costos mediante la internalización de facilitadores.

Para no afectar la operación, las sesiones presenciales se programan en bloques de dos horas en los días de menor afluencia (lunes y martes) y en los cambios de turno, sin retirar a más del

10 % del personal de cada área por sesión; los contenidos teóricos se imparten por e-learning. Se espera una cobertura efectiva de al menos 95 % de los colaboradores programados en cada módulo, medida con la asistencia registrada y la evaluación de salida de cada curso.

Tabla 47. *Presupuesto del programa de capacitación continua.*

Módulo	Dirigido a	Duración	Modalidad	2026	2027	2028	Total
Servicio al cliente y experiencia de compra	100: Todos los colaboradores	8 hrs./semestre (total: 4 800 hrs.)	Presencial y e-learning	S/ 3 700	S/ 2 100	S/ 2 100	S/ 7 900
Conocimiento de productos amazónicos	49: Reponedores, cajeros y promotores	12 hrs./año (total: 1 764 hrs.)	Taller y visita a proveedores	S/ 4 600	S/ 2 600	S/ 2 600	S/ 9 800
Herramientas digitales y POS	19: Cajeros, supervisores	6 hrs./trimestre (total: 1 368 hrs.)	*E-learning* y práctica	S/ 3 000	S/ 1 750	S/ 1 750	S/ 6 500
Gestión de inventario y cadena de frío	4: Almaceneros, logística	8 hrs./semestre (total: 192 hrs.)	Presencial	S/ 3 500	S/ 2 000	S/ 2 000	S/ 7 500
Liderazgo y supervisión de equipos	8: Jefes de área y supervisores	20 hrs./año (total: 480 hrs.)	Taller intensivo y *coaching*	S/ 5 500	S/ 3 150	S/ 3 150	S/ 11 800
Total				**S/ 20 300**	**S/ 11 600**	**S/ 11 600**	**S/ 43 500**

Nota: Elaboración propia.

7.4.2 Plan de carrera y desarrollo

Constituye una línea de sucesión interna dentro de la organización, donde se tendrán tres líneas de progresión que se activan de forma escalonada (Ver Tabla 48). Los componentes transversales durante los tres años del plan son:

- **Diagnóstico de potencial:** Identificación de colaboradores de alto potencial.
- ***Mentoring* interno:** Cada talento identificado cuenta con un mentor de la línea gerencial.
- **Vinculación con grupo económico:** Becas parciales y pasantías interfuncionales para jefes de área con proyección gerencial.
- **Planes de desarrollo individual (PDI):** Documentos personalizados con objetivos de aprendizaje, hitos y compromisos futuros revisados cada 6 meses.

Tabla 48. *Presupuesto – plan de carrera y desarrollo.*

Nivel de carrera	Nivel objetivo	Acciones clave	Plazo de aplicación	Periodo de aplicación	2026	2027	2028	Total
1: Colaborador operativo	2: Supervisor de turno	Rotación de áreas, *mentoring* y evaluación 360°.	12-18 meses	2026	S/ 8 750	-	-	S/ 8 750

2: Supervisor de turno	3: Jefe de área	Gestión por KPIs, proyecto de mejora y formación gerencial.	18-24 meses	2026-2027	S/ 2 000	S/ 3 000	-	S/ 5 000
3: Jefe de área	4: Gerente de tienda	Programa ejecutivo del grupo económico y proyecto estratégico.	24-36 meses	2027-2028	-	-	S/ 5 000	S/ 5 000
Total					**S/ 10 750**	**S/ 3 000**	**S/ 5 000**	**S/ 18 750**

Nota: Elaboración propia.

7.4.3 Sistema de evaluación de desempeño

El sistema tiene cobertura de todos los colaboradores y vincula directamente el desempeño individual con los resultados operativos y comerciales de la tienda. Los KPIs centrales del sistema serán: NPS por área (satisfacción del cliente atribuible al equipo), productividad por hora trabajada (unidades procesadas, ventas generadas o tareas completadas según rol), tasa de rotación mensual y ausentismo no planificado, tasa de error en caja y merma en almacén (Ver Tabla 49).

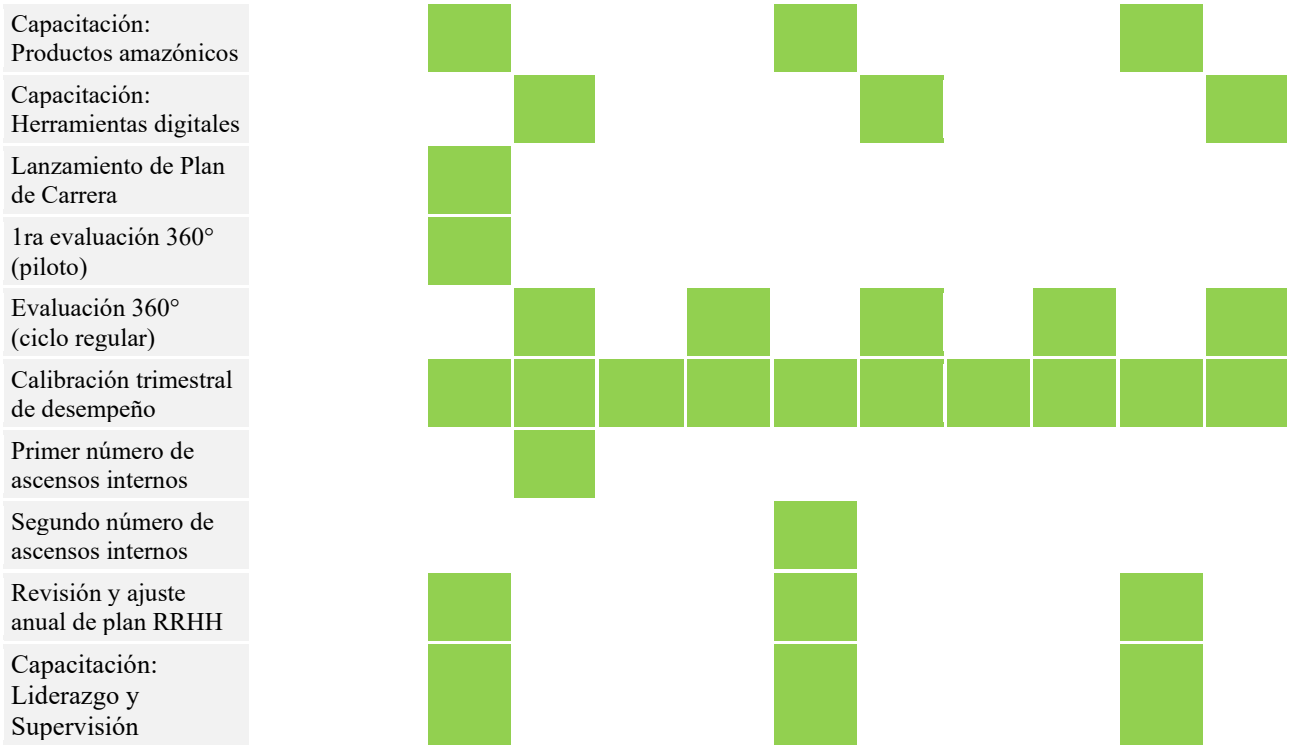
Tabla 49. *Presupuesto del sistema de evaluación de desempeño.*

Componente	Descripción	Periodo de aplicación	2026	2027	2028	Total
Plataforma HR	Software de evaluación integrado con nómina	Ene-Abr 2026	S/ 2 800	S/ 2 000	S/ 2 000	S/ 6 800
Diseño de KPIs por área	NPS, productividad por hora trabajada, ausentismo, merma, etc	Ene-Feb 2026	S/ 950	-	-	S/ 950
Evaluación 360°	Colaboradores evalúan competencias técnicas y habilidades blandas	Jun 2026 en adelante	S/ 1 200	S/ 700	S/ 700	S/ 2 600
Medición y retroalimentación ejecutiva	Sesiones de revisión de resultados con gerencia y jefaturas de área	Permanente	S/ 1 000	S/ 700	S/ 700	S/ 2 400
Total			**S/ 5 950**	**S/ 3 400**	**S/ 3 400**	**S/ 12 750**

Nota: Elaboración propia.

Tabla 50. *Cronograma de hitos del plan.*

	2026				2027				2028			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Diseño de KPIs y sistema de evaluación												
Implementación de plataforma HR												
Capacitación: Servicio al cliente												



Nota: Elaboración propia.

Los indicadores de éxito se revisarán trimestralmente con el gerente de tienda y la gerencia de recursos humanos del grupo económico (Ver Tabla 51).

Tabla 51. *Indicadores de éxito – Recursos Humanos.*

Indicador	Línea base	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028
NPS de satisfacción del cliente	Sin datos	≥ 65 pts.	≥ 70 pts.	≥ 80 pts.
Tasa de rotación mensual del personal	5.0 %	≤ 4.0 %	≤ 3.5 %	≤ 3.0 %
Ausentismo no planificado	Sin datos	≤ 3.5 %	≤ 3.0 %	≤ 2.5 %

Nota: Elaboración propia.

7.5 Responsabilidad Social Corporativa y sostenibilidad

El plan se construye sobre los siguientes tres pilares: el marco regulatorio (Ley N° 30884, 2018) sobre plásticos de un solo uso), la problemática ambiental de Loreto y la oportunidad estratégica de integrar la riqueza amazónica como ventaja competitiva a través del uso de ecobolsas (Ver Tabla 52).

Tabla 52. *Presupuesto – RSC, sostenibilidad.*

Iniciativa	Alcance	2026	2027	2028	Total
Ecobolsas de yuca	• Supermercado amazónico. • Familias productoras de yuca.	S/ 22 000	S/ 25 000	S/ 28 000	S/ 75 000

	• UNAP (Universidad Nacional de la Amazonía Peruana).				
Manejo responsable de productos perecibles	• Almacenes. • Cadenas de frío. • Proveedores locales de frescos.	S/ 13 000	S/ 6 000	S/ 6 000	S/ 25 000
Programa comunitario amazónico	• Comunidades proveedoras. • Microempresarios y clientes de Loreto.	S/ 28 000	S/ 16 000	S/ 16 000	S/ 60 000
Total		**S/ 63 000**	**S/ 47 000**	**S/ 50 000**	**S/ 160 000**

Nota: Elaboración propia.

7.5.1 Ecobolsas de yuca

Consiste en el diseño, producción y validación de bolsas biodegradables elaboradas del almidón de yuca, cultivo tradicional y abundante de Loreto. Los productores locales servirán de proveedores de la materia prima, integrados con contratos de suministro sostenible (Ver Tablas 53 y 54).

Tabla 53. *Ahorro acumulado por la implementación de ecobolsas.*

Tipo	Plástico convencional	Ecobolsa	Ahorro acumulado
Costo unitario	S/ 0.18	S/ 0.15	
Flete	S/ 0.03	-	
Total unitario	S/ 0.21	S/ 0.15	
Ahorro unitario	-	S/ 0.06 (29 %)	
Ahorro acumulado proyectado (2026 -2028)	**-**	**-**	**S/ 132 000**

Nota: Elaboración propia.

Tabla 54. *Presupuesto de la iniciativa de ecobolsas.*

Fase	Acciones clave	Resultado esperado	2026	2027	2028	Total
1: Preparación y coordinación	• Alianza comercial con UNAP y productores. • Definición de criterios de calidad. • Capacitación al personal.	• Criterios técnicos definidos. • Personal comprometido.	S/ 4 000	-	-	S/ 4 000
2: Validación técnica y comercial	• Prototipos en cuatro categorías principales. • Pruebas de uso.	• Datos de desempeño. • Informe de aceptación de mercado.	S/ 14 000	-	-	S/ 14 000

	• Encuestas de aceptación a clientes.					
3: Implementación comercial	• Piloto comercial en panadería y abarrotes • Campaña «Cuida la Amazonía». • Monitoreo de adopción.	• Sustitución parcial de plástico. • Marca sostenible posicionada.	S/ 4 000	S/ 25 000	S/ 28 000	S/ 57 000
Total			**S/ 22 000**	**S/ 25 000**	**S/ 28 000**	**S/ 75 000**

Nota: Elaboración propia.

7.5.2 Manejo responsable de productos perecibles

Abarca la gestión interna de la cadena de frío, el control de mermas y el cumplimiento de la normativa ambiental vigente. Las acciones se despliegan en tres dimensiones: operativa –sistema digital de control de temperatura y alertas de vencimiento en almacenes y góndolas refrigeradas–, social –programa de donación de excedentes aptos para consumo a comedores populares y ollas comunes– y regulatoria – (Ley N° 30884, 2018) ante la Municipalidad Provincial de Maynas– (Ver Tabla 55).

Tabla 55. *Presupuesto del manejo responsable de productos perecibles.*

Línea de acción	Descripción	Responsable	2026	2027	2028	Total
Sistema de control de temperatura y merma	Implementar registros digitales de temperatura en cadena de frío, alertas automáticas de vencimiento, reducción de mermas en frescos.	Jefe de Operaciones y Sistemas (Administración).	S/ 7 000	-	-	S/ 7 000
Donación de excedentes a redes de alimentación	Convenio con comedores populares y ollas comunes de Iquitos para canalizar excedentes aptos.	Gerente de Tienda y Recursos Humanos (Administración).	S/ 4 000	S/ 4 000	S/ 4 000	S/ 12 000
Cumplimiento normativo	Eliminación progresiva de plásticos de un solo uso, reporte semestral de cumplimiento ante Municipal de Maynas.	Gerente General y Control Interno (Administración).	S/ 2 000	S/ 2 000	S/ 2 000	S/ 6 000
Total			**S/ 13 000**	**S/ 6 000**	**S/ 6 000**	**S/ 25 000**

Nota: Elaboración propia.

7.5.3 Programa comunitario amazónico

Este eje materializa el compromiso con el desarrollo de las comunidades de Loreto, articulando la estrategia comercial con la generación de valor social y reconociendo que el consumidor amazónico valora cada vez más la conexión con su entorno natural y la autenticidad de productos locales (Ver Tabla 56).

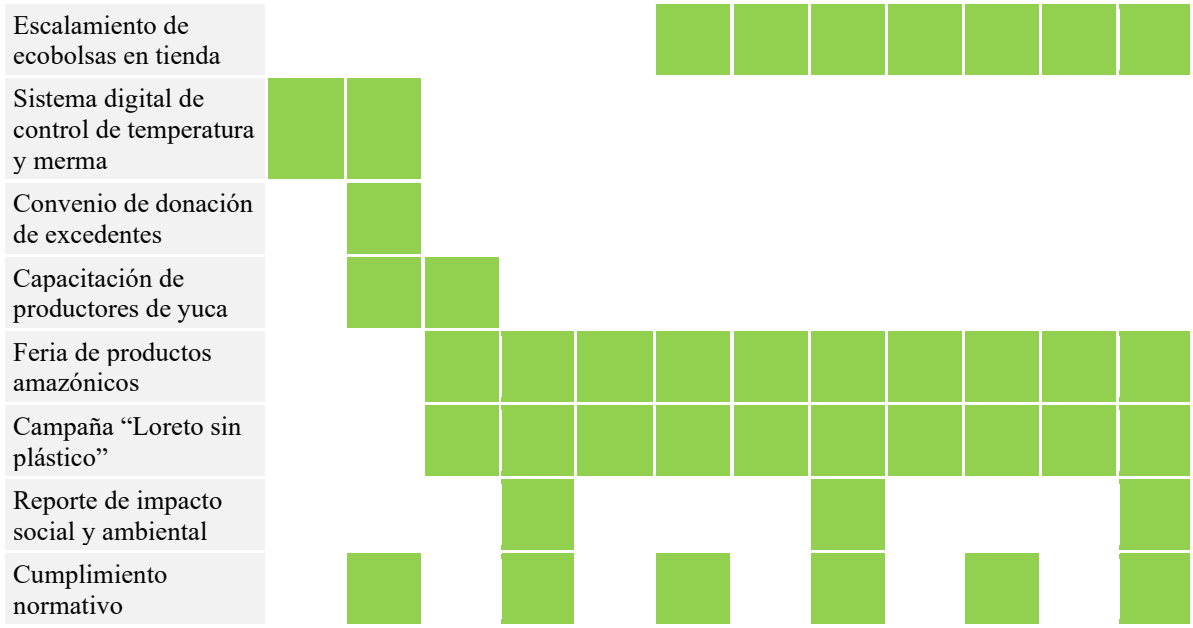
Tabla 56. *Presupuesto del programa comunitario amazónico.*

Línea de acción	Descripción	Beneficiarios	2026	2027	2028	Total
Capacitación a productores de yuca	Talleres técnicos, buenas prácticas agrícolas y negociación (alianza con UNAP y Ministerio de Agricultura).	≥ 150 familias	S/ 12 000	-	-	S/ 12 000
Feria de productos amazónicos	Espacio mensual dentro de la tienda para que productores locales exhiban y vendan sus productos.	+30 productores por feria	S/ 6 000	S/ 6 000	S/ 6 000	S/ 18 000
Programa «Loreto sin plástico»	Comité con supermercado amazónico, UNAP, municipalidad y líderes comunales, campañas de sensibilización, embajadores verdes.	Comunidad de Iquitos	S/ 8 000	S/ 8 000	S/ 8 000	S/ 24 000
Reporte anual de impacto social y ambiental	Publicación de indicadores: bolsas plásticas, familias beneficiadas, merma reducida, empleos locales generados.	*Stakeholders* del supermercado amazónico	S/ 2 000	S/ 2 000	S/ 2 000	S/ 6 000
Total			**S/ 28 000**	**S/ 16 000**	**S/ 16 000**	**S/ 60 000**

Nota: Elaboración propia.

Tabla 57. *Cronograma de hitos – RSC, sostenibilidad.*

	2026				2027				2028			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Alianza UNAP y productores de yuca												
Validación técnica de ecobolsas (prototipos)												
Piloto comercial ecobolsas (panadería)												



Nota: Elaboración propia.

La creación de valor del plan se evidencia en cuatro dimensiones (Ver Tabla 58).

Tabla 58. *Matriz de valor compartido resultante – RSC, sostenibilidad.*

Dimensión	Valor para el supermercado amazónico	Valor para la sociedad amazónica
Ambiental	Cumplimiento Ley 30844, reducción de pasivos ambientales, posicionamiento verde.	Reducción de +1.2 M de bolsas plásticas en Loreto, menor contaminación de ríos y ecosistemas.
Económico	Ahorro acumulado de S/132 mil por ecobolsas, reducción de dependencia logística de Lima.	Ingresos adicionales de S/150-S/300 al mes por familia productora de yuca.
Social	Reputación corporativa, fidelización de clientes, atracción de talento con RSC.	Fortalecimiento de +150 familias, capacitación técnica en buenas prácticas, inclusión productiva de comunidades amazónicas.
Competitivo	Diferenciación en retail sostenible amazónico, barrera difícil de imitar.	Modelo replicable para otras regiones, impulso al ecosistema productivo local sostenible.

Nota: Elaboración propia.

Los indicadores de éxito se revisarán semestralmente con el gerente de tienda y la gerencia de control interno del grupo económico (Ver Tabla 59).

Tabla 59. *Indicadores de éxito – RSC, sostenibilidad.*

Indicador	Línea base	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028
Bolsas plásticas evitadas (unidades por año)	0	≥ 300 000	≥ 700 000	≥ 1 200 000
Ahorro anual por sustitución de plástico	S/ 0	≥ S/18 000	≥ S/42 000	≥ S/72 000
Familias productoras de yuca integradas a la cadena	0	≥ 50	≥ 100	≥ 150
Productos amazónicos locales en surtido de tienda	5 SKUs	≥ 15 SKUs	≥ 30 SKUs	≥ 50 SKUs

Nota: Elaboración propia.

7.6 Finanzas

7.6.1 Bases y supuestos del modelo

Se proyecta un crecimiento sostenido en ventas, impulsado por la implementación del canal digital, el desarrollo del canal B2B y la mejora en la experiencia del cliente, lo que deriva en mayor eficiencia comercial. Se espera una reducción progresiva de mermas mediante el uso de herramientas tecnológicas y buenas prácticas en la gestión de inventarios, con impacto directo en el margen bruto. A nivel operativo, se anticipa una optimización de los gastos mediante la estandarización de procesos, el fortalecimiento de capacidades del personal y una asignación más eficiente de recursos. Se contempla la reestructuración de la deuda existente con el objetivo de reducir los gastos financieros y mejorar los niveles de liquidez (Ver Tablas 60 y 61).

La tasa efectiva de impuesto de 35,14 % resulta de considerar la participación de los trabajadores del 8 % y el impuesto a la renta del 29,5 %. Aunque la Ley N.° 27037 contempla beneficios tributarios para determinadas actividades en la Amazonía, la comercialización minorista, actividad principal del supermercado, no accede a estos beneficios en el impuesto a la renta, sino únicamente a la exoneración del IGV.

Tabla 60. *Indicadores bajo bases financieras y de ventas.*

			Año base	**Proyectado**		
Clasificación	**Indicador**	**Escenario**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**
Ventas	Incremento anual de ventas netas	Base	2.9 %	5.0 %	6.5 %	8.0 %
		Optimista	-	8.0 %	9.5 %	11.0 %
		Pesimista	-	0.5 %	1.0 %	1.5 %
Financiero	Costo de ventas / Ventas netas	Base	77.2 %	75.2 %	73.8 %	72.0 %
		Optimista	-	73.2 %	71.8 %	70.0 %
		Pesimista	-	75.5 %	74.1 %	72.3 %
	Gasto de ventas / Ventas netas	Base	15.7 %	15.0 %	14.0 %	13.0 %
		Optimista	-	14.0 %	13.0 %	12.0 %
		Pesimista	-	15.2 %	14.2 %	13.2 %
	Reducción anual de gastos financieros	Base	9.8 %	20.0 %	25.0 %	30.0 %
		Optimista	-	25.0 %	30.0 %	40.0 %
		Pesimista	-	15.0 %	20.0 %	25.0 %

Nota: Elaboración propia.

Tabla 61. *Supuestos adicionales del modelo propuesto.*

Concepto	Parámetro	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Nuevas categorías				
Ventas digitales B2C		1.0 %	3.0 %	6.0 %
Ventas canal B2B		0.5 %	1.5 %	2.0 %
Indicadores de gestión				
Días de inventario		70	65	60
Días de cobro		2	2	2
Días de pago a proveedores		35	40	45
Estado de situación financiera				
Activo diferido vs año anterior	Valor fijo	85.0 %		
Pasivo diferido vs año anterior	Valor fijo	90.0 %		
Incremento de remuneraciones por pagar	Valor fijo	3.0 %		
CAPEX	Valor fijo	S/ 100 000		
Obligaciones financieras vs año anterior		85.0 %	80.0 %	75.0 %
Cuentas por pagar diversas – relacionados largo plazo vs año anterior		85.0 %	80.0 %	75.0 %
Estado de resultados				
Descuentos, rebajas y bonificaciones	Valor fijo	1.0 %		
Tasa de impuesto	Valor fijo	35.14 %		
Depreciación	Valor fijo	S/ 870 586		
Gastos de Administración	S/	662 000	675 240	688 745
Gastos generales	S/	20 000	22 000	24 000
Ingresos financieros	S/	5 000	8 000	12 000

Nota: Elaboración propia.

7.6.2 Inversión

Ver Tabla 62.

Tabla 62. *Inversión del plan.*

Plan funcional	Año 2026	Año 2027	Año 2028	Total
Comercial	S/ 130 000	S/ 89 000	S/ 81 000	S/ 300 000
Compras	S/ 29 000	S/ 11 500	S/ 8 500	S/ 49 000
Operaciones	S/ 43 000	S/ 13 000	S/ 10 000	S/ 66 000
Recursos Humanos	S/ 37 000	S/ 18 000	S/ 20 000	S/ 75 000
RSC, Sostenibilidad	S/ 63 000	S/ 47 000	S/ 50 000	S/ 160 000
Total	**S/ 302 000**	**S/ 178 500**	**S/ 169 500**	**S/ 650 000**

Nota: Elaboración propia.

7.6.3 Ahorro del plan

Ver Tablas 63-65.

Tabla 63. *Ahorro cuantificado de la iniciativa de ecobolsas.*

Concepto	Parámetro	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Costo unitario de bolsa convencional	S/	0.21	0.21	0.21
Costo unitario de ecobolsa	S/	0.15	0.15	0.15
Ahorro unitario	**S/**	**0.06**	**0.06**	**0.06**
Bolsas plásticas evitadas	Unidades	300 000	700 000	1 200 000
Ahorro anual	S/	18 000	42 000	72 000
Ahorro acumulado	**S/**	**18 000**	**60 000**	**132 000**
Total inversión – plan ecobolsas	S/	22 000	25 000	28 000
ROI ecobolsas (acumulado)		**81.8 %**	**127.7 %**	**176.0 %**

Nota: Elaboración propia.

Tabla 64. *Ahorro cuantificado de la iniciativa de manejo responsable de perecibles.*

Concepto	Parámetro	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Ventas netas (escenario base)	S/	25 367 681	27 016 580	29 177 906
Merma total histórica		2.8 %	2.8 %	2.8 %
Merma total según plan estratégico		2.6 %	2.3 %	2.0 %
Ahorro anual por reducción de mermas	S/	50 735	135 083	233 423
Ahorro acumulado reducción mermas	**S/**	**50 735**	**185 818**	**419 241**

Nota: Elaboración propia.

Tabla 65. *Ahorro cuantificado de la iniciativa de proveedores locales.*

Concepto	Parámetro	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Total compras (escenario base)	S/	19 076 496	19 938 236	21 008 093
Proveedores locales		33 %	36 %	40 %
Proveedores Lima		67 %	64 %	60 %
Proveedores locales	S/	6 295 244	7 177 765	8 403 237
Proveedores Lima	S/	12 781 522	12 760 471	12 604 856
Ahorro anual logística de prov. locales	S/	80 000	100 000	120 000
Ahorro acumulado logística prov. local	**S/**	**80 000**	**180 000**	**300 000**

Nota: Elaboración propia.

7.6.4 Resultados financieros

Los resultados proyectados bajo el escenario base evidencian una mejora integral en el desempeño financiero. En cuanto a los ingresos, se estima un crecimiento sostenido sustentado en la diversificación de canales de venta. Respecto al margen neto, se proyecta una mejora progresiva derivada de la reducción de mermas y una gestión más eficiente de compras e inventarios, potenciada por una mayor capacidad de negociación con proveedores y una optimización en la rotación de productos. Los gastos operativos registran un comportamiento

controlado, reflejo de la estandarización de procesos y el fortalecimiento de las capacidades del personal (Ver Tablas 66-69).

El estado de resultados proyectado incluye la inversión del plan como gasto del periodo, porque la mayor parte corresponde a desembolsos operativos (software como servicio, capacitación, marketing y programas de RSC) que la empresa asumirá, su exclusión sobrestimaría la utilidad. Los ahorros cuantificados se registran en una línea separada y no forman parte de la mejora del costo de ventas.

Tabla 66. *Estado de resultados proyectado en el escenario base.*

(S/ MM)				*Proyectado*		
	2023A	**2024A**	**2025A**	**2026**	**2027**	**2028**
Ingresos por Ventas	19.43	23.83	24.40	25.62	27.29	29.47
Descuentos, Rebajas y Bonif. Concedidas	(0.16)	(0.34)	(0.24)	(0.25)	(0.27)	(0.29)
Ventas Netas	**19.27**	**23.49**	**24.16**	**25.37**	**27.02**	**29.18**
Costo de Ventas	(13.83)	(17.64)	(18.65)	(19.08)	(19.94)	(21.01)
Resultado Bruto	**5.45**	**5.85**	**5.51**	**6.29**	**7.08**	**8.17**
Gastos de Administración	(0.65)	(0.67)	(0.75)	(0.66)	(0.68)	(0.69)
Gastos de Ventas	(3.30)	(4.43)	(3.79)	(3.81)	(3.78)	(3.79)
Gastos Generales	(0.01)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.02)
Depreciación de PPE	(0.68)	0.00	(0.87)	(0.87)	(0.87)	(0.87)
Inversión de Plan Estratégico	0.00	0.00	0.00	(0.30)	(0.18)	(0.17)
Otros Ingresos	0.12	0.11	0.13	0.15	0.16	0.16
Ahorros del Plan Estratégico	0.00	0.00	0.00	0.15	0.28	0.43
Resultado Operativo	**0.93**	**0.83**	**0.22**	**0.93**	**1.98**	**3.21**
Ingresos Financieros	0.01	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01
Gastos Financieros	(0.08)	(0.48)	(0.43)	(0.35)	(0.26)	(0.18)
Resultado antes de Impuestos	**0.86**	**0.35 -**	**0.21**	**0.59**	**1.73**	**3.04**
Impuesto a la Renta	(0.26)	(0.11)	0.00	(0.21)	(0.61)	(1.07)
Resultado del Ejercicio	**0.60**	**0.25 -**	**0.21**	**0.38**	**1.12**	**1.97**

Nota: Elaboración propia.

Tabla 67. *Estado de situación financiera proyectado en el escenario base.*

(S/ MM)				*Proyectado*		
	2023A	**2024A**	**2025A**	**2026**	**2027**	**2028**
ACTIVO						
Activo Corriente						
Efectivo y Equivalente de Efectivo	1.34	0.38	0.50	1.63	3.35	5.96
Cuentas por Cobrar Comerciales	0.14	0.10	0.15	0.14	0.15	0.16
Cuentas por Cobrar Diversas	0.27	0.21	0.42	0.44	0.47	0.50
Inventarios	3.22	3.91	3.87	3.66	3.55	3.45
Otros Activos Corrientes	(0.06)	0.14	0.01	0.01	0.01	0.01
Total Activo Corriente	**4.91**	**4.74**	**4.95**	**5.88**	**7.53**	**10.09**
Activo No Corriente						
Propiedad, Planta y Equipo	7.05	6.11	5.74	4.97	4.20	3.43
Activos Intangibles	0.03	0.03	0.07	0.06	0.05	0.04
Activo Diferido	0.17	0.21	0.21	0.18	0.15	0.13
Total Activo No Corriente	**7.24**	**6.35**	**6.02**	**5.21**	**4.40**	**3.60**
Total Activo	**12.15**	**11.08**	**10.97**	**11.08**	**11.92**	**13.69**
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Tributos y Contribuciones por Pagar	0.37	0.08	0.03	0.06	0.18	0.32
Remuneraciones por Pagar	0.16	0.12	0.13	0.14	0.14	0.14
Cuentas por Pagar Comerciales	1.35	0.56	1.45	1.83	2.19	2.59
Cuentas por Pagar Diversas	0.29	0.27	0.30	0.32	0.34	0.37
Obligaciones Financieras	1.69	1.93	1.74	1.48	1.18	0.89
Total Pasivo Corriente	**3.86**	**2.97**	**3.66**	**3.82**	**4.03**	**4.31**
Pasivo No Corriente						
Cuentas por Pagar Diversas - Relac. Largo Plazo	5.57	5.19	2.85	2.42	1.93	1.45
Pasivo Diferido	0.05	0.05	0.05	0.04	0.04	0.03
Total Pasivo No Corriente	**5.62**	**5.24**	**2.89**	**2.46**	**1.97**	**1.49**
Total Pasivo	**9.48**	**8.21**	**6.55**	**6.29**	**6.00**	**5.79**
PATRIMONIO						
Capital	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
Capital Adicional	0.00	0.00	2.53	2.53	2.53	2.53
Resultados Acumulados	(0.03)	0.52	(0.00)	(0.21)	0.17	1.29
Resultado del Ejercicio	0.60	0.25	(0.21)	0.38	1.12	1.97
Total Patrimonio	**2.67**	**2.87**	**4.42**	**4.80**	**5.92**	**7.89**
Total Pasivo + Patrimonio	**12.15**	**11.08**	**10.97**	**11.08**	**11.92**	**13.69**

Nota: Elaboración propia.

Tabla 68. *Estado de flujo de efectivo proyectado en el escenario base.*

(S/ MM)	*Proyectado*		
	2026	**2027**	**2028**
FLUJOS DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
Resultados del Ejercicio	0.38	1.12	1.97
(+) Depreciación y Amortización	0.87	0.87	0.87
(-) Cambio en Cuentas por Cobrar	- 0.01	- 0.04	- 0.05
(-) Cambio en Inventarios	0.21	0.11	0.10
(+) Cambio en Cuentas por Pagar Comerciales	0.38	0.36	0.41
(+) Cambio en Otras Cuentas por Pagar	0.05	0.15	0.17
(+/- Cambio en Otros Activos y Pasivos (intangibles, diferidos, otros)	0.04	0.03	0.03
Flujo Operativo	**1.92**	**2.60**	**3.49**
FLUJOS DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
CAPEX (Mantenimiento)	- 0.10	- 0.10	- 0.10
Flujo de Inversión	**- 0.10**	**- 0.10**	**- 0.10**
FLUJOS DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN			
Cambio en Obligaciones Financieras	- 0.26	- 0.30	- 0.30
Cambio en Deuda Largo Plazo (Relacionadas)	- 0.43	- 0.48	- 0.48
Flujo de Financiación	**- 0.69**	**- 0.78**	**- 0.78**
Variación de Efectivo del Periodo	1.13	1.72	2.61
Efectivo al Inicio del Periodo	0.50	1.63	3.35
Efectivo al Final del Periodo	**1.63**	**3.35**	**5.96**

Nota: Elaboración propia.

Tabla 69. *Indicadores financieros proyectados en el escenario base.*

				Proyectado		
	2023A	**2024A**	**2025A**	**2026**	**2027**	**2028**
LIQUIDEZ						
Liquidez General	1.3	1.6	1.4	1.5	1.9	2.3
Prueba Ácida	0.5	0.2	0.3	0.6	1.0	1.5
SOLVENCIA						
Endeudamiento (Pasivo / Activo)	0.8	0.7	0.6	0.6	0.5	0.4
Ratio Deuda / Patrimonio	3.6	2.9	1.5	1.3	1.0	0.7
Cobertura de Intereses	13.8	1.7	0.5	2.7	7.9	18.9
RENTABILIDAD						
Margen Neto	3.1%	1.0%	-0.9%	1.5%	4.2%	6.8%
ROA	7.7%	7.5%	2.0%	8.4%	16.6%	23.5%
ROE	22.6%	8.6%	-4.7%	7.9%	19.0%	25.0%
EBITDA (S/ MM)	1.61	0.83	1.09	1.80	2.85	4.08

Nota: Elaboración propia.

7.6.5 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja incremental registra la inversión total de S/650 mil en el año 0 y dos beneficios cuantificados: (i) los ahorros directos de las iniciativas (ecobolsas, reducción de mermas y logística de proveedores locales), netos de impuestos; y (ii) el margen de contribución de los canales que no existirían sin el plan (Ver Tabla 70).

Tabla 70. *Flujo de caja del proyecto.*

		Proyectado		
Concepto	**Año 0**	**2026**	**2027**	**2028**
(-) Inversión total del plan estratégico	-S/ 650 000			
(+) Ahorros directos del plan (netos de IR)		S/ 96 470	S/ 179 716	S/ 275 930
(+) Margen de contribución de canales nuevos B2C, B2B y marca propia (neto de IR)		S/ 41 134	S/ 122 661	S/ 227 097
Flujo de caja incremental neto	**-S/ 650 000**	**S/ 137 603**	**S/ 302 377**	**S/ 503 027**

Nota: Elaboración propia.

7.6.6 Evaluación financiera

Ver Tablas 71, 72 y 73.

Tabla 71. *WACC del proyecto.*

Concepto	**Parámetro**	**Valor**	**Fuente**
Estructura del capital	% Deuda (Wd)	60.0 %	-
	% Capital Propio (We)	40.0 %	-
Costo de la deuda (Kd)	Tasa de interés promedio de la deuda	8.0 %	Tasa preferencial del supermercado amazónico
	Tasa de impuesto a la renta	35.14 %	IR 29.5 % + participación de trabajadores 8 % (D. Leg. N° 892)
	Kd después de impuestos	5.2 %	-
Costo del capital propio (Ke)	Tasa libre de riesgo (Rf) – Bono Perú 10Y	5.6 %	https://tradingeconomics.com/peru/government-bond-yield
	Prima de riesgo de mercado (Rm – Rf)	5.9 %	https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
	Beta del sector (Retail / Grocery)	0.54	https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
	Prima de riesgo país – Perú	1.4 %	https://thedocs.worldbank.org/en/doc/e408a7e21ba62d843bdd90dc37e61b57-0500032021/related/mpo-per.pdf
	Prima por tamaño (pequeña empresa)	3.0 %	https://edge.sitecorecloud.io/krollllc17bf0-kroll6fee-proda464-0e9b/media/Cost-of-Capital/kroll-cost-of-capital-updates-jan26-executive-summary.pdf
	Ke = Rf + β × (Rm-Rf) + Riesgo País + Prima Tamaño	13.2 %	
WACC	**Wd × Kd(1-t) + We × Ke**	**8.4 %**	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 72. *Flujos incrementales e indicadores del proyecto.*

		Proyectado		
Concepto	**Año 0**	**2026**	**2027**	**2028**
Flujo descontado	-S/ 650 000	S/ 126 954	S/ 257 385	S/ 395 043
Flujo descontado acumulado	-S/ 650 000	-S/ 523 046	-S/ 265 661	S/ 129 382

Indicador	**Valor**
Valor actual neto (VAN)	S/ 129 382
Tasa interna de retorno (TIR)	17.2 %
Periodo de recupero (*Payback*)	año 3 (2028)

Nota: Elaboración propia.

Tabla 73. *Sensibilidad del VAN y la TIR por escenario.*

Escenario	**Tasa de descuento (WACC)**	**VAN (S/)**	**TIR**
Base	8.4%	129 382	17.2 %
Optimista	8.4%	167 470	19.6 %
Pesimista	8.4%	66 265	13.0 %

Nota: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. El deterioro de la rentabilidad neta del supermercado amazónico es un problema estructural y no coyuntural, originado por la combinación del aumento de gastos financieros, colapso de los días de pago a proveedores (de 92 días a 12 días en 2024, con una recuperación parcial a 28 días en 2025) y costos logísticos fijos de S/1.2 millones anuales. El crecimiento comercial por sí solo no garantiza la creación de valor si no se acompaña de disciplina financiera y eficiencia operativa.

2. La iniciativa de ecobolsas no solo responde al cumplimiento normativo de la Ley N° 30884, sino que genera un ahorro acumulado de S/132 000 al 2028 (29 % por unidad frente a las bolsas convencionales), integra a 150 familias productoras de yuca en la cadena de valor y posiciona al supermercado como referente de sostenibilidad en el retail amazónico.

3. Las mayores pérdidas se concentran en Carnes y Pescados (2.2 %) y Frutas y Verduras (7.6 %), las cuales representan un 77 % de las mermas registradas. Considerando que el mercado amazónico presenta una alta competencia y una elevada sensibilidad al precio, trasladar estos costos al consumidor resulta limitado. Por ello, la mejora de los procesos de abastecimiento y control de inventarios se convierten en factores clave para fortalecer la rentabilidad sin afectar la posición competitiva.

4. Las limitaciones en la integración de sistemas y en la disponibilidad de información para la gestión operativa y comercial reducen la capacidad de monitorear indicadores críticos y dificultan una toma de decisiones oportuna. Ante ello, el desarrollo de los canales digitales B2C y B2B son una oportunidad para ampliar el acceso a información comercial, conocer mejor el comportamiento de los clientes y optimizar las acciones de venta.

5. El programa integral de mejora de la rentabilidad es financieramente viable bajo supuestos conservadores: VAN de S/129 382 (19.9 % de la inversión), TIR de 17.2 % frente a un WACC de 8.4 % y recuperación de la inversión en el tercer año, sin considerar valor residual. Sin embargo, la viabilidad depende críticamente del desarrollo de los canales B2C y B2B: si solo se obtuvieran los ahorros operativos, el VAN sería negativo, por lo que su avance debe monitorearse trimestralmente como el principal indicador de riesgo del plan.

RECOMENDACIONES

1. Desarrollar el canal digital B2C de forma escalonada, iniciando con un piloto de 500 SKUs prioritarios y dos motorizados de delivery en el tercer trimestre de 2026, para minimizar riesgos de implementación y validar la demanda antes de escalar a la aplicación móvil integrada con CRM en 2027. De esta forma, se asegura que la operación digital no genere costos fijos desproporcionados.

2. Los resultados del plan estratégico sientan las bases para iniciativas complementarias que podrían potenciar los beneficios obtenidos en fases posteriores, tales como la evaluación de un almacén de consolidación en Lima y la implementación de un sistema de *benchmarking* competitivo que monitoree precios, promociones y surtido de los principales competidores en Iquitos. Estas acciones no sustituyen las soluciones propuestas, sino que las refuerzan.

3. El presente estudio ha considerado tres escenarios de análisis (optimista, normal y pesimista); no obstante, existen factores externos fuera del alcance de este trabajo, como el cierre de aeropuertos, crecientes de ríos o huelgas de transporte. Estos riesgos, inherentes al contexto amazónico, pueden ser gestionados mediante mecanismos de contingencia que complementen las soluciones propuestas.

4. Documentar y sistematizar los aprendizajes del plan estratégico como modelo replicable para otras unidades de negocio del grupo económico o supermercados regionales que operen en contextos similares, generando un manual de buenas prácticas que incluya los protocolos de gestión de inventarios, el sistema de evaluación de proveedores y el modelo de ecobolsas.

REFERENCIAS

Aggelopoulos, E., Lampropoulos, I., & Paraschi, E. (2023). An empirical analysis of evaluating the operational and economic efficiency of retail stores under an adverse operating environment. *Managerial and Decision Economics*, 44(5), 2713–2741. https://doi.org/10.1002/mde.3844

Arellano Marketing. (2025). *Estudio de mercado del supermercado analizado – Iquitos [Informe confidencial]*. Arellano Consultoría.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2026). Sistema financiero. Cuentas del Banco Central de Reserva del Perú. Tasas de interés y tipo de cambio. *Nota Semanal* N° 4. https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2026/ns-04-2026.pdf

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (3rd ed.). Pearson.

Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE]. (2023). *Reporte oficial de la industria ecommerce en Perú*. https://capece.org.pe/wp-content/uploads/2023/11/00OBSERVATORIO-ECOMMERCE-2023-V.Final_.pdf

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Decreto Supremo No. 007-98-SA. Reglamento sobre vigilancia y control sanitario de alimentos y bebidas. (24 de setiembre, 1998). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/284610/256394_DS007-1998.pdf20190110-18386-1q4l45y.pdf?v=1547177843

Diario Gestión. (2023). *Kantar: Hogares peruanos compran en más canales por incremento de costos*. https://gestion.pe/economia/empresas/kantar-hogares-peruanos-compran-en-mas-canales-por-incremento-de-costos-noticia/

Díaz, M. I., & Pusma, M. J. (2024). Logistics optimization and inventory control in Peruvian grocery companies. *Sapienza*. *International Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(3), e24061. https://doi.org/10.51798/sijis.v5i3.788

Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA). (2023). *DIGESA difunde norma sanitaria para mercados de abasto*. Ministerio de Salud. https://www.digesa.minsa.gob.pe/noticias/Julio2023/nota63.asp

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). (2022). *Lineamientos de Protección al Consumidor 2022*. https://consumidor.gob.pe/wp-content/uploads/2020/07/2.-Lineamientos_Proteccion_Consumidor_2022.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2025). *Compendio estadístico Loreto 2025*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/9310114/7636308-loreto-compendio-estadistico-2025.pdf?v=1768852097

Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996). The strategy concept and process: A pragmatic approach (2nd ed.). Prentice Hall.

Kiymaz, H., Haque, S., & Choudhury, A. A. (2024). Working capital management and firm performance: A comparative analysis of developed and emerging economies. *Borsa Istanbul Review, 24*(3), 634–642. https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.03.004

Ley N° 27037. Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía. (30 de diciembre, 1998). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5977126/5136617-ley-n-27037.pdf?v=1709667397

Ley N° 28806. Ley general de inspección del trabajo. (22 de julio, 2006). El Peruano, Normas legales. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5553873/4936732-ley28806.pdf?v=1702589999a

Ley Nº 29571. Código de protección y defensa del consumidor. (2 de setiembre, 2010). https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1351847/1244218-ley-29571_spij.pdf?v=1745616997

Ley N° 30884. Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartable. (19 de diciembre, 2018). El Peruano, Normas legales. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1267346/Ley%20N%C2%B0%2030884.pdf?v=1598548238

McKinsey & Company. (2023) *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year.* https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year

Mendoza-Villajuan, G., Hidalgo-Vargas, C. & Quiroz-Flores, J. (2024). Improving inventory management in Peruvian supermarkets through the implementation of FEFO, SARIMA, and EOQ tools to reduce non-conforming product index. *Proceedings of the 5th African International Conference on Industrial Engineering and Operations Management.* IEOM Society International. https://doi.org/10.46254/AF05.20240215

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2025). *Política Nacional: Estrategia nacional ante el cambio climático al 2050*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7767750/6562767-politica-nacional-estrategia-nacional-ante-cambio-climatico-al-2050.pdf?v=1741880813

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (octubre, 2024). Reporte de Comercio Interno. *Boletín estadístico*. https://www.producempresarial.pe/wp-content/uploads/2025/01/14-Boletin-de-Comercio-Interno-Oct-24.pdf

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2025). Gobierno y comunidades nativas de Loreto se reunieron en Iquitos para implementar Plan de Inversión. https://goo.su/p4KVF4O

Mwanza, G. C., Mfoya, E., Siwale, J., Kaulule, R. S., Mulasho, J., Mushele, D., Mukubesa, M., Jere, B., Phiri, A., Banda, R., Mwanza, G., & Mwanza, M. (2023). The effect of working capital management on corporate profitability: Case of selected supermarkets in Ndola, Zambia. *Asian Journal of Applied Science and Technology*, **7**(3), 173–194. https://doi.org/10.38177/ajast.2023.7313

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). (2023). *ERESTEL: 4 de cada 5 hogares rurales accedió a internet fijo o móvil en 2023*. https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/erestel-4-de-cada-5-hogares-rurales-accedio-a-internet-fijo-o-movil-en-2023/

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.* John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* Free Press.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.

Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dickel, K. E. (1982). *Strategic management and business policy: A methodological approach*. Addison-Wesley.

Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [SUNAFIL]. (2025). *Plan anual de inspección del trabajo.* https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7572747/6429652-rpcd-04-2025-sunafil-cd.pdf?v=1738611990

Telles de Proença, O, Soares, T., Mazon, G., & Soares, S. (2026). Performance analysis of supermarkets: A combined approach using DEA and linear regression. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 89, Article 104603. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104603

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, *15*(2), 54–66. https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0

ANEXOS

Anexo 1. *Estado de resultados proyectado bajo escenario optimista.*

(S/ MM)				*Proyectado*		
	2023A	**2024A**	**2025A**	**2026**	**2027**	**2028**
Ingresos por Ventas	19.43	23.83	24.40	26.35	28.86	32.03
Descuentos, Rebajas y Bonif. Concedidas	(0.16)	(0.34)	(0.24)	(0.26)	(0.29)	(0.32)
Ventas Netas	**19.27**	**23.49**	**24.16**	**26.09**	**28.57**	**31.71**
Costo de Ventas	(13.83)	(17.64)	(18.65)	(19.10)	(20.51)	(22.20)
Resultado Bruto	**5.45**	**5.85**	**5.51**	**6.99**	**8.06**	**9.51**
Gastos de Administración	(0.65)	(0.67)	(0.75)	(0.66)	(0.68)	(0.69)
Gastos de Ventas	(3.30)	(4.43)	(3.79)	(3.65)	(3.71)	(3.81)
Gastos Generales	(0.01)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.02)
Depreciación de PPE	(0.68)	0.00	(0.87)	(0.87)	(0.87)	(0.87)
Inversión de Plan Estratégico	0.00	0.00	0.00	(0.30)	(0.18)	(0.17)
Otros Ingresos	0.12	0.11	0.13	0.15	0.16	0.17
Ahorros del Plan Estratégico	0.00	0.00	0.00	0.15	0.28	0.45
Resultado Operativo	**0.93**	**0.83**	**0.22**	**1.78**	**3.04**	**4.57**
Ingresos Financieros	0.01	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01
Gastos Financieros	(0.08)	(0.48)	(0.43)	(0.33)	(0.23)	(0.14)
Resultado antes de Impuestos	**0.86**	**0.35 -**	**0.21**	**1.46**	**2.82**	**4.45**
Impuesto a la Renta	(0.26)	(0.11)	0.00	(0.51)	(0.99)	(1.56)
Resultado del Ejercicio	**0.60**	**0.25 -**	**0.21**	**0.95**	**1.83**	**2.89**

Nota: Elaboración propia.

Anexo 2. *Estado de situación financiera proyectado bajo escenario optimista.*

(S/ MM)				*Proyectado*		
	2023A	**2024A**	**2025A**	**2026**	**2027**	**2028**
ACTIVO						
Activo Corriente						
Efectivo y Equivalente de Efectivo	1.34	0.38	0.50	2.28	4.68	8.22
Cuentas por Cobrar Comerciales	0.14	0.10	0.15	0.14	0.16	0.17
Cuentas por Cobrar Diversas	0.27	0.21	0.42	0.45	0.49	0.55
Inventarios	3.22	3.91	3.87	3.66	3.65	3.65
Otros Activos Corrientes	(0.06)	0.14	0.01	0.01	0.01	0.02
Total Activo Corriente	**4.91**	**4.74**	**4.95**	**6.55**	**9.00**	**12.61**
Activo No Corriente						
Propiedad, Planta y Equipo	7.05	6.11	5.74	4.97	4.20	3.43
Activos Intangibles	0.03	0.03	0.07	0.06	0.05	0.04
Activo Diferido	0.17	0.21	0.21	0.18	0.15	0.13
Total Activo No Corriente	**7.24**	**6.35**	**6.02**	**5.21**	**4.40**	**3.60**
Total Activo	**12.15**	**11.08**	**10.97**	**11.76**	**13.40**	**16.21**
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Tributos y Contribuciones por Pagar	0.37	0.08	0.03	0.15	0.30	0.47
Remuneraciones por Pagar	0.16	0.12	0.13	0.14	0.14	0.14
Cuentas por Pagar Comerciales	1.35	0.56	1.45	1.83	2.25	2.74
Cuentas por Pagar Diversas	0.29	0.27	0.30	0.33	0.36	0.40
Obligaciones Financieras	1.69	1.93	1.74	1.48	1.18	0.89
Total Pasivo Corriente	**3.86**	**2.97**	**3.66**	**3.93**	**4.23**	**4.64**
Pasivo No Corriente						
Cuentas por Pagar Diversas - Relac. Largo Plazo	5.57	5.19	2.85	2.42	1.93	1.45
Pasivo Diferido	0.05	0.05	0.05	0.04	0.04	0.03
Total Pasivo No Corriente	**5.62**	**5.24**	**2.89**	**2.46**	**1.97**	**1.49**
Total Pasivo	**9.48**	**8.21**	**6.55**	**6.39**	**6.20**	**6.12**
PATRIMONIO						
Capital	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
Capital Adicional	0.00	0.00	2.53	2.53	2.53	2.53
Resultados Acumulados	(0.03)	0.52	(0.00)	(0.21)	0.74	2.57
Resultado del Ejercicio	0.60	0.25	(0.21)	0.95	1.83	2.89
Total Patrimonio	**2.67**	**2.87**	**4.42**	**5.37**	**7.20**	**10.08**
Total Pasivo + Patrimonio	**12.15**	**11.08**	**10.97**	**11.76**	**13.40**	**16.21**

Nota: Elaboración propia.

Anexo 3. *Estado de flujo de efectivo proyectado bajo escenario optimista.*

(S/ MM)	*Proyectado*		
	2026	**2027**	**2028**
FLUJOS DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
Resultados del Ejercicio	0.95	1.83	2.89
(+) Depreciación y Amortización	0.87	0.87	0.87
(-) Cambio en Cuentas por Cobrar	- 0.03	- 0.06	- 0.07
(-) Cambio en Inventarios	0.21	0.01	0.00
(+) Cambio en Cuentas por Pagar Comerciales	0.38	0.42	0.49
(+) Cambio en Otras Cuentas por Pagar	0.15	0.18	0.22
(+/- Cambio en Otros Activos y Pasivos (intangibles, diferidos, otros)	0.04	0.03	0.03
Flujo Operativo	**2.57**	**3.28**	**4.42**
FLUJOS DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
CAPEX (Mantenimiento)	- 0.10	- 0.10	- 0.10
Flujo de Inversión	**- 0.10**	**- 0.10**	**- 0.10**
FLUJOS DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN			
Cambio en Obligaciones Financieras	- 0.26	- 0.30	- 0.30
Cambio en Deuda Largo Plazo (Relacionadas)	- 0.43	- 0.48	- 0.48
Flujo de Financiación	**- 0.69**	**- 0.78**	**- 0.78**
Variación de Efectivo del Periodo	1.78	2.40	3.54
Efectivo al Inicio del Periodo	0.50	2.28	4.68
Efectivo al Final del Periodo	**2.28**	**4.68**	**8.22**

Nota: Elaboración propia.

Anexo 4. *Indicadores financieros proyectados bajo escenario optimista.*

				Proyectado		
	2023A	**2024A**	**2025A**	**2026**	**2027**	**2028**
LIQUIDEZ						
Liquidez General	1.3	1.6	1.4	1.7	2.1	2.7
Prueba Ácida	0.5	0.2	0.3	0.7	1.3	1.9
SOLVENCIA						
Endeudamiento (Pasivo / Activo)	0.8	0.7	0.6	0.5	0.5	0.4
Ratio Deuda / Patrimonio	3.6	2.9	1.5	1.2	0.9	0.6
Cobertura de Intereses	13.8	1.7	0.5	5.6	13.9	36.7
RENTABILIDAD						
Margen Neto	3.1%	1.0%	-0.9%	3.6%	6.4%	9.1%
ROA	7.7%	7.5%	2.0%	15.2%	22.7%	28.2%
ROE	22.6%	8.6%	-4.7%	17.7%	25.4%	28.6%
EBITDA (S/ MM)	1.61	0.83	1.09	2.65	3.91	5.45

Nota: Elaboración propia.

Anexo 5. *Estado de resultados proyectado bajo escenario pesimista.*

(S/ MM)				*Proyectado*		
	2023A	**2024A**	**2025A**	**2026**	**2027**	**2028**
Ingresos por Ventas	19.43	23.83	24.40	24.52	24.77	25.14
Descuentos, Rebajas y Bonif. Concedidas	(0.16)	(0.34)	(0.24)	(0.24)	(0.25)	(0.25)
Ventas Netas	**19.27**	**23.49**	**24.16**	**24.28**	**24.52**	**24.89**
Costo de Ventas	(13.83)	(17.64)	(18.65)	(18.33)	(18.17)	(18.00)
Resultado Bruto	**5.45**	**5.85**	**5.51**	**5.95**	**6.35**	**6.89**
Gastos de Administración	(0.65)	(0.67)	(0.75)	(0.66)	(0.68)	(0.69)
Gastos de Ventas	(3.30)	(4.43)	(3.79)	(3.69)	(3.48)	(3.29)
Gastos Generales	(0.01)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.02)	(0.02)
Depreciación de PPE	(0.68)	0.00	(0.87)	(0.87)	(0.87)	(0.87)
Inversión de Plan Estratégico	0.00	0.00	0.00	(0.30)	(0.18)	(0.17)
Otros Ingresos	0.12	0.11	0.13	0.14	0.14	0.14
Ahorros del Plan Estratégico	0.00	0.00	0.00	0.15	0.26	0.39
Resultado Operativo	**0.93**	**0.83**	**0.22**	**0.69**	**1.53**	**2.39**
Ingresos Financieros	0.01	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01
Gastos Financieros	(0.08)	(0.48)	(0.43)	(0.37)	(0.29)	(0.22)
Resultado antes de Impuestos	**0.86**	**0.35 -**	**0.21**	**0.33**	**1.24**	**2.18**
Impuesto a la Renta	(0.26)	(0.11)	0.00	(0.12)	(0.44)	(0.77)
Resultado del Ejercicio	**0.60**	**0.25 -**	**0.21**	**0.21**	**0.81**	**1.41**

Nota: Elaboración propia.

Anexo 6. *Estado de situación financiera proyectado bajo escenario pesimista.*

(S/ MM)				*Proyectado*		
	2023A	**2024A**	**2025A**	**2026**	**2027**	**2028**
ACTIVO						
Activo Corriente						
Efectivo y Equivalente de Efectivo	1.34	0.38	0.50	1.52	2.96	5.00
Cuentas por Cobrar Comerciales	0.14	0.10	0.15	0.13	0.13	0.14
Cuentas por Cobrar Diversas	0.27	0.21	0.42	0.42	0.42	0.43
Inventarios	3.22	3.91	3.87	3.52	3.24	2.96
Otros Activos Corrientes	(0.06)	0.14	0.01	0.01	0.01	0.01
Total Activo Corriente	**4.91**	**4.74**	**4.95**	**5.60**	**6.77**	**8.53**
Activo No Corriente						
Propiedad, Planta y Equipo	7.05	6.11	5.74	4.97	4.20	3.43
Activos Intangibles	0.03	0.03	0.07	0.06	0.05	0.04
Activo Diferido	0.17	0.21	0.21	0.18	0.15	0.13
Total Activo No Corriente	**7.24**	**6.35**	**6.02**	**5.21**	**4.40**	**3.60**
Total Activo	**12.15**	**11.08**	**10.97**	**10.81**	**11.16**	**12.13**
PASIVO						
Pasivo Corriente						
Tributos y Contribuciones por Pagar	0.37	0.08	0.03	0.03	0.13	0.23
Remuneraciones por Pagar	0.16	0.12	0.13	0.14	0.14	0.14
Cuentas por Pagar Comerciales	1.35	0.56	1.45	1.76	1.99	2.22
Cuentas por Pagar Diversas	0.29	0.27	0.30	0.30	0.31	0.31
Obligaciones Financieras	1.69	1.93	1.74	1.48	1.18	0.89
Total Pasivo Corriente	**3.86**	**2.97**	**3.66**	**3.71**	**3.75**	**3.79**
Pasivo No Corriente						
Cuentas por Pagar Diversas - Relac. Largo Plazo	5.57	5.19	2.85	2.42	1.93	1.45
Pasivo Diferido	0.05	0.05	0.05	0.04	0.04	0.03
Total Pasivo No Corriente	**5.62**	**5.24**	**2.89**	**2.46**	**1.97**	**1.49**
Total Pasivo	**9.48**	**8.21**	**6.55**	**6.17**	**5.73**	**5.28**
PATRIMONIO						
Capital	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10	2.10
Capital Adicional	0.00	0.00	2.53	2.53	2.53	2.53
Resultados Acumulados	(0.03)	0.52	(0.00)	(0.21)	0.00	0.81
Resultado del Ejercicio	0.60	0.25	(0.21)	0.21	0.81	1.41
Total Patrimonio	**2.67**	**2.87**	**4.42**	**4.63**	**5.44**	**6.85**
Total Pasivo + Patrimonio	**12.15**	**11.08**	**10.97**	**10.81**	**11.16**	**12.13**

Nota: Elaboración propia.

Anexo 7. *Estado de flujo de efectivo proyectado bajo escenario pesimista.*

(S/ MM)	*Proyectado*		
	2026	**2027**	**2028**
FLUJOS DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
Resultados del Ejercicio	0.21	0.81	1.41
(+) Depreciación y Amortización	0.87	0.87	0.87
(-) Cambio en Cuentas por Cobrar	0.01 -	0.01 -	0.01
(-) Cambio en Inventarios	0.35	0.28	0.28
(+) Cambio en Cuentas por Pagar Comerciales	0.31	0.23	0.23
(+) Cambio en Otras Cuentas por Pagar	0.01	0.10	0.11
(+/- Cambio en Otros Activos y Pasivos (intangibles, diferidos, otros)	0.04	0.03	0.03
Flujo Operativo	**1.81**	**2.32**	**2.92**
FLUJOS DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
CAPEX (Mantenimiento)	- 0.10	- 0.10	- 0.10
Flujo de Inversión	**- 0.10**	**- 0.10**	**- 0.10**
FLUJOS DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN			
Cambio en Obligaciones Financieras	- 0.26	- 0.30	- 0.30
Cambio en Deuda Largo Plazo (Relacionadas)	- 0.43	- 0.48	- 0.48
Flujo de Financiación	**- 0.69**	**- 0.78**	**- 0.78**
Variación de Efectivo del Periodo	1.02	1.44	2.04
Efectivo al Inicio del Periodo	0.50	1.52	2.96
Efectivo al Final del Periodo	**1.52**	**2.96**	**5.00**

Nota: Elaboración propia.

Anexo 8. *Indicadores financieros proyectados bajo escenario pesimista.*

				Proyectado		
	2023A	**2024A**	**2025A**	**2026**	**2027**	**2028**
LIQUIDEZ						
Liquidez General	1.3	1.6	1.4	1.5	1.8	2.2
Prueba Ácida	0.5	0.2	0.3	0.6	0.9	1.5
SOLVENCIA						
Endeudamiento (Pasivo / Activo)	0.8	0.7	0.6	0.6	0.5	0.4
Ratio Deuda / Patrimonio	3.6	2.9	1.5	1.3	1.1	0.8
Cobertura de Intereses	13.8	1.7	0.5	1.9	5.3	11.4
RENTABILIDAD						
Margen Neto	3.1%	1.0%	-0.9%	0.9%	3.3%	5.7%
ROA	7.7%	7.5%	2.0%	6.4%	13.7%	19.7%
ROE	22.6%	8.6%	-4.7%	4.6%	14.8%	20.6%
EBITDA (S/ MM)	1.61	0.83	1.09	1.56	2.40	3.26

Nota: Elaboración propia.

Anexo 9. *Carta de consentimiento informado para uso de información.*

El acceso al documento se encuentra restringido por confidencialidad y requiere autorización del autor en el siguiente enlace:

https://drive.google.com/file/d/15IDVdCKp6rtwoR20wFbKK23PpewXxKOG/view?usp=drive_link