

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**

**Empresa y Entorno**  
Examen Parcial  
(Primer Semestre 2024)

**Indicaciones generales:**

- Duración: 2 horas y 30 minutos
  - Materiales o equipos a utilizar: No se permiten utilizar libros, ni apuntes u otro medio de consulta.
  - La presentación, la ortografía y la gramática de los trabajos influirán en la calificación.
- 

**CASO TIENDAS DE CONVENIENCIA**

**Perú: Tiendas de conveniencia y su exitoso formato en guerra territorial**

Fuente: <https://www.peru-retail.com/peru-tiendas-de-conveniencia-y-su-exitoso-formato-guerra-territorial/>

El consumidor peruano ha cambiado vertiginosamente en estos últimos años, esto ha ocasionado que muchas empresas se vuelvan más creativas y agresivas en las acciones de *marketing* y sus formatos para tener como centro de cualquier acción al usuario. Así nacieron las tiendas de conveniencia, el modelo que te brinda 3 beneficios asociados a la cercanía, rapidez de compra y extensión en las horas de atención.

**El nacimiento de las tiendas de conveniencia**

Para entrar de lleno a explicar la “guerra” de este exitoso modelo que se ha desatado entre las 10 cadenas de tiendas de conveniencia que operan en el Perú, te detallamos cuáles fueron las condiciones para que este formato tome fuerza.

Según Arellano Marketing, lo primero a tener en cuenta es el cambio en la composición de las familias, en poco más de 20 años hemos pasado de tener de 4 hijos a 2 hijos por familia en promedio; aunado a ello, es el tamaño de las viviendas, hoy se puede vivir en departamentos desde 40 metros cuadrados. En este sentido, el consumidor prefiere ir a una tienda cercana donde pueda comprar pocos productos por la cantidad familiar y el espacio.

Otro de los factores a resaltar, es la inserción de las mujeres a la fuerza laboral y la carencia de tiempo para todos, un factor muy valorado. Por ende, hay menos tiempo para realizar las compras del hogar en un mercado o supermercado y, se prefiere formatos más ágiles que puedan implantarse de manera eficiente en su rutina diaria.

Un estudio global de omnicanales que realizó la división *Worldpanel* de Kantar enfocado principalmente en los avances de las tiendas de conveniencia en el Perú, pudo identificar, las tres necesidades del *shopper* actual: *Ecommerce* (ahorro de tiempo y libre de estrés), *Discounters – cash & carry* (valor de dinero) y Conveniencia (proximidad).

El informe detalló que a nivel nacional la lealtad disminuyó 3.7% y la penetración creció 17.3%. A nivel de Lima, la lealtad disminuyó 3.4% y la penetración 17.9%.

Hace unos días, la multinacional española Repsol abrió su primera tienda de conveniencia bajo el concepto ‘*Sprint*’ en Perú, y con ella, se suman 10 cadenas con este exitoso formato de negocio que cada vez abarca a más compradores.

**Tiendas de conveniencia y su participación**

Actualmente en Perú, principalmente en Lima (capital), se desarrolla este modelo de negocio bajo 10 cadenas de tiendas como: Tambo+, Listo!, JET Market, Mimarket, Oxxo, Market 365, Pecsca, Petro Red, Repshop y Sprint.

De todas ellas, las tiendas Tambo+ del grupo Lindcorp, siguen llevando la delantera con 350 puntos y su estrategia es abrir 100 tiendas por año hasta 2021. Se habló de un ingreso a provincias, sin embargo, esos planes han quedado en ‘*stand by*’, según El Comercio.

Esta información, es reforzada con el estudio de Arellano Marketing, donde se resalta que el 52% de encuestados (604 personas) recuerdan a Tambo+ como una tienda de conveniencia.

Así también, el informe de Kantar coloca en primer lugar a Tambo+ con una participación de 96,3%, le sigue Listo (Grupo Romero) con 2.0% de participación y Jet Market (Jet Market SAC.) con 0.6%.

En el caso de las tiendas de conveniencia en las estaciones de servicio, en primer lugar está Repshop (Repsol S.A.) con una participación de 35.1%, Listo con 27.5% y Pecsá (Grupo Romero) con 19.1%.

### **Las tiendas de conveniencia que aún están renaciendo**

Una de las tiendas de conveniencia exitosas es Oxxo (Grupo mexicano Femsá), este modelo es un éxito en México. En el caso de Perú, entró con 10 tiendas en 2018, a la fecha ya suman 29. Sin embargo, para Rolando Arellano de Arellano marketing dijo a El Comercio, que la cadena no ha crecido tanto como se esperaba, pero sin duda, por su *expertise* en otros mercados sí podría alcanzar a Tambo+.

Otro factor que estaría pasando en Oxxo, según Ernesto Aramburú, director gerente de Inversiones y Asesorías Araval, es que el modelo de negocio está en periodo de adaptación, por lo que debería demandarle unos 6 meses adicional para tener el 'track record' necesario para definir su plan de expansión de ventas, volúmenes, entre otras acciones. Por otro lado, las cadenas Mimarket y Justo del grupo Intercorp, tampoco han pisado mucho el acelerador y se espera un cambio para tener el mismo ritmo de sus tiendas por descuento, Mass.

El grupo Romero que tiene a Listo!, y que en 2018 adquirió las estaciones Pecsá y las tiendas Viva, tiene planeado crecer fuera de sus grifos Primax. Ejemplo de ello, es la tienda que abrió en el centro comercial Plaza San Miguel, que tiene como vecino a MiMarket.

La compañía petrolera Repsol también tiene 3 cadenas de tiendas de conveniencia en Perú: Repsol On, Repshop y la última inaugurada, Sprint. Hace unos días, el gerente general de Repsol Comercial, Dante Blotte, indicó a Perú Retail que actualmente cuentan con 76 tiendas en todo el Perú, pero tienen planeado abrir entre dos o tres tiendas adicionales en este año. En el caso de Sprint, la multinacional española abrirá ocho tiendas de conveniencia más con este innovador formato en el mercado peruano.

### **Expansión de las tiendas de conveniencia**

Cabe precisar, que las cinco cadenas de tiendas de conveniencia del mercado superan los 650 puntos de venta. Según Ernesto Aramburú, las tiendas de conveniencia han restringido el desarrollo de nuevos locales de supermercados, con sus múltiples ventajas: se pueden abrir en menos de tres meses, la inversión es menor y la rotación de productos llega a más de 60 veces al año. Este año, este formato tendría 400 locales más.

El 2019 ha sido un buen año para estas tiendas de conveniencias. Según el ejecutivo de Shopper & Retail de Kantar Worldpanel, Francis Torres, del 100% de hogares en el país, el 17,3% visitó este canal; 4,4 puntos porcentuales más respecto al 2018.

El estudio de Kantar, señala que de enero a abril en Lima, la frecuencia de visitas a estos locales se mantuvo en 4,6% y con un ticket promedio de compra de S/15,9; ligeramente por encima del 2018 (S/15,5).

Con respecto a los segmentos, los A/B son los que gastan más en este tipo de formato con un gasto promedio de S/17,3 a diferencia del sector C, que paga alrededor de S/10,7; pero es el que acude con mayor frecuencia.

Arellano también precisó que las compañías financieras están cerrando algunas agencias bancarias y que estos espacios podrían ser cubiertos por cualquiera de estas cadenas, logrando así un mayor posicionamiento.

### **Perú: Repsol abre su primera tienda bajo el concepto 'Sprint'**

Fuente: <https://www.peru-retail.com/peru-repsol-primera-tienda-sprint/>

Ante la mayor apertura de tiendas de conveniencia en el Perú, la multinacional española Repsol ha lanzado 'Sprint'. Se trata de un nuevo concepto de locales de proximidad que busca mejorar la experiencia de compra del consumidor con marcas premium en alimentos, bebidas, confitería, entre otros.

"Este nuevo formato contribuirá a que nuestros clientes tengan una experiencia de compra más ágil y confortable, y encontrarán productos de la más alta calidad", destacó el gerente general de Repsol, Dante Blotte, a Perú Retail.

Como parte de su plan de innovación de Repsol con la marca de tiendas 'Sprint', Bottle adelantó que durante este 2019 se abrirán nuevas tiendas con este formato en el mercado peruano. "La implementación de este concepto será progresiva y se tiene prevista la adaptación de ocho locales en diferentes estaciones de servicio", señaló.

La marca 'Repsol Sprint' complementa la oferta de productos que ofrece la petrolera española con sus otras marcas 'Repshop' y 'Repsol On'. De esta manera, la compañía busca optimizar su surtido de productos y mejorar la calidad de atención para competir con otras firmas como Listo!, Mimarket, Jet Market, Tambo+, Oxxo, entre otros.

“El mercado de las tienda de conveniencia en el país viene evolucionando favorablemente en los últimos años y Repsol es un actor importante este sector. Por eso, hemos decidido innovar y generar un nuevo formato que va a permitir brindar una mejor experiencia al cliente con nuevo mobiliario y nuevos elementos que lo harán sencillamente más ágil y adecuado”, sostuvo el ejecutivo de Repsol.

**Pregunta 1 – Modelo CANVAS (4.0 puntos) Complete los siguientes elementos del modelo de negocios de CANVAS para el FORMATO Sprint de REPSOL**

<b>Propuesta de Valor</b>	
<b>Segmento</b>	
<b>Aliados claves</b>	
<b>Canales</b>	
<b>Actividades claves</b>	
<b>Recursos claves</b>	

**Pregunta 2. Identifique elemento FODA (5.0 puntos)**

**TAMBO como tienda por conveniencia** ha realizado su análisis **FODA**, se pide que relacione cada descripción de la relación adjunta con **cada variable externa (PESTE) e interna (AMOFITH) y elemento del FODA** (F: Fortaleza, O: Oportunidad, D: Debilidad y A: Amenaza)

	Descripción	1. Variable (Externo/Interno).	2. Elemento FODA (Inicial). Ejemplo: F
1	Personal administrativo competente, con alta experiencia y conocimiento especializado en el negocio para realizar compras y reposiciones de stock.		
2	La empresa toma mucho tiempo (más de 6 meses) en la contratación del personal idóneo para la administración de las tiendas de conveniencia.		
3	Existe una tendencia creciente de las personas a realizar compras para la semana, evitando comprar artículos en bodegas o tiendas.		
4	Nuevas tecnologías en <i>software</i> para administrar las tiendas de conveniencia y para el control de inventarios aumentan eficiencia del negocio.		
5	Bajos costos operativos para mantener la tienda en funcionamiento ofreciendo amplia variedad de productos de calidad.		
6	Se ha incrementado notablemente la demanda mundial y a nivel nacional del formato de tiendas por conveniencia.		
7	Sus productos tienen un posicionamiento de estar dirigidos a personas jóvenes con bajos y altos ingresos.		
8	Se estima que la confrontación geopolítica y económica de China con USA, desde la guerra de Rusia con Ucrania puede afectar la economía mundial.		
9	Se cuenta con una gran variedad de diseños de mobiliario apropiado para equipamiento y remodelamiento de las tiendas por conveniencia.		
10	La pandemia global ha ocasionado que un 36% de consumidores tienda al ahorro en lugar de comprar artículos o productos por ocio o placer.		
11	Las distintas costumbres de gustos de los clientes locales fomentan la adaptabilidad continua de la empresa para satisfacer a los clientes.		
12	No logran mantener costos bajos de operación en los primeros seis meses de las operaciones cuando inician una nueva tienda de conveniencia.		
13	Cuenta con una gran red de proveedores a nivel nacional, tiene políticas corporativas que fortalecen progresivamente esta red.		
14	Los controles gubernamentales no facilitan la rápida expansión de la empresa al dificultar la apertura de nuevas tiendas con los permisos de aprobación.		
15	Aumento de la preocupación social por el medio ambiente y fomento de la responsabilidad ambiental empresarial.		
16	Cuenta con bosques propios para el abastecimiento de la madera para la producción de sus muebles.		
17	Alto costo de implementación de la cultura de la empresa en países con otras costumbres de trabajo.		

18	La tendencia por quedarse en casa haciendo trabajo remoto es cada vez más fuerte y podría adoptarse como una medida constante.		
19	La invasión de Rusia a Ucrania y los elevados costos logísticos de transporte internacional, generan incertidumbre en la llegada de la mercadería importada.		
20	No cuentan con proveedores locales con altos estándares de calidad en todas las ciudades del país, por lo cual es difícil mantener la calidad a nivel nacional.		

### Pregunta 3. Estrategias del FODA (3.0 puntos)

Para lograr los objetivos de la empresa se desarrollan estrategias, en esta pregunta debe desarrollar estrategias **asociando** elementos del **FODA** para el logro de los objetivos organizacionales.

Formule estrategias utilizando los elementos de la Matriz FODA desarrollada en la **pregunta 2**. Copie los elementos que analizará del **FODA** y describa la estrategia que debería seguir **TAMBO**, adicionalmente revise los objetivos de la **pregunta 4** y copie el objetivo.

Estrategias FODA		Descripción de las Estrategias	
Estrategia F-O	Objetivo		
	Elementos a utilizar	F	
		O	
	Estrategia		
Estrategia F-A	Objetivo		
	Elementos a utilizar	F	
		A	
	Estrategia		

Estrategia D-O	Objetivo		
	Elementos a utilizar	D	
		O	
	Estrategia		

**Pregunta 4. Control - Elaboración de metas e indicadores (4.0 puntos)**

Seleccione un objetivo por cada perspectiva de la pregunta 7.1 y complete el indicador y la meta para cada uno

N°	Objetivo	Tipo de Perspectiva	Descripción del indicador	Fórmula
1	Mejorar el tiempo de los mantenimientos programados para los equipos de aire acondicionado y refrigeración.			
2	Reducir las quejas de los clientes por los productos dañados y por el servicio de comidas que se despachan calientes listos para el consumo.			
3	Mejorar el ingreso anual por las ventas totales de piqueos, snacks, abarrotes,			

	bebidas, licores, comidas y <i>delivery</i> .			
4	Mejorar las horas promedio de capacitación por empleado.			

**Pregunta 5. Cadena de Suministros (4.0 puntos)** De acuerdo a lo visto en clase, describa 4 elementos de la cadena de suministros de Repsol Spring e indique un parámetro que debería controlar para asegurar la propuesta de valor del negocio.

Elemento o actividad de la cadena de suministro	Descripción

**Los profesores del curso**

**15 de mayo del 2024**