ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios y Emprendimiento

**PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE LA
CORPORACION ANDINA DE UNICACHI S.A.**

**Tesis para optar el grado de Maestro en Administración de
Negocios y Emprendimiento**

**EDGAR ARHUATA UCHASARA
BALTAZAR ROQUE ARBIETO RIVEROS
LUIS MIGUEL OLORTEGUI ALCALDE
GERMAN ALEX VIZCARRA UGARTE**

**Asesor:
Nidia Vilchez Yucra**

Lima – Perú

2017

**“PLANEAMIENTO ESTRATEGICO DE LA
CORPORACION ANDINA DE UNICACHI S.A.
PARA EL PERIODO 2017-2020”**

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo desarrollamos el planeamiento estratégico de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A. para el periodo del 2017 al 2020. Ante la necesidad de expansión y crecimiento se ha elaborado el presente trabajo, el cual se deberá cumplir los lineamientos para los presentes periodos.

Actualmente en nuestro país se está dando impulso a la generación de pymes, encontramos una estabilidad en el PBI y una oportunidad para el crecimiento del sector de mercado de abastos tradicionales y supermercados.

El planeamiento estratégico propone una estrategia de diferenciación en servicio al cliente, donde hemos implementado 13 iniciativas, los cuales cubren los principales problemas que presenta la Corporación Andina de Unicachi S.A como un clima laboral no adecuado y una gestión administrativa deficiente, esto se ha acumulado año tras año, por lo que la empresa ha disminuido la rentabilidad para los accionistas y propietarios.

Las principales iniciativas para la implementación, están clasificadas en cuatro objetivos, estos son:

- Incrementar la rentabilidad anual en un 15%.
- Gestionar las cobranzas, logrando la recaudación puntual para cubrir el pago a los proveedores y el recupero de las obligaciones no pagadas.
- Potenciar el capital humano orientándolo a un servicio superior al cliente.

- Implementar la TI como herramienta de gestión para el manejo de la información.

Se ha estimado que la implementación alcanzará la cifra aproximada S/ 4,000 mil en gastos para 4 años (2017-2020), no se ha incluido las iniciativas referidas a la infraestructura por considerar que esta se detallará como consecuencia de la ejecución del presente trabajo.

Estamos considerando que todas las iniciativas necesariamente comprometerán a las personas que actualmente trabajan en la empresa, por lo que los nuevos personales planteados para contratarse coadyuvarán al esfuerzo de implementación del plan.

El resultado de la implementación del presente planeamiento estratégico es un incremento de aproximadamente un 15% anual en aumento de valor por m² en alquileres o en ventas, que no pueden apreciarse debidamente en los Estados Financieros por cuando dicho valor es dispuesto por los propietarios y accionistas de la empresa.

Los principales indicadores de evaluación financiera arrojan un TIR 18% y VAN de S/ 963,381 soles, teniendo en cuenta el resultado aislado de la implementación de las iniciativas, la recuperación de la inversión será en 1 año. Los resultados son satisfactorios y existen el compromiso no solo del Gerente General sino del Directorio de la empresa para llevar a cabo la implementación del planeamiento estratégico.

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I. GENERALIDADES	2
1. Generalidades	2
1.1. Antecedentes	3
1.2. Determinación del problema u oportunidad	6
1.3. Justificación del Proyecto	8
1.4. Objetivo General y Objetivo Específico	9
1.5. Alcances de la investigación	10
CAPITULO II. LA EMPRESA	11
2.1. Antecedentes de la empresa	11
2.2. Descripción del negocio	12
2.3. Ciclo de vida del producto	13
2.3.1. Fase de Introducción	13
2.3.2. Fase de crecimiento	13
2.3.3. Fase de Madurez	13
2.3.4. Fase de declive	14
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa	16
2.5. Situación de Mercado y Financiera Actual de la Industria	20
CAPITULO III. FORMULACION DE LA VISION, MISION Y VALORES DE LA EMPRESA	26
3.1. Visión	26
3.1.1 Visión Actual de la empresa	26
3.1.2 Análisis de la visión actual	26
3.1.3 Matriz de la visión propuesta para la empresa	27
3.1.4 Visión propuesta	27
3.2 Misión	27
3.2.1 Misión actual de la empresa	27
3.2.2 Análisis de la misión actual	28
3.2.3 Elementos de la misión propuesta para la empresa	29
3.2.4 Misión propuesta	29
3.3. Valores	30

3.3.1 Valores actuales de la Empresa	30
3.3.2. Análisis de los valores actuales	30
3.3.3 Elementos de los valores propuestos para la empresa	31
3.3.4. Valores propuestos	32
3.4 Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa	33
CAPITULO IV. ANALISIS EXTERNO	35
4.1. Tendencias de las variables del entorno	35
4.1.1. Análisis Político-Gubernamental.....	35
4.1.2. Análisis Económico.....	36
4.1.3. Análisis Legal	38
4.1.4. Análisis Cultural	38
4.1.5. Análisis Tecnológico	39
4.1.6. Análisis Ecológico.....	41
4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno	43
4.3. Efecto en la empresa de las variables del entorno	45
4.4. Oportunidades y amenazas	46
4.4.1. Oportunidades.....	46
4.4.2 Amenazas.....	48
4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.....	50
CAPITULO V. ANALISIS DE LA INDUSTRIA	52
5.1. Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta)	52
5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria	61
5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas	67
5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria.....	70
5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC	70
CAPITULO VI. ANALISIS INTERNO	72
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa	72
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	75
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	79
6.4. Determinar las competencias de la empresa	82
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.....	84
6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.....	87
CAPITULO VII. FORMULACION DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	89
7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	89
7.1.1. Objetivos Estratégicos	90
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos	90

7.2.	Diseño y formulación de estrategias	93
7.2.1.	Modelo Océano Azul.....	94
7.2.2.	Matrices de formulación de estrategias	104
7.3.	Resumen de las Estrategias Formuladas	120
CAPITULO VIII. SELECCION DE LA ESTRATEGIA		121
8.1	Método factores estratégicos claves	121
8.1.1	Criterios de selección.....	121
8.1.2	Matriz de selección.....	122
8.2.	Método de escenarios	123
8.2.1.	Descripción de escenarios considerados.....	123
8.2.2.	Comparación de estrategias con escenarios.....	126
8.3	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC	127
8.4.	Descripción de estrategia seleccionada	130
8.5.	Descripción de estrategia contingente	131
CAPITULO IX. IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA.....		132
9.1	Mapa de la estrategia	133
9.2.	Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	136
9.3.	Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.....	137
9.4.	Metas para cada uno de los objetivos específicos	139
9.5.	Iniciativas (acciones a llevar a cabo con cada uno de los objetivos específicos), estrategias, programas, políticas, reglas, procedimientos.....	142
9.6.	Responsable de cada una de las iniciativas.....	144
9.7.	Presupuesto de cada una de las iniciativas	145
9.8.	Cronograma de cada una de las iniciativas.....	152
9.9.	Planilla de presupuesto	154
CAPITULO X. EVALUACION		155
10.1.	Evaluación Cualitativa.....	155
10.1.1.	Criterios de Evaluación	155
10.1.2	Comparación de la estrategia con los criterios	156
10.2.	Evaluación Financiera de la estrategia	157
10.2.1.	Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).....	158
10.2.2.	Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)	161
10.2.3.	Estado de situación financiera (situación actual y con la nueva estrategia).	165
10.2.4.	Evaluación financiera (VAN, TIR Y Ratios financieros).....	170
CAPITULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		174
11.1	Conclusiones	174

11.2	Recomendaciones.....	176
	ANEXOS.....	180
	BIBLIOGRAFIA.....	242

INDICE DE TABLAS

TABLA N.- 1 EMPRESAS QUE FORMAN PARTE DEL GRUPO UNICACHI	5
TABLA N.- 2 RESUMEN COSTO POR LOCAL SEGÚN UBICACIÓN	8
TABLA N.- 3 CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI	14
TABLA N.- 4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A	15
TABLA N.- 5 MATRIZ DE PROPUESTA DE VISIÓN	27
TABLA N.- 6 ELEMENTOS DE LA MISIÓN DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A	29
TABLA N.- 7 IMPACTO CLIENTES – PROVEEDORES	43
TABLA N.- 8 EMPRESA – VARIABLES DE ENTORNO	45
TABLA N.- 9 MATRIZ EFE DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A	51
TABLA N.- 10 DIFERENCIAS ENTRE MERCADO TRADICIONAL DEL MODERNO	58
TABLA N.- 11 DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	
	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA N.- 12 ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES.....	
	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA N.- 13 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.....	
	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA N.- 14 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	
	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA N.- 15 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS.....	
	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA N.- 16 EVALUACIÓN GLOBAL.....	
	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA N.- 17 FACTORES CLAVE DEL ÉXITO (MPC)	71
TABLA N.- 18 LOGÍSTICA INTERNA.....	76
TABLA N.- 19 OPERACIONES	77
TABLA N.- 20 MARKETING	78
TABLA N.- 21 ACTIVIDADES DE APOYO	79
TABLA N.- 22 COMPARACIÓN CON LAS EMPRESAS RELACIONADAS CON EL SECTOR.....	80
TABLA N.- 23 COMPETENCIAS DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A.....	84
TABLA N.- 24 VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A	85
TABLA N.- 25 MATRIZ DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA CORPORACIÓN ANDINA UNICACHI S.A	88
TABLA N.- 26 COMPARATIVO DE COBRANZA MOROSA DE LOS SERVICIOS 2011-2016.....	
	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
TABLA N.- 27 MATRIZ DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A.....	1010
TABLA N.- 28 MATRIZ FODA CRUZADO PARA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A.....	1097
TABLA N.- 29 ANÁLISIS INTERNO – EXTERNO DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A.....	112
TABLA N.- 30 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS.....	1153
TABLA N.- 31 MATRIZ INTERNA – EXTERNA DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A.....	1164
TABLA N.- 32 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A.....	1186
TABLA N.- 33 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	1197
TABLA N.- 34 RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS FORMULADAS.....	1208

TABLA N.- 35 ESTRATEGIAS SELECCIONADAS.....	12220
TABLA N.- 36 MATRIZ DE PRUEBA DE ESTRATEGIAS.....	12220
TABLA N.- 37 ESCENARIOS 2017-2021.....	1242
TABLA N.- 38 ESCENARIOS PROBABLES.....	1253
TABLA N.- 39 IMPACTOS.....	1264
TABLA N.- 40 IMPACTOS EN LAS ESTRATEGIAS.....	1264
TABLA N.- 41 MCPE PARA LA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A.....	1297
TABLA N.- 42 MAPA DE LA ESTRATEGIA DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A.....	135
TABLA N.- 43 INDICADORES PARA OBJETIVO ESTRATÉGICO.....	1396
TABLA N.- 44 INDICADORES Y MEDIDAS.....	1418
TABLA N.- 45 MEDIDA CON SUS METAS.....	1429
TABLA N.- 46 CLASIFICACIÓN DE INICIATIVAS.....	14340
TABLA N.- 47 DISTRIBUCIÓN DE LAS ÁREAS RESPONSABLES.....	14441
TABLA N.- 48 TABLA DE INICIATIVAS.....	1463
TABLA N.- 49 TABLA DE PRESUPUESTO GENERAL.....	1519
TABLA N.- 50 CRONOGRAMA DE CADA INICIATIVA.....	15250
TABLA N.- 51 PLANILLA.....	15451
TABLA N.- 52 PRINCIPALES VARIABLES.....	1596
TABLA N.- 53 ESTADO DE RESULTADOS, SITUACIÓN ACTUAL.....	1618
TABLA N.- 54 ESTADOS DE RESULTADOS, NUEVA ESTRATEGIA.....	16360
TABLA N.- 55 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (SIN ESTRATEGIA).....	1652
TABLA N.- 56 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA – (NUEVA ESTRATEGIA).....	1674
TABLA N.- 57 FLUJO DE CAJA PROYECTADO (EXPRESADO EN SOLES).....	1685
TABLA N.- 58 DETERMINACIÓN DEL PAYBACK.....	1686
TABLA N.- 59 CÁLCULO DEL KE – MODELO CAPM.....	1707
TABLA N.- 60 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	1729
TABLA N.- 61 EVALUACIÓN DE RATIOS FINANCIEROS.....	17370

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N.- 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A	16
FIGURA N.- 2 PORCENTAJE DE SUPERMERCADOS EN LIMA VS PROVINCIAS.....	21
FIGURA N.- 3 PARTICIPACIÓN DE SUPERMERCADOS EN PROVINCIAS	21
FIGURA N.- 4 EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	23
FIGURA N.- 5 INFORMACIÓN DE CENTROS COMERCIALES 2016-2017.....	59
FIGURA N.- 6 MODELO DE COMPETENCIA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	62
FIGURA N.- 7 CADENA DE VALOR DE LA CORPORACIÓN	73
FIGURA N.- 8 VARIACIÓN DE COBRANZA MOROSA DE LOS SERVICIOS 2011-2016.....	

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

FIGURA N.- 9 LIENZO DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A.....	988
FIGURA N.- 10 LIENZO DE LA ESTRATEGIA DE LA INDUSTRIA.....	100
FIGURA N.- 11 NUEVA ESTRATEGIA DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A.....	1032
FIGURA N.- 12 MODELO ANALÍTICO PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	1064
FIGURA N.- 13 MATRIZ PEYEA DE LA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A.....	1131
FIGURA N.- 14 BALANCED SCORECARD.....	13331
FIGURA N.- 15 ROE - SITUACIÓN ACTUAL.....	1629
FIGURA N.- 16 ROE - NUEVA ESTRATEGIA.....	16461
FIGURA N.- 17 ANÁLISIS GRÁFICO DE SENSIBILIDAD.....	1729

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 ENTREVISTA AL GERENTE GRAL DE LA EMPRESA CORPORACIÓN ANDINA DE UNICACHI S.A...	181
ANEXO 2 PREGUNTAS A LOS COMERCIANTES DEL MERCADO DE ABASTOS	187
ANEXO 3 PREGUNTAS A UNO DE LOS SOCIOS FUNDADORES DEL GRUPO UNICACHI	190
ANEXO 4 ANTERIOR MODELO DE CONTRATO DE ARRENDAMIENTO ENTRE PROPIETARIOS Y COMERCIANTES	193
ANEXO 5 EL NUEVO MODELO DE CONTRATO QUE SE VIENE IMPLEMENTANDO PAULATINAMENTE DE ACUERDO A LOS NUEVOS LINEAMIENTOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PECAUSA	197
ANEXO 6 CUADRO DE MUESTRA DE PUESTOS COMERCIALES DONDE SE EVALUÓ PREGUNTAS Y OBSERVACIONES	201
ANEXO 7 CUADRO DE DATOS DEL MERCADO DE ABASTOS DE LA VICTORIA	202
ANEXO 8 INGRESOS	203
ANEXO 9 FLUJO DE CAJA PROYECTADO DE INGRESOS Y EGRESOS.....	208
ANEXO 10 GESTIÓN DE COBRANZAS	214
ANEXO 11 CONDICIÓN DE COMERCIANTES.....	215
ANEXO 12 CUADRO COMPARATIVO DE SERVICIO REEMBOLSABLE AGUA-LUZ PERIODO 2016 Y 2017.....	233
ANEXO 13 FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2017-2020.....	235
ANEXO 14 CUADROS COMPARATIVOS DE VIGILANCIA, ARBITRIOS E IMPUESTO PREDIAL PERIODO 2016 Y 2017.....	235

INTRODUCCION

En el presente trabajo del Planeamiento Estratégico de la Empresa Corporación Andina de Unicachi S.A (en adelante se llamará el PE CAUSA), se desarrollan las bases para el análisis y desarrollo de las estrategias propuestas para la optimización del negocio; en los primeros capítulos se analiza la misión y visión, se formula una propuesta de modificación y nuevos valores para la organización, se sientan las bases para el análisis externo e interno, iniciando el desarrollo del plan propuesto para la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A., entidad que gestiona la administración del mercado de abastos Unicachi - La Victoria.

Lo que buscamos son estrategias que generen valor en la empresa y que permita que la organización, accionistas, comerciantes y clientes, todos se beneficien.

El PE CAUSA, es el primer trabajo que se realiza en el interior de la empresa en estudio, porque creemos que es fundamental la planificación en cualquier negocio; pretendemos crear las bases para la planificación e innovación permanente para la generación de rentabilidad, cuyo resultado servirá como modelo para las demás organizaciones que conforman el grupo Unicachi. Conjunto de empresas que operan en los distritos de Comas, San Martín de Porres, Villa el Salvador, y La Victoria; todos ellos dedicados a la gestión de mercados y centros comerciales”.

CAPITULO I. GENERALIDADES

1. Generalidades

En nuestro país, es importante la inclusión social de todos los sectores a la formalidad, y de manera especial del grupo denominado “Los Emprendedores”. Los Emprendedores son la nueva fuerza que aportan al crecimiento del Perú, y genera fuentes de trabajo.

El presente trabajo trata sobre una de las empresas del Grupo Unicachi - Corporación Andina de Unicachi S.A., cuyos fundadores son migrantes de la zona del altiplano, Unicachi- Puno, que vinieron en busca de progreso y nuevas oportunidades de desarrollo personal y familiar en los años cincuenta.

La oleada migratoria trajo grupos humanos provenientes del interior del país hacia las grandes ciudades como es el caso de los Unicachinos hacia Lima con estilos de vida en común, ligados a la cultura, tradiciones y costumbres, un mismo idioma -el aimara- que propiciaron la formación de empresas muy singulares, con fuerte imprimería del trabajo colectivo y con identidad étnica.

Han pasado 15 años (2016), desde la constitución de la empresa en estudio (2001), y a la fecha no cuenta con un planeamiento estratégico que permita incluir sus principales actividades.

En un mundo en donde la competencia es cada vez más agresiva, tener un planeamiento estratégico se convierte en un requisito de supervivencia y el único medio capaz de generar valor y rentabilidad para la organización.

El presente trabajo propone un PE CAUSA, que servirá para enfrentar las dificultades y amenazas del negocio, aprovechar las oportunidades y fortalezas, cuyo desarrollo y aplicación con la selección de la estrategia, estamos seguros, generará mayor rentabilidad.

1.1. Antecedentes

Existe abundante bibliografía sobre la migración de los provincianos. Muchos estudios han tratado la migración, sus efectos económicos políticos y sociales; Matos Mar José, analiza la oleada migratoria desde un punto de vista antropológico, sociológico y político, planteando como tesis fundamental que la migración del campo a la ciudad había creado un nuevo sector social y advertía desde los años 80 que se estaba produciendo una profunda transformación en la sociedad peruana; De Soto H., estudia el fenómeno de la informalidad y sus efectos negativos en la economía, plantea como solución para estos nuevos sectores la entrega de títulos de propiedad sobre los terrenos invadidos. De igual manera, Arellano R, trata sobre los estilos de vida, y la influencia de la psicología en el comportamiento de las personas y la incidencia en la demanda de los nuevos limeños (los nuevos limeños serían los hijos de los primeros migrantes). Trata de demostrar que los estilos de vida son mucho más importantes que el dinero.

La Nación Aimara no fue ajeno a la oleada migratoria, es así que pobladores de Unicachi – Yunguyo (Puno), llegaron a la ciudad de Lima, en los años 50. Suño M., escribe sobre la migración de los Unicachinos, nos dice, que “en su mayoría iniciaron actividades de manera informal en la década de los cincuenta en la capital”, los

mismos que se organizaron en asociaciones de residentes, comerciantes y grupos culturales. Asimismo, Suxo (1996), menciona que “los primeros migrantes Unicachinos se dedicaron al comercio de carne seca”.

En los años sesenta y setenta, nos informa Isidro Uchasara Suxo¹ (1997), se funda en el Callao, la “Asociación de Trabajadores San Pedro de Unicachi”, que fue la primera institución que albergó a los residentes de Unicachi en Lima y Callao. En los años 80, los Unicachinos intensifican sus actividades culturales y sociales; aparecen en escena dos líderes Esteban Cabrera Avendaño y Crispín Yapuchura Coarita, dos años después (1982) bajo estos liderazgos los Unicachinos logran elevar a Unicachi al rango de distrito. En los 80 y 90 la Asociación Distrital Unicachi se constituye en la organización hegemónica que agrupa a todos residentes de Unicachi en Lima y Callao, esta organización centraliza por casi dos décadas los encuentros culturales y sociales.

Los líderes de estos tiempos se habían empeñado sin éxito en la compra de un local social, en donde los unicachinos puedan reproducir sus costumbres y manifestaciones culturales. A fines de los 90 la economía de los Unicachinos había crecido; muchos ya eran dueños de sus propios negocios principalmente en el Mercado Minorista de la Parada, ubicado en la Av. Aviación cuadra 3, distrito de La Victoria, y en el Mercado Cooperativa Ciudad de Dios, ubicado en la Av. San Juan cuadra 15, distrito de San Juan de Miraflores, otros ya habían adquirido sus casas propias; parecía que había llegado el momento de que se junten no solo para danzar y festejar como lo hacían desde hace muchos sino para hacer negocios

¹ Uchasara Suxo Isidro, fue uno de los testigos de la formación de las primeras organizaciones de Unicachinos en Lima, se tuvo información de estos detalles, gracias a una entrevista realizada (02/10/16).

colectivos. En el año 1998, en un contexto de crecimiento del mercado de bienes y raíces, con la aspiración de edificar un centro comercial propio, se constituye la primera empresa de Unicachi en Lima, Inversiones Unicachi's, que promovió la galería comercial "Plaza Unicachi - Caquetá", ubicado en la Av. Caquetá, distrito de San Martín de Porres. Cabe precisar que las principales sociedades comunitarias aimaras se crean a partir del año 1998; Un año después (1999), se funda la Asociación de Comerciantes "San Pedro de Unicachi" con sede en Lima Norte, Ubicado en la Av. Alfredo Mendiola 7810, altura Primera de Pro, distrito de Comas, entidad que promueve el "Mega Mercado Unicachi". En el año 2001 se funda la Corporación Andina de Unicachi S.A., que promueve el "Supermercado Unicachi", ubicado en Jr. Hipólito Unanue 1920, distrito de La Victoria; en el año 2002, Complejo Comercial y Residencial Unicachi, que promueve "Complejo Comercial Unicachi", ubicado en la Av. Metropolitana 2450, en el distrito de Comas; en el año 2003, Inversiones Unicachi Cono Sur, que promueve el Mercado Unicachi - Villa El Salvador, se muestra la siguiente tabla N.-1 para describir las empresas que forman parte de la corporación.

Tabla N.- 1
Empresas que forman parte del grupo UNICACHI

RED DE PRINCIPALES EMPRESAS QUE FORMAN PARTE DEL DENOMINADO GRUPO UNICACHI	INICIO DE NEGOCIO	TIPO DE NEGOCIO
INVERSIONES UNICACHI CAQUETA	1998	PLAZA UNICACHI CAQUETA
ASOCIACION DE COMERCIANTES SAN PEDRO DE UNICACHI	1999	MEGA MERCADO UNICACHI
CORPORACION ANDINA DE UNICACHI S.A.	2001	SUPERMERCADO UNICACHI
COMPLEJO COMERCIAL Y RESIDENCIAL UNICACHI S.A.	2002	COMPLEJO COMERCIAL
INVERSIONES UNICACHI CONO SUR S.A.	2003	MERCADO DE ABASTOS

Fuente: Elaboración propia.

La empresa Corporación Andina de Unicachi S.A, fue fundada el 17 de octubre del 2001, por un grupo de migrantes emprendedores emergentes, oriundos de un pueblo llamado Unicachi - Puno, que decidieron migrar a la capital con el fin de progresar económica y socialmente.

El negocio de la empresa en estudio, se encuentra constituido por el Mercado de Abastos Unicachi - La Victoria, que viene operando desde el año 2004, a la altura de la cuadra 18 del Jr. Sebastián barranca y cuadra 19 del Jr. Hipólito Unanue, pertenece al denominado “Damero de la parada”, y en su interior cuenta con un total de 408 puestos comerciales. Dicho Mercado descansa sobre un inmueble de 5,399 m².

1.2. Determinación del problema u oportunidad

Problema: En el Mercado Unicachi - La Victoria; actualmente, hay una ausencia de cultura de pago que genera una alta morosidad de los comerciantes. La limpieza del mercado es crítica, la atención a los consumidores es deficiente, (tener en cuenta que el proceso de venta de los productos y servicios varios, lo realiza directamente el comerciante); el tema de la seguridad aún sigue siendo un tema por resolver. Los comerciantes, en su gran mayoría, no se encuentran capacitados en gestión de sus propios negocios. El precio de los alquileres y la venta de los puestos comerciales son bajos en comparación con la competencia de alrededores. El negocio conforme pasa el tiempo ya no resulta muy rentable, ya no se crece como antes; y lo más grave es que, si no hay cambios profundos a corto plazo, el negocio dejará de ser rentable. El crecimiento del

mercado se encuentra estancado, hay poco respeto de parte de los comerciantes a las disposiciones de la administración, se ha perdido el principio de autoridad; hay mucha resistencia al cambio y la innovación.

Sin embargo, pese a lo expuesto, existe una oportunidad de crecimiento aún, las anomalías detectadas son posibles de ser corregidas, por ejemplo, una ventaja competitiva es que el costo de metro cuadrado de terreno en comparación con otros distritos, es mucho mayor.

- San Isidro (S/7,800 soles) m²
- La Victoria (S/ 27,000 soles) m²

La ubicación del terreno, sin duda es una oportunidad, que no está siendo debidamente aprovechada.

El Mercado Unicachi - La Victoria se encuentra en una zona de alta densidad comercial; la propuesta es que se convierta en un espacio de comercialización al por mayor de productos, también que cubra las necesidades del consumidor final (comercialización a detalle), diferenciándose de lo ofrecido por la competencia del entorno (mercado 3 de Febrero, mercado municipal de La Victoria, Supermercado Metro, Plaza Veá, Tottus, etc.); ello, requiere que se brinde un nuevo sistema de comercialización para satisfacer las necesidades del nuevo tipo de consumidor.

Tabla N.- 2

Resumen costo por local según ubicación

<u>UBICACIÓN</u>	<u>LOCAL</u>	<u>LOCAL</u>	<u>COSTO</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
La Victoria	Las Malvinas	Puesto	110,000	Esquina, entrada principal, venta.
La Victoria	Polvos Azules	Puesto	400 o 500	Alquiler
Cercado	Av. Abancay	Puesto	7000	Galerías, venta por m2
Cercado	Jr. Unión	Puesto	2300	20 m2 se alquila
La Victoria	Unicachi	Puesto	45000	En las zonas húmedas

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N.-2 mostrada, se explica costo en soles del local por espacio / ubicación, en este caso hacemos un comparativo de los distritos de La Victoria y Lima Cercado.

1.3. Justificación del Proyecto.

La justificación de este proyecto se encuentra en la necesidad de implementar mejoras en la gestión del mercado de abastos, y en el convencimiento que un planeamiento estratégico integrador permitirá tener claro los objetivos de la organización a fin de cuantificarlos y medirlos en el tiempo, lo que, a su vez, permitirá una mejora diferenciada.

Desarrollamos a continuación las justificaciones:

- a) Aspecto metodológico. En el presente trabajo se formularán las mejoras en la gestión del mercado de abastos para generar un aumento en el valor de los puestos comerciales por m2 y el incremento del costo de alquiler de estos.

- b) Aspecto práctico u operativo. Con el presente trabajo también se planteará una mejora en los procesos de atención al cliente, generando una satisfacción plena del consumidor. La mejora del sistema de limpieza, orden y seguridad.
- c) Aspecto Social. El mejoramiento del mercado de abastos también generará mejoras en la vida de las familias de los comerciantes, permitiendo mayores ingresos y mejor calidad de vida.

1.4. Objetivo General y Objetivo Específico

El objetivo general es desarrollar el planeamiento estratégico para el periodo 2017 – 2020, que permita generar rentabilidad en la empresa.

Teniendo el objetivo general, los objetivos específicos son:

- a) Desarrollar el análisis interno y externo de la empresa con la finalidad de tener una visión actual de cómo está la empresa y conocer los factores externos que determinan su actividad.
- b) Elaborar un análisis y comparar la empresa frente a la competencia del sector.
- c) Analizar la forma de organización, dirección, planeación y los controles en la administración de la empresa.
- d) Seleccionar la mejor estrategia, mediante el desarrollo de matrices y su implementación para el crecimiento de la empresa.

1.5. Alcances de la investigación

Alcances

Se iniciará con la exploración y descripción de la información relevante de nuestro objeto de estudio, se realizó la consulta con los clientes, comerciantes y personal administrativo de la corporación.

La idea es determinar los objetivos específicos del negocio y las estrategias necesarias para tener mejoras.

Limitaciones

Una de las limitaciones que hemos encontrado es que no hay data histórica del año 2005 al 2008 (años donde opera el Mercado); además, la información no se encuentra actualizada. Los accionistas y propietarios no cuentan con los recursos necesarios para la remodelación interna del Mercado. Hay desconfianza de los propietarios hacia la empresa, igual, los comerciantes no tienen confianza; por lo que se hace difícil llevar adelante los cambios y mejoras en beneficio del mercado de abastos. El PE CAUSA, permitirá implementar las mejoras en la gestión del mercado de abastos.

CAPITULO II. LA EMPRESA

2.1. Antecedentes de la empresa

La empresa Corporación Andina de Unicachi S.A., que promueve el mercado Unicachi - La Victoria, fue fundada el 17 de octubre del 2001, por un grupo de emprendedores emergentes oriundos de un pueblo llamado UNICACHI - PUNO, que decidieron migrar a la capital con el fin de progresar.

En el año 2001, veinte socios se organizaron en la empresa Corporación Andina de Unicachi, y adquirieron un terreno de 5,399 m², en donde funcionó el ex terminal pesquero de la parada, de la empresa EPSEP S.A. en liquidación, mediante una subasta pública, por el precio de \$400,000.00 dólares americanos. Pagaron en efectivo la suma de \$5,000 dólares americanos cada uno; para el pago del saldo de precio, cada uno de los participantes recibió un financiamiento del Banco Scotiabank. Este financiamiento y la construcción del mercado de abastos fueron pagados con la venta de parte de puestos comerciales construidos.

El mercado de abastos Unicachi - La victoria, se terminó de construir en el año 2004, fecha en que entró en funcionamiento.

Desde el año 2004 hasta la actualidad han transitado 5 directorios, conformado en su totalidad por los accionistas. En los inicios, el mercado tuvo su impulso; Pero, desde el año 2008, hubo serias dificultades en la gestión, ocasionando problemas en el área de limpieza del mercado, ordenamiento y seguridad, se acentuó la falta de cultura de pago por parte

de los comerciantes para cubrir los pagos de proveedores y gastos de administración. La deficiente atención por parte de los comerciantes a los clientes, que no ha sido atendido debidamente a lo largo de estos años, generándose vicios difíciles de solucionar.

2.2. Descripción del negocio

El negocio de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A, son los alquileres y ventas de puestos comerciales ubicado en el interior del mercado de abastos Unicachi - La Victoria. Para el funcionamiento del negocio la administración tiene a su cargo brindar el servicio de mantenimiento, limpieza, seguridad, cobranza de los servicios, alquileres y ventas.

Los comerciantes atienden al consumidor final y a los intermediarios minoristas en sus respectivos puestos comerciales. Tenemos dos tipos de comerciantes, comerciantes propietarios y comerciantes “inquilinos”.

Existe un equipo de limpieza compuesto por siete personas (tres personas en el turno día, tres personas en el turno noche y un descansero), el equipo de seguridad está compuesto, igualmente, por siete personas (en dos turnos, tres personas se ocupan de la seguridad del turno día y otras tres personas se ocupan del turno noche y un descansero). El equipo de seguridad se encuentra bajo la dirección de un Policía. Además, existe un equipo de administración que está compuesto por seis miembros, se encargarán de velar y controlar el buen funcionamiento del mercado de abastos. El negocio consta de un mercado de abastos en el primer nivel, y el segundo nivel se encuentra seis almacenes, dos canchas deportivas y los restaurantes que se alquilan.

El mercado de abastos Unicachi - La Victoria, cuenta con 408 puestos comerciales, el 40% mide 9m² y el 60% mide 4.5 m², pertenece al denominado “Damero de la parada”, en donde se venden productos de primera necesidad, dividido en dos áreas específicas; un área denominada de zonas húmedas (carne, pollo, pescados, juguería, restaurante) y la otra de zona secas (abarrotes, plásticos y descartables, internet, verduras).

2.3. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida pasa por una curva que se divide en 4 fases; Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive. Según las fases del ciclo de vida del producto la utilidad va aumentar o va disminuir.

2.3.1. Fase de Introducción

En la fase de introducción: Corporación Andina Unicachi invierte en la adquisición del terreno, punto estratégico de ventas, luego construye, vende y alquila.

2.3.2. Fase de crecimiento

Periodo donde el producto tiene acogida y las ventas se incrementan considerablemente y las utilidades también aumentan. Se incrementa el alquiler y venta de puestos del Mercado Unicachi.

2.3.3. Fase de Madurez

Periodo donde las ventas disminuyen y las utilidades bajan, debido a que el producto ya ha pasado su aceptación por los clientes potenciales. Se

disminuye a causa de la introducción de la competencia, tales como los grandes centros comerciales.

Estrategia de periodo de madurez: Es la fase que dura más tiempo, donde las ventas y utilidades comienzan a bajar lentamente, es por eso que la empresa hace modificaciones del producto para darle mayor continuidad en el tiempo, y esta logre ser más rentable. En esta fase pasa por 3 procesos de modificación:

2.3.4. Fase de declive

Las ventas, alquileres (puestos comerciales), comienzan a disminuir su valor monetario.

Actualmente la empresa Corporación Andina de Unicachi, se encuentra en un momento donde el costo de los alquileres se ha estancado; no hay respeto de los giros establecidos inicialmente; se han alquilado en rubros que no corresponden, se ha perdido paulatinamente el seguimiento, el control y en general la gestión de los contratos de alquileres; por ejemplo, un puesto destinado para la venta de abarrotes, se está alquilando un puesto para venta de carne fresca.

Se producen alteraciones y modificaciones en áreas establecidas.

En la siguiente tabla N.-3 se resume el ciclo de vida de la empresa.

Tabla N.- 3

Ciclo de vida de la empresa Corporación Andina de Unicachi

Resumen de etapa por años
Introducción: del 2002 al 2004.
Crecimiento: del 2004 al 2007.
Madurez: del 2007 al 2015.
Declive: del 2015 para adelante.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N.- 4

Ciclo de Vida del Producto Corporación Andina de Unicachi S.A.

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Características				
Ventas	Venta y alquiler de puestos comerciales a costos muy bajos	Aumento rápido de ventas y alquiler de puestos	Ventas y alquiler de puestos comerciales alcanza su punto máximo.	Las ventas y alquileres de puestos comerciales no aumentan, hay una tendencia al bajo costos en algunos giros.
Costos	Alta inversión de los accionistas	Costo promedio del mercado.	Estancamiento del costo.	Costo más bajo que el mercado en algunos giros.
Utilidades	Baja Utilidad	Incremento de la utilidad	La utilidad llega a su punto máximo.	Se estanca utilidad, ya no crece.
Cientes Internos	Comerciantes emprendedores.	Comerciantes adaptados	El comercio se volvió rutinario	Algunos comerciantes ingresan a una fase de pérdida.
Competidores	Pocos	Número creciente	Numero estable que empieza a ascender	Alta competencia

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N.-4, se describe las características de cada ciclo de vida de la Corporación Andina de Unicachi S.A.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

Se efectuó una evaluación de la estructura de la organización, y lo que se pudo encontrar es la información que brinda el Estatuto de la sociedad y las inscripciones a registros públicos, por lo que, los integrantes de este proyecto, ante la carencia de una estructura interna formulada, en la figura N.-1 hemos propuesto la siguiente estructura:

Figura N.-1

Organigrama de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A.

Fuente: Elaboración propia.

Organigrama de la Empresa

Se explica las áreas de la corporación, estas son las siguientes:

Junta General de Accionistas

Lo conforman veinte (20) accionistas, los mismos que aportaron por primera vez el capital inicial del negocio del mercado de abastos.

Directorio

Lo conforman tres (3) accionistas, elegidos por la junta general de socios, por un periodo de dos (2) años.

Gerencia General

El gerente general es el representante legal de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A., se encarga de planear, dirigir, ejecutar, controlar y gestionar la empresa. Es el jefe del área de administración, cuenta con asesoría externa para las áreas de contabilidad y legal.

El gerente general es elegido por los miembros del directorio.

Gerencia de Marketing y Ventas

Está encargado del alquiler y ventas de puestos comerciales. Ejecuta el marketing directo, organiza eventos en las festividades de julio y diciembre dirigido a los clientes; vela por la imagen del mercado de abastos, se encarga de las capacitaciones a los comerciantes y trabajadores. Esta encargado de medir la satisfacción de los clientes en general. Dirige la elaboración de contratos de alquiler y ventas. Está a cargo de la selección y calificación de los nuevos inquilinos.

Gerencia de Infraestructura, Logística y Proyectos

Está encargado de las compras y selección de proveedores. Presentar al gerente general proyectos de ejecución de remodelaciones de la infraestructura. Vigila y controla la ejecución de las obras. Se encarga de las cotizaciones de costos en la ejecución de las compras que se requieran para el funcionamiento del mercado de abastos. Igualmente, se encarga de proponer y llevar adelante todos los proyectos de modificación, creación y remodelación de infraestructura.

Gerencia de Administración, Talento Humano y Finanzas

Es elegido por el Directorio. Está encargado de la jefatura de la administración del mercado de abastos y del funcionamiento general de toda la infraestructura de la Corporación Andina de Unicachi S.A., su gestión alcanza no solo la gestión del mercado de abastos sino todos los servicios complementarios y adicionales que ofrece el mercado de abastos; tales como alquiler de cancha de fútbol en el segundo piso, alquiler de almacenes, la administración de la concesión de los Servicios Higiénicos. En coordinación o en ausencia del gerente general se encarga de la selección del personal administrativo, seguridad y mantenimiento; y además, apoya a la gerencia de Marketing y Ventas en la selección de los nuevos inquilinos.

Formula la política de crédito y financiamiento de las compras. En coordinación o en ausencia del gerente general autoriza las compras corrientes que requiera el negocio.

Administración del mercado

Se encarga de la administración general del mercado de abastos y todo lo relacionado con el funcionamiento operativo del negocio del mercado, tiene a su cargo a la tesorería, ingresos (cobranzas), egresos; dirige y

controla en forma inmediata las áreas de mantenimiento y seguridad del mercado de abastos, y se constituye en auxiliar inmediata del gerente general y del gerente de administración y finanzas. En coordinación o en ausencia del gerente de administración y finanzas se encarga de la selección del personal de mantenimiento y seguridad.

Tesorería

Esta área se encarga del flujo del dinero y de gestionar el ingreso general y egresos de todas las actividades del negocio.

Ingresos

El área de ingresos se encarga del cumplimiento de los usuarios respecto a los pagos de seguridad, mantenimiento, baldeo, servicio de agua, luz eléctrica, predial y arbitrios; otras cuotas ordinarias y extraordinarias que amerite el funcionamiento del mercado de abastos.

Egresos

Es el área que se encarga del pago de planilla, pago de proveedores y pagos en general.

Mantenimiento

Esta área se encarga de la limpieza y mantenimiento del mercado en general.

Seguridad

El área de seguridad verifica el acceso al mercado, controla los horarios de apertura y cierre del mercado, tiene bajo su custodia la llave general del flujo eléctrico, la llave general del agua del mercado; a su cargo se

encuentra la seguridad de los bienes de los comerciantes, de la empresa y en general de la seguridad del mercado de abastos.

2.5. Situación de Mercado y Financiera Actual de la Industria

El Mercado de Abastos Unicachi - La Victoria, se puede dividir en dos sectores, zona (1) de “secos” y la zona (2) de “húmedos”, últimamente se ha abierto negocios de cabinas de internet, peluquerías, entre otros. En este Mercado no todos se dedican a la venta minoristas (comercialización al detalle), sino también hay mayoristas que venden a los intermediarios minoristas. Entonces, el mercado de abastos Unicachi - La Victoria, combina la venta a detalle al consumidor directo y la venta al intermediario comerciante.

Desde la apertura de nuestra economía al mercado internacional en los años noventa han pasado más de 26 años. A fines de la década de los noventa se intensifica la inversión de las cadenas retail ² en la periferia de Lima, surgiendo como una alternativa de sería competencia frente a los mercados de abastos. Han pasado más de quince años, y tenemos a Mega Plaza y Plaza Lima Norte, como los centros comerciales emblemáticos, de la periferia de la capital.

La industria de los supermercados actualmente se viene desarrollando en nuestro país de manera creciente, las cadenas retail continúan aumentando en número, en donde Supermercados Peruanos viene liderando el sector de comercio al detalle.

A continuación, ubicamos la situación de la industria en nuestro país, y en el resto de economías latinoamericanas.

² Denominamos retail al comercio por menor o al detalle, dirigido al consumidor final.

De acuerdo al Global Retail Development Index, “Es factible continuar esperando un incremento en la penetración de los supermercados y de la industria retail en general, más aún cuando se espera que sea Perú el país latinoamericano que presente un crecimiento más dinámico del PBI en los próximos años”³.

Figura N.- 2

Porcentaje de supermercados en Lima Vs Provincias

Fuente: Gestión.pe

En la figura N.-2 se puede resaltar el incremento progresivo de supermercados en provincias.

Figura N.- 3

Participación de supermercados en Provincias

Fuente: Gestión.pe

³ The A.T. Kearney Global Retail Development Index, es un estudio anual elaborado por la consultora A.T. Kearney que ayuda a los inversionistas a priorizar sus estrategias de desarrollo internacional mediante la identificación de los países emergentes más atractivos.

Con la información de la figura N.-3 se puede resumir que la mayoría de supermercados en provincias están situados en el norte del país, caso de Trujillo, Chiclayo, Piura y Cajamarca.

El Perú presenta las mayores oportunidades para el desarrollo del comercio. Las cadenas retail se encuentran formadas por los grandes supermercados e hipermercados, que en otros Países como Colombia vienen ocupando más del 80% del sector.

En Colombia se ha eliminado paulatinamente los participantes tradicionales (Pymes) incapaces de competir con economías de escala.

Entonces, en Colombia las cadenas retail dominan más del 80% del sector comercio; en otros países latinoamericanos, en las últimas dos décadas, hay una tendencia a la concentración del negocio.

En nuestro País existe una tendencia al crecimiento sostenido, por lo que, en caso los mercados de abastos tradicionales no se transformen, seguirán perdiendo la hegemonía de antaño, propiciando el crecimiento del nuevo tipo de comercialización minorista (retail), hoy liderados por Supermercados Peruanos (Plaza Vea), seguidos por Cencosud (Metro, Wong), y por Saga Falabella (Tottus), en ese orden.

En la figura N.-4 se muestra la evolución de la participación de mercado con respecto a los tres supermercados, según Equilibrium, que confirma lo expresado en las conclusiones del estudio mencionado anteriormente, “el segmento donde se desenvuelve la empresa tiene un financiamiento de forma directa con sus proveedores”.

Figura N.-4

Evolución de la participación de mercado⁴

Fuente: Calificadora de riesgos Equilibrium.

Las pymes deben buscar proveedores para hacerlos aliados de su negocio. Las compras corporativas promovidas desde la administración de los mercados de abastos puede ser una oportunidad para el crecimiento de los negocios en el interior de éstos.

La fuente de financiamiento para contar con stock y variedad de mercadería es una alternativa que permitirá crecer. Buscar fuentes de financiamiento favorables para los puntos de negocio resulta valioso.

En lo que respecta al sistema financiero, a partir de los años 90, con la apertura de la economía se hicieron reformas estructurales para hacerlo más eficientes.

⁴ <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

La regulación y supervisión de las finanzas para el sector Pymes en general se encuentran a cargo de la Superintendencia de Banca y Seguros. Según la Ley 26702 (06.12.1996), sus normas complementarias y modificatorias; además de la banca comercial existen tres tipos orientadas a las finanzas de las Pymes: La caja municipal de ahorro y crédito, las cajas de ahorro y crédito rurales, y las entidades de desarrollo de la micro y pequeña empresa. Existen estudios como la realizada por Miguel Jaramillo que dice:

“El nuevo marco normativo permitió –entre otros aspectos- la expansión del sector financiero, y en particular el de micro finanzas, que era prácticamente inexistente a inicios de los noventas”⁵.

Una institución financiera para los préstamos a las pymes es COFIDE (Corporación Financiera de Desarrollo), es la única institución financiera del estado que otorga créditos para financiar proyectos dirigidos al sector Pymes.

Es necesario tener en cuenta también que con el desarrollo de los créditos en general surgieron las centrales de riesgos, teniendo a Infocorp⁶ y Certicom⁷ para una evaluación del otorgamiento de crédito para el sector Pymes.

En nuestro País el mercado de financiamiento para las Pymes tiene un sector formal e informal; anteriormente, se ha citado a las entidades formales de acceso al crédito, pero muchas acceden a créditos informales con altos intereses que incluso llegan a la usura.

⁵ Las políticas para el financiamiento de las pymes en el Perú. Preparado para CEPAL por: Miguel Jaramillo Baanante• Néstor Valdivia

⁶ Infocorp es la nómina que reúne los historiales crediticios de las personas.
<http://peru21.pe/economia/que-es-infocorp-te-presentamos-una-via-rapida-2258348>

⁷ Certicom es una empresa que brinda soluciones de gestión de oficinas, digitalización, verificaciones, soluciones con tecnología, consultoría y tercerización de procesos (BPO). <https://www.certicom.com.pe/>

El crédito para las Pymes aún sigue siendo bastante costoso oscilando entre 30 y 50% la tasa efectiva anual; sin embargo, el sector corporativo tiene las tasas más bajas. El argumento de las entidades crediticias para justificar las tasas altas está relacionado a la falta de garantía y el nivel de informalidad que ofrecen las pymes para la devolución del préstamo; por lo que, consideramos que la capacidad crediticia de las pymes es una barrera de ingreso al mercado muy importante a tener en cuenta en el desarrollo del presente trabajo.

Nosotros sugerimos que debería desde el Estado promoverse una apertura a la competencia de entidades crediticias que se dedican al sector pymes, con la finalidad de abaratar los costos de acceso al crédito, reducir el encaje legal sería una alternativa para posibilitar el ingreso de dinero a la economía.

CAPITULO III. FORMULACION DE LA VISION, MISION Y VALORES DE LA EMPRESA

3.1. Visión

3.1.1 Visión Actual de la empresa

La visión actual de la empresa se encuentra escrita de la siguiente manera:

“Convertirnos en el mejor centro de abastos de Lima, con un nuevo sistema de comercialización de ventas de productos de primera necesidad, enfocado a la entrega diferenciada de servicios de calidad, en beneficio de nuestros clientes”.

3.1.2 Análisis de la visión actual

Como observamos la visión responde a la pregunta. ¿En qué quiere convertirse la empresa en el futuro?

Nosotros planteamos que la visión se encuentra limitado su espacio de influencia al mercado de abastos solo para Lima Metropolitana, no menciona un crecimiento en todo el País.

La empresa se encuentra en el rubro de comercio - mercado de abastos - en donde se comercializan productos solo de primera necesidad; este planteamiento limitado se encuentra recogida en la visión; por lo que sugerimos se reemplace por la implementación de todo tipo de productos y

servicios a comercializarse y que la aspiración sea convertirse en el mejor centro de comercialización del Perú.

3.1.3 Matriz de la visión propuesta para la empresa

Tabla N.-5

Matriz de propuesta de visión

ELEMENTOS A CONOCER	SI	NO	SUSTENTO
¿Está definida el tiempo?		X	Porque si una visión tuviera un tiempo determinado, se convertirá en un objetivo, la visión es básicamente "a donde queremos llegar"
¿Es detallada?	X		Sí, para que sea entendible por todos en la organización y sea totalmente aplicable.
¿Es posible alcanzarla?	X		Sí, para poder ejecutar de forma eficiente.
¿Es consistente?	X		Sí, porque necesitamos que toda la información mantenga una coherencia para que pueda ser usada y entendida por todos.

Fuente: Adaptada de David, Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica", Capítulo II, Pagina 45- 48, Décimo cuarta edición México. Ed. Pearson Education, 2013.

En la tabla N.-5 se denota los elementos para elaborar una correcta visión en la empresa.

3.1.4 Visión propuesta:

Luego de analizar la Visión existente, proponemos la visión siguiente:

“Buscamos convertirnos en el mejor Centro Comercial del Perú, mediante un nuevo sistema de comercialización de ventas de productos y servicios variados, enfocado a la entrega diferenciada en calidad total, en beneficio de nuestros consumidores”.

3.2 Misión

3.2.1 Misión actual de la empresa

La misión actual de la empresa es la siguiente:

“Brindar una administración eficiente en beneficio de todos los comerciantes de nuestro mercado de abastos y los clientes de éstos, que acuden a diario para la satisfacción de sus necesidades. Nos preocupamos especialmente por la calidad en los principales servicios que ofrece la empresa higiene - salubridad, limpieza, seguridad, ordenamiento de las actividades comerciales y capacitación tanto al personal como a los comerciantes, ejes fundamentales que nos permitirán lograr nuestros objetivos estratégicos”.

3.2.2 Análisis de la misión actual

La misión actual detalla innecesariamente los servicios que ofrece la empresa como la higiene, limpieza, seguridad; por lo que hemos buscado ser más claro y resumir esos servicios en una sola; de esta manera proyectar una misión con menos palabras, más corta y de fácil entendimiento, por lo cual se utilizará solo las palabras “administración eficiente”.

3.2.3 Elementos de la misión propuesta para la empresa

Tabla N.- 6

Elementos de la misión de la Corporación Andina de Unicachi S.A

N	Elementos	Respuesta
1	Clientes	Comerciantes (clientes internos), consumidores (clientes externos).
2	Productos o servicios	Alquiler, ventas de locales comerciales y servicio de mantenimiento y seguridad.
3	Mercados	La Victoria, El Agustino, Ate y San Luis.
4	Tecnología	La administración.
5	Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	La empresa está comprometida con el crecimiento, falta de desarrollar solidez financiera.
6	Filosofía	Comerciantes emergentes con aspiraciones de un crecimiento.
7	Auto concepto	Comprometido en generar un valor al cliente mediante una administración eficiente.
8	Preocupación por la imagen pública	Generar oportunidad para los comerciantes emergentes, manejo de residuos sólidos.
9	Preocupación de los empleados	Los colaboradores y comerciantes se convierten en el motor de desarrollo de la empresa.

Fuente: Adaptada de David, Fred R. " Conceptos de Administración Estratégica", Capítulo II, Pagina 51, Décimo cuarta edición México. Ed. Pearson Education, 2013.

En la tabla N.-6 se denota los elementos para elaborar una correcta misión en la empresa.

3.2.4 Misión propuesta

Luego del análisis, la misión propuesta para la empresa será la siguiente:
"Brindamos una administración eficiente en beneficio de todos nuestros clientes en búsqueda de la satisfacción de sus necesidades, reconociendo a nuestros colaboradores y comerciantes como nuestros principales motores de crecimiento y desarrollo".

3.3. Valores

3.3.1 Valores actuales de la Empresa

Se entiende por valores a aquellos juicios éticos contruidos con el tiempo, relacionados con el comportamiento de las personas. Los valores compartidos en una organización, son fuerzas que impulsan el desarrollo de la misma, generando una cultura empresarial.

Los valores que encontramos dentro de la empresa Corporación Andina Unicachi S.A. son:

- **Honestidad y Lealtad:** Este valor es importante porque envuelve la necesidad de que el comerciante y todo el personal de la empresa sean honestos y leales con su empresa y con sus clientes. Por ejemplo, en el mercado Unicachi, no se admite la comercialización de productos vencidos ni productos falsificados que pueden atentar contra la salud de nuestros clientes.
- **Responsabilidad en las funciones asignadas:** significa que todos los miembros de la organización asumen funciones específicas para cumplir metas en el tiempo con resultados.

3.3.2. Análisis de los valores actuales

Se realizó el análisis aplicando la observación directa, conversando con comerciantes y personal de la corporación desde agosto del 2016, fecha que German Vizcarra Ugarte, integrante del equipo de planificación estratégica asume la función de administrador con el apoyo del gerente Edgar Arhuata Uchasara se realiza el siguiente análisis:

- Honestidad y Lealtad: es un valor que identificamos se encuentra en el personal de Unicachi y los comerciantes, cuando se conversa con los comerciantes argumentan que a pesar de los problemas siguen apoyando al mercado se quiere la mejora, la lealtad se observa con fuerza entre los miembros del directorio, es importante mencionar que ellos provienen de una misma etnia sus costumbres hacen que se encuentren unidos para tomar decisiones.
- La responsabilidad ha estado decayendo como valor en la empresa, debido a que algunos comerciantes no cumplen con los pagos de los servicios que brinda la administración, lo que origina que no se pueda cubrir el mantenimiento y mejoras del mercado, se produce un descontento de los comerciantes que si están al día y cumplen con el pago de los servicios.

3.3.3 Elementos de los valores propuestos para la empresa

Los elementos de los valores propuestos son:

- Referido a los colaboradores: Comunicar la estima motivar a los colaboradores con el conocimiento de logros de esta manera podrán trabajar motivados en un ambiente agradable generando responsabilidad y calidad en su trabajo.
- Referido a los comerciantes: Transmitir el deseo de progreso y la innovación permanente, tenemos que transmitir que se conviertan en empresarios. Generar una cultura de pago y responsabilidad en los servicios ofrecidos.

- Referido a los clientes: Es mejorar darle calidad en sus productos valorar a los clientes es esencial porque se convierte en elemento fundamental del negocio.
- Referido a la integridad: Es la gestión del negocio con ética y transparencia.
- Referido a la lealtad: No engañar a los clientes internos (comerciantes) y externos (consumidores).

3.3.4. Valores propuestos

Los valores propuestos para la empresa son los siguientes:

- **Honestidad e integridad:** El comerciante y los colaboradores de la empresa debe materializar la práctica de la honestidad con su empresa y con sus clientes. Los líderes deben practicar la honestidad en todas las manifestaciones de su vida.
- **Servicio e innovación:** Es necesario que todos los integrantes de la organización se encuentren orientados a un servicio de calidad. La innovación en el servicio es una tarea fundamental que deben ser asumidos por cada uno de los integrantes de la organización. La creatividad y la innovación debe ser asumido como una necesidad de sobrevivencia, crecimiento y desarrollo de la empresa.
- **Trabajo en equipo:** Es muy importante que tanto la administración del mercado, los comerciantes y colaboradores puedan trabajar en equipo para cumplir los objetivos organizacionales. Es necesario institucionalizar las capacitaciones para lograr la conciencia en el cumplimiento de los objetivos del equipo. Cada uno de los integrantes debe saber cuál es su función

dentro del equipo, como éste se integra y con los objetivos de la empresa.

- **Responsabilidad:** Aquí hay una tarea que involucra a toda la organización generando responsabilidad a través de reuniones con los comerciantes, propietarios y colaboradores; es necesario escuchar sus dudas y atender sus necesidades, se tiene que establecer los mecanismos de dialogo y generar la cultura de comerciante y colaborador responsable con sus obligaciones.
- **Compromiso:** Se logra con las capacitaciones permanentes para lograr que cada uno de los integrantes de la organización realicen la labor que le gusta y lo hagan con pasión.
- **Solidaridad:** Es un valor que proponemos para que los miembros de la organización se integren en base a la ayuda mutua.

3.4 Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

El alineamiento estratégico de la visión, misión y valores es la congruencia que debe existir entre la estrategia de la empresa y los otros elementos de la organización. El alineamiento tiene la finalidad que la organización cumpla con todos los objetivos con eficiencia.

Los elementos a tener en cuenta para el alineamiento estratégico son la cultura de la organización respaldado por el grado de compromiso de los integrantes, los recursos, sean estos tangibles o intangibles, deben disponerse con las prioridades que demanden los objetivos propuestos; la organización, resulta importante si la estructura organizativa está alineado a los objetivos de la organización.

En resumen, los elementos que consideramos necesarios para el alineamiento estratégico son:

- **Cultura:** Es el conjunto de valores de la organización, con la cultura se busca armonizar las diferentes actividades comerciales que recojan las diferentes costumbres de nuestros clientes. La finalidad de la cultura organizacional debe ser que todos sus integrantes tengan una visión compartida y comprometida. La cultura es sumamente importante porque genera identidad.
- **Recursos:** Los recursos intangibles con la que cuenta la organización son el desarrollo de la Marca, los proyectos, etc. Los recursos tangibles vienen hacer los bienes muebles e inmuebles donde se desarrolla el negocio.
- **Organización:** Se refiere a la estructura organizacional, las funciones, la relación entre las áreas de trabajo. Para que una organización sea efectiva tiene que haber un alto grado de integración entre los diversos estamentos. No olvidemos que el alineamiento estratégico soluciona la dispersión organizacional. Todos los colaboradores de la corporación deben estar comprometidos desde la gerencia, los colaboradores, los accionistas, propietarios, incluyendo a comerciantes, y como resultado se podrá aplicar la planificación estratégica.
- **Mercado-clientes:** Es el entorno, es el mercado objetivo que una organización desea atender. La selección de los clientes se convierte en una variable estratégica ya que de ello depende la tasa de crecimiento del negocio. Encontrar satisfacer las necesidades de los clientes resulta básico para el negocio.

CAPITULO IV. ANALISIS EXTERNO

4.1. Tendencias de las variables del entorno

4.1.1. Análisis Político-Gubernamental:

Según política de Estado y planes de gobierno (2016-2021), Las Pymes recibirán beneficios y promoción para el financiamiento. El impulso para el crecimiento está relacionado con la promoción de parte del Estado para el otorgamiento de crédito a intereses bajos, a través del Banco de la Nación y Cofide⁸. El ministro de Economía y Finanzas, Alfredo Thorne, afirmó que “el gobierno buscará dinamizar a las pymes a través de créditos que serán otorgados por el Banco de la Nación y Agro Banco, con el apalancamiento de la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide)”⁹.

La ley 29230, permite el canje de obras por impuestos que pueden ser aprovechados por los administrados (Pymes) para presentar proyectos de inversión pública. Esta ley permite a una empresa privada ejecutar y financiar diversas obras de infraestructura con cargo a su impuesto de renta 3era categoría. Atendiendo a la política general del gobierno central, algunas municipalidades distritales, como es el caso de Comas (esta comuna en el año 2010 aprobó la ordenanza No 316-C/MC de fecha 26.11.2010, en donde se establece la forma de canje de obligaciones tributarias y no tributarias)¹⁰, y en el distrito de La Victoria las autoridades están con mayor disposición de aceptar proyectos de inversión con intervención del sector privado. Sin duda, la apertura del mercado para nuevas inversiones, la flexibilidad o desburocratización de los trámites ante

⁸ Cofide: Corporación Financiera de Desarrollo

⁹ <http://larepublica.pe/impresa/economia/796732-el-gobierno-dara-credit-os-las-pymes-traves-del-banco-de-la-nacion>

¹⁰ <https://www.mtc.gob.pe/cnsv/R.D.%203093-2010-MTC.pdf>

los organismos del Estado, son elementos nuevos que beneficiarán el crecimiento de las Pymes.

Sin embargo, las discrepancias políticas entre la oposición y el gobierno central y el hecho que no logren entenderse podrían generar conflictos sociales con consecuencias impredecibles. La demanda insatisfecha y crisis en sectores como salud y educación podría generar conflictos sociales.

Por otro lado, la corrupción de Odebrecht¹¹ ha generado la suspensión en las decisiones de inversión pública y privada.

La falta de previsión en seguridad ha generado que los efectos del fenómeno del niño costero haya ocasionado el colapso de la agricultura en la zona norte del país, como resultado que algunos productos de primera necesidad como el limón incrementen de precio.

La paralización de las actividades productivas y la suspensión de la inversión privada y pública ocasionan la falta de liquidez en las personas, falta de dinero en el bolsillo de la población.

Estos hechos ocasionan que los precios del agua y la luz se incrementen, los productos de primera necesidad se incrementan y se restringe el consumo.

4.1.2. Análisis Económico

Se viene trabajando la incorporación del Perú como miembro pleno de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE);

¹¹ <http://gestion.pe/politica/odebrecht-claves-entender-escandalo-corrupcion-que-sacude-america-latina-2181399/17>

<http://semanaeconomica.com/tema/la-corrupcion-de-odebrecht-en-el-peru/>

igualmente, la incorporación en la estructura del MEF y de Pro Inversión de mecanismos de coordinación con los gobiernos regionales a fin de fortalecer capacidades en materia de inversiones, APP (alianza público-privada).

En un artículo del banco mundial, Perú panorama General, (Octubre 2016), se nos informa que: “En 2016, se espera que el crecimiento económico sea similar a los niveles de 2015, recuperándose gradualmente a un ritmo promedio de 3,8 por ciento para 2017-2018”¹².

En el país se seguirá impulsando reformas económicas que promuevan y garanticen la inversión privada.

Alfredo Thorne (2017), refiriéndose a la estrategia del MEF frente al efecto de la corrupción, dice: “Estamos desplegando una estrategia potente que consiste en un doble shock: de integridad y de inversiones. El gobierno de Pedro Pablo Kuczynski tiene la intención de promover la inversión privada y pública con la finalidad de dinamizar la economía del Perú. A mayor inversión productiva se genera desarrollo, y este a su vez genera mayor capacidad de consumo”¹³. Las oportunidades que este gobierno brindará para invertir serán sumamente beneficiosas.

Para este año 2017, se prevé un crecimiento de la economía basado en alza de los metales en el sector minería y el desarrollo de la construcción, en el sector público el gobierno ha anunciado la construcción de la línea 2 del Metro, y la reconstrucción del norte del país a consecuencia del fenómeno del niño, como factores de un impulso de la economía.

¹² <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

¹³ <http://elcomercio.pe/> domingo 05.02.2017.página 34.

4.1.3. Análisis Legal

El gobierno ha dado un paquete de normas tributarias, mediante la delegación del Congreso de la República, que busca incentivar la formalización de las Pymes. Por ejemplo, aprobó beneficio para que las pequeñas y medianas empresas puedan obtener recuperación anticipada del IGV, siempre y cuando realicen compras de bienes de capital. En general se ha generado un andamiaje legal para incentivar el desarrollo de las Pymes y su incorporación a la formalidad. El canje de obras por impuestos se encuentra normado en la ley 29230; y es impulsado por este gobierno. Las municipalidades ha recogido esta norma para implementar diversas ordenanzas tendientes a impulsar las obras de ornato e infraestructura de la ciudad. El paquete de normas dictadas en base a las prerrogativas otorgadas por el Congreso de la República referida a los beneficio de las Pymes.

4.1.4. Análisis Cultural

A principios del presente año se presentaron los Lineamientos de política cultural del Perú 2013-2016, (Arista A. 2013), “Nos comprometemos a consolidar una nación peruana integrada, respetuosa de sus valores, de su patrimonio milenario y de su diversidad étnica y cultural, vinculada al mundo y proyectada hacia el futuro” ¹⁴ .

Con esta apertura se puede tomar en cuenta que, en este tipo de comercio, un grupo étnico puede traer ciertos productos oriundos para comercializarlo (en este caso en un mercado de abastos), a sabiendas que nuestro país es un país pluricultural y con diversidad de gustos alimentarios según cada

¹⁴ Adriana, Arista. “Lineamientos de política cultural en el Perú: ¿el fin de los cien años de soledad de la cultura?”. En Revista Argumentos, año 7, n.º 3. Julio 2013. Disponible en http://www.revistargumentos.org.pe/lineamientos_de_politica_cultural.html

ubicación, hecho que puede constituir en un elemento diferenciador en la generación de nuevos negocios.

En la zona de la parada - en donde se encuentra el Mercado Unicachi - La Victoria, hay mucha afluencia de migrantes de diferentes lugares del país, principalmente el centro del país, como tales, ellos tienen gustos muy particulares, cuyas necesidades pueden ser cubiertas, por ejemplo en la gastronomía. Se puede buscar un reconocimiento por la variada gastronomía regional con insumos provenientes de las propias regiones.

4.1.5. Análisis Tecnológico

La tecnología de la información es aprovechada por empresas de la competencia del sector para sistematizar y agilizar sus procesos, en el sector mercado de abastos aún no es aprovechada en su máxima dimensión. La tecnología debe ser implementada y utilizada para el ahorro en el trabajo de tiempo y en el personal de la empresa.

El sector comercio viene aprovechando el avance tecnológico, ya que actualmente se realizan transacciones que impulsan el negocio. En los últimos cuatro años “el comercio electrónico en nuestro país ha estado creciendo a tasas del 8 %”, según VISANET¹⁵, vale decir que en el 2015 se alcanzaron ventas por 2 mil millones USD¹⁶. A continuación, desarrollamos algunos aportes de la tecnología usados por los negocios:

- **CRM (Customer Relationship Management):** Se trata de un programa informático que podría ser de suma importancia y utilidad para el crecimiento del negocio,

¹⁵ VISANET: La red más grande de medios de pago, más de 100 mil clientes.

¹⁶ <http://elcomercio.pe/economia/negocios/ahora-si-comercio-electronico-esta-creciendo-peru-noticia-1903695>

ya que se identificaría a los clientes a través de una base de datos en sistema de manera estructurada, pudiendo establecerse relaciones duraderas con los clientes. Mediante esta herramienta las empresas comerciales pueden acercarse a sus clientes de manera eficiente. Es una herramienta tecnológica que Unicachi tiene planificado implementarlo a futuro.

- **Tecnología de la Información en Estacionamiento de Centros Comerciales:** El proceso de estacionamiento de vehículos se viene automatizando progresivamente, mediante el uso de computadoras se han creado los sistemas de control y disponibilidad de parqueos. El sistema de control permite controlar la hora de salida y entrada de los vehículos al centro comercial (control de las placas de vehículo). El sistema de disponibilidad de parqueo brinda información al usuario al momento de buscar estacionamiento para que encuentre más rápido donde parquear, permitiendo que no haya congestión y el cliente no pierda tiempo buscando donde estacionar su vehículo. Es usado en los centros comerciales modernos. En los mercados de abastos el estacionamiento no se tiene esta tecnología.
- **Comercio Electrónico:** Se basa en la adquisición de servicios y bienes y servicios por internet o vía online. La transacción comercial vía online sigue creciendo en el sector comercio. Por ejemplo las compras y ventas internacionales se realizan medio medios electrónicos,

existiendo informe a este respecto¹⁷. Los mercados de abastos no utilizan el internet para realizar transacciones comerciales; algunos tienen página Web y Facebook, pero no interactúan con el consumidor.

- **Código de Barras:** Los mercados de abastos carecen de identificación de código de barras en sus productos, por lo cual sus procesos logísticos son tradicionales. Los códigos de barras pueden agilizar también el momento del pago de la compra, ya que los productos son leídos a través de una barra de luz que son capturados como una imagen, al ser leído, la computadora analiza la información contenido en el código de barra que permite la identificación del producto y su precio. Es una herramienta tecnológica que Unicachi tiene planificado implementarlo a futuro.

4.1.6. Análisis Ecológico

Está referido a la eliminación de los Residuos Sólidos; al respecto, según la ley N.- 27314 “Ley General de Residuos Sólidos”. “En el Artículo 54: minimización y reaprovechamiento; el generador aplicará estrategias de minimización o reaprovechamiento de residuos, las cuales estarán consignadas en su respectivo plan de manejo de residuos las que serán promovidas por las autoridades sectoriales y municipalidades provinciales. En el artículo 55: Segregación de residuos; la segregación de residuos, tiene por objetivo facilitar su reaprovechamiento, tratamiento o

¹⁷ <http://elcomercio.pe/economia/mercados/paypal-comercio-electronico-peru-empieza-emerger>

comercialización, mediante la separación sanitaria y segura de sus componentes”.¹⁸

Esta normatividad nos enseña que los espacios comerciales están obligados a tener un plan de manejo y eliminación de residuos sólidos.

En el caso de mercados de abastos es necesario incluir el reciclaje mediante la contratación de los recicladores al sistema laboral vía la formalización.

La capacitación de los colaboradores de limpieza, y los propios comerciantes, en los mercados de abastos resulta fundamental para que se puedan diferenciar de los productos orgánicos y no orgánicos, los desechos de plásticos.

Además, se debería promover el manejo y aprovechamiento de residuos especiales, bajo la responsabilidad extendida del productor o proveedor.

¹⁸ http://bvs.minsa.gob.pe/local/dgsp/000_RES.SOLID.pdf título IV, Capítulo I, página 66, artículo 54 y artículo 55.

4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno

Tabla N.-7

Impacto clientes - proveedores

ANÁLISIS	TENDENCIA	CLIENTES	PROVEEDORES
<i>Análisis político - gubernamental</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dinamización de créditos a través de préstamos promovidos por el Estado.</i> • <i>Inversión pública en alianza con el sector privado.</i> • <i>Flexibilización de trámites.</i> • <i>Conflictos políticos y sociales.</i> • <i>La corrupción de Odebrecht, genera suspensión en las decisiones de inversiones públicas y privada.</i> • <i>Por falta de previsión en seguridad, el fenómeno del niño costero ha generado el colapso de la agricultura en la zona norte del país.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La facilidad de crédito dinamiza las actividades comerciales, porque se pueden dar créditos a los clientes.</i> • <i>La paralización de las actividades productivas genera que el empleo no crezca.</i> • <i>La corrupción ha generado la suspensión de actividades de inversión privada y pública, que ocasiona la falta de liquidez en la población.</i> • <i>En el norte del País la capacidad de consumo ha disminuido, y la agricultura se encuentra colapsado, por lo que los precios se incrementan.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>En el rubro de servicios, se mantiene igual por ser principalmente: luz y agua.</i> • <i>La disminución de las ventas ocasiona disminución de la producción.</i> • <i>Los precios de los productos de primera necesidad incrementan su precio, se restringe el consumo.</i>
<i>Análisis económico</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Impulso de la inversión privada y pública.</i> ▪ <i>Tasa de crecimiento económico 4.%. Tasa de inflación 2.9%</i> ▪ <i>Incremento del precio de los metales, crecimiento de la minería y el sector construcción.</i> ▪ <i>Se aprobó beneficio del IGV justo.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Mayor consumos por la tasa de crecimiento, mayor demanda.</i> ▪ <i>Los clientes con el beneficio del IGV se beneficiarán.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Se beneficia porque tendrá efecto en la reducción del precio de los productos que se comercializa; con excepción de los productos que vienen del norte del País, donde se sufrió con el fenómeno del niño.</i> ▪ <i>Tendrán mayores ventas porque habrá mayor liquidez.</i>
<i>Análisis legal</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ley de obras por impuesto ley 29230</i> ▪ <i>Leyes para el destrabe de la economía.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>En forma directa se beneficia con ley de obras, porque es un beneficio a la comunidad, y podría ser aprovechado por el sector privado y ello pueda generar la reactivación de la economía.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Se beneficia porque genera mayor movimiento económico, mayor demanda.</i>
<i>Análisis cultural</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Existe una perspectiva inter-cultural tendiente al fortalecimiento de las tradiciones y costumbres.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Existe pluriculturalidad y ello puede ser aprovechado para generar identidad con el producto. Puede aprovecharse ofreciendo al público una variada gastronomía regional.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Traen productos de origen andino o selvático para su comercialización y consumo.</i> ▪ <i>Preparación de alimentos regionales.</i>

<i>Análisis tecnológico</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Incremento de la tecnología (sistemas integrados).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Se puede mantener más cerca con los clientes consumidores por medio del e-commerce, promoción por redes sociales, páginas web.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Mejora la comunicación con reportes más rápidos</i>
<i>Análisis ecológico</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Aplicación de la Ley N.- 27314 de residuos sólidos.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>El manejo de los residuos sólidos generará un impacto en la comunidad, porque los clientes perciben que la empresa cumple con las normas de salubridad.</i> ▪ <i>Organizar a los comerciantes y a los colaboradores para la diferenciación de los desechos en tachos distintos.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Mejor control y organización.</i> ▪ <i>Comprometer a los proveedores en la recolección de los residuos sólidos.</i>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N.-7 se realiza un cuadro en cuanto a aspectos relevantes como político, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico, las tendencias de la empresa en cuanto a estos temas y las acciones para los clientes y proveedores de la empresa.

4.3. Efecto en la empresa de las variables del entorno

Tabla N.-8

Empresa – variables de entorno

TENDENCIA	ANÁLISIS	UNICACHI	Oportunidad / Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos políticos entre oposición y gobierno. • Crecimiento de las demandas sociales • Flexibilidad en la tramitación • Crédito impulsado por el Estado. 	Análisis político - gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor o menor consumo/capacidad adquisitiva de clientes en el Mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad
		<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de trámites en los gobiernos locales. • La corrupción en los gobiernos locales y pérdida de confianza en las autoridades locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza • Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> • El destape de la Corrupción de Odebrecht genera miedo y desconfianza tanto en sector público y privado. 		<ul style="list-style-type: none"> • Problema de retraso de leyes de financiamiento de Pymes, impulsados por el Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de la inversión privada. • Se aprobó beneficio del IGV justo. • Tasa de crecimiento anual 4 %. 	Análisis económico	<ul style="list-style-type: none"> • Los consumidores tienen mayores ingresos • Se beneficiará del IGV justo. • El crecimiento del PBI es beneficio para todos los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad • Oportunidad • Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de las cadenas retail 		<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye crecimiento del mercado de abastos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la informalidad y Inflación (2.9 %) 		<ul style="list-style-type: none"> • La informalidad afecta al crecimiento del negocio del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> • Ley de obras por impuesto ley 29230 • Leyes para el destrabe de las inversiones 	Análisis legal	<ul style="list-style-type: none"> • Se beneficia por la forma de pago de obligaciones tributarias. • La agilización de los trámites ante los gobiernos locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad • Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar una perspectiva inter-cultural 	Análisis cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Se promueve el fortalecimiento de la interculturalidad en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la tecnología (sistemas integrados). 	Análisis tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de data, implementación y desarrollo de sistema. • Implementación de página Web 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad • Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Ley N.- 27314 de residuos sólidos. 	Análisis ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en la eliminación de residuos sólidos que genera un impacto positivo en la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N.-8 se analiza las variables más relevantes y su análisis para detectar si es una amenaza u oportunidad para la empresa.

4.4. Oportunidades y amenazas

4.4.1. Oportunidades

- Actualmente, existe una tasa de crecimiento económico anual en nuestro país de 2.5% y se pronostica que terminando este año el Perú crecerá un 4%, la inflación hoy en día es de 2.9%. Si bien es cierto la demanda se va incrementado, la oferta también se incrementa de igual forma.
- La aprobación del beneficio del IGV justo para las Pymes, puede ser aprovechado.
- Es una oportunidad la Ley N.- 29230 “ley de obras por impuesto”, y siguiendo el espíritu de esta Ley, la aplicación de las Ordenanzas emitidas por algunos distritos de Lima Metropolitana para el canje de obligaciones tributarias y no tributarias con servicios y obras de ornato e infraestructura. Mediante la promulgación de este tipo de normas se genera la oportunidad a cualquier empresa privada de la jurisdicción para la ejecución de obras de ornato e infraestructura y servicios. La oportunidad que vienen brindando algunos gobiernos locales de gestionar el mejoramiento o rehabilitación de las pistas y veredas, así como la remodelación de parques y espacios de recreación en el entorno donde la empresa realiza sus actividades, ayuda a un adelanto de obra, permitiendo superar las barreras burocráticas

que impone la administración. La agilización de los trámites ante los gobiernos locales.

- Corporación Andina de Unicachi S.A. promueve el fortalecimiento de la inter - culturalidad como empresa, reproduciendo las manifestaciones artísticas de los comerciantes que son originarios de diferentes provincias del Perú; esta tendencia podría ser aprovechada para integrar a todos los miembros de la organización; debería orientarse el fortalecimiento cultural en torno a los orígenes, lugares de procedencia de todos los integrantes de la organización.
- En cuanto a la Tecnología de la Información (TI), es una oportunidad muy importante para la gestión empresarial, ya que se viene trabajando la implementación de un ERP, con el fin de desarrollar la automatización y calidad de la data, se ha incorporado los módulos de ingresos, egresos, y fraccionamiento de la deuda; luego se incorporará módulos de alquileres y ventas con los datos históricos de los accionistas; así como el modulo administrativo que deberá contener el diseño y calificación de puestos para los colaboradores.
- La Ley N.- 27314, (ley de eliminación de residuos sólidos). La salubridad es un tema sensible en nuestra sociedad, y no puede estar ajena la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A. Las empresas tienen un compromiso con el tema socio- medio ambiental – ecológico, busca ser catalogada como cumplidora de altos estándares de calidad, y ello generará un impacto

positivo para la imagen de la empresa en el mercado, para los clientes, presentes y futuros. La eliminación de los residuos sólidos en el Mercado Unicachi - La Victoria es de forma continua y permanente, requiere de una asistencia sistemática y especializada; y si no hay consciencia de responsabilidad y tratamiento adecuado por parte de los integrantes de la organización, se podría iniciar una contaminación con gran impacto en la zona La Parada – La Victoria.

4.4.2 Amenazas

- Las cadenas retail vienen creciendo sostenidamente en desmedro del canal tradicional (mercado de abastos). Las ganancias de los comerciantes que son los clientes internos de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A. han disminuido en algunos casos, otros comerciantes no crecen. Los precios de alquiler y venta de locales comerciales no aumentan.
- En el plano político – gubernamental, la desconfianza generado por la corrupción y los temas burocráticos (para procesos de coordinación de mejoras con la municipalidad de La Victoria), pueden ser determinantes para conocer si las iniciativas de la inversión privada pueden ser atendidas o no. Un ejemplo es el canje de obras de infraestructura, ornato y servicios por obligaciones tributarias y no tributarias, que pretendió ser acogido por la actual gestión edil, pero aún sigue demorando.

- Continuando con los temas políticos – gubernamentales, la corrupción en el gobierno local puede ser un problema de retraso significativo porque se podría tener escenarios donde no se puedan implementar las leyes a favor de las Pymes.
- Según Perú 21, “El INEI¹⁹ indica que la informalidad afecta el 75% a la población económicamente activa en nuestro país, asimismo, el 61% de los trabajadores son informales, de cada 10 trabajadores, 4 no tienen seguro de salud”²⁰. La informalidad de los alrededores de jr. Hipólito Unanue, Sebastián Barranca y alrededores genera tugurizarían, falta de higiene y falta de seguridad en los alrededores del Mercado Unicachi - La Victoria.
- De acuerdo al reporte del BCR (2016)²¹, “Se proyecta que la inflación se situó dentro del rango a finales del 2016 y que esta se aproxime gradualmente a 2% durante el periodo del 2017 – 2018”, el objetivo es mantener la estabilidad monetaria la tendencia es mantener la inflación controlada lo que nos ha permitido alcanzar la estabilidad macroeconómica y promover el crecimiento del PBI (producto bruto interno), una inflación baja que esté controlada es necesaria para promover la inversión de empresas y las familias pueden planificar sus consumo y ahorro.

¹⁹ INEI: El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) es el órgano rector de los sistemas nacionales de estadística e informática en el Perú.

<https://www.inei.gob.pe/>

²⁰ <http://peru21.pe/economia/inei-informalidad-afecta-al-75-pea-2211258>

²¹ <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>

4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

La identificación de los factores del entorno sectorial que influyen decisivamente en una empresa con el fin de superar a la competencia son los factores claves de éxito del sector.

Robert M. Grant en su libro Dirección Estratégica, conceptos técnicas y aplicaciones nos enseña sobre la forma de cómo identificar los factores claves de éxitos de un sector, respondiendo a la pregunta ¿Qué desean los clientes? y ¿Cómo sobrevivir a la competencia? ²², en la primera pregunta analizamos la demanda y en la segunda analizamos la competencia. Así es que para analizar los factores claves de éxito se hace necesario analizar la demanda y la competencia.

En cuanto al análisis de la demanda debemos precisar que existen tres tipos de consumidores bien diferenciados; primero, están las amas de casa que viene a la Parada por precios bajos. Segundo, están los intermediarios, quienes vienen a la Parada para adquirir productos para reventa; y tercero, tenemos a los flotantes, que son aquellas personas que trabajan en la parada y que hacen sus compras en esta zona.

En el caso de la oferta, tenemos como nuestros principales competidores al Mercado Minorista No 1, y el Mercado tres de Febrero.

²² ROBERT M. GRANT, Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y aplicaciones, 8va edición, 2014(Thomson Reuter (legal) Limited / Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez y José Ruiz Navarro)

Tabla N.-9

Matriz EFE de la Corporación Andina de Unicachi S.A.

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Tasa de crecimiento económico	0.18	2	0.36
Reducción del IGV a la PYMES	0.15	2	0.30
Ley N.- 29230, obras por impuesto	0.09	1	0.09
Fortalecimiento de la interculturalidad	0.02	2	0.04
Uso de TI - aplicación a un ERP	0.10	3	0.30
Ley N.- 27314, eliminación de residuos sólidos	0.15	2	0.30
AMENAZAS			
Crecimiento de competidores en el sector	0.08	3	0.24
Temas burocráticos con los gobiernos municipales	0.04	2	0.08
Corrupción en el gobierno central	0.05	3	0.15
Efecto de la inflación	0.02	2	0.04
Informalidad de los negocios	0.12	4	0.48
TOTAL	1		2.38

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N.-9 se analiza los factores externos y el impacto en la empresa.

Se debe tomar en cuenta que, en el cuadro expuesto, el puntaje 4 significa “la empresa responde de manera excelente”, y 1 “la empresa responde de manera deficiente”.

En este caso, el puntaje es un 2.38, el cual nos indica que las estrategias son débiles y que las amenazas tienen cierto valor representativo en la empresa.

Mediante la evaluación de los factores la empresa se ubica en la mitad de la valoración, lo que significa que puede aprovechar sus oportunidades para mejorar y evaluar sus amenazas todos estos factores serán evaluados por parte del equipo de trabajo, corresponde

plantear las estrategias adecuadas por el equipo de planeamiento estratégico y la gerencia.

CAPITULO V. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

5.1. Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta)

Para saber la respuesta del mercado, cuya demanda, se realizó la siguiente información socio demográfico, (Arellano Marketing, 2017), ²³nos indica que la afluencia semanal en el sector de consumo para el mercado minorista es de un 58 % de afluencia de clientes, para el Mercado 3 de Febrero es de 25 % y para el mercado de abasto Unicachi es el 17 %.

Se realizó el análisis dividiendo en 3 sectores, denominado los flotantes, amas de casa y grupos denominados intermediarios, los cuáles mostraron la siguiente información, la seguridad es un factor altamente requerido. Para ello, por cada empresa se encuentra un mix de producto. Se debe destacar el análisis de precios bajos, calidad y limpieza. No debe descuidarse la seguridad y comodidad del negocio.

El negocio se encuentra en dos canales bien diferenciados; por un lado el canal tradicional en donde se encuentra los mercados de abastos, y por otro lado el canal moderno, donde se encuentra los tiendas por departamentos, los grandes centros comerciales, y el ingreso de nuevos como Tambo.²⁴

²³ www.arellanomarketing.com/ estilos de vida – análisis de la competencia Unicachi, 2017.

²⁴ Empresa Great Retail de la familia Lindley, comentó que los locales de Tambo ofrecerán un servicio moderno, pero con la cercanía de las bodegas. <http://gestion.pe/empresas/familia-lindley-abrira-40-tambo-lima-este-ano-2127701>

Canal Tradicional

Los mercados de abastos se clasifican por:

1. **Su volumen de venta o distribución.** Pueden ser Mayorista y Minorista; tenemos al Mercado Mayorista No 1 de Santa Anita, como Mercado Minorista CONZAC²⁵, en el distrito de Los Olivos, El mega Mercado Unicachi, en el distrito de Comas, y como ejemplo de una combinación de comercio Mayorista y Minorista tenemos al Complejo Comercial Unicachi de Comas, y el Mercado Unicachi - La Victoria. Cabe precisar que se considera mayorista a aquella persona que maneja el mercado de proveedores y se convierte en un distribuidor de los minoristas, una de las características principales es que inician sus labores a partir de las 2 de la mañana y la atención al público es entre las 4 y 13 horas, haciendo un total diario entre 10 a 11 horas de jornada diaria de lunes a domingo. El comerciante Minorista es el intermediario, tiene como proveedor al Mayorista, vende sus productos al consumidor final.
2. **Por su gestión:** Tenemos aquellos que son administrados por asociaciones de comerciantes, Junta de Propietarios, Cooperativas, o empresas, como es el caso de los mercados Unicachi (Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A., y Corporación Andina de Unicachi S.A.).

²⁵ CONZAC: Asociación Gran Mercado del Cono Norte Zarumilla. Dirección Legal: Av. Angélica Gamarra Nro. 850. Distrito: Los Olivos. Departamento: Lima, Perú

3. **Por su especialización**, tenemos al mercado de Frutas No 2, que se encuentra en la jurisdicción de La Victoria, el Mercado de Flores, Mercado Tupac Amará II dedicado a la comercialización y maduración de plátanos.

Principales mercados de abastos y en Lima.

- Mercado CONZAC, que se encuentra en la av. Angélica Gamarra en el distrito de Los Olivos, en donde se comercializa al por menor dirigido al consumidor final. Es un mercado de abastos que tiene más de mil socios y tiene problemas de organización y liderazgo. La administración es ejercida por comerciantes.
- Mercado Ciudad de DIOS²⁶, que se encuentra en San Juan de Miraflores, comercialización al por menor. Es uno de los mercados de abastos más antiguos de San Juan de Miraflores. Vende productos al mayor y menor.
- Complejo Comercial Unicachi, ubicado en el distrito de Comas, se comercializa al por mayor y menor. Desde el año 2013 se han establecido comerciantes del Mercado Mayorista - La Parada, como consecuencia del desalojo dispuesto por Susana Villarán – Alcaldesa de Lima Metropolitana). Igualmente, este Complejo Comercial alberga a mayoristas de Frutas. La actividad comercial empieza a las 4 am.

²⁶ Mercado Ciudad de Dios, dirección: Av. De los Héroes # 515, Local C24, San Juan de Miraflores.

- Mercado 03 de febrero - La Victoria, es un mercado de abastos de venta de productos y servicios al por mayor y menor, se encuentra el costado del Mercado Unicachi – La Victoria.
- Minka²⁷, Se inauguró en 1999, se encuentra ubicado en la av. Argentina - Callao, es una combinación de múltiples espacios comerciales mayorista y minoristas, un centro comercial, en donde se alberga a las más importantes tiendas por departamento, farmacias, ropa, calzado de reconocidas marcas, una amplia oferta de entretenimiento y estacionamiento.

Características del canal tradicional:

- Carecen de planes comerciales, debido por la falta de comprensión de la importancia de planear por los integrantes de la organización, hay ausencia de liderazgo, egoísmo; donde el principal problema son los propios comerciantes. Posiblemente la dificultad fundamental sea que estos negocios carezcan de una cultura organizacional formada conscientemente por sus líderes.
- Los comerciantes son independientes, es decir, cada uno realiza actividad comercial independiente de su compañero comerciante, y en algunas ocasiones compiten en el mismo espacio comercial entre ellos.

²⁷ Minka, la Única Ciudad Comercial de Perú, agrupa una amplia variedad de negocios del retail moderno y tradicional ubicada en el Callao. Forma parte del portafolio de Centros Comerciales del Grupo Inversiones Centenario. <http://minka.com.pe/nosotros/>

- Los mercados de abastos privados trabajan sin que sus integrantes se articulen, con normas internas aprobadas por ellos, muchas normas internas no son aplicables o no se aplican; la administración se encuentra a cargo de los mismos comerciantes, muchos de ellos sin experiencia en gestión, limitadas a resolver los problemas cotidianos, pero no están resolviendo los problemas futuros que demandan la competencia del sector. Pocos son conscientes que el ingreso y el crecimiento de las cadenas retail al mercado nacional están desplazando a los mercados tradicionales.

EMSSA ²⁸, tiene a su cargo la administración del mercado mayorista de Lima, así como de todos los mercados públicos, tiene un reglamento que regula las relaciones internas de comercialización, seguridad, higiene y de los subordinados. Los mercados de abastos privados se encuentran regulados por disposiciones de seguridad y salubridad por el gobierno local, en donde éstos se encuentren.

Canal moderno, las tiendas por departamento y centro comerciales:

1. En el caso de los Supermercados, estos planifican y tienen objetivos definidos y valores compartidos por todos los integrantes de la organización. La gestión de estos espacios comerciales se encuentra a cargo de personas especializadas en temas de gestión de negocios y marketing.

²⁸ www.emmsa.com.pe/

Empresa Municipal de Mercados S.A. EMMSA Av. La Cultura 808. Santa Anita LIMA-PERÚ. Redes sociales. Gran Mercado Mayorista de Lima

2. En el caso de los Supermercados existe una centralización en la administración y los colaboradores trabajan para la empresa bajo subordinación y dependencia.
 3. Existe una tendencia a la concentración de los negocios en el sector comercio para que el consumidor pueda encontrar de todo en un solo lugar.
- Supermercado Peruanos S.A., propietario de Plaza Vea, Vivanda, su fundador es Carlos Rodríguez Pastor. Su presencia en el mercado se encuentra en el año 2003 con la compra del 100% de cadena supermercado Santa Isabel. Va dirigido a todo tipo de público, pero fundamentalmente a los sectores B, C, D. Vivanda va dirigido a los sectores A y B, un sector que exige calidad y está dispuesto a pagar precios elevados, ubicados en los distritos residenciales de capacidad adquisitiva alta.
 - Metro: Originalmente fue fundado por peruanos, pero actualmente pertenece a holding Cencosud. Fue inaugurado por el Grupo Wong en el año 1992 en el distrito de Chorrillos, en lo que hoy se ha convertido en Plaza Lima Sur. En el año 2007 la marca Metro junto con Wong fueron adquiridas por el holding chileno Cencosud.
 - Tottus: Pertenece al capital chileno el del grupo Falabella; inicia sus operaciones en el año 2002 en el centro comercial mega plaza, Se ha preocupado por el abaratamiento de los precios de sus productos y servicios. Esta preocupación por el precio del producto se ha visto reflejado en el slogan de las promociones de

campana “Tottus te da más por menos”. La búsqueda de mejores precios y conscientes de que para ello se requiere las alianzas con los productores peruanos, esta tienda a realizado alianzas con los productores, tal como se puede ver en el informe del Diario Gestión²⁹

- Centros comerciales: El crecimiento de centros comerciales está determinado por la inversión en infraestructura que estos efectúan para la construcción de nuevos centros comerciales que ya se encuentran programadas para este año 2107³⁰.

Se muestra la tabla N.-10 donde se hace diferencia el mercado tradicional del moderno.

Tabla N.-10
Diferencias entre mercado tradicional del moderno

MERCADO TRADICIONAL	MERCADO MODERNO
1. Carecen de planeamiento estrategico	1. Tienen un planeamiento estrategico
2. No tienen Vision, Mision	2. Desarrollan una Vision, Mision y Valores
3. El comercio es individual puesto por puesto	3. Desarrollan una cadena logistica lo que
4. Es gobernado por asociaciones, cooperativas grupo de comerciantes.	significa que tienen proveedores homologados
5. Carecen de area de servicio al cliente no se maneja el servicio de Post Venta	4. Es gobernado por grupo de empresarios
6. La administracion no utiliza la tecnologia de informacion como herramienta de soporte y desarrollo	5. Tienen un area del servicio al cliente y manejan las reclamaciones.
	6. La administracion se ve fortalecido por herramientas informaticas.

Fuente: Elaboración Propia.

²⁹ <http://gestion.pe/empresas/tottus>

³⁰ <http://elcomercio.pe/economia/peru/se-abriran-10-centros-comerciales-ante-cierre-2017-noticia->

De acuerdo al estudio /Arellano marketing ³¹ se determinó que la mayor área de influencia correspondiente a la parada donde está ubicado el mercado unicachi corresponde al sector C con el 44 por ciento y el sector D con el 34 por ciento, para un mejor estudio se ha dividido la áreas de influencia de acuerdo a la distancia y al tiempo de llegada de los clientes (se nos indica un radio de acción de 5, 10 , 15 minutos), en dicho radio de acción se ha ubicado a nuestros competidores más cercanos, como el mercado 3 de febrero, mercado municipal y Plaza Veá; Por lo que los consideramos como competidores potenciales dentro de nuestro rango de acción.

Figura N.-5

Información de centros comerciales 2016-2017

CENTROS COMERCIALES 2016-2017				
Grupo	Proyecto	Ubicación	Inversión (Millones US\$)	Inicio de operaciones
2016				
Falabella	Open Plaza	Huancayo	81	Set. 2016
	Mall Aventura Plaza	Cayma - Arequipa	70	Nov. 2016
Intercorp	Real Plaza la Curva	Lima - VMT	15	Dic. 2016
	Power Center Lurin	Lima - Lurin	17	Dic. 2016
Parque Arauco	Via Mix Colonial	Lima	7	2016
2017				
Corporación Wong	Mall Santa María	Lima	18	Nov. 2017
Falabella	Mall Aventura Plaza	Tacna	19	2017
Cencosud	CC La Molina	Lima	140	2017
Parque Arauco	Mega Plaza Express	Trujillo	16	Mar. 2017
Fondo de Inversión Fibra	Strip Center Magdalena	Lima	5	-
Inversiones ya realizadas durante el 2016				
Corporación Wong	Mall del Sur	Lima	200	Abr. 2016
Parque Arauco	Plaza Conquistadores (3º nivel)	Lima	16	Mar. 2016

Fuente: <http://elcomercio.pe/>, Jueves 8 de setiembre de 2016.

³¹ Arellano Marketing/investigación consultoria-Susan Ortega consultoría de investigación. www.arellanomarketing.com-2017.

En la figura N.- 5 se muestra la información como es el crecimiento de los supermercados en el sector indicando la inversión y el inicio de operaciones. Describimos los proyectos que se vienen el 2017.

- Corporación Wong - Mall Santa María: Se estima que empiecen a construirlo a partir de abril de este año para inaugurar su primera etapa en noviembre, así lo indicó Edgar Callo, Gerente de Centros Comerciales de Corporación E. Wong. Existen proyectos de discotecas, espacio de entrenamiento familiar, cines, juegos, restaurantes. Estará en plena panamericana Sur.³²
- Falabella - Mall Aventura Plaza: Planean para este año la construcción de 120 tiendas, 600 estacionamientos, el ingreso de tiendas anclas como Tottus, Saga, Ripley.³³
- Cencosud - Centro Comercial La Molina: Este grupo desde el año pasado ha iniciado las obras sobre un terreno de 13 mil m2, en donde estará Wong, la Tienda Paris, etc.³⁴
- Parque Arauco - Mega Plaza Express: El gerente general de Mega Plaza, Percy Vigil, se estima que el centro comercial inicie sus operaciones en abril de este año 2017, comenzando a operar con un Supermercado, 1 tienda por departamento, cines, patio de comidas.³⁵
- Fondo de Inversión Fibra - Strip Center Magdalena: Generar una inversión de aproximadamente una inversión de 5 millones de

³² <http://elcomercio.pe/economia/negocios/wong-mall-santa-maria-tendra-hub-discotecas-top-noticia-1924818>

³³ <http://gestion.pe/empresas/aventura-plaza-ya-tiene-luz-verde>

³⁴ <http://elcomercio.pe/economia/negocios/mall-cencosud-molina-abriria-inicios-2018-noticia-1931789>

³⁵ <http://www.peru-retail.com/megaplaza-mall-trujillo-2017/>

dólares, y tendrá cuatro pisos, en donde se construirá gimnasio, restaurantes, agencias bancarias, etc. El Gerente de desarrollo de Fibra Juan Carlos Azoytia, dijo que el concepto de Strip Center se puede desarrollar en la Lima Moderna, como San Isidro, Surco o Magdalena con mayor capacidad de consumo. No piensan incursionar en la periferia de Lima³⁶.

Todas estas inversiones nos confirman que hay una demanda insatisfecha; pero también nos hacen concluir que hay una tendencia por la concentración de los negocios. Estos proyectos nos demuestran que el concepto de concentración de la comercialización de productos y servicios, (incluido la oferta recreativa) en un solo lugar es una tendencia del sector. El desarrollo del canal moderno sin duda reduce la capacidad de desarrollo del formato tradicional de comercialización como son los mercados de abastos.

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

El objetivo del análisis de la estructura de la corporación es identificar las oportunidades y amenazas. El modelo de Porter³⁷, conocido como el modelo de las cinco fuerzas, constituye una metodología de análisis. Según Porter “el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores”³⁸.

Estas cinco fuerzas lo representamos en la figura N.-6:

³⁶ <http://www.peru-retail.com/fibra-strip-center-magdalena/>

³⁷ Porter Michael E, profesor de la escuela de negocios de Harvard. Ha desarrollado el curso de Harvard sobre análisis de la competencia y de los sectores industriales, además de numerosas conferencias sobre estrategia competitiva; es consultor de varias empresas dentro y fuera de los Estados Unidos.

³⁸ Fred R. David, “conceptos de Administración Estratégica”, Decimocuarta edición, parte 2, 2013.

Figura N.-6

Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Fred R. David, “conceptos de Administración Estratégica”, Decimocuarta edición, parte 2, página 76, 2013.

En esta parte empezamos a desarrollar cada uno de las fuerzas competitivas.

5.2.1.1. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Limitan el rendimiento del sector, reducen rentabilidad.

- Precio entre el ofrecido y el sustituto. Según la localización del negocio el impacto es medio, porque existe un precio diferente de los productos y servicios, pero eso no impide que el sector

tenga sustitutos. En el sector en donde se desarrolla el Mercado Unicachi La Victoria, existen sustitutos porque existen varios modelos de comercialización similares tales como el Mercado Tres de Febrero, Conzac, Minka, Mercado Fiori, Mercado Ciudad de Dios, y en el canal moderno tenemos a Metro, Plaza Veja, Tambo, etc.

- Disponibilidad de sustitutos. La disponibilidad de sustitutos es alta debido a la gran variedad de negocios (excesiva oferta), dedicados a la comercialización de productos de bienes y servicios, bajo el formato de mercado de abastos tradicional, todos similares (Océano rojo).
- Rendimiento y calidad comparada. Existen una tendencia alta a la concentración de diferentes tipos de negocios que permiten cubrir las necesidades del consumidor final, estos a la vez se actualizan con nuevos sistemas y canales modernos en calidad de atención y satisfacción del cliente.
- Costo de cambio para el cliente. La intensidad es media, ya que en el sector hay una variación de costo de acuerdo al punto estratégico de localización del negocio y el flujo de personas.

5.2.1.2. Entrada potencial de nuevos competidores

- Acceso de canales de distribución. La intensidad es alta, ya que los nuevos competidores en este caso los Tambo, cuenta con canales de distribución moderna.
- Identificación de la marca. La intensidad es media ya que los competidores por ser nuevos van a invertir recursos para

posicionar su marca en el sector y nuestra marca ya es reconocida porque tenemos más de 14 años en el negocio.

- Curva de experiencia. Las empresas en el sector tienen experiencia lo cual hace eficiente su gestión, la intensidad es media ya que los accionistas de Unicachi tienen una experiencia en adquisición de inmuebles, construcción y ventas de puestos comerciales, pero la falta de especialización y capacitación hace que su gestión y la administración de negocios no sea tan eficiente en el sector.
- Economía de escala. La intensidad es alta porque tenemos competidores que por su capacidad de crecimiento de negocio en el caso de supermercado Metro tiene productos a precios más bajos por tener proveedores estratégicos y se maneja como una sola unidad de negocio.
- Políticas gubernamentales. La política gubernamental en el Perú tiene un impacto bajo debido a la estabilidad económica de los últimos 20 años generando confianza generan en sus primeros años inestabilidad.

5.2.1.3. Poder de negociación de los consumidores (clientes)

- Concentración de clientes. Michael E. Porter nos dice “si un cliente realiza gran volumen de compra, crecerá la importancia de la transacción”³⁹ . Esto quiere decir que la compra en volumen siempre tiende a disminuir los costos. Cuando el comprador se junta respecto a los proveedores se negociará el precio.

³⁹ Porter Michael. Estrategia competitiva. «Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores». Ediciones Pirámide, 2009.

- Sensibilidad de los compradores al precio. Robert M. Grant nos dice, “cuanto menos diferenciados sean los productos, más dispuestos estarán los compradores a sustituir el producto en función del precio”⁴⁰. Esto quiere decir que se debe buscar la diferencia en los productos y servicios que vendemos para que los compradores no sigan al precio. El precio del producto o servicio pasa a un segundo plano cuando estamos entregando al cliente un producto diferenciado, la intensidad es alta.
- Variedad de proveedores. El impacto es muy alto al ver varios proveedores el cliente tiene la facilidad de cambiar de proveedor si este no le convence fácilmente, el cliente tiene mayor poder de negociación.
- Condiciones de compra. La condición de compra para el cliente la intensidad es media, ya que el Producto ofrecido es diferenciado por los demás competidores y aun precio accesible.

5.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores

- Concentración de proveedores. En el sector existe alto poder de negociación con los proveedores ya que la competencia tiene capacidad de compra en alto volumen, mientras que en otros mercados la capacidad de negociar es baja porque los proveedores compran en pequeñas cantidades. Para el caso del mercado de abastos, existe alto poder de negociación de los proveedores. Los comerciantes compran en forma individual y no efectúan compras

⁴⁰ Grant Robert, “Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y aplicaciones”, 8va edición, 2014.

corporativas y en consecuencia no hay capacidad de negociar los precios con sus proveedores.

- Integración hacia atrás. La intensidad es alta en el sector, porque la mayoría de las empresas realizan estrategias de integración hacia atrás, creando alianzas estratégicas con los productores o proveedores para reducir costos y asegurar la cadena de suministro.
- Amenaza de proveedores. Es cuando el proveedor ofrece sus productos y servicios a otros competidores. El poder de negociación en última instancia se manifiesta en la posibilidad de no negociar, ya que son únicos o pocos en el sector. El impacto es alto.

5.2.1.5. Rivalidad entre empresas competidoras

Aquí evaluamos la fuerza con que la empresa se diferencia de sus competidores y de esta manera posicionarse en el mercado, los factores que se analizaron son los siguientes:

- Diversidad de competidores. Se analiza si el mercado tiene varios competidores en el negocio, realizando el análisis de la Corporación Andina de Unicachi S.A., no concentra el negocio como único, hay otros competidores bajo un formato similar, por ejemplo, el mercado 3 febrero, está el formato de supermercado Metro, Plaza Veja, y Minka, por eso podemos ver que hay diferentes participantes en el negocio de mercado de abastos siendo el impacto bajo.

- Grupos empresariales. El impacto es alto ya que existen grandes capitales con planes de expansión, ejemplo metro, plaza vea. Nosotros identificamos que la rivalidad aumenta al tener diferentes grupos en el negocio de los mercados de alimentos.
- Incremento de la capacidad del sector. El incremento de capacidad está aumentando debido a que existe una tendencia creciente a la demanda en el mercado, el impacto es medio.
- Grado de innovación. En el sector de negocios de comercialización de alimentos el grado de innovación no es muy frecuente y en los negocios de mercados tradicionales es bajo, la intensidad es muy bajo.
- Diferenciación de productos. El impacto es bajo por las cantidades de competidores en el sector que ofrecen los mismos productos con poca diferenciación porque aplican el mismo formato, pero el mercado Unicachi apunta a la estrategia de diferenciación de producto.

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

Tabla N.-11

Desarrollo potencial de productos sustitutos

DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Intensidad				
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Precio entre lo ofrecido y el sustituto			x		
Disponibilidad de sustitutos		x			
Rendimiento y calidad comparada		x			
Costo de cambio para el cliente			x		
Promedio	MEDIO				

Fuente: Adaptado del libro de Michael Porter. Estrategia competitiva.” Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”. Ediciones Pirámide. 2009.

Conforme a la tabla N.-11, en el desarrollo potencial de productos sustitutos la intensidad es media, donde podemos obtener ventajas en nuestros precios accesibles y el costo de cambio para el cliente, ya que la disponibilidad de sustitutos es alta.

Tabla N.-12

Entrada potencial de nuevos competidores

ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	Intensidad				
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Acceso de canales de distribucion		x			
Identificacion de la marca			x		
Curva de experiencia			x		
Economia de escala		x			
Políticas gubernamentales				x	
Promedio	MEDIO				

Fuente: Adaptado del libro de Michael Porter. Estrategia competitiva.” Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”. Ediciones Pirámide. 2009.

Según la tabla N.-12, tenemos desventajas en nuestros canales de distribución y en la economía de escala frente a los competidores. Nuestra Marca Unicachi a través de los 14 años ya tiene identificado a nuestros clientes.

Tabla N.-13

Poder de negociación de los consumidores

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES	Intensidad				
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Concentracion de Clientes		x			
Sensibilidad de los compradores		x			
Variedad de proveedores	x				
Condiciones de compra			x		
Promedio	ALTO				

Fuente: Adaptado del libro de Michael Porter. Estrategia competitiva.” Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”. Ediciones Pirámide. 2009.

Según la tabla N.-13, la sensibilidad y la concentración de clientes es alta, esto permite captar más clientes ofreciéndoles un producto diferente que nos permita diferenciarnos de nuestros competidores.

Tabla N.-14

Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Intensidad				
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Concentracion de los proveedores		x			
Integracion hacia atrás		x			
Amenaza de proveedores		x			
Promedio	ALTO				

Fuente: Adaptado del libro de Michael Porter. Estrategia competitiva.” Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”. Ediciones Pirámide. 2009.

Según la tabla N.-14, la concentración de proveedores es alta para las empresas de gran capital por el poder de adquisición de compra está a la vez forman alianzas con la competencia para bajar los costos.

Tabla N.-15

Rivalidad entre empresas competidoras

RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS	Intensidad				
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Diversidad de competidores				x	
Grupos empresariales		x			
Incremento de la capacidad del sector			x		
Grado de innovacion					x
Diferenciacion de productos				x	
Promedio	BAJO				

Fuente: Adaptado del libro de Michael Porter. Estrategia competitiva.” Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”. Ediciones Pirámide. 2009.

Según la tabla N.-15, la diversidad de competidores es baja ya que la mayoría de empresas se mantienen en el negocio tradicional y su grado de

innovación es baja, el mercado Unicachi apunta a diferenciarse brindando un producto y servicio diferente a la competencia.

5.4. Análisis del Grado de atractividad de la industria

Tabla N.-16
Evaluación global

EVALUACION GLOBAL	Intensidad				
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Desarrollo potencial de productos sustitutos			x		
Entrada potencial de nuevos competidores.			x		
Poder de negociacion de los consumidores		x			
Poder de negociacion de los proveedores		x			
Rivalidad entre empresas competidoras				x	
Promedio	MEDIO				

Fuente: Adaptado del libro de Michael Porter. Estrategia competitiva.” Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”. Ediciones Pirámide. 2009.

Según la tabla N.-16, la evaluación global de las 5 fuerzas de Porter es de intensidad medio, la cual nos permite tomar una decisión para seguir dentro del negocio, analizando nuestras ventajas y desventajas en el sector y con nuestros competidores. Es necesario reformular la estrategia del negocio.

5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC

Con la matriz del perfil competitivo (MPC), identificamos a los principales competidores de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A., en este caso, en la tabla N.-17, se hace la comparación con los factores clave de éxito, las puntuaciones que se dan son: 4 = fortaleza principal, 3= fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1= debilidad principal.

Tabla N.-17
Factores clave del éxito (MPC)

FACTORES CLAVE DEL ÉXITO	Ponderacion %	Corporacion andina unicachi		Mercado 3 de febrero		Metro	
		Calificacion	Puntuacion	Calificacion	Puntuacion	Calificacion	Puntuacion
Economia de escala	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3
Posicionamiento de la Marca	0.2	3	0.6	1	0.2	2	0.4
Localizacion del negocio	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Gestion de mercados modernos	0.2	1	0.2	1	0.2	3	0.6
Infraestructura de la empresa	0.3	1	0.3	3	0.9	4	1.2
Total			1.8		2		2.5

Fuente: Elaboración propia

Economía de escala (10%). La economía de escala nos permite ser más competitivos en el negocio, esto permitirá reducir los costos.

Posicionamiento de la Marca (20%). La marca influye en el volumen de venta, ya que nuestra marca Unicachi tiene 14 años en el mercado, brindando seguridad, calidad y precios accesibles a nuestros clientes.

Localización del negocio (20%). Punto estratégico para todo negocio para iniciar, incrementar sus operaciones.

Gestión de mercados modernos (20%). La gestión de mercados moderno es vital para que una empresa sea competitiva, actualmente el mercado Unicachi se encuentra en una reorganización para lograr una gestión efectiva.

Infraestructura de la empresa (30%). Es la parte importante del negocio para poder brindar un mejor servicio y seguridad a nuestros clientes, al tener una mejor infraestructura la empresa obtendrá aumento de cliente e ingresos.

CAPITULO VI. ANALISIS INTERNO

Está enfocado a encontrar las estrategias, de esta manera la Corporación Andina de Unicachi S.A. en conjunto, gerentes, miembros de directorio, supervisores aprovechan las fortalezas y minimizan las debilidades.

Identificará en la empresa lo que hace mejor frente a sus competidores y corregirá las debilidades que presenta la empresa.

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa:

Generar valor es el objetivo fundamental de una organización De acuerdo a D'Alessio (2008), "Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor del mercado y el costo de la organización"⁴¹.

O como dice Robert M. Grant "El valor se crea cuando el precio que el cliente está dispuesto a pagar por un producto o servicio excede a los gastos realizados por la empresa"⁴².

En la Figura N.- 7, se muestra la cadena de valor de la corporación Andina de Unicachi S.A., que administra el Mercado Unicachi - La Victoria, ha sido desarrollado en base al modelo de la cadena de valor de Porter⁴³, donde se identifica lo siguiente:

⁴¹ D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Pearson Education de México, 2008.

⁴² Grant Robert, "Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y aplicaciones", 8va edición, 2014.

⁴³ Porter M. <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>

Figura N.-7
Cadena de valor de la corporación

Fuente: Adaptada de Michael E. Porter, "Ventaja Competitiva – creación y sostenimiento de un desempeño superior", segunda edición, capítulo II, página 37, 2015.

La cadena de valor de la empresa se divide en actividades primarias y actividades de apoyo secundarias.

Las **Actividades primarias** son las siguientes:

- **Logística interna**

En esta etapa se realiza el ingreso de los nuevos clientes – comerciantes, elaboración de contrato de alquiler, también se realiza la renovación de contrato por alquiler del puesto comercial y atención de reclamos. También se encuentra el proceso de venta de locales comerciales.

- **Operaciones**

En esta actividad se realiza la gestión de administración que con lleva a las siguientes operaciones: mantenimiento (limpieza), seguridad, ordenamiento, tener en cuenta que la gestión incluye el control y verificación del cumplimiento de las tareas ejecutadas por los colaboradores.

- **Marketing y Ventas**

Esta actividad no tiene mayor impulso, se colocan avisos de alquiler y ventas de puestos comerciales en lugares visibles del mercado de abastos. Para desarrollar el sistema de atención al cliente se ha programado las capacitaciones, pero los comerciantes son reacios a participar; la gran mayoría aun no comprende que el conocimiento puede darle valor al producto o servicios que venden. Se tiene que programar actividades publicitarias para difundir la marca.

Las Actividades de apoyo secundarias:

En la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A., se identificaron las siguientes actividades de apoyo:

- **Infraestructura**

Esta actividad se enfoca en la planificación estratégica del negocio, y apoyo a las finanzas de la empresa.

También se realiza el proceso de compra, para ello se gestiona el abastecimiento de la empresa. Se tiene que provisionar el cobro a los comerciantes, por ejemplo, la provisión de servicio de Luz, Agua potable.

- **Gestión de recursos humanos**

Es gestionado por la Administración, que se encarga de la selección del nuevo personal y programación de nuevas capacitaciones.

- **Desarrollo tecnológico**

La empresa cuenta ahora con un ERP, (planificación de recursos empresariales) que logra integrar todas las áreas, fundamentalmente ingresos y egresos.

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.

Se analizó los indicadores de acuerdo a cada una de las áreas descritas en la cadena de valor de la empresa Corporación Andina Unicachi S.A.

- **Logística interna**

Se encuentra comprendido el ingreso de los comerciantes y el ingreso del personal de limpieza y personal de seguridad (colaboradores). Las evaluaciones dirigidas a medir el desempeño de cada uno de los miembros de la organización son importantes para el logro de los objetivos.

Se determinó los indicadores que a nuestro juicio son los más importantes para una ponderación como se muestra en la Tabla N.-18, el resultado fue 2.60, lo que significa que estamos en entre una debilidad baja y fortaleza baja.

Tabla N.-18

Logística interna

Alquiler de Puestos comerciales Determinación de Fortalezas y Debilidades	Corporación Andina Unicachi	Ponderación %	Valoración Unicachi
Factores Clave de Éxito			
Ingreso de nuevos clientes	3	40	1.2
Renovación de contratos	2	20	0.4
Alquiler de Puestos comerciales	3	30	0.9
Atención a reclamos	1	10	0.1
			2.60

1	Debilidad alta
2	Debilidad baja
3	Fortaleza baja
4	Fortaleza alta

Fuente: Elaboración propia

En resumen, se describe el análisis del alquiler de puestos comerciales en la empresa, asimismo su ponderación según factores descritos.

- **Operaciones**

En esta área se concentran las operaciones de mantenimiento, limpieza, seguridad, ordenamiento, cobranzas, capacitaciones para transformar la cultura organizacional. En la realización de estas actividades es donde se identificó que se concentra los problemas de la Corporación Andina de Unicachi S.A. de acuerdo al estudio que se realizó, se recogió datos y con el equipo de trabajo la información se presenta en la Tabla N.- 19,

podemos observar que la valoración dio un resultado de 1.6, que significa esta como debilidad media, lo que tenemos que mejorar de igual manera en la valoración con la competencia estamos por debajo de nuestra competencia que es el caso de mercado 3 de febrero.

Tabla N.- 19

Operaciones

Operaciones Determinación de Fortalezas y Debilidades	Corporación Andina Unicachi	Mercado 3 de febrero	Metro	Ponderación %	VALORACION		
					Corporación Andina Unicachi	mercado 3 de febrero	Metro
Factores Clave de éxito							
Mantenimiento del mercado	1	2	3	10	0.1	0.2	0.3
Control de calidad de alimentos	2	2	2	30	0.6	0.6	0.6
Seguridad de clientes	2	2	2	20	0.4	0.4	0.4
Cobranzas de servicios a clientes	1	3	3	30	0.3	0.9	0.9
Limpieza de pasillos	2	2	3	10	0.2	0.2	0.3
					1.6	2.3	2.5

1	Debilidad alta
2	Debilidad baja
3	Fortaleza baja
4	Fortaleza alta

Fuente: Elaboración propia.

- **Marketing y Ventas**

En este caso, no hay impulso a esta actividad; esta área figura en su diagrama funcional; actualmente se ha pintado el área total del mercado, se ha pintado el alineamiento para mantener el orden. No se hace impulso o promoción del alquiler y venta de los puestos comerciales, su promoción se encuentra limitado en los anuncios pegados, los interesados toman informes, y se contactan directamente con los propietarios o accionistas. Actualmente, se ha incorporado una nueva política de control

del ingreso de comerciantes redactándose nuevos contratos de alquiler con intervención de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A.; en junta de accionistas se ha aprobado ejecutar un estudio de mercado con la empresa Arellano Marketing.

Tabla N.-20

Marketing

Factores Claves	Unicachi	Ponderación	Valoración
		%	Unicachi
Participación de campañas Publicitarias	2	35	0.7
Investigación de mercado	1	25	0.2
Campaña y promociones	1	20	0.2
Promoción diferenciada por segmentos	1	20	0.2
			1.3

1	Debilidad alta
2	Debilidad baja
3	Fortaleza baja
4	Fortaleza alta

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la Tabla N.-20, podemos observar que el valor muestra una debilidad alta, lo que nos permite recomendar un desarrollo y organización de esta actividad.

- **Gestión de recursos humanos**

Esta área (administración del mercado) está dentro de la cadena de valor como actividad de apoyo, aquí se necesita reajustar modificar y tener nuevas funciones para tener una ventaja competitiva, es necesario también implantar mejoras, se hizo el análisis respectivo y se colocó en la tabla de valoración.

La evaluación mostrada en la Tabla N.-21, nos dio un puntaje de 2.5, lo cual nos indica que se tiene que mejorar esta área.

Tabla N.-21
Actividades de Apoyo

Factores Claves	Unicachi	Ponderación %	Valoración del Factor
Equipo de trabajo	2	30	0.6
Motivación del personal	2	25	0.5
Conocimiento del negocio	3	25	0.75
Control de indicadores de gestión	1	10	0.1
Atención al cliente	1	10	0.1
			2.05

1	Debilidad alta
2	Debilidad baja
3	Fortaleza baja
4	Fortaleza alta

Fuente: Elaboración Propia.

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.

“El benchmarking, es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer la victoria en el mercado”⁴⁴.

⁴⁴ FRED R. David, Administración Estratégica. Décimo cuarta edición México. Ed. Pearson Education, 2013.

En nuestro caso, el benchmarking, nos va permitir identificar las actividades de la cadena de valor de nuestros competidores y poder evaluar ventajas comparativas, como resultado se planteará las mejoras. En el caso de las empresas competidoras es difícil tener acceso a la cadena de valor, por lo que en esta etapa, se recopiló información, se trabajó con el apoyo del gerente de la Corporación Andina de Unicachi S.A., administrador, personal del directorio y clientes, se realizó la siguiente tabla:

Tabla N.- 22

Comparación con las empresas relacionadas con el sector

ACTIVIDADES	COPORACION UNICACHI	MERCADO 3 DE FEBRERO	MINKA	METRO
Inicio de actividades	2004	2010	1999	1992
Nivel de expansión Lima	SI	SI	SI	SI
Provincias	NO	NO	NO	SI
Página web	NO	NO	SI	SI
Correo electrónico	SI	SI	SI	SI
Página social	NO	No	SI	SI
Logística interna				
Cliente con contrato de puestos	SI	SI	SI	NO
Atención reclamos	NO	NO	SI	SI
Software para clientes (CRM)	NO	NO	SI	SI
Operaciones				
Mantenimiento de mercado	REGULAR	REGULAR	BUENA	BUENA
Control de calidad alimentos y Capacitaciones	NO	NO	SI	SI
Seguridad y vigilancia	REGULAR	REGULAR	BUENA	BUENA
Cobranzas de Servicios a Clientes	REGULAR	REGULAR	BUENA	BUENA
Limpieza de piso	REGULAR	REGULAR	BUENA	BUENA
Marketing				
Participación campañas publicitarias	MALA	MALA	BUENA	BUENA
Investigación de mercado	MALA	MALA	BUENA	BUENA
Promociones campañas	MALA	MALA	BUENA	BUENA
Administración GESTION DE RRHH				
Equipo de trabajo	REGULAR	REGULAR	BUENA	BUENA
Motivación al personal	MALA	Mala	BUENA	BUENA
Conocimiento del negocio	BUENA	REGULAR	BUENA	BUENA
Control de indicadores de gestión	MALA	MALA	BUENA	BUENA

Atención al cliente	REGULAR	BUENA	BUENA	BUENA
---------------------	---------	-------	-------	-------

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a la Tabla.- 22, donde se compara y evalúa la empresa VS la competencia, llegamos a las siguientes conclusiones:

- **Logística Interna**

La empresa Corporación Andina Unicachi S.A., tiene deficiencias con respecto a la competencia en atención de reclamos, no maneja un software de clientes para un rápido control y atención, la competencia cercana (mercado 3 de febrero) tampoco se ha desarrollado en este trabajo; los demás competidores si utilizan herramientas tecnológicas que facilitan la información. No se ha elaborado el diseño del puesto de trabajo por competencias, tanto para la admisión de nuevos inquilinos como para la admisión de colaboradores.

Operaciones

El mantenimiento del mercado de abastos de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A. es regular; se necesita medidas correctivas de las áreas destinadas a cada rubro para llegar a una mejora. La seguridad también se debe mejorar con la incorporación de personas con experiencia en temas de seguridad como Técnicos PNP (Policía Nacional del Perú) en el adiestramiento, también el servicio de cobranza requiere ser

rápido y eficiente con la incorporación de un nuevo sistema administrativo que evite la duplicidad de esfuerzos. Se ha adquirido un sistema administrativo que permite controlar los ingresos y egresos en tiempo real a través de google drive (almacenamiento en la nube) durante las 24 horas del día.

- **Marketing**

Aquí no se ha avanzado en cuanto al marketing, ya que no existe promoción y desarrollo para estas tareas en la empresa. Se debe trabajar un Plan de Marketing.

- **Administración Gestión de RRHH.**

La administración no ha sufrido cambios en su organización de sus áreas, ha venido laborando de la misma manera como se iniciaron desde el año 2002, se recopiló información del gerente quien afirma que en el mercado pasaron cinco administraciones, cuya principal deficiencia ha sido la falta de una gestión eficiente de los recursos, ello se refleja en la desconfianza de los propietarios y comerciantes en la propuesta de mejoras. Se necesita seguir haciendo mejoras tangibles y cambios en la organización.

6.4. Determinar las competencias de la empresa.

- **La actitud y el carácter emprendedor:** Los comerciantes que trabajan en el Mercado de Abastos Unicachi - La Victoria son personas con actitud emprendedora dedicadas al negocio, esto

hace que la Gerencia General tenga la convicción y confianza en desarrollar nuevos proyectos de emprendimiento.

- **Conocimiento del negocio de parte de los comerciantes en la venta de productos y servicios que ofrecen:** El conocimiento adquirido por parte de los comerciantes mediante el negocio con respecto a los productos que venden les sirve como experiencia en este giro de negocio para brindar un mejor servicio.
- **Trabajo en equipo:** Los comerciantes migrantes de las diferentes provincias del Perú se han caracterizado por la unión y trabajo en equipo. Las administraciones actuales con los comerciantes desean cambiar y establecer mejoras logrando que el equipo tenga objetivos y metas.
- **Toma de decisiones:** Los fundadores del mercado Unicachi-La Victoria, y la nueva administración están decididos para que la empresa siga en funcionamiento, por eso, ellos subvencionan las deficiencias de los ingresos.
- **Compromiso:** El compromiso nace del interior de los fundadores del Mercado Unicachi - La Victoria, ellos tienen el deseo de querer ver a la empresa como una de las mejores en Lima.
- **Liderazgo:** La nueva administración está cambiando y convocando a reuniones con el personal administrativo,

personal de limpieza, seguridad y comerciantes, se tiene toda la disponibilidad de mejorar.

Se muestra la Tabla N.- 23, donde se detalla las competencias de la corporacion.

Tabla N.-23

Competencias de la Corporación Andina de Unicachi S.A.

Competencias	
1. La actitud y carácter emprendedor	a) De los fundadores de la empresa
2. Conocimiento del negocio	b) Experiencia de los comerciantes
3. Trabajo en equipo	c) Gerencia, administración y clientes
4. Toma de decisiones	d) La gerencia y los fundadores
5. Compromiso	e) La corporación
6. Liderazgo	f) La nueva gerencia

Fuente: Elaboración propia

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.

El Mercado de Abastos Unicachi - La Victoria es una empresa que desde sus inicios hasta la actualidad ha pasado por varios periodos como negocio; nuestra hipótesis de trabajo parte de la premisa que hubo una primera etapa de crecimiento y una de apogeo, actualmente nos encontramos en una etapa en donde el negocio ya no crece (en general, el precio de las ventas de los locales comerciales y los alquileres no aumentan); empero, la pregunta a resolver es ¿Cuál es el factor por el cual se ha mantenido este

negocio en el tiempo?, la respuesta tiene que ver con identificar las ventajas competitivas. Nosotros identificamos las siguientes ventajas en Tabla N.- 24:

Tabla N.-24

Ventajas competitivas de la Corporación Andina de Unicachi S.A.

Ventajas Competitivas	
1) La actitud y carácter emprendedor	a) Fundadores y comerciantes con capacidades de responder a cambios en el entorno del negocio
2) Conocimiento del negocio	b) Comerciantes especializados en el negocio de ventas de productos frescos
3) Localización del negocio	c) alta densidad comercial

Fuente: Elaboración propia.

- **La actitud y el carácter emprendedor de los comerciantes que trabajan en el mercado de abastos:** Podemos apreciar que una ventaja competitiva de la empresa es que la mayoría de los que trabajan en el Mercado de Abastos Unicachi - La Victoria, son comerciantes migrantes de las diferentes provincias del Perú profundo. Ese Perú no oficial marginado durante largos años de nuestra historia republicana, desde la oleada migratoria de los años cincuenta y a través del tiempo hasta hoy han logrado con su

esfuerzo el reconocimiento como el sector emprendedor por haber generado millones de puestos de trabajo. Los comerciantes pujantes sin el mayor conocimiento de gestión, han logrado sobrevivir a la competencia de las grandes cadenas de negocios modernos. El amor al trabajo de este sector se ve manifiesta en sus actividades comerciales que empiezan desde las 2:00 am. de la mañana, con la finalidad de atender a los clientes a partir de las 5:00 am. hasta altas horas de la noche.

- **Conocimiento del negocio de parte de los comerciantes en la venta de productos y servicios que ofrecen:** Está referido al conocimiento del negocio que cada uno de los comerciantes tiene respecto a los productos que venden. La experiencia de los integrantes de la organización del negocio de venta de productos y servicios en largos años, es una ventaja que permite el arraigo de los clientes. El valor de los locales comerciales y el alquiler de los mismos se encuentran relacionados con el flujo de ventas de los productos y servicios que ofrecen los comerciantes al público consumidor. El conocimiento del negocio de parte de los comerciantes de los productos y servicios que venden constituye una ventaja competitiva.
- **Localización del Negocio:** Es una ventaja competitiva identificada debido a que la zona tiene una alta densidad de concentración comercial, se identificó que muchos comerciantes buscan más puestos comerciales para alquilar o también para usarlos como depósitos de mercadería.

Podemos establecer que por el tipo de negocio de comercialización de productos fundamentalmente frescos, dentro del mercado de abastos, tienen afluencia de comercio las primeras horas del día, donde se desarrolla principalmente el comercio mayorista.

6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.

La matriz de evaluación de los factores internos es una herramienta importante que nos permite identificar las debilidades y fortalezas en la organización según D'Alessio (2008), “las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejadas por la gerencia. Debe ponerse mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas para superarlas de ser posible”⁴⁵.

El procedimiento es hacer una lista de los factores de evaluación interna, se le asigna un peso 0.0 (no importante) y 1.0 (importante). La suma de todos los pesos es igual 1.00, se le asigna un valor a cada factor de 1- 4 clasificándolo:

1. Debilidad mayor
2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor

⁴⁵ D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Capítulo VI. Pearson Education de México, 2008.

4. Fortaleza mayor

Finalmente, se suman los pesos ponderados de cada factor y se determina el puntaje ponderado de la organización.

Tabla N.-25

Matriz de los factores Internos de la Corporación Andina Unicachi S.A.

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
FORTALEZAS			
1. Conocimiento del negocio (venta de productos y servicios) de parte de los comerciantes	0.20	4	0.80
2. El valor de venta y alquiler del puesto se ha mantenido	0.03	3	0.09
3. La localización del negocio	0.02	3	0.06
4. Desarrollo de proyectos conjunto entre municipalidad y empresa	0.02	3	0.06
5. El Administrador y el Gerente General cuentan con experiencias en Gestión de Mercado de Abastos.	0.05	3	0.15
6. Identificación de la marca Unicachi.	0.07	4	0.28
DEBILIDADES			
1. Falta cultura de pago	0.15	2	0.30
2. Alta cartera de morosidad	0.25	2	0.50
3. La corporación no tiene página web, no utiliza redes sociales	0.03	1	0.03
4. Falta de capacitación en atención al cliente y herramientas de gestión moderna	0.03	1	0.03
5. Deficiencia en los servicios de limpieza y Seguridad	0.02	2	0.04
6. Falta de mantenimiento en la infraestructura por déficit presupuestal	0.05	2	0.10
7. Falta de un sistema informático en administración que integre las etapas principales de la cadena de valor	0.03	1	0.03

8. Falta de integración y comunicación entre accionistas, propietarios, clientes internos (comerciantes)	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		2.52

Fuente: Adaptado de: FRED R. David, Administración Estratégica. Capítulo 4, Décimo cuarta edición México. Ed. Pearson Education, 2013.

En la tabla N.-25 se detalla la matriz EFI, donde se determinó un puntaje de 2.52, lo que significa que la organización está en una debilidad menor, estando en un valor intermedio para que llegue a una fortaleza menor, esto significa que la empresa no posee una solidez interna, lo que se debe hacer es trabajar en la mejora de las debilidades.

CAPITULO VII. FORMULACION DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

En este capítulo desarrollaremos los objetivos estratégicos y el diseño de las estrategias en base a la información de los capítulos anteriores. Respecto a los objetivos, Fernando D'Alessio nos dice “Los objetivos representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” ⁴⁶. Para el caso de diseño de la estrategia presentaremos diferentes modelos de matrices, con la finalidad de determinar el modelo de la estrategia a seguir en la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A.

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

⁴⁶ D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Capítulo VI. Pearson Education de México, 2008.

Con el desarrollo de la visión, misión y valores de la empresa se ha planteado un rumbo. Nosotros estimamos que la implementación del PE CAUSA, tendrá un horizonte establecido de 4 años. Los objetivos estratégicos sugeridos en el presente trabajo son cuantificables y medibles, y su aplicación servirá para que la organización alcance prosperidad en beneficio de los accionistas y los consumidores.

7.1.1. Objetivos Estratégicos

- Incrementar la rentabilidad anual en un 15%.
- Potenciar el capital humano con el fin de aumentar un 40% al año, el grado de satisfacción del cliente.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos

- **Incrementar la rentabilidad anual en un 15%.** Se considera un incremento en el valor de venta y alquileres de los puestos comerciales; este incremento debe producirse originado por el aumento de las ventas de los productos y servicios que ofrecen los comerciantes en el mercado de abastos. Es necesario precisar que el valor de venta y alquiler se incrementa con el aumento del flujo de ventas de bienes y servicios que realizan los comerciantes; este flujo de ventas deberá ser medido

mediante encuestas a los comerciantes y el análisis de cada unidad de negocio por periodos mensuales.

De igual manera se realizará la gestión de las cobranzas donde se deberá lograr como meta el pago a nuestros proveedores de servicios en forma puntual; asimismo, se deberá de ejecutar el plan de ejecución de la cobranza morosa (obligaciones no pagadas por los comerciantes). Para una mejor comprensión del problema de la morosidad en el pago de obligaciones se hizo un análisis comparativo de la evolución de pago de los principales servicios desde el año 2011 hasta el 2016. El comparativo se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N.-26

Comparativo de cobranza morosa de los servicios 2011-2016

AÑO	2016		2015		2014		2013		2012		2011
VIGILANCIA	92,292.80	69.71%	26,380.90	68.44%	10,763.70	57.73%	9,820.30	59.16%	9,088.50	52.52%	6,709.20
LUZ	23,443.00	17.71%	6,225.70	16.15%	3,569.30	19.14%	1,861.80	11.22%	4,467.90	25.82%	3,651.90
AGUA	16,659.00	12.58%	5,939.00	15.41%	4,312.40	23.13%	4,918.80	29.63%	3,749.50	21.67%	3,625.20
TOTAL DEUDA	132,394.80	100.00%	38,545.60	100.00%	18,645.40	100.00%	16,600.90	100.00%	17,305.90	100.00%	13,986.30

Fuente: Elaboración propia.

Cabe precisar que la gestión del Directorio periodo 2016-2017 ha implementado una política de cobranza que ha tenido como resultado el recupero de obligaciones de años pasados (2011- 2015); sin embargo, se ha descuidado el cobro del día a día en el periodo 2016; ello se refleja en la tabla N.- 26 en donde se podrá apreciar que en este periodo 2016 existen por cobrar un saldo de S/ 132,394.80 soles. En este caso, solo nos referimos a los conceptos de vigilancia, luz,

agua, no está incluido otras obligaciones como Impuesto Predial y arbitrios.

Figura N.-8

Variación de cobranza morosa de los servicios 2011-2016

Fuente: Elaboración propia.

En la figura N.-8 se puede apreciar con claridad que existe una alta tasa de morosidad en el servicio de vigilancia, seguido del servicio de la Luz. La política de cobranza debe tener en cuenta que existe una alta morosidad de pago en el pago de la Seguridad.

- **Potenciar el capital humano con el fin de aumentar un 40% al año, el grado de satisfacción del cliente.**

Esto significa sistematizar las capacitaciones para los directores, accionistas, propietarios, comerciantes y colaboradores de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A. Tiene que implementarse un programa de capacitaciones, entendiendo que el talento humano es la clave para diferenciarse de otras organizaciones. Se tiene que propiciar que los integrantes se preparen intelectualmente en las áreas de trabajo y que sean creativos; es necesario trabajar para que los miembros de la organización conozcan los objetivos del área y en general de la organización. En todas las actividades que se realicen en la organización debe haber una real y efectiva preocupación por las personas. Todo el miembro de la organización debe orientar su actuación cotidiana en el servicio al cliente.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

El primer paso para el diseño y formulación de estrategias es la evaluación o diagnóstico a través de diferentes herramientas. De acuerdo a R. Freid “el análisis y la elección de estrategias tiene como propósito determinar los cursos de acción alternativos más

apropiados para que las empresas logren sus objetivos y su misión”⁴⁷, se emplearan los siguientes modelos y matrices:

7.2.1. Modelo Océano Azul

Fue propuesto por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, profesores del INSEAD⁴⁸ (Francia), lo propusieron como una herramienta analítica para entender los problemas, y de esta manera crear opciones de solución en los negocios.

La estrategia se usa cuando las empresas se encuentran en una misma zona de competencia, en este supuesto caso, los autores señalan que la empresa está en un océano rojo; debido a que la demanda disminuye por el aumento de la oferta se hace necesario que la empresa busque la estrategia en la innovación en valor, para poder crecer y encontrar un nuevo mercado.

Con la estrategia de la innovación de valor la empresa puede dar un salto cualitativo en beneficio de los compradores y la compañía, y de esta manera se crea un espacio nuevo en el mercado a lo que se denomina que la empresa está en un océano azul, donde la competencia no tiene valor. Según Chan y Renée, “La innovación de valor es una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia, a través de la cual se crean océanos azules y se deja de lado a la competencia.”⁴⁹

⁴⁷ FRED R. David, Administración Estratégica. Capítulo 2, Décimo cuarta edición México. Ed. Pearson Education, 2013.

⁴⁸ INSEAD, Institut Européen d'Administration des Affaires", es una escuela de negocios y un centro de investigación con campus en Europa Fontainebleau (cerca de París), Francia, Asia Singapur y Medio Oriente Abu Dhabi, <http://knowledge.insead.edu/>

⁴⁹ Chan Kim y Mauborgne Renee, “La Estrategia Del Océano Azul”, Editorial Norma, 2012.

A continuación vamos a utilizar algunas variables⁵⁰ para el análisis del sector Comercio, y aplicables para la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A. Para el análisis se hizo consulta y se utilizó el marco teórico y la experiencia de los integrantes del grupo.

- **Precio:** El precio de los productos y servicio que se venden en el sector Comercio no hay una diferencia sustancial, salvo la diferencia de precio por razones de distancia geográfica. En cuanto al valor del alquiler y venta de puestos comerciales se encuentra determinado por el flujo de ventas de los productos y servicio que se venden en el puesto comercial. Los precios de los productos y servicios que se venden en el Mercado de Abastos Unicachi – La Victoria son similares de los competidores más cercanos como es el caso del Mercado 03 de febrero y alrededores del damero de la Parada. El precio no es un elemento diferenciador.
- **Infraestructura:** En general las infraestructuras de los mercados de abastos tienen que modernizarse. Los supermercados se encuentran a la vanguardia de la modernidad en cuanto a infraestructura se refiere. En el caso del Mercado de Abastos Unicachi su infraestructura tiene 14 años y se encuentra deteriorada. El sistema eléctrico no cubre la necesidad de la demanda y requiere cambio total con una inversión considerable. El sistema de agua y alcantarillado se encuentra colapsado en gran parte del mercado. Existe un déficit de estacionamiento cuando no hay espacio comercial

⁵⁰ Una variable es una expresión simbólica representativa de un elemento, estas pueden variar porque son observables y medibles.

que funcione como tal, sino tiene espacios de parqueos suficientes.

- **Ubicación:** La ubicación del espacio comercial y el flujo de ventas tiene incidencia directa en el valor del alquiler y ventas de los puestos comerciales. La localización del negocio Mercado de Abastos Unicachi - La Victoria es muy buena, pero el valor de los alquileres y precio de venta de puestos comerciales aún resulta muy bajo para la zona, por lo que, concluimos que la ubicación comercial es importante, pero no suficiente para fijar el valor; para determinar el valor es necesario el flujo de venta de bienes y servicios. En el caso del Mercado de Abastos Unicachi el valor del alquiler y ventas de puestos es bajo porque no hay incremento en el flujo de ventas de bienes y servicios por parte de los comerciantes.
- **Gestión de limpieza:** La gestión de la limpieza en el sector comercio retail es muy buena, con altos estándares de calidad. Empero, en el caso de los mercados de abastos aún no hay una administración eficiente en el manejo de los residuos sólidos. El mercado de abastos tiene que considerar que la imagen de un mercado limpio, ordenado y seguro genera un incremento en la venta de bienes y servicios por parte de los consumidores finales. En el caso de mercado de abastos Unicachi- La Victoria aún no se ha implementado la política de eliminación de los residuos sólidos; se viene capacitando al personal de limpieza para que mejorar el sistema de limpieza del mercado de abastos Unicachi.

- **Gestión de la Seguridad:** La seguridad es importante en todo negocio, más aún en el sector comercio, en donde se cuida los bienes y personas de la comisión de delitos contra el patrimonio. A diferencia de los mercados de abastos, las cadenas retail tienen una mejor gestión de seguridad, éstos contratan a las service de seguridad. En el caso del mercado de abastos Unicachi - La Victoria, se tiene que mejorar la seguridad del servicio que se brinda, incorporando a personas con experiencia.
- **Equipo Humano:** En el sector Comercio, en las cadenas retail los trabajadores son capacitados permanentemente. En el caso del mercado de abastos no se capacita al personal que trabaja, en todo caso muy pocos capacitan a sus colaboradores. Es importante en un negocio tener personal capacitado y con valores compartidos por los miembros de la organización. En el Mercado Unicachi - La Victoria se tiene un plan de capacitaciones, en todo caso hay disponibilidad plena para capacitar al personal con los valores de la empresa.
- **Gestión de control de calidad.** Las cadenas Retail, desarrollan controles de calidad tanto a sus procesos y a los productos que se venden en sus instalaciones. Empero, en los mercados de abastos no desarrollan control de calidad (no existen un personal especializado para dicho fin). El control de la calidad debe estar referido no solo a la calidad de los productos y servicios que venden los comerciantes, sino al control de los procesos de la cadena de valor de la empresa.

- **Gestión de Residuos Sólidos:** El manejo de residuos sólidos en el Sector es importante, no solo se trata de recoger y dejar los residuos sólidos para que el camión municipal se la lleve, sino se trata de aplicar un nuevo sistema de eliminación de los residuos sólidos.

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

De acuerdo a los análisis mostrados podemos concluir por el juicio de la persona experta que el precio no es un factor que pueda diferenciarnos de la competencia. La infraestructura es un aspecto que se mejorará. La ubicación del negocio es un factor que se puede aprovechar en beneficio del crecimiento del negocio y la futura rentabilidad. En cuanto a la gestión de la limpieza y seguridad se tiene que mejorar para brindar un eficiente servicio.

El equipo humano como se aprecia en el lienzo, se encuentra en nivel debajo del promedio, ello ocurre, porque las capacitaciones aún no se implementan de manera sistemática. La gestión de calidad es básica en la corporación, todavía no se ha implementado programas de gestión de calidad en la empresa. La eliminación de los residuos sólidos se debe de implementar con mecanismos de capacitación dirigido a los colaboradores y a los comerciantes.

Figura N.-9

Lienzo de la Corporación Andina de Unicachi S.A.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura N.-9 se muestra una evaluación de las principales variables que pueden repercutir en la empresa, dando muestra que la ubicación es una variable fundamental.

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria

El escenario de la industria es muy similar. Si bien es cierto que en el canal tradicional se alquilan y venden puestos, y en el canal moderno se venden productos y servicios en forma centralizada bajo la dirección de líderes con experiencia especializada y formación académica, el capital humano, la gestión de calidad, recojo de residuos sólidos, implementación del TI, y mejorar la infraestructura son aspectos que se viene desarrollando en la industria.

La diferencia que ofrecerá la Corporación Andina de Unicachi S.A. con respecto a las demás empresas del sector radicarán en:

- El desarrollo o potenciación del capital humano orientado a un servicio superior.
- La gestión de calidad e innovación
- El recojo de los residuos sólidos.
- Implementar el TI como herramientas de gestión para el manejo de la información.

En la figura N.-10, se presenta el lienzo de la industria, variables de la empresa VS el sector – la competencia.

Figura N.-10
Lienzo de la estrategia de la Industria

Fuente: Elaboración propia.

7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)

Es una herramienta fundamental para crear océanos azules, sirve para crear una nueva curva de valor, de esta manera al llenar la matriz, obtendremos beneficios con el propósito de realizar el océano azul.

Tabla N.-27

Matriz de la Corporación Andina de Unicachi S.A.

Eliminar	Incrementar La gestión de limpieza y seguridad
-----------------	--

<p>Reducir</p> <p>Reducir los costos operativos.</p>	<p>Crear</p> <p>Realizar capacitación del recurso humano.</p> <p>Crear área de control de residuos sólidos</p>
---	---

Fuente: Elaboración Propia.

Según la tabla N.-27, los temas que más se deben de trabajar son reducir los costos operativos. Asimismo, se debe de gestionar de forma eficiente la limpieza y seguridad. También se debe crear un plan de desarrollo de capacitaciones del recurso Humano incluimos a los comerciantes y personal de la empresa, también crear el área de manejo y gestión de los residuos sólidos.

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Aquí mostramos el lienzo de la nueva estrategia de la Corporación Andina de Unicachi S.A. en donde podemos identificar que los precios no resultan ser un factor determinante para ser diferentes y únicos en el sector. La nueva estrategia debe consistir en lo siguiente:

- Potenciar el capital humano orientado a un servicio superior.
- Gestionar la calidad y la innovación.
- El recojo de los residuos sólidos.
- Implementar el TI (tecnología de la información).

Según Chan Kim y Renne Mauborgne la curva de valor difiere de sus competidores cuando tiene las siguientes partes:

- Foco: Toda estrategia tiene un foco y se debe reflejar en la estrategia de la corporación en este caso se identifica en el

grafico (Recurso Humano, gestionar la calidad e innovación, Recojo de los Residuos sólidos, implementar el TI).

- Divergencia: Podemos observar en el grafico que la estrategia por las curvas del sector se presenta de forma similar, en consecuencia, podemos afirmar que sería una estrategia reactiva, pero nosotros consideramos que identificar el foco en la curva de valor de la Corporación Andina de Unicachi S.A. y que la competencia no desarrolle estas variables la convierte en una oportunidad.
- Mensaje contundente: La estrategia de la Corporación Andina de Unicachi S.A. muestra un mensaje contundente, el mejor recurso humano, calidad total y gestión de los residuos sólidos es lo que se puede diferenciar y llevarnos a un océano azul.

Figura N.-11

Nueva estrategia de la Corporación Andina de Unicachi S.A.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura N.-11 se muestra la ponderación de las variables relevantes de empresa – antes y con la actual estrategia VS la ponderación del sector - la competencia.

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

Resumiendo, ahora que ya analizamos la misión y visión, luego hicimos el análisis externo donde determinamos la matriz externa EFE, luego el análisis interno de la corporación donde realizamos la matriz EFI, se determinó también la matriz del perfil competitivo MPC, según Fred R. David “En esta fase, denominada etapa de los insumos, se resume información básica necesaria para formular las estrategias.”⁵¹, luego se

⁵¹ FRED R. David, Administración Estratégica. Capítulo 2, Décimo cuarta edición México. Ed. Pearson Education, 2013.

seguirá desarrollando las diferentes técnicas para llegar a la decisión final.
En la figura N.-12, se muestra el siguiente cuadro resumen:

Figura N.-12

Modelo analítico para la formulación de estrategias

Fuente: Adaptado de: FRED R. David, Administración Estratégica. Capítulo 2, Décimo cuarta edición México. Ed. Pearson Education, 2013.

7.2.2.1. Matriz FODA

Esta matriz, es de utilidad para evaluar en qué grado las fortalezas y debilidades son importantes y en qué grado están sufriendo cambio en el entorno de la Corporación Andina de Unicachi S.A. Según Johnson, Scholes y Whitting “El análisis DAFO resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueda afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia”⁵². Lo podemos clasificar como una herramienta en la que se puede aplicar en los diferentes sectores de la organización. De la sección que denominamos insumos nos servirá para realizar la siguiente matriz.

En la tabla N.- 28, el análisis interno y externo son desarrollados para establecer las fuerzas competitivas en la industria de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A. De la matriz FODA CRUZADA, de la corporación andina de Unicachi, luego de analizar la tabla, se propuso las acciones principales a aplicar lo que nos dio como resultado las estrategias propuestas:

- La estrategia de incrementar el negocio en cuanto a las ventas de puestos en el mercado.

Lo que se buscaba es comprar los puestos que en forma inicial los accionistas tenían y pasados los años ellos vendieron sus puestos, se propone regresar hacia atrás y comprar los puestos comerciales, negociarlos para darle un valor agregado de esta manera la corporación tenga mayor control y realizar los cambios y mejoras si tener resistencia por parte de los comerciantes que son dueños y se oponen a los cambios, de esta manera con varios puestos que pasarían a propiedad de la corporación se puede hacer las siguientes acciones:

⁵² Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whitting Richard, “Dirección Estratégica”, Séptima Edición. Ed. Pearson Educación, Pág. 146, 2006.

Homologación de proveedores y controlar la distribución.

Esta estrategia seria parte de aplicar la estrategia de INTEGRACION HACIA ATRÁS.

- En el caso de reducir el impacto de competidores en el sector teniendo conocimiento en el negocio.

Desarrollar la identificación de la marca para reducir los negocios informales.

Aquí lo que se busca con estas estrategias es generar una mayor participación de mercado esto se realizara del conocimiento del negocio para realizar la identificación de la marca, el primer paso es desarrollar el área de marketing, iniciar campañas de promoción de ventas, se tendrá que hacer gastos en publicidad estas estrategias son parte de la estrategia de PENETRACION DE MERCADO.

Tabla N.-28

Matriz FODA cruzado para Corporación Andina de Unicachi S.A.

MATRIZ FODA	Fortalezas <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento del negocio 2. El precio del alquiler del puesto se ha mantenido 3. La localización del terreno 4. Desarrollo de proyectos conjuntos entre municipalidad y empresa 5. El personal de administración y gerencia cuentan con grado académico superior 6. Identificación de la marca 	Debilidades <ol style="list-style-type: none"> 1. No hay cultura de pago 2. Alta cartera de morosidad 3. La corporación no tiene página web 4. Capacidad de atención al cliente limitada 5. Deficiencia en los servicios de limpieza 6. Se necesita mantenimiento en infraestructura 7. Falta de un sistema informático en administración 8. No hay integración entre accionistas, propietarios, clientes y administración.
Oportunidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de crecimiento económico anual 2.5% 2. Reducción del IGV a la pymes (IGV justo) 3. Ley N.-29230 obras por impuesto 4. Fortalecimiento de la interculturalidad 5. Uso de TI - aplicación en un ERP, CRM 6. Ley N.-27314 eliminación de residuos sólidos 	Estrategias FO <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar el negocio en cuanto a las ventas de puestos en el mercado (F1, O1, O2). 2. Desarrollar más obras en la corporación (F2, O3) 3. Desarrollar proyectos de mejora de infraestructura (F3, O2, O3) 4. Elaborar más proyectos entre municipalidad y empresa (F4, O2, O3, O4) 5. Promover la interculturalidad con profesionales de Unicachi (F5, O4, O5) 	Estrategias DO <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una cultura de pago para aminorar la morosidad (D1, D2, O4) 2. Aprovechar la TI mediante creación de página web y ERP (D3, D7, O5) 3. Mejorar la integración entre el personal de gerencia con la administración. (D8, O4) 4. Mejorar la capacidad de atención al cliente para ser más competitivos (D4, O4)
Amenazas <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de competidores en el sector- Economía de escala. 2. Temas burocráticos con los gobiernos municipales 3. Corrupción en el gobierno central 4. Informalidad de los negocios 5. Efecto de la inflación 	Estrategias FA <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir impacto de competidores en el sector teniendo conocimiento en el negocio (F1, O1) 2. Desarrollar proyectos conjuntos entre municipalidad y empresa (F4, A2) 3. Desarrollar la identificación de la marca para reducir los negocios informales (F6, O4) 4. Mantener precios de venta de alquiler previa evaluación con la administración (F2, A5) 	Estrategias DA <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar un personal de cobranza (D1, D2, A1) 2. Creación de una página web para ser más reconocidos en el mercado (D3, A1, A4) 3. Tener un mejor servicio al cliente (D4, A4)

Fuente: Elaboración propia

A continuación se enumera otras acciones que se asocian a las estrategias formuladas:

Estrategias FO

1. Incrementar el negocio en cuanto a las ventas de puestos en el mercado (F1, O1, O2). El incremento de ventas se genera con la estrategia de diferenciación en calidad de servicio al cliente.
2. Desarrollar más obras en la corporación (F2, O3). Tiene que ver con el mantenimiento y mejora del mercado, esto significa, por ejemplo, la colocación de cámaras de seguridad y equipamiento del departamento de limpieza; como consecuencia de la aplicación de la estrategia de integración vertical.
3. Desarrollar proyectos de mejora de infraestructura (F3, O2, O3). Mantener una infraestructura adecuada para mejorar comodidad de los clientes; como consecuencia de la aplicación de la estrategia de integración vertical.
4. Elaborar más proyectos entre municipalidad y empresa (F4, O2, O3, O4). Mejorar los accesos con una buena seguridad y limpieza; como consecuencia de la aplicación de la estrategia de integración vertical.
5. Promover la interculturalidad con profesionales de Unicachi (F5, O4, O5). Capacitaciones promoviendo nuestros productos regionales; como consecuencia de la aplicación de la estrategia de diferenciación en servicio al cliente.

Estrategias DO

1. Desarrollar una cultura de pago para aminorar la morosidad (D1, D2, O4). Se desarrollará capacitaciones para generar cultura de pago, mediante la aplicación de la estrategia de diferenciación en servicio al cliente.
2. Aprovechar la TI mediante creación de página web y ERP (D3, D7, O5). La página web servirá para publicitar el negocio de los comerciantes, y el sistema ERP servirá para lograr mayor eficiencia de la información; como consecuencia de la aplicación de la estrategia de diferenciación en servicio al cliente.

3. Mejorar la integración entre el personal de gerencia con la administración. (D8, O4). Se desarrollará actividades para lograr la socialización de todo el personal y lograr que trabajen en equipo; como consecuencia de la aplicación de la estrategia de diferenciación en servicio al cliente.

4. Mejorar la capacidad de atención al cliente para ser más competitivos (D4, O4). Las capacitaciones permitirán una mejora en la atención al cliente de nuestros comerciantes; como consecuencia de la aplicación de la estrategia de diferenciación en servicio al cliente.

Estrategias FA

1. Reducir impacto de competidores en el sector teniendo conocimiento en el negocio (F1, O1). Las capacitaciones a los comerciantes permitirá que el comerciantes conozca herramientas de gestión moderna; como consecuencia de la aplicación de la estrategia de diferenciación en servicio al cliente.

2. Desarrollar proyectos conjuntos entre municipalidad y empresa (F4, A2). Se tiene que coordinar la mejora de la infraestructura y ornato externo, la seguridad y la limpieza pública; como consecuencia de la aplicación de la estrategia de integración vertical.

3. Desarrollar la identificación de la marca para reducir los negocios informales (F6, O4). Unicachi debe ser conocido como un espacio comercial como un ejemplo de la formalización del negocio del comercio informal. El modelo de negocio Unicachi reduce la informalidad; como consecuencia de la aplicación de la estrategia de diferenciación en servicio al cliente.

4. Mantener precios de venta de alquiler previa evaluación con la administración (F2,A5). El precio de los alquileres tiene que ir de la mano con el movimiento comercial. La densidad comercial determina el precio de los alquileres; como consecuencia de la aplicación de la estrategia de diferenciación en servicio al cliente.

Estrategias DA

1. Contratar un personal de cobranza (D1, D2, A1). El personal de cobranza se encargará del recupero de las deudas pendiente de pago; como consecuencia de la aplicación de la estrategia de diferenciación en servicio al cliente.

2. Creación de una página web para ser más reconocidos en el mercado (D3, A1, A4). La página web genera un reconocimiento del negocio y permite difundir el concepto de negocio y la publicidad de los productos que venden los comerciantes; como consecuencia de la aplicación de la estrategia de diferenciación en servicio al cliente.

3. Tener un mejor servicio al cliente (D4, A4). Las capacitaciones en atención dirigido a los comerciantes y colaboradores, permitirá que la organización de diferencia en calidad de servicio; como consecuencia de la aplicación de la estrategia de diferenciación en servicio al cliente.

7.2.2.2. Matriz PEYEA

Denominada matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, en la tabla N.-29 se indica cuáles son las estrategias para la Corporación Andina de Unicachi S.A. determinada si son agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas.

Tabla N.-29

Análisis Interno – Externo de la Corporación Andina de Unicachi S.A.

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FUERZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	1	TASA INFLACIONARIA	-5
CAPACIDAD DE APALANCAMIENTO	2	CAMBIOS TECNOLÓGICOS	-7
LIQUIDEZ	1	ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA	-5
CAPITAL DE TRABAJO	2	PRESIÓN COMPETITIVA	-7
FLUJO DE EFECTO	1	BARRERAS DE INGRESO AL MERCADO	-4
FUERZA FINANCIERA (FF) PROMEDIO	7	ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE) PROMEDIO	-28
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	-5	POTENCIAL DE CRECIMIENTO	7
CALIDAD PRODUCTO	-2	ESTABILIDAD FINANCIERA	3
LEALTAD CLIENTE	-3	FACILIDAD DE INGRESO AL MERCADO	4
CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS	-4	UTILIZACIÓN DE RECURSOS	2
CONTROL PROVEEDOR	-1		
VENTAJA COMPETITIVA (VC) PROMEDIO	-15	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI) PROMEDIO	16

Fuente: Adaptado de: FRED R. David, Administración Estratégica. Capítulo 2, Décimo cuarta edición México. Ed. Pearson Education, 2013.

Conclusión

La EE promedio es $-28 / 5 = -5.6$

La VC promedio es $-15 / 5 = -3$

La FI promedio es $16 / 4 = 4$

La FF promedio es $7 / 5 = 1.4$

Coordenadas del vector direccional

Eje x: $-3 + (4) = +1$

Eje y: $-5.6 + (1.4) = -4.2$

Coordenada $(+1, -4.2)$

El vector se ubica en el cuadrante competitivo.

Figura N.-13

Matriz PEYEA de la Corporación Andina de Unicachi S.A.

Fuente: Elaboración Propia.

En la figura N.-13, se denota que el cuadrante competitivo es lo más resaltante del resultado de estrategias que aplica la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A.

7.2.2.3. Matriz Interna Externa

Esta matriz es una herramienta donde se grafican cada una de las divisiones de la organización donde lo ubicamos en 9 celdas por medio de los ejes X y Y, lo ubicamos mediante los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI.

La matriz interna – externa representa las diferentes divisiones de una empresa u organización, es un modelo de 9 casillas.

En la tabla N.-30 se muestra la matriz de factores externos e internos de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A.

Tabla N.-30

Matriz de factores Externos e Internos

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACION	CALIFICACIÓN	PUNTUACION
OPORTUNIDADES			
Tasa de crecimiento económico	0.18	2	0.36
Reducción del IGV a la PYMES	0.15	2	0.30
Ley N.- 29230, obras por impuesto	0.09	1	0.09
Fortalecimiento de la interculturalidad	0.02	2	0.04
Uso de TI - aplicación a un ERP	0.10	3	0.30
Ley N.- 27314, eliminación de residuos sólidos	0.15	2	0.30
AMENAZAS			
Crecimiento de competidores en el sector	0.08	3	0.24
Temas burocráticos con los gobiernos municipales	0.04	2	0.08
Corrupción en el gobierno central	0.05	3	0.15
Efecto de la inflación	0.02	2	0.04
Informalidad de los negocios	0.12	4	0.48
TOTAL	1		2.38
FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	PUNTUACION
FORTALEZAS			
1. Conocimiento del Negocio	0.20	4	0.80
2. El precio del alquiler del puesto se ha mantenido	0.03	3	0.09
3. La localización del terreno	0.02	3	0.06
4. Desarrollo de proyectos conjunto entre municipalidad y empresa	0.02	3	0.06
5. El personal de administración y gerencia cuentan con grado académico superior	0.05	3	0.15
6. Identificación de la marca	0.07	4	0.28
DEBILIDADES			
1. No hay cultura de pago	0.15	2	0.30
2. Hay un alta cartera de morosidad	0.25	2	0.50
3. La corporación no tiene página web	0.03	1	0.03
4. capacidad de atención al cliente limitada	0.03	1	0.03
5. Deficiencia en los servicios de limpieza	0.02	2	0.04
6. Se necesita mantenimiento en la infraestructura	0.05	2	0.10
7. Falta de un sistema informático en administración	0.03	1	0.03
8. No hay integración entre accionistas, propietarios, clientes y administración.	0.05	1	0.05
TOTAL	1		2.52

Fuente. Elaboración Propia

Tabla N.-31

Matriz Interna – Externa de la Corporación Andina de Unicachi S.A

TOTAL PONDERADO EFE	TOTAL PONDERADO EFI			
	FUERTE 3.0 A 4.0 PROMEDIO 2.0 A 2.99 DÉBIL 1.0 A 1.99			
	4.0	3.0	2.0	1.0
	3.0	I	II	III
	2.0	IV	V	VI
BAJO 1.0 A 1.99	1.0	VII	VIII	IX

Fuente: Adaptado de: FRED R. David, Administración Estratégica. Capítulo 6, Décimo cuarta edición México. Ed. Pearson Education, 2013.

Según la tabla N.-31, la Corporación Andina de Unicachi S.A. la matriz IE se ubica en el sector V, esto significa que se encuentra en el sector de conservar y mantener.

Según R. Freid, “La matriz IE puede dividirse en tres regiones principales, cada una con diferentes implicaciones estratégicas. La primera región está conformada por las casillas I, II y IV; si una división cae en esa zona diríamos que esta posición de crecer y construir. La segunda región corresponde a las casillas III, V y VII; las divisiones que caen en ella se verían más beneficiadas con la implementación de estrategias de conservar y mantener. Y la última región está compuesta por las casillas VI, VIII y IX, en este caso se recomienda la cosecha o la desinversión⁵³”.

⁵³ FRED R. David, Administración Estratégica. Capítulo 2, Décimo cuarta edición México. Ed. Pearson Education, 2013.

Como evaluamos en la matriz, la corporación andina de Unicachi S.A., está en el sector V, con la cual evidenciamos que es posible implantar estrategias de mantener y conservar el negocio del mercado de abastos.

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group

La matriz Boston Consulting Group (BCG), muestra de manera gráfica la diferencia entre las divisiones o la parte del mercado que ocupa, de esta manera la matriz se trabaja tomando en cuenta el índice de crecimiento de la industria y la participación relativa de la empresa en el mercado.

La BCG, tiene definido cuatro cuadrantes: El cuadrante I, denominado gatos, es donde la industria tiene alta tasa de crecimiento en ventas y poca participación en el mercado, el cuadrante II, conocido como estrellas, la industria tiene alta participación en el mercado y presenta un mercado de crecimiento, el cuadrante III, se denomina el de las vacas lecheras, aquí la empresa tiene una alta participación en el mercado, pero son mercados de crecimiento lento y márgenes de utilidad altos, el cuadrante IV, presenta la divisiones o productos denominados perros, presentan baja participación en el mercado, mercados de crecimiento lento, y pueden generar pocas utilidades y pérdidas, generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas. Presentamos la siguiente matriz:

Tabla N.-32
Matriz Boston Consulting Group de la Corporación Andina de
Unicachi S.A.

Posicion de la participacion del mercado en la industria			
	ALTA 1.0	MEDIA 5.0	BAJA 0.0
ALTA +20	ESTRELLAS	GATOS	
MEDIA 0	VACAS LECHERAS	PERROS
BAJA -20			

Fuente: Adaptado de: FRED R. David, Administración Estratégica. Capítulo 6, pag. 185, décimo cuarta edición México. Ed. Pearson Education, 2013.

Según la tabla N.-32, la Corporación Andina de Unicachi S.A. se ubica en el cuadrante IV, ha generado pérdidas y necesita ser estructurada.

7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia

Esta matriz ayuda a evaluar las estrategias que va seguir la Corporación Andina de Unicachi S.A. el objetivo de esta estrategia es que se va definir el crecimiento del mercado en una posición competitiva de rápido y lento crecimiento, también se toma la posición competitiva del mercado si es fuerte o débil.

Al evaluar estas variables simultáneamente el negocio puede ser clasificado en cuatro cuadrantes según D'Alessio, “El cuadrante I, la empresa tiene posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III; posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV; posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento” ⁵⁴, cada cuadrante sugiere la clasificación en que se ubicará la empresa.

Tabla N.-33
Matriz de la gran estrategia

		CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO			
		CUADRANTE II		CUADRANTE I	
		UNICACHI			
POSICION COMPETITIVA	DEBIL				POSICION COMPETITIVA
		CUADRANTE III		CUADRANTE IV	FUERTE
		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			

Fuente: Adaptado de: FRED R. David, Administración Estratégica. Capítulo 6, pag. 190, décimo cuarta edición México. Ed. Pearson Education, 2013.

Según la tabla N.-33, la Corporación Andina de Unicachi S.A. está ubicada en el cuadrante II, requiere evaluar seriamente su posición en el mercado, a

⁵⁴ D'Alessio Ipinza (2008), “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”. Pearson Education de México.

pesar que su sector está en crecimiento no tiene capacidad de competir debe evaluar y realizar estrategias para cambiar estos resultados.

7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas

Tabla N.-34

Resumen de las estrategias formuladas

MATRICES	ESTRATEGIAS PRINCIPALES				
	Integración Vertical	Diferenciación	Penetración de Mercado	Defensivo	Desinversión
OCEANO AZUL		X			
FODA	X		X		
PEYEA			X		
BCG	X			X	X
MATRIZ IE		X			
GE		X			X
TOTAL	2	3	2	1	2

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla N.-34, la estrategia en diferenciación es la que ha tenido un puntaje favorable, esto significa que la Corporación Andina de Unicachi S.A. debe utilizar esta estrategia, para lograr tener una ventaja competitiva, ya que la empresa ha desatendido el sector de los propietarios y accionistas. Se debe realizar la estrategia de diferenciación para mejorar el servicio, según Hitt, Ireland y Hoskinsson, “la estrategia en diferenciación, es un conjunto integrado de acciones que desempeñan la empresa para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de un segmento competitivo y particular”⁵⁵.

⁵⁵ Hitt, Ireland y Hoskinsson, “Administración estratégica: Competitividad y globalización, Conceptos y casos”, Ed. Cengage Learning, Séptima Edición, Capítulo 4, Pág. 125 -126, 2008.

CAPITULO VIII. SELECCION DE LA ESTRATEGIA

8.1 Método factores estratégicos claves

En este punto se seleccionaremos las estrategias más convenientes de acuerdo a los análisis de los capítulos anteriores.

8.1.1 Criterios de selección

Para calificar las estrategias es conveniente desarrollarlas de acuerdo a los criterios de selección de Rumelt (matriz de Rumelt), la cual propuso los siguientes criterios.

- Consistencia, significa que la estrategia no debe presentar objetivos inconsistentes.
- Consonancia, en este caso la estrategia debe mostrar adaptabilidad y estar acorde con el entorno externo y los cambios críticos que sucedan.
- Ventaja, la estrategia formulada debe mostrar el mantenimiento y el desarrollo del área que ha sido analizado.
- Factibilidad, la estrategia a aplicar no debe generar sobre costos en los recursos que se encuentran disponibles ni crear problemas que no puedan darse solución.
- De acuerdo a estos criterios construiremos la matriz de pruebas de estrategias.

Tabla N.-35
Estrategias Seleccionadas

ESTRATEGIA	DESCRIPCION
E1	DIFERENCIACION
E2	INTEGRACION VERTICAL
E3	PENETRACION DE MERCADO
E4	DESINVERSION

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla N.-35 se indica el tipo de estrategia que se desea aplicar.

8.1.2 Matriz de selección

Utilizando la matriz de Rumelt para la prueba de las estrategias, observamos en la tabla N.-36 que la estrategia E4, no aprueba, porque no ofrece una ventaja y en el caso de la factibilidad no es posible, se consultó a la gerencia, los inversionistas y esta estrategia no es viable.

Tabla N.-36
Matriz de prueba de estrategias

ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA
E1	SI	SI	SI	SI	SI
E2	SI	SI	SI	SI	SI
E3	SI	SI	SI	SI	SI
E4	SI	SI	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración Propia.

Las estrategias seleccionadas son:

- Diferenciación = E1

- Integración Vertical = E2
- Penetración de Mercado = E3

8.2. Método de escenarios

Este método sirve con el propósito de realizar “futuros posibles” que son analizados en base a tendencias, para ello partimos planteando lo siguiente:

- a) ¿Qué puede pasar?
- b) ¿Qué se puede hacer?
- c) ¿Cómo lo haremos?
- d) ¿Cómo se hará?

Según Schwartz “Un escenario es una imagen o visión que describe una situación futura así como la secuencia de eventos que permiten llegar a esa situación.”⁵⁶

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

Se considera los siguientes escenarios

Con el fin de saber los escenarios a considerar, se ha tomado un evento futuro de gran significancia en nuestro país “Plan Bicentenario para el 2021, elaborado por el CEPLAN”⁵⁷.

Objetivos estratégicos al 2021 CEPLAN

- ✓ Alcanzar una población –de alrededor de 33 millones de personas – sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil.
- ✓ Lograr un ingreso per cápita de entre US\$8.000 mil y US\$10.000.
- ✓ Duplicar el PBI entre el 2010 y el 2021, es decir, llegar a los US\$244 mil millones.

⁵⁶ Peter Schwartz, “Global Business Network. California. 2010.

⁵⁷ CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. <http://www.ceplan.gob.pe/>

- ✓ Cuadruplicar el volumen de nuestras exportaciones desde el 2010 hasta el bicentenario (2021).
- ✓ Conseguir una tasa de crecimiento anual cercana al 6%.
- ✓ Reducir la pobreza a menos del 10% de la población total.

En base a los objetivos mostrados en la tabla anterior, se clasifican las siguientes variables analizadas y estas son:

- Demografía: NSE (Nivel Socio Económico)
- Economía: PBI (Producto Bruto Interno)
- Tecnología
- Político y social

Tabla N.-37
Escenarios 2017-2021

Escenarios 2017-2021 PERÚ			
DEMOGRAFÍA	Esc. 1	Esc. 2	Esc. 3
Tasa de crecimiento de la población	Tendencia baja	Tendencia estable	Tendencia alta
Incremento de la población urbana	Crece menos urbano	Crece más urbano	Estancado
NSE en nuestro país	+ A y B	+C	+ D y E
ECONOMÍA			
Crecimiento del PBI	Bajo	Estable	Alto
Tendencia del tipo de cambio	Baja	Estable	Alto
Ingreso per cápita	Disminuye	Estable	Crece
TECNOLOGÍA			
E-commerce	Saturado	Estable	Crece
ERP	Saturado	Estable	Crece
Medios de pago online	Saturado	Estable	Crece
SOCIEDAD Y POLÍTICO			
Mercado laboral	Estable	Crece	Decrece
Conflictos sociales	Estable	Crece	Decrece
Estabilidad política	Sin cambios	Viraje moderado	Viraje radical

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla N.-37, estableceremos los 2 escenarios más probables según nuestras apreciaciones.

Tabla N.-38
Escenarios probables

Escenarios 2017-2021		
DEMOGRAFÍA	Esc. MÁS PROBLABLE	Esc. MENOS PROBLABLE
Tasa de crecimiento de la población	Tendencia estable	Tendencia baja
Incremento de la población urbana	Crece más urbano	Estancado
NSE en nuestro país	+ A y B	+C
ECONOMÍA		
Crecimiento del PBI	Estable	Bajo
Tendencia del tipo de cambio	Estable	Baja
Ingreso per cápita	Estable	Disminuye
TECNOLOGÍA		
E-commerce	Crece	Saturado
ERP	Crece	Saturado
Medios de pago online	Crece	Saturado
SOCIEDAD Y POLÍTICO		
Mercado laboral	Crece	Decrece
Conflictos sociales	Estable	Crece
Estabilidad política	Sin cambios	Viraje radical

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla N.-38, los escenarios elegidos son:

-Escenario I (más probable):

La tasa de crecimiento poblacional se mantiene estable, existe un alza de población urbana, NSE crece “A” y “B”. PBI, T/C e ingreso per cápita estable, uso del e-commerce, ERP y medios de pagos online crecen. Mercado laboral crece, conflictos sociales estables y estabilidad política sin cambios.

-Escenario II (menos probable):

La tasa de crecimiento poblacional tiene tendencia baja, existe un estancamiento de población urbana, NSE crece “C”. PBI, T/C e ingreso per

cápita bajan - disminuyen, uso del e-commerce ERP y medios de pagos online saturados. Mercado laboral se mantiene decrece, conflictos sociales crecen y estabilidad política con viraje radical.

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios

Identificando el impacto que podría tener lo descrito en el punto anterior frente al negocio de Corporación Andina de Unicachi S.A., se ha identificado los siguientes dos puntos que causaría impacto:

- a) Mercado de abastos en Lima.
- b) La competencia de la Corporación Andina de Unicachi S.A. en el mercado.

Tabla N.-39

Impactos

Impacto en el mercado	I (más probable)	II (menos probable)
Incremento de ventas en el mercado de abastos	Crecimiento moderado	Alto crecimiento
Evolución del mercado de abastos	Crecimiento moderado	Alto crecimiento
Evolución del canal retail supermercados	Crecimiento moderado	Alto crecimiento
Impacto en la competencia	I (más probable)	II (menos probable)
Incremento de ventas en el mercado de abastos	Muy probable	Poco probable
Agresividad del mercado de abastos	Muy probable	Poco probable
Evolución del canal retail supermercados	Muy probable	Poco probable

Fuente: Elaboración propia.

Luego de este análisis de la tabla N.-39, determinamos como afecta al mercado y posteriormente a la competencia.

Tabla N.-40

Impactos en las estrategias

ESCENARIOS		
ESTRATEGIAS	I	II

EST-1	Diferenciación	Altamente favorable	Favorable
EST-2	Integración vertical	Altamente favorable	Favorable
EST-3	Penetración de mercado	Favorable	Altamente favorable

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los resultados en la tabla N.-40, vemos que el escenario I (más probable) vemos que es altamente favorable el impacto de los objetivos con la aplicación de las estrategias establecidas de Corporación Andina de Unicachi S.A.

8.3 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

Mediante esta matriz podemos evaluar la estrategia posible, esencialmente determina los factores críticos donde evaluamos las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas comparando con las estrategias seleccionadas.

Como se indica la MPEC, utiliza la parte I denominada insumos y con las diferentes matrices el resumen o resultado final es la MPCE que es la etapa 3, denominada etapa final, como lo mostramos en el grafico (8).

Para el desarrollo de la MPCE se realizan 6 pasos:

1. Se asigna valores ponderados de acuerdo a los valores críticos de acuerdo con la importancia que tiene para la corporación. Estas informaciones se obtienen de las matrices EFE y EFI.
2. Luego se asigna valores a cada uno de los factores, se toma en cuenta cada valor asignado será el mismo para las matrices EFE y EFI utilizadas con anterioridad.

3. Determinar la calificación de impacto sobre cada factor se asignará la calificación de cada factor la escala de calificación es 0 = no relevante, 1 = bajo impacto, 2 = moderado impacto, 3 = alto impacto. 4 = crítico.
4. Por cada objetivo habrá un factor multiplicador por el peso ponderado por la calificación de impacto.
5. Se calculará el valor de cada objetivo cuanto mayor sea el valor es más atractivo el factor propuesto.
6. Finalmente se obtendrá el valor final total del atractivo, sumando todos los valores de las columnas de la tabla MPCE, el valor mayor de la estrategia evaluada indica la estrategia más atractiva.

Tabla N.-41

MCPE para la Corporación Andina de Unicachi S.A.

Corporación Andina de Unicachi							
FACTORES CRITICOS		Estrategia E1		Estrategia E2		Estrategia E3	
FORTALEZAS	PESO	CAL	VALOR	CAL	VALOR	CAL	VALOR
1. Conocimiento del Negocio	0.20	3	0.60	3	0.6	3	0.60
2. El precio del alquiler del puesto se ha mantenido	0.03	1	0.03	0	0.00	2	0.06
3. La localización del terreno	0.02	2	0.04	2	0.04	0	0.00
4. Desarrollo de proyectos conjunto entre municipalidad y empresa	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02
5. El personal de administración y gerencia cuentan con grado académico superior	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
6. Identificación de la marca	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
DEBILIDADES							
1. No hay cultura de pago	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
2. Hay un alta cartera de morosidad	0.25	3	0.75	2	0.50	3	0.75
3. La corporación no tiene página web	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06
4. capacidad de atención al cliente limitada	0.03	2	0.06	1	0.03	0	0.00
5. Deficiencia en los servicios de limpieza	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04
6. Se necesita mantenimiento en la infraestructura	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
7. Falta de un sistema informático en administración	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06
8. No hay integración entre accionistas, propietarios, clientes y administración.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
Total Entorno Interno	1		2.39		2.16		2.28
OPORTUNIDADES							
1. Tasa de crecimiento económico	0.18	2	0.36	2	0.36	2	0.36
2. Reducción del IGV a la PYMES	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15
3. Ley N.- 29230, obras por impuesto	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
4. Fortalecimiento de la interculturalidad	0.02	1	0.02	2	0.04	0	0.00
5. Uso de TI - aplicación a un ERP	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
6. Ley N.- 27314, eliminación de residuos sólidos	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
AMENAZAS							
1. Crecimiento de competidores en el sector	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
2. Temas burocráticos con los gobiernos municipales	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04
3. Corrupción en el gobierno central	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
4. Informalidad de los negocios	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24

5. Efecto de la Inflación	0.02	2	0.04	1	0.02	1	0.02
Total Entorno Externo	1		1.82		1.67		1.36
Gran Total			4.21		3.83		3.64

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la MCPE de la tabla N.-41, para la corporación dio la Estrategia E1 con puntaje mayor.

E1 (**Diferenciación en servicio al cliente**) = 4.21

E2 (Integración vertical) = 3.83

E3 (Penetración de mercados) = 3.64

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

Se selecciona la estrategia E1, que corresponde a una “estrategia de diferenciación en servicio al cliente”, es la estrategia principal que busca enfocarse en los clientes ofreciéndoles un servicio diferente y único. Para esto realizaremos lo siguiente:

- Se potenciará el talento humano mediante la organización de la estructura organizacional de la Corporación Andina de Unicachi S.A., realizando capacitación, asesorías, delegación de funciones.
- Se capacitará en el desarrollo de los trabajadores de la Corporación Andina de Unicachi S.A., se realizará la institucionalización de las capacitaciones.
- Se creará el departamento de capital humano que deberá de incluir también a los accionistas y propietarios de los puestos comerciales.

- Diseño y creación del departamento de cobranzas que tendrá la función del rescate de la deudas y gestión de cobranzas coactivas.
- Se implementará herramientas de negocio mediante un sistema de información, se aplicará un CRM para brindar un mejor servicio.
- Se creará el departamento de gestión de calidad.

8.5. Descripción de estrategia contingente

La estrategia seleccionada es Integración vertical, es una estrategia que se utilizara en la Corporación Andina de Unicachi S.A. con esta estrategia se aplicara de la siguiente manera.

- Se desarrollará la compra a los propietarios de los puestos comerciales de esta manera la corporación tendrá mayor control de los puestos.
- Se diseñará la estrategia para que la administración del mercado tome el control total de los alquileres ventas de puestos comerciales con porcentaje de ganancia por las gestiones de la administración.
- Mantenimiento permanente del mercado de abastos de la Corporación Andina de Unicachi S.A. para generar credibilidad y restablecimiento de la confianza de accionistas y propietarios con la administración.

CAPITULO IX. IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo describiremos la implantación de la estrategia seleccionada para la Corporación Andina de Unicachi S.A., como vimos en el capítulo anterior, la estrategia seleccionada es diferenciación en servicio al cliente. Consideramos que el principal factor que incidirá la estrategia es en el recurso humano, significa que están comprometidos: accionistas y propietarios. Se incidirá en la cultura organizacional de la corporación.

Todos estos resultados se obtuvieron en las entrevistas⁵⁸, reuniones, que se realizaron en la Corporación Andina de Unicachi S.A. con los trabajadores, clientes internos y accionistas (ver anexos). Tomando el resultado de las entrevistas y reuniones, consideramos que es necesario hacer un cambio a la dirección administrativa, organización y recursos humanos.

Utilizaremos una herramienta de monitoreo, el Balanced Scorecard (BSC)⁵⁹.

La metodología fue desarrollada por docentes de la escuela de negocio de Harvard, Kaplan S. Robert y Norton P. David., con el objetivo de lograr que la estrategia se convierta en acción y que la empresa obtenga los

⁵⁸ Anexo: entrevistas, reuniones con trabajadores de la Corporación Andina de Unicachi S.A.

⁵⁹ El Balanced Scorecard, es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio, aprendizaje y crecimiento.

resultados deseados alineando sus objetivos descritos en el cuadro siguiente:

Figura N.-14
Balanced Scorecard

Fuente: Adaptado de Roberto S. Kaplan y David P. Norton "Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review (enero-febrero 1996).

En la figura N.-14 se denota los focos para aplicar el tablero de control – balanced scorecard.

9.1 Mapa de la estrategia

La elaboración del mapa estratégico se realizó en base a los objetivos e indicadores de la organización. En base a ello, en la tabla N.-42 se ha

seleccionado los objetivos deseados en el planeamiento estratégico (2017-2020), el mapa permite orientar de una manera simple y sencilla, la estrategia a seguir por parte de la Corporación Andina de Unicachi S.A.

Se ha basado en los siguientes parámetros:

1. Finanzas: ¿cómo genero rentabilidad?
2. Clientes: ¿en qué se benefician los clientes?
3. Procesos: ¿cómo podemos mejorar el proceso?
4. Aprendizaje: ¿cómo podemos implementar la estrategia que la empresa no conoce?

Tabla N.-42

Mapa de la estrategia de la Corporación Andina de Unicachi S.A.

Fuente: Elaboración propia.

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

Realizando el análisis respectivo partiendo de la misión, visión de la empresa en los capítulos anteriores se planteó los objetivos estratégicos siguientes:

- Incrementar la rentabilidad anual en un 15%.
- Potenciar el capital humano con el fin de aumentar un 40% al año, el grado de satisfacción del cliente.

Ahora se complementará para realizar los objetivos específicos de acuerdo al cuadro BSC, describiremos de la siguiente manera:

Perspectiva Financiera:

- Se incrementará las ventas de puestos comerciales
- Se incrementará los alquileres de puestos comerciales
- Reducir los gastos de la corporación
- Se mejorará el valor de la empresa
- Reducir la cobranza morosa

Perspectiva de los clientes:

- Realizar un sistema de mejoras de servicio al cliente
- Lograr la optimización de satisfacción de los clientes generando confianza y lealtad.

Perspectiva de los procesos:

- Optimizar el área de cobranzas, de esta manera se realizará el seguimiento y desarrollo de convenios de pago.
- Se generará contratos nuevos entre propietarios e inquilinos donde la empresa actúe como medio evaluador y sancionador.
- Se realizará un sistema de mantenimiento incluyendo funciones y procedimientos de mejora incluyendo el área de limpieza y seguridad.
- Se diseñará los manuales de procedimientos operativos estos incluyen las funciones y deberes de cada departamento.

Perspectiva de aprender

- Se desarrollará cursos y capacitaciones para todos los empleados, incluyendo a la gerencia.
- Se creará el área de recursos humanos que se encargará del desarrollo del trabajador y de los clientes también con el de mejorar el clima laboral de la empresa.
- Se desarrollará un software que tendrá la posibilidad de integrar todas las áreas y así podremos obtener información en tiempo real.

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

Los indicadores deben comunicar los objetivos básicos y como está caminando la corporación, con los indicadores propuestos obedecen a medir si las estrategias se están cumpliendo en la corporación.

Los indicadores son medidas estándares que utilizamos para evaluar los resultados obtenidos. Según Milla Gutiérrez (altair)⁶⁰, los indicadores deben tener las siguientes características:

1. Debe ser directos e imparciales.
2. Deben compararse con otros indicadores en el entorno.
3. Deben ser fiables estadísticamente (bajo margen de error).
4. Deben ser discretos.
5. Ser fáciles de construir.
6. Deben mostrar concordancia en cuanto calidad/cantidad y múltiples perspectivas.
7. Debe ser apropiado al aplicar la medición.
8. Deben de cuantificarse (de fácil cálculo y comparación).
9. Ser eficiente (sacar conclusiones de los datos).
10. Debe ser fácil de entender.
11. Debe ser discriminativo (ante cambios, debe arrojar respuestas significativas).

⁶⁰Gutiérrez Milla, (altair), ECO3 Colecciones “El cuadro de mando integral”, <http://www.altair-consultores.com>

Tabla N.-43

Indicadores para objetivo estratégico

INDICADORES	
A-Perspectiva Financiera	
Objetivo	Indicador
Incrementar Ventas puestos comerciales	Ventas de puestos
Incrementar alquileres puestos comerciales	alquileres de puestos
Reducción de gastos corporación	reducción de costos
Mejorar el valor de la empresa	ROE
Reducción de la deuda	Nro. pagos de deuda
B- Perspectiva de Clientes	
Objetivo	Indicador
Realizar Sistemas de mejora al cliente	Encuestas
Incrementar la satisfacción cliente	Encuestas
C-Perspectiva de los procesos	
Objetivo	Indicador
Mejorar el área de cobranza	Rescate de deudas
Generar contratos nuevos	Nro. contratos
Optimizar procedimiento de limpieza Seguridad	Encuestas
D-Perspectiva de aprendizaje	
Objetivo	Indicador
Capacitaciones personal administrativo Clientes	Nro. capacitaciones
Mejorar el clima laboral	Encuestas
Información y utilización de sistemas	Nro. capacitaciones

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla N.-43 se muestra los objetivos e indicadores estratégicos de la Corporación Andina de Unicachi S.A.

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

Una vez identificado el indicador de cada objetivo es importante establecer las metas, antes estableceremos la medida (métrica), como vamos a medir el indicador propuesto, según Milla Gutiérrez (altair)⁶¹, las metas tienen las siguientes características:

1. Debe ser retadoras para superar el rendimiento actual sobre el objetivo.
2. Deben ser fáciles de alcanzar y accesibles, de esta forma no provocaremos desmotivación o indiferencia en las personas responsables.
3. Finalmente, las metas deben ser fácilmente gestionables, de esta manera nos servirán para monitorizar la evolución de cada indicador.

⁶¹ Gutiérrez Milla, (altair), ECO3 Colecciones “El cuadro de mando integral”, <http://www.altair-consultores.com>

Tabla N.-44
Indicadores y Medidas

INDICADORES – MEDIDA		
A-Perspectiva Financiera		
Objetivo	Indicador	Medida
Incrementar el valor de Ventas puestos comerciales	Ventas de puestos	ventas año2/ventas año1
Incrementar el valor de alquileres puestos comerciales	alquileres de puestos	alquiler año 2/ alquiler año1
Reducción de gastos corporación	reducción de costos	gasto total 2/gasto total 1
Mejorar el valor de la empresa	ROE	ROE
Reducción de la deuda	Nro. pagos de deuda	Deuda actual / deuda total
B- Perspectiva de Clientes		
Objetivo	Indicador	Medida
Realizar Sistemas de mejora al cliente	Encuestas	Nro. encuestas satisfactorias
Incrementar la satisfacción cliente	Encuestas	encuesta satisfactoria/encuesta total
C-Perspectiva de los procesos		
Objetivo	Indicador	Medida
Mejorar el área de cobranza	Rescate de deudas	Nro. de rescates de deudas
Generar contratos nuevos	Nro. contratos	Nro. contactos nuevos/ total clientes
Optimizar procedimiento de limpieza seguridad	Encuestas	Nro. de encuestas positivas/ total
D-Perspectiva de aprendizaje		
Objetivo	Indicador	Medida
Capacitaciones personal administrativo clientes	Nro. capacitaciones	Nro. total de capacitaciones/total
Mejorar el clima laboral	Encuestas	Nro. de encuestas positivas/ total
Información y utilización de sistemas	Nro. capacitaciones	Nro. capacitaciones/ total de capacitados

Fuente. Elaboración propia.

Con los indicadores mostrados en la tabla N.-44, se fijarán las siguientes metas para los próximos 4 años.

Tabla N.-45
Medida con sus metas

MEDIDA	META	DETALLES		BASE	2017	2018	2019	2020
Incremento de valor de venta de puesto año2(M2)/Incremento de valor puesto año1(M2)	> 15 %	408 puestos	m2	18,000	20,700	23,400	26,100	28,800
Ingreso por alquiler año2/Ingreso por alquiler año1	>= 15 %	1,000.0	66.50	798,000	917,700	1,037,400	1,157,100	1,276,800
Gasto total año 2/gasto total año 1	< 5 %	66.50 m2		620,000	101%	102%	103%	104%
					626,200	632,400	638,600	644,800
Nro. de rescates de deudas	75%			401,690	60%	30%	10%	0%
					241,014	120,507	40,169	0
Incobrables	25%			200,700				
Nro. contratos nuevos/ total clientes nuevos	> 8%	33		408	60%	30%	10%	0%
					245	122	41	0
ROE (habrá un Incremento sobre el ROE a partir del primer año proyectado)	> = 5% año 4			6.6%	5%	5%	5%	5%
Deuda actual / deuda total	< = % 5 año 4			3.26	3.10	2.94	2.80	2.66
Nro. encuestas satisfactorias	> 60%			80	128	205	328	524
encuesta satisfactoria al cliente/encuesta total	> 20%			40%	48%	58%	69%	83%
Nro. de encuestas positivas/ total	> 40 %			22%	31%	43%	60%	85%
Nro. total de capacitaciones/total	> 75 %			32%	56%	98%	0%	0%
Nro. de satisfacción laboral/ total N° clientes internos	> 35%			26%	35%	47%	64%	86%
Implementación de software	actualización y mantenimiento 3 veces/año				Implementación			

Fuente: Elaboración propia

La tabla N.-45 muestra las metas y detalle del año en que se debe de cumplir, ya que es sabido que toda meta es clara y medible.

9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo con cada uno de los objetivos específicos), estrategias, programas, políticas, reglas, procedimientos.

En esta parte mencionaremos las iniciativas propuestas se espera lograr un cambio en la corporación a partir de la selección de las iniciativas

propuestas, en este caso se muestra la tabla N.-46 con las 13 iniciativas seleccionadas, posteriormente se realiza la priorización de las iniciativas de acuerdo a la selección utilizando la matriz de evaluación modificada a base del modelo de Milla Gutiérrez (altair), de la siguiente manera:

Tabla N.-46
Clasificación de iniciativas

N	ESTRATEGIAS	PESO	PRESUPUESTO	PRIORIDAD	RESULTADO
1	Incrementar valor de Venta de Puestos comerciales	0.04	2	2	4.04
2	Incrementar de valor alquileres de puestos comerciales	0.07	1	3	4.07
3	Reducción de gastos corporación	0.09	2	3	5.09
4	Mejorar el valor de la empresa	0.10	3	4	7.10
5	Reducción de la deuda	0.16	4	3	7.16
6	Realizar sistemas de mejora al cliente	0.06	2	3	5.06
7	Incrementar la satisfacción cliente	0.09	2	4	6.09
8	Mejorar el área de cobranza	0.11	3	3	6.11
9	Generar nuevos contratos para nuevos clientes	0.06	2	4	6.06
10	Optimizar procedimientos de limpieza y seguridad	0.05	4	3	7.05
11	Capacitaciones personal administrativo clientes	0.05	4	2	6.05
12	Mejorar el clima laboral	0.07	4	4	8.07
13	Implementación de software	0.05	3	3	6.05

Fuente: Elaboración propia.

Se le dio un peso a cada una de las iniciativas y también se evaluó dos factores, presupuesto y prioridad, clasificando con un puntaje de 1= menos importante y 4 = importante, se muestra los resultados, para que la gerencia pueda determinar y decidir desde un marco lógico a realizar la implantación de las iniciativas.

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas.

La responsabilidad de las iniciativas estará a cargo del gerente de la corporación y la administración, en la tabla N.-47 se identifica a cada área y sus responsabilidades que estarán a su cargo.

Tabla N.-47

Distribución de las áreas responsables

N.-	INICIATIVAS	RESPONSABILIDAD	
1	Mejorar el clima laboral	Gerencia	Administración
2	Reducción de la deuda	Gerencia	Administración
3	Mejorar el valor de la empresa	Gerencia	Administración
4	Optimizar procedimientos de limpieza y seguridad		Administración
5	Mejorar el área de cobranza	Gerencia	Administración
6	Incrementar la satisfacción cliente	Gerencia	Administración
7	Generar contratos nuevos para nuevos clientes	Gerencia	Administración
8	Capacitaciones al personal administrativo y clientes		Administración
9	Información y utilización de sistemas	Gerencia	Administración
10	Reducción de gastos corporación	Gerencia	Administración
11	Realizar sistemas de mejora al cliente	Gerencia	Administración
12	Incrementar el valor de alquileres de puestos comerciales	Gerencia	Administración
13	Incrementar el valor de Ventas de Puestos comerciales	Gerencia	Administración

Fuente: Elaboración propia.

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas.

Todos los presupuestos realizados van hacer partiendo de un aporte de los accionistas de acuerdo a las iniciativas propuestas se realizará de la siguiente manera

No se considerar inversión en infraestructura en oficina y almacenes debido a que la gerencia no ha contemplado inicialmente la inversión para este proyecto.

Los responsables de la implementación de las iniciativas será la gerencia general y la gerencia administrativa que dedicaran su tiempo para el desarrollo del proyecto por lo cual no se requerirá la inversión para el desarrollo del mismo.

El ingreso esperado por las iniciativas propuestas será el 15% de los ingresos por prestaciones de servicios por cada año hasta el 2020.

Tabla N.-48
Tabla de iniciativas

Iniciativas	Actividad	Presupuesto Anual S/.
I. Iniciativas Administrativas		
Recursos Humanos		
Mejorar el desempeño	Se realizará capacitaciones	12000.00
Refuerzos con incentivos	Selección mensual de colaboradores beneficiados	7200.00
Mejoras atención al cliente	Se realizará capacitaciones	12000.00
Control de calidad de servicio	Se contratará a un personal	14400.00
Tecnología		
Software	Se implementara software ERP/CRM	20000.00
II. Iniciativas Financieras		
Reducción de la deuda	Contratación de personal de cobranzas	9600.00
Reducción de gastos		0.00
control con Indicadores	utilización de herramientas modernas de gestión	0.00
III. Iniciativas comerciales		
Marketing	Se contratara un asesor de marketing	14400.00
Incremento de ingresos por servicios	Se realizara incremento de servicios	
IV. Iniciativas Operativas		
Seguridad y Vigilancia	Se contratara un personal policial	14400.00
Mantenimiento/ limpieza	Se designará a un jefe del área	1200.00
Suministros de materiales para brindar un mejor servicio	Control de inventarios a través del TI	0.00
V. Iniciativas Legales		
Contratos comerciales	Se realizara nuevos contratos con estipulación de normas de comportamiento	500.00
Costo Total	Costo de todas las actividades	S/. 105,700.00

Fuente: Elaboración propia.

Las iniciativas de la tabla N.-48 se realizarán de la siguiente manera:

I. Iniciativas administrativas:

Recursos humanos

- **Mejorar el desempeño:** Para mejorar el desempeño de los miembros de la organización, tanto colaboradores y comerciantes, se hace necesario buscar motivarlos y aprovechar sus habilidades. La motivación debe basarse en el deseo del cumplimiento de la meta. La administración se enfocará en el desarrollo de las competencias de las personas, para lograr dicho objetivo se realizará las capacitaciones permanentes a través de la “escuela de negocios de emprendedores Unicachi”.
- **Refuerzos con incentivos:** Se hace necesario desarrollar los refuerzos intrínsecos, buscando ubicar a cada uno de los miembros de la organización, según sus gustos y aptitudes, y desarrollar refuerzos extrínsecos, planteando incentivos dinerarios a los que cumplan las metas planteadas. Los que cumplan con las metas, según resultados de la evaluación que efectuará la administración, obteniendo alto rendimiento, recibirán incentivo dinerario por el importe de S/. 100 soles. La evaluación se dará por periodos mensuales.
- **Mejorar en atención al cliente:** Se requiere capacitaciones permanentes en la “Escuela de negocios de emprendedores Unicachi”, dirigidas a concientizar a los colaboradores y principalmente a los comerciantes que el cliente es la base de la estrategia de nuestro negocio. En este caso consideramos dos tipos de clientes (clientes internos y externos). Para los efectos de la presente investigación, consideramos como clientes internos a los comerciantes y como clientes externos a los consumidores del Mercado Unicachi.
- **Control de calidad de servicio:** El control de calidad debe ser entendido como el mecanismo más importante para lograr la

eficiencia en administración del negocio. El control de calidad va dirigido a controlar no solo la eficiencia en la gestión de todos los procesos (operaciones), sino en un mecanismo de control de la calidad de los productos que venden los comerciantes a los consumidores. Para los efectos de desarrollar el control de calidad se deberá contratar a una persona con conocimientos especializado.

Tecnología

- **Software:** Durante el proceso de investigación del presente trabajo, se ha implementado un ERP para el flujo de información; sin embargo, su desarrollo debe permitir que los clientes internos puedan acceder a través de la página web al estado de cuenta de los propietarios. Asimismo, utilizar la TI para la implementación del CRM sería importante para conocer los gustos y preferencias de los consumidores del Mercado Unicachi.

II. Iniciativas Financieras:

- **Reducción de la deuda:** Hay una alta morosidad de años anteriores. Existen comerciantes que se han retrasado excesivamente en los pagos, por lo que, se deberá de contratar a un personal que se encargue exclusivamente de la cobranza de las deudas anteriores al 31 de diciembre de 2016; como condición de fraccionamiento de los periodos anteriores los comerciantes deudores deben pagar la deuda que corresponde a este periodo 2017.

- Reducción de gastos: Reducir los gastos de las operaciones tiene relación con el eficiente desempeño de los colaboradores y el ahorro en los gastos de compra de productos necesarios para el mantenimiento y la limpieza del mercado de abastos Unicachi.
- Control de indicadores: Los encargados de la gestión del negocio deben utilizar los indicadores para el control del desarrollo de las actividades. La utilización de las herramientas modernas de gestión resulta importante para la buena marcha del negocio tendiente a buscar la rentabilidad del mismo.

III. Iniciativas Comerciales:

- Marketing: La búsqueda de la satisfacción de las necesidades del consumidor, encontrar sus gustos y preferencias requiere la contratación de un personal especializado en marketing.
- Incremento de ingresos por servicios: La mejora de los servicios tendrá que generar el incremento del costo de los servicios que se brinda en el negocio; la idea es incrementar el costo de los servicios para mejorar la situación laboral de los colaboradores, que a su vez generará una mejora en la calidad de los servicios que se brinda en el Mercado Unicachi.

IV. Iniciativas Operativas:

- Mejora del servicio de seguridad: Se contratará a un personal especializado en temas de seguridad para que asuma el control del área de seguridad. La eficiencia en el servicio de seguridad se logrará con capacitaciones en temas de seguridad a todo el personal del área, que inculque valores como el trabajo en equipo, la innovación, el compañerismo, y la solidaridad entre todos los integrantes del equipo.
- Mejora del servicio de mantenimiento y limpieza: Se designará a un jefe de área que asuma responsabilidad sobre todas las labores de higiene y limpieza del mercado Unicachi. Las labores de limpieza deben alcanzar a la educación de los comerciantes para que éstos colaboren activamente con las labores de limpieza, en este sentido, en las capacitaciones deberá incluir el papel del comerciante en la tarea de limpieza y mantenimiento del mercado Unicachi.
- Mejorar el suministro de materiales para reducir costos: La mejora del suministro de materiales se encuentra ligado a las compras a los mayoristas en volumen con la finalidad de reducir los costos y en el control para evitar la pérdida de materiales; utilizando para ello, la tecnología de la información a través de la instalación del módulo de logística.

V. Iniciativas Legales:

- Elaboración de contratos comercial – alquileres y ventas: Para lograr una eficiente gestión, es necesario el control de las actividades

comerciales; para lograr dicho cometido se requiere que las responsabilidades de los comerciantes, objetivos de la organización, así como los valores de la organización se encuentren establecidos en el contrato de arrendamiento para los comerciantes inquilinos y para los comerciantes propietarios se requiere suscribir cláusulas adicionales en su contrato de compra-venta, en donde se encuentren expresadas, igualmente, las condiciones de permanencias o condiciones de uso del puesto comercial en su condición de comerciantes propietario. Esto permitirá que todos los comerciantes sean inquilinos o propietarios deberán de adecuarse a las normas generales de funcionamiento del mercado Unicachi - La Victoria.

Tabla N.-49

Tabla de presupuesto general

Iniciativas comerciales S/.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingreso proyectado de iniciativas	68,113	224,891	242,058	260,083
Reducción de la deuda	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000
Incrementar la satisfacción cliente	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000
Reducción de gastos corporación	0	0	0	0
Generar nuevos contratos para nuevos clientes	0	0	0	0
Incrementar de valor de alquileres de puestos comerciales	0	0	0	0
Incrementar valor de venta de Puestos comerciales	0	0	0	0
Total en gastos	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000
Iniciativa de soporte S/.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos proyectados en iniciativas.				
Optimizar procedimientos de limpieza y seguridad	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400
Realizar sistemas de mejora al cliente	-21000			
Total en gastos	-23,400	-2,400	-2,400	-2,400
Iniciativa en RRHH S/.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos proyectados en iniciativas.				
Mejorar el clima laboral	-12000	-12000	-12000	-12000

Mejorar el área de cobranza	-12000	-12000	-12000	-12000
Capacitaciones personal administrativo clientes internos	0	0	0	0
Total en gastos	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000
Iniciativa de inversión S/.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gastos proyectados en iniciativas.				
Mejorar el valor de la empresa	0	0	0	0
Implementación de software	-10000	0	0	
Total en gastos	-10,000	0	0	0
FLUJO NETO	-13,287	174,491	191,658	209,683

Fuente: Elaboración propia.

La tabla N.-49 se muestra el presupuesto de los 4 años de ejecución del plan estratégico.

9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas.

Tabla N.-50
Cronograma de cada iniciativa

N.-	INICIATIVAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
1	Incrementar valor de Venta de Puestos comerciales				
2	Incrementar de valor de alquileres de puestos comerciales				
3	Reducción de gastos de la empresa				
4	Mejorar el valor de la empresa				
5	Reducción de la deuda				
6	Realizar sistemas de mejora al cliente				
7	Incrementar la satisfacción cliente				
8	Mejorar el área de cobranza				
9	Generar nuevos contratos para nuevos clientes				
10	Optimizar procedimientos de limpieza y seguridad				
11	Capacitaciones personal administrativo clientes internos				
12	Mejorar el clima laboral				
13	Implementación de software				

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N.- 50 se observa a detalle las iniciativas y el año o años que durará su ejecución.

9.9. Planilla de presupuesto

Tabla N.-51

Planilla

TRABAJADOR	OCUPACION	DNI	Fecha de Ingreso	CONDICION	CONDICION LABORAL	HT	HABER	ASIG FAM	TOTAL HABER	BONOS	BONO HE	TOTAL MENSUAL	ESSALUD 9%	GRATIFICACION		VACACION	CTS	Costo Laboral
														JUL	DIC			
Maria del Rosario Bardalez Torres	ADMINISTRACION			RXH	MICROEMPRESA	8 H	2,000.00		2,000.00			2,000.00		500.00	500.00	500.00		2,125.00
Jes us Pa lomeque Guerrero	TESORERIA			RXH	MICROEMPRESA	8 H	1,900.00		1,900.00			1,900.00		500.00	500.00	500.00		2,025.00
Ruben Torres Quispe	CONTABILIDAD			PLANILLA	MICROEMPRESA	8 H	1,800.00		1,800.00			1,800.00	162.00	900.00	900.00	900.00	900.00	2,188.50
Glenda Ma rtinez Za va la	COBRANZAS			PLANILLA	MICROEMPRESA	8 H	1,500.00		1,500.00			1,500.00	135.00	750.00	750.00	750.00	750.00	1,823.75
							7,200.00	0.00	7,200.00	0.00	0.00	7,200.00	297.00	2,650.00	2,650.00	2,650.00	1,650.00	8,162.25
As unción Lla uce Vidaurre	VIGILANTE	07176032	01/08/2007	PLANILLA	GENERAL	12 H	850.00	85.00	935.00		350.00	1,285.00	84.15	1,019.15	1,019.15	1,019.15	467.50	1,624.72
Fredy Neyra Infa nte	VIGILANTE	80076027	01/08/2007	PLANILLA	GENERAL	12 H	850.00		850.00		350.00	1,200.00	76.50	926.50	926.50	926.50	425.00	1,508.83
Job Va rela Es pinoza	VIGILANTE	09984056	01/09/2011	PLANILLA	MICROEMPRESA	12 H	850.00		850.00		350.00	1,200.00	76.50	500.00	500.00	500.00	425.00	1,402.21
Alexa nder Hua rca ya Ma nrique	VIGILANTE	44003655	01/05/2016	PLANILLA	MICROEMPRESA	12 H	850.00		850.00		350.00	1,200.00	76.50	500.00	500.00	500.00	425.00	1,402.21
Ba nces Lopez, Luis Rodolfo	VIGILANTE	74496910	02/02/2017	FUERA PLANILLA	MICROEMPRESA	12 H	1,000.00		1,000.00			1,000.00	90.00	500.00	500.00	500.00	500.00	1,215.83
Wilmer Mechato Ra mirez	VIGILANTE	07514773	01/01/2016	FUERA PLANILLA	MICROEMPRESA	12 H	1,000.00		1,000.00			1,000.00		500.00	500.00	500.00		1,125.00
García Va rga s, Jers on	VIGILANTE	47093353	08/03/2017	FUERA PLANILLA	MICROEMPRESA	12 H	1,000.00		1,000.00			1,000.00		500.00	500.00	500.00		1,125.00
							6,400.00	85.00	6,485.00	0.00	1,400.00	7,885.00	403.65	4,445.65	4,445.65	4,445.65	2,242.50	9,403.80
Gonza lo Huarachi Ra mos	MANTENIMIENTO	09453918	01/10/2008	PLANILLA	GENERAL	8 H	850.00		850.00	100.00		950.00	76.50	926.50	926.50	926.50	425.00	1,258.83
Rubén Ma chicado Flores	MANTENIMIENTO	42681921	28/01/2015	FUERA PLANILLA	MICROEMPRESA	8 H	1,000.00		1,000.00	100.00		1,100.00		500.00	500.00	500.00		1,225.00
Rutler Guerra Vá squez	MANTENIMIENTO	20417005	01/08/2014	FUERA PLANILLA	MICROEMPRESA	8 H	1,000.00		1,000.00			1,000.00		500.00	500.00	500.00		1,125.00
Héctor Muñoz Huarocc	MANTENIMIENTO	48004628	28/01/2016	FUERA PLANILLA	MICROEMPRESA	8 H	1,000.00		1,000.00			1,000.00		500.00	500.00	500.00		1,125.00
Joel Yon Cas tillo Rufino	MANTENIMIENTO	47211382	16/09/2016	FUERA PLANILLA	MICROEMPRESA	8 H	1,000.00		1,000.00			1,000.00		500.00	500.00	500.00		1,125.00
Rivera Luja n, Jua n Ma nuel	MANTENIMIENTO	10714015	23/12/2016	FUERA PLANILLA	MICROEMPRESA	8 H	1,000.00		1,000.00			1,000.00		500.00	500.00	500.00		1,125.00
Eugenio Leopoldo López Quis pe	MANTENIMIENTO	32607534	14/03/2017	FUERA PLANILLA	MICROEMPRESA	8 H	1,000.00		1,000.00			1,000.00		500.00	500.00	500.00		1,125.00
							6,850.00	0.00	6,850.00	200.00	0.00	7,050.00	76.50	3,926.50	3,926.50	3,926.50	425.00	8,108.83
							20,450.00	85.00	20,535.00	200.00	1,400.00	22,135.00	777.15	11,022.15	11,022.15	11,022.15	4,317.50	25,674.88
POLICIA - INTERDIARIO	INTERDIARIO			RE			1,200.00					1,200.00		0.00	0.00	0.00		1,200.00
Roger Vera - 2 VECES POR SEMANA	ELECTRICISTA			RXH			1,000.00					1,000.00		0.00	0.00	0.00		1,000.00
Supervis or SEDAPAL	SEDAPAL			RXH			1,000.00					1,000.00		0.00	0.00	0.00		1,000.00
							3,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,200.00

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO X. EVALUACION.

En esta capítulo, evaluaremos la estrategia elegida; para esto utilizaremos la información financiera (los balances generales de la corporación andina de Unicachi S.A., los estados de ganancias y pérdidas, flujo de caja).

Se realizará el análisis financiero (ratios financieras, el TIR Y VAN).

10.1. Evaluación Cualitativa

Se realizará la evaluación estratégica de acuerdo al siguiente criterio.

10.1.1. Criterios de Evaluación

No se puede demostrar en forma determinante que la estrategia elegida es la más adecuada, sin embargo se puede evaluar su deficiencia, según Richard Rumelt indica de los cuatro criterios que podrían utilizarse⁶².

1. Congruencia (en los objetivos y políticas).
2. Consonancia, se refiere a que los planificadores evalúen las tendencias, cuando se evalúan las estrategias, la estrategia debe representar una respuesta de adaptación al ambiente externo o los cambios críticos.
3. Viabilidad, esto significa que la estrategia tiene que ser viable y poder preguntarnos si se puede realizar la estrategia con los recursos físicos.

⁶² FRED R. David,” Conceptos de Administración Estratégica”. Capítulo 4, Pág. 288. Décimo cuarta edición México. Ed. Pearson Education, 2013

4. Ventaja, todas las estrategias deben generar el crecimiento y conservación de ventajas competitivas.

10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios

Realizando la evaluación de la estrategia realizamos la comparación con los criterios antes mencionadas para la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A.

- **Congruencia:** La estrategia seleccionada, “diferenciación en servicio al cliente”, se ajusta a los lineamientos de la visión y misión de la Corporación Andina de Unicachi S.A. para establecer las políticas de la empresa y cumplir con la propuesta.
La dirección y la administración de la Corporación Andina de Unicachi S.A., deben adaptarse y gestionar la implantación de la estrategia.
- **Consonancia:** En este caso la estrategia fue analizada con diferentes escenarios, y es favorable su implementación, incluso atendiendo a que el ambiente externo puede cambiar. Las estrategias presentan consonancia para que las iniciativas propuestas puedan ser desarrolladas.
- **Viabilidad:** La Estrategia plantea varias iniciativas la exposición de estas a la Gerencia General, y la evaluación de las iniciativas son viables para la implementación y no deberían generar problemas de implementación. Debido a la importancia de las

iniciativas a desarrollar por Corporación Andina de Unicachi S.A se está contemplando la viabilidad del mejoramiento de la infraestructura del Mercado Unicachi - La Victoria.

- **Ventaja:** La estrategia elegida genera confianza en los recursos humanos donde se incluye a los comerciantes (clientes internos) de la Corporación Andina de Unicachi S.A. Se espera generar una ventaja competitiva que originará que la empresa se beneficie con la implementación de la estrategia.

10.2. Evaluación Financiera de la estrategia

Los registros contables han tenido serios problemas en los años 2011, 2012 y 2013, por lo que a fin de regularizar se hizo un inventario, se ordenó los documentos, se reconstruyó el balance del 2014, y a partir del 2015 la empresa empieza a cumplir con todos los estándares de gestión contable y administrativa.

En el 2015 se encontró cuentas ocultas, estas cuentas no habían sido reveladas en el año 2014, es por eso que existe diferencias en la rentabilidad entre el balance del 2014 y 2015. Cabe precisar que los balances del 2012, y 2013 no fueron aprobados por la Junta General de accionistas. Estos años fueron de una mala gestión administrativa y contable.

La administración no tuvo calificación técnica, no hubo políticas ni lineamientos claros; entonces, esta situación ocasionó los siguientes problemas:

1. Falta de un orden y control tributario.
2. Gestión administrativa deficiente. Multas laborales, crisis administrativa. La empresa Corporación Andina de Unicachi S.A. dejó de mirar hacia adelante y se preocupó solo de pagar deudas.
3. La mala costumbre de no pagar de comerciantes, accionistas y propietarios generó más informalidad.
La ausencia de liderazgo, la falta de implementación de una cultura organizacional y principalmente de una cultura de pago, originó la informalidad en el mercado de abastos.
4. En los años 2015 y 2016 se ve el subsidio de los pagos a proveedores y a colaboradores con el recupero de las cobranzas de los meses pasados y de años anteriores, dejando muchas veces de lado la cobranza de lo ordinario, es decir, la cobranza del día a día.

10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).

Para proyectar los estados financieros de la situación actual hemos utilizado la tendencia lineal, aplicando en los ingresos y en el caso de las nuevas estrategias hemos tenido en cuenta los objetivos estratégicos con las metas de la corporación para realizar la implementación de la estrategia seleccionada, se presenta la siguiente tabla N.-52 con las principales variables:

Tabla N.-52
Principales variables

	2016	2017	2018	2019	2020
Estimado anual S/.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
CON LA ESTRATEGIA					
Total Ingresos por ventas	1,027,867	1,266,552	1,329,880	1,396,374	1,466,193
Por servicios prestados	292,450	349,937	367,434	385,806	405,096
Por reembolsos	373,821	464,611	487,842	512,234	537,846
Por alquileres	361,596	452,004	474,604	498,334	523,251
Total participación					
% Por servicios prestados	28%	28%	28%	28%	28%
% Por reembolsos	36%	37%	37%	37%	37%
% Por alquileres	35%	36%	36%	36%	36%
Ingresos por ventas	1,027,867	1,266,552	1,329,880	1,396,374	1,466,193
Costo de Ventas	-569,049	-612,322	-642,938	-675,085	-708,839
Utilidad Bruta	458,818	654,231	686,942	721,289	757,354
Margen Vta. %	45%	52%	52%	52%	52%
Gasto operativo	-388,074	-358,426	-367,947	-377,944	-388,442
Gasto/Ingresos %	38%	28%	-28%	-27%	-26%
Incremento. Gastos	3%	-8%	3%	3%	3%
Otros Ingresos/Gastos	-53,922	-199,190	0	0	0
Utilidad AIR	26,822	96,614	318,995	343,345	368,912
IR	-7,510	-28,501	-94,104	-101,287	-108,829
Utilidad Neta	19,312	68,113	224,891	242,058	260,083
Patrimonio	96,111	164,224	389,116	631,174	891,257
ROE	20.1%	41.5%	57.8%	38.4%	29.2%
Gastos Financieros	3%	1%	0%	0%	0%
Incremento ventas		238,685	63,328	66,494	69,819
Incremento gastos		29,648	-9,521	-9,997	-10,497
Incremento ventas %		23.2%	5.0%	5.0%	5.0%
Incremento gastos %		-7.6%	2.7%	2.7%	2.8%
SITUACION ACTUAL vs INICIATIVAS					
Total Ventas	1,037,867	933,364	1,048,732	1,066,218	980,075
Incr. ventas escenario actual		-104,503	115,368	17,486	-86,143

On Going Ventas		343,188	-52,040	49,008	155,962
Gasto operativo	-388,074	-378,635	-446,932	-419,196	-408,683
Incr. gastos escenario actual		-9,439	68,297	-27,736	-10,514
On Going Gastos		39,088	-77,819	17,738	17
Ventas iniciativas		-104,503	115,368	17,486	-86,143
Gastos iniciativas		-9,439	68,297	-27,736	-10,514

Fuente: Elaboración propia

10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia).

Tabla N.-53

Estado de resultados, situación actual

Epígrafes	2014	2015	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
			2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	905,013	965,303	1,037,867	933,364	1,048,732	1,066,218	980,075
Ingresos por servicios prestados	429,348	516,735	492,450	373,730	454,222	436,832	315,813
Ingresos por reembolsos	312,681	273,173	343,821	341,032	356,602	372,172	387,742
Ingresos por alquileres	162,985	175,395	201,596	218,603	237,908.5	257,214	276,520
Costos operativos	-509,699	-587,095	-569,049	-532,079	-569,900	-591,429	-541,267
Por cargas de personal	-205,960	-206,890	-215,630	-219,163	-223,998	-228,833	-233,668
Por servicios públicos	-211,235	-245,994	-264,460	-211,235	-245,994	-264,460	-211,235
Por tributos municipales	-30,380	-82,600	-35,644	-54,805	-57,438	-60,070	-62,702
Por servicios de terceros	-35,161	-28,960	-32,690	-29,799	-28,564	-27,328	-26,093
Por mantenimiento	-26,963	-22,652	-20,625	-17,075	-13,906	-10,737	-7,568
Utilidad Bruta	395,314	378,208	468,818	401,286	478,832	474,789	438,808
Gastos Administrativos	-337,512	-399,033	-388,074	-338,635	-396,932	-389,196	-338,683
Por cargas de personal	-180,228	-216,820	-220,434	-180,228	-216,820	-220,434	-180,228
Por servicios de terceros	-63,829	-69,886	-60,456	-63,829	-69,886	-60,456	-63,829
Por cargas diversas	-30,412	-46,044	-44,109	-30,412	-46,044	-44,109	-30,412
Por depreciación del ejercicio	-62,679	-65,868	-61,813	-62,587	-62,154	-61,721	-61,288
Por amortización del ejercicio	-364	-414	-1,262	-1,578	-2,027	-2,476	-2,925
Resultado de Operaciones	57,802	-20,825	80,744	62,651	81,900	85,593	100,125
Ingresos Diversos	434	81,175	5,877	34,605	37,327	40,048	42,770
Ingresos Financieros	24	0	2,498	3,315	4,552	5,789	7,026
Cargas Excepcionales y Provisiones	-33	-13	-35,232	7	27	-35,232	47
Gastos Financieros	-18,605	-22,795	-27,065	-31,282	-35,512	-39,742	-43,972
Utilidad antes de impuestos	39,622	37,542	26,822	69,296	88,294	56,456	105,996
Impuesto a la renta	-11,094	-10,512	-7,510	-19,403	-24,722	-15,808	-29,679
Utilidad Neta	28,528	27,030	19,312	49,893	63,571	40,648	76,317
Patrimonio	49,769	76,799	96,111	120,568	143,739	166,910	190,082
ROE	80%	49%	28%	57%	61%	34%	56%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N.-53, se muestra el estado de resultados de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A., sin la estrategia aplicada.

Figura N.-15
ROE - situación actual

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N.-15, se muestra el rendimiento de capital de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A. sin la estrategia aplicada.

Tabla N.-54

Estados de resultados, nueva estrategia.

Epígrafes	Cifras a valores históricos			Cifras a valores proyectados			
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	905,013	965,303	1,037,867	1,266,552	1,329,880	1,396,374	1,466,193
Ingresos por servicios prestados	429,348	516,735	492,450	349,937	367,434	385,806	405,096
Ingresos por reembolsos	312,681	273,173	343,821	464,611	487,842	512,234	537,846
Ingresos por alquileres	162,985	175,395	201,596	452,004	474,604	498,334	523,251
Costos operativos	-509,699	-587,095	-569,049	-612,322	-642,938	-675,085	-708,839
Por cargas de personal	-205,960	-206,890	-215,630	-219,922	-230,918	-242,464	-254,587
Por servicios públicos	-211,235	-245,994	-264,460	-268,475	-281,898	-295,993	-310,793
Por tributos municipales	-30,380	-82,600	-35,644	-66,000	-69,300	-72,765	-76,403
Por servicios de terceros	-35,161	-28,960	-32,690	-24,000	-25,200	-26,460	-27,783
Por mantenimiento	-26,963	-22,652	-20,625	-33,925	-35,622	-37,403	-39,273
Utilidad Bruta	395,314	378,208	468,818	654,231	686,942	721,289	757,354
Gastos Administrativos	-337,512	-399,033	-388,074	-358,426	-367,947	-377,944	-388,442
Por cargas de personal	-180,228	-216,820	-220,434	-210,857	-216,000	-221,400	-227,070
Por servicios de terceros	-63,829	-69,886	-60,456	-48,325	-50,741	-53,278	-55,942
Por cargas diversas	-30,412	-46,044	-44,109	-39,244	-41,206	-43,267	-45,430
Por depreciación del ejercicio	-62,679	-65,868	-61,813	-58,422	-57,973	-57,524	-57,075
Por amortización del ejercicio	-364	-414	-1,262	-1,578	-2,027	-2,476	-2,925
Resultado de Operaciones	57,802	-20,825	80,744	295,805	318,995	343,345	368,912
Ingresos Diversos	434	81,175	5,877	0	0	0	0
Ingresos Financieros	24	0	2,498	0	0	0	0
Cargas Excepcionales y Provisiones	-33	-13	-35,232	-192,064	0	0	0
Gastos Financieros	-18,605	-22,795	-27,065	-7,126	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	39,622	37,542	26,822	96,614	318,995	343,345	368,912
Impuesto a la renta	-11,094	-10,512	-7,510	-28,501	-94,104	-101,287	-108,829
Utilidad Neta	28,528	27,030	19,312	68,113	224,891	242,058	260,083
PATRIMONIO	49,769	76,799	96,111	164,224	389,116	631,174	891,257
ROE	80%	49%	28%	59%	82%	54%	41%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla N.-54, se muestra el estado de resultados de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A., con la estrategia aplicada.

Figura N.-16
ROE - nueva estrategia

Fuente: Elaboración propia.

En la figura N.-16, se muestra el rendimiento de capital de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A. con la estrategia aplicada.

10.2.3. Estado de situación financiera (situación actual y con la nueva estrategia).

Tabla N.-55

Estado de situación Financiera (sin estrategia)

Epígrafes	Cifras a valores históricos			Cifras a valores proyectados			
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activo Corriente							
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	38,370	99,182	27,659	44,359	39,004	33,648	28,292
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES – EFFECTIVOS	317,050	373,789	461,806	528,971	601,349	673,727	746,105
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES – DUDOSOS	192,064	192,064	192,064	192,064	192,064	192,064	192,064
PROVISION COBRANZA DUDOSA	0	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente	547,484	665,035	681,529	765,394	832,416	899,438	966,461
Activo No Corriente							
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	1,445,289	1,483,461	1,501,803	1,533,365	1,561,622	1,589,879	1,618,136
CONCESIONES, LICENCIAS Y OTROS DERECHOS	3,637	4,143	12,618	15,780	20,271	24,761	29,252
ACTIVOS DIFERIDOS	33,595	45,439	21,249	21,081	14,908	8,735	2,562
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN ACUMULADOS	-368,870	-428,419	-456,911	-524,111	-591,311	-658,511	-725,711
Total Activo No Corriente	1,113,651	1,104,624	1,078,759	1,046,116	1,005,490	964,865	924,239
Total Activo	1,661,135	1,769,659	1,760,288	1,811,510	1,837,906	1,864,303	1,890,699
Pasivo y Patrimonio							
Pasivo Corriente							
TRIBUTOS Y APORTACIONES POR PAGAR	223,683	227,005	274,158	118,501	94,104	101,287	108,829
REMUNERACIONES Y PARTICIPACIONES POR PAGAR	37,860	11,837	11,582	10,676	15,624	10,572	15,520
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES – TERCEROS	27,408	38,772	48,968	56,244	65,636	75,029	84,422
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	19,873	23,203	35,723	40,620	45,960	52,986	61,319
OBLIGACIONES FINANCIERAS	74,159	98,297	65,364	0	0	0	0
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo Corriente	382,984	399,114	435,795	226,041	221,324	239,874	270,090
Pasivo No Corriente							
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	1,228,382	1,228,382	1,228,382	1,439,465	1,407,007	1,374,205	1,294,068
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	65,364	0	0	0	0	0
Total Pasivo No Corriente	1,228,382	1,293,746	1,228,382	1,439,465	1,407,007	1,374,205	1,294,068
Total Pasivo	1,611,366	1,692,860	1,664,177	1,665,506	1,628,331	1,614,079	1,564,158
Patrimonio							
CAPITAL SOCIAL	21,241	21,241	21,241	21,241	21,241	21,241	21,241
RESULTADOS ACUMULADOS	0	28,528	55,558	74,870	124,763	188,335	228,983
RESULTAO DEL EJERCICIO	28,528	27,030	19,312	49,893	63,571	40,648	76,317
Total Patrimonio	49,769	76,799	96,111	146,004	209,576	250,224	326,541
Total Pasivo y Patrimonio	1,661,135	1,769,659	1,760,288	1,811,510	1,837,906	1,864,303	1,890,699
	0	0	0	-0	0	0	-0
Tasa de Interés de Financiamiento				0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Tasa del Impuesto a la Renta	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%
Kd: Costo del Endeudamiento	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Beta Desapalancado	1.37			
Deuda (S/.)	0	0	0	0
Patrimonio (S/.)	146,004	209,576	250,224	326,541
Deuda (%)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Patrimonio (%)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Beta Proyecto	1.37	1.37	1.37	1.37
(Rf) Tasa libre de riesgo	1.82%			
(Rm) Rentabilidad del mercado	14.60%			
(B) Riesgo Pais	1.33%			
COK: Costo del Capital Propio	20.66%	20.66%	20.66%	20.66%
WACC: Costo del Capital Total	20.66%	20.66%	20.66%	20.66%

|
Fuente: Elaboración propia

En la tabla N.-55 se ve el estado de situación financiera de la empresa sin la estrategia.

Tabla N.-56

Estado de situación financiera – (nueva estrategia)

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

(Expreado en MN - Soles)

Epígrafes	Cifras a valores históricos			Cifras a valores proyectados			
	2014	2015	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Activo Corriente							
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	38,370	99,182	27,659	233,303	452,475	608,662	724,759
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES - EFFECTIVOS	317,050	373,789	461,806	254,103	109,761	34,690	5,800
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES - DUDOSOS	192,064	192,064	192,064	192,064	0	0	0
PROVISION COBRANZA DUDOSA	0	0	0	-192,064	0	0	0
Total Activo Corriente	547,484	665,035	681,529	487,406	562,237	643,353	730,559
Activo No Corriente							
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	1,445,289	1,483,461	1,501,803	1,508,909	1,527,995	1,547,082	1,789,915
CONCESIONES, LICENCIAS Y OTROS DERECHOS	3,637	4,143	12,618	24,618	24,618	24,618	24,618
ACTIVOS DIFERIDOS	33,595	45,439	21,249	21,218	23,340	25,674	28,241
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN ACUMULADOS	-368,870	-428,419	-456,911	-524,111	-591,311	-658,511	-725,711
Total Activo No Corriente	1,113,651	1,104,624	1,078,759	1,030,634	984,642	938,862	1,117,063
Total Activo	1,661,135	1,769,659	1,760,288	1,518,040	1,546,879	1,582,215	1,847,622
Pasivo y Patrimonio							
Pasivo Corriente							
TRIBUTOS Y APORTACIONES POR PAGAR	223,683	227,005	274,158	118,501	94,103	93,197	94,569
REMUNERACIONES Y PARTICIPACIONES POR PAGAR	37,860	11,837	11,582	10,676	15,624	10,572	15,520
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES - TERCEROS	27,408	38,772	48,968	23,243	11,637	8,118	2,682
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	19,873	23,203	35,723	0	0	0	0
OBLIGACIONES FINANCIERAS	74,159	98,297	65,364	0	0	0	0
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo Corriente	382,984	399,114	435,795	152,420	121,364	111,887	112,771
Pasivo No Corriente							
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	1,228,382	1,228,382	1,228,382	1,210,250	1,054,550	867,066	881,756
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	65,364	0	0	0	0	0
Total Pasivo No Corriente	1,228,382	1,293,746	1,228,382	1,210,250	1,054,550	867,066	881,756
Total Pasivo	1,611,366	1,692,860	1,664,177	1,362,670	1,175,914	978,953	994,527
Patrimonio							
CAPITAL SOCIAL	21,241	21,241	21,241	21,241	21,241	21,241	21,241
RESULTADOS ACUMULADOS	0	28,528	55,558	74,870	142,983	367,875	609,933
RESULTADO DEL EJERCICIO	28,528	27,030	19,312	68,113	224,891	242,058	260,083
Total Patrimonio	49,769	76,799	96,111	164,224	389,116	631,174	891,257
Total Pasivo y Patrimonio	1,661,135	1,769,659	1,760,288	1,526,894	1,565,030	1,610,127	1,885,784
	0	-0	-0	-8,854	-18,151	-27,912	-38,162
Tasa de Interes de Financiamiento				0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Tasa del Impuesto a la Renta				29.50%	29.50%	29.50%	29.50%
Kd: Costo del Endeudamiento				0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Beta Desapalancado				1.37			
Deuda (S/.)				0	0	0	0
Patrimonio (S/.)				164,224	389,116	631,174	891,257
Deuda (%)				0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Patrimonio (%)				100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Beta Proyecto				1.37	1.37	1.37	1.37
(Rf) Tasa libre de riesgo	1.82%						
(Rm) Rentabilidad del mercado	14.60%						
(B) Riesgo Pais	1.33%						
COK: Costo del Capital Propio				20.66%	20.66%	20.66%	20.66%
WACC: Costo del Capital Total				20.66%	20.66%	20.66%	20.66%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N.-56 se ve el estado de situación financiera de la empresa con la aplicación de la nueva estrategia.

Tabla N.-57

Flujo de caja proyectado (expresado en soles).

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Por los Ejercicios 2017 - 2018 - 2019 - 2020

(Expresado en Soles)

Concepto		2017	2018	2019	2020
(+)	Ingresos Operativos	1,355,707	1,342,786	1,333,727	1,350,770
(+)	Cobranzas Vigilancia y Mantenimiento	371,984	363,690	354,820	354,935
(+)	Cobranzas Energia Electrica	322,578	334,047	339,998	349,994
(+)	Cobranzas Agua y Baldeo	53,275	48,825	45,169	43,456
(+)	Cobranzas Impuesto Predial	45,181	35,538	28,148	23,582
(+)	Cobranzas Arbitrios Municipales	110,686	86,082	67,257	55,552
(+)	Cobranzas Alquileres	452,004	474,604	498,334	523,251
(-)	Egresos Operativos	959,043	1,000,695	1,044,430	1,090,351
(-)	Pagos Dietas Directorio	126,000	126,000	126,000	126,000
(-)	Pagos Proveedores	57,820	60,711	63,747	66,934
(-)	Pagos Planilla	302,583	317,712	333,598	350,278
(-)	Pagos Servicios Publicos	320,340	336,357	353,175	370,834
(-)	Pagos Tributos Municipales	66,000	69,300	72,765	76,403
(-)	Pagos Servicios de Terceros	59,700	62,685	65,819	69,110
(-)	Pagos Cargas Diversas	26,600	27,930	29,327	30,793
	Flujo Operativo	396,664	342,091	289,297	260,418
(+)	Ingresos Financieros	0	0	0	0
(-)	Egresos Financieros	65,367	0	0	0
(-)	Pagos Entidades Financieras	65,367	0	0	0
	Flujo Financiero	331,297	342,091	289,297	260,418
(-)	Pagos Inversiones	33,000	21,000	21,000	21,000
(-)	Pagos Sunat	92,653	101,918	112,110	123,321
	Flujo de Caja	205,644	219,173	156,187	116,097
	Saldo anterior	27,659	233,303	452,475	608,662
	(-) Deficit / (+) Superavit	233,303	452,475	608,662	724,759

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N.-57 se detalle el flujo de caja de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A. 2017-2020

Tabla N.-58
Determinación del Payback

DETERMINACION DEL PAYBACK		
AÑO	ACUMULADOS	
0	2016	27,659
1	2017	214,498
2	2018	228,469
3	2019	165,949
4	2020	126,346
ULTIMO AÑO ACUMULADO NEGATIVO		1.00
ULTIMO FLUJO ACUMULADO NEGATIVO		0.00
FLUJO NO ACUMULADO DEL AÑO SIGUIENTE		214,497.79
PAYBACK		100.00%
PAYBACK		1 AÑO
CONCLUSION: EN UN AÑO SE RECUPERA LA INVERSION		

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla N.-58 se detalle la determinación del payback desde el 2016-2020.

Calculo del EVA

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{capital} \times \text{costo de capital})$$

NOPAT=	260,083
CAPITAL=	1,681,992
COSTO CAPITAL=	20.66%
EVA=	-87,393

El negocio no ha excedido las expectativas de los inversionistas, esto se debe al nivel de inversión y a la poca rentabilidad.

Fuente: Elaboración Propia

10.2.4. Evaluación financiera (VAN, TIR Y Ratios financieros).

El resultado de implementar el plan estratégico hará que la empresa obtenga los siguientes valores:

Calculo del valor actual neto

Para calcular el Valor Actual Neto (VAN), se utilizaron los siguientes datos detallados en la tabla N.-59

Tabla N.-59

Cálculo del Ke – modelo CAPM

Beta EEUU	1.37
T anr - Bonos del Tesoro EEUU a 5 años	1.82%
T mercado - índice Dow Jones	18.72%
Prima mercado	14.60%
Inflación EEUU (2017 proyectado)	1.75%
Inflación Perú (2017 proyectado BCR)	3.20%
Riesgo país Perú	1.33
BETA desapalancado	1.37
Ke EEUU nom	16.02%
Ke EEUU real	14.37%
Ke Perú real	15.35%
Ke Perú nom	18.75%

Fuente: Elaboración propia.

VAN Estrategia S/.	Total	2017	2018	2019	2020
Utilidad neta situación actual		21,093	27,571	19,048	25,917
Utilidad neta c/estrategia		68,113	224,891	242,058	260,083
Utilidad neta incremental	-187,146	47,020	197,320	223,010	234,166
Tasa Interna Retorno (Financiero)	63%				
Valor actual Neto (Financiero) S/.	466,630				

VAN Iniciativas S/.	Total	2017	2018	2019	2020
Ingresos x iniciativas	5,382,990	1,355,707	1,342,786	1,333,727	1,350,770
Gastos x iniciativas	-4,056,358	-950,189	-991,398	-1,034,668	-1,080,102
Flujo neto iniciativas	1,326,632	405,518	351,388	299,059	270,668
	-921,114	405,518	351,388	299,059	270,668
Tasa Interna Retorno (Económico)	18%				
Valor actual Neto (Económico) S/.	963,381				

Costos de capital

COSTO DEL CAPITAL				
	2017	2018	2019	2020
Tasa de Interés de Financiamiento	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Tasa del Impuesto a la Renta	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%
Kd: Costo del Endeudamiento	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Beta Desapalancado	1.37			
Deuda (S/.)	0	0	0	0
Patrimonio (S/.)	164,224	389,116	631,174	891,257
Deuda (%)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Patrimonio (%)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Beta Proyecto	1.37	1.37	1.37	1.37
(Rf) Tasa libre de riesgo	1.82%			
(Rm) Rentabilidad del mercado	14.60%			
(B) Riesgo País	1.33%			
COK: Costo del Capital Propio	20.66%	20.66%	20.66%	20.66%
WACC: Costo del Capital Total	20.66%	20.66%	20.66%	20.66%

Tabla N.-60
Análisis de sensibilidad

Variación TIR/ según Crecimiento e Inversión				
PERIODO	INVERSION	TIR/ CRE (3%)	TIR/ CRE (5%)	TIR/ CRE (10%)
2,017	33,000	18%	20%	22%
2,018	21,000	20%	22%	24%
2,019	21,000	22%	24%	26%
2,020	21,000	24%	26%	28%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N.-60 se observa la variación TIR teniendo como criterio el crecimiento e inversión en la empresa.

Figura N.-17
Análisis gráfico de sensibilidad

Fuente: Elaboración propia.

La figura N.-17 nos muestra la diferencia y crecimiento de la TIR en 3 escenarios, según % de TIR y nivel de inversión.

Evaluación de ratios financieros

Tabla N.-61

Evaluación de ratios financieros

RATIOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1) Razón corriente	1.4	1.7	1.6	2.9	3.6	4.0	4.1
2) Prueba ácida	1.4	1.7	1.6	2.9	3.6	4.0	4.1
3) Prueba defensiva	0.1	0.2	0.1	1.5	3.0	3.8	4.1
4) Endeudamiento a corto plazo	7.70	5.20	4.53	1.13	0.45	0.30	0.23
5) Endeudamiento a largo plazo	24.68	16.85	12.78	7.37	2.71	1.37	0.99
6) Endeudamiento total	32.38	22.04	17.32	8.50	3.16	1.67	1.22
7) Rentabilidad neta	3%	3%	2%	5%	17%	17%	18%
8) Rentabilidad sobre los activos (ROA)	2%	2%	1%	4%	14%	14%	13%
9) Rentabilidad patrimonial (ROE)	80%	49%	28%	59%	82%	54%	41%

Fuente: Elaboración propia.

- En la tabla N.-61 indicada, se realizó los indicadores financieros de acuerdo a las fórmulas clásicas, en este caso la Corporación Andina de Unicachi S.A., aplicando las iniciativas (a partir del año 2017) se observa que la empresa empieza un incremento visible de su liquidez corriente, asimismo en los años 2018-2019 y 2020.
- Para el caso de las empresas de servicios, donde los inventarios son reducidos, los valores numéricos de la prueba ácida aplicada y de la razón corriente son prácticamente iguales.
- En el caso de la prueba defensiva, podemos observar que entre los años 2017 hasta el 2020, podemos afirmar que la empresa ha estado incrementando 0.1 a 0.2 correlativamente, esto significa que la empresa tiene capacidad de responderá imprevistos de pago sin recurrir a la venta.
- En temas de endeudamiento (endeudamiento corto plazo, largo plazo y el endeudamiento total), se observa que conforme pasan los años, dicho endeudamiento va disminuyendo, lo cual permite a la gerencia continuar con el PECAUSA.

CAPITULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

11.1 Conclusiones

- a. Corporación Andina de Unicachi S.A., es una empresa que tiene como negocio el Mercado de Abastos Unicachi – La Victoria, en donde existen 408 puestos comerciales, con atención de venta de productos de primera necesidad a cargo de los comerciantes. La empresa brinda el servicio de administración, limpieza, seguridad, y otros servicios complementarios.
- b. La empresa no contaba con un alineamiento de la visión, misión, y valores acorde a los nuevos tiempos, por lo que, luego del análisis del equipo de investigación, se sugirió su modificación.
- c. En general, el negocio se encuentra con ambiente favorable de desarrollo, principalmente, por la tendencia al crecimiento de nuestra economía; sin embargo, la competencia es cada vez mayor, por lo que, se requerirá aprovechar conscientemente las oportunidades que el Estado viene otorgando a las Pymes.
- d. El mercado Unicachi la victoria, tiene que apuntar a modernizar su infraestructura y capacitar a sus integrantes para brindar un mejor servicio que la competencia, buscando aprovechar las buenas experiencias del canal moderno en cuanto a la búsqueda de satisfacción del cliente. Continuar posesionando la marca, es importante para que el consumidor identifique a Unicachi- La

Victoria, como un mercado en donde se vende productos frescos con un servicio de calidad.

- e. Una vez que se realizó la cadena da valor de la empresa, se ubicó tres factores determinantes del éxito, como es la importancia de calificar el ingreso de los comerciantes (logística interna), la importancia de calidad en la ejecución de trabajos del servicio (operaciones), y el marketing como una herramienta vital para generar un aumento en el valor de las ventas. Igualmente, se llegó a concluir que las ventajas competitivas de la empresa son: la actitud y el carácter emprendedor de los comerciantes y accionistas fundadores, el conocimiento del negocio (venta de productos frescos), y la localización del negocio en un lugar alta densidad comercial.
- f. Se analizó y aplicó las diferentes matrices para elaborar la mejor estrategia, luego de ello, se seleccionó como la estrategia a implementar LA DIFERENCIACIÓN EN SERVICIO AL CLIENTE, para lo cual, es fundamental la capacitación de todos los integrantes de la organización.
- g. Se llegó a determinar que en la implementación de la estrategia es necesario trece iniciativas, cada iniciativa tiene sus actividades y objetivos, que se tiene que implementar para la mejora de la rentabilidad.

- h. Luego de evaluar la situación financiera actual de la empresa, y habiendo proyectado la implementación de las iniciativas se llegó a determinar que un periodo de un año de su implementado, el monto de la inversión se recupera.

11.2 Recomendaciones

- a. Implementar las capacitaciones en todos los niveles y estamentos de la organización como medida obligatoria para la formación de una nueva cultura organizacional. La Corporación Andina de Unicachi S.A, tiene que contar un aula cultural debidamente equipada con el nombre de: “Escuela de entrenamiento en negocios de emprendedores Unicachi”, que funcione en forma permanente como parte de la política cultural de la empresa, designando a un Director Académico para tal fin.
- b. Implementar la mejora continua en las actividades de ejecución de la estrategia identificando el cuello de botella, empezando a solucionar los problemas más graves de la Corporación Andina de Unicachi S.A., utilizando las herramientas de gestión brindado por la “Escuela de entrenamiento en negocios de emprendedores Unicachi”.
- c. Ampliar la instalación de nuevos módulos en el sistema de información ERP, para ello, se requiere módulo de recursos humanos referida no solo a los colaboradores sino a todos los comerciantes que trabaja en el mercado de abastos, con la finalidad de hacer seguimiento y control del desempeño de cada uno de los miembros de la organización, desde que ingresan al Mercado, durante su permanencia hasta que se retiran; así como atender las necesidades,

sugerencias e iniciativas que se generen por las actividades de cada una de las personas que trabajan en la organización. Asimismo, para una implementación eficaz de la estrategia de la diferenciación enfocada a un servicio al Cliente se requiere implementar un sistema CRM, que identifique iniciativas, sugerencias y las necesidades de los clientes del mercado de abastos Unicachi - La Victoria.

- d. Se requiere implementar un sistema de recompensas e incentivos para todas las áreas de la organización, en donde el logro de cada objetivo sea celebrado con júbilo y alegría, esto a su vez, pueda convertirse en un elemento cultural diferenciador en satisfacción de las personas que trabajan en la implementación del PE CAUSA. Asimismo, sugerimos que las iniciativas de cambios y mejoras (innovación) deben convertirse en parte del sistema de recompensas e incentivos para todos los miembros de la organización.
- e. La Corporación Andina de Unicachi S.A., se desenvuelve en un entorno favorable por los factores indicados en el presente trabajo; por ello, nuestra recomendación es la realización de un estudio de mercado, con la finalidad de saber ¿qué es lo que quiere el cliente localizado en la zona de influencia del negocio?, ¿cuál es la propuesta de valor que logre la satisfacción plena del cliente? En lo interno Corporación Andina de Unicachi S.A. deberá de aplicar el plan de mejoras sugeridas para revertir la situación y generar confianza, obviamente para ello se requiere un liderazgo bien legitimado capaz de generar cambios e implementar una cultura organizacional con los objetivos definidos en el presente PE CAUSA.

- f. La implantación del PE CAUSA debe ser asumida como responsabilidad de la Corporación Andina de Unicachi S.A. Es necesario hacer el debido seguimiento y el correcto control de la implementación de la estrategia, porque las estrategias pueden estar bien diseñadas, pero sino se ejecutan no servirá de nada. El diseño de la estrategia es fácil, pero la implementación es complicada y compleja porque se necesita que todos los miembros de la organización asumen el compromiso de su ejecución.
- g. Se recomienda hacer un seguimiento semestral y mensual a la implementación de las iniciativas, con el uso de los indicadores de gestión para poder realizar las acciones correctivas y cumplir los objetivos. El seguimiento y control de la implementación debe estar a cargo de la Gerencia General.
- h. El directorio o quién haga sus veces, deberá de convocar a junta de accionistas y propietarios para que se proponga que el PE CAUSA sea presentada y aprobada, luego debe ser expuesta en las demás unidades de negocios, recibir los aportes, y de esta manera debe servir como impulsor en la elaboración de planes estratégicos en los diferentes negocios del grupo Unicachi.
- i. Para que se pueda cumplir con el objetivo de aumentar el valor por metro cuadrado, se requiere lograr implementar la estrategia de diferenciación enfocada a una mejora de servicio al cliente, y ello significa seguir la implementación del presente PE CAUSA. La mejora de la cobranza no solo está relacionada con la incorporación de una persona especializada, sino fundamentalmente, en la mejora del servicio que la administración brinda a los clientes internos (comerciantes) y los clientes externos (consumidores). La eficiencia

y la optimización en el servicio de limpieza y seguridad tiene directa relación con el pago que realizan los comerciantes. Un negocio seguro y limpio no generará ningún pretexto para el no pago de las obligaciones por dicho concepto, en consecuencia, los índices de morosidad bajarán y se extinguirán como consecuencia del buen servicio al cliente, resultado de la aplicación del presente PE CAUSA.

- j. La implementación de los nuevos contratos de alquiler y venta de los puestos en todo el mercado de abastos, objeto de estudio, es importante para que se tenga el control y administración de los clientes internos, para ello, se deberá de comunicar a los accionistas y propietarios para que todos los contratos de alquiler se puedan efectuar en la oficina de administración con la intervención de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A. Los propietarios y accionistas comerciantes, igualmente se someterán a los lineamientos, reglas y directivas generales de funcionamiento del mercado de abastos. En general sugerimos que el requisito de permanencia del comerciante en el mercado de abastos esté ceñido a reglas, directivas y lineamientos definidos y de obligatorio cumplimiento para todos los integrantes de la organización, firmado y suscrito en un documento.
- k. Se necesita mejorar la infraestructura del mercado de abastos, lo que implica el mejoramiento en la iluminación, mejora de pasadizos, presentación física de los puestos comerciales, la creación y desarrollo del departamento de cobranzas y control de calidad.

ANEXOS

Anexo 1 – Entrevista al Gerente General de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A.

Realizado por: German Vizcarra Ugarte

Fecha: 02 de agosto 2016

Datos del Gerente General

Nombre: Edgar Arhuata Uchasara.

Cargo: Gerente General de la Corporación Andina de Unicachi S.A. que administra el Mercado Unicachi - La Victoria.

Preguntas:

1. ¿Cuál es tu negocio?

El negocio es un mercado de abastos, a la cual se desea generar un valor agregado: Nuestro objetivo es puestos comerciales con un mayor valor, brindando seguridad, limpieza, comodidad y buena atención al cliente. Para ello se debe cambiar el “chip” de los comerciantes para que haya un flujo óptimo.

Los procesos fundamentales en la empresa están determinados, según las siguientes relaciones:

Cliente > Comerciante

Comerciante > Proveedor

Comerciante > Administración

Colaborador > Administración

2. ¿Cómo son las ventas, el negocio va bien?

Las ventas tienen bastante competencia ya que “el mercado está rodeado de otros mercados y espacios comerciales”, nuestra debilidad en este negocio accionistas, propietarios, y la mayoría de los comerciantes que no están lo suficientemente capacitados en gestión de sus propios negocios. Tenemos debilidad en el equipo administrativo que no está optimizando los procesos.

3. ¿Cómo es la seguridad en el mercado?

La seguridad en el mercado si está bien, de manera conforme. Hay siempre algunas deficiencias no mayores, pero soy consciente que tenemos que mejorar. El problema es la seguridad externa y de los alrededores al mercado de abastos. La zona de San Pablo es insegura.

4. ¿Qué crees tú equipo administrativo?

Creo que el equipo administrativo debe de tener una mayor motivación, capacitación; asimismo, se hace necesario la evaluación de la permanencia de algunos.

5. ¿Cuál es la edad promedio de los comerciantes?

La edad promedio de los comercializadores es de 40 años a más.

6. ¿De dónde provienen los comerciantes?

Los comerciantes provienen de diversas partes del Perú, fundamentalmente, tenemos comerciantes que son de zona centro del Perú, de Huancayo.

7. ¿Qué tipo de producto se comercializa más en el mercado de abastos?

Se comercializa más el giro “frescos” (más de 200 puestos) entre ellos Pescado, Carne, Pollo, Menudencia, entre sus principales. El negocio funciona desde muy temprano a horas 4:00; la comercialización se inicia con la distribución de productos y la venta al público consumidor empieza a las 6:00 am.

8. ¿Cómo va el tema de limpieza?

Yo creo que es el punto crítico donde debe incidir nuestros esfuerzos para superar los problemas que hay en esta área de trabajo. Es el cuello de botella dentro de la cadena de valor de nuestras operaciones.

9. ¿Estacionamiento, comodidades que brinda?

En cuanto al estacionamiento es limitado, no exista un espacio óptimo, tanto en Jr. Sebastián Barranca como en Jr. Hipólito Unanue hay pocos estacionamientos para nuestros clientes; la mayoría lo ocupa los comerciantes, quienes estacionan sus vehículos - tipo Furgoneta en las afuera del Mercado, en algunos casos lo utilizan como almacenes. Estamos tratando de regular este problema, ya hemos tenido reunión con los

comerciantes, y se va ordenar para nuestros clientes puedan tener un lugar donde estacionar sus vehículos.

10. ¿En qué consideras que te diferencias de la competencia?

Considero que me diferencio en la actitud pujante de nuestros comerciantes; estoy planteando como reto la limpieza del mercado de abastos, como prioridad para la solución de los problemas actuales.

11. ¿Cómo se maneja el tema del marketing en la empresa?

No está estructurado actualmente. Tenemos la Gerencia de Marketing, pero aún falta trabajar un plan de Marketing. No se ha trabajado por falta de presupuesto. No estamos dedicando a pagar las deudas pendientes para no tener problemas posteriores.

12. ¿Los puestos que no se usan tienen menos valor monetario?

No, todos tienen el mismo valor. Todos los puestos se encuentran ocupados, sino que algunos se usan para almacenes, por eso se encuentra cerrados, especialmente los que se encuentra en la zona seca. El valor de alquiler y venta son similares; la variación tan solo es por ubicación y los accesos.

13. ¿Hace cuánto tiempo que tienen los problemas descritos?

Hubo una primera etapa en donde el valor de los puestos se adecuaba al valor del Mercado, pero actualmente, el valor de m² es mucho menor al valor de mercado de la zona; por lo que, se hace necesario planificar y un estudio del sector; que nos permita afrontar los nuevos retos y crecer; ofreciendo rentabilidad a los accionistas.

14. ¿Tiene un grupo sindical?

No actualmente. Estamos en un régimen de micro - empresa por la cantidad de nuestros trabajadores no estamos obligados a reconocer sindicatos de trabajadores. Pero, en mi gestión tratamos de tratar al trabajador como persona, reconociendo los derechos laborales, pagando gratificaciones y bonos; pero, somos conscientes que no basta, tenemos que crecer para motivar económicamente a nuestros trabajadores.

15. ¿Cuál ha sido tu estado desde el inicio de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A.?

Soy socio fundador, y accionista desde el 15 de octubre de 2002. He sido abogado en los inicios de la empresa, pero a partir del año 2016, como consecuencia de la experiencia en el Complejo Comercial y Residencial Unicachi s.a. de Comas, en donde asumí la Gerencia General desde el año 2006 hasta el año 2014, asumí la responsabilidad como Gerente General de la Corporación Andina de Unicachi S.A.

Conclusiones: Las preguntas realizadas al Gerente General de la empresa Corporación Andina de Unicachi S.A. nos dejaron las siguientes impresiones:

- Existen oportunidades de mejora que permitirán incrementar las ventas en dicho mercado de abastos, básicamente mejorando la limpieza, seguridad, y atención al cliente.
- Es clave es que “se les cambie el chip” a los comerciantes indicando que el diferenciarse de los mercados de los

alrededores (competencia) será fundamental para incrementar las ventas, esto puede ocurrir mediante capacitaciones y adaptaciones al cambio de parte de todos los miembros de la organización.

Observaciones

La entrevista se realizó en las primeras semanas que ingresé a Unicachi a laborar; como vemos el gerente tiene las intenciones de colaboración; con el tiempo la crisis económica, referida a la cobranza no estaba del todo bien. El personal de administración no tomaba iniciativas; no había colaboración en el cumplimiento de las tareas; abundaba el pesimismo el individualismo. El personal de administración no era idóneo, por lo que sugerí hacer cambios.

Anexo 2 – Preguntas a los comerciantes del mercado de abastos

Elaborado: German Vizcarra Ugarte

Fecha: septiembre 2016

Observación: Inicie mis actividades como administrador del mercado de abastos por un periodo de 6 meses del 01 de agosto del 2016 hasta el 16 de febrero del 2017.

En el mes de setiembre de 2016, periodo en que realicé estas preguntas de sondeo a los comerciantes (información directa) y lo que recogí, fue lo siguiente:

Preguntas

1.- ¿Qué vendes en el mercado?

De acuerdo a la zona que pasaba pregunte y observe lo siguiente:

Zonas húmedas: Carnes, pollo, menudencias, pescados

Zona Secos: Abarrotes, especias.

También pude encontrar negocios del rubro de internet, renovadora de calzado, estudio contable, sastrería, salón de belleza y negocio de restaurantes de comidas, juguerías.

2.- ¿Cómo es tu trabajo en el día?

Comentario: El trabajo comienza desde las 4:00 am (zonas húmedas), y termina a las 8:30 pm (zonas secas).

Se observó que las zonas húmedas abren temprano y las zonas secas más tarde.

3.- ¿Cómo podrías vender más?

Necesito más espacio para crecer.

Comentario: La sorpresa para mí es que no toman en cuenta la calidad del servicio o si la higiene, están preocupados por tener más puestos y tener espacio para vender. Hay poca preocupación por la limpieza, pero, si hay preocupación en como ampliar el área de su negocio.

4.- ¿Qué opinas de la limpieza en el Mercado?

Se tiene que mejorar la mayoría respondió como mala (no es buena).

Comentario: en este caso los comerciantes protestan y están molestos con los servicios que brinda la administración.

5.- ¿Qué opinas de la seguridad en el Mercado?

En la mayoría muestra su descontento.

Comentario: No están conformes con el servicio comentan de robos y problemas de la seguridad con las administraciones anteriores.

6.- ¿Cómo podemos traer más personas para que compren en el mercado?

La mayoría también respondió, ofreciendo seguridad.

Comentario: Nadie me dio una respuesta que involucre a ellos de mejorar en calidad de atención a sus clientes.

7.- ¿Qué opinas de la administración del mercado?

Me dijeron pésima, de lo peor.

Comentario: Relacionan problemas pasados y de eso evalúan, no lo que sucede actualmente, y las mejoras que se quieren hacer, hay mucha disconformidad.

Anexo 3 – Preguntas a uno de los socios Fundadores pioneros de la formación del grupo Unicachi.

Entrevista a: ISIDRO UCHASARA SUXO:

Elaborado: Edgar Arhuata Uchasara

Fecha: octubre 2016

Observación: La entrevista se realizó en el segundo piso, oficina de administración del Mercado Unicachi- La Victoria. El entrevistado tiene 78 años cumplidos y es uno de los fundadores de las empresas de Unicachi en Lima. Migrante, vino de Unicachi a los 10 años, trabajo para Banchemo Rossi, como estibador, y vive en la provincia Constitucional del Callao. Viaja a Unicachi constantemente como quien extraña a la tierra que lo viera nacer, y en la entrevista nos dice que prefiere vivir fuera de Lima y vivir los últimos años de su vida en su amado Unicachi.

Preguntas

1. ¿Cuándo fue que concibió a Unicachi como organización, porque los migrantes debería de organizarse?

Cuando llegué a Lima en los años 60 a la edad de 20 años, para mí fue una aventura, hablaban de Lima. Yo quería llegar para conocerla nada más. Mis planes no estaban en quedarme. Yo debería de venir a Lima y regresar a Unicachi. Para poder conocer y defender nuestros derechos ante cualquier abuso de los empleadores y para fines de recordar la tierra que nos viera nacer fundamos, en los años 70, con otros paisanos de Unicachi una organización que se llamó “Asociación de Trabajadores San Pedro de Unicachi”. Nos juntábamos para compartir alegrías, tristezas y muchas añoranzas por la tierra que dejamos. Los migrantes tuvieron la necesidad de organizarse porque en esos tiempos todos estaban en organizaciones, eran normal organizarse, era una forma tener identidad de grupo.

2. En los años 80 Unicachi, llega a ser un distrito, ¿cómo fue esta tarea?

Uno de los grandes retos de los Unicachi en Lima fue como aportar para el desarrollo y crecimiento de la tierra, dos líderes Esteban Cabrera y Crispín Yapuchura encabezaron la titánica tarea de lograr que Unicachi sea distrito, esto era, para que pueda tener acceso a servicios elementales que no tenía hasta esa fecha. Unicachi, no contaban con agua, ni luz, tampoco tenía pistas, era un pueblo olvidado, pero durante el gobierno de Fernando Belaunde Terry (18 de mayo de 1982) logramos la distritalización, gracias al apoyo del diputado de ese entonces, Emeterio Tacuri Huarycaya.

3. ¿Cómo se formaron las empresas Unicachi en Lima?

Los unicachinos en Lima ya habían logrado progreso material en los años 85 y 90. A fines de la década de los 90, con recursos obtenidos como

productos de sus negocios como comerciantes en el Mercado Minorista de la Parada - La Victoria, así como en el Mercado Ciudad de Dios - San Juan de Miraflores, decidieron juntar sus capitales para comprar una propiedad. Un primer grupo lo hizo en la zona de Caquetá - San Martín de Porres, en donde no participe, hoy funciona Galería Industrial Plaza Unicachi Caquetá; pero, un segundo grupo lo hizo en Comas, fundando la Asociación de Comerciantes San Pedro de Unicachi (75,000 m²), en donde participe como dirigente. Luego se compró el terreno en donde hoy descansa el Mercado Unicachi La Victoria (5,399 m²), y luego el Complejo Comercial y Residencial Unicachi S.A. (61,280 m²), en donde hoy se desarrolla el proyecto del Complejo Comercial Unicachi.

4. ¿Cómo desearía que fuera Unicachi en el futuro, que metas faltan por conquistar?

Yo soy una persona mayor. Nosotros hemos demostrado trabajando, ahora les toca a los jóvenes. Muchos hijos de Unicachinos ahora son profesionales, a ellos, les toca aportar; nuestra generación ha demostrado que cuando hay sueños, siempre tienen que cumplirse. Hemos demostrado a los limeños que los serranitos si sabíamos trabajar y que teníamos ingenio para construir riqueza. Ahora, vamos a dejar a nuestros hijos todo nuestro trabajo y espero que sepan aprovecharlo, y seguir haciendo grande Unicachi; ahora mismo, estamos estudiando la posibilidad de que nuestra empresa siga creciendo; creo que los sueños estarán vivos en nosotros hasta que nos toque partir.

Anexo 4.- Anterior modelo de contrato de arrendamiento entre propietarios y comerciantes

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE LOCAL COMERCIAL

Conste por el presente documento **EL CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE LOCAL COMERCIAL**, que celebran de una parte XXXXXXXXX identificado con **DNI**, Domiciliado, a quien en adelante se le denominará **EL ARRENDADOR** y de otra parte **Sra. JOSEFA BARDALEZ HUANSI** identificado con **DNI N° 44186581**, Domiciliado en Av. Sebastián Barranca N°, Distrito de la Victoria, a quién se le llamará **EL ARRENDATARIO**. El contrato se celebra en los términos y condiciones siguientes:

I.- DE LA TITULARIDAD Y DESCRIPCIÓN DEL BIEN OBJETO DEL CONTRATO:

PRIMERO.- EL ARRENDADOR es adjudicatario con derechos sobre el local comercial asignado con el N° **195 de giro VARIOS, tiene un área de 4.5m2** , ubicado en el interior del SUPERMERCADO UNICACHI, sito en prolongación Hipólito Unánue No. 1920-A, distrito de La Victoria, el mismo que se encuentra en perfectas condiciones de funcionamiento y conservación, que **EL ARRENDATARIO** declara conocer debiendo **EL ARRENDATARIO** devolverlo en las mismas condiciones que lo recibió a la fecha de culminación del presente contrato.

EL ARRENDATARIO declara y reconoce que a la firma del presente contrato recibe de **EL ARRENDADOR** los bienes que se encuentran en el interior del puesto comercial en calidad de depósito en custodia, asumiendo la obligación de no modificarlos, debiendo restituirlos al vencimiento del contrato en similar condición al que lo recibió.

II.- OBLIGACION DE RESPETAR EL GIRO DEL BIEN ARRENDADO:

SEGUNDO.- Por el presente contrato **EL ARRENDADOR** otorga en alquiler temporal a favor de **EL ARRENDATARIO** el LOCAL descrito en la cláusula primera, para que sea usado comercialmente por **EL ARRENDATARIO**, con el mismo uso y giro.

III.- PROHIBICIÓN DE SUB-ARRENDAR EL BIEN:

TERCERO.- Está terminantemente prohibido sub- arrendar el bien objeto del presente contrato, bajo pena de dar por resuelto el presente contrato de pleno derecho mediante notificación notarial, haciendo valer la presente estipulación resolutoria.

IV.- PLAZO DE VIGENCIA DEL CONTRATO:

CUARTO.- La Vigencia del presente contrato es forzoso y determinado por el término de **(01 año)**, cuya vigencia es desde el **01 de Octubre 2016 con Vencimiento al 01 de Octubre del 2017**, fecha en que definitivamente se concluirá el presente contrato en aplicación del artículo 1699 de nuestro Código Civil, salvo el acuerdo expreso de las partes para su renovación. **EL ARRENDATARIO** deberá de desocupar el bien arrendado en la fecha de conclusión del contrato; caso contrario, pagará diario una penalidad de \$ 50 dólares americanos por concepto de ocupación indebida, no significando esta obligación económica, de ningún modo, renovación de contrato; esta obligación se acumulará hasta la total recuperación del inmueble.

V.- DE LA ENTREGA:

QUINTO.- Mediante la presente cláusula se deja constancia que se ha entregado el local comercial objeto de arrendamiento.

VI.- DEL REGLAMENTO INTERNO:

SEXTO.- EI ARRENDATARIO del local comercial declara que se somete y tiene conocimiento a lo establecido en el Reglamento Interno de Funcionamiento del Supermercado Unicachi, el mismo que tiene los siguientes objetivos genéricos:

- Permitir que el SUPÈRMERCADO UNICACHI funcione óptimamente a favor del bienestar de los propietarios, de las personas relacionadas con ellos y en general de la colectividad relacionada con el SUPERMERCADO.
- Evitar desacuerdos entre los propietarios e inquilinos de las diversas secciones que constituyen el SUPERMERCADO UNICACHI y garantizar los pagos de los servicios comunes y el adecuado mantenimiento, conservación y administración de los bienes de propiedad de uso común en el SUPERMERCADO UNICACHI.

Los objetivos específicos de dicho reglamento son:

- Definir claramente los derechos y obligaciones de cada uno de los propietarios e inquilinos, en relación al funcionamiento y uso del SUPERMERCADO.
- Definir claramente las sanciones por incumplimiento de obligaciones, que serán dadas a los propietarios e inquilinos del SUPERMERCADO UNICACHI.
- Definir claramente sobre asuntos no claros; no contemplado en el mismo reglamento o sobre las modificaciones del propio reglamento.
- Contemplará la Ley. No. 27157 y su reglamento en lo que fuere necesario para su aplicación cabal al SUPERMERCADO UNICACHI.

En virtud a las facultades concedidas en el Reglamento Interno de Funcionamiento del Supermercado Unicachi, la Administración se reserva el derecho de resolver el presente contrato si el ARRENDATARIO incumple con el Reglamento y no contribuye al buen funcionamiento del Supermercado.

VII.- MERCED CONDUCTIVA:

SETIMO.- De mutuo acuerdo las partes acuerdan que la merced conductiva mensual será la suma de **S/. 300.00**
(Trescientos y 00/100 nuevos soles).

VIII.- DE LA GARANTÍA:

OCTAVO.- Se pacta de común acuerdo que el monto entregado por el ARRENDATARIO a EL ARRENDADOR por concepto de garantía es la suma de **S/.300.00 (Trescientos y 00/100 Nuevos Soles)** dicha suma será devuelto a la finalización del contrato, previa verificación de las instalaciones del local. Así mismo de existir deudas u obligaciones de parte del **ARRENDATARIO** con el SUPERMERCADO UNICACHI (luz, vigilancia, arbitrios, etc.) la garantía será usada para cubrirlos.

IX.- OBLIGACIÓN DE EL ARRENDATARIO:

NOVENO.- Además de lo dispuesto en el Reglamento Interno es obligación de **EL ARRENDATARIO**, lo siguiente:

- EL ARRENDATARIO se obliga a mantener abierto el local comercial todos los días y en los horarios establecidos; el cierre consecutivo por tres días sin previo aviso devendrá en una sanción que será impuesta por la Administración del Supermercado Unicachi, pudiendo ser esta causal de resolución del presente contrato.
- Pago de impuesto al Fisco (Sunat) que se genere como consecuencia de la realización de actividad comercial en el local arrendado.
- Pagos del Arbitrio Municipal adelantado por el periodo de vigencia del contrato.
- Pagos por concepto de administración, luz, vigilancia policial y particular, fumigación y desratización, publicidad, agua potable (en el caso de trabajar en los giros que lo requieren) y otros generados por el uso del local comercial.
- Bajo su propia cuenta y responsabilidad está obligado a tomar las medidas de seguridad del giro en que trabaje, siendo que **EL ARRENDADOR** no se hace particularmente responsable por pérdidas o sustracción de bienes por negligencia.
- Usar el bien arrendado únicamente a su interior, no pudiendo utilizar las áreas comunes, salvo expresa autorización de la Administración.
- **EL ARRENDATARIO** deberá de comunicar a la Administración del Mercado el inmueble, maquinaria o equipo a ingresar al puesto para otorgar la respectiva autorización y comunicarle al servicio de Vigilancia y Seguridad. En el caso específico de equipos que utilicen energía eléctrica, éstos, se encontrarán sujeto a evaluación técnica para su ingreso y aprobación de funcionamiento. Su incumplimiento conllevará al corte de energía eléctrica.
- **EL ARRENDATARIO** deberá comunicar por escrito a la administración del mercado sobre las personas que laborarán en el puesto para conocimiento del personal de seguridad siendo de responsabilidad del inquilino por las acciones que realicen dichos ayudantes en el interior del mercado.
- **EL ARRENDATARIO** es directamente responsable de las acciones que realice en el interior del puesto arrendado así como la mercadería o productos que en él se almacene.
- **EL ARRENDATARIO** se obliga a mantener en higiene permanente y adecuada al objeto materia de arrendamiento; en caso de que se impusiera alguna multa administrativa, fiscal o acción pecuniaria de cualquier tipo que sea de su exclusiva responsabilidad, está obligado a sanear las consecuencias económicas que haya generado su falta.
- Se deja expresa constancia que **EL ARRENDATARIO** se sujeta a las normas del Reglamento de Propiedad Horizontal y/o Reglamento de comercialización y las disposiciones de los propietarios en cuanto se refiere al uso, destino y demás condiciones que sean aplicadas.
- Es obligación de EL ARRENDATARIO permitir de que en la oportunidad que considere conveniente el ARRENDADOR y la Administración del Supermercado Unicachi inspeccionen el bien objeto de arrendamiento.
- No usar el bien para pervertir el orden público y las buenas costumbres.
- En caso de que el bien arrendado se deteriore por cualquier causa **EL ARRENDATARIO** deberá abonar un monto igual por el daño causado.
- Todo lo tipificado en el artículo 1681 del Código Civil.

Los comprobantes de pago (Copias) por las obligaciones ante entidades fiscales y administrativas serán entregados a **EL ARRENDADOR** cuando éste así lo requiera.

X.- RESOLUCIÓN Y CONCLUSIÓN DEL CONTRATO:

DECIMO.- Constituyen causal de resolución del contrato el incumplimiento de las obligaciones señaladas en la cláusula anterior y lo estipulado en el presente contrato, así como las causales establecidos en el artículo 1697 y siguientes de nuestro Código Civil. En todos los casos del incumplimiento por parte de **EL ARRENDATARIO**, el contrato se resolverá de pleno derecho mediante notificación notarial extrajudicial, haciendo valer la presente estipulación resolutoria.

El presente contrato de Arrendamiento se resuelve de pleno derecho:

- Por sub-arrendar o ceder el arrendamiento contra pacto expreso, o sin asentimiento escrito del **ARRENDADOR**.
- Si **EL ARRENDATARIO** no ha pagado la renta conforme a lo estipulado en el presente contrato.
- Si **EL ARRENDATARIO** incumple alguna de las cláusulas contenidas en el Reglamento Interno de Funcionamiento del Supermercado Unicachi
- Si **EL ARRENDATARIO** dan al bien destino diferente de aquel para el que se le concedió el Arrendamiento, o pervierte al orden público o a las buenas costumbres.
- Si **EL ARRENDATARIO** no cumple puntualmente cualquiera de sus obligaciones.

De la misma manera, **EL ARRENDADOR** podrá resolver el contrato en forma unilateral, por el retraso de una sola o de cualquiera, consecutiva o no de las cuotas fijadas por concepto de arrendamiento mensual en el presente contrato; en cuyo caso **EL ARRENDATARIO** deberá de desocupar el bien objeto del contrato en forma inmediata, en caso de no hacerlo se impondrá la penalidad establecida en la cláusula cuarta del presente contrato, que se aplicará hasta la efectiva devolución del local arrendado.

XI.- CONTRATO FORZOSO:

DECIMO PRIMERO.- EL ARRENDATARIO se obliga forzosamente en cumplir con el tiempo de vigencia del contrato. En caso de desocupación antes de la culminación del contrato, **EL ARRENDATARIO** pagará igual como si lo hubiere ocupado durante todo el periodo de vigencia del contrato, quedando dichos pagos como pago por concepto indemnización de daños y perjuicios; en este caso **EL ARRENDADOR** queda autorizado a ocupar el local comercial o arrendarlo a terceros.

XII.- JURISDICCIÓN EN CASO DE CONTROVERSIA:

DECIMO SEGUNDO- Las partes contratantes dejan constancia que en caso de surgir alguna controversia se notificarán al domicilio señalado en la introducción del presente documento, sometiéndose a la jurisdicción del distrito judicial de Lima; en caso de variación del domicilio, para que este tenga eficacia, se deberá de notificar la variación mediante escrito de fecha cierta

En señal de conformidad ambas partes se firman a los 01 días del mes de Octubre del 2016.

ISIDRO UCHASARA SUXO

DNI Nº 25804541

JOSEFA BARDALEZ HUANSI

DNI Nº 44186581

Anexo 5.- El nuevo modelo de contrato que se viene implementando paulatinamente de acuerdo a los nuevos lineamientos para la ejecución del PECAUSA.

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO

Conste Por el presente documento que se expide en tres ejemplares de igual tenor y valor el **Contrato de Arrendamiento**, que celebran de una parte como:

ARRENDADOR Don **MELANIA RAQUEL PAREDES REYES**, con DNI No 09502643, con teléfono No 3804702, Asociación de vivienda Canada, Mza "F", lote 07, San Juan de Lurigancho, y de otra parte como **ARRENDATARIA** Don **RUFINA LUCRECIA TERRONES MIRANDA**, con DNI No. 25583267, con domicilio Urbanización Psaje 27 de agosto 167, distrito Carmen de LA LEGUA Reynoso, Callao, Teléfono 983204652 con **INTERVENCIÓN** de **CORPORACION ANDINA DE UNICACHI S.A.**, con RUC No. 20503171709, domiciliado en Jr. Hipólito Unanue 1920, La Victoria, debidamente representado por don **EDGAR ARHUATA UCHASARA**, con DNI. No. 09804432, en su calidad de Director Gerente General, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO.- "El **ARRENDADOR**" es adjudicatario con derecho de uso vigente sobre el puesto comercial signado con el **No 80, Salón de belleza de 9.0 m2, con puerta enrollable**, ubicado en el denominado: "**Mercado Unicachi- La Victoria**", Ubicado en Jr. Hipólito Unanue 1920, La Victoria.

SEGUNDO.- Por el presente contrato "**EL ARRENDADOR**" da en arrendamiento a "**EL ARRENDATARIO**" el Puesto Comercial a que se refiere la cláusula primera.

TERCERO. - El plazo de duración del presente contrato es de 11 (once) meses no renovables solamente por acuerdo del **ARRENDADOR, ARRENDATARIO** y la **INTERVINIENTE** que empezará a regir a partir del 10 de febrero 2017 y vencerá el 10 Diciembre del 2017.

CUARTO. - El monto de la renta mensual está pactada en la suma de **S/.400.00 Soles**, la misma que ha sido acordado entre el **ARRENDADOR** y el **ARRENDATARIO**, dicho pago se efectuará en forma mensual y adelantada, dejándose a su vez constancia que la garantía dejada por el **ARRENDATARIO** a favor de **EL ARRENDADOR** es la suma de **S/. 400.00 Nuevos Soles. Es**

obligación de **EL ARRENDADOR** el pago de S/ 10 soles a favor de la empresa **INTERVINIENTE** por derecho de elaboración del presente contrato.

En caso de que **EL ARRENDATARIO** se retire voluntariamente del puesto comercial antes del vencimiento del contrato, la **GARANTIA DE RENTA** dejada a favor de **EL ARRENDADOR** será conservado (quedará) por ésta como penalidad por concepto de daños y perjuicios.

EL ARRENDATARIO deberá desocupar el bien arrendado en la fecha de conclusión o resolución del contrato; caso contrario pagará una penalidad de \$50 dólares americanos DIARIOS por concepto de ocupación indebida, no significando esta obligación pecuniaria de ningún modo renovación de contrato. Esta obligación se acumulará hasta la total recuperación del inmueble.

QUINTO. -**EL ARRENDATARIO** se obliga devolver el bien objeto de arrendamiento a la conclusión del contrato en las mismas condiciones en que lo recibió; en caso haya deterioro notable del puesto comercial se podrá usar la **GARANTIA DE PAGO DE RENTA** entregado por **EL ARRENDATARIO** como penalidad por concepto de Daños y Perjuicios, reteniendo **EL ARRENDADOR**, en dicho caso el monto entregado en garantía de renta. En caso de resolución de contrato **EL ARRENDADOR** tendrá que reparar del daño causado antes de retirarse.

SEXTO. -**EL ARRENDATARIO** no podrá subarrendar, ceder ni traspasar este contrato sin autorización de **EL ARRENDADOR** y la empresa **INTERVINIENTE**, tampoco darle destino y uso diferente al que se indica en la cláusula primera. **EL ARRENDATARIO** tiene la obligación de respetar el giro establecido. El incumplimiento de esta condición dará lugar a la resolución automática de pleno derecho de este contrato.

SÉPTIMO. - **EL ARRENDADOR** podrá resolver el contrato por no cumplir con la conservación del bien objeto del contrato, por usarlo en finalidad distinta a la indicada.

Las obligaciones que tiene **EL ARRENDATARIO**, bajo sanción de resolución de contrato de pleno derecho, son los siguientes:

1. Estar inscrito en registro Único de Comerciantes ante la Administración del Mercado.
2. Pagar puntualmente los derechos por concepto de limpieza, vigilancia (mantenimiento), electricidad, **arbitrios**, así como otras obligaciones dispuestas por la administración, acordado por la reunión de comerciantes y propietarios.
3. Pagar las rentas convenidas en las fechas pactadas.
4. Permitir de que en la oportunidad que crea conveniente la empresa **INTERVENIENTE** inspeccione el bien en el momento que sea necesario.
5. Usar el bien para pervertir el orden público y las buenas costumbres.
6. No asistir a laborar por un lapso de 5 días consecutivos, sin autorización de la **INTERVINIENTE**.
7. Agredir física o verbalmente a los consumidores y a otros comerciantes.
8. Exender mercadería descompuesta y en condiciones antihigiénicas. Vender mercadería con peso incompleto, vender productos malogrados y/o vencido. En estos casos, se pondrá en conocimiento de las autoridades policiales para las investigaciones de Ley.
9. Abrir el local comercial arrendado en la hora determinada por la empresa **INTERVINIENTE**.
10. Mantener sus puestos y áreas circundantes en buen estado de conservación, en buen estado de higiene y seguridad, así como usar el tipo de vestimenta adecuada (imagen corporativa) que determine la administración para atender el público en su puesto local.
11. Acatar las disposiciones que dicte la Administración del Mercado en materia de ordenamiento, respeto a los pasajes de circulación peatonal, color de los locales o puestos comerciales, y demás que sean necesarios para una mejor imagen corporativa y desarrollo de la actividad comercial.
12. Elaborar y difundir su propaganda, aviso, panel, cartel, etc. en coordinación con la empresa **INTERVINIENTE** para los fines de estandarización, sin faltas de ortografía y acorde a las normas que para el efecto dicte la Administración.
13. Participar y acatar todas las disposiciones relativas a Defensa Civil, Seguridad e Higiene dentro del Mercado, participando de los simulacros que fueran establecidos.
14. Hacer uso adecuado de las instalaciones del Mercado, debiendo dejar libre de mercadería y obstaculizar las áreas comunes como pasadizos, escaleras, retiros y otros. Respetar el ordenamiento y alineamiento dispuesto por la administración.
15. Sujetarse al horario establecido por la Administración del Mercado para la realización de su actividad comercial.
16. Exender ni consumir bebidas alcohólicas en exceso en el interior del Mercado (giro de restaurante). Está terminantemente prohibido el consumo de licor en la tienda y/o puesto comercial o en el lugar de trabajo.

17. Asistir obligadamente a las capacitaciones organizadas por la Escuela de entrenamiento de Emprendedores.
18. Si el **ARRENDATARIO** no cumple con cualquiera de las obligaciones estipuladas en el presente contrato.
19. En todos los casos observar, acatar o cumplir las disposiciones que dicte la Administración del Mercado y la Autoridad competente.
20. **EL ARRENDATARIO** declara conocer que los criterios de evaluación a tener en cuenta para la renovación del contrato de arrendamiento son los siguientes:

CRITERIO DE EVALUACION	PUNTAJE
HONESTIDAD E INTEGRIDAD	4
TRABAJO EN EQUIPO Y SOLIDARIDAD	4
RESPONSABILIDAD	4
COMPROMISO, SERVICIO E INNOVACION	4
RESPECTO A LAS CLAUSULAS DEL CONTRATO	4
TOTAL	20

- **Honestidad e integridad:** El comerciante debe materializar la práctica de la honestidad con su Mercado y con sus clientes (no engañar) todos los días. Los líderes deben practicar la honestidad, no olvidemos que debe haber una congruencia en lo que se pregona y lo que hacen.
- **Servicio e innovación:** Es necesario que todos los integrantes de la organización se encuentren orientados a un servicio de calidad. La innovación en el servicio es una tarea fundamental que deben ser asumidos por cada uno de los integrantes de la organización. La creatividad y la innovación debe ser asumido como una necesidad de sobrevivencia, crecimiento y desarrollo de la empresa.
- **Trabajo en equipo:** La administración y los comerciantes deben conocer los objetivos de la organización. Las capacitaciones lograrán la conciencia en el cumplimiento de los objetivos del equipo. Cada uno de los comerciantes sabe cuál es su función dentro de la organización y como debe alinearse con los objetivos de la organización.
- **Responsabilidad:** Se debe cumplir en general con todas las obligaciones asumidas, se debe respetar los plazos de pago comprometidos, los acuerdos y normas internas. Cumplir con las metas de su propio negocio, mejorando cada año la rentabilidad.
- **Compromiso:** Cada uno de los comerciantes debe realizar su labor con gusto y pasión, con actitud positiva, entendiendo que siempre que forma parte una estructura mayor.
- **Solidaridad:** Es un valor que proponemos para que los miembros de la organización se integren en base a la ayuda mutua

21. **EL ARRENDATARIO** declara conocer que la tabla de sanciones a imponerse a los comerciantes infractores, es la siguiente:

PRIMERA FALTA	s/ 50 SOLES
SEGUNDA FALTA	s/ 50 SOLES / CIERRE DE PUESTO POR UN DIA
TERCERA FALTA	s/ 50 SOLES/ CIERRE DE PUESTO POR DOS DIAS
CUARTA FALTA	RESOLUCIÓN DE CONTRATO- RETIRO/NO RENOVACION

Se deja constancia que para hacer modificaciones o mejoras se requiere la AUTORIZACION EXPRESA de EL ARRENDADOR y La INTERVINIENTE.

Otras obligaciones del EL ARRENDATARIO:

- Bajo su propia cuenta está obligado a tomar las medidas de seguridad de su propia mercadería. La administración no se hace responsable por pérdida o sustracción de bienes por negligencia, o cuando el comerciante deja mercadería fuera de su puesto comercial.
- El comerciante debe contar con la autorización de la administración del mercado para el ingreso de artefactos que utilicen altos voltajes de energía eléctrica por la restricción de la potencia.
- **EL ARRENDATARIO** es responsable de los productos que almacene.

OCTAVO.- Vencido el presente contrato y no habiendo acuerdo para su renovación o resuelto el mismo por las causales indicadas en el presente documento, **EI ARRENDATARIO** esta obligado a desocuparlo, caso contrario se le impondrá una penalidad del 50 Dólares por cada día de ocupación indebida, sin perjuicio de iniciar las acciones legales para su desalojo.

NOVENO.- En este acto interviene la empresa **CORPORACION ANDINA DE UNICACHI S.A.**, con RUC No. 20503171709, domiciliada en Jr. Hipólito Unanue No 1920, La Victoria, debidamente representado por Don **EDGAR ARHUATA UCHASARA**, con DNI. No. 09804432, en su calidad de Director Gerente General para efectos de supervisar y dar legalidad al presente contrato, teniendo facultades para resolver el contrato por incumplimiento de **EL ARRENDATARIO** en lo establecido en el presente contrato, atribuciones de sustitución que son delegadas mediante el presente contrato a favor de la empresa **INTERVINIENTE** con la finalidad lograr el buen funcionamiento del mercado.

En señal de conformidad, las partes suscriben este documento el día 04 de febrero del 2017.

MELANIA RAQUEL PAREDES REYES

RUFINA LUCRECIA TERRONES MIRANDA

DNI No 09502643

DNI No. 25583267

Arrendador

Arrendataria

INTERVENCIÓN

CORPORACION ANDINA DE UNICACHI S.A.

Anexo 6 – Cuadro de muestra de puestos comerciales donde se evaluó preguntas y observaciones.

N	RUBRO	I	P
208	ELECTRONICA	X	
209	CERRADO	X	
210	CERRADO	X	
211	CERRADO	X	
212	RESTAURANT	X	
213	RESTAURANT	X	
214	CEVICHE	X	
215	RESTAURANT	X	
216	RESTAURANT	X	
217	RESTAURANT	X	
218	BODEGA	X	
219	ALMACEN	X	
220	CARNE	X	
221	VERDURA	X	
222	VERDURA	X	
223	POLLO	X	
224	POLLO	X	
225	PLASTICO	X	
226	PLASTICO	X	
227	POLLO	X	
228	PLASTICO	P	
229	PLASTICO	X	
230	VERDURA	X	

231	PLASTICO	X	
232	PLASTICO		X
233	VERDURA		X
234	ABARROTES		X
235	ABARROTES		X
236	ABARROTES		X
237	SALSAS	X	
238	POLLO	X	
239	ABARROTES	X	
240	PLASTICOS	X	
241	HUEVOS	X	

Anexo 7 – Cuadro de datos del mercado de abastos de la Victoria

AREAS	PERSONAL
DIRECTORIO	3
GERENCIA	3
ADMINISTRADOR	1
MANTENIMIENTO	1
SEGURIDAD	7
LIMPIEZA	7
TEC. CONTABLE	1
TESORERIA	1
COBRANZAS	1
TOTAL	25
PUESTOS COMERCIALES	CANTIDAD
PROPIETARIOS	102
INQUILINOS	306
SITUACION	CANTIDAD
ABIERTOS	310
CERRADOS	98

Anexo 8.- Ingresos

INGRESOS MENSUALES - FIJOS

Epígrafes	Puestos	luz	agua/baldeo	vigilancia/ mantenimiento	arbitrios	Predial	alquiler	total
almacenes	7	NO	NO	NO	NO	NO	SI	
							10,100	10,100
restaurante	2	SI	SI	NO	NO	NO	SI	
		590	155				2,100	2,845
servicios higiénicos	2	SI	NO	NO	NO	NO	SI	
		75					6,372	6,447
ambulantes (ajeros)	1	NO	NO	NO	NO	NO	SI	
							1,208	1,208
puestos propios	2	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
		396	0	120	17	7	800	1,340
puestos terceros	408	SI	SI	SI	SI	SI	NO	
		26,000	5,000	25,917	4,380	1,616		62,913
		27,061	5,155	26,037	4,397	1,623	20,580	84,853

INGRESOS MENSUALES - VARIABLES

Epígrafes	Puestos	luz	agua	vigilancia	arbitrios	Predial	alquiler	INGRESOS
canchita	2	NO	NO	NO	NO	NO	NO	14,000

TOTAL	98,853
-------	--------

INGRESOS MENSUALES – FIJOS**2016****AÑO 0**

Epígrafes	Puestos	luz	agua	vigilancia/ mantenimiento	arbitrios	predial	alquiler	TOTAL
almacenes	7	0	0	0	0	0	10,100	10,100
restaurante	2	590	155	0	0	0	2,100	2,845
servicios higiénicos	2	75	0	0	0	0	6,372	6,447
ambulantes (ajeros)	1	0	0	0	0	0	1,208	1,208
puestos propios	2	396	0	120	17	7	800	1,340
puestos terceros	408	26,000	5,000	25,917	4,380	1,616	0	62,913
		27,061	5,155	26,037	4,397	1,623	20,580	84,853
								1,018,236

Acciones para la mejorar los ingresos fijos por el ejercicio 2017

Alquileres	Se incrementara en un 15% de acuerdo a las mejoras que se haran en la infraestructura
Arbitrios y Predial	Se incrementara en un 8%, de acuerdo al incremento oficializado por el Ministerio de Vivienda
Vigilancia y Mantenimiento	Se incrementara en un 12%, de acuerdo al costo de formalización del personal, para poder retenerlos
Baldeo	No se incrementara
Luz y agua	Su incremento estará en función al consumo y el recibo emitido por las empresas de servicios

INGRESOS MENSUALES - FIJOS**2017****AÑO 1**

Epígrafes	Puestos	luz	agua	vigilancia/ mantenimiento	arbitrios	predial	alquiler	TOTAL
almacenes	7	0	0	0	0	0	11,615	11,615
restaurante	2	590	155	0	0	0	2,415	3,160

servicios higiénicos	2	75	0	0	0	0	7,328	7,403
ambulantes (ajeros)	1	0	0	0	0	0	1,389	1,389
puestos propios	2	396	0	134	18	8	920	1,476
puestos terceros	408	26,000	5,000	29,027	4,730	1,745	0	66,503
		27,061	5,155	29,161	4,749	1,753	23,667	91,546
								1,098,552

Acciones para la mejorar los ingresos fijos por el ejercicio 2018

Alquileres	Se incrementara en un 15% de acuerdo a las mejoras que se harán en la infraestructura Se incrementara en un 5%, de acuerdo a los futuros incremento que efectuara el
Arbitrios y Predial	Ministerio de Vivienda
Vigilancia y	No se
Mantenimiento	incrementara No se
Baldeo	incrementara
Luz y agua	Su incremento estará en función al consumo y el recibo emitido por las empresas de servicios

INGRESOS MENSUALES - FIJOS

2018 AÑO 2

Epígrafes	Puestos	luz	agua	vigilancia/ mantenimiento	arbitrios	predial	Alquiler	TOTAL
almacenes	7	0	0	0	0	0	13,357	13,357
restaurante	2	590	155	0	0	0	2,777	3,522
servicios higiénicos	2	75	0	0	0	0	8,427	8,502
ambulantes (ajeros)	1	0	0	0	0	0	1,598	1,598
puestos propios	2	396	0	134	19	8	1,058	1,616
puestos terceros	408	26,000	5,000	29,027	4,967	1,833	0	66,827
		27,061	5,155	29,161	4,986	1,840	27,217	95,421
								1,145,054

Acciones para la mejorar los ingresos fijos por el ejercicio 2019

Alquileres	Se incrementara en un 15% de acuerdo a las mejoras que se harán en la infraestructura Se incrementara en un 5%, de acuerdo a los futuros incremento que efectuara el
Arbitrios y Predial	Ministerio de Vivienda
Vigilancia y	No se

Mantenimiento	incrementara
	No se
Baldeo	incrementara
Luz y agua	Su incremento estará en función al consumo y el recibo emitido por las empresas de servicios

INGRESOS MENSUALES – FIJOS								2019	AÑO 3
Epígrafes	Puestos	luz	agua	vigilancia/ mantenimiento	arbitrios	predial	alquiler	TOTAL	
Almacenes	7	0	0	0	0	0	15,361	15,361	
Restaurante	2	590	155	0	0	0	3,194	3,939	
servicios higiénicos	2	75	0	0	0	0	9,691	9,766	
ambulantes (ajeros)	1	0	0	0	0	0	1,837	1,837	
puestos propios	2	396	0	134	20	8	1,217	1,776	
puestos terceros	408	26,000	5,000	29,027	5,215	1,924	0	67,166	
		27,061	5,155	29,161	5,236	1,933	31,300		99,845
									1,198,141

Acciones para la mejorar los ingresos fijos por el ejercicio 2020

Alquileres	Se incrementara en un 15% de acuerdo a las mejoras que se haran en la infraestructura
	Se incrementara en un 5%, de acuerdo a los futuros incremento que efectuara el
Arbitrios y Predial	Ministerio de Vivienda
Vigilancia y	No se
Mantenimiento	incrementara
	No se
Baldeo	incrementara
Luz y agua	Su incremento estará en función al consumo y el recibo emitido por las empresas de servicios.

INGRESOS MENSUALES – FIJOS								2020	AÑO 4
Epígrafes	Puestos	luz	agua	vigilancia/ mantenimiento	arbitrios	predial	alquiler	TOTAL	
Almacenes	7	0	0	0	0	0	17,665	17,665	
Restaurante	2	590	155	0	0	0	3,673	4,418	
servicios higiénicos	2	75	0	0	0	0	11,145	11,220	
ambulantes (ajeros)	1	0	0	0	0	0	2,113	2,113	
puestos propios	2	396	0	134	21	9	1,399	1,960	
puestos terceros	408	26,000	5,000	29,027	5,476	2,020	0	67,523	
		27,061	5,155	29,161	5,497	2,029	35,995		104,898
									1,258,781

Anexo 9.- Flujo de caja proyectado de ingresos y egresos.

Se explica los pagos de Tributos

CORPORACION ANDINA DE UNICACHI S.A.

FLUJO DE INGRESOS - 2017

(Expresado en Soles)

Concepto	Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL	%
Servicio Prestado	Vigilancia y Mantenimiento	29,161	29,161	29,161	29,161	29,161	29,161	29,161	29,161	29,161	29,161	29,161	29,161	349,937	27.63%
		29,161	29,161	29,161	29,161	29,161	29,161	29,161	29,161	29,161	29,161	29,161	29,161	349,937	27.63%
Reembolsos	Energia Electrica	27,061	27,061	27,061	27,061	27,061	27,061	27,061	27,061	27,061	27,061	27,061	27,061	324,732	25.64%
Reembolsos	Agua y Baldeo	5,155	5,155	5,155	5,155	5,155	5,155	5,155	5,155	5,155	5,155	5,155	5,155	61,860	4.88%
Reembolsos	Impuesto Predial	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	1,753	21,034	1.66%
Reembolsos	Arbitrios Municipales	4,749	4,749	4,749	4,749	4,749	4,749	4,749	4,749	4,749	4,749	4,749	4,749	56,985	4.50%
		38,718	38,718	38,718	38,718	38,718	38,718	38,718	38,718	38,718	38,718	38,718	38,718	464,611	36.68%
Alquileres	Almacenes	11,615	11,615	11,615	11,615	11,615	11,615	11,615	11,615	11,615	11,615	11,615	11,615	139,380	11.00%
Alquileres	Restaurante	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	2,415	28,980	2.29%
Alquileres	Servicios Higienicos	7,328	7,328	7,328	7,328	7,328	7,328	7,328	7,328	7,328	7,328	7,328	7,328	87,934	6.94%
Alquileres	Espacios (a jeros)	1,389	1,389	1,389	1,389	1,389	1,389	1,389	1,389	1,389	1,389	1,389	1,389	16,670	1.32%
Alquileres	Puestos (propios)	920	920	920	920	920	920	920	920	920	920	920	920	11,040	0.87%
Alquileres	Canchita	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	168,000	13.26%
		37,667	37,667	37,667	37,667	37,667	37,667	37,667	37,667	37,667	37,667	37,667	37,667	452,004	35.69%
Total Servicios Prestados		105,546	105,546	105,546	105,546	105,546	105,546	105,546	105,546	105,546	105,546	105,546	105,546	1,266,552	100.00%

FLUJO DE INGRESOS - 2018

(Expresado en Soles)

Concepto	Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL	%
Servicio Prestado	Vigilancia y Mantenimiento	30,620	30,620	30,620	30,620	30,620	30,620	30,620	30,620	30,620	30,620	30,620	30,620	367,434	27.63%
		30,620	30,620	30,620	30,620	30,620	30,620	30,620	30,620	30,620	30,620	30,620	30,620	367,434	27.63%
Reembolsos	Energia Electrica	28,414	28,414	28,414	28,414	28,414	28,414	28,414	28,414	28,414	28,414	28,414	28,414	340,969	25.64%
Reembolsos	Agua y Baldeo	5,413	5,413	5,413	5,413	5,413	5,413	5,413	5,413	5,413	5,413	5,413	5,413	64,953	4.88%
Reembolsos	Impuesto Predial	1,840	1,840	1,840	1,840	1,840	1,840	1,840	1,840	1,840	1,840	1,840	1,840	22,086	1.66%
Reembolsos	Arbitrios Municipales	4,986	4,986	4,986	4,986	4,986	4,986	4,986	4,986	4,986	4,986	4,986	4,986	59,834	4.50%
		40,653	40,653	40,653	40,653	40,653	40,653	40,653	40,653	40,653	40,653	40,653	40,653	487,842	36.68%
Alquileres	Almacenes	12,196	12,196	12,196	12,196	12,196	12,196	12,196	12,196	12,196	12,196	12,196	12,196	146,349	11.00%
Alquileres	Restaurante	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	2,536	30,429	2.29%
Alquileres	Servicios Higienicos	7,694	7,694	7,694	7,694	7,694	7,694	7,694	7,694	7,694	7,694	7,694	7,694	92,330	6.94%
Alquileres	Espacios (ajeros)	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	1,459	17,504	1.32%
Alquileres	Puestos (propios)	966	966	966	966	966	966	966	966	966	966	966	966	11,592	0.87%
Alquileres	Canchita	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	14,700	176,400	13.26%
		39,550	39,550	39,550	39,550	39,550	39,550	39,550	39,550	39,550	39,550	39,550	39,550	474,604	35.69%
Total Servicios Prestados		110,823	110,823	110,823	110,823	110,823	110,823	110,823	110,823	110,823	110,823	110,823	110,823	1,329,880	100.00%

FLUJO DE INGRESOS - 2019

(Expresado en Soles)

Concepto	Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL	%
Servicio Prestado	Vigilancia y Mantenimiento	32,150	32,150	32,150	32,150	32,150	32,150	32,150	32,150	32,150	32,150	32,150	32,150	385,806	27.63%
		32,150	32,150	32,150	32,150	32,150	32,150	32,150	32,150	32,150	32,150	32,150	32,150	385,806	27.63%
Reembolsos	Energia Electrica	29,835	29,835	29,835	29,835	29,835	29,835	29,835	29,835	29,835	29,835	29,835	29,835	358,017	25.64%
Reembolsos	Agua y Baldeo	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683	5,683	68,201	4.88%
Reembolsos	Impuesto Predial	1,933	1,933	1,933	1,933	1,933	1,933	1,933	1,933	1,933	1,933	1,933	1,933	23,190	1.66%
Reembolsos	Arbitrios Municipales	5,236	5,236	5,236	5,236	5,236	5,236	5,236	5,236	5,236	5,236	5,236	5,236	62,826	4.50%
		42,686	42,686	42,686	42,686	42,686	42,686	42,686	42,686	42,686	42,686	42,686	42,686	512,234	36.68%
Alquileres	Almacenes	12,806	12,806	12,806	12,806	12,806	12,806	12,806	12,806	12,806	12,806	12,806	12,806	153,666	11.00%
Alquileres	Restaurante	2,663	2,663	2,663	2,663	2,663	2,663	2,663	2,663	2,663	2,663	2,663	2,663	31,950	2.29%
Alquileres	Servicios Higienicos	8,079	8,079	8,079	8,079	8,079	8,079	8,079	8,079	8,079	8,079	8,079	8,079	96,947	6.94%
Alquileres	Espacios (ajeros)	1,532	1,532	1,532	1,532	1,532	1,532	1,532	1,532	1,532	1,532	1,532	1,532	18,379	1.32%
Alquileres	Puestos (propios)	1,014	1,014	1,014	1,014	1,014	1,014	1,014	1,014	1,014	1,014	1,014	1,014	12,172	0.87%
Alquileres	Canchita	15,435	15,435	15,435	15,435	15,435	15,435	15,435	15,435	15,435	15,435	15,435	15,435	185,220	13.26%
		41,528	41,528	41,528	41,528	41,528	41,528	41,528	41,528	41,528	41,528	41,528	41,528	498,334	35.69%
Total Servicios Prestados		116,365	116,365	116,365	116,365	116,365	116,365	116,365	116,365	116,365	116,365	116,365	116,365	1,396,374	100.00%

FLUJO DE INGRESOS - 2020

(Expresado en Soles)

Concepto	Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL	%
Servicio Prestado	Vigilancia y Mantenimiento	33,758	33,758	33,758	33,758	33,758	33,758	33,758	33,758	33,758	33,758	33,758	33,758	405,096	27.63%
		33,758	33,758	33,758	33,758	33,758	33,758	33,758	33,758	33,758	33,758	33,758	33,758	405,096	27.63%
Reembolsos	Energia Electrica	31,326	31,326	31,326	31,326	31,326	31,326	31,326	31,326	31,326	31,326	31,326	31,326	375,918	25.64%
Reembolsos	Agua y Baldeo	5,968	5,968	5,968	5,968	5,968	5,968	5,968	5,968	5,968	5,968	5,968	5,968	71,611	4.88%
Reembolsos	Impuesto Predial	2,029	2,029	2,029	2,029	2,029	2,029	2,029	2,029	2,029	2,029	2,029	2,029	24,350	1.66%
Reembolsos	Arbitrios Municipales	5,497	5,497	5,497	5,497	5,497	5,497	5,497	5,497	5,497	5,497	5,497	5,497	65,967	4.50%
		44,820	44,820	44,820	44,820	44,820	44,820	44,820	44,820	44,820	44,820	44,820	44,820	537,846	36.68%
Alquileres	Almacenes	13,446	13,446	13,446	13,446	13,446	13,446	13,446	13,446	13,446	13,446	13,446	13,446	161,350	11.00%
Alquileres	Restaurante	2,796	2,796	2,796	2,796	2,796	2,796	2,796	2,796	2,796	2,796	2,796	2,796	33,548	2.29%
Alquileres	Servicios Higienicos	8,483	8,483	8,483	8,483	8,483	8,483	8,483	8,483	8,483	8,483	8,483	8,483	101,794	6.94%
Alquileres	Espacios (ajeros)	1,608	1,608	1,608	1,608	1,608	1,608	1,608	1,608	1,608	1,608	1,608	1,608	19,298	1.32%
Alquileres	Puestos (propios)	1,065	1,065	1,065	1,065	1,065	1,065	1,065	1,065	1,065	1,065	1,065	1,065	12,780	0.87%
Alquileres	Canchita	16,207	16,207	16,207	16,207	16,207	16,207	16,207	16,207	16,207	16,207	16,207	16,207	194,481	13.26%
		43,604	43,604	43,604	43,604	43,604	43,604	43,604	43,604	43,604	43,604	43,604	43,604	523,251	35.69%
Total Servicios Prestados		122,183	122,183	122,183	122,183	122,183	122,183	122,183	122,183	122,183	122,183	122,183	122,183	1,466,193	100.00%

FLUJO DE EGRESOS – 2017

(Expresado en Soles)

Concepto	Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL	%
Pago Impuestos	Impuesto General Ventas	5,277	5,277	5,277	5,277	5,277	5,277	5,277	5,277	5,277	5,277	5,277	5,277	63,328	68.35%
Pago Impuestos	Renta 3 Categoria	1,055	1,055	1,055	1,055	1,055	1,055	1,055	1,055	1,055	1,055	1,055	1,055	12,666	13.67%
Pago Impuestos	Renta 4 Categoria	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	2,640	2.85%
Pago Impuestos	Essalud	400	400	400	400	400	510	510	510	510	510	510	510	5,570	6.01%
Pago Impuestos	ONP	460	460	460	460	460	640	640	640	640	640	640	640	6,780	7.32%
Pago Impuestos	AFP	110	110	110	110	110	160	160	160	160	160	160	160	1,670	1.80%
		7,523	7,523	7,523	7,523	7,523	7,863	7,863	7,863	7,863	7,863	7,863	7,863	92,653	100.00%

FLUJO DE EGRESOS – 2018

(Expresado en Soles)

Concepto	Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL	%
Pago Impuestos	Impuesto General Ventas	5,805	5,805	5,805	5,805	5,805	5,805	5,805	5,805	5,805	5,805	5,805	5,805	69,660	68.35%
Pago Impuestos	Renta 3 Categoria	1,161	1,161	1,161	1,161	1,161	1,161	1,161	1,161	1,161	1,161	1,161	1,161	13,932	13.67%
Pago Impuestos	Renta 4 Categoria	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	2,904	2.85%
Pago Impuestos	Essalud	440	440	440	440	440	561	561	561	561	561	561	561	6,127	6.01%
Pago Impuestos	ONP	506	506	506	506	506	704	704	704	704	704	704	704	7,458	7.32%
Pago Impuestos	AFP	121	121	121	121	121	176	176	176	176	176	176	176	1,837	1.80%
		8,275	8,275	8,275	8,275	8,275	8,649	8,649	8,649	8,649	8,649	8,649	8,649	101,918	100.00%

FLUJO DE EGRESOS – 2019

(Expresado en Soles)

Concepto	Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL	%
Pago Impuestos	Impuesto General Ventas	6,386	6,386	6,386	6,386	6,386	6,386	6,386	6,386	6,386	6,386	6,386	6,386	76,626	68.35%
Pago Impuestos	Renta 3 Categoria	1,277	1,277	1,277	1,277	1,277	1,277	1,277	1,277	1,277	1,277	1,277	1,277	15,325	13.67%
Pago Impuestos	Renta 4 Categoria	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	266	3,194	2.85%
Pago Impuestos	Essalud	484	484	484	484	484	617	617	617	617	617	617	617	6,740	6.01%
Pago Impuestos	ONP	557	557	557	557	557	774	774	774	774	774	774	774	8,204	7.32%
Pago Impuestos	AFP	133	133	133	133	133	194	194	194	194	194	194	194	2,021	1.80%
		9,103	9,103	9,103	9,103	9,103	9,514	9,514	9,514	9,514	9,514	9,514	9,514	112,110	100.00%

FLUJO DE EGRESOS – 2020

(Expresado en Soles)

Concepto	Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL	%
Pago Impuestos	Impuesto General Ventas	7,024	7,024	7,024	7,024	7,024	7,024	7,024	7,024	7,024	7,024	7,024	7,024	84,289	68.35%
Pago Impuestos	Renta 3 Categoria	1,405	1,405	1,405	1,405	1,405	1,405	1,405	1,405	1,405	1,405	1,405	1,405	16,858	13.67%
Pago Impuestos	Renta 4 Categoria	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	3,514	2.85%
Pago Impuestos	Essalud	532	532	532	532	532	679	679	679	679	679	679	679	7,414	6.01%
Pago Impuestos	ONP	612	612	612	612	612	852	852	852	852	852	852	852	9,024	7.32%
Pago Impuestos	AFP	146	146	146	146	146	213	213	213	213	213	213	213	2,223	1.80%
		10,013	10,013	10,013	10,013	10,013	10,465	10,465	10,465	10,465	10,465	10,465	10,465	123,321	100.00%

Anexo 10.- Gestión de cobranzas

Diagnostico General

Detalles	luz	agua/baldeo	vigilancia/ mantenimiento	arbitrios	predial	TOTAL
Importe acumulado al 31/12/2016 (S/.)	84,813	53,644	206,486	214,700	94,226	653,870
Cobranzas Efectivas	65,156	36,949	163,967	140,172	55,561	461,806
Cobranza Dudosa	19,657	16,695	42,519	74,528	38,665	192,064
Pago promedio mensual por este	25,000	3,000	25,000	3,500	1,500	58,000
Indicador Gestión (meses)	3.4	17.9	8.3	61.3	62.8	11.3
Indicador Eficiencia (%)	29%	6%	12%	2%	2%	9%

Objetivos Operativos

Detalles		luz	agua/baldeo	vigilancia/ mantenimiento	arbitrios	predial	TOTAL
Indicador Gestión (meses)	2016	3.4	17.9	8.3	61.3	62.8	11.3
	2017	3.0	15.0	6.0	50.0	50.0	9.0
	2018	2.5	11.0	4.0	30.0	30.0	7.0
	2019	2.0	8.0	3.0	15.0	15.0	5.0
	2020	1.5	4.0	2.0	5.0	5.0	3.0
Indicador Eficiencia (%)	2016	29%	6%	12%	2%	2%	9%
	2017	60%	60%	60%	60%	60%	60%
	2018	70%	70%	70%	70%	70%	70%
	2019	80%	80%	80%	80%	80%	80%
	2020	90%	90%	90%	90%	90%	90%

Anexo 11.- Condición de comerciantes.

PUESTO	UBICACIÓN	AREA		NOMBRE Y APELLIDOS	DNI	RUC	GIRO	L. DE FUNCIONAMIENTO	EXPEDIENTE
1	Esquina	9M2	PROPIETARIO	LUCY VILMA TICLLACURI SOLANO	41389055		JUGUERÍA		
2	Medio	9M2	INQUILINO	YOLITA PINEDO VALVERDE	41260455		NATURISTA		
3	Medio	9M2	INQUILINO	ROQUE CHUCTAYA QUISPE	07338148		SASTRERÍA		
4	Medio	9M2	INQUILINO				DEPÓSITO		
5	Medio	9M2	INQUILINO	RONALD FLORES RIVERA	42100715		CARNE DE RES		
6	Medio	9M2	INQUILINO	RONALD FLORES RIVERA	42100715		CARNE DE RES		
7	Medio	9M2	PROPIETARIO	EFRAIN SUXO YAPUCHURA	09595872		INTERNET		
8	Medio	9M2	PROPIETARIO	FELICITAS VICTORIA SAUÑE AYALA			INTERNET		
9	Medio	9M2	INQUILINO	ALEJANDRO DURAND ENRIQUEZ	08893724		DEPÓSITO PLÁSTICO		
10	Medio	9M2					DEPÓSITO HIERBAS		
11	Medio	9M2					RESTAURANT		
12	Medio	9M2					SASTRERÍA		
13	Medio	9M2					DEPÓSITO PLÁSTICO		
14	Medio	9M2					DEPÓSITO PLÁSTICO		
15	Medio	9M2	INQUILINO	RENE ALAVE CHOQUE			DEPÓSITO PLÁSTICO		
16	Medio	9M2	INQUILINO	RENE ALAVE CHOQUE			DEPÓSITO PLÁSTICO		
17	Medio	9M2	INQUILINO						
18	Medio	9M2	INQUILINO	JUAN ALVARADO HUARINGA	800821768	10800821768	SASTRERÍA	098477	044114-2017
19	Medio	9M2	INQUILINO	NICOLAS BARZOLA LUNA	41181042		DEPÓSITO PLÁSTICO		

20	Medio	9M2					DEPÓSITO		
21	Medio	9M2					DEPÓSITO		
22	Medio	9M2					DEPÓSITO PLÁSTICO		
23	Medio	9M2					DEPÓSITO CARNE		
24	Medio	9M2	INQUILINO	TEOFILA ORTEGA HUAYTA	40631495		PODOLOGÍA		
25	Medio	9M2					DEPÓSITO		
26	Medio	9M2	INQUILINO	LEIDI PILAR PAREDES			DEPÓSITO		
27	Medio	9M2					DEPÓSITO		
28	Medio	9M2							
29	Medio	9M2					RESTAURANT		
29A	Medio	9M2					RESTAURANT		
30	Medio	9M2					CARNE DE CERDO		
31	Medio	9M2					CARNE DE CERDO		
32	Medio	9M2					DEPÓSITO PLÁSTICO		
33	Medio	9M2					DEPÓSITO PLÁSTICO		
34	Medio	9M2	INQUILINO	HERNAN HUALLPA TORRES	09838593		IMPRENTA		
34A	Medio		INQUILINO	EDWIN TRISTAN QUISPE	34087361		DEPÓSITO POLLO		
35	Medio	9M2	INQUILINO	LUPITA SARITA APARCO ARMAS	47974455		BAZAR		
36	Medio	9M2	INQUILINO	RAUL OSMAN MAMANI QUISPE	41854837	10418548377	ABARROTES	080118	008794-2016
37	Medio	9M2	INQUILINO	RAUL OSMAN MAMANI QUISPE	41854837	10418548377	ABARROTES	080118	008794-2016
37A	ESQUINA	9M2	INQUILINO	CLAUDINA VICTORIA RIVERA TORRES	07577320		JUGUERÍA		
38	Esquina	9M2	PROPIETARIO	DANIEL HUAYLLAS CRISOLES	07557690		PLÁSTICO		
39	Medio	9M2	PROPIETARIO	DANIEL HUAYLLAS CRISOLES	07557690		PLÁSTICO		
40	Esquina	9M2	INQUILINO	ELADIO MALLQUI RUBINA	09488848		RENOVADORA DE ZAPATOS		
41	Esquina	9M2	PROPIETARIO	HERNAN HUALLPA TORRES	09838593		IMPRENTA		

42	Medio	9M2					DEPÓSITO ABARROTES		
43	Medio	9M2					DEPÓSITO HIERBAS		
44	Medio	9M2					DEPÓSITO HIERBAS		
45	Medio	9M2	PROPIETARIO	INVERSIONES Y SERVICIOS JHON KENEDY SAC	04205668	20524068622	CARNE	052380	021875-2013
46	Esquina	9M2	PROPIETARIO	INVERSIONES Y SERVICIOS JHON KENEDY SAC	04205668	20524068622	CARNE	052380	021875-2013
47	Esquina	9M2	INQUILINO	ROSA RIOS HEREDIA	04065577		RESTAURANT		
48	Medio	9M2							
49	Medio	9M2					DEPÓSITO		
50	Medio	9M2	INQUILINO	EVELIN MONICA QUISPE SOBERO	44279541		CÁMARA FRIGORÍFICA		
51	Medio	9M2					DEPÓSITO PLÁSTICO		
52	Medio	9M2					DEPÓSITO ABARROTES		
53	Medio	9M2	INQUILINO	ANTHONY DANIEL MAYTA GOMEZ	45854594		POLLO		
54	ESQUINA	9M2					DEPÓSITO CONDIMENTOS		
55	ESQUINA	9M2	INQUILINO	EUGENIO CONZA TINCO	07378967		INTERNET		
56	Medio	9M2					DEPÓSITO ABARROTES		
57	Medio	9M2					DEPÓSITO PLÁSTICO		
58	ESQUINA	9M2					DEPÓSITO EMBUTIDOS		
59	ESQUINA	9M2					DEPÓSITO HIERBAS		
60	Medio	9M2					DEPÓSITO PLÁSTICO		
61	Medio	9M2	PROPIETARIO	EDGAR DAVID CAJAHUARINGA CAJAHUARINGA	07423490		OFICINA CONTABLE		
62	Medio	9M2	INQUILINO	ESPERANZA CARMEN MENDOZA CANCHIHUAMAN/HECTOR PAREDES PONGO	07568748		Depósito		
63	ESQUINA	9M2	INQUILINO	FRANK ALONSO PALOMINO	48220809		Depósito		
64	ESQUINA	9M2					INTERNET		
65	Medio	9M2					DEPÓSITO ABARROTES		

66	Medio	9M2	INQUILINO	SOFIA GRIMALDO DIEGO	80134273		NATURISTA		
67	ESQUINA	9M2					DEPÓSITO PLÁSTICO		
68	ESQUINA	9M2					DEPÓSITO PLÁSTICO		
69	Medio	9M2					DEPÓSITO PLÁSTICO		
70	Medio	9M2	PROPIETARIO	CARLOS YEN CRUZ BAILON	41944206		RENOVADORA DE ZAPATOS		
71	ESQUINA	9M2	PROPIETARIO	MARILU MIREYDA POLANCO CAHUINA	42163026		RENOVADORA DE ZAPATOS		
72	ESQUINA	9M2		FREDY HUANUCO ALBINO	45500560		vta de huevo		
73	Medio	9M2		FREDY HUANUCO ALBINO	45500560		vta de huevo		
74	Medio	9M2	PROPIETARIO	FELICIANO MARTINEZ VILA	73987093		Oficina		
75	ESQUINA	9M2	INQUILINO	FREDY HUANUCO ALBINO	45500560		vta de huevo		
76	ESQUINA	9M2	INQUILINO	BLAS CESAR CASTILLO CONDOR			INTERNET		
77	Medio	9M2	INQUILINO	RUBÉN OLANDA CHOQUEHUANCA	07624294		IMPRESA		
78	Medio	9M2	INQUILINO	JENIFER YANET ROBLADILLO PRADO	62807690		vta de huevo		
79	ESQUINA	9M2	INQUILINO	ROSA CALDERON BECERRA	44149395		salón de belleza		
80	ESQUINA	9M2	INQUILINO	RUFINA LUCRECIA TERRONES	25583267		salón de belleza		
81	Medio	9M2	INQUILINO	FLORIANA VALENZUELA TECSE	80569640		salón de belleza		
82	Medio	9M2	INQUILINO	KARINA ATUCSA GONZALES	44772475		salón de belleza		
83	Medio	9M2	INQUILINO	ROSARIO MARIA ORTIZ VARGAS	07519835		salón de belleza		
84	ESQUINA	9M2	INQUILINO	MAGALI SILVIA VALLE FLORES	80612962		DEPÓSITO CARNE		
85	ESQUINA	9M2	INQUILINO	RAUL ALBERTO DURAND SANCHEZ	09779926		venta, reparación balanzas		
86	Medio	9M2	INQUILINO	RAUL ALBERTO DURAND SANCHEZ	09779926		venta, reparación balanzas		
87	Medio	9M2	INQUILINO	JOSE LUIS CAMACHO CUYA	07338335		INTERNET		
88	Esquina	9M2	INQUILINO	JOSE LUIS CAMACHO CUYA	07338335		INTERNET		
89	Esquina	9M2	INQUILINO	ROMEL VASQUEZ PEREZ	45985221	1045852218	salón de belleza	034858	013791-2012

90	Medio	9M2					INTERNET		
91	Medio	9M2	INQUILINO	ALFREDO CAPAQUIRA DE LA CRUZ	07461103		artículos de computo		
92	Medio	9M2	INQUILINO	BRUCE CAMACHO CASSANA	43573111		INTERNET		
93	Medio	9M2	INQUILINO	GREGORIO QUIJANA BAUTISTA	31173328	10311733287	INTERNET	034738	013530-2012
94	Medio	9M2	INQUILINO	GREGORIO QUIJANA BAUTISTA	31173328	10311733287	LOCUTORIO	046565	073973-2012
95	Medio	9M2	INQUILINO	LUIS VALDERRAMA OLIVERA	44231523		INTERNET		
96	Esquina	9M2	INQUILINO	ALFREDO CAPAQUIRA DE LA CRUZ	07461103		artículos de computo		
97	Esquina	9M2	INQUILINO	JUAN CAJAVILCA DE LA CRUZ	10862697		INTERNET		
98	Medio	9M2	INQUILINO	JUAN CAJAVILCA DE LA CRUZ	10862697		INTERNET		
99	Medio	9M2	INQUILINO	CRISANTO HUAYTALLA QUISPE	07350490	10073504908	ABARROTOS	079830	006871-2016
100	Medio	9M2	INQUILINO	CRISANTO HUAYTALLA QUISPE	07350490	10073504908	ABARROTOS	079830	006871-2016
101	Medio	9M2	INQUILINO	YULI LUCERO RTOJAS AMPARO	46663396		salón de belleza		
102	ESQUINA	9M2					MANUALIDADES		
103	ESQUINA	9M2	INQUILINO	YOSELIN BUSTAMANTE VILCHEZ	25700424		ABARROTOS		
104	Medio	9M2	INQUILINO	MAGALY RAMON GOMEZ	401471620		POLLO		
105	ESQUINA	9M2	INQUILINO	WILMER			CERDO		
106	ESQUINA	9M2	INQUILINO	JANETH CONTRERAS SAPAILLE	09505913		salón de belleza		
107	Medio	9M2	PROPIETARIO	FELIX ANTONIO TOMAPASCA PAUCAR	09990825		DEPÓSITO LIBRERÍA		
108	ESQUINA	9M2	PROPIETARIO	FELIX ANTONIO TOMAPASCA PAUCAR	09990825		DEPÓSITO LIBRERÍA		
109	ESQUINA	9M2	INQUILINO	CLINTON HUAYTA GUADALUPE	47809620		ABARROTOS		
110	Medio	9M2							
111	Medio	9M2					DEPÓSITO DE FÓSFORO		
112	Medio	9M2	INQUILINO	HILDA ROMERO ALVAREZ	09809776	10098097762	IMPRESA	058043	077782-2013
113	Medio	9M2	INQUILINO	FLOR ROJAS AMPARO	41772708		BAZAR		

114	ESQUINA	9M2	INQUILINO	FLOR ROJAS AMPARO	41772708		BAZAR		
115	ESQUINA	9M2	INQUILINO	MERY LUCIA HUAYTALLA SIVESTRE	48299728	10482997282	GOLOSINAS	095595	020178-2017
116	Medio	9M2	INQUILINO	RICARDO QUISPE VEGA			VENTA DE VIDEO JUEGOS	EN TRÁMITE	
117	Medio	9M2	PROPIETARIO	PABLO MARCIAL HUANCCAY HURTADO	10649906		DEPÓSITO		
118	Medio	9M2	INQUILINO	GREGORIO QUIJANA BAUTISTA	31173328	10311733287	INTERNET	045074	065271-2012
119	Medio	9M2	INQUILINO	BRUCE CAMACHO CASSANA	43573111		INTERNET		
120	Medio	9M2	INQUILINO	BRUCE CAMACHO CASSANA	43573111		INTERNET		
121	Medio	9M2					DEPÓSITO CARNE		
122	ESQUINA	9M2	PROPIETARIO	MARIO ENRIQUE CONZA VILLA	45702505		INTERNET		
123	ESQUINA	9M2	INQUILINO	JHON RIMACHE JORGE			INTERNET		
124	Medio	9M2	INQUILINO	JHON RIMACHE JORGE			INTERNET		
125	Medio	9M2	INQUILINO	LUIS WESLY CAMACHO CASSANA	42932095		artículos de computo		
126	ESQUINA	9M2	INQUILINO	LUIS WESLY CAMACHO CASSANA	42932095		artículos de computo		
127	ESQUINA	9M2	INQUILINO	NORMA MACHACA QUISPE	07502555		NATURISTA		
128	Medio	9M2	INQUILINO	ANDREA FIORELLA ANGELES QUIPSE	43729573		OFICINA CONTABLE		
129	Medio	9M2							
130	Medio	9M2	INQUILINO	JOSE OSCAR ACOSTA CASTAÑEDA	07350475		INTERNET		
131	ESQUINA	9M2	INQUILINO	JOSE OSCAR ACOSTA CASTAÑEDA	07350476		INTERNET		
132	ESQUINA	9M2							
133	Medio	9M2					ABARROTES		
134	Medio	9M2	INQUILINO	JOSÉ FLORES NOLASCO	10702290				
135	ESQUINA	9M2	INQUILINO	JOSÉ FLORES NOLASCO	10702290		DEPÓSITO ABARROTES		
136	Esquina	9M2					DEPOSITO PLÁSTICO		
137	Medio	9M2	INQUILINO	LUIS MANUEL JULIAN HUAMANYAURI			VENTA GELATINA		

138	Medio	9M2							
139	Esquina	9M2	INQUILINO	ALEJANDRINA SUMA CAMALA	44045562		POLLO		
140	Esquina	9M2	INQUILINO	JULIO SILVA RAYMUNDO	44573811		ABARROTES		
141	Medio	9M2	INQUILINO	JULIO SILVA RAYMUNDO	44573811		ABARROTES		
142	Medio	9M2	INQUILINO	ROGER SECARAPI PACCO	42634259		ABARROTES		
143	Esquina	9M2	INQUILINO	ROGER SECARAPI PACCO	42634259		ABARROTES		
144	Esquina	9M2					DEPÓSITO		
145	Medio	9M2							
146	Medio	9M2							
147	Esquina	9M2							
148	Esquina	9M2							
149	Medio	9M2							
150	Medio	9M2							
151	Medio	9M2	INQUILINO	JUANA NINA QUISPE	44304678	10443046785	ABARROTES	071545	022527-2015
152	Esquina	9M2	INQUILINO	JUANA NINA QUISPE	44304678	10443046785	ABARROTES	071545	022527-2015
153	Esquina	9M2	INQUILINO	MERY JESSICA NUÑEZ PARIONA	43305898		ABARROTES		
154	Medio	9M2	INQUILINO	MERY JESSICA NUÑEZ PARIONA	43305898		ABARROTES		
155	Medio	9M2	INQUILINO	SOLANO CAPOAQUIRA DE LA CRUZ			LOCUTORIO		
156	Esquina	9M2	INQUILINO	SOLANO CAPOAQUIRA DE LA CRUZ			artículos de computo		
157	Esquina	9M2	INQUILINO	LEIDI PILAR PAREDES	43480290		ABARROTES		
158	Medio	9M2	INQUILINO	LEIDI PILAR PAREDES	43480290		ABARROTES		
159	Medio	9M2	INQUILINO	RAFAEL MANTILLA	40632716		ABARROTES		
160	Medio	9M2	INQUILINO	RAFAEL MANTILLA	40632716		ABARROTES		
161	Medio	9M2	INQUILINO	LIDIA FRANCISCA CUSCANO GUTIERREZ	07498708				

162	Medio	9M2	INQUILINO	MARIA PAULA MEDINA CAYCHO	09307968		PLÁSTICO		
163	Medio	9M2	INQUILINO	CARLA LANCEO JUAREZ	61833235		INTERNET		
164	Esquina	9M2	INQUILINO	CARLA LANCEO JUAREZ	61833235		INTERNET		
165	ESQUINA	9M2	INQUILINO	SONIA ARAUJO CONDOR	07505485		INTERNET		
166	Medio	9M2	INQUILINO	SONIA ARAUJO CONDOR	07505485		INTERNET		
167	Medio	9M2	INQUILINO	ALAVE & REPRESENTACIONES SAC	20601285399		PLÁSTICO		
168	Medio	9M2	INQUILINO	ALAVE & REPRESENTACIONES SAC	20601285399		PLÁSTICO		
169	Medio	9M2	INQUILINO	ALAVE & REPRESENTACIONES SAC	20601285399		PLÁSTICO		
170	Esquina	9M2	INQUILINO	ALAVE & REPRESENTACIONES SAC	20601285399		PLÁSTICO		
171	ESQUINA	9M2	INQUILINO	ZONEL CONDOR ARANGO	41651835		ABARROTES		
172	Medio	9M2	INQUILINO	ZONEL CONDOR ARANGO	41651835		ABARROTES		
173	ESQUINA	9M2	INQUILINO	MARIELA MARITZA VASQUEZ MAYTA			ABARROTES		
174	Esquina	4.5M2	INQUILINO	FELIX ANTONIO TOMAPASCA PAUCAR	09990825		LIBRERÍA		
175	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	YENNY JUAREZ ANCHELIA	42186202		ABARROTES		
176	ESQUINA	4.5M2	PROPIETARIO	YENNY JUAREZ ANCHELIA	42186202		ABARROTES		
177	Esquina	4.5M2	INQUILINO	LEONARDO RAMOS SUSAYA	40106627		POLLO-MILANESA		
178	Medio	4.5M2	INQUILINO	LEONARDO RAMOS SUSAYA	40106627		POLLO-MILANESA		
179	Medio	4.5M2	PROPIETARIO				CÁMARA		
180	Medio	4.5M2	INQUILINO				CDS		
181	Medio	4.5M2	INQUILINO	JOSE LUIS AÑANCA SULLCA	48194170		ABARROTES		
182	ESQUINA	4.5M2	INQUILINO				NATURISTA		
183	Esquina	4.5M2	INQUILINO	ELMER SULCA SANCHEZ	10258451	10102584517	PLÁSTICO	087661	053639-2016
184	Medio	4.5M2	INQUILINO	ELMER SULCA SANCHEZ	10258451	10102584517	PLÁSTICO	087661	053639-2016
185	Medio	4.5M2					NATURISTA		

186	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	HECTOR PAREDES PONGO	07430618		PLÁSTICO		
187	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	HECTOR PAREDES PONGO	07430618		PLÁSTICO		
188	Medio	4.5M2	INQUILINO	ELMER SULCA SANCHEZ	10258451		PLÁSTICO/ HUEVOS		
189	Medio	4.5M2	INQUILINO	ABDIAS ALVARADO CARHUAPOMA	07426160	10074261600	SATRERÍA	083710	041652-2016
190	ESQUINA	4.5M2	INQUILINO	VANESSA PAREDES MENDOZA	74585294		PLÁSTICO		
191	Esquina	4.5M2	INQUILINO	SARITA CASAS DAVILA	44176171		PLASTICO		
192	Medio	4.5M2	INQUILINO	VALENTIN TINEO TINEO			SATRERÍA		
193	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	JOSÉ ABNER ROJAS RODRIGO	47741195		POLLO		
194	ESQUINA	4.5M2	PROPIETARIO				VERDURA		
195	Esquina	4.5M2	INQUILINO	JOEL JHONAR MAYHUA CAMARENA	47988138		CARNE DE RES		
196	Medio	4.5M2					DEPÓSITO DE LOCERÍA		
197	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	RAYDA ANTONIETA SOLIS VILLANUEVA	09844656				
198	Medio	4.5M2	INQUILINO	PASCUALA VILCHEZ MACALUPU	02767466		DEPOSITO DE OLLAS		
199	ESQUINA	4.5M2	INQUILINO	MARITZA QUISPE ESPINOZA	46854934		RESTAURANT		
200	Esquina	4.5M2	INQUILINO	GABRIELA HAUCASI GUTIERREZ	40128768		ABARROTES		
201	Medio	4.5M2	INQUILINO	GABRIELA HAUCASI GUTIERREZ	40128768		ABARROTES		
202	Medio	4.5M2	INQUILINO	ANGEL ANDRES CIFUENTES VELASQUEZ	06201783		REPARACIÓN ART ELECTRÓNICOS		
203	Esquina	4.5M2	INQUILINO	GUISSELA MABEL QUISPE VASQUEZ	44946703		POLLO		
204	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	ROSA YUDY DE LA CRUZ AMANCAY	41979099		ABARROTES		
205	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	ROGER ACCARAPI AMANCAY	42534259		ABARROTES		
206	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	JOSE GREGORIO FLORES AMANCAY	10702290		ABARROTES		
207	ESQUINA	4.5M2	PROPIETARIO	JOSE GREGORIO FLORES AMANCAY	10702290		ABARROTES		
208	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	EDWIN RAMON CHUMBIPUMA BALLARTA	10467183		Bazar		
209	Medio	4.5M2					DEPÓSITO		

210	Medio	4.5M2							
211	Esquina	4.5M2							
212	Esquina	4.5M2	INQUILINO	FREDDY RAMIREZ HUAYRA	42031016		RESTAURANT		
213	Medio	4.5M2	INQUILINO	FREDDY RAMIREZ HUAYRA	42031016		RESTAURANT		
214	Medio	4.5M2	INQUILINO	FREDDY RAMIREZ HUAYRA	42031016		RESTAURANT		
215	Esquina	4.5M2	INQUILINO	MARITZA QUISPE ESPINOZA	46854934		RESTAURANT		
216	Esquina	4.5M2	INQUILINO	AGUSTINA TAMAYO MAMANI	43143567		RESTAURANT		
217	Medio	4.5M2	INQUILINO	AGUSTINA TAMAYO MAMANI	43143567		RESTAURANT		
218	Medio	4.5M2	INQUILINO	MARIA ELENA SAIRE PINEDO			DULCERÍA		
219	Medio	4.5M2	INQUILINO	DELIA FELIPE CASTELLANOS			VERDURA		
220	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	SABINA FELIPE CASTELLANOS	10261010		ABARROTES		
221	Esquina	4.5M2					PLÁSTICO		
222	Medio	4.5M2							
223	Medio	4.5M2					LOCERÍA		
224	Esquina	4.5M2	INQUILINO	HAMILTON SEGOVIA ORIOLA	07528045		CARNE DE CERDO		
225	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	HAYDEE FILOMENA RAMIREZ AUCCASI	28854648		VERDURA		
226	medio	4.5M2	PROPIETARIO	REYNALDO GARRIAZO HUAMANCHA	40027439		ABARROTES		
227	medio	4.5M2	INQUILINO	SARA GONZALES SUMA	46916111		POLLO		
228	medio	4.5M2	PROPIETARIO	LAURA MUÑOZ CURO	09329269		DESCARTABLE		
229	medio	4.5M2	INQUILINO	BLANCA MARGOT JESUS CANCHAYA	44908135		PLÁSTICO		
230	medio	4.5M2	INQUILINO	RAQUEL HURTADO RUIZ	09220418		VARIOS		
231	medio	4.5M2	INQUILINO	IRMA GARRIAZO HUAMANCHA			PLASTICO		
232	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	OSCAR MARIO ELIAS PARIONA	07518818		ABARROTES		
233	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	OSCAR MARIO ELIAS PARIONA	07518818		VERDURA		

234	Medio	4.5M2	INQUILINO	BERNARDO CCOLQUE CCOA	10640927		ABARROTÉS		
235	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	ELSA CULE RAMOS	09421992		ABARROTÉS		
236	Medio	4.5M2	INQUILINO	ERICKA ROCIO PRADO PAZ	80397234		ESPECERÍA		
237	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	ALEX CUELLAR ALAN	44759580		ESPECERÍA		
238	Esquina	4.5M2	INQUILINO	ROXANA NUÑEZ QUISPE			POLLO		
239	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	ALFREDO EMILIO ALEJO LOBO	07506052		ABARROTÉS		
240	Medio	4.5M2	INQUILINO	ELMER SULCA SANCHEZ	10258451	10102584517	PLÁSTICO	045467	064866-2012
241	Esquina	4.5M2	INQUILINO	NILER HUANUCO ALBINO	42346862		HUEVOS		
242	Esquina	4.5M2	INQUILINO	NILER HUANUCO ALBINO	42346862		HUEVOS		
243	Medio	4.5M2	INQUILINO	NILER HUANUCO ALBINO	42346862		HUEVOS		
244	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	EMILIO ALEJO LOBO	07506052		VERDURA		
245	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	ALEX CUELLAR ALAN	44759580		POLLO		
246	Medio	4.5M2	INQUILINO	INGRID CUELLAR MARIN	46298473		CARNE DE RES		
247	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	RAUL ROJAS BENDEZU	09425622		ABARROTÉS		
248	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	ROGER CARDENAS SIHUIN	44394356		EMBUTIDOS		
249	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	IVAN RICHARD MAMANI QUISPE	00521670		EMBUTIDOS		
250	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	ALEJANDRO LUCAS LIMA	42310860		POLLO		
251	Esquina	4.5M2	INQUILINO	FELIX LIMA SEDANO	46775358		CARNE DE RES		
252	Medio	4.5M2	INQUILINO	NANCY BARRIENTOS SULCA	80316447	10803164474	MENUENCIA	092361	004149-2017
253	Medio	4.5M2	INQUILINO	ALEJANDRINA SUMA CAMALA	44045562		POLLO		
254	Medio	4.5M2					POLLO		
255	Medio	4.5M2	INQUILINO	SILVIA ROSA APUELA	76169146		POLLO		
256	Medio	4.5M2					POLLOS		
257	Medio	4.5M2					POLLO		

258	Esquina	4.5M2	INQUILINO	EUGENIO GONZALES CAMALA	45197110		POLLO		
259	Esquina	4.5M2	INQUILINO	ROSA RUBIÑOS SIAPO			RESTAURANT		
260	Medio	4.5M2	INQUILINO	AQUILINA HUAMANI DE POMA	10560513		RESTAURANT		
261	Medio	4.5M2	INQUILINO	MARIA ELENA SAIRE PINEDO			RESTAURANT		
262	Medio	4.5M2	INQUILINO	ESTEBAN PORTUGUES CASTRO	08638774		RESTAURANT		
263	Esquina	4.5M2	INQUILINO	AGUSTINA TAMAYO MAMANI	43143567		RESTAURANT		
264	Esquina	4.5M2	INQUILINO	FREDDY RAMIREZ HUAYRA	42031016		RESTAURANT		
265	Medio	4.5M2					PREPARACION CHICHARRONES		
266	Medio	4.5M2	INQUILINO	SUSANA PISCO YAURIMAN	09767785		RESTAURANT		
267	Esquina	4.5M2	INQUILINO	GLORIA SUMA LAURA	42688478		RESTAURANT		
268	Esquina	4.5M2	INQUILINO	LIVIA SUMA CAMALA	46821011		POLLO		
269	Medio	4.5M2	INQUILINO	LIVIA SUMA CAMALA	46821011		POLLO		
270	Medio	4.5M2					PREPARACIÓN DE COMIDA		
271	Esquina	4.5M2	INQUILINO	LEONARDO RAMOS SUSAYA	40106627				
272	Esquina	4.5M2	INQUILINO	CARLOS SALSAVILCA CASTRO					
273	Medio	4.5M2	INQUILINO	SUSANA PISCO YAURIMAN	09767785		RESTAURANT		
274	medio	4.5M2	INQUILINO	SUSANA PISCO YAURIMAN	09767785		RESTAURANT		
275	Esquina	4.5M2	INQUILINO	SUSANA PISCO YAURIMAN	09767785		RESTAURANT		
276	Esquina	4.5M2	INQUILINO	SUSANA PISCO YAURIMAN	09767785		RESTAURANT		
277	medio	4.5M2	INQUILINO	SUSANA PISCO YAURIMAN	09767785		RESTAURANT		
278	medio	4.5M2					RESTAURANT		
279	Esquina	4.5M2	INQUILINO	MADELEI YACSAVILCA HUARINGA	45339863		RESTAURANT		
280	Esquina	4.5M2	INQUILINO	MADELEI YACSAVILCA HUARINGA	45339863		RESTAURANT		
281	medio	4.5M2	INQUILINO	ALEX MACHADO PAREJA	09675708		PLÁSTICO		

282	Medio	4.5M2	INQUILINO	DANIEL CORDOVA HUAYHUA	41497378		DEPÓSITO PAPA		
283	Medio	4.5M2	INQUILINO	ELIZABETH TAPE ALANYA	46262355		DEPÓSITO PAPA		
284	Esquina	4.5M2	INQUILINO	JUANA ASTORAY			JUGUERÍA		
285	Esquina	4.5M2	INQUILINO	EVELY PINEDA RAYMONDI			POLLO		
286	Medio	4.5M2	INQUILINO	FERNANDO ZAMORA BEDOYA	43880459		CARNE DE RES		
287	Medio	4.5M2	INQUILINO	BEATRIZ YALLI MESTAS	70470240		POLLO		
288	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	LUIS ANTONIO NEPO SANTILLAN	16446624		MENUENCIA		
289	Medio	4.5M2							
290	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	ELIZABETH INGA ESPIRITU	07117866		MENUENCIA		
291	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	VICTOR BASTIDAS NOLASCO	10818042		MENUENCIA		
292	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	JOVITA VILCA VEGA	10047756		MENUENCIA		
293	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	ALDREDO FREY ROMERO MANUELO	20027527		CARNE DE PAVO		
294	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	ESTHER SUSANA ROMERO MANUELO	41372704		CARNE DE PAVO		
295	Medio	4.5M2	INQUILINO	PAULINA ELSA SANCHEZ FERNANDEZ	07369116		NATURISTA		
296	Medio	4.5M2	INQUILINO	FRANCISCO BALTAZAR SANTOS	09424903		CÁMARA		
297	Medio	4.5M2	INQUILINO	INGRID CUELLAR MARIN	46298473		CARNE DE RES		
298	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	JAVIER MIGUEL CAYETANO REYES	10461090		ESPECERÍA		
299	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	ESPERANZA AQUINO LIMANCHE	20715598		CARNE DE CERDO		
300	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	ESPERANZA AQUINO LIMANCHE	20715599		CARNE DE CERDO		
301	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	INVERSIONES Y SERVICIOS TORITO FINO SAC		20523707796	CARNE DE RES	097937	038851-2017
302	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	EUGENIA ALARCON PASTOR	46155993		CARNE DE CERDO		
303	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	ESPERANZA AQUINO LIMANCHE	20715599		CARNE DE CERDO		
304	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	CARMEN TERESA CERVANTES CHAPARRO	20666686		CARNE DE CARNERO		
305	Esquina	4.5M2	INQUILINO	EMMA SOTO HUAYTALLA	07504802		MENUENCIA		

306	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	ROSALBINA LAPA CHUQUIYURI	09371295		CARNE DE RES		
307	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	FRANCISCO BALTAZAR SANTOS	09424903		MENUENCIA		
308	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	EDWIN TRISTAN QUISPE	34087361		POLLO		
309	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	SUSAN VIOLETA PECHO TORRES	07462073		CARNE DE RES		
310	Esquina	4.5M2					CARNE DE RES		
311	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	MARIA SANTOS ORIOLA CRUZ	07338463		CARNE DE CERDO		
312	Medio	4.5M2	INQUILINO	TAYRI ESTHEFANY PALOMINO HUANCA	48286513		POLLOS		
313	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	TAYRI ESTHEFANY PALOMINO HUANCA	48286513	10482865131	POLLO	098687	046566-2017
314	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	PRUDY HIM HIDALGO ROSADO	10355033		CARNE DE CERDO		
315	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	PRUDY HIM HIDALGO ROSADO	10355033		CARNE DE CERDO		
316	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	SAMUEL LOPEZ PORRAS	19963664		CARNE DE RES		
317	Medio	4.5M2					POLLO		
318	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	ALDFREDO ANTONIO PORRAS MONTES	07096464		CARNE DE CERDO		
319	Esquina	4.5M2	INQUILINO	RUBI BACA ESTEBAN	44634970		CARNE DE RES Y POLLO		
320	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	ALCIDES GUERRERO CHUCHON	06248365		MENUENCIA		
321	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	ALCIDES GUERRERO CHUCHON	06248366		CÁMARA		
322	Esquina	4.5M2	INQUILINO	EDILBERTO TAIPE PEREZ	40708066		CARNE DE RES		
323	Esquina	4.5M2	INQUILINO	DANIEL CORDOVA HUAYHUA	41497378		PRODUCTOS COCIDOS		
324	medio	4.5M2	PROPIETARIO	ELIZABETH BETTY FERNANDEZ FERNANDEZ	43253087		PRODUCTOS COCIDOS		
325	medio	4.5M2	INQUILINO	ESPERANZA MARGARITA BUYON REYES	43346978		POLLO	034667	013467-2012
326	medio	4.5M2	INQUILINO	RICHARD RALLY TRUJILLO	10360431		POLLO		
327	Esquina	4.5M2	INQUILINO	FRANCISCA RIVEROS DE CHAYHUAQUE	07369612		PESCADO		
328	Esquina	4.5M2	INQUILINO	MADELEI YACSAVILCA HUARINGA	45339863		RESTAURANT		
329	medio	4.5M2	PROPIETARIO	ELIZABETH TAIPE ALANYA	46262355		PRODUCTOS COCIDOS		

330	medio	4.5M2	PROPIETARIO	ELIZABETH TAPE ALANYA	46262355		PRODUCTOS COCIDOS		
331	Esquina	4.5M2	INQUILINO	MARLENE GOMEZ HUAYTA	10700965	10107009651	PESCADO	076812	060319-2015
332	Esquina	4.5M2	INQUILINO	SUSANA PISCO YAUIMAN	09767785		RESTAURANT		
333	Medio	4.5M2	INQUILINO	SUSANA PISCO YAUIMAN	09767785		RESTAURANT		
334	Medio	4.5M2	INQUILINO	SUSANA PISCO YAUIMAN	09767785		RESTAURANT		
335	Esquina	4.5M2	INQUILINO	MIRIAM SHILQUILLO HUARANCA	40819214		PESCADO		
336	Esquina	4.5M2	INQUILINO	MIRIAM SHILQUILLO HUARANCA	40819214		PESCADO		
337	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	LUIS HUAMANI JACINTO	07474739		MARISCO		
338	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	FLORECINDA SONIA SOLANO ORTEGA	09503204		MARISCO		
339	Esquina	4.5M2	INQUILINO	SUSANA PISCO YAUIMAN	09767785		RESTAURANT		
340	Esquina	4.5M2	INQUILINO	MARLENE GOMEZ HUAYTA	10700965	10107009651	PESCADO	076812	060319-2015
341	Medio	4.5M2	INQUILINO	ROSARIO ARACELI MELENDEZ PAREJA			PESCADO		
342	Medio	4.5M2	INQUILINO	ROSARIO ARACELI MELENDEZ PAREJA			PESCADO		
343	Esquina	4.5M2	INQUILINO	FIDEL REYES QUISPE	09781393		LIMON		
344	Esquina	4.5M2	INQUILINO	FRANCISCA RIVEROS DE CHAYHUAQUE	07369612		PESCADO		
345	Medio	4.5M2					PESCADO		
346	Medio	4.5M2	INQUILINO	FRANCISCA RIVEROS DE CHAYHUAQUE	07369612		PESCADO		
347	Medio	4.5M2	INQUILINO	OSCAR MARTIN HUAMANI JACINTO	80339526		PESCADO		
348	Esquina	4.5M2					PESCADO		
349	Esquina	4.5M2	INQUILINO	LUIS CASIMIRO FLORES			POLLO		
350	Medio	4.5M2					PESCADO		
351	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	JUAN MARTIN MAGUIÑA COLLAZOS	41809812	10418048126	POLLO	034869	013895-2012
352	Esquina	4.5M2	INQUILINO	MARIO CANCHARI QUISPE	10252293		POLLO	045089	065265-2012
353	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	ALDFREDO ANTONIO PORRAS MONTES	07096464		CARNE DE CERDO		

354	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	SERGIO GOMEZ CARPIO	09838270		POLLO		
355	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	SERGIO GOMEZ CARPIO	09838270		CARNE DE CERDO		
356	medio	4.5M2	INQUILINO	ANTHONY DANIEL MAYTA GOMEZ	45854594		POLLO		
357	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	ANTHONY DANIEL MAYTA GOMEZ	45854594		POLLO		
358	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	RENEE CISNEROS YARANGA	44842708		POLLO		
359	Medio	4.5M2	INQUILINO	YUDI GOMEZ CARPIO	06897954		POLLO		
360	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	MARIA SANTOS ORIOLA CRUZ	07338463		CARNE DE CERDO		
361	Esquina	4.5M2	INQUILINO	LUIS ALBERTO CASAS LOZANO	20694360		POLLO		
362	Medio	4.5M2	INQUILINO	EVELIN MONICA QUISPE SOBERO	44279541		POLLO		
363	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	RAYDA ANTONIETA SOLIS VILLANUEVA	09844656		POLLO		
364	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	FRANCISCO BALTAZAR SANTOS	09424903		MENUENCIA		
365	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	ROSALBINA LAPA CHUQUIY AURI	09371295		CARNE DE RES		
366	Esquina	4.5M2	INQUILINO	ROSALBINA LAPA CHUQUIY AURI	09371295		POLLO		
367	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	ADAN VILCHEZ ROMERO TORRES	10454674		CARNE DE RES		
368	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	ESPERANZA AQUINO LIMANCHE	20715599		POLLO		
369	Esquina	4.5M2	PROPIETARIO	EUGENIA ALARCON PASTOR	46155993		CARNE DE CERDO		
370	Medio	4.5M2	INQUILINO	PEDRO SANCHEZ CONTRERAS			MENUENCIA		
370A	ESQUINA		PROPIETARIO	GREGORIA CCOLQUE CCOA	42771564		ESPECERÍA		
371	Medio	4.5M2	INQUILINO	MILAGROS DEL ROCIO JORGE ROJAS	42795185		CARNE DE RES		
372	Medio	4.5M2	INQUILINO	DIANA TAQUIRI NAVARRO	46594848		CARNE DE RES		
373	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	CARMEN TERESA CERVANTES CHAPARRO	20666686		CARNE DE RES		
374	Medio	4.5M2	INQUILINO	ROBERTO ESPINOZA CONDOR	40612513		CARNE DE CERDO		
375	Medio	4.5M2	INQUILINO	ROBERTO ESPINOZA CONDOR	40612513		CARNE DE CERDO		
376	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	EVELIN MONICA QUISPE SOBERO	44279541		POLLO		

377	Medio	4.5M2					MENUENCIA		
378	Medio	4.5M2					POLLO		
379	Medio	4.5M2							
380	Medio	4.5M2	INQUILINO	ELIZABETH BEDOYA HUARANGA	80255662		CARNE DE CERDO		
381	Medio	4.5M2	INQUILINO	ELIZABETH BEDOYA HUARANGA	80255662		CARNE DE CERDO		
382	Medio	4.5M2	INQUILINO	YUDI GOMEZ CARPIO			POLLO		
383	Medio	4.5M2	INQUILINO	RENEE CISNEROS YARANGA	44842708		POLLO		
384	Medio	4.5M2	INQUILINO	MARIA CAJAMARCA MEDINA	06812975		POLLO		
385	Medio	4.5M2	INQUILINO	MARIA CAJAMARCA MEDINA	06812975		POLLO		
386	Medio	4.5M2	INQUILINO	JOHANA LLANOS GOMEZ	46116812		POLLO		
387	Medio	4.5M2	INQUILINO	JOHANA LLANOS GOMEZ	46116812		POLLO		
388	Medio	4.5M2					POLLO		
388A	Medio		INQUILINO				POLLO		
389	Medio	4.5M2	INQUILINO	DIANA MESTAS YALLI			POLLO-MILANESA		
390	Medio	4.5M2	INQUILINO	JOSÉ ABNER ROJAS RODRIGO	47741195		POLLO		
391	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	JOEL JHONAR MAYHUA CAMARENA	47988138		CARNE DE RES		
392	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	JOEL JHONAR MAYHUA CAMARENA	47988138		CARNE DE RES		
393	Medio	4.5M2	INQUILINO	JOSE ALEJANDRO TAYPE MOSCOSO	23687772	10236877723	PRODUCTOS COCIDOS	034857	013792-2012
394	Medio	4.5M2	INQUILINO	JOSE ALEJANDRO TAYPE MOSCOSO	23687772	10236877723	DEPÓSITO TUBÉRCULOS	078168	059244-2015
395	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	AYDEE ENRIQUE RAMOS	45947455		PESCADO		
396	Medio	4.5M2	INQUILINO	FRANCISCA RIVEROS DE CHAYHUAQUE	07369612		PESCADO		
397	Medio	4.5M2	INQUILINO	FRANCISCA RIVEROS DE CHAYHUAQUE	07369612		PESCADO		
398	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	ROSARIO ARACELI MELENDEZ PAREJA			PESCADO		
399	Medio	4.5M2	INQUILINO	ROSARIO ARACELI MELENDEZ PAREJA			PESCADO		

400	Medio	4.5M2	INQUILINO	ROSARIO ARACELI MELENDEZ PAREJA			PESCADO		
401	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	JORGE ALTAMIRANO SOCA	10040097		MARISCO		
402	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	HIPOLITO BLAS CACERES FLORES	07072061		PESCADO		
403	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	HIPOLITO BLAS CACERES FLORES	07072061		PESCADO		
404	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	LEON BARRETO ARANGO	07050321		MARISCO		
405	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	LEON BARRETO ARANGO	07050321		MARISCO		
406	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	DAN GINO PISCO YAURIMAN	40891841		PESCADO		
407	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	GELEN PISCO YAURIMAN	80406019		PESCADO		
408	Medio	4.5M2	PROPIETARIO	GELEN PISCO YAURIMAN	80406019		PESCADO		
408A	ESQUINA		INQUILINO	ROSALBINA YAURIMAN RAMOS	07084232		PESCADO		

Composición de comerciantes

Anexo 12.- Cuadros comparativos de servicio reembolsable agua-luz periodo 2016 y 2017

Comparación Agua-Luz (2016-2017)

	A OCTUBRE 2016		A OCTUBRE 2017	
	LUZ	AGUA	LUZ	AGUA
PROVISIONADO	S/. 216,239.20	S/. 49,049.00	S/. 242,223.20	S/. 49,309.60
COBRADO	S/. 184,847.20	S/. 36,824.60	S/. 235,949.03	S/. 40,634.17
POR COBRAR	S/. 31,392.00	S/. 12,224.40	S/. 6,274.17	S/. 8,675.43

COMPARACION RECADUDACIÓN LUZ -AGUA A OCT-2016 / A OCT -2017

Comparación porcentual tomando como base lo provisionado

	2016 LUZ	2107 LUZ	2016 AGUA	2017 AGUA
PROVISIONADO	100%	100%	100%	100%
COBRADO	85%	97%	75%	82%
POR COBRAR	15%	3%	15%	18%

COMPARACIÓN PORCENTUAL AGUA-LUZ (2016-2017)

Anexo 13.- Flujo de caja proyectado 2017-2020

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

EJERCICIO 2017

(Expresado en Soles)

Concepto	Ref	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL	%	%
Ingresos Operativos	003	91,709	114,909	114,909	114,909	114,909	114,909	114,909	114,909	114,909	114,909	114,909	114,909	1,355,707	100.00%	100.00%
Cobranzas Vigilancia y Mantenimiento		21,832	31,832	31,832	31,832	31,832	31,832	31,832	31,832	31,832	31,832	31,832	31,832	371,984	27.44%	
Cobranzas Energia Electrica		17,715	27,715	27,715	27,715	27,715	27,715	27,715	27,715	27,715	27,715	27,715	27,715	322,578	23.79%	
Cobranzas Agua y Baldeo		3,340	4,540	4,540	4,540	4,540	4,540	4,540	4,540	4,540	4,540	4,540	4,540	53,275	3.93%	
Cobranzas Impuesto Predial		3,215	3,815	3,815	3,815	3,815	3,815	3,815	3,815	3,815	3,815	3,815	3,815	45,181	3.33%	
Cobranzas Arbitrios Municipales		7,941	9,341	9,341	9,341	9,341	9,341	9,341	9,341	9,341	9,341	9,341	9,341	110,686	8.16%	
Cobranzas Alquileres		37,667	37,667	37,667	37,667	37,667	37,667	37,667	37,667	37,667	37,667	37,667	37,667	452,004	33.34%	
Egresos Operativos	004	72,405	74,275	76,905	71,475	84,032	77,975	95,460	74,175	77,105	71,975	79,532	103,730	959,043	100.00%	70.74%
Pagos Dietas Directorio		9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	18,000	9,000	9,000	9,000	9,000	18,000	126,000	13.14%	
Pagos Proveedores		4,350	6,270	4,350	3,470	6,850	3,770	4,350	5,970	4,350	3,770	6,850	3,470	57,820	6.03%	
Pagos Planilla		22,135	22,135	22,135	22,135	26,562	22,135	36,190	22,135	22,135	22,135	26,562	36,190	302,583	31.55%	
Pagos Servicios Publicos		26,695	26,695	26,695	26,695	26,695	26,695	26,695	26,695	26,695	26,695	26,695	26,695	320,340	33.40%	
Pagos Tributos Municipales		4,000	4,000	8,500	4,000	4,000	8,500	4,000	4,000	8,500	4,000	4,000	8,500	66,000	6.88%	
Pagos Servicios de Terceros		4,975	4,975	4,975	4,975	4,975	4,975	4,975	4,975	4,975	4,975	4,975	4,975	59,700	6.22%	
Pagos Cargas Diversas		1,250	1,200	1,250	1,200	5,950	2,900	1,250	1,400	1,450	1,400	1,450	5,900	26,600	2.77%	
Flujo Operativo		19,304	40,634	38,004	43,434	30,877	36,934	19,449	40,734	37,804	42,934	35,377	11,179	396,664		29.26%
Ingresos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
Egresos Financieros		8,192	8,192	8,192	8,192	4,075	4,075	4,075	4,075	4,075	4,075	4,075	4,075	65,367	4.82%	
Pagos Entidades Financieras		8,192	8,192	8,192	8,192	4,075	4,075	4,075	4,075	4,075	4,075	4,075	4,075	65,367	4.82%	
Flujo Financiero		11,112	32,442	29,812	35,242	26,802	32,859	15,374	36,659	33,729	38,859	31,302	7,104	331,297		24.44%
Pagos Inversion - Capacitación					4,000				4,000				4,000	12,000	0.89%	
Pagos Inversion - Software ERP/CRM											21,000			21,000	1.55%	
Pagos Sunat		7,523	7,523	7,523	7,523	7,523	7,863	7,863	7,863	7,863	7,863	7,863	7,863	92,653	6.83%	
Flujo de Caja		3,589	24,919	22,289	23,719	19,279	24,996	7,512	24,796	25,866	9,996	23,439	-4,758	205,644		15.17%
Saldo anterior		27,659	31,248	56,168	78,457	102,176	121,456	146,452	153,963	178,760	204,626	214,622	238,061	27,659		7.44%
(-) Deficit / (+) Superavit		31,248	56,168	78,457	102,176	121,456	146,452	153,963	178,760	204,626	214,622	238,061	233,303	233,303		17.21%

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

EJERCICIO 2018

(Expresado en Soles)

Concepto	Ref	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL	%	%
Ingresos Operativos	003	110,836	111,996	111,996	111,996	111,996	111,996	111,996	111,996	111,996	111,996	111,996	111,996	1,342,786	100.00%	100.00%
Cobranzas Vigilancia y Mantenimiento		29,849	30,349	30,349	30,349	30,349	30,349	30,349	30,349	30,349	30,349	30,349	30,349	363,690	27.08%	
Cobranzas Energia Electrica		27,379	27,879	27,879	27,879	27,879	27,879	27,879	27,879	27,879	27,879	27,879	27,879	334,047	24.88%	
Cobranzas Agua y Baldeo		4,014	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074	4,074	48,825	3.64%	
Cobranzas Impuesto Predial		2,934	2,964	2,964	2,964	2,964	2,964	2,964	2,964	2,964	2,964	2,964	2,964	35,538	2.65%	
Cobranzas Arbitrios Municipales		7,109	7,179	7,179	7,179	7,179	7,179	7,179	7,179	7,179	7,179	7,179	7,179	86,082	6.41%	
Cobranzas Alquileres		39,550	39,550	39,550	39,550	39,550	39,550	39,550	39,550	39,550	39,550	39,550	39,550	474,604	35.34%	
Egresos Operativos	004	75,575	77,539	80,300	74,599	87,784	81,424	99,332	77,434	80,510	75,124	83,059	108,016	1,000,695	100.00%	74.52%
Pagos Dietas Directorio		9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	18,000	9,000	9,000	9,000	9,000	18,000	126,000	12.59%	
Pagos Proveedores		4,568	6,584	4,568	3,644	7,193	3,959	4,568	6,269	4,568	3,959	7,193	3,644	60,711	6.07%	
Pagos Planilla		23,242	23,242	23,242	23,242	27,890	23,242	37,999	23,242	23,242	23,242	27,890	37,999	317,712	31.75%	
Pagos Servicios Publicos		28,030	28,030	28,030	28,030	28,030	28,030	28,030	28,030	28,030	28,030	28,030	28,030	336,357	33.61%	
Pagos Tributos Municipales		4,200	4,200	8,925	4,200	4,200	8,925	4,200	4,200	8,925	4,200	4,200	8,925	69,300	6.93%	
Pagos Servicios de Terceros		5,224	5,224	5,224	5,224	5,224	5,224	5,224	5,224	5,224	5,224	5,224	5,224	62,685	6.26%	
Pagos Cargas Diversas		1,313	1,260	1,313	1,260	6,248	3,045	1,313	1,470	1,523	1,470	1,523	6,195	27,930	2.79%	
Flujo Operativo		35,260	34,457	31,695	37,397	24,212	30,572	12,663	34,562	31,485	36,872	28,937	3,980	342,091		25.48%
Ingresos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00%
Egresos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00%
Pagos Entidades Financieras		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%	
Flujo Financiero		35,260	34,457	31,695	37,397	24,212	30,572	12,663	34,562	31,485	36,872	28,937	3,980	342,091		25.48%
Pagos Inversion - Capacitación					7,000				7,000				7,000	21,000	1.56%	
Pagos Inversion - Software ERP/CRM														0	0.00%	
Pagos Sunat		8,275	8,275	8,275	8,275	8,275	8,649	8,649	8,649	8,649	8,649	8,649	8,649	101,918	7.59%	
Flujo de Caja		26,985	26,182	23,420	29,122	15,937	21,923	4,014	25,913	22,836	28,223	20,288	-4,670	240,172		17.89%
Saldo anterior		233,303	260,288	286,470	309,890	339,012	354,949	376,871	380,885	406,798	429,634	457,857	478,145	233,303		64.15%
(-) Deficit / (+) Superavit		260,288	286,470	309,890	339,012	354,949	376,871	380,885	406,798	429,634	457,857	478,145	473,475	473,475		35.26%

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

EJERCICIO 2019

(Expresado en Soles)

Concepto	Ref	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL	%	%
Ingresos Operativos	003	110,027	111,245	111,245	111,245	111,245	111,245	111,245	111,245	111,245	111,245	111,245	111,245	1,333,727	100.00%	100.00%
Cobranzas Vigilancia y Mantenimiento		29,087	29,612	29,612	29,612	29,612	29,612	29,612	29,612	29,612	29,612	29,612	29,612	354,820	26.60%	
Cobranzas Energia Electrica		27,852	28,377	28,377	28,377	28,377	28,377	28,377	28,377	28,377	28,377	28,377	28,377	339,998	25.49%	
Cobranzas Agua y Baldeo		3,706	3,769	3,769	3,769	3,769	3,769	3,769	3,769	3,769	3,769	3,769	3,769	45,169	3.39%	
Cobranzas Impuesto Predial		2,317	2,348	2,348	2,348	2,348	2,348	2,348	2,348	2,348	2,348	2,348	2,348	28,148	2.11%	
Cobranzas Arbitrios Municipales		5,537	5,611	5,611	5,611	5,611	5,611	5,611	5,611	5,611	5,611	5,611	5,611	67,257	5.04%	
Cobranzas Alquileres		41,528	41,528	41,528	41,528	41,528	41,528	41,528	41,528	41,528	41,528	41,528	41,528	498,334	37.36%	
Egresos Operativos	004	78,904	80,966	83,865	77,879	91,723	85,045	103,399	80,855	84,086	78,430	86,762	112,517	1,044,430	100.00%	78.31%
Pagos Dietas Directorio		9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	18,000	9,000	9,000	9,000	9,000	18,000	126,000	12.06%	
Pagos Proveedores		4,796	6,913	4,796	3,826	7,552	4,156	4,796	6,582	4,796	4,156	7,552	3,826	63,747	6.10%	
Pagos Planilla		24,404	24,404	24,404	24,404	29,285	24,404	39,899	24,404	24,404	24,404	29,285	39,899	333,598	31.94%	
Pagos Servicios Publicos		29,431	29,431	29,431	29,431	29,431	29,431	29,431	29,431	29,431	29,431	29,431	29,431	353,175	33.82%	
Pagos Tributos Municipales		4,410	4,410	9,371	4,410	4,410	9,371	4,410	4,410	9,371	4,410	4,410	9,371	72,765	6.97%	
Pagos Servicios de Terceros		5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	5,485	65,819	6.30%	
Pagos Cargas Diversas		1,378	1,323	1,378	1,323	6,560	3,197	1,378	1,544	1,599	1,544	1,599	6,505	29,327	2.81%	
Flujo Operativo		31,123	30,280	27,380	33,367	19,523	26,201	7,846	30,390	27,160	32,816	24,484	-1,271	289,297		21.69%
Ingresos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00%
Egresos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00%
Pagos Entidades Financieras														0	0.00%	
Flujo Financiero		31,123	30,280	27,380	33,367	19,523	26,201	7,846	30,390	27,160	32,816	24,484	-1,271	289,297		21.69%
Pagos Inversion - Capacitación					7,000				7,000				7,000	21,000	1.57%	
Pagos Inversion - Software ERP/CRM														0	0.00%	
Pagos Sunat		9,103	9,103	9,103	9,103	9,103	9,514	9,514	9,514	9,514	9,514	9,514	9,514	112,110	8.41%	
Flujo de Caja		22,021	21,177	18,278	24,264	10,420	16,687	-1,668	20,876	17,646	23,302	14,970	-10,785	177,187		13.29%
Saldo anterior		473,475	495,496	516,673	534,951	559,215	569,635	586,322	584,654	605,530	623,176	646,478	661,448	473,475		133.44%
(-) Deficit / (+) Superavit		495,496	516,673	534,951	559,215	569,635	586,322	584,654	605,530	623,176	646,478	661,448	650,662	650,662		48.79%

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

EJERCICIO 2020

(Expresado en Soles)

Concepto	Ref	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL	%	%
Ingresos Operativos	003	111,392	112,671	112,671	112,671	112,671	112,671	112,671	112,671	112,671	112,671	112,671	112,671	1,350,770	100.00%	100.00%
Cobranzas Vigilancia y Mantenimiento		29,073	29,624	29,624	29,624	29,624	29,624	29,624	29,624	29,624	29,624	29,624	29,624	354,935	26.28%	
Cobranzas Energia Electrica		28,661	29,212	29,212	29,212	29,212	29,212	29,212	29,212	29,212	29,212	29,212	29,212	349,994	25.91%	
Cobranzas Agua y Baldeo		3,561	3,627	3,627	3,627	3,627	3,627	3,627	3,627	3,627	3,627	3,627	3,627	43,456	3.22%	
Cobranzas Impuesto Predial		1,935	1,968	1,968	1,968	1,968	1,968	1,968	1,968	1,968	1,968	1,968	1,968	23,582	1.75%	
Cobranzas Arbitrios Municipales		4,559	4,636	4,636	4,636	4,636	4,636	4,636	4,636	4,636	4,636	4,636	4,636	55,552	4.11%	
Cobranzas Alquileres		43,604	43,604	43,604	43,604	43,604	43,604	43,604	43,604	43,604	43,604	43,604	43,604	523,251	38.74%	
Egresos Operativos	004	82,399	84,564	87,609	81,323	95,859	88,847	107,669	84,448	87,840	81,901	90,650	117,243	1,090,351	113.69%	80.72%
Pagos Dietas Directorio		9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	18,000	9,000	9,000	9,000	9,000	18,000	126,000	13.14%	
Pagos Proveedores		5,036	7,258	5,036	4,017	7,930	4,364	5,036	6,911	5,036	4,364	7,930	4,017	66,934	6.98%	
Pagos Planilla		25,624	25,624	25,624	25,624	30,749	25,624	41,894	25,624	25,624	25,624	30,749	41,894	350,278	36.52%	
Pagos Servicios Publicos		30,903	30,903	30,903	30,903	30,903	30,903	30,903	30,903	30,903	30,903	30,903	30,903	370,834	38.67%	
Pagos Tributos Municipales		4,631	4,631	9,840	4,631	4,631	9,840	4,631	4,631	9,840	4,631	4,631	9,840	76,403	7.97%	
Pagos Servicios de Terceros		5,759	5,759	5,759	5,759	5,759	5,759	5,759	5,759	5,759	5,759	5,759	5,759	69,110	7.21%	
Pagos Cargas Diversas		1,447	1,389	1,447	1,389	6,888	3,357	1,447	1,621	1,679	1,621	1,679	6,830	30,793	3.21%	
Flujo Operativo		28,993	28,107	25,062	31,348	16,812	23,824	5,002	28,222	24,831	30,769	22,021	-4,572	260,418		19.28%
Ingresos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00%
Egresos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0.00%
Pagos Entidades Financieras														0	0.00%	
Flujo Financiero		28,993	28,107	25,062	31,348	16,812	23,824	5,002	28,222	24,831	30,769	22,021	-4,572	260,418		19.28%
Pagos Inversion - Capacitación					7,000				7,000				7,000	21,000	1.55%	
Pagos Inversion - Software ERP/CRM														0	0.00%	
Pagos Sunat		10,013	10,013	10,013	10,013	10,013	10,465	10,465	10,465	10,465	10,465	10,465	10,465	123,321	9.13%	
Flujo de Caja		18,980	18,094	15,049	21,335	6,799	13,358	-5,464	17,757	14,365	20,304	11,556	-15,037	137,097		10.15%
Saldo anterior		650,662	669,642	687,736	702,785	724,121	730,920	744,278	738,814	756,571	770,937	791,241	802,796	650,662		183.32%
(-) Deficit / (+) Superavit		669,642	687,736	702,785	724,121	730,920	744,278	738,814	756,571	770,937	791,241	802,796	787,759	787,759		58.32%

Anexo 14.- Cuadros comparativos de vigilancia, arbitrios e impuesto predial periodo 2016 y 2017

COMPARACIÓN VIGILANCIA 2016-2017

	2017 (S/)	2017 (%)	2016(S/)	2016 (%)
PROVISIONAD	S/ 256,467.70	100%	S/ 253,019.50	100%
COBRADO	S/ 203,414.42	79%	S/ 153,371.90	61%
POR COBRAR	S/ 53,053.28	21%	S/ 99,647.60	39%

	ARBITRIOS				PREDIAL			
	2017 (S/)	2017(%)	2016 (S/)	2016(%)	2017 (S/)	2017 (%)	2016 (S/)	2016(%)
PROVISIONADO	S/. 46,576.00	100%	S/ 51,006.60	100%	S/ 20,280.00	100%	S/ 18,847.00	100%
COBRADO	S/. 5,197.14	11%	S/ 6,562.05	13%	S/ 2,990.00	15%	-	0%
POR COBRAR	S/. 41,378.86	89%	S/ 44,444.55	87%	S/ 17,290.00	85%	S/ 18,847.00	100%

Acumulado

	ARBITRIOS				PREDIAL			
	AL 2017 (S/)	AL 2017 (%)	AL 2016 (S/)	AL 2016 (%)	AL 2017 (S/)	AL 2017 (%)	AL 2016 (S/)	AL 2016 (%)
PROVISIONADO	S/. 526,118.38	100%	S/ 479,542.38	100%	S/ 349,819.17	100%	S/ 329,539.17	100%
COBRADO	S/. 344,406.80	65%	S/ 244,710.65	51%	S/. 268,651.59	77%	S/ 229,982.91	70%
POR COBRAR	S/. 181,711.58	35%	S/ 234,831.73	49%	S/ 81,167.58	23%	S/ 99,556.26	30%

BIBLIOGRAFIA

Arellano Rolando (2010), “Al medio hay sitio, el crecimiento social según los estilos de vida”. Editorial Planeta s.a., Av. Santa Cruz No 244, San Isidro, Lima, Perú. Arellano Marketing, investigación y consultoría.

Chiavenato Idalberto (2014), “Planeamiento Estratégico”, Segunda edición. Impresiones Editoriales F.T., S.A. de C.V.

De Soto Hernando (1986), “El otro sendero, la revolución Informal”. Editorial El Barranco. Tercera edición. Instituto Libertad y Democracia, Editorial Ausonia- Talleres Gráficos S.A.

D’Alessio Ipinza (2008), “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”. Pearson Education de México.

Equilibrium Clasificadora de riesgo. “Análisis del sector retail: Supermercados, tiendas, por departamento y mejoramiento del hogar”. Julio 2015.

<http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

Fred R. David (2013), “Administración Estratégica”, Décimo cuarta edición. Editorial Pearson, México.

Grant Robert M,” Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y aplicaciones”. 8va edición, 2014 (Thomson Reuter (legal) Limited/Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez y José Ruiz Navarro), pág. 108.

Hitt A. Michael, Ireland Duane R, Hoskisson E. Robert (2009), “Administración estratégica, Competitividad y globalización, Conceptos y casos”, Ed. Cengage, séptima edición, México.

Jaramillo Baanante• Néstor Valdivia. “Las políticas para el financiamiento de la pymes en el Perú”. Preparado para CEPAL. Lima. Octubre 2015.

<http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/GRADE-Informe-final-Cepal.pdf>

Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whitting Richard (2016), “Dirección Estratégica”, Séptima Edición. Ed. Pearson Educación, Madrid.

Matos Mar José (1996), “Desborde popular y crisis del Estado”. El nuevo rostro del Perú en la década del 1980, Instituto de Estudios Peruanos. Tercera edición. Perugraph editores S.A.

Porter E. Michael, “Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya s.a.), 2009, 2012,2013, Juan Ignacio Luca de Tena, 15 28027 Madrid, Pág. 66.

Suxo Moisés (2008), “La voz de una nación: los aymaras de Lima Metropolitana, caso Unicachi”, editorial San Marcos.