



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# EL PROYECTO PLAZA VEA TIENDA ONLINE

Lorena Aza-Lora y Nicolás Rázuri-Alpiste

Lima, septiembre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia  
[Creative Commons Atribución-  
NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)



PROGRAMA MÁSTER EN DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS PARA EJECUTIVOS

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**EL PROYECTO *PLAZA VEA TIENDA ONLINE***  
**CONFIDENCIAL**

**LORENA P. AZA LORA**  
**NICOLÁS RÁZURI ALPISTE**

Lima, setiembre de 2016

## Prólogo

El proyecto *Plaza Ve a Tienda Online* refleja los esfuerzos de uno de los grupos empresariales más grandes del país por adaptarse al consumidor del siglo XXI y aprovechar los beneficios, oportunidades y también los desafíos que la *omnicanalidad* ofrece.

Nuestro interés por conocer más sobre el desarrollo de la *omnicanalidad* en el *retail* peruano y el impacto de esta en los consumidores locales, muy distintos a los de países como EE. UU., Argentina y Brasil, fue nuestra motivación principal para el desarrollo de este caso. A pesar de que el consumidor peruano actual no es un asiduo usuario del comercio electrónico, debemos ser precavidos y avizorar que se acerca una nueva generación de peruanos que nació con la tecnología y forma parte de su día a día, y que por sus rasgos generacionales llegará a exigir calidad de servicio y productos vía *online*.

La tienda *online* de Plaza Ve a es hoy una realidad y el proyecto sigue avanzando hacia nuevas etapas, pero su participación como canal de ventas de la empresa está muy lejos de las expectativas que los altos directivos tenían de esta. Esperamos, como peruanos orgullosos de una exitosa empresa nacional, que el proyecto siga adelante y el equipo que lo lidera siga formándose y creciendo para dirigir esta excelente iniciativa hacia mejores resultados.

## Índice

|   |         |
|---|---------|
| Resumen Ejecutivo .....   | pág. I  |
| Capítulo 1: El Caso.....  | pág. 1  |
| Capítulo 2: Historia de la empresa .....                          | pág. 3  |
| La organización.....  | pág. 4  |
| El sector de autoservicios en el Perú.....                        | pág. 6  |
| Características del sector .....                                  | pág. 6  |
| Formatos .....  | pág. 7  |
| Categorías de productos que se manejan en los supermercados ..... | pág. 8  |
| Competencia .....   | pág. 9  |
| Comercio Electrónico .....  | pág. 11 |
| Evolución .....   | pág. 11 |
| Oferta.....   | pág. 12 |
| Penetración y categorías .....                                    | pág. 13 |
| Expectativas y experiencia de compra .....                        | pág. 14 |

|  |         |
|--|---------|
| Proceso .....  | pág. 15 |
| Soporte y estructura.....                            | pág. 16 |
| El consumidor .....                                  | pág. 17 |
| Segmentos generacionales y sus características ..... | pág. 17 |
| El consumidor peruano.....                           | pág. 19 |
| Evolución y tendencias del consumidor peruano .....  | pág. 19 |
| Perfil poblacional del Perú .....                    | pág. 21 |
| El perfil del consumidor peruano .....               | pág. 21 |
| El proyecto <i>Plaza Vea Tienda Online</i> .....     | pág. 22 |
| Perfil de la consumidora objetivo.....               | pág. 23 |
| Estructura del proyecto.....                         | pág. 24 |
| Estrategia y objetivos .....                         | pág. 24 |
| Operaciones y soporte .....                          | pág. 26 |
| <i>Marketing</i> .....                               | pág. 27 |
| Problemas y preocupaciones .....                     | pág. 27 |
| Anexos del Caso .....                                | pág. 30 |
| <i>Teaching Note</i> .....                           | pág. 53 |
| Conclusiones.....                                    | pág. 72 |
| Bibliografía.....                                    | pág. 74 |

## **Resumen Ejecutivo**

El objetivo principal de esta tesis es presentar el caso de un proyecto reactivo a una tendencia real y palpable, convertida ya en una necesidad para el consumidor actual: la venta *online*.

A lo largo del caso presentaremos a la empresa y su organización, la cual ha venido acumulando resultados exitosos durante los últimos diez años y conoceremos el rol que juega en el sector de autoservicios peruano. Este sector es muy particular, ya que está concentrado en unos pocos participantes y de estos solo Supermercados Peruanos S.A. es peruano; los demás son grupos extranjeros con una fuerte presencia internacional. Por esto, es importante resaltar las enormes capacidades que Supermercados Peruanos ha ido desarrollando a través de estos años para mantenerse como uno de los participantes más importantes del sector, a pesar de la desventaja que significa competir con transnacionales que practican economías de escala en la mayoría de las categorías que comercializan, como por ejemplo: negociaciones a nivel regional con marcas importantes para el sector y transferencia de conocimientos y experiencias de un país a otro.

El comercio electrónico hizo su incursión a inicios del presente siglo. La era del puntocom significó inversiones millonarias y generó empresas valuadas en cifras nunca

antes vistas que de la noche a la mañana se desplomaron. Los expertos coinciden en tres puntos clave: todos los modelos de negocio deben ser rentables, sustentarse desde el día uno y, aunque suene simplista y redundante, controlar sus ingresos y sus gastos. Pero estos tres puntos no fueron tan obvios para muchas de estas desaparecidas empresas. Supermercados Peruanos ingresa al mundo de la venta *online* con pies de plomo (algo que los caracteriza), tomando en cuenta muchas de las lecciones aprendidas luego del desplome de las empresas puntocom. Sin embargo, podremos ver a lo largo del caso que esta pudo ser una de las razones por las cuales el proyecto hoy no tiene los resultados esperados y cuenta con recursos muy limitados que, en palabras de los directivos, quienes gentilmente compartieron información con nosotros, no les permiten proyectarse ni a un mediano plazo.

Finalmente, y luego del análisis del caso, sugerimos se considere revisar la propuesta estratégica del canal de ventas *online* y alinearla a las capacidades reales del mismo, y/o viceversa, ya que sin visión a mediano ni largo plazo será difícil que el rumbo de los resultados vire hacia la ruta que siguen las expectativas de los altos directivos.