

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ ESCUELA DE
POSGRADO**



Planeamiento Estratégico para la Empresa Hipermercados Tottus S.A.

(Hipermercados Tottus)

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Roger Coronado Idrogo

Rafael Fernando López Herrera

Bryan Louis Meza Vicente

Juan Pablo Quevedo Calatayud

Sandra Zegarra Rueda

Profesor: Dr. Fernando D'Alessio

Santiago de Surco, Febrero 2016

Agradecimientos

Un gran agradecimiento a todos los profesores tanto de CENTRUM Católica y Maastricht School of Management, por su dedicación y experiencia compartida.

A todos nuestros compañeros, por ser parte de una experiencia que durará toda la vida.

A nuestras familias y amigos por su apoyo, y a todas aquellas personas que fueron parte de este trabajo.



Dedicatorias

A Dios, mi esposa Anamelba, mi hijo Antonio Facundo, mi hija por nacer Letizia Estefanía, quienes han sido y son el motor y motivo para afrontar el maravilloso reto de llevar el MBA.

Roger Coronado

A mis padres por la enseñanza y dedicación en estos años. A ti Cecilia por el amor inmenso junto con la paciencia y buen humor en este complicado desafío.

Rafael López

A mis padres Judith y Luis, quienes me apoyaron, motivaron y alentaron siempre. A mi esposa Andrea, por el apoyo incondicional, amor y paciencia que tuvo de principio a fin en este reto.

Bryan Meza

A mi familia por su constante apoyo, a Janett por darme la fuerza necesaria para cumplir el objetivo, este trabajo es resultado de un gran esfuerzo.

Juan Pablo Quevedo

A mis amados padres, esposo e hijos, por su paciencia e incondicional apoyo en este proceso.

Sandra Zegarra

Resumen Ejecutivo

En el presente documento se elabora el Planeamiento Estratégico de Hipermercados Tottus. El plan estratégico es el resultado análisis de los factores internos y externos de Hipermercados Tottus, con lo cual se pudo identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades de Hipermercados Tottus y de la industria *retail*. Del anterior análisis, se pudieron diseñar las estrategias a seguir tomando en cuenta tanto los objetivos de largo plazo como los objetivos de corto plazo, usando las matrices del proceso estratégico. Las estrategias establecidas guiarán a Hipermercados Tottus a alcanzar su visión de acuerdo a la misión establecida. Es preciso mencionar que la visión y misión establecidas en el presente documento también fueron mejorados con el fin de que tengan consistencia con la estructura de Hipermercados Tottus.

En una industria muy competitiva y no fragmentada, las estrategias establecidas son de carácter agresivo. Estas planean penetrar en nuevo mercados, como también ganar participación de mercado, tanto en mercados nuevos como actuales. Es preciso mencionar, que la industria *retail* en el rubro donde participa Hipermercados Tottus es caracterizada por un uso intensivo de capital, instalaciones y locales de gran envergadura. Del mismo modo, es importante indicar que las estrategias también estuvieron diseñadas para mejorar la calidad de servicio y mejorar los procesos, algo que también la industria demanda en gran medida.

Abstract

The purpose of this work is to propose a Strategic Plan for Hipermercados Tottus. This plan starts with the analysis of the external and internal forces that affect the performance of the *retail* industry and Hipermercados Tottus, in order to identify the strengths and opportunities to capitalize, and the threats and weaknesses to minimize. Based on this previous analysis, a set of strategies have been designed using the matrixes of the Strategic Process regarding as long term as short term objectives. These strategies will set the path for allowing Hipermercados Tottus to be able to achieve its vision through its established mission. The current vision and mission of Hipermercados Tottus have been reformulated with consistency according to the strategy and structure of Hipermercados Tottus.

The *retail* industry is very competitive and non-fragmented, thus, all kind of proposed strategies must be aggressive. These are oriented and focused in penetrating new markets and getting a high market share based on a continuous quality and process improvement, all of them featured by a high capital intense industry, where real statement is a great necessity, for enabling a sustained growth.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras	xiii
El Proceso Estratégico: Una visión General	xiv
Capítulo I: Situación General de Hipermercados Tottus.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	12
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Visión.....	12
2.3 Misión.....	13
2.4 Valores.....	14
2.5 Código de Ética	14
2.6 Conclusiones.....	15
Capítulo III: Evaluación Externa	17
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	17
3.1.1. Intereses nacionales	17
3.1.2. Potencial nacional	19
3.1.3. Principios cardinales	23
3.1.4. Influencia del análisis en Hipermercados Tottus	24
3.2 Análisis Competitivo del País.....	25
3.2.1. Condición de los factores	25

3.2.2. Condiciones de la demanda	26
3.2.3 Sectores afines y de apoyo	27
3.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	27
3.2.5 Influencia del análisis en Hipermercados Tottus	28
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	28
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	28
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	32
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	39
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	39
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	41
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	41
3.5 Hipermercados Tottus y sus Competidores	43
3.5.1 Poder de negociación con los proveedores	43
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	45
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	46
3.5.4 Amenaza de nuevos entrantes	47
3.5.5 Rivalidad de los competidores	49
3.6 Hipermercados Tottus y sus Referentes	50
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	51
3.8 Conclusiones.....	51
Capítulo IV: Evaluación Interna	54
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	54

4.1.1 Administración y gerencia (A).....	54
4.1.2 Marketing y ventas (M)	56
4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)	57
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	58
4.1.5 Recursos humanos (H).....	62
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	63
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	63
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	63
4.3. Conclusiones.....	64
Capítulo V: Intereses de Hipermercados Tottus y Objetivos de Largo Plazo.....	65
5.1 Intereses de Hipermercados Tottus.....	65
5.2 Potencial de Hipermercados Tottus	67
5.3 Principios Cardinales de Hipermercados Tottus	68
5.4 Matriz de Intereses de Hipermercados Tottus	70
5.5 Objetivos de Largo Plazo	70
5.6 Conclusiones.....	72
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	73
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)	73
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	77
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	79
6.4 Matriz Interna-Externa (IE).....	80
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE).....	81

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (DE).....	82
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	86
6.8 Matriz de Rumelt.....	88
6.9 Matriz de Ética.....	89
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	89
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos Largo Plazo.....	92
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	92
6.13 Conclusiones.....	94
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	95
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	95
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	98
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	99
7.4 Estructura en Hipermercados Tottus.....	99
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	101
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	102
7.7 Gestión del Cambio.....	103
7.8 Conclusiones.....	103
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	104
8.1 Perspectiva de control.....	104
8.1.1 Aprendizaje interno.....	104
8.1.2 Procesos.....	105
8.1.3 Cliente.....	105

8.1.4 Financiera.....	105
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	105
8.3 Conclusiones.....	106
Capítulo IX: Competitividad de Hipermercados Tottus	108
9.1 Análisis Competitivo de Hipermercados Tottus.....	108
9.2 Identificación de las ventajas competitivas de Hipermercados Tottus.....	108
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Hipermercados Tottus	111
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los potenciales Clústeres	113
9.5 Conclusiones.....	113
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	115
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	115
10.2 Conclusiones Finales	117
10.3 Recomendaciones Finales.....	118
10.4 Futuro de Hipermercados Tottus	119
Referencias.....	120

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Supermercados, Hipermercados y Tiendas de Descuento en el Perú</i>	3
Tabla 2.	<i>Distribución y Variación del Producto Bruto Interno del Perú (en %)</i>	5
Tabla 3.	<i>Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto (en %)</i>	6
Tabla 4.	<i>Ventas Retail, Variación Anual (%)</i>	6
Tabla 5.	<i>Evaluación de la Visión de Hipermercados Tottus</i>	13
Tabla 6.	<i>Evaluación de la Misión de Hipermercados Tottus</i>	14
Tabla 7.	<i>Matriz de Interés Nacional (MIN) Perú</i>	18
Tabla 8.	<i>PBI por Sectores Productivos (Millones de Nuevos Soles)</i>	22
Tabla 9.	<i>Categorías de Calificación del Índice de Desarrollo Global del Sector Retail 2014</i>	30
Tabla 10.	<i>Índice de Desarrollo Global del Sector Retail 2014</i>	33
Tabla 11.	<i>PBI por Sectores Productivos (Millones de Nuevos Soles)</i>	35
Tabla 12.	<i>Proyectos de I+D de Empresas Multinacionales en países de América Latina 2003-2013</i>	41
Tabla 13.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de Hipermercados Tottus</i>	42
Tabla 14.	<i>Participación de Mercado de los Principales Minoristas por país.</i>	45
Tabla 15.	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	52
Tabla 16.	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	53
Tabla 17.	<i>Estado de Resultados Integrales</i>	59
Tabla 18.	<i>Estado de Situación Financiera</i>	60
Tabla 19.	<i>Principales Ratios Financieros</i>	62
Tabla 20.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de Hipermercados Tottus</i>	64
Tabla 21.	<i>Matriz de Intereses de Hipermercados Tottus</i>	71
Tabla 22.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)</i>	75

Tabla 23.	<i>Estrategias Específicas y Estrategias Alternativas</i>	76
Tabla 24.	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	78
Tabla 25.	<i>Participación de Hipermercados Tottus en la industria del retail 2014</i>	83
Tabla 26.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (DE)</i>	85
Tabla 27.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) – Oportunidades y Amenazas</i>	86
Tabla 28.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) – Fortalezas y Debilidades</i>	87
Tabla 29.	<i>La Matriz de Rumelt para Hipermercados Tottus</i>	88
Tabla 30.	<i>Estrategias de Contingencia</i>	90
Tabla 31.	<i>Matriz de Ética</i>	91
Tabla 32.	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos Largo Plazo</i>	93
Tabla 33.	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	94
Tabla 34.	<i>Objetivos de Largo Plazo y Objetivos de Corto Plazo</i>	97
Tabla 35.	<i>Estrategias y Políticas</i>	101
Tabla 36.	<i>Tablero Scorecard</i>	107
Tabla 37.	<i>Plan Estratégico Integral</i>	116

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico	xiii
<i>Figura 2.</i>	Pirámide de la población Perú 2014 – 2021.....	20
<i>Figura 3.</i>	Mapa del Perú y regiones	21
<i>Figura 4.</i>	Clima de inversiones 2013 (Escala país).....	29
<i>Figura 5.</i>	Proyecciones PBI mundo - julio 2014.....	33
<i>Figura 6.</i>	PBI de América Latina	35
<i>Figura 7.</i>	Canales de transmisión de la caída de los precios de petróleo	36
<i>Figura 8.</i>	Cinco fuerzas de Porter.	43
<i>Figura 9.</i>	Como se refuerzan entre sí el poder de compra y el de los minoristas	45
<i>Figura 10.</i>	Organigrama para gerencia de operaciones.....	53
<i>Figura 11.</i>	Organigrama para oficina central	54
<i>Figura 12.</i>	Principales intereses de Hipermercados Tottus.....	66
<i>Figura 13.</i>	Matriz PEYEA de Hipermercados Tottus.....	75
<i>Figura 14.</i>	Matriz BCG de Hipermercados Tottus.....	79
<i>Figura 15.</i>	Matriz IE de Hipermercados Tottus	80
<i>Figura 16.</i>	Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	81
<i>Figura 17.</i>	Nueva estructura organizacional de Hipermercados Tottus.....	97
<i>Figura 18.</i>	Ventana de oportunidad del <i>Retail</i> según el Índice de Desarrollo Global del Sector <i>Retail</i>	108
<i>Figura 19.</i>	Clúster conformado por proveedores de Hipermercados Tottus.....	110

El Proceso Estratégico: Una visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación

a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR).

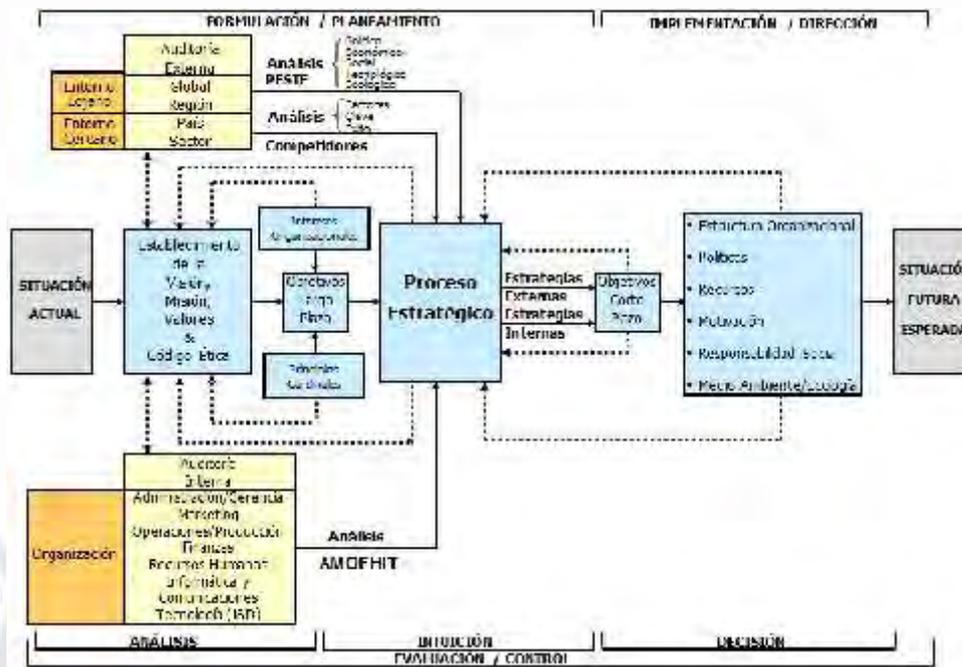


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y

Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de

Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de Hipermercados Tottus

1.1 Situación General

El comercio como actividad socioeconómica se remonta a los principios de la humanidad. Al inicio los pobladores practicaban la recolección y la agricultura de subsistencia, con ello lograban satisfacer sus necesidades. Sin embargo, conforme estas necesidades eran satisfechas, nacían otras que no podían ser cubiertas, es así que se inicia el intercambio de bienes con otras comunidades. Este intercambio o comercio, se realizaba con los artículos o productos que las comunidades requerían (Briceño, Colonio & Cristóbal, 2012). Actualmente existen varios tipos de comercio, uno de ellos es el comercio de consumo, y a su vez dos tipos de comercio de consumo: (a) el comercio mayorista, que es la compra y venta de mercancías y cuyo comprador no es consumidor final sino un comerciante intermediario o una empresa manufacturera que usará la mercancía como materia prima para transformarla en un producto terminado, y (b) el comercio minorista también conocido como *retail*, que es la compra y venta de mercancías, en donde el comprador es el consumidor final del producto o bien (Salvat, 2005).

De acuerdo a ambos autores, el *retail* se define como la acción de vender al público a través de tiendas o locales comerciales. Adicionalmente el *retail* implica diversos procesos y actividades para llevar a cabo la venta. Estas actividades son: (a) el planeamiento, (b) venta, (c) servicios y (d) marketing (Regalado, Fuentes, Aguirre, García, Miu & Vallejo, 2009). Por lo tanto, es preciso mencionar que el *retail* es una actividad muy importante porque añade y crea valor no solo en la venta de los bienes, sino que está presente en toda la cadena de valor.

Los establecimientos del tipo *retail* más comunes en el mundo son los siguientes: (a) tiendas por departamento, (b) tiendas de descuento, (c) tiendas especializadas, (d) grandes almacenes, supermercados e hipermercados, (e) almacenes para miembros y (f) tiendas de liquidación de fábricas. Las tiendas por departamento son en donde se vende mercancía

diversa. Las tiendas de descuento son las que básicamente tienen un formato de autoservicio en donde se exhiben múltiples productos que dejan márgenes brutos relativamente más altos que otros *retailers*. Las tiendas especializadas son las que tienen un rango limitado de productos o categoría de productos. Los grandes almacenes, supermercados e hipermercados son las tiendas de autoservicio en donde se encuentra gran variedad de productos para consumidores muy diversos, incluidos alimentación, hogar, electrónica, ropa, entre otros, enfocados en realizar gran cantidad de promociones durante el año con la estrategia de ofrecer productos a bajos precios. Los almacenes para miembros son autoservicios donde se ofrecen categorías de productos a precios bajos, pero orientados a consumidores como empresas pequeñas y miembros previamente registrados. Finalmente las tiendas de liquidación de fábricas u *outlets*, son donde se comercializan productos de liquidación ya sea de otros *retailers* o de fabricantes que han dado de baja sus productos por fallas de calidad o retornos.

De acuerdo a los diferentes tipos de establecimiento del tipo *retail* mencionados, la empresa Hipermercados Tottus está dentro de la categoría de grandes almacenes, supermercados e hipermercados. Para profundizar el desarrollo de esta categoría, el informe de Equilibrium (2013) define a los supermercados e hipermercados como tiendas que tienen por objetivo juntar a los consumidores o clientes para que puedan tener acceso a una gran variedad de productos, y por lo tanto se entiende que tanto supermercados como hipermercados, deberían ser tiendas con volúmenes de venta muy altos. En el Perú, dentro de esta categoría, existen diferentes formatos de establecimientos los cuales son mencionados en la Tabla 1. Dentro de la categoría supermercados e hipermercados, los competidores son Cencosud, con las tiendas Wong y Metro; Supermercados Peruanos, con las tiendas Plaza Vea y Vivanda; Grupo Falabella, con Hipermercados Tottus y finalmente Makro.

Tabla 1

Supermercados, Hipermercados y Tiendas de Descuento en el Perú

Formato	Características	Nombres	Empresa	Nro. de Tiendas	Población Objetivo
Hipermercados	Gran Variedad de Ítems. Venta de perecibles, no perecibles y servicios	Metro Área promedio: 7,000 m ²	Cencosud	13	B y C
		Wong Área promedio: 4,900 m ²	Cencosud	1	A,B,C y D
		Plaza Vea Área promedio: 3,680 m ²	Supermercados Peruanos	49	A,B,C y D
		Tottus Área promedio: 4,900 m ²	Grupo Falabella	24	A,B,C y D
Supermercados	Variedad de productos con varios servicios	Metro Área promedio: 3,000 m ²	Cencosud	55	B y C
		Wong Área promedio: 4,900 m ²	Cencosud	18	A y B
		Vivanda Área promedio: 1,110 m ²	Supermercados Peruanos	8	A y B
		Plaza Vea Super Área promedio: 1,160 m ²	Supermercados Peruanos	23	B y C
		Tottus Área promedio: 1,470 m ²	Grupo Falabella	11	C y D
		Makro Área promedio: 10,000 m ²	Makro Supermayorista	10	C y D
Tiendas de Descuento	Limitada variedad de productos.	Makro Área promedio: 10,000 m ²	Makro Supermayorista	8	C y D

Nota. Tomado de “Análisis del Sector *Retail*: Supermercados,” por Equilibrium, 2013, p.7. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>

De acuerdo a la Tabla 1, se puede observar la cantidad de metros cuadrados con los que cuenta cada empresa en el Perú dependiendo del formato. Una de las características de esta industria es el uso intensivo de capital fijo relacionado a propiedades con amplio espacio físico para la operación y venta. El tamaño de la tienda está determinado por variables como la demanda estimada, número de competidores en los alrededores, entre otros, que hacen que cada tipo de formato tenga diferencias creando diferentes procesos para la operación del negocio. Otro dato muy importante que podemos obtener de la Tabla 1, es el número de tiendas totales que existen, considerando todas las categorías. Un total de 220 tiendas, con un área total de 900,000 metros cuadrados a nivel nacional generan un ratio de 17 habitantes por metro. Esta cifra es muy pequeña si se compara con países como Chile y México, donde el mismo ratio, se encuentra alrededor de los 100 habitantes por metro cuadrado (Equilibrium, 2013).

El mercado *retail* peruano ha ido creciendo en los últimos años debido a que se encontraron una serie de oportunidades tanto en Lima como en provincia. Se desarrolló una serie de alternativas, incrementando competencia y brindando beneficios a muchos ciudadanos. Es importante tomar en cuenta algunos factores que permitan formar una idea acerca de las tendencias del sector *retail*. Por ejemplo, el crecimiento de la economía peruana, el producto bruto interno (PBI) y algunas tendencias de la región como parte del consumo.

A partir del 2015 ante las bajas expectativas de crecimiento del PBI, es probable que el mercado *retail* no crezca aceleradamente como en años pasados. En el frente interno, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), a diciembre del 2014 el PBI se expandió en un 0.5% sobre el mismo mes del año 2013, marcando un crecimiento de 2.4% durante el año 2014, siendo el más bajo durante los últimos cinco años. Respecto al año anterior, los sectores de comercio y servicios fueron los que más crecimiento alcanzaron con un 4.4% y un 5.8% respectivamente, mientras que los sectores que por el contrario se contrajeron fueron

manufactura con un 3.3%, minería con un 0.8% y pesca con un sorprendente 27.9%, según se muestra en la Tabla 2. Para el 2015, el BCRP estima un incremento en el crecimiento del PBI hasta un 4.8% mientras que para el 2016 será del 6.0%, mientras que las proyecciones económicas para Latinoamérica para el año 2013 sobre el crecimiento del PBI, son un tanto conservadoras ya que se estima un crecimiento de 4.6% para el 2015 y un 5.2% para el 2016 (Focus Economics, 2013).

Tabla 2

Distribución y Variación del Producto Bruto Interno del Perú (en %)

Sector	Estructura Porcentual del PBI 2013	2013 Variación	2014 Variación
Agropecuario	5,3	1,6	1,4
Pesca	0,5	24,1	-27,9
Minería e Hidrocarburos	12,1	4,9	-0,8
Manufactura	15,0	5,0	-3,3
Electricidad y agua	1,7	5,5	4,9
Construcción	6,9	8,9	1,7
Comercio	11,0	5,9	4,4
Servicios	38,7	6,4	5,8
Derechos de importación e impuestos a los productos	8,8	4,8	0,8
PBI Global	100,0	5,8	2,4
PBI Primario	21,3	5,0	-2,3
PBI No Primario	78,7	6,0	3,6

Nota. Adaptado de “Nota Semanal N°7,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015, p. xvi. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2015/ns-07-2015.pdf>

Es importante observar el comportamiento de la demanda interna, pues esta mostró una desaceleración. En el 2014, la expansión de la demanda fue del 2.0% versus el 7.4% del 2013, impactado principalmente por el deterioro de los términos de intercambio desde el 2012 y la menor ejecución presupuestal de los gobiernos regionales y locales. En la Tabla 3, se puede observar los cambios que sufrieron los componentes de la demanda interna entre el 2013 y el 2014.

Tabla 3

Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto (en %)

Sector	Estructura Porcentual del PBI 2013	2013 Variación	2014 Variación
I. Demanda interna	102,0	7,4	2,0
1. Gasto Privado	85,2	7,2	1,8
Consumo	60,8	5,3	4,1
Inversión privada fija	22,8	6,5	-1,6
2. Gasto Privado	16,9	8,4	3,0
Consumo	11,1	6,7	6,4
Inversión	5,7	12,1	-3,6
II. Exportaciones	25,4	-2,3	-0,3
III. Importaciones	27,5	3,6	-1,4
PBI Global (I+II+III)	100	5,8	2,4

Nota. Adaptado de “Nota Semanal N°7,” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015, p. xvii.
Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2015/ns-07-2015.pdf>

Asimismo, según Focus Economics (2013), las ventas de *retail* en Latinoamérica han mostrado un crecimiento sostenido. Perú es el país con el mayor porcentaje de crecimiento de las ventas con 6.4% en el 2014 versus un 3.8% de crecimiento promedio para Latinoamérica. Además, Perú muestra el mayor crecimiento estimado para el 2017 con un 7.0% versus el 3.8% de la región, según se muestra en la Tabla 4. Estas estimaciones proyectan al Perú como un lugar muy atractivo para la inversión.

Tabla 4

Ventas Retail, Variación Anual (%)

Región y Países	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Latino América	6,2	7,1	3,5	3,8	3,7	3,8	3,8
Chile	3,2	7,4	5,7	5,2	5,2	5,1	5,2
México	3,5	3,7	2,9	3,7	3,6	3,8	3,9
Brasil	6,7	8,4	5,1	5,4	5,1	5,2	5,1
Colombia	7,8	4,2	4,0	4,9	5,1	5,6	5,7
Perú	8,8	6,7	6,5	6,5	6,6	6,9	7,0

Nota. Adaptado de “Latin Focus Consensus Forecast,” por Focus Economics 2013, p.9. Recuperado de <http://www.elmostradormercados.cl/wp-content/uploads/2013/11/LatinFocus-Consensus-Forecast-November-2013.pdf>

En la medida que la economía peruana ha crecido sostenidamente en los últimos 15 años y ante una demanda notoria en el sector *retail* han aparecido una serie de opciones las cuales han contado con una buena respuesta por parte del mercado, teniendo una competencia abierta y desplegándose proyectos tanto en Lima como en provincias. Ello coloca al Perú como un país con posibilidad de recibir mayor inversión teniendo en cuenta que el 2012 las ventas en el sector *retail* representaron el 1.7% del PBI(KALLPA,2014) y en el año 2013 se tuvo un crecimiento en las ventas del 5.9% (Gestión, 2013).

Sin embargo, al cierre de año 2014, los pronósticos para el año 2015 hacen intuir que será un año complicado y competitivo, haciéndolo muy interesante para el mercado debido a que los consumidores cada vez exigirán más y con mayor calidad (Arellano, 2014). Esto traería como consecuencia el incremento de nuevas compañías e inversionistas en *retail* que tendrán que mostrar todo su potencial y experiencia para crear la diferenciación en sus productos y servicios, y que a su vez capture la preferencia del mercado. Finalmente, con este incremento existirán una serie de desafíos los cuales deben de considerarse al momento que la empresa realice su plan estratégico. Estos son: (a) nuevos competidores, (b) retos financieros y fortalecimiento de aquellos competidores que ya se encuentran en el mercado y (c) empezar a producir mayores ganancias (El Comercio, 2015).

Otro de los puntos importantes para en el desarrollo de la industria ha sido cómo han respondido los competidores ante la demanda. Por ejemplo, se crearon una serie de facilidades de pago a través de la financiación vía tarjetas de crédito, las cuales han sido personalizadas y diseñadas por cada una de las entidades financieras. En el año 2014, los pagos a través de las tarjetas de crédito ascendieron a S/. 14,259 millones (Manrique, 2014). En el sector de supermercados, Hipermercados Tottus viene trabajando bajo el respaldo del Banco Falabella, mientras que las tiendas Wong y Metro cuentan con la tarjeta Cencosud financiado por el Banco Cencosud de capital chileno. Asimismo, el Grupo Interbank brinda

respaldo a Supermercados Peruanos a través de las tiendas Plaza Vea y Vivanda. Sin embargo, algunos expertos advierten que este incremento en el uso de las tarjetas de crédito, más aún en *retail*, podría significar desventajas a los clientes debido al sobreendeudamiento (Gestión, 2013).

Los competidores en la industria *retail* mostraron un crecimiento sostenido durante las décadas del 80 y 90. Las estrategias han sufrido cambios a lo largo de los años, debido al ingreso de nuevos competidores y también debido al incremento del consumo. Wong fue el pionero y marcó una diferenciación con los competidores en la década del 90 (Perú21, 2007). De la misma manera, el desarrollo de Supermercados Peruanos se sumó a la lista de competidores con una amplia y agresiva expansión en provincias, aplicando descuentos a través del uso de tarjeta de crédito. Por otro lado, se encuentra Makro, que es una organización con mucha experiencia a nivel mundial, contando con 11 tiendas en Lima y provincias (Gestión, 2013). Finalmente, Hipermercados Tottus desde su apertura en el año 2002 ha recibido la aceptación del mercado peruano, y cuenta con un plan de expansión de cara al 2020 y su objetivo es lograr la apertura de 120 tiendas distribuidas entre Lima y provincia, enfocándose en la comercialización de mercadería tanto nacional como importada. En este contexto, es posible la entrada de la gigante cadena de supermercados Walmart, lo que aumentaría la competitividad directa con las empresas que vienen ejerciendo (Rosado, 2015).

Actualmente, Cencosud se mantiene como líder del sector supermercados con una participación del 42%, sin embargo ésta se ha venido reduciendo desde el año 2007 como consecuencia de postergar sus planes de expansión luego de la adquisición de los supermercados Wong y Metro. Del mismo modo, se destaca el continuo incremento en la participación de mercado de Hipermercados Tottus debido al dinamismo observado en la demanda de sus tiendas existentes, a pesar que la empresa no ha sido muy activa en la

inauguración de nuevas tiendas en relación a sus pares. Asimismo, los tres principales competidores del mercado presentan agresivos planes de expansión para los próximos años, impulsados por el aún favorable comportamiento de la demanda interna, el consumo privado, la mejora en los indicadores de empleo, el dinamismo de la clase media y el bajo nivel de penetración del sector retail de aproximadamente 38% trayendo consigo un cambio positivo en los patrones de consumo principalmente fuera de Lima Metropolitana (ATKearney, 2014). Es de destacar que para las empresas, es importante el volumen de operaciones y la presencia a nivel nacional, pues esto facilita alcanzar economías de escala y mejoras en los niveles de eficiencia operativa, además de afrontar de una mejor manera los ciclos económicos y eventuales variaciones en los niveles de precios. Asimismo, las empresas que ingresan a nuevas localidades cuentan con el *first-mover advantage*, siendo posible consolidar nichos de mercado y fidelizar clientes antes del ingreso de nuevos competidores.

Los tres participantes se encuentran en una continua búsqueda de nuevas localidades para establecer sus tiendas, tanto en Lima como en provincias, ya sea de la mano de operadores relacionados, operadores independientes, o como tiendas *stand-alone*. Existe también el reto de operar supermercados fuera de Lima. En relación al número de locales comerciales, Supermercados Peruanos fue el primer supermercado en incursionar en provincias, seguido a los pocos meses por Cencosud e Hipermercados Tottus. De esta manera, Supermercados Peruanos fue la única empresa que se mantuvo activa en la apertura de tiendas aún en época de crisis, lo que le permitió mantenerse como el supermercado con mayor número de tiendas a nivel nacional. A junio de 2013, Supermercados Peruanos contaba con 65 tiendas en Lima y 23 en provincia, habiendo inaugurado el primer semestre de ese año, dos tiendas bajo el formato Plaza Vea en Chorrillos y en Trujillo (Equilibrium, 2013).

De acuerdo a lo indicado por el informe de Colliers International (2013), Supermercados Peruanos espera haber inaugurado 15 tiendas al cierre del año 2015, ubicadas

principalmente en las zonas periféricas de Lima y en las provincias de Moquegua, Sullana, Tumbes, Pucallpa, Cusco, Cajamarca, Barranca, entre otras. Por otro lado, Cencosud ha retomado el dinamismo en relación a la apertura de tiendas en los últimos años, poniendo especial atención a las provincias, liderando el mercado en este sentido. De esta manera, al cierre del 2013 se habían inaugurado 10 nuevos locales en provincias, mientras que al primer semestre del año 2014 se inauguró un supermercado Metro en Trujillo. Finalmente, Hipermercados Tottus ha seguido manteniendo históricamente un comportamiento menos dinámico en relación a la apertura de nuevos locales, contando a junio del 2013 con 24 tiendas en Lima y 11 en provincia (Equilibrium, 2013).

A Mayo de 2015, Supermercados Peruanos es la empresa que cuenta con un mayor número de locales fuera de Lima. Las provincias que cuentan con un mayor número de tiendas son Trujillo y Arequipa. En un plazo mediano, se espera la incursión en nuevas localidades donde aún el comercio moderno no ha llegado, como Cusco, Ayacucho y provincias de la selva como Loreto, Ucayali y San Martín, no consideradas anteriormente dados los problemas logísticos que presentan para su adecuado abastecimiento.

1.2 Conclusiones

El dinamismo en el sector *retail* se ha visto favorablemente impulsado por el consumo privado y la demanda interna, la mejora en el ingreso principalmente de la clase media, y la aún baja penetración en comparación con otros países latinoamericanos. La existencia de zonas alrededor de Lima y en provincia, que aún no han sido explotadas por este sector brinda una gran cantidad de espacio para que esta industria sea desarrollada en mucho mayor potencial, pero en menor penetración de mercado que dentro de los límites de Lima Metropolitana. Por otro lado, la emisión de tarjetas de crédito por los mismos establecimientos ha formado parte del acelerado desarrollo que se viene dando hasta el

momento, sin embargo, se sabe que esto podría cambiar en el tiempo debido a una mayor regulación de la SBS con respecto a tales créditos de consumo.

Finalmente la industria de supermercados en el Perú presenta aún muchas oportunidades de crecimiento, concentrándose en nuevos mercados y ampliando la cobertura para llegar a un mayor número de clientes. La tendencia a largo plazo es que las bodegas y comercios que difieren de este modelo desaparezcan, como lo han venido haciendo en los países desarrollados. Sin embargo, para poderse mantener en ese desarrollo, deberán tener la solvencia y liquidez necesarios para poder soportar los agresivos planes de crecimiento sin que esto signifique asumir niveles de costos y gastos que mermen la capacidad operativa de las operaciones en marcha. Será la planificación operativa así como la financiera las que permitirán afrontar apropiadamente los retos asumidos por cada participante del sector.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

La empresa Hipermercados Tottus proporciona la siguiente información acerca de la visión, misión y código de ética. La visión actual de Hipermercados Tottus es seguir siendo líder en cada mercado donde compite por ofrecer el lugar preferido para comprar y trabajar. La actual misión de la empresa busca crear que las familias puedan ahorrar dinero realizando compras en sus diferentes supermercados e hipermercados en todo el Perú. La empresa siempre ha tratado de sustentar cada actividad que realiza con la práctica de los valores institucionales para lograr la excelencia en el servicio al cliente. Los tres valores institucionales se utilizan diariamente como políticas directrices para lograr seguir cumpliendo con la visión de la empresa. Se analizará con más detalle la visión y misión en la Tabla 5 y 6.

2.2 Visión

La visión de Hipermercados Tottus actualmente es “Somos líderes en cada mercado donde competimos, por ofrecer el lugar preferido para comprar y trabajar”. La Tabla 5 muestra una evaluación de la visión de Hipermercados Tottus, y en ella se puede apreciar que es necesario reformular la visión para hacerla más amplia y ambiciosa, de tal manera que impulse a la organización al cambio y a una nueva posición futura.

La propuesta para cambiar la visión es la siguiente “En el año 2020, Hipermercados Tottus será un supermercado modelo de clase mundial para comprar y trabajar en el sector *retail*. Además será reconocido como el supermercado líder en el Perú. Se utilizará la tecnología como aliada del crecimiento y se seguirá estimulando la creatividad para innovar en cada actividad a realizarse. Hipermercados Tottus será también una empresa que emplee la responsabilidad social en todas sus operaciones”. La propuesta de visión pretende renovar las

metas de la empresa de cara al 2020. La visión de la empresa queda definida como respuesta a la pregunta ¿Qué quiere llegar a ser Hipermercados Tottus en el 2020?

Tabla 5

Evaluación de la Visión de Hipermercados Tottus

Visión	
Ideología central	Sí
Visión de futuro	No
Simple y clara	Sí
Ambiciosa y realista	No
Definida en tiempo	No
Alcance geográfico	No
Conocido por todos	Sí
Permite crear sentido de urgencia	No
Idea clara a donde desea ir la organización	No

Nota. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados,” de F. D’Alessio, 2014, Lima, Perú, p. 45. Copyright 2014 por Pearson Educación.

2.3 Misión

La misión de Hipermercados Tottus actualmente es “Ahorrarles dinero a las familias para que puedan vivir mejor”. La Tabla 6 muestra una evaluación de la misión de Hipermercados Tottus, y en ella se puede apreciar que es necesario reformular la misión para que sea el faro conductor en las decisiones que pueda tomar el directorio.

La propuesta para cambiar la misión es la siguiente “Hipermercados Tottus es el *retail* preferido por las familias peruanas para comprar productos de alimentación y no alimentación de primer necesidad. Cuenta con una infraestructura y tecnología adecuada que le permite distinguirse por la excelencia en el servicio al cliente, por el interés en el desarrollo personal y profesional de sus empleados y por fomentar las prácticas de responsabilidad social”.

Tabla 6

Evaluación de la Misión de Hipermercados Tottus

Misión	
Clientes	Sí
Productos	No
Mercados	No
Interés por la tecnología	No
Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Sí
Filosofía	No
Auto concepto de la organización	No
Preocupación por la imagen pública	No
Preocupación por los empleados	No

Nota. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados,” de F. D’Alessio, 2014, Lima, Perú, p. 45. Copyright 2014 por Pearson Educación

2.4 Valores

Los valores que fueron necesarios para alcanzar la visión de Hipermercados Tottus fueron: (a) integridad, (b) innovación y (c) excelencia. La integridad queda definida como actuar con respeto y honestidad. La innovación queda definida como buscar nuevas formas de sorprender a los clientes. Finalmente la excelencia queda definida como la pasión que caracteriza a la empresa por ser los mejores en lo que hacen. Cabe destacar que para cumplir la nueva visión descrita en la sección 2.2, se necesitará de dos nuevos valores adicionales: (d) trabajo en equipo y (e) compromiso.

2.5 Código de Ética

Los lineamientos de Hipermercados Tottus se rigen de acuerdo al decálogo de ética de la empresa, el cual contiene las siguientes exigencias:

- Actuar de manera honesta e íntegra en todas las decisiones que forman parte de nuestro trabajo diario, así como también en las decisiones estratégicas de nuestra empresa.
- Entregar el mejor servicio a nuestros clientes, ofreciendo excelencia en la atención, respondiendo en forma oportuna, ágil y amable a sus consultas y requerimientos.

- Trabajar siempre en equipo, dando cuenta del esfuerzo y el compromiso individual son los principales activos de nuestra empresa, en la medida en que aporten al desarrollo de nuestra empresa.
- Promover el desarrollo laboral de nuestros trabajadores, entregándoles constante capacitación y perfeccionamiento, respetando sus derechos, dignidad e integridad y valorando sus opiniones y aportes.
- Fomentar la innovación y la creatividad en el ejercicio de nuestras labores diarias, pues creemos que somos nosotros lo más indicados para optimizar nuestro trabajo.
- Mantener con nuestros proveedores relaciones transparentes y correctas en que ambos busquemos el beneficio del cliente.
- Ser una empresa socialmente responsable, promoviendo políticas que fortalezcan nuestro crecimiento y sostenibilidad en todos los ámbitos de nuestra organización así como el cuidado y protección del medio ambiente.
- Respetar las normas de libre competencia, entregando a nuestros clientes la garantía de que siempre actuaremos en forma transparente y honesta, procurando mantener los lazos de confianza con nuestros grupos de interés.
- Proteger la información de la empresa y mantener la reserva en todos aquellos ámbitos que pudiesen afectar las decisiones estratégicas.
- Mantener buenas relaciones con las autoridades y los diversos actores con los que se puede vincular nuestra empresa, asegurando el cumplimiento irrestricto de la normativa vigente.

2.6 Conclusiones

Hipermercados Tottus actualmente cuenta con la formulación de la visión, misión y valores; sin embargo, la visión no está redactada en tiempo futuro, no es ambiciosa y realista, no está definida en un espacio temporal, no tiene un alcance geográfico, no permite crear

sentido de urgencia ni deja una idea clara de a dónde quiere ir la organización. En lo que respecta a la misión, le faltan muchos componentes, no toma en consideración cuáles son los productos y mercados, no describe interés por la tecnología, filosofía, ni auto concepto de la organización ni muestra preocupación por la imagen pública y los empleados.

Ante este panorama, se propusieron nuevos enunciados de visión y misión para Hipermercados Tottus. Los valores que soportarán la misión y visión serán los mismos que ya se encuentran establecidos, tales como integridad, excelencia e innovación. Finalmente, el código de ética se mantendrá.



Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se realiza un análisis del entorno internacional del Perú, considerando las relaciones con otras regiones e identificando los factores externos que podrían influir en los resultados de Hipermercados Tottus. Este análisis permite un mejor entendimiento del entorno inmediato en el cual se desempeña la empresa, sus fortalezas a capitalizar, sus debilidades y amenazas a minimizar, y oportunidades a ser aprovechadas.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1. Intereses nacionales

En el caso del Perú, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha podido desarrollar un plan estratégico para el Perú actualizado al 2021 (CEPLAN, 2015), en este se desarrollan diferentes objetivos en el cual uno de los principales es la adhesión del Perú a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). En ese sentido en este plan estratégico se desarrollan objetivos que pueden ser interpretados como los objetivos nacionales, los cuales están representados en la Tabla 7 y serán analizadas versus los intereses de los países de la región y Estados Unidos.

De los seis intereses nacionales, estos son de interés común para todos los países de la región, desde la perspectiva de Perú. Es preciso indicar que hay una tendencia hacia la cohesión y la integración de las naciones de América Latina, excepto en Venezuela que debido al contexto político es un país alejado y sin integración hacia una economía de mercado. Por otro lado, EEUU tiene intereses comunes con Perú; sin embargo, el nivel de urgencia no es el común. Tanto el 2do como el 3er interés son muy importantes para los países de la región ya que ayudaría a que los agentes económicos puedan tener mayores oportunidades de acceso al mercado. Esto afectaría positivamente a los clientes de Hipermercados Tottus, ya que mejoraría su capacidad adquisitiva, incrementando su demanda por bienes de consumo masivo.

Tabla 7

Matriz de Interés Nacional (MIN) Perú

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1.-Ejercicio efectivo de los derechos humanos y dignidad de las personas, con inclusión social		* Ecuador, Colombia, Chile, Brasil, Bolivia,	*EEUU	**Venezuela
2.-Garantizar el acceso a servicios de calidad que permitan el desarrollo pleno de las capacidades y derechos de la población		*Ecuador, Colombia, Chile, Brasil, Bolivia, EEUU		
3.-Desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública		* Chile	*Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia	**Venezuela
4.-Desarrollar una economía diversificada con crecimiento sostenible en una estructura descentralizada		* Ecuador, Colombia, Chile, Brasil, Bolivia	*EEUU	
5.-Territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con provisión asegurada de infraestructura		* Ecuador, Colombia, Chile, Brasil, Bolivia		
6.-Aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica		* Ecuador, Colombia, Chile, Brasil, Bolivia, EEUU		
*Interés Común	**Interés Opuesto			

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado - Perú hacia el 2021,” Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2015. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>

3.1.2. Potencial nacional

En el caso del potencial nacional comprende los factores de fortalezas y debilidades del país. De acuerdo D'Alessio (2014), el potencial nacional es aquella fortaleza o debilidad que tiene país para llegar a cumplir los intereses nacionales. Existen siete factores a analizar y que tienen impacto en las operaciones de Hipermercados Tottus: demográfico, geográfico, económico, tecnológico, histórico, organizacional y las fuerzas armadas.

Demográfico. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014), el Perú cuenta con una población de 30 millones de habitantes. De los cuales 50.1% son hombres y 49.9% son mujeres. A nivel departamental, 11 de los de los departamentos tienen más de un millón de habitantes, el principal es Lima que cuenta con aproximadamente con nueve millones de habitantes. En ese sentido, Hipermercados Tottus y sus futuras estrategias deben estar enfocados en mercados con una tasa de crecimiento de la población alta, así mismo donde haya una densidad poblacional urbana alta, debido a que en estos sitios se encuentran aquellos clientes que tienen la capacidad de comprar en mercados *retail*.

Otro factor importante que se debe tomar en cuenta es la pirámide de la población. En el año 2014, de acuerdo al INEI (2014) la base de la pirámide que la mayoría de la población está comprendida por las edades de cero a 24 años. En el caso de Hipermercados Tottus, sus principales consumidores clientes son mujeres y hombres que se encuentran en las edades de 24 a 40 años, aquellos que cuentan una parte de su ingreso disponible para poder ir a un mercado *retail*. En la Figura 2 se muestra la pirámide de la población y su posible modificación al 2012, de acuerdo al INEI (2014).

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en América del Sur, por el norte limita con Ecuador y Colombia, por el sur con Chile y Bolivia, por el este con Brasil y por el oeste con el océano Pacífico. De acuerdo al INEI (2014), el Perú cuenta con una superficie de 1,285,215 km². De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCIT] (2014), Perú

cuenta con 11 ecoregiones y 84 zonas de vida. La selva ocupa el 59% del territorio y posee el 12% de la población y cuenta con clima húmedo y tropical; la sierra ocupa el 30% del territorio y cuenta con 36% de la población cuenta con clima seco y templado; finalmente la costa ocupa el 11% del territorio con el 52% de la población y cuenta con una temperatura templada y con poca lluvia. En la Figura 3 se encuentra el mapa del Perú con sus principales características.

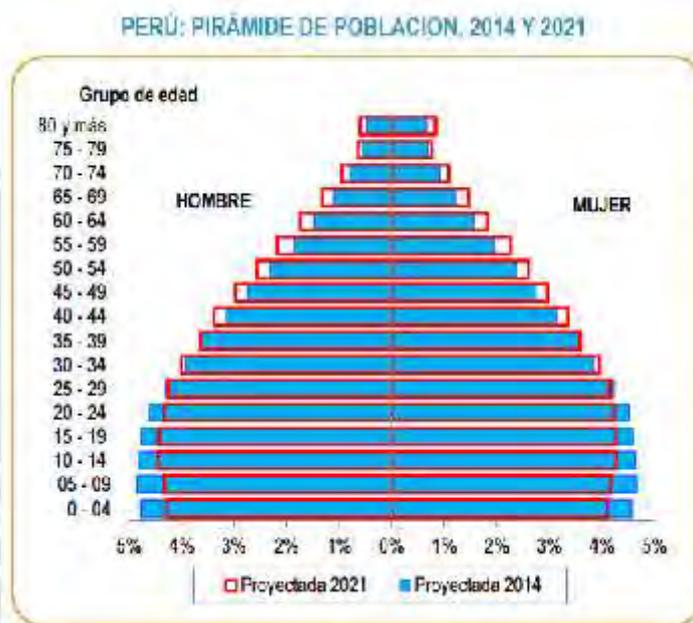


Figura 2. Pirámide de la población Perú 2014 – 2021. Tomado de “Estado de Población Peruana 2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf

Económico. El actual escenario económico del Perú está principalmente influenciado por los precios internacionales de los minerales que afectan la principal industria del Perú. Otro factor importante que afecta la economía del Perú es el nivel de inversiones, el cual es un elemento importante para el crecimiento del PBI; actualmente proyectos como Conga y Tía María, que se encuentran paralizados, afectan considerablemente el crecimiento de económico del Perú, no solo por el impacto en la industria, sino también por el impacto en toda la cadena de valor. En ese sentido, si la industria de la minería continua creciendo, sectores como la manufactura, comercio y transporte tendrán un impacto positivo.



Figura 3. Mapa del Perú y regiones. Tomado de “Ubicación, Geografía y Clima de Perú,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCIT], 2014. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

En el año 2014, el Perú registró un crecimiento de 2.4% con respecto al año 2013 (BBVA Research, 2015), las actividades primarias fueron las principales actividades afectadas, las cuales se contrajeron aproximadamente en 4.5% con respecto al año anterior. Uno de los principales factores que afectó negativamente el crecimiento de la economía fue la no apertura de la segunda temporada de captura de la anchoveta. La Tabla 8 presenta el PBI por sectores económicos como también las variaciones porcentuales del año 2014 versus el 2013.

Tecnológico y científico. De acuerdo a Ministerio de la Producción [Produce] (2015), el nivel de inversión en investigación y desarrollo es bajo en comparación de los países de la región. Al respecto Produce indicó que los países de la OCDE invirtieron en promedio un 2.4% del PBI, en América Latina 1.75% del PBI y Perú se encuentra con un 0.12% del PBI en el 2015. Al respecto, es una tarea necesaria para el Perú crear incentivos y programas que

ayuden el desarrollo tecnológico y científico del Perú, debido a las principales mejoras en la productividad provienen de impactos tecnológicos.

Tabla 8

PBI por Sectores Productivos (Millones de Nuevos Soles)

Sectores Productivos	2011	2012	2013	2014	Var 2014 vs 2013
Agropecuario	22,658	23,991	24,367	24,698	1.4%
Pesca	2,892	1,960	2,432	1,754	-27.9%
Minería	51,043	52,473	55,035	54,605	-0.8%
Manufactura	64,330	65,265	68,509	66,265	-3.3%
Electricidad y agua	6,994	7,401	7,811	8,193	4.9%
Construcción	24,848	28,779	31,353	31,874	1.7%
Comercio	44,034	47,218	49,984	52,193	4.4%
Servicios	190,253	204,186	216,682	227,313	4.9%
PBI Total	407,052	431,273	456,172	466,895	2.4%

Nota. Adaptado de: “Estadísticas del BCRP. Cuadros Históricos del BCRP,” [Archivo de Datos] por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú es un país multicultural con una historia de conquista, con lo cual durante los años ha habido una lucha de clases. El ser multicultural le da al consumidor peruano ciertas características que Hipermercados Tottus debe saber identificar para formular futuras estrategias. De acuerdo a la Escuela de Alta Dirección de la Universidad de Piura [PAD] (2012), el consumidor peruano posee las siguientes características:

Es un consumidor más exigente e informado.

La mujer asume nuevos roles más importantes.

Se preocupa más por la salud.

Busca mejores productos, asimismo busca nuevas experiencias.

Retorna a sus raíces.

Organizacional-administrativo. Perú es un país está dividido en regiones, los cuales poseen gobiernos regionales que a su vez contienen gobiernos locales. En ese sentido es muy importante el nivel de institucionalidad en el Perú, de acuerdo al Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial [IEDEP] (2014), el Perú retrocedió en el índice de competitividad, este resultado es la pérdida en el puntaje de la libertad fiscal, libertad para hacer negocios, libertad monetaria y principalmente libertad laboral. Por lo tanto, es de suma importancia para el crecimiento de los mercados, una mejora en la institucionalidad que incrementará la gobernabilidad creando oportunidades atractivas para inversiones y crecimientos de mercado.

Fuerzas armadas. Las fuerzas armadas son muy importantes para desarrollo y cumplimiento de la paz en Perú y en la región. De acuerdo al Banco Mundial, el gasto como porcentaje del PBI en el 2014 fue de 1.4%, registrando un crecimiento versus el 2013 (1.2%). Al respecto, si bien ante un contexto de paz a nivel de la región es muy importante que el gobierno invierta más en seguridad nacional, es decir realizar mejoras para fortalecer la seguridad ciudadana a nivel del interior del país. En ese sentido, una mejora en la seguridad ciudadana incrementará la creación de mercados, por lo tanto uno de los mercados que se beneficiarían sería el mercado *retail* donde opera Hipermercados Tottus.

3.1.3. Principios cardinales

Influencia de terceras partes. La principal influencia en la economía del Perú son aquellos factores que afectan el sector extractivo peruano. Al respecto, la vaga recuperación de la economía internacional ha afectado considerablemente las exportaciones, en el cual el sector minero ha sido uno de los perjudicados. El grado de inversión extranjera también tiene un impacto directo en el desempeño del Perú, como se ha indicado anteriormente, proyectos paralizados como Conga y Tía María reducen las oportunidades de crecimiento. Es preciso mencionar que a pesar de un contexto externo desfavorable y en recuperación el consumo de los hogares continua siendo uno de los motores de la economía, por lo tanto, una influencia de

terceras partes positiva en el consumidor tendrá un efecto positivo en el consumidor, el cual accede a diferentes mercados, uno de los cuales es el *retail* donde opera Hipermercados Tottus.

Lazos pasados y presentes. El Perú mantuvo una guerra con Chile, la cual creó animadversión entre ambos países. Asimismo, el 27 de enero de 2014, la corte de la Haya dictó sentencia a favor del Perú, el cual obtuvo un área marítima aproximada de 50,000 km². En relación a otros países de la región Perú mantiene buenas relaciones como también tiene otros acuerdos económicos que fomentan el desarrollo de la región.

Contrabalance de los intereses. En América del Sur hay grupos marcos de intereses nacionales, uno es aquel formado por Venezuela, Ecuador y Bolivia, otro por Chile, y otro formado por Brasil. En relación al Venezuela, Ecuador y Bolivia, no hay grandes avances en crear lazos más fuertes (Ecuador podría ser la excepción). En relación a Chile, hay relaciones comerciales muy importantes; al respecto, Hipermercados Tottus es de capitales chilenos, en ese sentido se deben mejorar los lazos comerciales. Cabe indicar que Hipermercados Tottus inició sus operaciones primero en Perú y después en Chile, por lo tanto, se puede inferir que en Perú hay ventajas comparativas para una expansión del mercado *retail*. Por último con Brasil, los principales lazos comerciales se centran en rutas de comunicación.

Conservación de los enemigos. Perú ha tenido problemas limítrofes con Chile y Ecuador; sin embargo, Perú tiene como objetivo un crecimiento económico inclusivo. Por lo tanto, las posibilidades de tener problemas limítrofes no están en un horizonte de ni corto ni largo plazo.

3.1.4. Influencia del análisis en Hipermercados Tottus

A pesar del contexto económico desfavorable, es preciso indicar que el consumo de los hogares no se verá menguado considerablemente. Por tanto, se espera que el sector *retail* continúe creciendo. Adicionalmente, a pesar de que Hipermercados Tottus pertenece a un

conglomerado chileno, actualmente bajo los vínculos comerciales y económicos, es improbable que se creen problemas que influyan negativamente la operación de Hipermercados Tottus.

3.2 Análisis Competitivo del País

Según Porter (2007), en su publicación: “La ventaja comparativa de las Naciones”, se establece las bases y se reconoce los cambios en el entorno señalando la necesidad de contar con modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva de las naciones. La competitividad de un país se basa en su capacidad para innovar y mejorar. La ventaja se logra frente a los mejores jugadores a causa de retos y presiones beneficiándose a nivel nacional teniendo rivales fuertes y proveedores dinámicos radicados en el país con clientes nacionales exigentes.

3.2.1. Condición de los factores

El Perú es un país ubicado en la zona del Pacífico, su ubicación central dentro de Sudamérica lo posiciona como un importante *hub* de negocios internacionales, tiene acceso al océano Atlántico a través del río Amazonas y de Brasil. El Perú es el tercer país más extenso en la región y consta de costa, sierra y selva, cada una con sus propios recursos de flora y fauna, además de tener importantes recursos mineros y energéticos. El Perú es exportador de espárragos y paprika, es el primer productor de harina y aceite de pescado, de fibras de alpaca y vicuna, y uno de los principales exportadores textiles. En Sudamérica es el primer productor de oro, zinc, estaño y plomo y el segundo productor de cobre.

El Perú ha firmado diversos Tratado de Libre Comercio (TLC) en los últimos años, lo que le ha permitido obtener ventajas comerciales, y además el crecimiento económico sostenido a lo largo de los últimos años le ha servido para ser incluido dentro del Asia Pacific Economic Cooperation (APEC), lo que mejora su imagen para atraer inversiones de los países miembros (Pro Inversión, 2012).

El Perú, ante el crecimiento económico y las inversiones que se están desarrollando, está sufriendo una crisis de falta de personal calificado. Adicionalmente, Lima ocupa el quinto lugar de las ciudades con mayores sueldos en Sudamérica y ocupa el puesto 60 a nivel mundial según el estudio elaborado por el banco UBS. El estudio también ha realizado un ranking de las ciudades más caras del mundo en donde Lima ocupa el sexto lugar en Sudamérica. Esto no se replica en provincias, en donde la industria está menos concentrada, los sueldos son menos competitivos y el costo de vida es significativamente menor (El Comercio, 2011).

3.2.2. Condiciones de la demanda

La demanda interna peruana está muy influenciada por la inversión pública y privada. Para el año 2015 se espera que la demanda interna crezca en 5.3% principalmente por el incremento de la inversión pública, lo cual tendrá un efecto incremental en el PBI. Otro elemento que afecta la demanda de los consumidores del sector *retail* es el nivel de inflación de la canasta básica, por lo tanto niveles de inflación altos afectarán considerablemente la demanda de productos en el sector *retail* según el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (MEF, 2014).

El consumidor peruano de la actualidad es un consumidor más informado que antes, y por lo tanto más exigente, es un consumidor joven, ya que el 76% de la población está entre los 0 y 39 años de edad, además es un consumidor que hace arduo uso de la tecnología, interactuando así con diversos medios de comunicación como televisión, internet, redes sociales, foros, y plataformas móviles. La diferencia entre hombre y mujer, en el aspecto del consumidor, es casi nula, ya que las mujeres han asumido roles que en el pasado correspondían sólo a los varones y se han abierto caminos en la industria, casi a la par con el sexo opuesto.

3.2.3 Sectores afines y de apoyo

El Perú tiene un mercado dinámico conformado por pequeñas, medianas y grandes empresas, cuyo capital humano está altamente motivado, y se encuentra en una posición óptima para alinearse con las organizaciones y tecnología moderna. El Perú, al contar con la riqueza antes descrita y el recurso humano, tiene una buena base para desarrollar clústeres que permitan mejorar la competitividad de las empresas y consecuentemente la del país (García, 2011).

Es necesario que el gobierno intervenga en este sentido, informando, educando y organizando al emprendedor peruano, cuya cultura es la mayoría de las veces a corto plazo, y de esta manera emular lo que vienen haciendo los países europeos en los cuales los clústeres forman parte ya de una tradición. Con el fin de lograr competitividad en las empresas, es necesario que estén en constante innovación, invirtiendo así en investigación y desarrollo, conceptos que son desalentados debido a la poca intervención del Estado en el cuidado de la propiedad intelectual de los empresarios y en el mercado informal (Porter, 2007).

3.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Gracias al crecimiento sostenido de la economía peruana los grandes grupos se están consolidando y fortaleciendo. Al tener inversiones en las mismas industrias, compiten intensamente en un mismo mercado. Además se esfuerzan en dar un mejor servicio a sus clientes, y así empujan su red de negocios a alinearse a las nuevas exigencias y de esta manera se hacen más competitivos.

Según el reporte *Haciendo Negocios más allá de la Eficiencia del año 2015 (Doing Business 2015 Going Beyond Efficiency)* elaborado por el Banco Mundial (World Bank, 2015) que presenta la clasificación global en la facilidad para hacer negocios entre 189 economías, el Perú ocupa el puesto 35. Las variables que se evalúan son las siguientes: (a) Apertura de un negocio, que evalúa tiempo, costos y capital necesario para iniciar una

empresa, en la que ocupa el puesto 89; (b) Manejo de permisos de construcción, en la que ocupa el puesto 87; (c) Obtención de electricidad, en la que ocupa el puesto 86; (d) Registro de propiedades, en la que ocupa el puesto 26; (e) Obtención de crédito, en la que ocupa el puesto 12; (f) Protección de los inversionistas minoritarios, en la que ocupa el puesto 40; (g) Pago de impuestos, en la que ocupa el puesto 57; (h) Comercio transfronterizo, en la que ocupa el puesto 55; (i) Cumplimiento de contratos, en la que ocupa el puesto 100; y finalmente (j) Resolución de la insolvencia, en la que ocupa el puesto 76. Por estos motivos dentro de la región se considera que el Perú tiene un clima óptimo para la realización de negocios, ya que formar empresa en este país es más fácil, rápido y barato, siendo esto posible gracias a la Oficina de Centralización de Trámites de Registros de Negocios y a la mejora del Indicador de Apertura de Empresa (Prado, 2012).

3.2.5 Influencia del análisis en Hipermercados Tottus

Para Hipermercados Tottus existe un ambiente favorable para el crecimiento de la base de sus clientes. Sin embargo, es necesario que se cuente con una mayor área construida, a fin de incrementar la venta por metro cuadrado. Ante el ambiente estable económico y político del Perú, Hipermercados Tottus cuenta con grandes oportunidades para su desarrollo.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE contempla la evaluación del entorno político, económico, social, tecnológico, y ecológico con la finalidad de identificar y analizar las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El Perú ha logrado desarrollar un ambiente de estabilidad política, gubernamental, y legal gracias a la Constitución Política del Perú vigente desde el año 1993, que en su Título III, se establece una economía social de mercado, teniendo como un principio general en

materia económica la libre iniciativa privada y la promoción de la inversión extranjera (Bernaes, 1999). Es así, que gracias a las iniciativas privadas de inversión, que se iniciaron con la fase de privatización desde 1993, tanto empresas nacionales como transnacionales han hecho posible dinamizar la economías, manteniendo un crecimiento sostenido durante los último cinco años, bajo el marco constitucional, las empresas transnacionales que invierten en el Perú están investidas de seguridad jurídica mediante los contratos ley amparados en el artículo 62.

Asimismo, todas las regulaciones que se han venido dando se han orientado a seguir incrementando y fortaleciendo la inversión estatal y privada; y según el Índice de Atractividad de Inversiones Urbanas (INAI) formulado para Latinoamérica por el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de Colombia y el Instituto de Negocios de Chile (CEPEC & IDN, 2014), el Perú ocupó el tercer lugar durante el 2013 en ofrecer el clima más favorable de inversiones, siendo México y Chile, los que ocuparon el primer y segundo lugar respectivamente, según se muestra en la Figura 4.

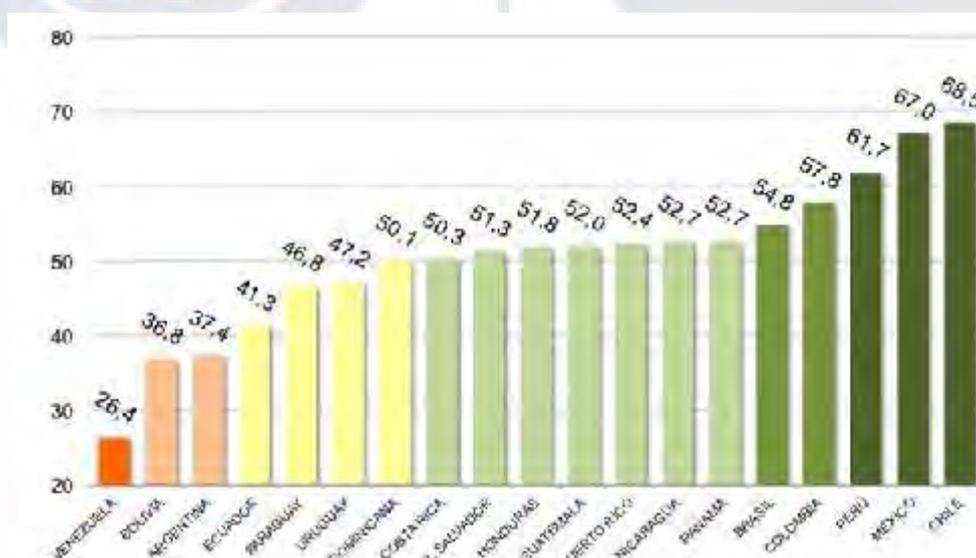


Figura 4. Clima de inversiones 2013 (Escala país). Tomado del “Ranking de Ciudades Latinoamericanas para la atracción de inversiones,” por Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas [CEPEC], y Inteligencia de Negocios [ID], 2014. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/Informe-INAI-CEPEC-IDN-2014-14051-VF.pdf>

Asimismo, según el reporte del 2014 del Índice de Desarrollo Global del Sector *Retail* (*Global Retail Development Index, GRID*) desarrollado por (AT Kearney, 2014) se clasificó a las 30 economías más emergentes del mundo, donde el Perú ocupó la posición número 13, siendo el primer lugar ocupado por Chile, y el último lugar por Azerbaiyán. Este índice analiza 25 variables para identificar los riesgos políticos, económicos y sociales para el sector *retail* con la finalidad de concebir estrategias globales exitosas e identificar oportunidades de desarrollo e inversión. Asimismo estas variables se agrupan en cuatro categorías: (a) Riesgo País y Riesgo Negocio, (b) Atractividad del Mercado, (c) Saturación del Mercado, y (d) Presión del Tiempo. El detalle de las categorías se muestra en la Tabla 9 y el detalle de las calificaciones se muestra en la Tabla 10.

La primera categoría considera el riesgo político, el desempeño económico, los indicadores de la deuda, la deuda en default o reprogramada, calificaciones del crédito, acceso al financiamiento bancario; así como el costo de los daños para los negocios ocasionados por el terrorismo, el crimen, la violencia y la corrupción. El Perú obtuvo un puntaje de 43 sobre 100, entretanto Chile ocupó el primer lugar. Cuánto más alta sea esta calificación implica menos riesgos tanto para los fracasos como país como para los negocios.

Tabla 9

Categorías de Calificación del Índice de Desarrollo Global del Sector Retail 2014

Categoría / Calificación	0	100
Atractividad del Mercado	Baja Atractividad	Alta atractividad
Riesgo País	Alto riesgo	Bajo riesgo
Saturación del Mercado	Saturado	No Saturado
Presión del tiempo	No hay presión del tiempo	Urgencia para incursionar

Nota. Adaptado de “The Global *Retail* Development Index,” por ATKearney, 2014. Recuperado de <http://www.atkearney.com/documents>

Respecto a la variable Atractividad del Mercado, se basa en el grado de madurez del sector *retail*, mientras más alta sea la calificación de esta variable implica mayor grado de

madurez, y se consideran las ventas anuales de las empresas de *retail*, población total, población urbana, y eficiencia en los negocios. El Perú ocupó la posición 46 de 100, mientras que Chile ocupó la posición 100, lo que demuestra que en Chile, el sector *retail* está plenamente desarrollado, mientras que Perú cuenta con un sector *retail* en la fase de crecimiento.

La variable Saturación del Mercado indicó que Perú tiene un 38.1% de las ventas de *retail* que provienen de los formatos modernos que incluyen supermercados, hipermercados, tiendas por descuento, tiendas pro conveniencia, por citar algunos ejemplos. Esto significa que existe un potencial crecimiento de la participación de mercado en un estimado 61.9% para el formato moderno de *retail*. Este aproximado de 62% actualmente es cubierto por el formato tradicional que incluye tiendas domésticas, bodegas, mercados públicos, entre otros, tanto formales como informales.

Respecto a la cuarta variable Presión de Tiempo, el Perú mostró oportunidades para el incremento de la inversión en el sector *retail* pero en el largo plazo, significando en el corto plazo un lento avance comparado con Chile que presenta un calificación de 51.3 versus 47.3 para Perú. Este indicador nos muestra que mientras más cercano esté a cero, el país presenta oportunidades en el corto plazo para el sector *retail*.

Respecto a las políticas fiscales, con la dación de la Ley de Prudencia y Transparencia Fiscal, Ley 27245, del 27 de diciembre de 1999, el Perú ha fijado las reglas fiscales claras estableciendo un Fondo de Estabilización Fiscal (FEF), y de acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2014), el 2014 ha acumulado un aproximado de US\$ 9.2 mil millones, lo cual representa un incremento del 7% respecto al 2013. Estas políticas fiscales son coordinadas con las políticas monetarias a cargo del BCRP y cuenta con instrumentos que le permiten implementar medidas anti cíclicas, las cuales fueron utilizadas exitosamente

durante la última crisis internacional del 2008, las mismas que proporcionan un marco de solidez para afrontar una crisis moderada global.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Esta evaluación comprende un análisis del entorno macro económico nacional e internacional en el que se desarrolla Hipermercados Tottus, para lo cual se desarrollará una descripción de las principales variables y factores económicos que afectan el mercado *retail*. En relación al contexto internacional, la economía mundial creció en 3.3% (BBVA Research, 2015), debido a factores como el buen dinamismo por parte de Estados Unidos compensando la leve recuperación de Japón y la zona del Euro, contrarrestando por otro lado la desaceleración de China y las economías emergentes. Otro causa de la economía mundial es la caída de los precios internacionales del petróleo, la cual ha impactado negativamente en países netos exportadores y mejorando la capacidad de los países importadores, principalmente Estados Unidos (BBVA Research, 2015).

Tabla 10

Índice de Desarrollo Global del Sector Retail 2014

Posición en el 2014	País	Atractividad del Mercado	Riesgo País	Saturación del Mercado	Presión del tiempo	GRDI	Cambios en la posición respecto al 2013
1	Chile	100	100	13.2	47.3	65.1	1
2	China	60.9	52.5	44.5	100	64.4	2
3	Uruguay	93.4	57.5	70.3	32.4	63.4	-
4	Emiratos Árabes Unidos	98.5	82.3	17.5	43.8	60.5	1
5	Brasil	99.4	59.8	48.7	33.2	60.3	-4
6	Armenia	26.4	35.3	81.5	86.7	57.5	4
7	Georgia	32.4	32.8	79.6	78.8	56.9	1
8	Kuwait	78.8	72.6	32.9	31.7	54	1
9	Malasia	66.7	68.7	32.2	43.5	52.8	4
10	Kazajistán	45.4	38.5	72.7	54.3	52.7	1
11	Turquía	83.6	50.2	46.5	30.2	52.6	-5
12	Rusia	94	38.4	30.7	46.4	52.4	+11
13	Perú	46	43	61.9	51.3	50.6	-1
14	Panamá	56.2	46.9	52.7	41.3	49.3	8
15	Indonesia	46.2	33.4	57.7	59.6	49.2	4
16	Arabia Saudita	72.3	67.3	29.5	27.4	49.1	-
17	Omán	75.1	79.1	27	11.1	48.1	-
18	Sri Lanka	6.3	36.7	78.8	67.3	47.3	-3
19	Nigeria	39.6	6.6	92.3	48	46.6	N/A
20	India	26.4	39	72.3	43.4	45.3	-6
21	Colombia	50.6	43	53.5	29.4	44.2	-3
22	Jordania	49.8	43.7	65.6	15.2	43.6	-2
23	Filipinas	33	33.2	55.8	50.5	43.1	N/A
24	Costa Rica	62.1	45.9	40.4	21.5	42.5	N/A
25	México	80	54.4	2.9	31.8	42.3	-4
26	Botsuana	26.1	60.7	34.8	44.1	41.4	-1
27	Marruecos	24.1	35.5	69.5	35.7	41.2	-
28	Vietnam	3.8	21.9	75	55.7	39.1	N/A
29	Namibia	8.6	57.9	27.2	58.8	38.2	-3
30	Azerbaiyán	22	29.5	82.3	18.6	38.1	-1

Nota. Adaptado de "The Global Retail Development Index," por ATKearney, 2014. Recuperado de <http://www.atkearney.com/documents>

Según las proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2014), para el horizonte 2014-2017, se espera que la economía mundial crezca 3.7%, debido a menores perspectivas de crecimiento potencial de las economías emergentes, y de choques adversos transitorios centrados en las economías avanzadas, enfocadas principalmente en la economía norteamericana. En el caso de Estados Unidos, se espera que el 2015 registre un crecimiento de 2.9% con respecto al año 2014, debido principalmente al crecimiento de la demanda interna y unos precios de petróleo bajos (BBVA Research, 2015). Asimismo, se reducirá el crecimiento de la economía China en el 2015 y 2017 a 7.5%, según se muestra en la Figura 5.

En el Perú el año 2014 registró un crecimiento de 2.4% con respecto al año 2013 (BBVA Research, 2015), las actividades primarias fueron las principales actividades afectadas, las cuales se contrajeron aproximadamente en 4.5% con respecto al año anterior. Uno de los principales factores fue la no apertura de la segunda temporada de captura de la anchoveta, lo cual afectó considerablemente toda la cadena de valor de la industria. Otro factor importante fue la paralización del proyecto cuprífero de la compañía Antamina, el cual afecta considerablemente la producción minera, por lo tanto tuvo un impacto negativo en la industria de la refinación de los metales (BBVA Research, 2015). La Tabla 11 presenta el PBI por sectores económicos y también las variaciones porcentuales del año 2014 versus el 2013.

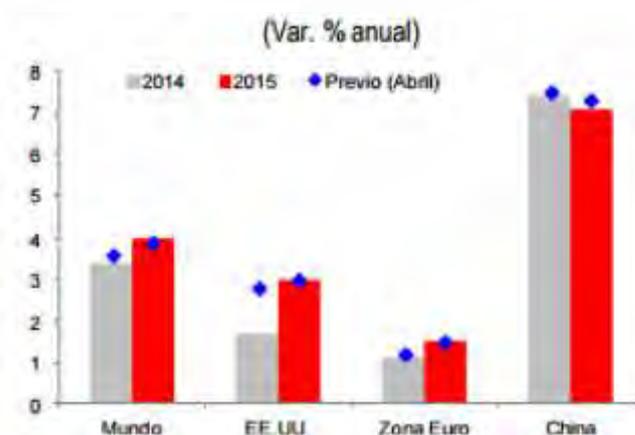


Figura 5. Proyecciones PBI mundo - julio 2014. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2015 – 2017 Revisado,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2014. Recuperado de www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

Tabla 11

PBI por Sectores Productivos (Millones de Nuevos Soles)

Sectores Productivos	2011	2012	2013	2014	Var 2014 vs 2013
Agropecuario	22,658	23,991	24,367	24,698	1.4%
Pesca	2,892	1,960	2,432	1,754	-27.9%
Minería	51,043	52,473	55,035	54,605	-0.8%
Manufactura	64,330	65,265	68,509	66,265	-3.3%
Electricidad y agua	6,994	7,401	7,811	8,193	4.9%
Construcción	24,848	28,779	31,353	31,874	1.7%
Comercio	44,034	47,218	49,984	52,193	4.4%
Servicios	190,253	204,186	216,682	227,313	4.9%
PBI Total	407,052	431,273	456,172	466,895	2.4%

Nota. Adaptado de: "Estadísticas del BCRP. Cuadros Históricos del BCRP," [Archivo de Datos] por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>

En la Tabla 11, se puede observar que los sectores primarios fueron los principales que obtuvieron un retroceso versus el año anterior. Con respecto a los sectores no primarios, ellos son los principales en el repunte de la actividad económica del 2014, los principales sectores que ayudaron fueron el sector Electricidad (4.9%), Servicios (4.9%) y Comercio (4.4%), los cuales están en valores monetarios son un componente importante en la participación del PBI (BBVA Research, 2015). Dentro de este último sector, se percibe una desaceleración en las ventas minoristas y mayoristas, el cual afectaría considerablemente el consumo de las familias, en ese sentido uno de los sectores afectados sería el sector *retail*, en el cual se encuentra Hipermercados Tottus. Por lo tanto, es muy importante para el estado acelerar las inversiones estancadas con el fin de acelerar la disminución en la tasa de desempleo a fin de que pueda avivar el consumo de las familias.

En relación a las expectativas de crecimiento, para el Perú se espera un crecimiento en torno al 6.2% para el período 2016-2017, debido principalmente al inicio de los megaproyectos de infraestructura, tales como las Bambas, Constancia, Cerro Verde y Toromocho cuando alcancen sus máximos niveles de producción (MEF, 2014). Asimismo las

tendencias más allá del 2016, muestran una favorable estabilización de los precios de las materias primas, donde el Perú alcanzaría el mayor crecimiento en PBI respecto a sus pares latinoamericanos, según se muestra en la Figura 6.

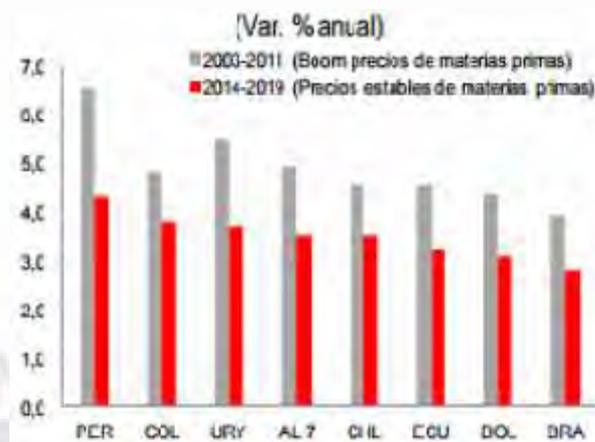


Figura 6. PBI de América Latina. Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2015 – 2017 Revisado,” por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2014. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf

Dentro de los principales factores que afectan el consumo de las familias, es el nivel de inflación, debido a que afecta directamente la capacidad adquisitiva de las familias. Al respecto, Hipermercados Tottus está muy relacionado a la capacidad adquisitiva de los consumidores finales, en el año 2014 la inflación se encontró en un nivel del 3.2% (BBVA Research, 2015). Uno de los factores que impactaron en la inflación fue el alza del precio de los alimentos los cuales representan el 15% de la inflación. Sin embargo para el año 2015 se espera que los precios se normalicen debido a una mejor oferta, en el sentido de una mejor provisión de frutas y verduras. Otro factor de mejora que impactará en la reducción de la inflación será el efecto de la caída de los precios de petróleo, mejorando la demanda por combustibles. Es preciso mencionar que los dos efectos mencionados anteriormente podrán ser amainados por el incremento de tipo de cambio, haciendo las importaciones más caras y la rigidez de la expectativas de inflación (BBVA Research, 2015).

Otro elemento importante para el nivel de consumo de las familias, es el mecanismo de transmisión del efecto de la caída de los precios del petróleo. Al respecto, hay canales de

transmisión que afectarían la economía, uno por parte de la demanda y otro por parte de la oferta (BBVA Research, 2015). La Figura 7 muestra el mecanismo de transmisión de la caída de los precios internacionales.

De acuerdo a esta, uno de los canales de transmisión es por parte de la demanda, en el cual la disminución de los precios de petróleo incrementa el consumo de las familias debido a que tienen mayor ingreso disponible y el mayor poder adquisitivo. Por parte de la oferta, las disminuciones en los precios internacionales del petróleo reducen los costos empresariales, con lo cual hay un incentivo para elevar la producción creando mayor inversión en activos fijos y una mayor oferta de bienes; asimismo el precio de los bienes y servicios disminuyen y se trata de incrementar niveles de producción para alcanzar economías de escala. Por lo tanto, una reducción de los precios de petróleo reduce los precios de bienes y servicios, mejorando el ingreso disponible para los consumidores y el poder adquisitivo.

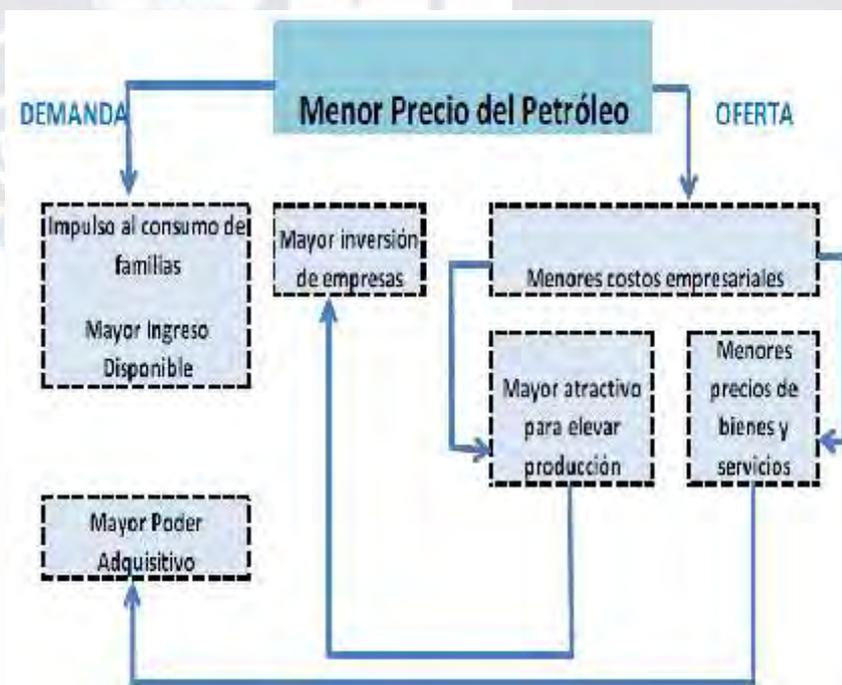


Figura 7. Canales de transmisión de la caída de los precios de petróleo. Tomado de “Situación Perú. Primer Trimestre 2015,” por BBVA Research, 2015. Recuperado de: <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2015/02/Situacion-Peru-1T15-final.pdf>

Desde la parte monetaria, un elemento importante es la capacidad de los consumidores para acceder a créditos, a fin de poder ampliar el ingreso disponible. Al respecto, de acuerdo

al informe del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2014), durante el año 2014 la tasa de crecimiento de los créditos a hogares (consumo e hipotecario) se incrementó en 12.2%, dicho crecimiento está ligado a la generación de empleo por parte de la economía. En lo que respecta a los créditos de consumo, la tasa de crecimiento se mantuvo estable, siendo los créditos de tarjeta de crédito, libre disponibilidad y por convenio los principales (BCRP, 2015). Por lo tanto, una baja en las tasas de interés a los créditos de consumo incrementaría la capacidad de endeudamiento de los consumidores, ampliando su frontera de consumo. Sin embargo, es preciso mencionar que las tasas de interés activas son resultado de la interacción del mercado, por lo tanto hay un poco margen por parte de Hipermercados Tottus para poder manejar las tasas de interés.

De los puntos anteriormente descritos, se entiende que para Hipermercados Tottus las variables económicas que podrían afectar el performance son el nivel de consumo de las familias. El segundo factor importante, es el dinamismo y las inversiones que reactivarían la economía, con lo cual la demanda y el nivel de empleo aumentaría incrementando el nivel de consumo en las familias. Un tercer factor, es la reducción de los precios de petróleo, la cual puede mejorar la capacidad adquisitiva de los consumidores finales como también el ingreso disponible de las familias. Un cuarto factor, es la capacidad de endeudamiento de las familias, una reducción de las tasas de interés incrementaría la capacidad de consumo de las familias, incrementando la demanda de bienes de consumo. Por último, el nivel de inflación es un factor determinante para la decisión de los consumidores, por lo tanto niveles de inflación bajos incrementarían la capacidad de compra de las familias mejorando la demanda en el sector *retail*.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú es un país con diversas razas y costumbres, con lo cual se pueden identificar diferentes tipos de consumidor. Ante ello, Hipermercados Tottus, ha diversificado toda gama de productos para llegar a todos los consumidores. Por lo tanto, Hipermercados Tottus, ofrece sus productos a todos los estratos de la población. El consumidor peruano en los sectores C y D es muy sensible a las variaciones de precio, ante ello las estrategias de *pricing* son fundamentales en el sector *retail*. Asimismo, se ha identificado que un factor que podría impactar negativamente en la demanda de los consumidores de Hipermercados Tottus es el crecimiento de la inseguridad ciudadana. Los consumidores evitarían concurrir a lugares con bastante aglomeración de personas por temor a ser víctimas de la delincuencia

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El desarrollo en el campo tecnológico y científico es ahora más que nunca para Perú uno de los más grandes retos. Basados en el concepto de las economías del conocimiento utilizada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2004), las fuerzas tecnológicas y científicas, son poderosos instrumentos de innovación, que a su vez son una fuente inagotable de competitividad efectiva, contribuyendo al desarrollo económico y a la transformación de las sociedades.

El Perú, a pesar del considerable crecimiento económico en la última década, se encuentra rezagado en materia de inversión en capital humano y conocimiento. Desde la década de 70, el Perú ya tenía un nulo desarrollo de infraestructura sólida en ciencia y tecnología, siendo los principales limitantes en la última década (a) los escasos recursos ya sean públicos o privados destinados a la investigación; (b) las instituciones de educación superior e institutos públicos de investigación con desempeño deficiente, (c) el poco nivel de inversión en innovación por parte del sector empresarial, y (d) las políticas públicas que limitan la innovación (OECD, 2011).

Asimismo, Meller & Gana (2014) en su artículo *Perspectiva para la Innovación Tecnológica Latinoamericana*, mostraron que de un total de 95 proyectos implementados durante la década del 2003 al 2013 que en términos de gasto representaron US\$ 4713 millones, Brasil, México y Chile, juntos, tienen el 78% de proyectos de Centros de Investigación y Desarrollo (I+D) pertenecientes a empresas multinacionales con una asignación conjunta del 84% de gasto. Perú, sólo llega al 3% en cantidad de proyectos, y al 2% en términos monetarios, según consta en la Tabla 12.

El impacto de las limitaciones antes descritas, se muestra, en los resultados del reporte de Competitividad Global (*The Global Competitiveness Report*) 2014-2015 publicado por el Foro Económico Mundial (WEF, 2014), donde el Perú se encuentra en el puesto 65 de 144 países, retrocediendo cuatro posiciones respecto al periodo 2013-2014. Este índice de competitividad comprende componentes estáticos y dinámicos que son agrupados en 12 pilares fundamentales de competitividad definidos por el conjunto de instituciones, políticas, y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Se consideran 4 pilares directamente relacionados con la innovación tecnológica y científica: (a) educación superior, (b) adopción de tecnologías, (c) sofisticación de negocios, e (d) innovación. De 144 países evaluados, el Perú ocupa la posición 83 respecto al pilar de educación superior, la posición 92 en a la adopción de tecnologías, en la evaluación del pilar de preparación tecnológica ocupa la posición 72, y el puesto 117 como posición resaltante más baja respecto a innovación.

Dado este análisis, se deduce el bajo nivel de productividad del Perú hace peligrar el crecimiento económico sostenido, conllevando a la primordial necesidad de que, tanto el sector estatal como el sector empresarial, implementen estrategias conjuntas de investigación y desarrollo de corto y largo plazo, de manera que el modelo de crecimiento económico actual no sólo se sustente en la ventajas comparativas, sino también en las ventajas competitivas basadas en la innovación.

Tabla 12

Proyectos de I+D de Empresas Multinacionales en países de América Latina 2003-2013

País	Cantidad de Proyectos	% Total	Gastos US\$ en Millones	% Total
Brasil	48	50	3146	66
México	17	18	450	9
Chile	10	10	405	9
Puerto rico	5	5	224	5
Panamá	4	4	117	2
Colombia	3	3	117	2
Perú	3	3	86	2
Costa Rica	3	3	68	1
Argentina	1	1	65	1
Uruguay	1	1	5,8	1
Total	95	100	4713	100%

Nota. Adaptado de "Perspectiva de la Innovación Tecnológica Latinoamericana," Corporación de Estudios para Latinoamérica [CEPLAN], 2014. Recuperado de http://www.cieplan.org/media/publicaciones/archivos/344/PERSPECTIVA_DE_LA_INNOVACION_TECNOLOGICA_LATINOAMERICANA.pdf

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú a través del Ministerio del Ambiente busca mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y el desarrollo sostenible del país, guiados por lineamientos de respeto a la dignidad humana, prevención de riesgos y daños ambientales y el aprovechamiento sostenible de recursos naturales. Para lograr esto, el gobierno peruano ha puesto especial énfasis en la efectiva promoción de la educación ambiental, y un enfoque en la ciudadanía con la intención de desarrollar planes que fomenten una conciencia ambiental responsable. Un papel importante en la conservación del medioambiente, viene dado por el uso extensivo e intensivo del gas natural como alternativa de combustible más limpio que los combustibles derivados del petróleo.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En base a la evaluación externa, se ha identificado las oportunidades y amenazas que enfrenta Hipermercados Tottus, según se muestra en la Tabla 13. Las oportunidades en esta matriz, indican que el Perú mantiene una estabilidad jurídica, económica y política con un crecimiento económico sostenido que permite fomentar un ambiente atractivo para la

promoción de las inversiones peruanas y extranjeras, especialmente en el sector *retail*. El ingreso promedio del consumidor peruano va en aumento, incentivando a las empresas del sector *retail* en la generación de estrategias con la finalidad de captar mayor demanda, especialmente en las provincias. El crecimiento de esta demanda viene siendo soportado por el aumento de fuentes de financiamiento de créditos de consumo y una alta disponibilidad de terrenos en las zonas de provincia.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Externos de Hipermercados Tottus

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.- El Perú mantiene una estabilidad jurídica, económica y política con un crecimiento económico	0.12	3	0.36
2.- Atractividad para las inversiones en el sector <i>retail</i>	0.10	3	0.30
3.- Crecimiento del ingreso disponible del consumidor promedio peruano	0.12	3	0.36
4.- Incremento del consumo de marcas propias	0.10	3	0.30
5.- Mayor demanda de supermercados en provincia	0.08	4	0.32
6.- Terrenos disponibles en provincias	0.05	4	0.20
7.- Crecimiento del financiamiento para créditos de consumo	0.08	4	0.32
	0.65		2.16
Amenazas			
1.- Trabas burocráticas en licencias y permisos para la expansión de operaciones comerciales	0.04	3	0.12
2.- Aumento de competidores en formatos menores de 500m ²	0.05	2	0.10
3.- Aumento de la inseguridad ciudadana	0.08	3	0.24
4.- Saturación de las áreas urbanas para desarrollar nuevas tiendas	0.05	2	0.10
5.- Aumento de los conflictos sociales que disminuyen la apertura de nuevos proyectos	0.05	2	0.10
6.- Infraestructura poco desarrollada en comunicaciones y transporte	0.04	3	0.12
7.- Alza sostenida del tipo de cambio	0.04	1	0.04
	0.35		0.82
Total	1		2.98

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados," de F. D'Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación

Mientras tanto, las amenazas que enfrenta Hipermercados Tottus se refieren principalmente al clima generalizado de inseguridad ciudadana que atraviesa el Perú, agravado con el incremento de los conflictos sociales que impactan negativamente en la demanda. Además, la saturación de las áreas urbanas hace difícil la apertura de nuevas tiendas y por ende ralentizan el crecimiento a nivel de la ciudad de Lima, lo que conlleva a la

expansión en provincias. Esta expansión es impactada justamente por las trabas burocráticas en los gobiernos locales aunadas a la escasez de transporte terrestre lo que impacta negativamente en el desarrollo de Hipermercados Tottus.

La matriz MEFE en la Tabla 13 arroja un valor 2.98 significando una respuesta superior al promedio por parte de Hipermercados Tottus para aprovechar las oportunidades tales como el ambiente atractivo y propicio para las inversiones en el sector *retail* que permitan especialmente una expansión a provincias. Respecto a las amenazas, la inseguridad ciudadana es el factor más preponderante y a pesar que escapa al control directo de Hipermercados Tottus, éste se puede convertir en un aliado del gobierno nacional o de los gobiernos locales en el desarrollo de estrategias que permitan combatir este fenómeno, asimismo Hipermercados Tottus debe buscar generar alianzas estratégicas con operadores logísticos que permitan superar el problema de la escasez del transporte terrestre.

3.5 Hipermercados Tottus y sus Competidores

La empresa Hipermercados Tottus cuenta con cuatro competidores principales dentro del sector supermercados *retail*. El análisis de estos se realiza a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter (2009), tal como se presenta en la Figura 8.

3.5.1 Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación con los proveedores que tiene Hipermercados Tottus es alto, este le permite dominar el suministro de productos comestibles para los consumidores. Es muy usual que los supermercados tengan un poder de compra debido a que tienen también poder como minoristas. En otros países es muy usual que unos pocos minoristas pueden controlar una gran parte del mercado, por ejemplo en la Tabla 14 se puede ver como en Australia, dos minoristas controlan el 71% del mercado nacional de comestibles.

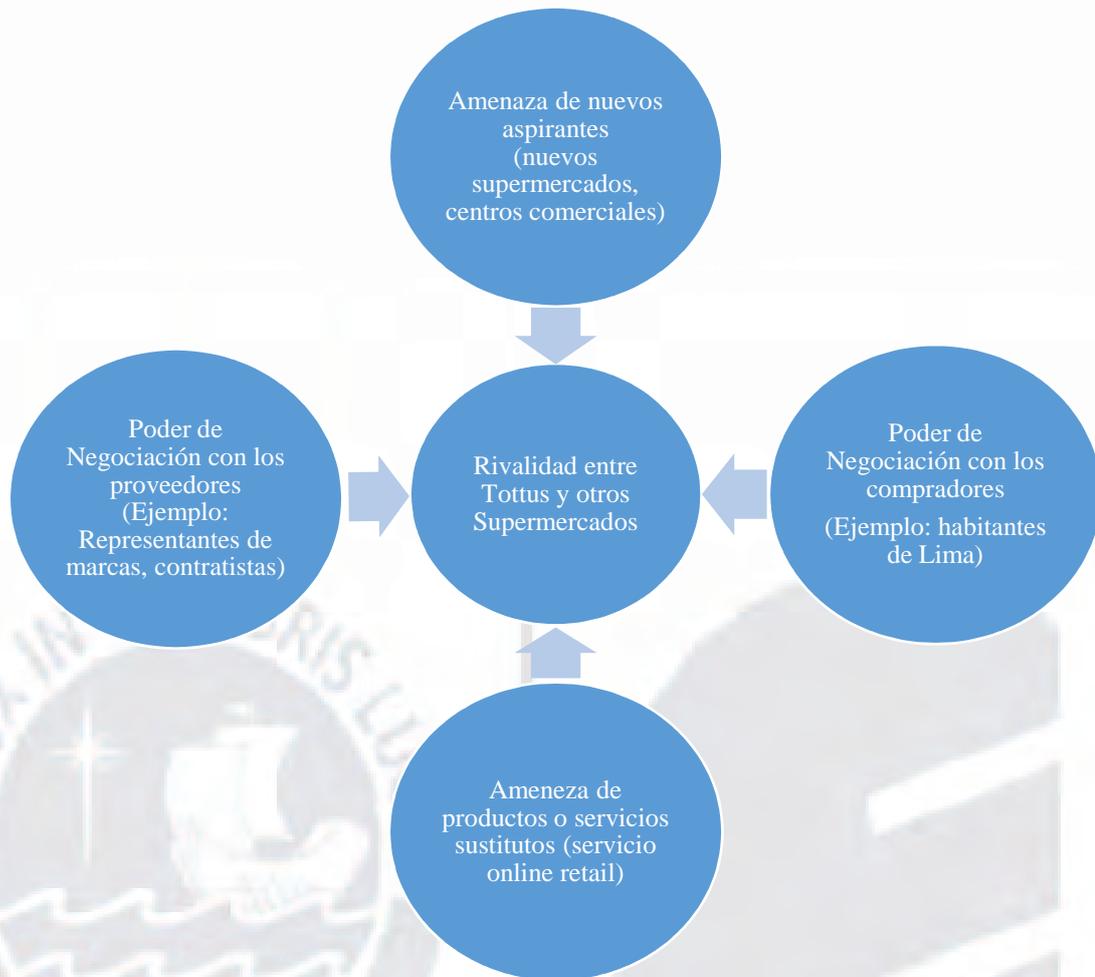


Figura 8. Cinco Fuerzas de Porter. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados,” de F. D’Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

Para entender mejor como se refuerzan entre sí, el poder de la compra y el de los minoristas, en la Figura 9 se puede apreciar cuál es la relación entre los supermercados, los consumidores y los proveedores. Esta figura trata de representar cómo el poder de compra a los proveedores influye a los consumidores así como también el poder de los consumidores influye en los proveedores; se trata de un refuerzo mutuo.

En el caso específico de Hipermercados Tottus, la empresa desarrolla una relación estrecha con cada proveedor, haciéndole sentir como un socio estratégico en vez de un proveedor. Si bien es cierto la mayoría de los proveedores de Hipermercados Tottus son también proveedores de sus competidores, existe un 20% aproximadamente de proveedores

exclusivos, estos permiten a la empresa vender productos con marca propia con un mayor margen de ganancia.

Tabla 14

Participación de Mercado de los Principales Minoristas por País.

País	Año	Cantidad de los principales supermercados	Participación combinada en el mercado alimentario
Australia	2011	2	71
Austria	2009	3	82
Bélgica	2011	5	71
Canadá	2011	5	75
Dinamarca	2009	5	80
Finlandia	2011	3	88
Francia	2009	5	65
Alemania	2011	4	85
Grecia	2009	5	50
Italia	2009	5	40
Países Bajos	2010	5	65
Portugal	2011	4	61
España	2009	5	70
Suiza	2011	3	76
Reino Unido	2011	4	76
EEUU	2006	4	35

Nota. Adaptado de “La relación entre los supermercados y los proveedores ¿Cuáles son las consecuencias para los consumidores?,” por Consumer International, 2014. Recuperado de <http://www.consumersinternational.org/media/1067695/supermarkets%20and%20suppliers%20%282%29%20spanish.pdf>

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores o consumidores son principalmente habitantes de la ciudad que no poseen gran poder de negociación, ya que entre ir a Hipermercados Tottus o a uno de los establecimientos de sus competidores no existe mucha diferencia en precio ni en calidad. Hipermercados Tottus, para atraer mayor clientela, ofrece mayores ofertas de precio y calidad en días de descuento como navidad, día de la madre, día del padre, fiestas patrias, además de promociones en días comunes. La diferenciación que emplea la empresa, se basa en ofrecer

productos con características iguales o superiores a los productos de sus competidores, a un precio menor, para ello se usa mucho las marcas propias.



Figura 9. Como se refuerzan entre sí el poder de compra y el de los minoristas. Adaptado de “La relación entre los supermercados y los proveedores ¿Cuáles son las consecuencias para los consumidores?,” por Consumer International, 2014. Recuperado de <http://www.consumersinternational.org/media/1067695/supermarkets%20and%20suppliers%20%282%29%20spanish.pdf>

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El sector de supermercados en el Perú se encuentra aún en crecimiento, sin embargo uno de los mayores problemas que afronta no sólo Hipermercados Tottus, sino también todos sus competidores, es el precio elevado del terreno en el país. Este aumento de precio se ha vuelto determinante en la toma de decisiones sobre comenzar la construcción de una nueva tienda en determinado lugar. La tendencia al alza de precio por m² del terreno ha causado el cambio en ciertos formatos de los supermercados, optando ahora por supermercados más pequeños, muchos de ellos con terrenos alquilados y ya no propios.

Existe una variante en la industria de los supermercados que aún está poco desarrollada en el país, pero que en unos años podría tomar gran fuerza, nos referimos a la industria de las ventas online. Una de sus grandes fortalezas es que al vender por internet, el espacio ocupado sería netamente para almacén de mercadería y ya no para atención al público. Este nicho de ventas de los supermercados está dirigido a consumidores con un

mayor nivel socioeconómico, dispuestos a poder pagar un precio mayor al que se encuentra en un supermercado tradicional. El supermercado online libra a los consumidores de gastar tiempo en hacer las compras, traslados, hacer colas y les da la facilidad de hacerlo desde cualquier lugar, desde un dispositivo móvil o desde la computadora. Los supermercados online podrían revolucionar la industria del supermercado en el futuro, ya que las tiendas solo serían almacenes o grandes centros de acopio y distribución de mercadería. Aunque la industria aún está poco desarrollada en el Perú y el mundo, Hipermercados Tottus ya ha empezado a desarrollar su propio modelo, Tottus Online, el cual se encuentra en fase de pruebas.

3.5.4 Amenaza de nuevos entrantes

Hipermercados Tottus empezó a desplegar el proyecto en el Perú en el año 2002, iniciando su primera tienda con gran expectativa y ante la incertidumbre de otros supermercados, otros competidores, los cuales sintieron la presencia y finalmente la amenaza de Hipermercados Tottus. Al mismo tiempo se creó una expectativa por la evolución de su ingreso y el impacto en el mercado el cual en ese tiempo aún se encontraba inmaduro. Después de 13 años, la industria de los supermercados en el Perú ha crecido y madurado debido al incremento de supermercados tanto de pequeñas organizaciones y grandes cadenas sin embargo el mercado se encuentra principalmente fragmentado entre los tres principales competidores como los son: Supermercados Peruanos, Grupo Cencosud e Hipermercados Tottus.

Debido a las preferencias de los consumidores y a la fuerte rivalidad que existe entre los principales competidores, es poco probable que una empresa o cadena de supermercados pueda tomar la decisión de presentarse como una nueva alternativa en el mercado si es que no se realiza a través de adquisición de nuevas empresas o quizás una unión entre compañías que permita ingresar al mercado de una manera más agresiva y con un nombre que pueda ser

tomado en cuenta por los clientes actuales y potenciales. Hace unos años atrás se especuló la llegada de la cadena de supermercados francesa y multinacional Carrefour, el cual ya tenía presencia en diferentes países como Argentina, Chile y Colombia sin embargo en este último país, la cadena francesa fue vendida al Grupo Cencosud contando actualmente con mayor participación en el mercado colombiano.

Por otro lado, actualmente se especula en el mercado peruano, que una posible amenaza podría darse ante la llegada y el ingreso de un gigante en la industria del supermercado: Walmart, Inc, cadena americana con gran penetración en diferentes países de nuestra región como los son Brasil, Argentina, Chile y con muchas opciones de expandirse a los diferentes mercados. Con una razón social ya creada en Perú bajo el nombre de Walmart Perú, se espera que en un futuro muy cercano el gigante estadounidense comience operaciones en el país. De acuerdo con Rosado (2015), representantes de Walmart indicaron que están muy interesados en entrar al mercado peruano ya que tiene mucho potencial para el desarrollo del supermercado por muchos años más, todo esto debido a que está aumentando la actividad productiva y la capacidad adquisitiva de la población peruana. Es decir, el consumo del ciudadano peruano ha incrementándose en los últimos años.

Walmart tiene modelos de supermercados que funcionan muy bien en Chile y en México que son mercados muy parecidos al peruano, debido a eso se espera que la estrategia de entrada de la compañía sea muy agresiva. Sin embargo, uno de los grandes problemas que estarían evaluando, es el elevado costo de los metros cuadrados del terreno que existe actualmente. Si bien Walmart tiene muy buenos resultados cuando ha entrado a un país, se desconoce actualmente como se realizaría el ingreso al Perú ya que se especula en el mercado, que podría realizarse a través de una compra importante a una de las cadenas de supermercados antes mencionadas dando un giro y golpe inesperado al mercado peruano,

colocándose en una posición privilegiada para una empresa que recién inicia operaciones en el Perú.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad ha existido desde los inicios de la humanidad y no es ajena que se refleje en este tipo de industria. La rivalidad continuará en los siguientes años brindando competitividad, mejora de precios, innovaciones para captar mayor atención del mercado. Por ello, es muy importante tener en cuenta y analizar los componentes que se ocultan detrás de las compañías como algunos poderes o grupos económicos que no solamente se enfrentan en la industria de supermercados sino en otras que son muy importantes para el desarrollo del país.

En el Perú, compiten en la industria de supermercados, el Grupo Cencosud a través Supermercados Wong e Hipermercados Metro, Supermercados Peruanos a través de Supermercados Plaza Veá y Vivanda. Finalmente, el Grupo Falabella a través de Hipermercados Tottus. La rivalidad se da principalmente en cuatro aspectos: (a) número de tiendas en el país, (b) productos, (c) volumen de ventas y (d) porcentaje de mercados. La rivalidad es muy fuerte y equilibrada entre los tres principales competidores, y se espera que ante el inminente ingreso de Walmart, la industria se volverá más competitiva; y conllevará a beneficiar más al consumidor.

Número de tiendas en el país. Al término del año 2014, Supermercados Peruanos tenía 106 tiendas, seguida de cerca por el Grupo Cencosud con 86 tiendas y finalmente Hipermercados Tottus con 49 tiendas.

Productos. La rivalidad en este aspecto se da en calidad, precio, estándares y características fitosanitarias.

Volumen de ventas. Al término del año 2014, el Grupo Cencosud vendió \$54 millones, Supermercados Peruanos \$65 millones e Hipermercados Tottus \$44 millones.

Porcentaje de mercado. Al término del año 2014, el Grupo Cencosud cuenta con una participación de mercado de 39%, seguida por Supermercados Peruanos con 34%, finalmente Hipermercados Tottus con 27%.

3.6 Hipermercados Tottus y sus Referentes

Uno de los objetivos a largo plazo que tiene Hipermercados Tottus es expandirse a nuevas regiones y más aún por Latinoamérica. Esto involucraría comenzar a competir con los tres principales supermercados referentes en esta región: (a) Carrefour, (b) Walmart y (c) CBD Pao de azúcar. Aproximadamente estos tres supermercados juntos tienen cerca del 70% de la participación de mercado (AméricaEconomía, 2011).

Carrefour. Esta cadena mundial de supermercados de origen francés, posee 10,105 tiendas en 34 países, de los cuales en América Latina están operando 762 tiendas. Se encuentra muy desarrollada en Brasil y Argentina. Cuenta con formatos de tienda mucho más grandes que los convencionales usados en Perú (Carrefour, 2015).

Walmart. Cadena mundial de supermercados de origen estadounidense. La compañía está presente en Latinoamérica en Argentina, Chile, Brasil y México. Posee diversos formatos de tienda que se adecuan al mercado local, dentro de los más populares se encuentran: Walmart Market; de 3900 m² aproximadamente y Supermercado Walmart; de 3600 m² a 5000 m² aproximadamente (Walmart, 2015).

CBD Pao de azúcar. Compañía de origen brasilera con sede en Sao Paulo. Es la segunda compañía en supermercados más grande en Latinoamérica referido a ingresos anuales y una de sus ventajas es operar mediante el *e-commerce* (CBD Pao de azúcar, 2015).

Dentro de la industria de los supermercados es esencial buscar la mejora continua y el crecimiento necesario para contar con mayor cobertura en el país. Asimismo, ideas y promociones novedosas, localidades cómodas, seguras y un buen servicio al cliente harán posible la idealización de los consumidores. Para Hipermercados Tottus, tomar en referencia

las grandes compañías antes mencionadas sirve para poder lograr los planes de expansión que cuenta la compañía como objetivo y asimismo también como modelo para lograr nuevas innovaciones y procesos para operar en mercados más extensos que el peruano.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

En la Tabla 15 y en la Tabla 16, se pueden apreciar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR) de Hipermercados Tottus.

3.8 Conclusiones

En este capítulo se ha determinado las oportunidades y amenazas del sector *retail* bajo la modalidad de supermercados. Esta información será útil para determinar también las estrategias a ser utilizadas para llegar a los objetivos de largo plazo detallados más adelante en este documento.

La industria de supermercados en el Perú cuenta con características que los inversionistas consideran importantes, como estabilidad política-jurídica, económica, y un mercado que apenas comienza a ser popular para los consumidores de los productos que se comercializan en este sector. Es una industria con un potencial inmenso que explotar y se debe preparar a los profesionales para innovar y avanzar un paso adelante del mercado.

Tabla 15

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Tottus		Cencosud		Supermercados Peruanos	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.- Precios competitivos	0.34	4	1.36	2	0.68	3	1.02
2.- Calidad de los productos	0.27	3	0.81	4	1.08	3	0.81
3.- Variedad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
4.- Promociones (ofertas, descuentos)	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20
5.- Servicio al Cliente	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06
6.- Comodidad para llegar (vías de acceso, parqueo, ubicación)	0.03	2	0.06	4	0.12	3	0.09
7.- Penetración en el mercado	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
8.- Publicidad	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10
9.- Respaldo Financiero	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Total	1.00		3.25		3.19		2.94

Nota. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados,” de F. D’Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

Tabla 16

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Tottus Perú		CBD Pao de Azucar		Walmart Chile		Carrefour Argentina	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.- Precios competitivos	0.34	4	1.36	4	1.36	4	1.36	4	1.36
2.- Calidad de los productos	0.27	3	0.81	4	1.08	4	1.08	4	1.08
3.- Variedad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4.- Promociones (ofertas, descuentos)	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15
5.- Servicio al Cliente	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
6.- Comodidad para llegar (vías de acceso, parqueo, ubicación)	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06	4	0.12
7.- Penetración en el mercado	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15
8.- Publicidad	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
9.- Respaldo Financiero	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Total	1.00		3.25		3.82		3.70		3.71

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados," de F. D'Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se analizan los factores internos de la empresa Hipermercados Tottus en la industria de los supermercados.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

A continuación, se analizan cada una de las variables de las áreas funcionales consideradas dentro del análisis interno del sector.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La empresa Hipermercados Tottus muestra un alto nivel de proceso gerencial, con un adecuado nivel de planificación, dirección, coordinación y control de estrategias, esto le permitirá generar un buen crecimiento en los próximos años. La empresa está organizada de manera funcional. El Gerente General tiene a cargo nueve gerencias que controlan toda la empresa, siendo la Gerencia de Operaciones la más importante debido a las 49 tiendas que maneja la compañía actualmente. Es por eso que Hipermercados Tottus cuenta con dos organigramas principales; uno para la oficina central y otro exclusivamente para la gerencia de operaciones. Ambos organigramas se aprecian en la Figura 10 y Figura 11 respectivamente.



Figura 10. Organigrama para gerencia de operaciones



Figura 11. Organigrama para oficina central

En la Figura 11 se puede apreciar que las nueve gerencias al interior de la empresa son las siguientes:

Gerencia de recursos humanos. Encargada de la relación de las personas dentro de la organización, gestión de contratación, gestión de compensaciones, comité de ética y clima laboral.

Gerencia comercial. Encargada de velar por todas las relaciones comerciales como promociones en tienda, promociones en medios de comunicación, campañas de marketing, relaciones con proveedores, ofertas, etc.

Gerencia de finanzas. Todos los asuntos económicos y financieros de la compañía, Capex, proyecciones de venta, análisis de mercado, evaluaciones financieras, etc.

Gerencia de proyectos inmobiliarios. Encargada de la construcción e implementación de todas las tiendas nuevas.

Gerencia de operaciones. La gerencia más importante dentro de la empresa, tiene a cargo el control y manejo de las 49 tiendas a nivel nacional.

Gerencia de desarrollo inmobiliario. Encargada de buscar las nuevas locaciones para las nuevas tiendas, ya sea en locaciones independientes o dentro de centros comerciales.

Gerencia de tiendas nuevas. Una gerencia nueva que está a cargo de un nuevo formato que la empresa viene realizando.

Gerencia de logística. Encargada principalmente del centro de distribución y de producción.

Gerencia de planificación y abastecimiento. Encargada de que cada una de las 49 tiendas tenga mercadería en stock y velar por reducir la merma en comestibles.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En referencia a la parte comercial, la mayoría de los supermercados utilizan la publicidad en diferentes medios ya sea televisión, periódicos, revistas, catálogos y redes sociales. Preferentemente se utiliza la publicidad masiva (televisión y prensa), y las campañas de marketing suelen ser muy agresivas enfocadas sólo en ofrecer precios bajos. La empresa Hipermercados Tottus utiliza también campañas de marketing focalizadas utilizando como herramienta de base de datos la tarjeta CMR. Las tres campañas de marketing más importantes son: (a) la campaña de Navidad, con una participación de 22% de las ventas anuales; (b) la campaña del Día de la Madre, con una participación de 16% de las ventas y (c) la campaña de Fiestas Patrias, con una participación de 15% de las ventas anuales. En los meses atípicos se desarrollan campañas 3x2 en productos que no son de temporada o campañas tradicionales como Tottus Precio Imbatible, en las cuales se ofrecen promociones que tienen vigencia de un día y que tiene como requisito que se compren tres productos como mínimo. Todas estas promociones son con el fin de mantener el negocio y promover las ventas de forma mensual.

En lo referente a las ventas, cada tienda tiene un Gerente de Tienda, cuyo rendimiento es medido por indicadores de venta, margen, inventario, satisfacción de clientes, clima laboral, entre otros. Bajo el Gerente de Tienda se encuentran los jefes de producto como por

ejemplo Jefe de Pescadería, Jefe de Bazar, Jefe de Cava, Jefe de Perecibles, entre otros, que son los encargados de toda la operación de sus productos en tienda, inventarios en bodega, acomodación en góndolas, pedidos al centro de distribución, maximizar ventas propias, etc. La empresa trata de incentivar mucha sinergia entre el personal de ventas, que generalmente está en las tiendas, y el personal de marketing, que generalmente está en la oficina central. En muchas oportunidades, en pro de desarrollar las capacidades entre ambas áreas, se promueve la rotación de puestos.

4.1.3 Operaciones, logística e infraestructura (O)

Hipermercados Tottus cuenta con tres grandes centros logísticos que son la base de las operaciones. Estos son los siguientes:

Centro de distribución. Inaugurado el año 2014, el centro de distribución le da a Hipermercados Tottus una ventaja competitiva frente a sus rivales, ya que le permite distribuir la mercadería a todas sus tiendas a nivel nacional con un alto estándar de control de calidad. Anteriormente, los proveedores llegaban directamente a cada tienda a dejar los productos, se llevaba un alto control de calidad, sin embargo muchas veces por el tamaño de la tienda, por el distrito donde estaba ubicada la tienda, la operación se volvía ineficiente. Hoy en día, al centro de distribución llegan todos los proveedores con sus respectivos productos, luego son verificados, almacenados y despachados a las diferentes tiendas a nivel nacional.

Centros de producción. Inaugurado en el año 2009, el centro de producción es un área donde se puede elaborar todas las comidas preparadas como pizzas, postres, panes, etc., con el objetivo de estandarizar la calidad de los productos que se venden en las tiendas. Existe un centro de producción en Lima y en provincias se utiliza un área especializada al interior de cada tienda que se encarga de esta actividad.

49 Tiendas a nivel nacional. Desde el año 2002, año en el que Hipermercados Tottus inauguró su primera tienda Tottus Megaplaza, hasta la inauguración de Tottus San Hilarión en

Diciembre 2014, la compañía cuenta con un total de 49 tiendas a nivel nacional, de diferentes formatos que se adecuan al mercado local y situados en lugares estratégicos.

2 Hiperbodegas Precio Uno. En el año 2014, Hipermercados Tottus lanzó un nuevo formato comercial cuyo segmento estaba destinado a zonas periféricas de la ciudad.

Hipermercados Tottus ha estandarizado la infraestructura de sus tiendas, agrupándolos en cuatro formatos principales: (a) Tottus Express, (b) Tottus Super, (c) Tottus Hipere (d) Hiperbodegas. En el formato Tottus Express se agrupan las tiendas con tamaños menores a 1200 m² de sala de ventas, este tipo de formato busca reemplazar a las tiendas tradicionales situadas en los barrios. El formato Tottus Super cuenta con tamaños que varían desde los 1500 m² hasta los 3000 m² de sala de ventas, estos formatos son los supermercados tradicionales, situados generalmente en centros comerciales o en algunas ocasiones en locaciones independientes. El formato Tottus Hiper cuenta con tamaños que superan muchas veces los 5000 m² de sala de venta, estos formatos están situados en lugares de mucha demanda, donde usualmente hubo o hay poca competencia, generalmente son formatos *stand-alone*. Finalmente, el formato Hiperbodega es nuevo, el cual aún está en fase experimental hasta encontrar el mejor balance de oferta entre productos comestibles y no comestibles.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El informe de contabilidad y finanzas de Hipermercados Tottus fue preparado de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera. La firma encargada de la elaboración fue Ernst & Young (2014). En la Tabla 17 se presenta los estados de resultados integrales en los cuales se puede observar que en el año 2014 se registró un crecimiento de 13% en las ventas con respecto al año 2013, lo que impactó directamente en la utilidad bruta. Sin embargo el margen bruto fue de 24%, un punto porcentual menor que el año 2013. Además la utilidad neta del 2014 fue 7% menor que el año 2013, principalmente por el mayor gastos de ventas y distribución los cuales se incrementaron en 14%.

Tabla 17

Estado de Resultados Integrales

Concepto	2013 (S/. Miles)	2014 (S/. Miles)
Ventas netas de mercaderías	2,586,411	2,918,601
Otros ingresos operacionales	10,257	13,166
Total ingresos actividades ordinarias	2,596,668	2,931,767
Costo de ventas	-1,956,281	-2,218,904
Utilidad bruta	640,387	712,863
Otros ingresos (gastos)		
Gastos de ventas y distribución	-414,941	-472,179
Gastos administrativos	-125,325	-133,227
Rentabilidad proveniente de contrato de asociación en participación	20,886	24,927
Otros ingresos	5,877	3,543
Otros gastos	-4,307	-2,558
Pérdida por venta de propiedades, planta y equipo	-3,605	-1,142
Ingresos financieros	1,708	1,760
Gastos financieros	-24,538	-34,998
(Pérdida) ganancia por instrumentos financieros derivados	5,753	-321
Diferencia en cambio, neta	-5,958	-4,288
Participación en resultados de subsidiarias contabilizados por el método de participación	357	169
Total gastos	-544,093	-618,314
Resultado antes del impuesto a las ganancias	96,294	94,549
Gasto por impuesto a las ganancias	-32,767	-35,460
Utilidad Neta	63,527	59,089

Nota. Adaptado de “Hipermercados Tottus S.A. Estados financieros separados al 31 de diciembre de 2014 y de 2013,” por Ernst & Young, 2014, p.vi, Lima, Perú: Autor.

Tabla 18

Estado de Situación Financiera

Conceptos	2013 (S/. Miles)	2014 (S/. Miles)	Conceptos	2013 (S/. Miles)	2014 (S/. Miles)
Caja y Bancos	77,724	42,343	Cuentas por Pagar Comerciales	267,489	401,497
Cuentas por Cobrar Comerciales	16,685	16,569	Cuentas por Pagar Vinculadas	37,069	47,641
Cuentas por Cobrar Comerciales Vinculadas	62,586	66,919	Otras Cuentas por Pagar	53,676	76,829
Otras Cuentas por Cobrar	20,667	19,189	Ingresos Diferidos	9,654	8,397
Inventarios	285,550	316,559	Deuda de Corto Plazo	262,801	207,309
Asociación por Participación	745	4,311	Otros Pasivos de Corto Plazo	1,772	7,310
Gastos Pagados por Anticipado	6,630	9,661	Total Pasivos Corrientes	632,461	748,983
Total Activos Corrientes	470,587	475,551	Cuentas por Pagar Comerciales	687	863
Asociación por Participación Largo Plazo	18,350	114,750	Otras Cuentas por Pagar	1,094	1,098
Inversión en Subsidiarias	10,866	28,035	Deuda de Largo Plazo	170,029	310,983
Gastos Pagados por Anticipado	20,280	24,722	Otras Cuentas por Pagar Largo Plazo	1,622	1,898
Propiedades, Planta y Equipos, neto	793,971	1,007,179	Total Pasivo No Corriente	173,432	314,842
Intangibles, neto	4,090	4,757	Capital Emitido	319,386	347,000
Impuestos Diferidos	20,029	28,517	Otras Reservas de Capital	25,197	32,217
Total Activos No Corrientes	867,586	1,207,960	Resultados Acumulados	187,697	240,469
Total Activo	1,338,173	1,683,511	Total Patrimonio	532,280	619,686
			Patrimonio + Pasivos	1,338,173	1,683,511

Nota. Adaptado de "Hipermercados Tottus S.A. Estados financieros separados al 31 de diciembre de 2014 y de 2013," por Ernst & Young, 2014, p.v, Lima, Perú: Autor.

En la Tabla 18 se observan los estados financieros del año 2013 y 2014. De acuerdo a la información presentada, se puede apreciar que dos cuentas que son de vital importancia. Estas son los Inventarios, que en el año 2014 representaron 18.8% del activo y el rubro Propiedades, Planta y Equipos, que representó el 59.8% del activo total. Debido al giro de negocio de Hipermercados Tottus, es necesario que los inventarios representen un porcentaje importante del activo, asimismo el activo fijo juega un papel importante en la operación constituido principalmente por los locales en los cuales se realiza la venta. Si bien Hipermercados Tottus no es una empresa de manufactura, se podría considerar que es intensiva en capital por la importancia del espacio físico de las tiendas y su locación.

En lo que respecta a las cuentas pasivas, los principales componentes son las Cuentas por Pagar comerciales, la cual representó un 23.9% de total Pasivo más Patrimonio; Deuda Financiera de Corto Plazo, que representó un 12.3% y Deuda Financiera de Largo Plazo, que representó un 18.5%. Las Cuentas por Cobrar Comerciales están asociadas a los proveedores de productos, siendo un componente importante para el capital de trabajo de la compañía.

En la Tabla 19 se presentan los principales *ratios* financieros de la empresa. En ella se puede destacar que ciclo operativo en el año 2014 es positivo (40.4), lo cual significa que de alguna forma los proveedores no están financiando ex-ante la operación. Finalmente los ratios de utilidad neta por ventas (2%), ventas sobre activos (6.16) y activos sobre patrimonio (0.76) confirman el ratio de retorno de patrimonio (ROE) del 10%. A pesar de que los márgenes netos son pequeños (2%), los principales impactos en el ROE se deben al apalancamiento operativo. Por lo tanto, se puede concluir que en la actividad *retail*, el manejo de activos es de suma importancia, debido a las características del proceso para la realización de la venta.

Tabla 19

Principales Ratios Financieros

Ratios	2013	2014
Margen Bruto	24%	25%
Rentabilidad Neta	2%	2%
ROE	11%	10%
ROA	4%	4%
Rotación de Cuentas x Cobrar	9.9	11.8
Rotación de Inventarios	47.0	59.1
Rotación de Cuentas x Pagar	44.0	74.9
Ciclo Operativo	12.88	(4.07)
Apalancamiento	32%	51%

Nota. El apalancamiento considera solo deuda financiera.

4.1.5 Recursos humanos (H)

La contratación de personal es realizada directamente por el área de Recursos Humanos. En el caso de los ejecutivos se utilizan herramientas como LinkedIn o Bumeran con el fin de conseguir personal con experiencia en cargos similares a los requeridos y en el caso de personal operativo se hacen convocatorias mediante la prensa local o se entrena al personal para que realice las funciones para las que son contratados. En lo que respecta a los tipos de contrato, se usa la modalidad de contrato por plazo definido hasta el primer año, luego del cual el trabajador pasa a ser personal estable. Esta decisión se tomó con el fin de evitar la rotación de personal, ya que entrenar nuevo personal constantemente, genera gastos no deseados para la empresa que no hace uso de tercerización laboral ni intermediación.

Para el personal operativo se busca personas con un perfil orientado al servicio y con conocimientos técnicos de los diversos productos, y de la misma manera cada posición debe alinearse a la cultura de la organización que tiene principalmente un compromiso inalterable con la calidad y los valores que son los pilares de la empresa: Integridad, Innovación y Excelencia. El promedio de los sueldos de los trabajadores está por encima de las empresas que pertenecen al mismo sector. Asimismo como motivación, la empresa alienta la promoción del talento interno en base a méritos, pudiendo una persona sin formación académica superior

llegar a ser Gerente de Tienda, como ha sucedido en varias oportunidades. Todas estas iniciativas de desarrollo y entretenimiento como son campañas del talento, convenios con centros de estudio, programas de salud preventivos y celebraciones especiales han conllevado a que se desarrolle un excelente ambiente laboral en Tottus, siendo ganador de premios de la organización Great Place to Work, por espacio de 6 años consecutivos.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Hipermercados Tottus utiliza como sistema de información el Enterprise Resource Management (ERP) Oracle para la gestión de sus procesos administrativos, financieros y de procura. Estos procesos se integran a la cadena de valor de suministros mediante la implementación del Centro de Distribución de todos los productos que se expenden en las tiendas. Este último es soportado por la aplicación Warehouse Management System, colocando a Hipermercados Tottus en ventaja tecnológica respecto a la gestión de la cadena de suministros en relación con sus competidores. Con esta innovación, se ha logrado concentrar las entregas de todos los proveedores, con el objetivo de estandarizar la calidad de todos los productos.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Como una mejora adicional a las operaciones del Centro de Distribución, se viene realizando inversiones continuas en investigación para la implementación de Tottus Online. El segmento de ventas por internet es concebido como el próximo escalón de maduración de las operaciones.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 20, se puede observar el resultado de la matriz de Evaluación de Factores Internos de Hipermercados Tottus. Se puede apreciar que las fortalezas principales de la empresa son la buena calidad de los productos y la buena localización de terrenos orientados

al consumo masivo. Por otro lado, las debilidades que destacan son la menor cantidad de tiendas en relación a los competidores.

4.3. Conclusiones

En este capítulo se ha analizado las fortalezas y debilidades de la empresa, lo que permitirá establecer estrategias orientadas a enfatizar los factores internos que se vienen desarrollando y que son considerados como debilidades y a continuar con las buenas prácticas que son identificadas como fortalezas dentro de la institución. Resalta la facilidad de acceso al crédito de consumo, lo que hace una gran diferencia en la rentabilidad de la empresa. Además de la incorporación de un centro de distribución de los productos que se expenden en las tiendas, recurso con el cual no cuenta ninguno de los competidores a nivel nacional.

Tabla 20

Matriz de Evaluación de Factores Internos de Hipermercados Tottus

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1.- Buena calidad de productos y servicios	0.20	4	0.80
2.- Buena aceptación del mercado	0.05	4	0.20
3.- Buen respaldo financiero a través de la Corporación Falabella	0.02	3	0.06
4.- Moderno centro de distribución que consolida las operaciones logísticas	0.08	3	0.24
5.- Reconocimiento por relación Precio-Calidad	0.13	3	0.39
6.- Equipo gerencial con experiencia en consumo masivo	0.03	3	0.09
7.- Buen <i>land bank</i> de terrenos para futuros proyectos	0.12	4	0.48
	0.63		2.26
Debilidades			
1.- Poca diversificación de productos	0.10	2	0.20
2.- Alta rotación de personal de rango medio-bajo	0.03	2	0.06
3.- Reprocesos para la toma de decisiones	0.07	1	0.07
4.- Falta de evaluaciones de desempeño	0.04	2	0.08
5.- Menor cantidad de tiendas en relación a los competidores	0.10	1	0.10
6.- Menor recordación de marca frente a los competidores	0.03	2	0.06
	0.37		0.57
Total	1.00		2.83

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados," de F. D'Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

Capítulo V: Intereses de Hipermercados Tottus y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se analizará la relación entre los diversos sectores, tomando en cuenta los intereses de la organización, el potencial de la organización y los principios cardinales (D'Alessio, 2014).

5.1 Intereses de Hipermercados Tottus

Incrementar número de tiendas. Hipermercados Tottus cuenta actualmente con 49 tiendas a nivel nacional, sin embargo está aún muy relegada respecto al número de tiendas de sus competidores. El Grupo Cencosud y Supermercados Peruanos tienen 86 y 106 tiendas a nivel nacional respectivamente. Esto sin duda representa una clara desventaja para la compañía, por lo tanto uno de los grandes intereses de la organización es crecer a razón de 10 a 12 tiendas por año, para poder alcanzar en los próximos años a sus competidores.

El tener un número de tiendas igual o mayor al de sus competidores, especialmente en provincias, beneficiaría a la compañía con una mayor participación de mercado, al tener mayor presencia en zonas donde Hipermercados Tottus y otras compañías del mismo rubro aún tienen poca o ninguna llegada a los consumidores. Asimismo, tal incremento de tiendas en zonas no cubiertas por el rubro, representaría para Hipermercados Tottus una ventaja considerable al ser el primero en llegar a la zona, creando así una buena identificación con la población y cierto nivel de lealtad del consumidor hacia la compañía.

Incrementar ventas por m² de superficie. Según Ochoa (2014), Hipermercados Tottus tiene más ventas por m² que sus principales competidores Cencosud y Supermercados Peruanos. Esto quiere decir que a pesar de que la compañía tiene aproximadamente el 50% de tiendas que sus competidores, estas tiendas resultan mucho más rentables si se toman en cuenta las ventas. Esto se debe a la buena ubicación que Hipermercados Tottus elige para sus nuevas locaciones, seguido de un buen análisis de mercado que le permite realizar una adecuada evaluación financiera. Seguir incrementando las ventas por m² de superficie

representa para Hipermercados Tottus hacer uso de su ventaja competitiva para lograr más participación de mercado y tratar de igual a sus competidores en un periodo de tiempo muy corto.

Incrementar participación de mercado. Como se puede inferir de los anteriores puntos, el incremento en la participación de mercado es el interés primordial de la compañía. Actualmente Hipermercados Tottus ocupa la tercera posición en relación con sus competidores, sin embargo resulta claro que con un número mucho menor de tiendas, la cifra correspondiente a las ventas es altamente favorable. Teniendo en cuenta lo mencionado, es posible alcanzar y superar en participación de mercado a sus principales competidores en el corto plazo, dependiendo de la inversión que Hipermercados Tottus destine con este fin.

Generación de empleo digno. Durante los últimos años en el Perú, existe un mayor control del cumplimiento de las políticas y derechos laborales de los trabajadores. Esto significa entre otras cosas la inclusión de los trabajadores en planilla, el pago no menor al sueldo mínimo establecido por el Estado, el respeto a las ocho horas de trabajo, el pago por horas extras, vacaciones, beneficios sociales y CTS entre otros. Dentro del sector *retail* supermercados, la empresa Hipermercados Tottus respeta estos derechos y se ha convertido en una organización que emplea personal en búsqueda de un trabajo digno, y que brinda una oportunidad de desarrollo profesional dentro de la línea de carrera de su interés.

Contribuir en la mejora de la calidad de vida de los pobladores del Perú. La situación económica en el país ha ido mejorando en los últimos años. A pesar de que en el 2014 hubo una desaceleración en el crecimiento de la economía, se ha incrementado la capacidad de adquisición de los pobladores. Con las diferentes aperturas de tiendas que pueda haber en el futuro en las regiones de costa, sierra y selva, se ofrecerán productos de buena calidad a precios razonables, que mejorarán la calidad de vida de los pobladores que

actualmente consumen productos informales y que carecen de los controles requeridos para asegurar un consumo seguro, en los llamados mercados populares y tiendas convencionales.

Hipermercados Tottus es consciente del incremento en la competencia y de las nuevas tendencias del consumidor peruano. Es por eso que uno de sus principales intereses es brindar un servicio de calidad, ofrecer productos a precios muy competitivos, de tal manera que cada vez más, se pueda cubrir un mayor porcentaje de mercado en el Perú. En la Figura 12, se muestra un resumen con los principales intereses de Hipermercados Tottus.

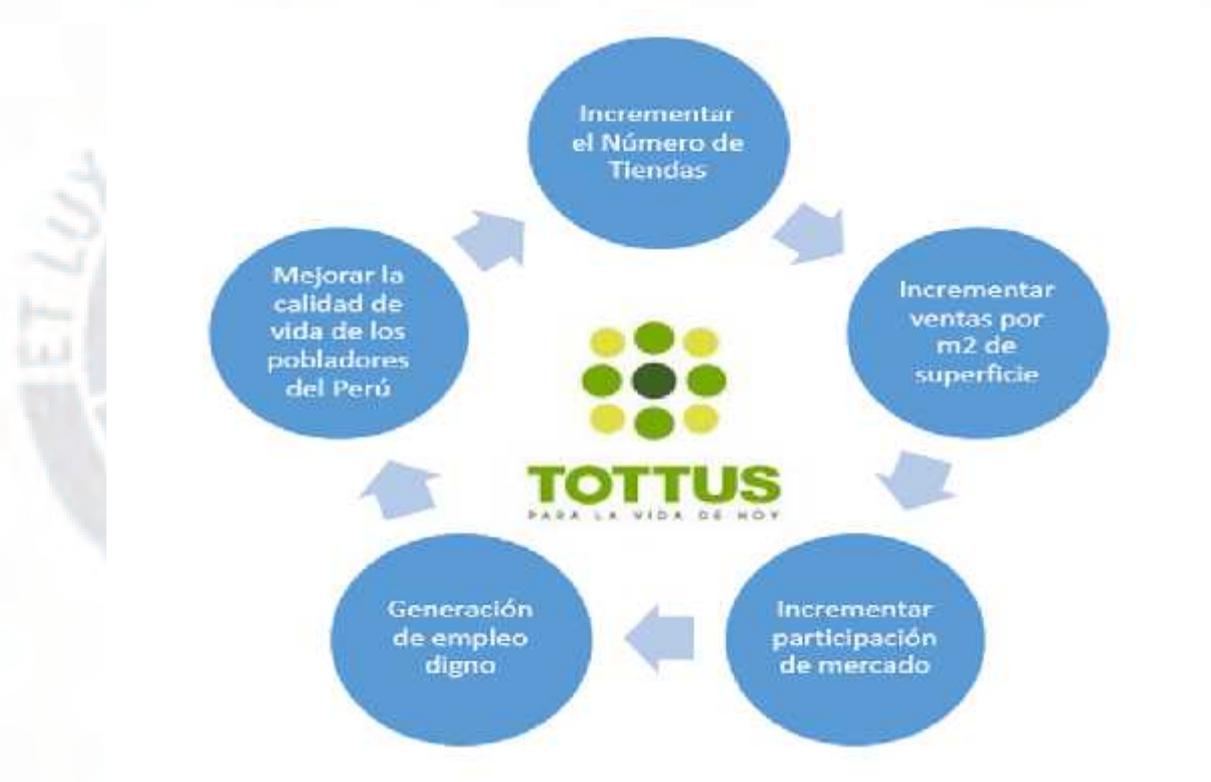


Figura 12. Principales intereses de Hipermercados Tottus

5.2 Potencial de Hipermercados Tottus

El sector *retail* en supermercados ha venido siendo impulsado ampliamente en los últimos años. Esto se puede notar en la gran cantidad de tiendas que cada cadena ha abierto en distintas locaciones del país, y en la diversidad de su clientela, que hasta hace unos años estaba acostumbrada a consumir de mercados populares y que ha cambiado esta práctica, migrando al consumo masivo en supermercados. Los principales motivos para el cambio en

las preferencias del consumidor son la facilidad de acceso al crédito de consumo, a través de las diferentes tarjetas que ofrece cada cadena, precios accesibles y mayor orden, seguridad, diversidad y control de calidad de los productos.

Dentro del sector, las mayores competencias de Hipermercados Tottus están relacionadas con su estrategia de precios bajos, la tenencia de su centro de distribución, el cual ninguna otra cadena posee, y sus fuertes políticas de administración del recurso humano. Estas son los mejores sueldos a nivel de sector, línea de carrera por orden de mérito, ganador de premios de clima laboral y contrato indefinido después del primer año para los trabajadores.

5.3 Principios Cardinales de Hipermercados Tottus

Según D'Alessio (2014) son cuatro: a) La influencia de las terceras partes, b) Los lazos pasados y presentes, c) El contrabalance de los intereses, y d) La conservación de los enemigos (competidores).

Influencia de terceras partes. Entre otros, están principalmente: la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), la Superintendencia Nacional de Banca y Seguros (SBS), el Ministerio de Trabajo y Promoción de Trabajo (MINTRA), Cámara de comercio de Lima, Consejo Directivo de GS1 Perú, Asociación Nacional de Anunciantes de Perú (ANDA), Sociedad Peruana de Marketing, Comité de Comerciantes de Artefactos Electrodomésticos del Perú, los agentes de aduanas, agentes de transporte, empresas constructoras y entidades financieras. Otra influencia importante para la organización son las municipalidades distritales que son las que emiten las licencias de funcionamiento y con quienes están directamente relacionados el comercio, orden ciudadano y la delincuencia.

Lazos pasados y presentes. Hipermercados Tottus corresponde a la unidad de negocios del grupo SACI Falabella dedicada a la operación de supermercados. Si bien se cuenta con estructuras organizacionales independientes para cada país, la casa matriz está en Santiago de Chile. Hipermercados Tottus, como miembro de la corporación sostiene relación directa con todas las empresas que la conforman: las tiendas por departamentos las cuales tienen participación en Argentina, además de Chile y Perú, CMR Falabella que fue creada durante los años 60, Viajes y Seguros Falabella que fue creada durante los años 90, Banco Falabella, la cadena de centros comerciales Open Plaza. Asimismo en el 2003 adquirieron Sodimac quien le permitió a la corporación ingresar al mercado colombiano y quien en Septiembre del 2014 compró Maestro que hasta entonces pertenecía al fondo de inversión Enfoca (Coloma, 2014).

Contrabalance de los intereses. Hipermercados Tottus así como sus competidores e incluso otros sectores como el textil, mejoramiento de hogar o *homecenter*, mercados tradicionales y centro de consumo masivo, tienen una meta en común, captar la mayor cantidad de clientes. En la búsqueda de este objetivo los participantes entran en una guerra de precios, lo cual genera intereses opuestos entre las empresas que conforman estos sectores, al tener que reducir su rentabilidad por ofrecer precios más competitivos al consumidor.

Asimismo existe conflicto de intereses entre las tiendas de Hipermercados Tottus, el cual se agrava conforme sea la cercanía de éstas. Cada vez que Hipermercados Tottus inaugura una tienda en una determinada ciudad, debe considerarse un porcentaje de ventas a ser disminuido en las otras tiendas de la misma ciudad. Sin embargo, esto es preferible ante el riesgo de que un competidor directo o un sustituto se incorporen al mercado en lugar de la nueva tienda.

Por otro lado, Hipermercados Tottus ofrece dentro de su portafolio productos de su propia marca, que son competencia directa de los productos de otras marcas que

comercializan y que incluso se exhiben en los mismos estantes. Para Hipermercados Tottus es más conveniente vender sus productos de marca propia, sin embargo, periódicamente Hipermercados Tottus ofrece campañas que ofertan productos de otras marcas, lo que ocasiona una disminución en el consumo de su propia marca y por ende una merma en la rentabilidad del negocio. Esta práctica es necesaria para mantener la afluencia de clientela.

Conservación de los enemigos. No se puede denominar enemigos a los competidores, puesto que son ellos quienes estimulan el desarrollo, innovación y calidad de servicio que se brinda al cliente. Es indispensable mantenerse a la vanguardia del sector e impulsar la competencia mediante la diferenciación de los otros participantes. Se debe conocer muy bien las prácticas y ofertas de la competencia, con el fin de igualar o superar alternativas que atraigan mayor cantidad de clientela.

5.4 Matriz de Intereses de Hipermercados Tottus

El sector *retail* en supermercados tiene intereses comunes con todos los demás sectores en la generación de empleo digno y en la mejora de la calidad de vida de los pobladores del Perú. En cuanto a incrementar el número de tiendas, incrementar ventas por m² de superficie e incrementar participación de mercado, el sector *retail* en supermercados tiene intereses opuestos con los sectores de home center, sector de moda, mercado tradicional, farmacia, consumo masivo, debido a que estos sectores tienen el mismo cliente objetivo y tratan de captar la mayor cantidad de consumidores tal como se muestra en la Tabla 21.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Teniendo en cuenta el análisis interno y externo, se presentan los siguientes Objetivos de Largo Plazo (OLP)

OLP1. Incorporar 50 nuevos supermercados a los 52 actuales a nivel nacional para el año 2020.

OLP2. Ser reconocida como una empresa *retail* modelo que promueva la responsabilidad social dentro de sus operaciones.

OLP3. Triplicar las ventas actuales de 3,200 millones de soles a 9,000 millones de soles para el año 2020.

OLP4. Incrementar el EBITDA actual de 60 millones de soles a 85 millones de soles para el año 2020.

OLP5. Incrementar la participación de mercado actual de 27% a 40% para el año 2020.

OLP6. Lograr expandirse a un país latinoamericano para el año 2020.

OLP7. Inaugurar 30 nuevos formatos Hiperbodegas Precio Uno en Lima y provincia para el año 2020, logrando un total de 32 formatos en total.

Tabla 21

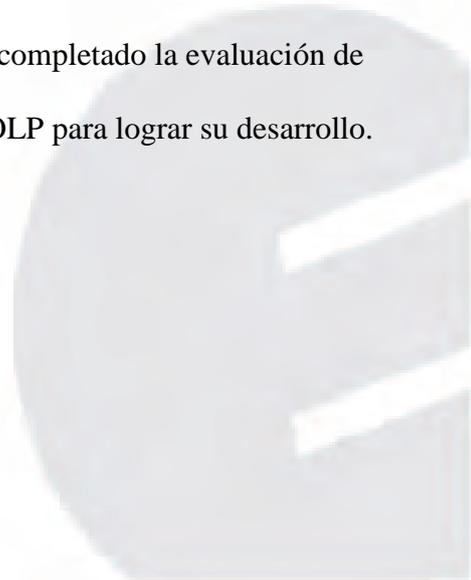
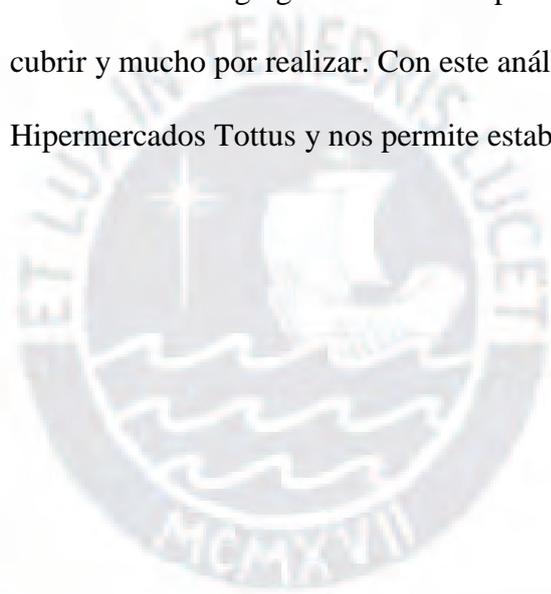
Matriz de Intereses de Hipermercados Tottus

Intereses Hipermercados Tottus	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1.- Incrementar número de tiendas		<i>Retail</i> moda, mercado tradicional, consumo masivo	
2.- Incrementar ventas por m2 de superficie	<i>Retail</i> moda, consumo masivo, home center, farmacia		
3.- Incrementar participación de mercado	<i>Retail</i> moda, consumo masivo, home center, farmacia, mercado tradicional		
4.- Generación de empleo digno		<i>Retail</i> moda, consumo masivo, home center, farmacia, mercado tradicional	
5.- Mejora de la calidad de vida de los pobladores del Perú.		<i>Retail</i> moda, consumo masivo, home center, farmacia, mercado tradicional	

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados," de F. D'Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

5.6 Conclusiones

Al realizar un análisis del sector *retail* supermercados en función de los factores claves de éxito y al compararlos con los intereses de la organización, se ha determinado que hay posibilidades de crear alianzas con algunos *retails* de moda o de *homecenter*, ya sea mediante locaciones internas dentro de Hipermercados Tottus o mediante la creación de *stripcenters*. Se ha identificado que el sector tiene un alto potencial de desarrollo, pues tiene cobertura y penetración nacional. Asimismo cuenta con el reconocimiento del mercado el cual es un valor agregado ante la competencia sin embargo aún hay mucha demanda por cubrir y mucho por realizar. Con este análisis, se ha completado la evaluación de Hipermercados Tottus y nos permite establecer los OLP para lograr su desarrollo.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo tiene como objetivo la formulación de las estrategias, de acuerdo a la metodología (D'Alessio, 2014) se formularán estrategias externas e internas. Es importante destacar que es clave analizar los factores de demanda, la cual juega un rol importante para la operación de Hipermercados Tottus. Asimismo, dentro del presente análisis es importante destacar que parte del proceso es intensivo en capital, debido a la infraestructura necesaria como es el caso de las tiendas y dispensadores.

En el proceso del análisis estratégico, se ha tomado en cuenta las estrategias que desarrollará Hipermercados Tottus como un todo, no se han diseñado estrategias específicas para cada unidad de negocio, debido al tamaño de cada operación y la particularidad de cada una. Es importante destacar que la industria de Hipermercados Tottus es altamente competitiva, por lo tanto las estrategias en su mayoría son de carácter expansivo y buscan penetrar en mercados nuevos, como también ampliar la gama de productos. Por último, en relación a los competidores se ha considerado a Supermercados Peruanos y el Grupo Cencosud, debido a que tienen las mismas características de Hipermercados Tottus. Finalmente, para el análisis del proceso estratégico se ha considerado como posible entrante a la cadena norteamericana a Walmart. Por lo tanto, el presente proceso estratégico tendrá en cuenta los factores descritos anteriormente.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

La matriz FODA utiliza como ingredientes la matriz MEFI (Tabla 20) y la matriz MEFE (Tabla 13). Estas, en conjunto sirven para la creación de las estrategias externas e internas, estas son resultado de explotar, confrontar, buscar y evitar los factores críticos de éxito (D'Alessio, 2014). Otra ventaja de la matriz FODA, es que se obtiene estrategias resultantes específicas, y estas ayudarán en el proceso estratégico en las siguientes matrices (D'Alessio, 2014). La matriz FODA se encuentra descrita en la Tabla 22.

En el primer cuadrante, las estrategias correspondientes de la unión de fortalezas y oportunidades tienen como objetivo sacar provecho de las oportunidades externas con el emparejamiento de las fortalezas internas (D'Alessio, 2014). Una de las principales fortalezas que posee Hipermercados Tottus es que tiene una alta presencia en el mercado y los productos que ofrece son percibidos de buena calidad.

En el caso del segundo cuadrante, se encuentran aquellas estrategias resultantes de la unión de las fortalezas y las debilidades y tienen como objetivo mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades (D'Alessio, 2014). Una debilidad importante que posee Hipermercados Tottus es que tiene poca diversificación de productos, relación a la cantidad de SKUs que ofrece su competencia, por lo tanto las estrategias a desarrollar deben estar orientadas a incrementar el portafolio de productos.

El tercer cuadrante de estrategias se forma de la unión de las fortalezas y amenazas. Hipermercados Tottus necesita desarrollar estrategias para facilitar la compra de locales ya que las trabas burocráticas para la compra y alquiler de inmuebles son una amenaza importante. Las estrategias de este tercer cuadrante tienen como objetivo reducir o evitar el impacto de las amenazas externas (D'Alessio, 2014).

El último cuadrante de la matriz FODA, contiene las estrategias resultantes de la unión de las debilidades y las amenazas, dichas estrategias están enfocadas a reducir debilidades internas evitando amenazas externas (D'Alessio, 2014). Al respecto, las estrategias resultantes para Hipermercados Tottus están enfocadas en la reducción de amenazas y debilidades, las principales son la poca diversificación de productos y bajo grado de integración en las regiones.

Tabla 22

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Buena calidad de productos y servicios	D1 Percepción de mala calidad sobre marcas propias
	F2 Buena aceptación del mercado	D2 Alta rotación de personal de rango medio-bajo
	F3 Buen respaldo financiero a través de la Corporación Falabella	D3 La toma de decisiones es un proceso burocrático
	F4 Moderno centro de distribución que consolida las operaciones logísticas	D4 Resentimiento del consumidor peruano frente a empresas chilenas
	F5 Reconocimiento por relación Precio-Calidad	D5 Menor cantidad de tiendas en relación a los competidores
	F6 Equipo gerencial con experiencia en consumo masivo	D6 Menor recordación de marca frente a los competidores
	F7 Buen <i>land bank</i> de terrenos para futuros proyectos	
Oportunidades	Estrategias FO: Explote	Estrategias DO: Busque
O1 El Perú mantiene una estabilidad jurídica, económica y política con un crecimiento económico	FO1 Inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas en provincias (F5, F7, O2, O5 y O6)	DO1 Introducir nuevas marcas oriundas de cada región (D1, D6, O4 y O5)
O2 Atractividad para las inversiones en el sector <i>retail</i> .	FO2 Incrementar la gama de productos de marcas propias, a fin de crear un mayor volumen de ventas (F1, F2 y O4)	DO2 Invertir en programas de desarrollo profesional para fidelizar y motivar al personal rango medio-bajo (D2 y O1)
O3 Crecimiento del ingreso disponible del consumidor promedio peruano	FO3 Establecer nuevos centros de distribución en provincias para mejorar la operación logística (F3, F4, O2 y O6)	DO3 Lanzamiento de Hiperbodegas Precio Uno (O1, O6 y D5)
O4 Incremento del consumo de marcas propias	FO4 Implementar un plan de retención de talentos para el equipo gerencial y realizar acciones para identificar sucesores (F6 y O1)	DO4 Implementar programas de mejora de procesos (D3 y O2)
O5 Mayor demanda de supermercados en provincia	FO5 Alianzas estratégicas con Bancos, Financieras y Cajas Rurales para pertenecer a su portafolio de productos (F6, O3, O7)	DO5 Implementar programas para crear una identificación de la marca con el consumidor peruano (D4, O3 y O5)
O6 Terrenos disponibles en provincias		
O7 Crecimiento del financiamiento para créditos de consumo		
Amenazas	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite
A1 Trabas burocráticas en licencias y permisos para la expansión de operaciones comerciales	FA1 Tercerizar el proceso de gestión de licencias y permisos a través de un licitación pública con la finalidad de disminuir las trabas burocráticas (F6, F3 y A1)	DA1 Diferenciación de las marcas propias como productos únicos en calidad, diseño, presentación y valor agregado (D1, D6, A6)
A2 Aumento de competidores en formatos menores de 500m ²	FA2 Implementar una división de investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos (F1, F2, F3 y A2)	DA2 Implementar programas de responsabilidad social para mejorar la identificación de consumidores y trabajadores con la marca. (D2, D4, D6, A3, A5)
A3 Aumento de la inseguridad ciudadana	FA3 Alianzas estratégicas con proveedores locales con la finalidad de implementar programas de: compras en moneda nacional y ahorros (F2, F3, A5 y A7)	DA3 Construcción de instalaciones eficientes de manera subterránea (D5, A4)
A4 Saturación de las áreas urbanas para desarrollar nuevas tiendas	FA4 Implementar planes de transporte basados en buses alimentadores para facilitar el acceso a las tiendas, permitiendo al mismo tiempo incrementar la seguridad de los consumidores (F3, A3 y A4)	
A5 Aumento de los conflictos sociales que disminuyen la apertura de nuevos proyectos	FA5 Alianzas estratégicas con los proveedores logísticos con la finalidad de mejorar los estándares del servicio para los Centros de Distribución Logística (F6, F7, A6)	
A6 Infraestructura poco desarrollada en comunicaciones y transporte	FA6 Implementar programas de inclusión social a través del desarrollo de proveedores agrícolas en provincias (F1, F2, F3, F5, A2 y A5)	
A7 Alza sostenida del tipo de cambio		

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados," de F. D'Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

Tabla 23

Estrategias Específicas y Estrategias Alternativas

		Estrategias Específicas	Estrategias Alternativas
FO1	1	Inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas en provincias	Intensiva- Penetración de Mercados
FO2	2	Incrementar la gama de productos de marcas propias, a fin de crear un mayor volumen de ventas	Intensiva- Desarrollo de Productos
FO3	3	Establecer nuevos centros de distribución en provincias para mejorar la operación logística	Intensiva- Penetración de Mercados
FO4	4	Implementar un plan de retención de talentos para el equipo gerencial y realizar acciones para identificar sucesores	Intensiva- Penetración de Mercados
FO5	5	Alianzas estratégicas con Bancos, Financieras y Cajas Rurales para pertenecer a su portafolio de productos	Intensiva- Penetración de Mercados
DO1	6	Introducir nuevas marcas oriundas de cada región	Intensiva- Desarrollo de Productos
DO2	7	Invertir en programas de desarrollo profesional para fidelizar y motivar al personal rango medio-bajo	Intensiva- Penetración de Mercados
DO3	8	Lanzamiento de Hiperbodegas Precio Uno	Diversificación Concéntrica
DO4	9	Implementar programas de mejora de procesos	Intensiva- Penetración de Mercados
DO5	10	Implementar programas para crear una identificación de la marca con el consumidor peruano	Integración Vertical
FA1	11	Tercerizar el proceso de gestión de licencias y permisos a través de un licitación pública con la finalidad de disminuir las trabas burocráticas	Intensiva- Penetración de Mercados
FA2	12	Implementar una división de investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos	Intensiva- Desarrollo de Productos
FA3	13	Alianzas estratégicas con proveedores locales con la finalidad de implementar programas de: compras en moneda nacional y ahorros	Integración Vertical
FA4	14	Implementar planes de transporte basados en buses alimentadores para facilitar el acceso a las tiendas, permitiendo al mismo tiempo incrementar la seguridad de los consumidores	Intensiva- Penetración de Mercados
FA5	15	Alianzas estratégicas con los proveedores logísticos con la finalidad de mejorar los estándares del servicio para los Centros de Distribución Logística	Integración Vertical
FA6	16	Implementar programas de inclusión social a través del desarrollo de proveedores agrícolas en provincias	Integración Vertical
DA1	17	Diferenciación de las marcas propias como productos únicos en calidad, diseño, presentación y valor agregado	Intensiva- Desarrollo de Productos
DA2	18	Implementar programas de responsabilidad social para mejorar la identificación de consumidores y trabajadores con la marca.	Integración Vertical
DA3	19	Construcción de instalaciones eficientes de manera subterránea	Intensiva- Penetración de Mercados

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA tiene como objetivo determinar la postura estratégica de una organización (D'Alessio, 2014). Esta se compone de dos ejes relativos a la industria, los cuales son la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno. Por otro lado, se encuentran los factores relativos a la organización, los cuales son la fortaleza financiera y la ventaja competitiva. Hipermercados Tottus se encuentra en el cuadrante agresivo, posee buenas fortalezas financieras y de la industria. En relación a la ventaja competitiva, Hipermercados Tottus contiene un nivel alto, es decir no es tan defensivo; y por último en relación a la estabilidad del entorno, se encuentra en un nivel intermedio principalmente debido a su alta competitividad y un rango de precios de productos competitivos estrecho. En la Figura 13 se muestra el resultado de la matriz PEYEA.

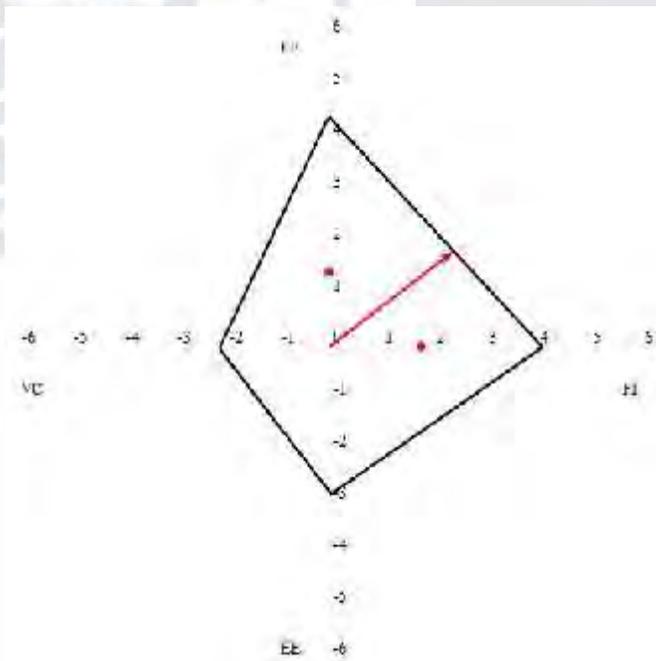


Figura 13: Matriz PEYEA de Hipermercados Tottus. Nota. FF: Fortaleza Financiera (4.22), FI: Fortaleza de la Industria (4.00), EE: Estabilidad del Entorno (-3.00) y VC: Ventaja Competitiva (-2.33). Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados,” de F. D’Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

El vector resultante se encuentra en el punto (x,y) igual a (1.67,1.22), por lo tanto la postura estratégica que debe asumir Hipermercados Tottus es agresiva. Lo anterior tiene mucha relación con la industria, en la cual hay una alta competitividad, donde los principales competidores también son agresivos en la apertura de tiendas, promociones con altas reducciones de precio y un uso intensivo de capital. A continuación se presenta la matriz PEYEA.

Tabla 24

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1.- Retorno de la Inversión	5	1.- Cambios tecnológicos	1
2.- Apalancamiento	5	2.- Tasa de inflación	5
3.- Liquidez	4	3.- Variabilidad de la demanda	2
4.- Capital requerido versus capital disponible	4	4.- Rango de precios de productos competitivos	4
5.- Flujo de caja	4	5.- Barreras de entrada al mercado	4
6.- Facilidad de salida del mercado	2	6.- Rivalidad/presión competitiva	2
7.- Riesgo involucrado en el negocio	3	7.- Elasticidad de precios de la demanda	3
8.- Rotación de inventarios	6	8.- Presión de los productos sustitutos	3
9.- Economías de escala y de experiencia	5		
Promedio =	4.22	Promedio (-6) =	-3.00
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	
1.- Participación en el mercado	4	1.- Potencial de crecimiento	4
2.- Calidad del producto	5	2.- Potencial de utilidades	2
3.- Ciclo de vida del producto	3	3.- Estabilidad financiera	4
4.- Ciclo de reemplazo del producto	2	4.- Conocimiento tecnológico	4
5.- Lealtad del consumidor	5	5.- Utilización de recursos	4
6.- Utilización de la capacidad de los competidores	4	6.- Intensidad de capital	5
7.- Conocimiento tecnológico	4	7.- Facilidad de entrada al mercado	5
8.- Integración vertical	2	8.- Productividad/utilización de la capacidad	4
9.- Velocidad de introducción de nuevos productos	4	9.- Poder de negociación de los productores	4
Promedio (-6) =	-2.33	Promedio =	4.00

Nota. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados,” de F. D’Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

Las estrategias resultantes del análisis PEYEA, están basadas en la postura agresiva. En este sentido Hipermercados Tottus debe explotar su posición favorable en la industria.

Adicionalmente, es preciso indicar que hay estrategias que son de carácter competitivo. Al respecto las estrategias son las siguientes: (a) introducir productos oriundos de cada región para

generar identidad con el consumidor; (b) implementar controles para mejorar la productividad a través de Six Sigma; (c) alianzas estratégicas con Bancos, Financieras y Cajas Rurales para pertenecer a su portafolio de productos; (d) lanzamiento de Hiperbodegas Precio Uno, nuevo formato orientado a zonas periféricas sólo con marcas propias; (e) alianzas estratégicas con los proveedores logísticos con la finalidad de mejorar los estándares del servicio para los Centros de Distribución Logística; e (f) inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas en provincias.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Para este análisis se ha tomado como base la información de la Tabla 25 donde se observa la participación de Hipermercados Tottus en el mercado así como el crecimiento de las ventas entre el período 2013 y 2014. Según la matriz BCG mostrada en la Figura 14, Hipermercados Tottus es un “estrella” lo que significa que tiene una alta participación en el mercado del 29% y un alto crecimiento del 12.9% en las ventas. Estos resultados aunado al bajo nivel de penetración del sector *retail* de aproximadamente 38% (ATKearney, 2014), son un indicativo de excelentes oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad. Asimismo conllevan la aplicación de estrategias de integración, estrategias intensivas, y aventuras conjuntas con la finalidad de asegurar un crecimiento sostenido y una futura posición dominante.

Como Hipermercados Tottus cuenta con un sólido respaldo financiero representado por el Grupo Falabella, las estrategias recomendadas a desarrollar serían las siguientes:

Implementar una división de investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos. Esta estrategia intensiva de desarrollo de productos nuevos está alineada a los objetivos estratégicos de largo plazo, y complementa a la estrategia presentada en el

MFODAd “Incrementar la gama de productos de marcas propias, a fin de crear un mayor volumen de ventas”.

Lanzamiento de Hiperbodegas Precio Uno. Estrategia intensiva cuya finalidad es llevar a la fase de implementación el programa experimental de Hiperbodegas Precio Uno cuyo formato es cubrir con productos netamente de marca propia las zonas periféricas de las ciudades de Lima y provincias, de esta manera consolidar el crecimiento y asegurar una futura posición de liderazgo.

Alianzas estratégicas con los proveedores logísticos con la finalidad de mejorar los estándares del servicio para los Centros de Distribución Logística. Estrategia de integración vertical hacia atrás que busca realizar las sinergias con los proveedores logísticos que permitan una mejora continua en el servicio especialmente en provincias donde la infraestructura vial y de comunicaciones está poco desarrollada.

Plan agresivo de inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas en provincias. Estrategia intensiva de penetración de mercados en provincias aprovechando el respaldo financiero de Hipermercados Tottus alineado con estrategias de *first mover advantage* y de *proximidad*.

6.4 Matriz Interna-Externa (IE)

En la Figura 15, se puede ubicar a Hipermercados Tottus, con los puntajes obtenidos en la MEFE (2.98) y MEFI (2.83), en la región 2 cuya prescripción indica retener y mantener, y en el cuadrante V, cuya estrategia es desarrollarse selectivamente para mejorar. Para esto, las estrategias sugeridas son penetración de mercados y desarrollo de productos tales como: (a) implementar una división de investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos, en especial los de marca propia; (b) lanzamiento de Hiperbodegas Precio Uno; (c) establecer

nuevos centros de distribución en provincias para mejorar la operación logística;(d) introducir productos oriundos de cada región para generar identidad con el consumidor; e (e) implementar estrategias agresivas de inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas en provincias.

6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

La presente matriz tiene como objetivo ubicar a Hipermercados Tottus en un cuadrante determinado, de acuerdo a la posición competitiva de la organización y el crecimiento del mercado (D'Alessio, 2014). Al respecto, Hipermercados Tottus se encuentra en el cuadrante I, tal como muestra la Figura 16, debido a que los competidores están accionando con estrategias agresivas para ganar *market share*. Asimismo, Hipermercados Tottus y sus competidores no están dispuestos a cambiar sus ventajas competitivas ya que el costo de oportunidad es demasiado alto. Por último, dado los niveles de inversión y el buen respaldo financiero de Hipermercados Tottus, esta puede asumir riesgos para ampliar sus operaciones.

Las estrategias a desarrollar serían intensivas de penetración de mercados tales como la estrategia de *first mover advantage* y de proximidad que se traducen en la implementación de un agresivo plan de inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas tanto en Lima como en provincias. Se busca así ser los primeros en establecer tiendas en mercados vírgenes, y en mercados existentes establecer tiendas lo más cercanas entre ellas, con la finalidad de atraer clientes nuevos y evitar que los clientes antiguos se muden a la competencia. Con esta estrategia, a pesar de que se pueda canibalizar el *marketshare* entre tiendas, el resultado final es que el *marketshare* general Hipermercados Tottus se incrementará, manteniendo así una posición competitiva fuerte.

Se complementarán las estrategias de proximidad con más estrategias intensivas de desarrollo de mercados y de productos tales como el lanzamiento del nuevo formato en fase experimental de Hiperbodegas Precio Uno orientado a cubrir nuevos mercados en las periferias; implementación de una división de investigación y desarrollo de nuevos productos con marca propia e introducción de marcas oriundas de cada región; implementación de centros de distribución en provincias para mejorar la operación logística; y desarrollo de alianzas estratégicas con el sector financiero para que Hipermercados Tottus sea incluido en el portafolio de productos financieros.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (DE)

En la Tabla 26 se concentran todas las estrategias resultantes de FODA, PEYEA, BCG, IE y GE (D'Alessio, 2014). Al respecto, estas estrategias son de carácter específico y aquellas que se repiten tres veces o más serán consideradas como retenidas, las restantes serán consideradas como estrategias de contingencia. Es importante destacar que la matriz DE, también tiene como objetivo identificar las estrategias más específicas, debido a que estas se usarán en las posteriores matrices del proceso estratégico. Adicionalmente, si bien hay estrategias que no tienen un valor de repetición mayor a tres, estas al ser de contingencia tienen mucha relevancia para el proceso estratégico. La matriz DE se presenta en la Tabla 26.

Tabla 25

Participación de Hipermercados Tottus en la industria del retail 2014

Unidad de Negocio	A. Ventas del mercado año 2014 (millones de US\$)	B. Ventas de la organización año 2013 (millones de US\$)	C. Ventas de la organización año 2014 (millones de US\$)	D. Ventas de la organización año 2014 (%)	E. Utilidades de la organización año 2014 (millones de US\$)	F. Utilidades de la organización año 2014 (%)	Participación del mercado (C/A)	Tasa de crecimiento ((C-B)/B)
Hipermercados Tottus	3,289	837.63	945.73	100%	34.61	100%	0.29	12.90%

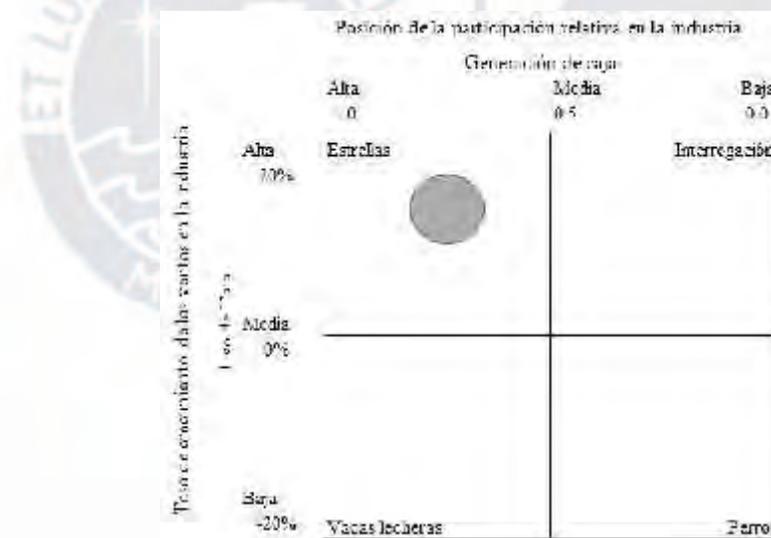


Figura 14. Matriz BCG de Hipermercados Tottus. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados,” de F. D’Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

		Total ponderado EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Total ponderado EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Figura 15. Matriz IE de Hipermercados Tottus. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados,” de F. D’Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

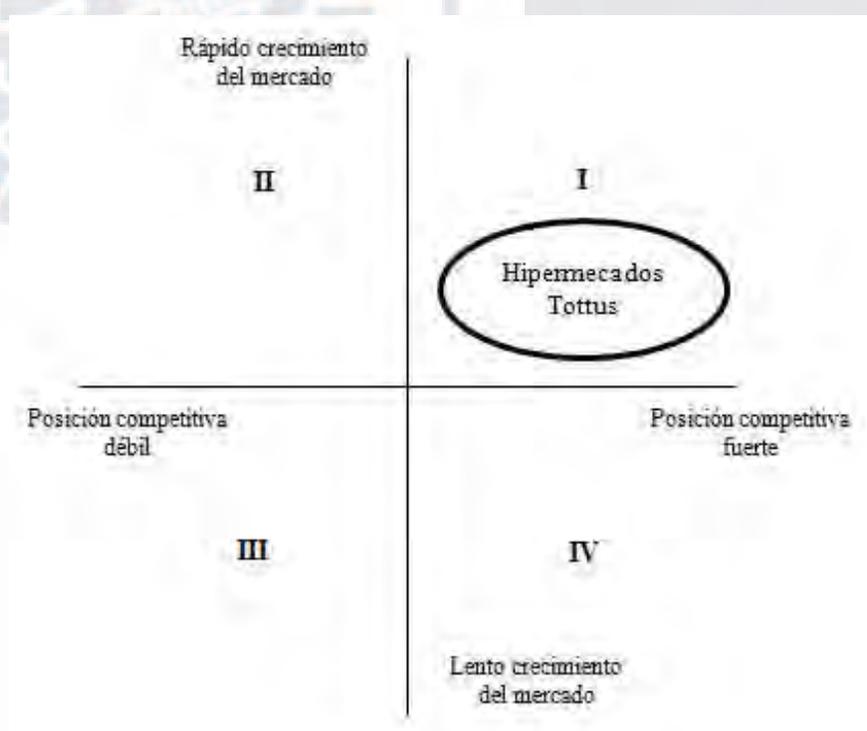


Figura 16. Matriz de la Gran Estrategia (GE). Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados,” de F. D’Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

Tabla 26

Matriz de Decisión Estratégica (DE)

		Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	MIE	MGE	Total
FO1	1	Inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas en provincias	X	X	X	X	X	5
FO2	2	Incrementar la gama de productos de marcas propias, a fin de crear un mayor volumen de ventas	X					1
FO3	3	Establecer nuevos centros de distribución en provincias para mejorar la operación logística	X			X	X	3
FO4	4	Implementar un plan de retención de talentos para el equipo gerencial y realizar acciones para identificar sucesores	X					1
FO5	5	Alianzas estratégicas con Bancos, Financieras y Cajas Rurales para pertenecer a su portafolio de productos	X	X			X	3
DO1	6	Introducir nuevas marcas oriundas de cada región	X	X		X	X	4
DO2	7	Invertir en programas de desarrollo profesional para fidelizar y motivar al personal rango medio-bajo	X					1
DO3	8	Lanzamiento de Hiperbodegas Precio Uno	X	X	X	X		4
DO4	9	Implementar programas de mejora de procesos	X					1
DO5	10	Implementar programas para crear una identificación de la marca con el consumidor peruano	X					1
FA1	11	Tercerizar el proceso de gestión de licencias y permisos a través de un licitación pública con la finalidad de disminuir las trabas burocráticas	X					1
FA2	12	Implementar una división de investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos	X		X	X	X	4
FA3	13	Alianzas estratégicas con proveedores locales con la finalidad de implementar programas de: compras en moneda nacional y ahorros	X					1
FA4	14	Implementar planes de transporte basados en buses alimentadores para facilitar el acceso a las tiendas, permitiendo al mismo tiempo incrementar la seguridad de los consumidores	X					1
FA5	15	Alianzas estratégicas con los proveedores logísticos con la finalidad de mejorar los estándares del servicio para los Centros de Distribución Logística	X	X	X			3
FA6	16	Implementar programas de inclusión social a través del desarrollo de proveedores agrícolas en provincias	X					1
DA1	17	Diferenciación de las marcas propias como productos únicos en calidad, diseño, presentación y valor agregado	X					1
DA2	18	Implementar programas de responsabilidad social para mejorar la identificación de consumidores y trabajadores con la marca.	X					1
DA3	19	Construcción de instalaciones eficientes de manera subterránea	X					1
PEYEA1	20	Implementar controles para mejorar la productividad a través de Six Sigma.		X				1

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados," de F. D'Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 27

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) – Oportunidades y Amenazas

	Inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas en provincias		Establecer nuevos centros de distribución en provincias para mejorar la operación logística		Alianzas estratégicas con Bancos, Financieras y Cajas Rurales para pertenecer a su portafolio de productos		Introducir nuevas marcas oriundas de cada región		Lanzamiento de Hiperbodegas Precio Uno		Implementar una división de investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos		Alianzas estratégicas con los proveedores logísticos con la finalidad de mejorar los estándares del servicio para los Centros de Distribución Logística		
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades															
1.- El Perú mantiene una estabilidad jurídica, económica y política con un crecimiento económico	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
2.- Atractividad para las inversiones en el sector retail	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10
3.- Crecimiento del ingreso disponible del consumidor promedio peruano	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36
4.- Incremento del consumo de marcas propias	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
5.- Mayor demanda de supermercados en provincia	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
6.- Terrenos disponibles en provincias	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
7.- Crecimiento del financiamiento para créditos de consumo	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Amenazas															
1.- Trabas burocráticas en licencias y permisos para la expansión de operaciones comerciales	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
2.- Aumento de competidores en formatos menores de 500m2	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05
3.- Aumento de la inseguridad ciudadana	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08
4.- Saturación de las áreas urbanas para desarrollar nuevas tiendas	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05
5.- Aumento de los conflictos sociales que disminuyen la apertura de nuevos proyectos	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05
6.- Infraestructura poco desarrollada en comunicaciones y transporte	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
7.- Alza sostenida del tipo de cambio	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados," de F. D'Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

Tabla 28

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)–Fortalezas y Debilidades

		Inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas en provincias		Establecer nuevos centros de distribución en provincias para mejorar la operación logística		Alianzas estratégicas con Bancos, Financieras y Cajas Rurales para pertenecer a su portafolio de productos		Introducir nuevas marcas oriundas de cada región		Lanzamiento de Hiperbodegas Precio Uno		Implementar una división de investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos		Alianzas estratégicas con los proveedores logísticos con la finalidad de mejorar los estándares del servicio para los Centros de Distribución Logística		
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Fortaleza																
1.- Buena calidad de productos y servicios	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	2	0.40	4	0.80	3	0.60	3	0.60	
2.- Buena aceptación del mercado	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	
3.- Buen respaldo financiero a través de la Corporación Falabella	0.02	4	0.08	3	0.06	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	
4.- Moderno centro de distribución que consolida las operaciones logísticas	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	
5.- Reconocimiento por relación Precio-Calidad	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	3	0.39	3	0.39	2	0.26	
6.- Equipo gerencial con experiencia en consumo masivo	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	
7.- Buen land bank de terrenos para futuros proyectos	0.12	3	0.36	3	0.36	1	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	
Debilidades																
1.- Percepción de mala calidad sobre marcas propias	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	
2.- Alta rotación de personal de rango medio-bajo	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.06	
3.- La toma de decisiones es un proceso burocrático	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	
4.- Resentimiento del consumidor peruano frente a empresas chilenas	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	
5.- Menor cantidad de tiendas en relación a los competidores	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	
6.- Menor recordación de marca frente a los competidores	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	
Resultado	2.00		5.43		5.38		4.60		4.71		4.85		4.71		4.30	

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados," de F. D'Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

De la matriz MCPE, establecemos que aquellas estrategias retenidas son aquellas que han obtenido un puntaje mayor a 4.70. Las estrategias retenidas, tienen una gran correlación con el contexto competitivo del mercado y también con la agresividad de los competidores en ampliar sus puntos de venta y crear una imagen fuerte en el consumidor. Por lo tanto, las estrategias retenidas son las siguientes: (a) inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas en provincias, (b) establecer nuevos centros de distribución en provincias para mejorar la operación logística, (c) introducir nuevas marcas oriundas de cada región, (d) lanzamiento de Hiperbodegas Precio Uno, y (e) implementar una división de investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos.

6.8 Matriz de Rumelt

Para este análisis se ha tomado como base las siete estrategias retenidas, aquellas que han aparecido tres o más veces en la matriz DE. Las cinco estrategias han cumplido con los criterios establecidos por la matriz de Rumelt según se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29

La Matriz de Rumelt para Hipermercados Tottus

	Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas en provincias	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Establecer nuevos centros de distribución en provincias para mejorar la operación logística	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Introducir nuevas marcas oriundas de cada región	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Lanzamiento de Hiperbodegas Precio Uno	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Implementar una división de investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados,” de F. D’Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

6.9 Matriz de Ética

La presente matriz tiene como objetivo verificar si las estrategias retenidas escogidas cumplen con una normativa ética (D'Alessio, 2014). Por lo tanto, las estrategias deben cumplir una auditoría, a fin de que puedan ser aplicables y no violen los derechos humanos o tengan perjuicios con los objetivos estratégicos de Hipermercados Tottus. La matriz de ética se presenta en la Tabla 31.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las siguientes: (a) inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas en provincias, (b) establecer nuevos centros de distribución en provincias para mejorar la operación logística, (c) introducir nuevas marcas oriundas de cada región, (d) lanzamiento de Hiperbodegas Precio Uno, y (e) implementar una división de investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos. La importancia de las estrategias retenidas se debe a que la implementación de éstas ayudará al cumplimiento del objetivo de largo plazo. Si bien son específicas, el impacto de estas es positivo para el proceso estratégico de Hipermercados Tottus.

En relación a las estrategias de contingencia, estas son presentadas en la Tabla 30. Las estrategias de contingencia ayudan al proceso estratégico, debido a que si las estrategias retenidas no pueden ser aplicadas, entonces alguna de las de contingencia podrá ser usada en reemplazo. Debido a que el proceso estratégico es iterativo (D'Alessio, 2014) permite que las estrategias retenidas puedan ser implementadas en un futuro. Por ejemplo, la estrategia de contingencia número 18, la cual indica la implementación de alianzas estratégicas con los proveedores logísticos, los cuales podrán mejorar su servicio y reducir los precios para

Hipermercados Tottus, es importante pero en un corto plazo. Esta estrategia puede ser usada en paralelo para reforzar las estrategias retenidas.

Tabla 30

Estrategias de Contingencia

Estrategias de Contingencia
1.- Incrementar la gama de productos de marcas propias, a fin de crear un mayor volumen de ventas
2.- Implementar un plan de retención de talentos para el equipo gerencial y realizar acciones para identificar sucesores
3.- Alianzas estratégicas con Bancos, Financieras y Cajas Rurales para pertenecer a su portafolio de productos
4.- Invertir en programas de desarrollo profesional para fidelizar y motivar al personal rango medio-bajo
5.- Implementar programas de mejora de procesos
6.- Implementar programas para crear una identificación de la marca con el consumidor peruano
7.- Tercerizar el proceso de gestión de licencias y permisos a través de un licitación pública con la finalidad de disminuir las trabas burocráticas
8.- Alianzas estratégicas con proveedores locales con la finalidad de implementar programas de: compras en moneda nacional y ahorros
9.- Implementar planes de transporte basados en buses alimentadores para facilitar el acceso a las tiendas, permitiendo al mismo tiempo incrementar la seguridad de los consumidores
10.- Alianzas estratégicas con los proveedores logísticos con la finalidad de mejorar los estándares del servicio para los Centros de Distribución Logística
11.- Implementar programas de inclusión social a través del desarrollo de proveedores agrícolas en provincias
12.- Diferenciación de las marcas propias como productos únicos en calidad, diseño, presentación y valor agregado
13.- Implementar programas de responsabilidad social para mejorar la identificación de consumidores y trabajadores con la marca.
14.- Construcción de instalaciones eficientes de manera subterránea
15.- Implementar controles para mejorar la productividad a través de Six Sigma

Tabla 31

Matriz de Ética

Estrategias Específicas	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad de la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	Se acepta
FO1 Inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas en provincias	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO3 Establecer nuevos centros de distribución en provincias para mejorar la operación logística	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO1 Introducir nuevas marcas oriundas de cada región	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO3 Lanzamiento de Hiperbodegas Precio Uno	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FA2 Implementar una división de investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados," de F. D'Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos Largo Plazo

En la siguiente matriz debe verificarse cuáles objetivos de largo plazo se van a poder alcanzar con las estrategias retenidas. Al respecto, las estrategias retenidas presentadas son aquellas que tienen un carácter agresivo para poder lograr cumplir los objetivos de largo plazo. Es preciso indicar que los objetivos de largo plazo son desafiantes para Hipermercados Tottus, sin embargo, los competidores también tienen objetivos similares. Al respecto, el mercado *retail* tiene como característica principal el nivel de cobertura, en ese sentido crecer en número de tiendas y ganar mayor *market share* es lo que rentabiliza el negocio aprovechando las economías de escala. La matriz de Estrategias versus Objetivos Largo Plazo se presenta en la Tabla 32.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

El presente análisis tiene en cuenta los principales competidores de Hipermercados Tottus, los cuales son Supermercados Peruanos y el Grupo Cencosud. Es preciso indicar que se ha considerado a Walmart como un posible entrante. Al respecto, Walmart es una cadena norteamericana, posiblemente entre al mercado peruano comprando una cadena ya existente; esta posible estrategia tiene como intención no iniciar con altos costos fijos, sino apalancarse del capital ya existente y de la demanda que tenga la cadena comprada, la matriz se presenta en la Tabla 33.

En relación a los competidores, es probable que implementen estrategias de diversificación concéntrica, amplíen la gama de productos de marcas propias. También los competidores realizarán inversiones en la compra y/o alquiler de espacios para desarrollar nuevas tiendas en sus diferentes formatos. Actualmente, encontrar espacios cerca de zonas urbanas adecuadas para un supermercado es escaso; por otro lado, el valor de los locales en las zonas urbanas se ha revalorizado, haciendo que los metros cuadrados se encarezca.

Tabla 32

Matriz de Estrategias versus Objetivos Largo Plazo

Intereses organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7
1.- Incrementar número de tiendas							
2.- Incrementar ventas por m2 de superficie	Incorporar 50 nuevos supermercados a los 52 actuales a nivel nacional para el año 2020.	Ser reconocida como una empresa retail modelo que promueva la responsabilidad social dentro de sus operaciones.	Triplicar las ventas actuales de 3,200 millones de soles a 9,000 millones de soles para el año 2020.	Incrementar el EBITDA actual de 60 millones de soles a 85 millones de soles para el año 2020.	Incrementar la participación de mercado actual de 27% a 40% para el año 2020.	Lograr expandirse a un país latinoamericano para el año 2020.	Inaugurar 30 nuevos formatos Hiperbodegas Precio Uno en Lima y provincia para el año 2020, logrando un total de 32 formatos en total.
3.- Incrementar participación de mercado							
4.- Generación de empleo digno							
5.- Mejora de la calidad de vida de los pobladores del Perú							
Estrategias Específicas							
FO1: Inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas en provincias	X		X	X	X	X	X
FO3: Establecer nuevos centros de distribución en provincias para mejorar la operación logística	X	X	X	X	X	X	X
DO1: Introducir nuevas marcas oriundas de cada región	X	X	X		X		
DO3: Lanzamiento de Hiperbodegas Precio Uno	X	X	X	X	X		X
FA2: Implementar una división de investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos	X	X	X	X	X	X	

Nota. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados,” de F. D’Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

Tabla 33

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Estrategias Retenidas	Supermercados Peruanos Competidor	Grupo Cencosud Competidor	Walmart Posible Entrante
FO1	Inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas en provincias	Realizar inversiones para ampliar su oferta y ganar <i>market share</i>	Realizar inversiones para ampliar su oferta y ganar <i>market share</i>	Comprar una cadena existente, a fin de no incrementar el costo de inicio
FO3	Establecer nuevos centros de distribución en provincias para mejorar la operación logística	Ampliar y mejorar los centros logísticos	Ampliar y mejorar los centros logísticos	Buscar un aliado estratégico para tercerizar las funciones logísticas
DO1	Introducir nuevas marcas oriundas de cada región	Afianzar y lanzar más productos con marcas propias (marca Bells)	Afianzar y lanzar más productos con marcas propias (marca Metro)	Mantener las marcas propias de la cadena comprada
DO3	Lanzamiento de Hiperbodegas Precio Uno	Implementar formatos de tiendas similares en zonas periféricas a la ciudad	Implementar formatos de tiendas similares en zonas periféricas a la ciudad	No realizar inversiones similares hasta afianzar la entrada al mercado
FA2	Implementar una división de investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos	Realizar inversiones en <i>businessintelligence</i>	Realizar inversiones en <i>businessintelligence</i>	Hacer una gran inversión en un área de <i>businessintelligence</i>

Nota. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados,” de F. D’Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

6.13 Conclusiones

De acuerdo al análisis del proceso estratégico se ha podido desarrollar las estrategias retenidas las cuales son las siguientes: (a) inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas en provincias, (b) establecer nuevos centros de distribución en provincias para mejorar la operación logística, (c) introducir nuevas marcas oriundas de cada región, (d) lanzamiento de Hiperbodegas Precio Uno, y (e) implementar una división de investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos. Estas estrategias son de carácter agresivo, debido al contexto competitivo de la industria. Asimismo, con estas estrategias se busca un rápido crecimiento y penetración en nuevos mercados; esto último será fortalecido con el incremento de la gama de productos y el desarrollo de las marcas propias.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2014) la implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones que llevarán a obtener los resultados. Por lo tanto, el proceso de implementación será exitoso en la medida que se logren los Objetivos de Largo Plazo (OLP). Al respecto, para poder alcanzar los OLP se necesitan de pasos intermedios los cuales son los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Para Hipermercados Tottus, se requiere de un liderazgo comprometido de la alta dirección, así como de una cultura organizacional que no obstaculice la implementación. Por lo tanto los OCP deben ser: (a) realistas, (b) medibles, (c) consistentes, (d) razonables, (e) desafiantes, (f) claros, (g) correctamente comunicados, y (h) asumidos por la organización (D'Alessio, 2014).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Se han desarrollado 18 OCP para poder alcanzarlos y cumplirlos. Los OCP cumplen con las condiciones descritas anteriormente, los cuales están presentados en la Tabla 34. A continuación se detallan los OCP por cada OLP. El OLP 1 tiene como objetivo incrementar el número de tiendas en 100% para el 2020, dicho objetivo tiene tres OCP. Estos son muy agresivos en cuanto a la penetración de mercados y la inversión necesaria. Por ello, un factor importante es estandarizar el formato de tiendas de tal forma que permita reducir el tiempo de construcción. Asimismo marcar un ritmo de construcción de 13 tiendas por año, lo cual significa casi duplicar el ritmo actual y finalmente duplicar el número de terrenos del *Landbank* actual.

El OLP 2 tiene como objetivo que Hipermercados Tottus sea reconocida por su responsabilidad social, consta de dos OCP. El primero está enfocado a la implementación de programas, estos crearán la atención necesaria y generará impacto en las comunidades objetivo. La creación de un área exclusiva ayudará a que los recursos y las acciones de los programas de responsabilidad tengan gran importancia e independencia.

El OLP 3 está enfocado al tema reconocimiento de marca e imagen, este consta de dos OCP. Estos están enfocados a crear recordación de marca y mejorar el nivel de servicio en las tiendas. El primero incrementará la recordación a través de programas de marketing. Por el otro lado, en el segundo OCP tiene como objetivo mejorar la calidad del servicio, esto ayudará a reforzar la imagen en los clientes.

El OLP 4 que tiene como objetivo el incremento del EBITDA en 50% para el 2020. El OCP está enfocado a tener un sistema de *controlling* eficiente para el monitoreo de los resultados, identificando oportunidades de mejora, como también realizar los ajustes correspondientes. El segundo está enfocado monitorear el CAPEX, debido a que su correcta ejecución tendrá resultados en la rentabilidad de la empresa como también en la generación de flujos.

El OLP 5 consta de OCP muy desafiantes debido a que este OLP tiene como objetivo un crecimiento agresivo en ventas. El primero está enfocado a tener más SKU's, incrementando el portafolio de productos no solo de marcas propias sino de otras marcas. Los otros dos objetivos están enfocados a usar herramientas de marketing para poder desarrollar e incrementar la demanda.

El OLP 6 tiene como objetivo lograr una expansión en Latinoamérica consta de tres OCP muy importantes. El primero está enfocado a ver posibles objetivos de compra en Ecuador, por ello se desarrollará un plan de adquisición. El segundo OCP está enfocado en la identificación del posible objetivo y haber podido llegar a un acercamiento, por ello es que un hito es que se mande la Carta de Intención para el desarrollo del *due diligence*. Por último, el último objetivo es realizar el proceso de compra.

El OLP 7 enfocado a implementar un formato de tiendas en la periferia de Lima, los cuales tendrán precios más accesibles. Este objetivo consta de dos OCP, el primero

establecer el plan de desarrollo de Hiperbodegas Precio Uno; y el segundo haber implementado la primera tienda bajo este formato para finales del 2016.

Tabla 34

Objetivos de Largo Plazo y Objetivos de Corto Plazo

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo
OLP1. Incorporar 50 nuevos supermercados a los 52 actuales a nivel nacional para el año 2020.	<p>OCP 1.1 A partir del 2016, abrir 13 tiendas por año a nivel nacional.</p> <p>OCP 1.2 En el año 2016 se debe estandarizar los formatos de tienda, de tal forma de reducir el planeamiento y construcción de nuevas tiendas</p> <p>OCP 1.3 Duplicar cada año el número de terrenos en el <i>Landbank</i>, de tal forma que permita un adecuado crecimiento en número de tiendas.</p>
OLP2. Ser reconocida como una empresa retail modelo que promueva la responsabilidad social dentro de sus operaciones.	<p>OCP 2.1 Implementar a partir del 2016, dos programas de responsabilidad social por año.</p> <p>OCP 2.2 Incrementar los recursos asignados en 10% cada año para el área de responsabilidad social</p>
OLP3. Triplicar las ventas actuales de 3,200 millones de soles a 9,000 millones de soles para el año 2020.	<p>OCP 3.1 En el 2016 se debe lanzar nuevas campañas de marketing con el fin de crear identificación con el cliente.</p> <p>OCP 3.2 En el 2016 se debe implementar estándares de medición del servicio al cliente en cada tienda, basado en quejas o reclamaciones.</p>
OLP4. Incrementar el EBITDA actual de 60 millones de soles a 85 millones de soles para el año 2020.	<p>OCP 4.1 En el 2017 se debe desarrollar un modelo de <i>controlling</i> eficiente para el seguimiento de márgenes.</p> <p>OCP 4.2 Establecer en el año 2016 procesos para el seguimiento y monitoreo del CAPEX de los años posteriores</p>
OLP5. Incrementar la participación de mercado actual de 27% a 40% para el año 2020.	<p>OCP 5.1 A partir del 2016 se debe incrementar el número de SKUs en un 20% cada año.</p> <p>OCP 5.2 Desde el 2016 se debe implementar 60 promociones del tipo 2x1 o 3x2 por año</p> <p>OCP 5.3 A partir del 2016 implementar 20 promociones a través de propagandas TV y radio</p>
OLP6. Lograr expandirse a un país latinoamericano para el año 2020.	<p>OCP 6.1 Para el 2017 haber desarrollado un plan para la compra de adquisición de una cadena de supermercados en Ecuador</p> <p>OCP 6.2 Para el 2018 haber desarrollado y enviado la Carta de Intención de Compra a la cadena objetivo de Ecuador y comenzar con el <i>due diligence</i></p> <p>OCP 6.3 En el año 2019 realizar el proceso de compra para iniciar las operaciones en el año 2020</p>
OLP7. Inaugurar 30 nuevos formatos Hiperbodegas Precio Uno en Lima y provincia para el año 2020, logrando un total de 32 formatos en total.	<p>OLP 7.1 Para el 1er trimestre del 2016 implementar un plan de desarrollo de los nuevos formatos</p> <p>OLP 7.2 A finales del 2016 haber establecido el 1er formato Hiperbodegas Precio Uno</p>

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para que el proceso de implementación sea exitoso, se necesitan considerar cuatro tipos de recurso: (a) Financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos. Actualmente, Hipermercados Tottus cuentan con recursos financieros suficientes para alcanzar los OCP; sin embargo no es ajeno a las variables externas que pueden darse como por ejemplo una recesión o crisis económica en el país, o una crisis institucional donde Hipermercados Tottus deba de realizar ciertas correcciones o ajustes financieros. El Grupo Falabella es un gran respaldo financiero el cual permite y permitirá a Hipermercados Tottus consolidarse en el país y expandirse a diferentes regiones.

En el caso de los recursos físicos, Hipermercados Tottus no cuenta con una sede o infraestructura propia por lo que su política es la del arrendamiento a partir de 15 años para adelante. Ello le permite trabajar bajo proyectos y metas a largo alcance los cuales son totalmente cuantificables en el tiempo. Por otro lado la maquinaria y equipamiento que actualmente se cuenta en cada sede les permite poder llegar a los objetivos operativos y atención esperada.

En lo que respecta a recursos humanos, Hipermercados Tottus trabaja a través de compañías de busca talentos sujetos a roles muy específicos, donde la compañía tiene la opción de trabajar de otra manera, sin embargo y una vez el empleado forma parte del grupo lo que se busca es contar con el mejor rendimiento y performance necesario para que dicha persona sienta un ambiente acogedor y cómodo. Para ello, el área de Recursos Humanos se encuentra en constante comunicación con las jefaturas las cuales brindan informes de *performance* de cada empleado y es allí donde dicha área realiza un trabajo de planificación, mejora de productividad, programas de 360°, entre otros. Asimismo, se realiza un seguimiento periódico para encontrar nuevos talentos internos, los cuales permitan proponer las diferentes promociones de ascensos laborales.

El campo de los recursos tecnológicos no deja de ser ajeno a las políticas del Grupo Falabella y particularmente a Hipermercados Tottus donde se puede apreciar que se encuentran con infraestructura tecnológica actualizada y con equipos de comunicación en cada sede o tienda y su integración a través de las diferentes plataformas de servicios. Cabe señalar que se cuenta con el sistema ERP donde permite trabajar como base para cualquier tipo de servicios que se desee añadir. Si bien soluciones como cloud u otros son novedosos, por ahora no se está tomando en cuenta para los servicios críticos como los son: facturación, ventas, comunicación con proveedores, entre otros.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la Visión. Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden servir a varias estrategias. Estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad y responsabilidad social, que norma la dirección de la organización (D'Alessio, 2014). En el caso de Hipermercados Tottus, las políticas de cada estrategia se muestran en la Tabla 35.

7.4 Estructura en Hipermercados Tottus

En la Figura 11 se muestra como se encuentra constituido el organigrama de Hipermercados Tottus. Se puede comprobar que existe comunicación entre una línea de decisión jerárquica entre las principales áreas. Es preciso indicar que para el presente proceso estratégico no se realizarían cambios estructurales marcados; sino la presente estructura continuará, debido a que solo se necesita añadir áreas de acuerdo a los OCP. Esto ayudará a que la comunicación sea más fluida entre las diferentes áreas y la Gerencia General lo cual es muy importante para el desarrollo, operatividad y productividad.

Sin embargo, no se aprecia un área especializada en Inteligencia de Negocios, lo cual hoy en día ayuda mucho a diferentes compañías y en distintos rubros ya que con ello permite

analizar la situación pasada, actual y futura de la empresa desde el punto de vista de negocio. Teniendo en cuenta la competitividad que existe hoy en día y los posibles entrantes, se cree necesario implementar un área dedicada al análisis y desenvolvimiento del mercado lo cual permite no solo pronosticar sino al mismo tiempo ejecutar ciertos cambios que ayuden a dar un paso adelante ante cualquier movimiento externo que exista en el mercado. Con ello, Hipermercados Tottus tendrá la oportunidad de contar con un área dedicado a un análisis diferente a las demás y que consolidará los pasos siguientes que gerencia realice con el fin de seguir expandiéndose y de los diferentes objetivos mencionados.

En lo que respecta a Responsabilidad Social, de acuerdo a los OCP se incrementará el presupuesto para el área, esta reportará directamente a la Gerencia Central. Esto ayudará a que las decisiones de esta gerencia sean más rápidas y tengan mayor independencia. Por ello, también tendrá un presupuesto asignado a fin de que las acciones e iniciativas tengan un mejor impacto. Ante los cambios descritos anteriormente se presenta la posible nueva estructura organizacional en la Figura 17.



Figura 17. Nueva estructura organizacional de Hipermercados Tottus.

Tabla 35

Estrategias y Políticas

Estrategias	Políticas
E1. Inversiones para la compra de terrenos y apertura de nuevas tiendas en provincias	P1. Incentivar la participación de los ciudadanos de la localidad P2. Cuidar y respetar las zonas culturales P3. Generar mayores puestos de trabajo de la zona P4. Fomentar en los pobladores el respeto a su comunidad y al desarrollo
E2. Establecer nuevos centros de distribución en provincias para mejorar la operación logística	P5. Establecer alianzas con proveedores logísticos P6. Establecer niveles de servicios óptimos para la operación de suministro
E3. Introducir nuevas marcas oriundas de cada región	P7. Fomentar la participación de los participantes P8. Brindar nuevas posiciones de trabajo de forma descentralizada
E4. Lanzamiento de Hiperbodegas Precio Uno	P9. Fomentar la conectividad con la población P10. Incentivar la participación de los clientes
E5. Implementar una división de investigación y desarrollo para el lanzamiento de nuevos productos	P11. Generar nuevos negocios P12. Fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevos productos

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La inversión privada es muy importante para el crecimiento del país y más aún de cada localidad. Sin embargo, de acuerdo a los planes y objetivos de Hipermercados Tottus, la expansión propuesta de cara al 2020 es muy interesante, a su vez es responsable por los compromisos que tienen como política donde se respetan las zonas y espacios culturales, fomentan el desarrollo de la ciudad a través de infraestructura vial muy necesaria en ciertos lugares alejados donde la formalización y señalización no están del todo ordenadas. Asimismo, respecto a la ecología, ésta forma parte de la interpretación que tiene Hipermercados Tottus con el desarrollo de cada localidad.

Hipermercados Tottus cuenta con un área especializada en Responsabilidad Social donde entre otras iniciativas se cuenta con diversos programas como colocar un comedor para el colegio “Fe y Alegría” o la campaña “Recíclame” el cual se añade a la lista de empresas que ayudan al recojo de papel a beneficio de los niños discapacitados ubicados en distintos puntos de Lima. Otros programas buscan la mejora en el desarrollo académico y personal de cientos de niños a nivel nacional a través de la educación como por ejemplo el programa “Haciendo Escuela”.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

A través del área de Recursos Humanos, Hipermercados Tottus fomenta a sus trabajadores con diversas capacitaciones orientadas al mejoramiento profesional sujeto a cada rol o perfil profesional sin embargo no solamente brinda ese tipo de ayudas sino que existen ciertas autorizaciones de apoyo social, los cuales permiten brindarle al empleado apoyo psicológico mediante programas de manejo del estrés. Ello es valorado por los trabajadores ya que no solo hay un apoyo profesional sino personal en muchos de los casos. Por ello es necesario crear planes y programas para incrementar el clima laboral, identificar a los posibles sucesores y principalmente trabajar en un plan de desarrollo para el proceso estratégico.

Por otro lado, la motivación juega un papel muy importante para el programa que incentiva Recursos Humanos a mejorar y postular a puestos internos con la idea de ir ascendiendo a lo largo del tiempo. En ese sentido, las motivaciones a través de incrementos de sueldo no serían la única acción; Hipermercados Tottus debe desarrollar planes y programas para motivar al personal. En el caso de los operadores de cajas registradoras es muy importante tener al personal comprometido, a fin de reducir la rotación de personal. La página web de Hipermercados Tottus, es un valor muy importante ya que a partir de allí Recursos Humanos recibe una serie de perfiles profesionales los cuales son analizados para la demanda que existe.

7.7 Gestión del Cambio

Los objetivos mencionados en este capítulo deben de ser impulsados por la Gerencia General, la cual es un pilar muy importante dentro de la organización. Sin embargo se considera que parte de los cambios propuestos deben de ser reconocidos y aceptados por todo el personal ya que la suma de los esfuerzos en cada uno de los roles traerá como consecuencia los resultados orientados a los Objetivos de Largo Plazo. Para que el planeamiento estratégico sea exitoso deben existir dos condiciones, el primero está relacionado al nivel de compromiso, el cual debe ser trabajado y maximizado; y el segundo es el nivel de comunicación, el cual debe ser trabajado y desarrollado en todo el proceso estratégico.

7.8 Conclusiones

Hipermercados Tottus cuenta con grandes oportunidades de continuar creciendo en tiendas a nivel nacional, permitiendo la captura de mayores clientes y penetración en el mercado. Sin embargo, estos logros no están ajenos al apalancamiento con el Banco Falabella y las formas de financiamiento a través de su tarjeta CMR, los cuales aportan enormemente al reconocimiento del mercado. Además, las alianzas estratégicas proveedores logísticos, permitirá la mejora en el nivel de servicio. Los lanzamientos de nuevas marcas oriundas de cada región incrementará el impacto en nuevos mercados y finalmente decantando en una mayor participación en el mercado.

Asimismo, el reconocimiento de los clientes desde el punto de vista de Responsabilidad Social es importante y ha tenido muy buenos resultados en otras marcas de diferentes rubros, por lo que es un aspecto que no debe de dejarse de lado con la intención de que el mercado reconozca a Tottus como una empresa enfocada al apoyo social. Tottus tiene todas las facultades para expandirse a nivel de Latinoamérica y puede estar a la altura de la competencia con empresas más grandes; sin embargo es necesario enfocarse en los objetivos a través de innovación y estrategias para captar mayor cantidad de clientes.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En esta etapa del proceso estratégico, se considera la evaluación y el control de las actividades. Es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2014). Para la evaluación y monitoreo de las estrategias y objetivos a corto plazo se utilizará el Tablero de Control Integrado (*Balanced Scorecard*), que es una herramienta que permitirá controlar el desempeño de los objetivos a corto plazo.

8.1 Perspectiva de control

Según D'Alessio (2014), la evaluación y control es una etapa que se efectúa permanentemente durante el proceso debido a la frecuencia de cambios en el entorno, la competencia, y la demanda, que provocan necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. Para ello, debe existir un sistema de medición del desempeño, puesto que la base de la evaluación está en medir y comparar.

Un elemento clave en la evaluación es la implementación del Tablero de Control Balanceado como una herramienta para medir el desempeño de la organización, y que considera cuatro evaluaciones: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) perspectiva del cliente, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva interna controla cómo debe mejorar Hipermercados Tottus como organización, midiendo actividades cruciales y de mayor impacto. Relaciona el comportamiento adoptado por el personal con los objetivos de la empresa. Las métricas de aprendizaje interno que responden a la visión y a las estrategias de Hipermercados Tottus son: (a) número de programas concluidos de responsabilidad social y (b) variación anual del presupuesto asignado a los programas. Es indispensable hacer un seguimiento continuo a

estas métricas y estar atento a cómo los trabajadores, puedan responder ante los diferentes cambios relacionados a los programas.

8.1.2 Procesos

En esta perspectiva, Hipermercados Tottus continuará con los programas de identificación de nuevos locales para la compra. Asimismo, se desarrollará el plan de nuevos formatos Hiperbodegas Precio Uno. Por otro lado, a nivel logístico se monitoreará el nivel de servicio por parte de los proveedores, como también se verificará el cumplimiento de los procesos para la ejecución del CAPEX.

8.1.3 Cliente

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de Hipermercados Tottus en el mercado. Los indicadores principales son la percepción que tienen los clientes respecto a la calidad de servicio al cliente y a los productos que se venden. Debido a los buenos resultados de ambos indicadores en la perspectiva del cliente, Hipermercados Tottus contempla la posibilidad de aumentar en 13 tiendas por año a nivel nacional. Esto a su vez permitirá mejorar la participación de mercado y la adquisición de nuevos clientes.

8.1.4 Financiera

El respaldo financiero está garantizado de cara a los siguientes años. Por ello, la perspectiva financiera se basa en el incremento de tiendas, mejores sistemas de *controlling*, haber establecido las primeras negociaciones para la expansión internacional y posteriormente le ejecución de la compra de la cadena objetivo en Ecuador.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta de control estratégico. Servirá para tener una visión integral de Hipermercados Tottus y facilitará la evaluación de las

estrategias a través de la medición y comparación, lo que servirá para la implementación de las estrategias planteadas (D'Alessio, 2014).

8.3 Conclusiones

Mediante el uso del Tablero de Control Balanceado se verifica que el desarrollo del proceso del planeamiento estratégico está alineado con la visión definida en la etapa de planificación. Los indicadores que en un futuro arrojen resultados negativos generarán acciones preferentemente preventivas y correctivas en caso sea necesario. Todas las modificaciones deben gestionarse mediante un control integrado de cambios el cual consistirá en estudiar detenidamente las modificaciones propuestas en cuanto a su impacto económico, social y en el cronograma de Hipermercados Tottus. Posteriormente se debe adoptar una decisión consensuada de modo que el cambio sea aceptado y viable. Por último se debe gestionar el proceso de cambio ya que éstos no sólo implican un ajuste en los Objetivos de Corto Plazo e indicadores, sino también en los responsables de la compañía los cuales deben de ejecutar las acciones. Se debe resaltar que Hipermercados Tottus debe de ser lo más flexible y dispuesto a cambios ya que podrá lograr el correcto aprovechamiento de la herramienta del Tablero de Control Balanceado y así lograr la consecución de la visión de Hipermercados Tottus.

Tabla 36

Tablero Scorecard

Perspectiva		Objetivos a corto plazo	Indicador	Periodo
Aprendizaje Interno	OCP 2.1	Implementar a partir del 2016, dos programas de responsabilidad social por año.	Nro de Programas concluidos	trimestral
	OCP 2.2	Incrementar los recursos asignados en 10% cada año para el área de responsabilidad social	Presupuesto asignado variación anual	anual
Procesos	OCP 1.3	Duplicar cada año el número de terrenos en el <i>Landbank</i> , de tal forma que permita un adecuado crecimiento en número de tiendas.	Nro de propuestas	trimestral
	OCP 3.2	En el 2016 se debe implementar estándares de medición del servicio al cliente en cada tienda, basado en quejas o reclamaciones.	Eficiencia operacional	anual
	OCP 4.2	Establecer en el año 2016 procesos para el seguimiento y monitoreo del CAPEX de los años posteriores	Nro de procesos monitoreados	anual
	OCP 7.1	Para el 1er trimestre del 2016 implementar un plan de desarrollo de los nuevos formatos	Plan Aprobado por Directorio	anual
Perspectiva del cliente	OCP 1.1	A partir del 2016, crecer en 13 tiendas por año a nivel nacional.	Nro tiendas por año	anual
	OCP 3.1	En el 2016 se debe lanzar nuevas campañas de marketing con el fin de crear identificación con el cliente.	Nro de Programas	anual
	OCP 5.1	A partir del 2016 se debe incrementar el número de SKUs en un 20% cada año.	Nro SKU por año	anual
	OCP 5.2	Desde el 2016 se debe implementar 60 promociones del tipo 2x1 o 3x2 por año	Nro de promociones	semestral
	OCP 5.3	A partir del 2016 implementar 20 promociones a través de propagandas TV y radio.	Variación ventas	mensual
	OCP 7.2	A finales del 2016 haber establecido el 1er formato Hiperbodegas Precio Uno	Nro tiendas por año	anual
Perspectiva financiera	OCP 1.2	En el año 2016 se debe estandarizar los formatos de tienda, de tal forma de reducir el planeamiento y construcción de nuevas tiendas.	Plan Aprobado por Directorio	anual
	OCP 4.1	En el 2017 se debe desarrollar un modelo de <i>controlling</i> eficiente para el seguimiento de márgenes.	Sistema de <i>Controlling</i> Implementado	anual
	OCP 6.1	Para el 2017 haber desarrollado un plan para la compra de adquisición de una cadena de supermercados en Ecuador	Plan Aprobado por Directorio	anual
	OCP 6.2	Para el 2018 haber desarrollado y enviado la Carta de Intención de Compra a la cadena objetivo de Ecuador y comenzar con el <i>due diligence</i>	Carta Enviada	anual
	OCP 6.3	En el año 2019 realizar el proceso de compra para iniciar las operaciones en el año 2020	Compra realizada	anual

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados," de F. D'Alessio, 2014, Lima, Perú. Copyright 2014 por Pearson Educación.

Capítulo IX: Competitividad de Hipermercados Tottus

9.1 Análisis Competitivo de Hipermercados Tottus

Hipermercados Tottus es una organización altamente competitiva y esto se demuestra por el sostenido crecimiento que ha tenido desde la apertura de su primera tienda en el año 2002, lo cual le ha significado conseguir una posición de liderazgo al ocupar la tercera posición de la participación del mercado con un 29%. Esta participación se refleja en la constante apertura de tiendas a nivel de Lima Metropolitana y a nivel provincias, así como la oferta de productos de excelente calidad.

Asimismo, la fuerza laboral y el clima laboral forman parte importante del motor de desarrollo para Hipermercados Tottus, no solo por el constante entrenamiento otorgado a todos sus colaboradores, sino también por la política de salarios que ha establecido límites arriba del promedio. Por lo tanto, la competitividad de Hipermercados Tottus se ve reflejada con el crecimiento y el buen nivel de relaciones con los distintos grupos de interés, siendo la sociedad peruana la más beneficiada por la generación de más fuentes de trabajo cada vez que se apertura una tienda.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Hipermercados Tottus

Según (AT Kearney, 2014), los *retailers* hoy en día se han vuelto globales y estratégicos tanto en su expansión como en vencer las barreras de ingreso para desarrollar mercados. La presión de la demanda en estos nuevos mercados los ha llevado a tomar mano de las ventajas competitivas financieras como son el uso de tarjetas de crédito y la disponibilidad de efectivo con la finalidad de estimular la demanda y reducir el riesgo.

Asimismo, basado en el reporte del 2014 del Índice de Desarrollo Global del Sector *Retail* (Global *Retail* Development Index, GRID) desarrollado por (AT Kearney, 2014) a nivel mundial la industria del *retail* se ha expandido, en dos grandes plazas como son China y Brasil, han habido contracciones. La gigante Wal-Mart redujo su portafolio en China y en

Brasil, mientras Tesco cerró algunas tiendas y dio por cancelado una importante alianza estratégica en China. En este complejo escenario, especial interés ha causado en la región de Latino América, el uso de la proximidad como ventaja competitiva con la finalidad de incrementar la participación en el mercado. En esta región hay dos importantes jugadores, las Chilenas Falabella (a la cual pertenece Hipermercados Tottus) y Cencosud han iniciado planes agresivos en la región.

Asimismo juega un rol muy importante en la identificación de ventajas competitivas, el poder identificar la fase en que se encuentra el sector *retail* en el Perú, y de acuerdo a la fase se podrá identificar las “ventanas de oportunidad” para invertir tanto en el *retail* físico como en el desarrollo de mercados. Según se muestra en la Figura 18, el Perú se encuentra en la fase de crecimiento, teniendo un horizonte muy alentador en un largo plazo para poder pasar a la fase de maduración. Por lo tanto Hipermercados Tottus deberá tomar en cuenta las tendencias al 2020 de las cinco fuerzas competitivas.

Identificación de las ventajas competitivas de Hipermercados Tottus para el 2020

En base a la fase de crecimiento en que se encuentra el sector *retail* en el Perú según la Figura 19, las tendencias para el 2020 es que el sector ingresará en la fase de maduración, por lo que las fuerzas competitivas se presentarán de la siguiente manera:

Poder de negociación con los proveedores. Para el año 2020, Hipermercados Tottus mantendrá el poder de negociación con sus proveedores, estos como socios estratégicos su principal reto será la innovación tecnológica en sus procesos y productos que permitan a Hipermercados Tottus el desarrollo de marcas propias, así como la implementación de las ventas en línea.

Asimismo dada la expansión sostenida en el número de tiendas tanto a nivel de Lima como en provincias, Hipermercados Tottus centrará su foco de crecimiento en los distritos, lo que significará que desarrollará en los mismos distritos del interior del Perú, nuevos

proveedores cuyos procesos y productos estén basados en altos estándares de calidad, lo cual su vez fortalecerá las relaciones con la comunidad como parte de la política de Responsabilidad Social de Hipermercados Tottus.

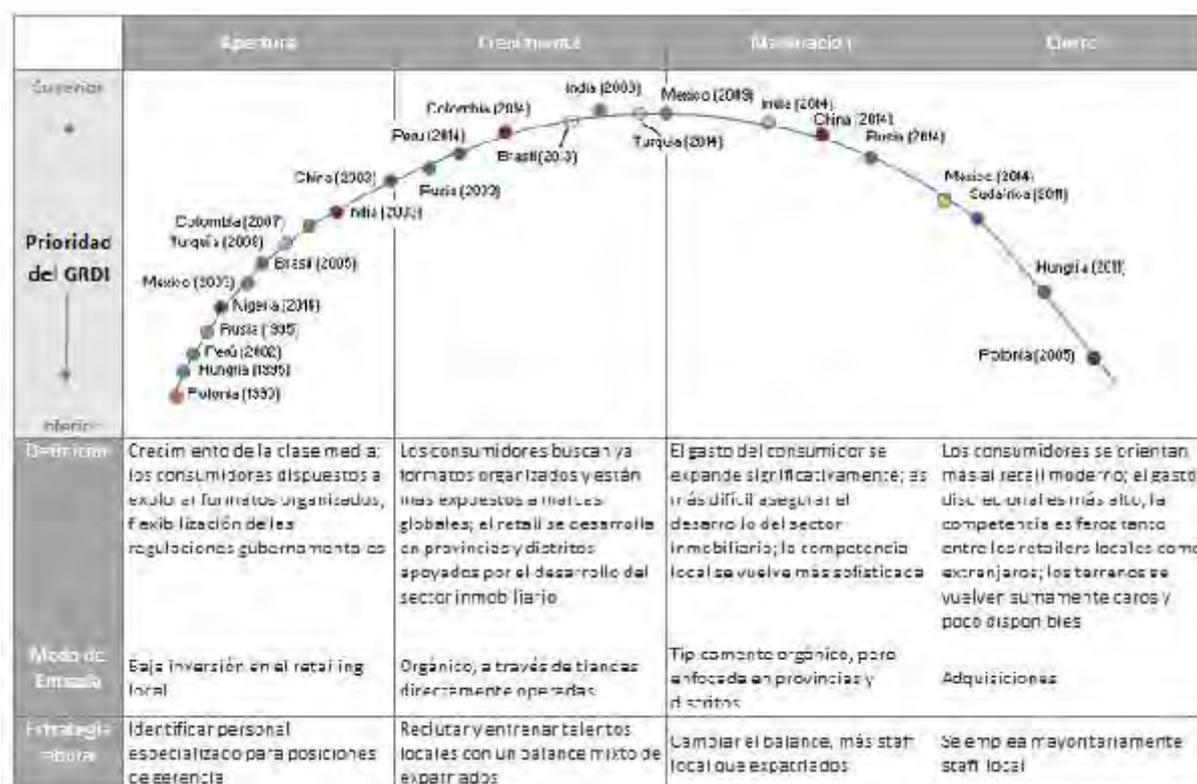


Figura 18. Ventana de oportunidad del Retail según el Índice de Desarrollo Global del Sector Retail. Tomado de “The Global Retail Development Index,” por ATKearney, 2014. Recuperado de <http://www.atkearney.com/documents>

Poder de negociación de los compradores. Los compradores para el 2020 tendrán mayor poder de negociación debido a que incrementarán su nivel de consumo, y además al estar expuestos a marcas globales y a más competidores, los compradores buscarán propuestas modernas acorde a las tendencias tecnológicas, cuyos formatos sean organizados para ofrecer productos orgánicos, saludables y altamente nutritivos.

Amenaza de los sustitutos. Para el año 2020, no habrá la misma seguridad en que Hipermercados Tottus pueda conseguir terrenos para construir tiendas, lo que conllevaría que el modelo del comercio *retail* doméstico basado en las “bodeguitas” sea asumido por Hipermercados Tottus lo que le permitirá incrementar el nivel de penetración tanto en las

zonas urbanas no cubiertas de Lima como en provincias y distritos. Asimismo, el modelo de las ventas en línea habrá alcanzado un grado de crecimiento tal que significará un tercio de su participación en el mercado.

Amenaza de nuevos entrantes. Según las cifras mostradas del Índice de Desarrollo Global del Sector *Retail* del 2014 en la Tabla 10, faltaría cubrir aproximadamente el 62% del mercado de *retail* en el Perú, lo cual significa una gran ventana de oportunidad para nuevas inversiones. Este escenario será muy atractivo para el ingreso de grandes cadenas de supermercados, siendo una de ellas Walmart, el gigante en la industria del supermercado. Walmart tiene modelos de supermercados tanto en Chile y México parecidos al modelo peruano.

Rivalidad de los competidores. Para el año 2020, la rivalidad entre competidores cada vez será más feroz lo que obligará a cada uno de los jugadores a brindar propuestas diferenciadoras y únicas teniendo en cuenta siempre la innovación tecnológica. Como detrás de cada competidor existen grupos de poder económicos, se suscitarán fusiones y adquisiciones entre estos mismos grupos de poder.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Hipermercados Tottus

Porter (2008) definió clúster como un grupo de compañías y/o instituciones asociadas a un campo en particular que están geográficamente próximas e interconectadas, agrupadas por similitudes o complementariedades. La mayoría de los componentes de un clúster no compiten directamente, sino que sirven a segmentos de la industria diferentes, aunque si comparten necesidades comunes y oportunidades y encuentran también barreras y obstáculos a la productividad comunes.

Se pueden identificar varios clúster relacionados a Hipermercados Tottus en sus distintos niveles, tanto horizontal como verticalmente. Si bien es cierto, muchas de estas empresas actualmente no están interconectadas o constituidas formalmente como clúster,

pueden ser agrupadas por las similitudes de su naturaleza. Verticalmente podemos identificar un clúster conformado por los proveedores de Hipermercados Tottus, como se muestra en la Figura 19.

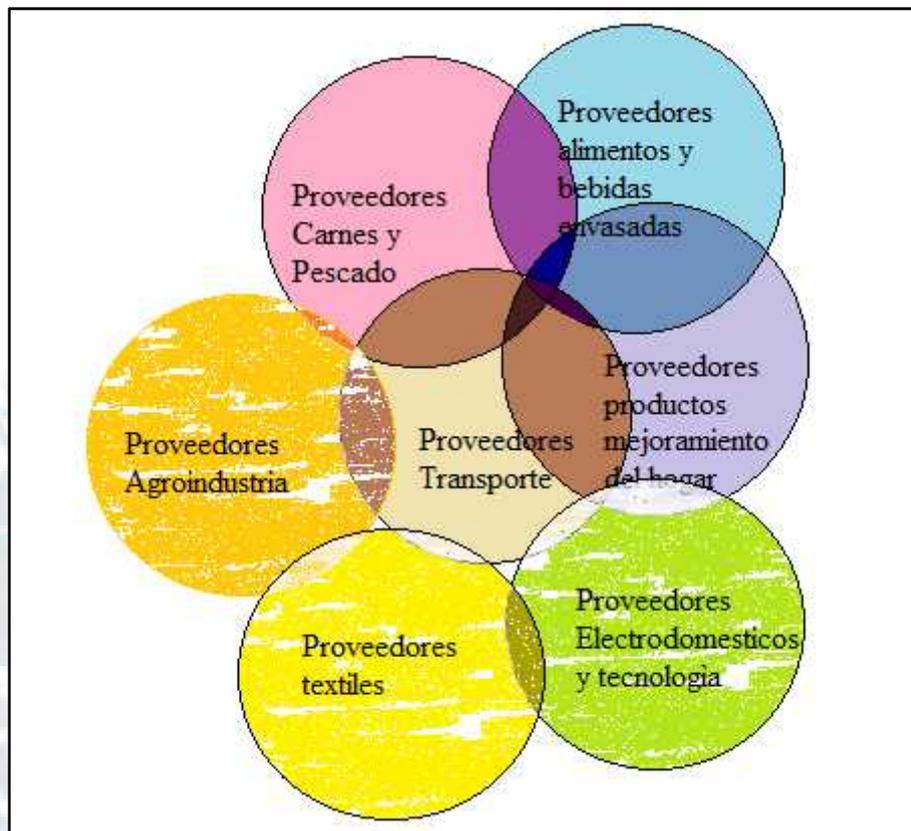


Figura 19. Clúster conformado por proveedores de Hipermercados Tottus

Horizontalmente, la mayoría de las veces podemos encontrar las tiendas de Hipermercados Tottus ubicadas muy cerca de una tienda Sodimac, una tienda por departamentos perteneciente al grupo Falabella y/o otra unidad de negocios de su misma corporación. En este caso el servicio que presta cada una es complementario y es el único clúster interconectado y formalmente establecido. Y si se analiza en menor escala, encontraremos que dentro de las tiendas de Hipermercados Tottus se ubican una serie de “minitiendas” que a su vez ofrecen servicios complementarios, entre farmacias, lavanderías, salones de belleza, bazares, centros de venta de tickets, ópticas, florerías, comida rápida y otros.

Asimismo, algunos locales de Hipermercados Tottus sirven como “tienda ancla” para los denominados stripcenters, un nuevo formato de centro comercial ubicado en un área no mayor a una manzana y cerca de un vecindario residencial. Los negocios que se ubican allí son normalmente bancos, ópticas, lavanderías, alguna tienda de ropa exclusiva, restaurantes, tiendas de productos electrónicos, librerías y/u otros.

Virtualmente, podemos ubicar a Hipermercados Tottus en un clúster en el cual algunos de sus componentes pertenecen a su corporación y otros a su competencia. En este clúster se ubican los supermercados dentro de una misma ciudad, que ofrecen el servicio de compras por internet y servicio de delivery, como actualmente ha sido implementado en Hipermercados Tottus, Wong y Vivanda.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los potenciales Clústeres

Según Porter (2008), los clústeres afectan la competencia en tres sentidos: a) incrementando la productividad de las firmas o industrias constituyentes, b) incrementando su capacidad de innovación y por ende crecimiento de productividad y c) estimulando la formación de nuevos negocios que soporten la innovación y expandan *el clúster*. Razones por las cuales es muy importante desarrollar y establecer clústeres en el futuro para las diferentes operaciones.

Como estrategia para ello se debería usar el modelo de Ffowes-Williams (2004), que se divide en 5 fases: a) reunir soporte, b) construcción de la base del clúster, c) crear el impulso, d) extender la base, y e) mantener el impulso.

9.5 Conclusiones

Hipermercados Tottus está inmerso en un sector altamente competitivo caracterizado por una feroz competencia, donde la demanda es cada vez más especializada centrada en formatos modernos y productos de calidad que sean saludables y nutritivos. Asimismo, el sector *retail* del Perú se encuentra en la fase de crecimiento, lo que implica una oportunidad

netamente atractiva para nuevas inversiones, donde nuevos y más grandes competidores incursionarán en el mercado peruano al tener aproximadamente el 60% del mercado no cubierto.

Hipermercados Tottus deberá estrechar los lazos con sus proveedores en los 3 niveles de *retail* en Perú, Lima capital, provincias y distritos, desarrollando propuestas centradas en calidad e innovación tecnológica que permitan ofrecer al consumidor propuestas de valor competitivas en precio y calidad. El desarrollo de las ventas en línea debe convertirse en la propuesta de punta de lanza para incrementar la participación en el mercado.

Hipermercados Tottus deberá fomentar el desarrollo y establecimiento de *clústeres* definidos, tanto horizontal como verticalmente, para sus operaciones en el futuro, con el fin de incrementar su competitividad en el mercado. Para ello deberá implementar el modelo de Ffowcs-Williams (2004), que consta de 5 fases.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El objetivo de este capítulo es recaudar la información avanzada a lo largo de este documento y el cual nos permite detenernos con el propósito de tomar decisiones a futuro. Es importante comentar que estas decisiones que tienen consecuencias a futuro están sujetas a una serie de variables que muchas veces se encuentran en paralelo al desarrollo del sector de supermercados. En este contexto, el Plan Estratégico Integral permitirá contrarrestar las Estrategias (E) con los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP, los cuales están ligados a las Acciones Estratégicas (AE) y a las perspectivas del tablero de control (financiera, cliente, interna aprendizaje y crecimiento).

Asimismo, dichos objetivos deben de estar alineados con la visión, misión, políticas, puntos cardinales, valores y código de ética; y deben permitir poder diseñar planes de contingencia frente a determinadas circunstancias. La estructura del sector *retail* y más preciso en el rubro de supermercados es muy dinámica y estará sujeto a varios cambios en el corto, mediano y largo plazo. Esta situación producirá la aparición de una serie de incertidumbres que influirán en los factores determinantes de la estructura del sector. No cabe duda que dichos factores forman parte de una nueva estrategia que diferentes compañías tomarán en cuenta. Es por esa razón que la lectura de este plan permitirá determinar cuáles son las posibilidades futuras de desarrollo, optimización que este sector requiere y necesita, tal como se puede llegar a apreciar en la Tabla 37.

10.2 Conclusiones Finales

- El Perú, a través de su estabilidad económica ha hecho posible el ingreso de más inversiones como Hipermercados Tottus y es una gran vitrina para nuevos capitales que están dispuestos a participar en el mercado local, enfrentando las diferentes demandas y exigencias que el consumidor peruano ha desarrollado, donde el sector *retail* aún no ha alcanzado su fase de maduración, teniendo un alto potencial de crecimiento de 62%.
- La misión y visión reformulada para Hipermercados Tottus junto con los valores corporativos y el código de ética actual se deben comunicar periódicamente a todos los colaboradores con el fin de crear una identidad con la empresa. Esto ayudará a fomentar un clima propicio para el desarrollo de las estrategias y alcanzar la visión al año 2020.
- Hipermercados Tottus con el respaldo del Banco Falabella y a través de su tarjeta CMR ha alcanzado a contar con el reconocimiento e identificación del mercado peruano lo cual les permite continuar avanzando y posicionarse en el mercado.
- Hipermercados Tottus es el líder en cuanto a mayor número de clientes por metro cuadrado y este hecho ha sido posible de acuerdo a la gran ubicación que se encuentra cada una de sus sedes.
- El apalancamiento de las diferentes promociones y descuentos a través de la tarjeta CMR ha logrado la captación de nuevos clientes y la fidelización de los actuales consumidores.
- Las cinco estrategias retenidas mencionadas en este documento, que son el resultado del proceso del planeamiento estratégico, son fundamentales para alcanzar los objetivos a largo plazo de la empresa y por ende alcanzar la visión reformulada para el año 2020. Para ello es imprescindible usar herramientas como

el Tablero Balance Scorecard que nos permite medir el cumplimiento de los objetivos de corto plazo, que servirán como hitos referenciales para poder alcanzar la visión.

10.3 Recomendaciones Finales

- Se recomienda la implementación de este plan estratégico para lograr los objetivos de largo plazo y poder alcanzar la visión reformulada para Hipermercados Tottus
- La expansión del sector retaila provincias debe de ser promovido por los Gobiernos Regionales que hoy en día tienen como responsabilidad incrementar la inversión privada y de esa manera continuar con el desarrollo de las ciudades.
- Se observa que Hipermercados Tottus, no cuenta con un área especializada al análisis y desarrollo de nuevos negocios por lo que se recomienda tomar en cuenta la creación de esta área y permitir analizar el desarrollo de sus competidores como también la creación de nuevos modelos de negocios a través de la innovación y el valor agregado que Hipermercados Tottus cuenta.
- El desarrollo de pequeñas tiendas en sectores lejanos o urbanizados reflejados en las tiendas de Tottus Express mencionado en este documento, es una manera de alcanzar y llegar a más potenciales clientes y fidelizando la marca.
- El continuar fomentando los descuentos y promociones a través de la tarjeta CMR es vital para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.
- Se recomienda iniciar el lanzamiento en este 2015 de las plataformas Tottus Online e iniciar un programa piloto de las tiendas Hiperbodegas Precio Uno que aún no se promueven en el Perú pero sin embargo ya se pueden observar en distintos países de la región.

- Hipermercados Tottus debe de realizar una nueva campaña de captación de nuevos clientes y de tal forma cuente con una mejor participación en el mercado peruano. Ello permitirá no solo la atención y la incertidumbre de la competencia actual sino de los nuevos entrantes que se sabe que tienen proyectado ingresar al mercado.

10.4 Futuro de Hipermercados Tottus

- Se espera que para el año 2020, Hipermercados Tottus haya logrado alcanzar la visión reformulada mencionada en este plan estratégico.
- Con los objetivos de largo y corto plazo descritos en este documento, Hipermercados Tottus tiene una amplia posibilidad de alcanzar a sus principales competidores.
- Las tiendas Tottus Express permitirán realizar un alianza con pequeñas tiendas o conocidas como bodegas y de esa manera llegar cada vez a más lugares lejanos en el Perú.
- La expansión a nuevos países de nuestro continente es posible a través de un mejor posicionamiento en el Perú lo que permitirá tomar a Hipermercados Tottus como una referencia en la región.

Referencias

- Arellano, R. (2014, 30 de diciembre). Clientes exigentes y más locales en provincias marcarán el 2015. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/clientes-exigentes-y-mas-locales-provincias-marcaran-2015-noticia-1781618>
- ATKearney. (2014). The Steam Ahead for Global *Retailers*. *The Global Retail Development Index*. Recuperado de <https://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Nota Semanal N°7*, p. xvi. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2015/ns-07-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Estadísticas del BCRP. Cuadros Históricos del BCRP*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Reporte de Estabilidad Financiera Noviembre 2014*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2014.pdf>
- BBVA Research. (2015). *Situación Perú. Primer Trimestre 2015*. Recuperado de BBVA website: <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2015/02/Situacion-Peru-1T15-final.pdf>
- Bernales B. (1999). *La Constitución de 1993, Análisis Comparado*. Lima. Perú: Editora RAO
- Briceño, E. A., Colonio, Y. & Cristóbal, J. (2012). *Planeamiento estratégico del sector retail electrodoméstico en el Perú*. (Tesis de Magister en Administración Estratégica de Empresas), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Carrefour. (2015). *Our Stores*. Recuperado de <http://www.carrefour.com/>

CBD Pao de Azucar. (2015). Fale Conosco. Recuperado de <http://www.gpabr.com/fale-conosco/fale-conosco.htm>

Chilena Cencosud compra 100% de acciones de Wong. (2007, 17 de Diciembre). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/31719/chilena-cencosud-compra-100-acciones-wong>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015). Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado - Perú hacia el 2021. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>

Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas [CEPEC], & Inteligencia de Negocios [ID]. (2014). *Ranking de Ciudades Latinoamericanas para la Atracción de Inversiones*. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/Informe-INAI-CEPEC-IDN-2014-14051-VF.pdf>

Colliers International (2013). *Reporte de Investigación & Pronóstico Lima*. Recuperado de <http://www.colliers.com/es-PE/Peru/~media/Files/LATAM/Peru/Reportes%20Mercado/Retail4T2012.aspx>

Coloma, E. (2014, 17 de Setiembre). Era Falabella: El futuro de Maestro tras su compra por el grupo chileno. *Gestión*. <http://gestion.pe/empresas/era-falabella-futuro-maestro-compra-grupo-chileno-2108800>

Consumer International (2014). La relación entre los supermercados y los proveedores ¿Cuáles son las consecuencias para los consumidores? Recuperado de <http://www.consumersinternational.org/media/1067695/supermarkets%20and%20suppliers%20%282%29%20spanish.pdf>

- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Lima, Perú: Pearson Educación
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (2da ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- En imágenes: Cinco franquicias millonarias que se posicionaron en Lima Norte. (2013, 19 de Setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/imagenes-cinco-franquicias-millonarias-que-se-posicionaron-lima-norte-2076533>
- Equilibrium. (2013). *Análisis del Sector - Retail: Supermercados Noviembre 2013*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialsuperjun13.pdf>
- Ernst & Young. (2014). *Hipermercados Tottus S.A. Estados financieros separados al 31 de diciembre de 2014 y de 2013*. Lima, Perú: Autor
- Escuela de Dirección de la Universidad de Piura [PAD]. (2012). *Tendencias del Consumidor*. Recuperado de: http://intranet.pad.edu/blogpad/altadireccion/wp-content/uploads/Tendencias_del_consumidor_2012_PPE.pdf
- Estos son los desafíos que afrontará el sector *retail* el 2015. (2015, 5 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/estos-son-desafios-que-afrontara-sector-retail-2015-noticia-1782677>
- Ffowcs-Williams, I. (2004). Cluster development: Red lights and green lights, sustaining regions. *Sustaining regions*, 4(2), 24-33
- Focus Economics (2013). *Latin Focus Consensus Forecast*. Recuperado de <http://www.elmostradormercados.cl/wp-content/uploads/2013/11/LatinFocus-Consensus-Forecast-November-2013.pdf>
- García, E. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el periodo 2011-2016. *GCG.Universia.Net*. Recuperado de http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_179_1301298918203.pdf

Inicio de cobertura de InRetail Perú Corp. (2014, Enero). *Kallpa Securities Sociedad Agente de Bolsa* [KALLPA]. Recuperado

de <http://kallpasab.com/reportes/InRetail%20Peru%20Corp.%20-%20Inicio%20de%20Cobertura%20-%20VF%20@%20USD%2015.20%20-%20Mantener.pdf>

Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial [IEDEP]. (2014). *Índice de Competitividad Perú*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/peru-retrocedio-23-indices-competitividad-sostenible-nivel-global-2101011>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Estado de Población Peruana 2014*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Lima es la quinta ciudad con mayor salario en Sudamérica. (2011, Agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economía/1037315/noticia-lima-quinta-ciudad-mayor-salario-sudamerica>

Manrique, O. (2014, 28 de Octubre). Se acelera consumo con las tarjetas de crédito por expansión de centros comerciales. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/se-acelera-consumo-tarjetas-credito-expansion-centros-comerciales-2112264>

Meller, P., & Gana, J. (2014). *Perspectiva de la Innovación Tecnológica Latinoamericana*. Corporación de Estudios para Latinoamérica [CIEPLAN]. Recuperado de http://www.cieplan.org/media/publicaciones/archivos/344/PERSPECTIVA_DE_LA_INNOVACION_TECNOLOGICA_LATINOAMERICANA.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCIT]. (2014). *Ubicación, Geografía y Clima de Perú*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf
- Ministerio de la Producción [Produce]. (2015). *Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>
- Ochoa, V. (2014, 19 de mayo). Tottus vende más por metro cuadrado que marcas de Cencosud e Intercorp. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresa/tottus-vende-mas-metro-cuadrado-que-marcas-cencosud-intercorp-2097576>
- OECD (2011), *OECD Reviews of Innovation Policy: Peru 2011*, OECD Publishing, Paris.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264128392-en>
- OECD (2004), *Innovation in the Knowledge Economy: Implications for Education and Learning*, Knowledge management, OECD Publishing, Paris.
DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264105621-en>
- Perú liderará crecimiento de ventas *retail* en la región con aumento de 5.9% este año. (2013, 1 de Noviembre). *Gestión*. Recuperado de gestion.pe/economia/peru-liderara-crecimiento-ventas-retail-region-aumento-59-2080019
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (2008) *On Competition* (pp.215-229). Boston, MA: Harvard Business School Publishing
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95.

Prado, A (2012, 04 de Noviembre) Perú es el mejor lugar para hacer negocios en Sudamérica.

Gestión. Recuperado de <http://gestión.pe/noticia/663998/peru-mejor-lugar-hacer-negocios-sudamerica>

Pro Inversión. (2012). *Ubicación geográfica*. Recuperado de

<http://proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>

Regalado, O., Fuentes, C., Aguirre, G., García, N., Miu, R., & Vallejo, R. (2009). Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao.

Recuperado de

http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo_.pdf

Rosado, P. (2015, 14 de enero). ¿Walmart iniciará operaciones en el Perú durante este año? *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/walmart-iniciaria-operaciones-peru-durante-este-ano-noticia-1784503>

Salvat. (2005). *Historia Universal Tomo I. Vols 1-10*. Lima, Perú: Orbis Venture

Tres cadenas de supermercados se disputan Latinoamérica. (2011, 7 de Marzo). *América*

Economía. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/tres-cadenas-de-supermercados-se-disputan-latinoamerica>

Walmart. (2015). *List of Stores*. Recuperado de <http://www.walmart.com/store/whats-new>

World Bank. (2015). *Doing Business 2015 Going Beyond Efficiency*. Recuperado de:

<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-reports/English/DB15-Full-Report.pdf>

World Economic Forum [WEF]. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015* (p. 307) Geneva, Switzerland: Autor.