

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para el Sector *Retail* Peruano de Tiendas por

Departamento en el Rubro Textil

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Susan Margaret Díaz La Torre

Yeon Joo Han

Oscar Alberto Jáuregui Aquino

Lizardo Valdivia López

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Santiago de Surco, junio 2017

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a las siguientes personas:

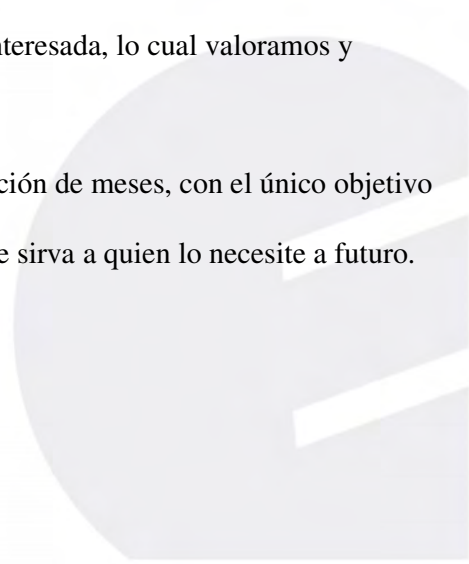
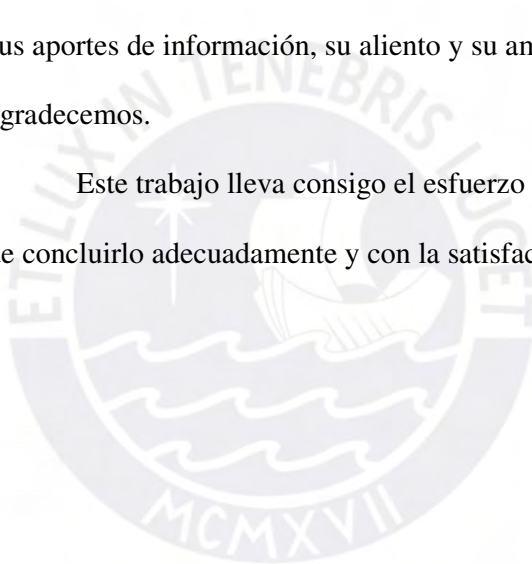
A los profesores de Centrum Católica, quienes con dedicación compartieron sus experiencias y que a través de la exigencia académica nos formaron como mejores profesionales.

A nuestro asesor, el Ing. Carlos Armando Bazán Tejada quien a través de su confianza, amistad y paciencia contribuyó de manera decisiva en la elaboración de esta tesis.

A nuestra tutora, Srta. Yesenia Campos, quien con su seguimiento constante y buena voluntad nos acompañó en el día a día de nuestros estudios.

De la misma manera, a todas aquellas personas que nos apoyaron constantemente con sus aportes de información, su aliento y su amistad desinteresada, lo cual valoramos y agradecemos.

Este trabajo lleva consigo el esfuerzo y la dedicación de meses, con el único objetivo de concluirlo adecuadamente y con la satisfacción de que sirva a quien lo necesite a futuro.



Dedicatorias

Mil gracias a mis padres Carlos Díaz Martinelli y Águeda La Torre Martinelly por sus consejos y apoyo incondicional.

Susan Díaz

Mi agradecimiento especial a Yuri Solari y Tiziano Stoppa por su incondicional apoyo y amor.

Yeon Joo Han

A mi familia que siempre mostró su cariño y me alentó a seguir adelante con mis estudios.

Oscar Jáuregui

A mis padres, por ser ejemplo de vida; a mi esposa, por todo su amor y a mis hijas

Lizardo Valdivia



Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas busca abordar los aspectos que componen el Proceso de Planeamiento Estratégico para el año 2022, enfocado en las empresas del sector *retail* peruano, aplicado a las tiendas por departamento, específicamente en el rubro textil.

Con soporte en el Modelo Secuencial del Plan Estratégico Integral, el sector de tiendas por departamento en el rubro textil demuestra un notable crecimiento para 2022 por las buenas condiciones económicas del Perú; la atractiva inversión extranjera que está permitiendo el ingreso de nuevos competidores internacionales en el rubro textil como las tiendas *fast fashion*; la tendencia de los nuevos estilos de los consumidores peruanos, en especial el de la nueva clase media emergente; el poco desarrollo del sector *retail* en comparación con diferentes países de Latinoamérica; el crecimiento a nivel nacional de los centros comerciales; el acelerado crecimiento de ventas en plataformas electrónicas en el rubro textil; proveedores nacionales con potencial en la producción local; y la tendencia al uso de la tarjeta de crédito como medio de compras por impulso. Estos los elementos son indicadores de un alto crecimiento futuro para las tiendas por departamento en el rubro textil.

Por ende, el Plan Estratégico está basado en diez estrategias retenidas con ocho objetivos a largo plazo y 23 objetivos a corto plazo; todos basados en la implementación de estrategias intensivas y de integración, es decir, penetración de mercado al tener más puntos de venta en los nuevos centros comerciales; desarrollo de nuevos productos por la búsqueda de la diferenciación en marcas selectivas; y liderazgo en costos al tener una eficiente cadena de abastecimiento para los diferentes climas de la región. Ello tendrá como objetivo convertir al sector *retail* de tiendas por departamento en el rubro textil líder de ventas en Latinoamérica para 2022.

Abstract

The research work presented, as part of a master's degree in Strategic Business Administration, seeks to address all aspects that make up the Strategic Planning Process up until the year 2022, focusing on companies in the Peruvian retail sector, applied to department stores, and specifically in the textile industry.

With support in the Sequential Model of the Integral Strategic Plan, the department stores in the textile sector show a remarkable growth for 2022, for the good economic conditions of Peru: the attractive foreign investment that is allowing the entry of new international competitors in the textile sector, such as fast fashion stores; the trend of new styles of Peruvian consumers, especially the emerging new middle class; the low development of the retail sector compared to different countries in Latin America; the nationwide growth of shopping centers/ malls; the accelerated growth of sales in electronic platforms within the textile sector; National suppliers with potential in local production; the tendency to use credit cards, which encourages impulse purchases; these elements are indicative of a high future growth for department stores in the textile sector.

The Strategic Plan is based on ten retained strategies with eight long-term goals and 23 short-term goals, all based on the implementation of intensive strategies and integration, i.e. market penetration by having more outlets in new shopping centers, development of new products by differentiation in selective brands, and cost leadership by having an efficient supply chain for the different climates of the region. This will aim to turn the retail sector of department stores into the leading textile sector in Latin America by 2022.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	vii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	ix
Capítulo I: Situación General del Sector <i>Retail</i> de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Visión.....	11
2.3 Misión.....	12
2.4 Valores.....	13
2.5 Código de Ética	14
2.6 Conclusiones.....	15
Capítulo III: Evaluación Externa.....	17
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	20
3.2 Análisis Competitivo del País	31
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	45
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	60
3.5 El Sector <i>Retail</i> de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil y sus Competidores	62
3.6. La Organización y sus Referentes	73
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	75
3.8. Conclusiones	78
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	80
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	80
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	91

4.3 Conclusiones	91
Capítulo V: Intereses del Sector <i>Retail</i> de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil y Objetivos de Largo Plazo	93
5.1 Intereses del Sector <i>Retail</i> de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil	93
5.2 Potencial del Sector <i>Retail</i> de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil	95
5.3 Principios Cardinales del Sector <i>Retail</i> de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil .	103
5.4 Matriz de Intereses del Sector <i>Retail</i> de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil (MIO).....	106
5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	106
5.6 Conclusiones	107
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	111
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	111
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	111
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	111
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	112
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	112
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	117
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	118
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	118
6.9 Matriz de Ética (ME).....	118
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	123
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	123
6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)	123
6.13 Conclusiones	124
Capítulo VII: Implementación Estratégica	130
7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)	130
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	130

7.3 Políticas de cada Estrategia.....	130
7.4 Estructura de la Organización.....	134
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	134
7.6 Recursos Humanos y Motivación	135
7.7 Gestión del Cambio	135
7.8 Conclusiones	135
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	139
8.1 Perspectivas de Control	139
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	140
8.3 Conclusiones	140
Capítulo IX: Competitividad del Sector <i>Retail</i> de Tiendas por Departamento	144
9.1 Análisis Competitivo del Sector <i>Retail</i> de Tiendas por Departamento.....	144
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil	145
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria del <i>Retail</i> de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil.....	146
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	148
9.5 Conclusiones	149
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	150
10.1 Plan Estratégico Integral.....	150
10.2 Conclusiones	150
10.3 Recomendaciones.....	151
10.4 Futuro del Sector <i>Retail</i> de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil en el Perú	152
Referencias	155
Apéndices.....	168

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Evaluación de los Nueve Criterios para definir la Misión</i>	13
Tabla 2. <i>Matriz de los Intereses Nacionales del Perú (MIN)</i>	22
Tabla 3. <i>Países de América con Mayor población</i>	24
Tabla 4. <i>Principales Indicadores Macroeconómicos Perú 2016</i>	26
Tabla 5. <i>Situación del Retail y la Cultura de Consumo en el Interior</i>	46
Tabla 6. <i>Población Económicamente Activa, según Ámbito geográfico (miles de personas)</i> 56	
Tabla 7. <i>Población Económicamente Activa por Rama de Actividad Económica (miles de personas)</i>	57
Tabla 8. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	61
Tabla 9. <i>Determinantes del Poder de los Proveedores</i>	64
Tabla 10. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	76
Tabla 11. <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	78
Tabla 12. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	91
Tabla 13. <i>Análisis de Métricas no Financieras de Tiendas por Departamento</i>	102
Tabla 14. <i>Matriz de Intereses del Sector Retail de Tiendas por Departamento (MIO)</i>	109
Tabla 15. <i>Objetivos de Largo Plazo (OLP) de la Industria Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil</i>	110
Tabla 16. <i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) del Sector Retail de Tiendas por Departamento (1)</i>	113
Tabla 17. <i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) del Sector Retail de Tiendas por Departamento (2)</i>	114
Tabla 18. <i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA</i>	115
Tabla 19. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para el Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil en el Perú</i>	119
Tabla 20. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) para Tiendas por Departamento (1)</i>	120
Tabla 21. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) para Tiendas por Departamento (2)</i>	121

Tabla 22. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) para Tiendas por Departamento (3)</i>	122
Tabla 23. <i>Tabla Matriz Rumelt para el Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil</i>	123
Tabla 24. <i>Matriz de Ética para Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil</i> .	126
Tabla 25. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) para Tiendas por Departamento en el Rubro Textil</i>	127
Tabla 26. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para Tiendas por Departamento en el rubro textil</i>	128
Tabla 27. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil</i>	129
Tabla 28. <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo, con Actividades y Recursos Asignados del Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil (1)</i>	131
Tabla 29. <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo, con Actividades y Recursos Asignados del Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil (2)</i>	132
Tabla 30. <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo, con Actividades y Recursos Asignados del Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil (3)</i>	133
Tabla 31. <i>Políticas del Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil (1)</i>	137
Tabla 32. <i>Políticas del Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil (2)</i> ...	138
Tabla 33. <i>Tablero de Control Balanceado (1)</i>	141
Tabla 34. <i>Tablero de Control Balanceado (2)</i>	142
Tabla 35. <i>Tablero de Control Balanceado (3)</i>	143
Tabla 36. <i>Plan Estratégico Integral del Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil (1)</i>	153
Tabla 37. <i>Plan Estratégico Integral del Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil (2)</i>	154

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Tenant Mix Total de Centros Comerciales	2
<i>Figura 2.</i> Nivel de penetración de los subsegmentos del mercado retail de tiendas por departamento, mejoramiento del hogar y supermercados.....	7
<i>Figura 3.</i> Etapas de Maduración en le Desarrollo del Retail	8
<i>Figura 4.</i> Evolución de las Importaciones e Importaciones según Sector Textil y Prendas de vestir.....	18
<i>Figura 5.</i> Distribución de Prendas de Vestir por País de Origen Enero - Junio 2016.....	19
<i>Figura 6.</i> Distribución por Sub Sector Enero - Junio 2016.....	20
<i>Figura 7.</i> Productividad total de factores, 1990 - 2014	33
<i>Figura 8.</i> Evolución de los Centros Comerciales en el Perú.....	34
<i>Figura 9.</i> Transformación de la estructura social en el Perú desde el 2000 hasta el 2014.....	35
<i>Figura 10.</i> Evolución del Número de Tiendas por Departamento.	40
<i>Figura 11.</i> Evolución del SSS Trimestral de Tiendas por Departamento.....	41
<i>Figura 12.</i> Participación de Mercado de Tiendas por Departamento.	41
<i>Figura 13.</i> Índice del Desarrollo Global del Retail.	42
<i>Figura 14.</i> Evolución del número de Centros Comerciales en Lima Metropolitana y Provincias.	44
<i>Figura 15.</i> Ventas vía retail.....	44
<i>Figura 16.</i> Ratio de Inflación del Perú al 2016.	48
<i>Figura 17.</i> Ingresos y Gastos tributarios - PBI y Resultados Económicos.	50
<i>Figura 18.</i> Producto Bruto Interno Real Trimestral.	52
<i>Figura 19.</i> Índice de Confianza de la Economía.	53
<i>Figura 20.</i> Balanza en Cuenta Corriente en el Perú.	54

<i>Figura 21.</i> PBI por sectores en el Perú	55
<i>Figura 22.</i> Distribución de Personas según NSE 2016.	57
<i>Figura 23.</i> Proveedores de textil procedentes de la República Popular China	63
<i>Figura 24.</i> Participación de Mercado de Tiendas por Departamento.	73
<i>Figura 25.</i> Nivel de penetración	74
<i>Figura 26.</i> Nivel de penetración de los subsegmentos de sector retail.....	74
<i>Figura 27.</i> Etapas de Maduración en el Desarrollo del Retail.	77
<i>Figura 28.</i> Nivel de EBITDA de las dos principales Tiendas por Departamento.	82
<i>Figura 29.</i> Nivel de margen Operativo de las principales Tiendas por Departamento.	87
<i>Figura 30.</i> Evolución de las Ventas por m2.....	96
<i>Figura 31.</i> Distribución de Hogares según NSE 2014.....	97
<i>Figura 32.</i> Participación de Ventas de Tiendas por Departamento.	98
<i>Figura 33.</i> Evolución del Monto utilizado de línea en tarjeta de crédito.....	99
<i>Figura 34.</i> Perú: Población total y tasa de crecimiento promedio anual	104
<i>Figura 35.</i> Matriz PEYEA del sector de Tiendas por Departamento en el rubro textil	116
<i>Figura 36.</i> Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	116
<i>Figura 37.</i> Matriz Interna - Externa (MIE) de Tiendas por Departamento en el rubro textil en el Perú.....	117
<i>Figura 38.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de Tiendas por Departamento en el rubro textil en el Perú	117
<i>Figura 39.</i> Evolución del SSS Trimestral de Tiendas por Departamento.....	144
<i>Figura 40.</i> Cadena de valor del clúster de Moda Textil	147

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.

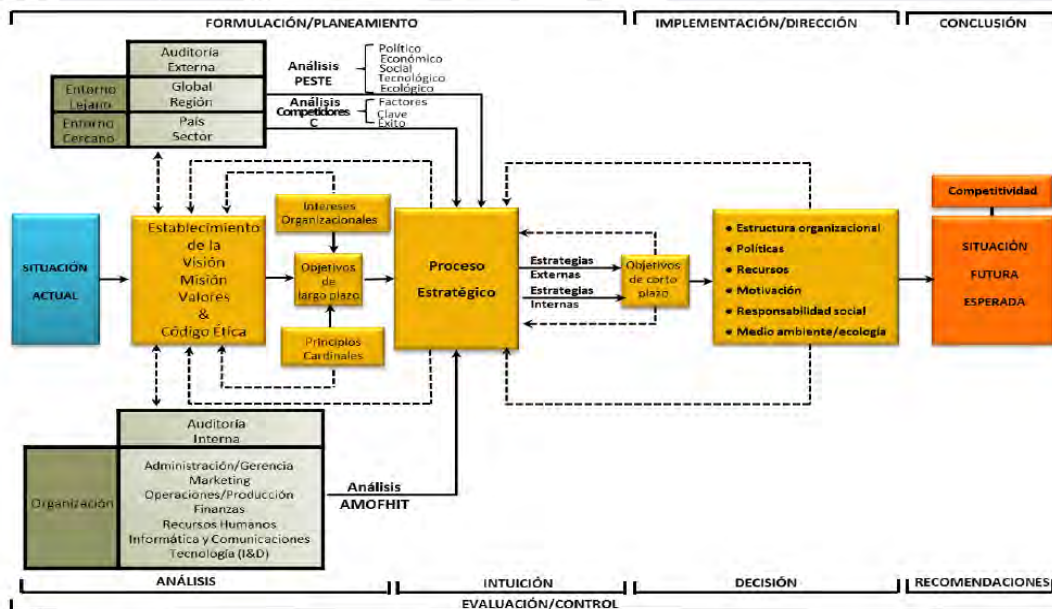


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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 sobre la base de 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). 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 resulta crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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 compite. 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). Dichas estrategias son específicas y no alternativas, y su 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. Sobre la base de 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, lo que da 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... puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa, se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, asimismo, 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 del Sector *Retail* de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil

Con la descripción actual y general de una organización, se prepara un marco conceptual para ubicar al lector dentro de un plan estratégico. Una “situación actual” solo brinda una pincelada de la información más importante en el estudio y marca el inicio del proceso de investigación introductoria al plan estratégico (D’Alessio, 2015).

1.1 Situación General

El sector de *retail* en el Perú comenzó a recuperarse a inicios del segundo lustro de la década de los noventa, y ya hacia el año 2000 en adelante su crecimiento fue casi de manera sostenida no solo en la ciudad de Lima, sino también en otras ciudades al interior del país, como Cajamarca, Trujillo, Piura, Arequipa, Cusco, entre otras. Los respectivos gobiernos de turno, crearon las condiciones necesarias para la incursión de capitales privados, marcos legales específicos y fomento de la inversión extranjera. Asimismo, la mejoría en los aspectos económicos de la población, así como una competencia globalizada, influenciaron en este rápido crecimiento del sector *retail* en el país. Al respecto, el sector *retail* aporta el 1.7% al PBI, superando incluso a los sectores pesquero y pecuario, que aportan en menor medida (“Sector *retail* representa el 1.7% de nuestro PBI”, 2014).

A la fecha de análisis, el sector *retail* presenta subsectores importantes: supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar. El subsector supermercados en el Perú se encuentra concentrado principalmente en torno a tres grupos: Grupo Supermercados Wong/Metro (Grupo Cencosud), Supermercados Peruanos (Grupo Intercorp), Hipermercados Tottus (Grupo Falabella) y Makro (Mercado Mayorista del Grupo SHV, de origen holandés). Por otro lado, el subsector tiendas por departamento está representado por Saga Falabella (Grupo Falabella), Ripley (Ripley Corporation), Oeschle (Grupo Intercorp) y Almacenes Paris (Grupo Cencosud). El último subsector lo representa

Sodimac (Grupo Falabella), Maestro (recientemente parte del Grupo Falabella) y Promart (Grupo Intercorp). (Equilibrium, 2015).

De esta forma, el enfoque de este estudio está centrado en el subsector de tiendas por departamento, las cuales comercializan diferentes rubros como el textil, electrónica, cómputo, línea blanca, decohogar, juguetería y calzado. Sin embargo, en los centros comerciales, el rubro de *prendas de vestir* (rubro textil) es el que destaca en todas las categorías de centros comerciales, pues es el motor de la oferta *retail* con un 48.4%. Le siguen el rubro de restaurantes con un 11.4% y otros rubros menores al 9% de representatividad, tal como se muestra en la Figura 1. Por esta razón, el estudio considerará analizar a las tiendas por departamento en el rubro textil, por la importancia de participación que tiene en relación con otros rubros dentro de los todos los centros comerciales.

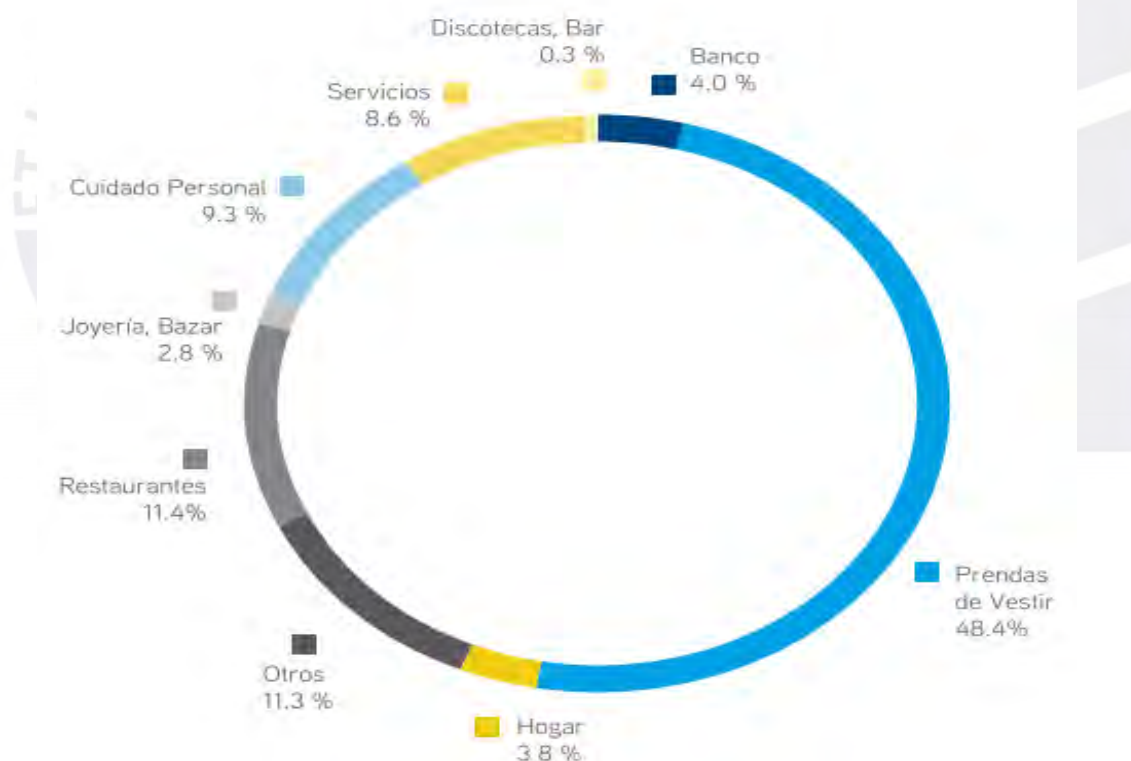


Figura 1. Tenant Mix Total de centros comerciales
Tomado del *Reporte de Investigación & Pronóstico*, por Colliers International, 2016.
Recuperado de <http://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/kr%20retail%20t-%202016.ashx>

Es perceptible notar que el sector *retail* se enfrentara a nuevos cambios con diferente visión comercial, no solo por la estructura en sí sino por la tendencia que están adoptando los consumidores. Las consultoras internacionales PricewaterhouseCoopers y TNS *Retail Forward* (2007) pronosticaron que el sector *retail* buscará la colaboración específica para atender, con mayor creación de valor, a los consumidores. La confidencialidad y el intercambio de la información influenciarán en la fidelización del consumidor; el análisis de esta última, a través del *business intelligence*, permitirá evaluar tendencias para tomar decisiones. La gestión del *branding*, interconectividad, las nuevas tendencias en el consumo, la integración de buenas prácticas en la cadena de valor y el uso de los recursos escasos para satisfacer la demanda elevarán el nivel de las expectativas y la sostenibilidad de los productos. Se pronostica la dificultad para el negocio *retail* de enfrentar las brechas en el comercio que buscará atender los extremos: (a) se marcará la diferencia entre los segmentos compradores, (b) se acentuará el crecimiento del segmento más joven, (c) el balance multicultural estará presente contra la integración transversal de los consumidores, y (d) la dispersión de la población continuará ampliándose (PricewaterhouseCoopers, & TNS *Retail Forward*, 2007).

Adicionalmente, en el análisis de PricewaterhouseCoopers y TNS *Retail Forward*, se muestran las tendencias del sector *retail* a partir de 2015. Son cuatro los puntos que tendrán influencia en el consumo minorista: (a) la interconectividad estará presente en todo momento como factor clave de información y toma de decisión, (b) los compradores dirigirán formas de control sobre todo en la gestión de las redes de contactos, (c) se buscarán nuevos productos con mayor frecuencia, y (d) el individualismo será un factor con mayor presencia, por lo que los consumidores buscarán interactuar en la cadena de valor de las empresas. El servicio tomará mayor relevancia por sobre el gasto en bienes. El internet extenderá su influencia global, eliminará barreras comerciales, desarrollará mercados y flexibilizará las regulaciones para la inversión extranjera, con fuerte presencia del *big data*, el cual marcará

los nuevos índices en las preferencias del consumo minorista, lo que ayudará a pronosticar las nuevas tendencias de consumo (PricewaterhouseCoopers, & TNS *Retail Forward*, 2007).

En términos generales, la tendencia del mundo *retail* descrita por PricewaterhouseCoopers & TNS *Retail Forward* (2007) se resume en 15 puntos:

- La tendencia a la sostenibilidad impulsará la reducción de los productos, el envasado, el consumo de recursos y residuos. Más gente buscará más pequeños y personalizados espacios, tanto para vivir como para hacer compras.
- Los grandes minoristas del futuro llegarán en múltiples formatos operativos y múltiples conceptos, dirigidos a segmentos específicos de clientes.
- La regla tradicional del pulgar donde el 20% de SKU es igual a 80% de las ventas ya no será válida, porque los consumidores comprarán menos de lo que es popular y más de los que les conviene.
- Se darán nuevos conceptos de productos y servicios que ayudan a servir a todas las necesidades de estilo de vida de un cliente; o conceptos que el estilo de vida de apalancamiento/conocimientos y capacidades de la etapa a diferentes niveles de precios.
- Se dará una mayor concentración a nivel de precio y estilo de vida de los consumidores.
- Los minoristas adoptarán una nueva postura como proveedores, no solo para atender necesidades sino para adaptar sus productos a los nuevos estilos de vida, brindando servicios que generen una experiencia de la marca o del producto en sí.
- Las tiendas existirán para proporcionar la experiencia de marca y el cumplimiento inmediato.

- Las tiendas serán lugares donde se vivirá la experiencia según el estilo de vida; los consumidores ocupados pueden hacer compras, trabajar, socializar, comer, ser entretenidos.
- Los consumidores tendrán casi ilimitada oportunidad de conseguir lo que quieran, al participar en la cadena de valor como creador, cocreador, adaptador, editor, remezclador y reenvasador.
- La penetración de marcas privadas y exclusivas va a explotar en todas las categorías como los minoristas requieren la diferenciación.
- Los minoristas no usarán marcas de licencia para transmitir credibilidad.
- Las herramientas y la tecnología van a cambiar el equilibrio de poder en el comercio minorista, lo cual cambiará el poder para las personas. Los consumidores tendrán acceso a información casi perfecta acerca de los productos y precios.
- La tecnología ayudará a los clientes disfrutar de una compra más personalizada, la experiencia a través de opciones de personalización, escáneres en forma/tamaño y probadores equipados con conectividad de pantalla táctil para solicitar diferentes tamaños o artículos y redes sociales; harán que la experiencia sea más atractiva.
- La cadena de valor de 2015 tendrá que soportar nichos de comercialización, hasta la ubicación para día a día ser unidades individuales personalizadas.
- Los proveedores y minoristas tendrán que ser buenos, no solo en temas de resultados financieros, sino en temas de medio ambiente, dado que el consumidor usará este criterio al momento de decidir una compra.

Por ende, tanto los minoristas (tiendas) como los proveedores tendrán que adoptar pautas para hacer frente a las nuevas tendencias del mercado *retail* (PricewaterhouseCoopers, & TNS *Retail Forward*, 2007).

A pesar de la recesión económica que se experimenta en el país reflejada en menores tasas de crecimiento del consumo, el sector de *retail* se encuentra en proceso de expansión y crecimiento. Existen más de 60 centros comerciales a nivel nacional; solo 28 de ellos están en la ciudad de Lima y el resto están ubicados en el interior del país, donde se concentra su mayor foco de crecimiento. Además, el consumo también ha experimentado crecimientos significativos, aunque en menor medida comparado con años anteriores. La clasificadora de riesgo Equilibrium (2015) indicó que el Perú se encuentra en el puesto 16 de la lista de países con mejores condiciones y atractivos para inversiones de tipo minorista y *retail*; ha caído tres posiciones respecto al año anterior (2014), lo cual se muestra en la Figura 2. Según el *Global Retail Development Index* (2015), en Sudamérica, Uruguay, Chile y Brasil están por delante. El Perú se encontró al inicio del *peaking stage* o fase de máxima expansión, la cual se caracteriza por consumidores expuestos a marcas internacionales, desarrollo de centros comerciales y panorama favorable del negocio inmobiliario. El crecimiento anual de 7.7% del sector *retail* en los últimos cinco años ha sido posible por el incremento de la clase media emergente. A inicios de 2015, se registró un total de 2.4 millones de m² de área usada y 17 centros comerciales estaban en proceso de construcción. Los dos últimos años entraron al mercado las famosas marcas Forever21 (2014) y H&M (2015) (Equilibrium, 2015).

De la misma forma, la firma consultora A. T. Kearney, en su estudio de investigación denominado *Índice de Desarrollo Global Retail* (2015), señala que el *retail* ha mostrado un índice de crecimiento durante los últimos cinco años, impulsado por una clase media que ha comenzado a emerger y que ha demostrado ganas de gastar.

Nivel de penetración (m² /cápita)

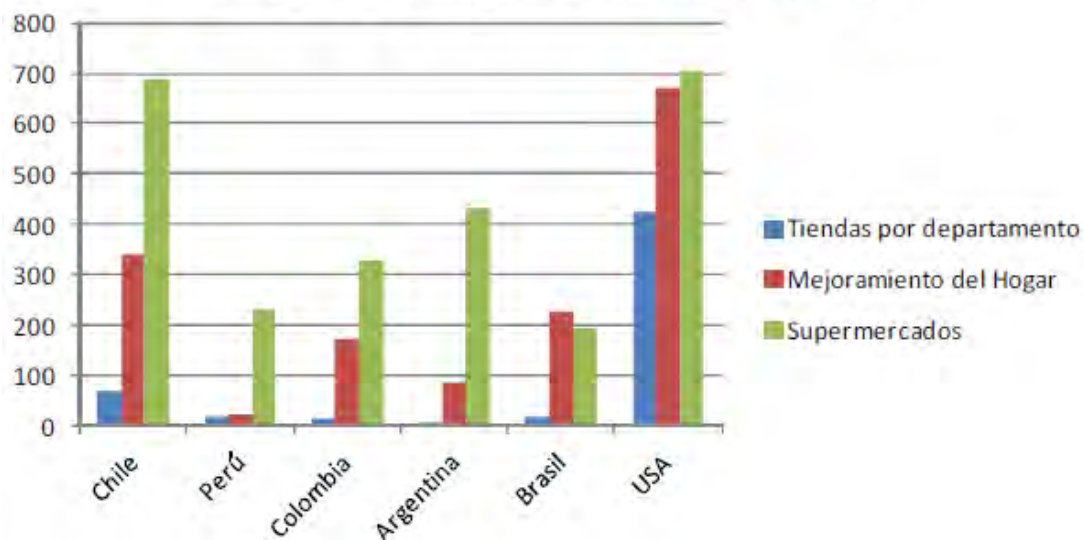


Figura 2. Nivel de penetración de los subsegmentos del mercado *retail* de tiendas por departamento, mejoramiento del hogar y supermercados
Tomado de “Análisis del Sector *Retail*: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar”, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2015. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

Por otro lado, la misma consultora A. T. Kearney elaboró el Índice Global de Desarrollo Minorista 2016 y clasificó a los 30 países emergentes de acuerdo con su crecimiento y potencial en la industria del comercio minorista. Encabezando el ránking general China, India, Malasia, Kazajistán e Indonesia, mientras que el Perú resultó ser el país más atractivo en América Latina, seguido de Colombia (puesto 15 a nivel global), República Dominicana (17), Brasil (20) y Paraguay (25). Para calcular las posiciones, el ránking de A. T. Kearney se basa en cuatro factores: tamaño del mercado, riesgo país, saturación del sector y presión a la oportunidad de invertir. (“Perú lidera desarrollo de sector *retail* en América Latina y es noveno en el mundo”, 2016). Así se muestra en la Figura 3.

Por ende, sobre la base de este informe, el Perú está ubicado *en fase de la cima* dentro de la curva del desarrollo del *retail*. En la fase donde los consumidores buscan formatos organizados y mayor exposición a las marcas globales se están desarrollando distritos de

compras minoristas, los bienes inmobiliarios son asequibles y están disponibles; es decir existe una baja penetración en el sector *retail* en el Perú. Todo ello a diferencia de países dentro de América Latina como Chile y México que se encuentran en *fase de cierre* porque son países con saturación en el mercado *retail*.



Figura 3. Etapas de maduración en el desarrollo del *retail*

Tomado del “Perú lidera desarrollo de sector *retail* en América Latina y es noveno en el mundo”, por el *Diario Gestión*, 2016. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-lidera-desarrollo-sector-retail-america-latina-y-noveno-mundo-2177035>

1.2 Conclusiones

- El sector *retail* está enfrentado un cambio forzado por las nuevas tendencias del mercado y de los nuevos estilos de vida adoptados por los consumidores.
- El sector *retail* llegará a un punto donde la especialización y la diferenciación serán elementos importantes para destacar y permanecer vigentes en el mercado.
- La tecnología es un elemento valioso para implementar los ajustes frente a los cambios del mercado. Cada herramienta tecnológica será usada para conocer mejor las inclinaciones de los consumidores, así como convertirse en un canal más accesible para atenderlos. No solo para buscar información, sino también con el fin de

estratificarla y usarla de manera estratégica para cubrir más el mercado por tipo de consumidor.

- Existe una baja penetración del sector *retail* en el Perú, en relación a otros países como Chile y Colombia. Por ende, es una oportunidad para el mejor desarrollo de este sector, en especial las de tiendas por departamento, apoyado en un crecimiento económico que influye directamente en la expansión del sector *retail* a través de los grandes centros comerciales sobre los que se soportan las tiendas por departamento.



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

La primera fase del proceso estratégico, la formulación o planeamiento, debe iniciarse con los enunciados de la visión, la misión, los valores y el código de ética, pues estos normarán el accionar de la organización. La visión es la definición deseada del futuro de la organización; responde a la pregunta: *¿qué queremos llegar a ser?* La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada; responde a la pregunta: *¿cuál es nuestro negocio?* Ambas tienen que ser simples, concisas, claras y sólidas en contenido, generadoras de entusiasmo por el futuro, motivadoras del compromiso efectivo de los miembros de la organización, y deben evidenciar la dirección de largo plazo de la organización (D'Alessio, 2015).

2.1 Antecedentes

Hace aproximadamente 25 años, el Perú era un país que tenía, dentro de sus actividades económico-empresariales, una industria de *retail* desarrollada de manera sólida, sin embargo, en el segundo lustro del 80 y el primero de la década del 90 significaron un freno al desarrollo de esta actividad empresarial. Según lo apunta Ochoa (2015), en el mercado nacional existían, por ese entonces, alrededor de 100 locales de cadenas de supermercados, empresas como Monterrey, Todos, Galaxy, Scala, Tía y Wong eran marcas muy prestigiosas en dicha época. Asimismo, en el sector de ventas por departamento, Saga y Oechsle tenían un prestigio ganado en la población y consumidores. Los problemas de hiperinflación, altos costos de ingreso y operación, así como el terrorismo y elevados impuestos, terminaron por castigar a este sector empresarial (Ochoa, 2015).

Ya hacia el segundo lustro de la década de los 90, con una economía más estabilizada y marcos legales favorables, las inversiones fueron llegando poco a poco al país. Ello marcó una etapa diferente y el inicio de un crecimiento sostenido en el sector *retail*, con lo cual surgieron diferentes productos y servicios ofrecidos a los potenciales clientes. Empresas

como Saga Falabella y Ripley comenzaron a operar en el país abriendo tiendas en distintos lugares en Lima; supermercados como Wong, Metro, Plaza Vea, Tottus, entre otros, hicieron sus apariciones en el mercado, así como empresas *retail* del sector ferretero o construcción como Sodimac, Maestro y Promart incursionaron en el mercado, ofreciendo una variada gama de productos y servicios. Luego se inició la expansión hacia el interior del país, a ciudades como Cajamarca, Arequipa y Trujillo comenzaron a recibir la inversión necesaria para la puesta en marcha de toda la infraestructura requerida para el desarrollo de la actividad de *retail*, lo cual ha generado nuevas oportunidades de negocio y también creando puestos de trabajo, dinamizando la economía de dichos lugares.

2.2 Visión

Toda empresa plasma en su visión el escenario futuro en el cual desearía estar, es la expresión de un deseo de como quisiera verse en un futuro (preferentemente de largo plazo) y es un requisito fundamental que toda organización debe tener, independientemente de su tamaño, rubro, o actividad, ya que dicha visión será la inspiración que encausará los esfuerzos y recursos que la organización tenga para llegar a dicha situación futura. Las diversas empresas que conforman el sector *retail* han elaborado sus visiones, las cuales tienen como común denominador su foco en el cliente; el ofrecimiento de mejores bienes y servicios de calidad; el liderazgo en su sector impulsado por la innovación, crecimiento y desarrollo organizacional y de sus colaboradores; y el compromiso con sus *stakeholders*.

En base a los criterios recomendados por D'Alessio (2015), la organización afianzará su visión si se cumplen cuatro condiciones: (a) se genera una correcta comprensión y comunicación; (b) se promueve su rol de impulsor del proceso estratégico; (c) se cuenta con un líder comprometido con personalidad, creencias, y valores, que promueva su cumplimiento; y (d) se cuenta con una cultura organizacional facilitadora. Asimismo, la

visión debe ser compartida por todos los miembros de la organización, los cuales deben ser involucrados y comprometidos en su cumplimiento.

Por ende, al englobar estos aspectos, la visión de todo el sector *retail* se resume en esta frase: *Para el año 2022, el sector retail de tiendas por departamento en el rubro textil será líder en ventas en el mercado nacional, con un nivel de competencia en Latinoamérica adoptando las nuevas tendencias del mercado.* Visto de esta manera, figura un desarrollo paulatino y con procesos claros a largo plazo.

2.3 Misión

La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en síntesis, debe especificar los mercados y productos con que la organización piensa en servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias. Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que debe y no debe hacerse, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia, y proveer una guía práctica para ayudarla en su función administrativa. En la Tabla 1, D'Alessio (2015) presenta los nueve principales componentes que deberían incluirse en la declaración de la misión de una organización.

Las empresas del sector *retail* están totalmente ligadas a la comercialización de productos con una debida atención al cliente, por ende, la misión se resumen en este enunciado *Buscar mayores niveles de rentabilidad en la comercialización de productos exclusivos y accesibles de moda textil, optimizando el canal de distribución a nivel nacional, y ofreciendo un servicio experto y amable con los mejores precios en el mercado.* De esta manera, la misión engloba la labor de las empresas del sector *retail*, las cuales compiten por brindar productos con el mejor precio para generar mayores ventas y ganar participación del mercado; la diferenciación la dan en el servicio porque el consumidor de hoy no solo valora el producto en sí, sino cómo este es ofrecido en el punto de venta.

Tabla 1

Evaluación de los Nueve Criterios para definir la Misión

	Criterio	Descripción
1	Clientes-consumidores	<i>Retail</i> -tiendas por departamento
2	Productos	Textiles, electrodomésticos, decohogar, calzado y accesorios
3	Mercados	Perú
4	Tecnologías	Industria a la vanguardia
5	Objetivos del sector	Rentabilidad
6	Filosofía del sector	Marcas accesibles y exclusivas para el consumidor
7	Autoconcepto de la organización	Uso de tecnología de punta (ventas virtuales)
8	Preocupación por la imagen pública	El sector no presenta conflictos sociales y medioambientales
9	Preocupación por los empleados	Enfocados en el personal, quien prestará un buen servicio a los consumidores

Nota: Adaptado de D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.

2.4 Valores

Los valores organizacionales constituyen la guía de comportamiento y actuación que determinan las organizaciones para sí mismas en todo lo relacionado con la toma de decisiones. Dichos valores resultan necesarios porque (a) ayudan a moldear los objetivos propuestos; (b) producen políticas, normas y procedimientos; y (c) ayudan a definir las intenciones estratégicas (D'Alessio, 2015).

Las empresas del sector *retail* señalan una serie de valores muy diversos; de acuerdo al grado de importancia tenemos los siguientes: (a) servicio, que consiste en que cada miembro del personal está orientado a brindar un servicio satisfactorio durante la compra; (b) transparencia, donde cada proceso debe ser claro para los consumidores, desde la puesta del precio hasta la entrega del producto; (c) conciencia medio ambiental, que se refleja en la

comercialización con bolsas biodegradables para reducir el impacto de contaminación; y (d) innovación, valor necesario para la generación de nuevos procesos, productos y personas que se adapten a los cambios comerciales. De esta forma, las tiendas pueden generar valores internos, con los cuales se puede identificar el personal.

2.5 Código de Ética

El Código de Ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético, y enfatiza los principios de la organización. Este código debe establecer las conductas deseadas y las que no lo son, así como hacer explícito los deberes y derechos. Es una herramienta imprescindible para la creación de una cultura organizacional sólida, requisito indispensable para una ejecución estratégica exitosa. Sin embargo, la simple exhibición de un código de ética no es suficiente, se requiere de mecanismos que garanticen su comunicación hacia todos los miembros de la organización, se verifique su cumplimiento, así como su constante revisión y actualización (D'Alessio, 2015).

Por ende, los puntos que debería contemplar el código de ética deberían estar relacionados con los clientes, los proveedores, los colaboradores, la competencia y el medio ambiente:

- *Clientes.* Debe considerarse un precio y una transacción transparente en la venta de productos y servicios, sin la necesidad de hacer comparaciones con otros productos para beneficio propio.
- *Proveedores.* La búsqueda de proveedores será transparente sobre la base de las necesidades de la empresa y no sobre la búsqueda de intereses externos (recepción de regalos, incentivos o sobornos) que afecten la rentabilidad de la empresa.
- *Colaboradores.* Es necesario contar con un adecuado ambiente de trabajo, brindando parámetros de seguridad laboral.

- *Competencia.* No debe haber un juego de intereses o manejo de información confidencial que altere la oferta y la demanda en el mercado.
- *Medio ambiente.* La empresa tiene la responsabilidad de cuidar el medio ambiente para tener sostenibilidad en el mercado, por lo que será necesario implementar acciones en sus operaciones para evitar maltratos al medio ambiente.

2.6 Conclusiones

Zapater (2012) se refirió a las posibilidades del crecimiento en el sector *retail* en el Perú. Señaló que dicho crecimiento seguirá de manera sostenida siempre y cuando el poder adquisitivo de la clase media se incremente e incluso es posible que exista una reducción significativa de los índices de pobreza; además, puso énfasis en lo que las empresas del sector *retail* deben hacer respecto a los aspectos tecnológicos, aprovechando esta herramienta para ofrecer nuevos y mejores productos, que las ayuden a posicionarse de una manera más adecuada. Las empresas de este sector tienen establecidas su visión y misión, pero en la mayoría de los casos estos enunciados no cumplen con los nueve requisitos necesarios para establecer la misión y visión organizacional, lo cual podría traer consigo efectos negativos que las desvíen de alcanzar sus objetivos propuestos.

De la misma manera, en cuanto a los valores y el código de ética, estas organizaciones de *retail* establecen aquellos valores que constituyen su patrón de comportamiento y buena conducta. El común denominador de las empresas de *retail* es señalar valores como la integridad, la transparencia, la responsabilidad social, el trabajo en equipo entre otros, pero surgen varias interrogantes: si el señalamiento de estos valores termina por apuntalar y reforzar los comportamientos adecuados que las empresas deben seguir; a su vez, si estos las ayudan a consolidar la visión y misión que su plan estratégico debe tener; y si estas están correctamente enlazadas con el sistema de principios adecuados establecidos en su Código de Ética. Los planes estratégicos de estas organizaciones necesitan adecuarse a los nuevos

contextos y desafíos que el sector plantea, puesto que, si bien el crecimiento continúa, a su vez, experimenta una ligera desaceleración, la cual debe ser considerada en sus planes futuros.



Capítulo III: Evaluación Externa

Como punto de partida se considera la implicancia geoestratégica y económica en el contexto global. D'Alessio (2015) mostró que la cuenca del Pacífico puede dividirse en cuatro cuadrantes. Para el caso del sector de tiendas por departamento, los cuadrantes con mayor influencia para este sector son el noroccidental y el cuadrante suroriental.

En el cuadrante noroccidental habita la tercera parte de la población mundial y se ubican las antiguas culturas de China, Japón, y Rusia. En la actualidad, se encuentran el león (Japón) y los cuatro tigres (Singapur, Hong Kong, Corea del Sur y Taiwán), así como los nuevos tigres: Indonesia, Malasia, Filipinas, y Tailandia. En la economía mundial este cuadrante es crítico por la presencia de la mayoría de los grandes maquiladores mundiales, y por ser un importante centro financiero mundial. También hay dos osos que están despertando: China y Rusia. En el cuadrante suroriental se cuenta con tres países: Ecuador, Perú y Chile, y en él está la región andina. En este cuadrante, el Perú tiene la posición más expectante y la posibilidad de ser la puerta del hemisferio sur a la cuenca del Pacífico. Es más, esta cuenca es considerada por muchos como una solución para una serie de problemas de los países latinoamericanos. Tres países de este cuadrante integran la Alianza del Pacífico: Colombia, Chile y Perú (D'Alessio, 2015).

Ahora bien, tomando en cuenta estos dos puntos geográficos es de interés para el sector de tiendas por departamento en el rubro textil un país en particular, perteneciente al cuadrante noroccidental: China, el centro con mayor desarrollo de importación de textiles; siempre considerando que el Perú, ubicado en el cuadrante suroriental posee una mayor expectativa de crecimiento. Es decir, según lo citado por la Sociedad Nacional de Industrias del Comité Textil (2016) indica que esta relación es reflejada por la evolución de las importaciones con China alrededor de 724 millones de dólares en CIF en el primer semestre

de 2016 y el rubro textil, las cuales representan un total de 294 millones de dólares en CIF de prendas de vestir, tal como se muestran en el Figura 4.

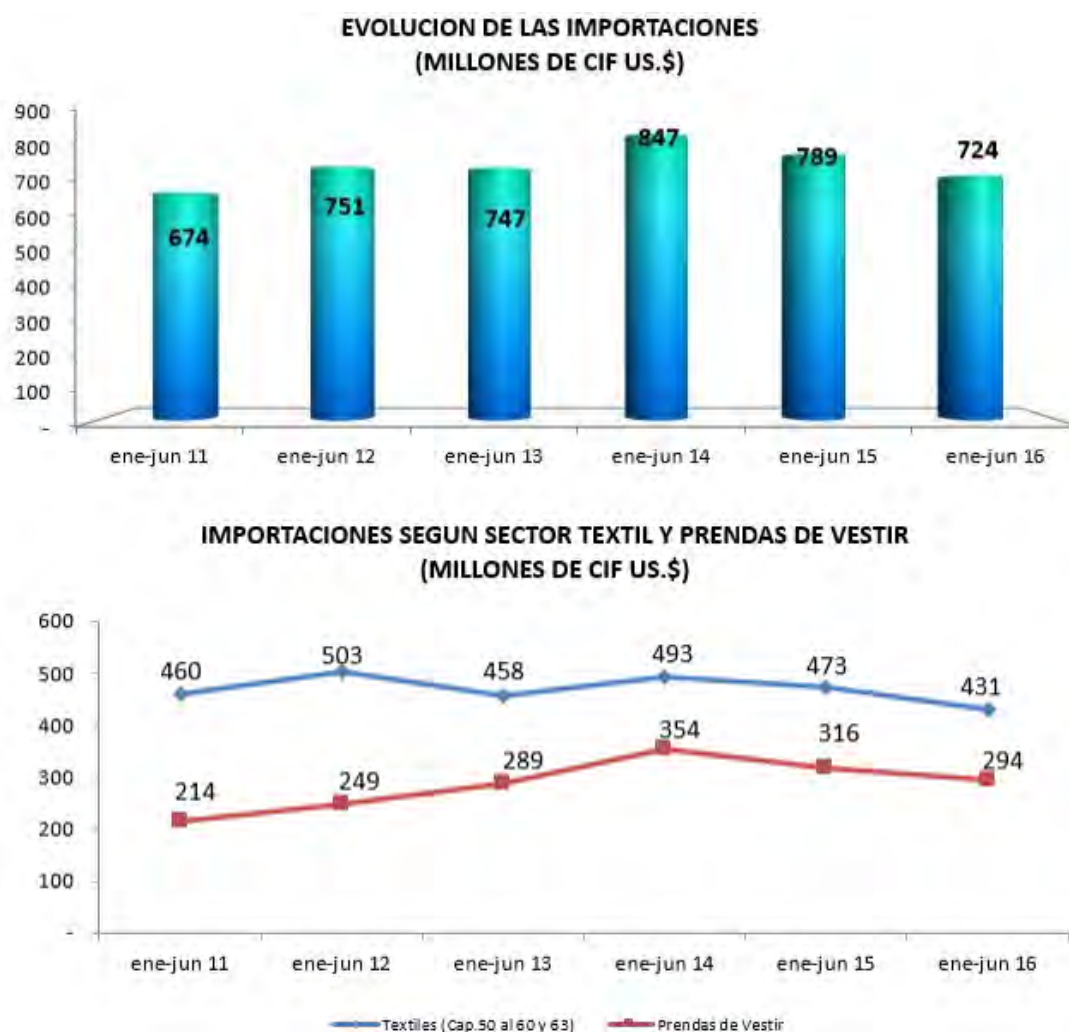


Figura 4. Evolución de las importaciones e importaciones según sector textil y prendas de vestir

Tomado del *Estadísticas de Importación del Sector Textil y Confecciones*, por el Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias, 2016. Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/docs/impor.pdf>

De igual manera, es demostrable en este informe de la Sociedad Nacional de Industrias del Comité Textil (2016) que el país donde la importación de prendas de vestir es más intensa desde China con una representatividad del 64.7% a diferencia de otros países como Bangladesh (8.6%), Colombia (4.9%), India (3.6%) y Vietman (2.9%) mostrados en la Figura 5.

**DISTRIBUCION DE PRENDAS DE VESTIR POR PAIS DE ORIGEN ENE - JUN 2016
(TOTAL CIF = US.\$ 294 MILLONES)**

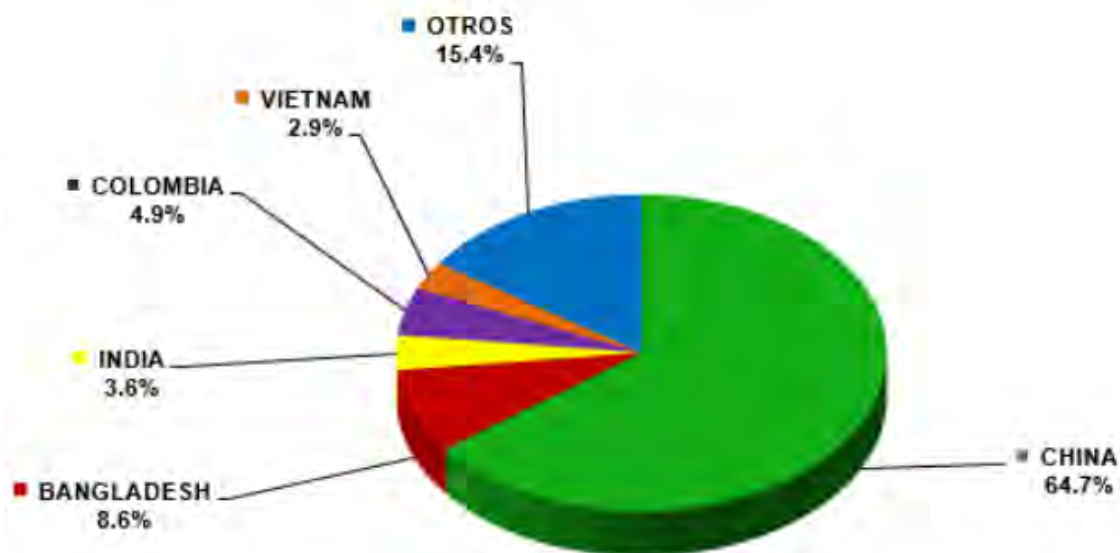


Figura 5. Distribución de prendas de vestir por país de origen (enero-junio 2016)
Tomado del *Estadísticas de Importación del Sector Textil y Confecciones*, por el Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias, 2016. Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/docs/impor.pdf>

Dentro de esta participación importada la distribución por sub sector con mayor representatividad es el rubro de prendas de vestir con un 40.5%, casi un 50% de los demás rubros, tales como los tejidos (24.1%), hilados (17.6%), confecciones (7.4%) y fibras (4.8%); lo que indica que las importaciones de prendas de vestir son de alta rotación en el mercado peruano, mostrados en la Figura 6.

Sin embargo, existe una coyuntura histórica y geográfica que pone en manifiesto un cuidado frente a la defensa territorial y económica del Perú con los países limítrofes: Ecuador, Chile y Bolivia. Esta última por su gran necesidad de tener un acceso al mar; lo que implica un trabajo de intereses comunes entre estos países.

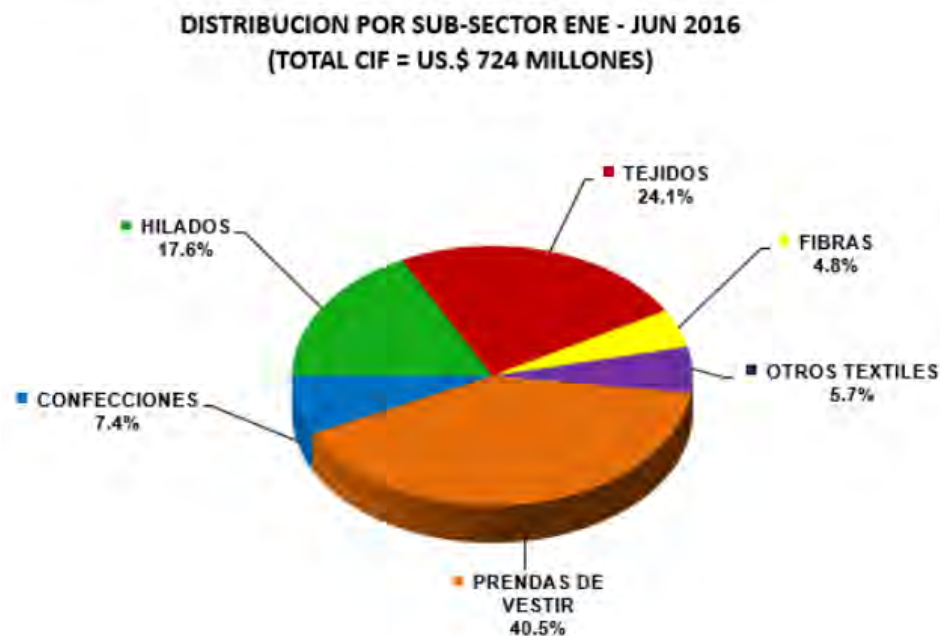


Figura 6. Distribución por subsector (enero-junio 2016)
Tomado del *Estadísticas de Importación del Sector Textil y Confecciones*, por el Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias, 2016. Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/docs/impor.pdf>

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

De acuerdo a lo expuesto en el Acuerdo Nacional (2016) cita las políticas de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad: (a) diversificar las exportaciones, (b) desarrollar una potente oferta exportable en las regiones del país, promoviendo el desarrollo de cadenas de valor regional, (c) desarrollar capacidades de promoción de las exportaciones en las regiones, (d) optimizar la labor de promoción del comercio exterior del Perú, (e) controlar el contrabando, la subvaluación y otros ilícitos en operaciones de importación; y (f) desarrollar la oferta exportable de productos de valor agregado derivados de las materias primas de exportación; los cuales son elementos esenciales para intensificar los intereses nacionales.

Por ende, en relación a las características descritas se contempla que la singularidad entre la posición de China y Perú es aprovechada por temas económicos, especialmente en

tres dimensiones de negocios, tal como cita Juan Carlos Ríos, director ejecutivo del grupo Intercorp en Shanghái:

Primero, China como proveedor, venía convirtiéndose en el centro de producción mundial, con productos muy competitivos y cada vez más flexibles en cuanto a los volúmenes mínimos de compra. Segundo, China como mercado: la vorágine del crecimiento del PBI chino a una tasa de 9.4% promedio anual en los últimos treinta años venía incorporando setenta millones de consumidores en las ciudades cada cinco años. Gran oportunidad para productos con valor agregado de Perú. Y, tercero, China como fuente de inversión extranjera porque iba a empezar a salir al mundo, dejar de ser importador neto de capital y comenzar a exportar capital saliendo con inversiones, proyectos y tecnologías a distintas partes del mundo, y en particular a Latinoamérica. (Fernández, Cuñat, & Puyuelo, 2014).

Es así que para el sector de tiendas por departamento en el rubro textil, esta sinergia es fuerte por la cantidad de importaciones en materia de textiles que proviene de China, la cual representa el 70.3% del total de importaciones que entran al país. (Romainville, 2016)

Por tanto, la presente matriz recoge: El Tratado de Libre Comercio (TLC) con China oficializado en setiembre del 2011, la cual está en línea con la estrategia peruana de convertirse en el centro de operaciones del Asia en América del Sur, que representa para el Perú la oportunidad de establecer reglas de juego transparentes que permita un comercio bilateral ordenado, el cual salvaguarde justificadamente los intereses nacionales. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2011). El Tratado de Libre Comercio (TLC) con Chile el cual se oficializó en agosto del 2006 lo que ha desarrollado una inversión de capital chileno en el Perú de alrededor siete mil millones de dólares especialmente de ingresos de dos grandes corporaciones como Ripley y Saga Falabella (CISEPA, 2007). Y la Alianza del Pacífico, en Foro de Cooperación Económica del Asia – Pacífico (APEC), aprobado en abril

de 2011, la cual permite que integración entre los países de Colombia, Chile, Ecuador y Panamá con el fin de tener una libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas para impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías de los países integrantes. Cabe destacar el potencial económico de Estados Unidos, como generador vital para tener un equilibrio económico a nivel mundial, dado que si este país tuviera un desfase económico puede tener efectos drásticos para economías pequeñas como el Perú.

Tabla 2

Matriz de los Intereses Nacionales del Perú (MIN)

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Mayor (serio)	Periférico (molesto)
1. Defensa del país y lucha en contra de la narcotráfico y el terrorismo		* Chile * Colombia	* Ecuador * EE. UU	** Bolivia
2. Bienestar económico, agrupando la integración política, social, económica y física.	* EE.UU	* China	** Chile *Ecuador	
3. Estabilidad política cuidando el desarrollo de las fronteras	* ONU		* Chile * Brasil	
4. Integración a la economía mundial y desarrollo de las comunidades	* EE.UU	* China * Colombia	* Unión Europea	

Nota. Intereses Comunes (*) e Intereses Opuestos (**). Adaptado de D' Alessio, F. (2015, p. 95). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

El enfoque que mostró D' Alessio para determinar las fortalezas y debilidades de un país, es necesario analizar los siguientes siete dominios del potencial nacional (D' Alessio, 2015), detallados a continuación:

Dominio demográfico. Al 2015, la población mundial estimada superó los siete mil 300 millones de habitantes. En el Perú, al 30 de junio de 2015, según proyección del Instituto

Nacional de Estadística e Informática, la población alcanzó los 31 millones 151 mil 643 habitantes. De este total, el 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres, mayor población destacada como la octava frente a Sudamérica, mostrado en la Tabla 3. Con una población urbana que alcanza el 76.7%, este porcentaje es de interés para el desarrollo del sector de tiendas por departamento que han logrado descentalizarse a nivel regional en lugar de coberturar sólo Lima, y el rural representa el 23.3% de la población. Se espera que para el 2021, se supere los 33 millones de habitantes y para el año 2050 se estima una población de más de 40 millones de habitantes. Aunque el ritmo de crecimiento se ha desacelerado, la población ha seguido en aumento porque entre el 2015 y 2021, cada año se sumarán 333 mil nuevas habitantes. Por otro lado, las provincias con población más destacada es Arequipa (969 mil 284), Trujillo (957 mil 10), Chiclayo (857 mil 405) y Piura (765 mil 601). (INEI, 2015). Este último elemento destacado fue aprovechado por el sector, dado que estos departamentos fueron foco de la expansión nacional para las tiendas por departamento, quienes se instalaron en los Mall con un conglomerado comercial de diversas marcas junto con las más representativas como Saga Falabella, Ripley, Oechsle y Paris.

Dominio geográfico. La ubicación geográfica del Perú es una fortaleza del país, si se considera que esta es estratégica dentro de la cuenta del Pacífico Sur, en el centro de Sudamérica y del mundo; y goza además, de un fácil acceso a los Estados Unidos y al Sudeste Asiático, lo cual, sumado a su participación en el APEC, la Comunidad Andina de Naciones (CAN), y la firma de Tratado de libre de Comercio con los Estados Unidos, facilita el comercio con los principales mercados mundiales. (D'Alessio, 2015). El Perú está consolidando diversos puertos, aeropuertos y un sistema de carreteras cuya influencia abarque desde la costa del Pacífico hasta el occidente brasileño, de manera que el Perú esté preparado para servir como eficiente puente de conexión entre los mercados de América del Sur y el Asia y Estados Unidos. (Consulado General del Perú en Sao Paulo, 2008).

Tabla 3

Países de América con mayor población

Puesto	País	Población (miles)
1	Estados Unidos	325, 128.00
2	Brasil	203,657.00
3	México	125,236.00
4	Colombia	49,529.00
5	Argentina	42, 155.00
6	Canadá	35,871.00
7	Venezuela	31,293.00
8	Perú	31, 152.00

Nota. Países de América con mayor población. Tomado del Boletín Especial N°17 del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015)

Dominio económico. De acuerdo con el World Economic Outlook (WEO), este año se espera un crecimiento de la economía mundial ligeramente mayor al del año anterior (3,2% en 2016 versus 3,1% en 2015) por la leve aceleración de algunas economías emergentes y en desarrollo.

Asimismo, se proyecta que la economía mundial registre una tasa de crecimiento de 3,5% en 2017, impulsado por un mayor dinamismo de las economías avanzadas y de América Latina. Pese a estas proyecciones, cita varios elementos que impactarán a la economía mundial como: (a) el lento crecimiento económico mundial e incluso de una posible debilidad de la economía norteamericana generó una alta volatilidad en los mercados de capitales en el primer trimestre del año, dicha volatilidad podría dificultar el acceso a los mercados financieros internacionales de las empresas en las economías emergentes; (b) una mayor caída en los precios de las materias primas y del petróleo podría impactar

adversamente en las perspectivas de recuperación de las economías emergentes, afectando en especial a los países exportadores; (c) la desaceleración de la tasa de crecimiento de China, que se ha estabilizado en niveles más bajos que los registrados en el pasado, genera el riesgo que ese país demande menos bienes importados; (d) el retiro de la política monetaria acomodaticia por parte de la Reserva Federal de los Estados Unidos de América, que puede generar condiciones más estrictas de financiamiento en los mercados financieros globales; y (e) la reciente decisión del Reino Unido de salir de la Unión Europea (Brexit) y los escasos signos de recuperación en Japón contribuyen a alentar este clima de incertidumbre en cuanto a una efectiva recuperación de la economía mundial. (BCRP, 2016, p. 7)

Adicionalmente, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) citó tres factores que afectaron a la economía peruana: (a) los menores precios de materias primas afectan las decisiones de inversión y de contratación contraída en un 1.2% para el 2016; (b) el menor crecimiento de los socios comerciales, especialmente los de América Latina, deteriorará la perspectiva de crecimiento de las exportaciones no tradicionales; y (c) el fortalecimiento del dólar que ha impulsado al alza la inflación. Tal es así, que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) rebajó de 4% a 3.8% la proyección de crecimiento del PBI para el año 2016, tal como se muestra en la Tabla 4. De la misma forma, la inversión privada se retrae en el 2016 por la coyuntura política pero luego recupera su variación porcentual de 4,0 a 4,5%, elemento de interés para el sector de tiendas por departamento. (Reyes, J., 2016).

Dominio tecnológico científico. El Ministerio de la Producción estimó que la inversión en investigación científica y desarrollo tecnológico en el Perú puede elevarse en USD 500 millones al 2016, con el proyecto de nueva Ley de Innovación, que establece un incentivo de 175% en los gastos de las empresas que decidan innovar. De igual manera, el ministro del MP, Piero Ghezzi indicó:

Tabla 4

Principales Indicadores Macroeconómicos Perú 2016

Principales Indicadores Macroeconómicos	Datos Históricos	MMMR 2016 -2018				MMM 2017 - 2019			
	2015	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2019	
Producto Bruto Interno (Miles de millones de soles)	612	644	695	742	657	703	752	800	
Producto Bruto Interno (Variación porcentual real)	3,3	4,3	5,3	4,5	3,8	4,6	4,0	4,0	
Demanda Interna (Variación porcentual real)	3,0	3,1	3,9	4,1	2,5	3,5	4,0	4,0	
Consumo Privado (Variación porcentual real)	3,4	3,6	4,5	4,5	3,2	3,6	4,0	4,2	
Consumo Público (Variación porcentual real)	9,5	5,3	0,8	1,5	4,3	-1,2	0,0	3,0	
Inversión Privada (Variación porcentual real)	-4,3	2,0	4,0	4,5	-1,2	4,5	4,7	4,9	
Inversión Pública (Variación porcentual real)	-7,5	15,3	5,0	4,5	7,4	6,7	4,6	4,1	
Inversión Privada (Porcentaje del PBI)	19,3	18,9	18,7	18,7	18,4	18,6	18,7	18,9	
Inversión Pública (Porcentaje del PBI)	5	6,2	6,2	6,2	5,2	5,4	5,4	5,4	

Nota. Tomado del Diario *Gestión* (2016, 29 de abril). Reporte realizado por el Ministerio de Economía y Finanzas. <http://gestion.pe/economia/mef-rebajo-proyeccion-pbi-este-ano-4-38-2159733>

Los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), el grupo donde aspiramos a ser incluidos, invierten en promedio 2.4% de su PBI y en América Latina, se invierte en promedio 1.75% del PBI. El Perú está muy rezagado con 0.12% del PBI, pensamos duplicar esa cifra al 2016 con 0.25 del PBI y luego aspirar a llegar al 1% del PBI. (“Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en US\$ 500 millones al 2016”, 27 de febrero 2015)

Esta posible inversión en tecnología puede ser beneficiosa para la industria local textil y se pueda recuperar participación de compras locales por parte del sector de tiendas por departamento, las cuales están acostumbradas a realizar importaciones en textiles a países extranjeros.

Dominio histórico, psicológico y sociológico. El Perú es un país rico en historia, cultura y tradiciones. A lo largo de la historia, la guerra con los países vecinos ha propiciado que se mantengan a lo largo de los años rivalidades con Ecuador y Chile, lo que afecta los esfuerzos de integración regional en el continente, los cuales, gracias a las mejores relaciones exteriores, se viene superando. En relación con el aspecto sociológico el peruano es un individuo con ingenio y creatividad, pero con visión cortoplacista, eso a la fecha, ha limitado

su desarrollo, situación que en los últimos años se está revertiendo. Por otro lado, la informalidad es una característica del país, y a la idiosincrasia del peruano se caracteriza por su “criollismo”, estos aspectos son causa de problemas de inseguridad y estabilidad que frenan el desarrollo. Sin embargo, esta visión cortoplacista del peruano y su falta de innovación, ha permitido el ingreso de inversión extranjera la cual ha generado dinamismo en la economía peruana, tal como lo hicieron las primeras inversiones chilenas con la iniciativa de crear los Mall.

Este último aspecto fue resaltado por la empresa investigadora de mercados, Arellano Marketing que presentó el resultado de su Estudio Nacional del Consumidor Peruano, el cual arrojó que el 56% de los peruanos tiene un estilo de vida moderno. Tal como cita el Gerente Comercial de la investigadora Arellano Marketing:

“Existe la buena aceptación que tiene hoy los peruanos, sobre todo de las provincias y de Lima periférica, sobre los centros comerciales, que se demuestra en el incremento en el número de asistencia a estos locales en los últimos dos años, que creció en diez puntos porcentuales, pasando de un 56% a un 66%. Eso viene de la mano por una mayor oferta comercial, pero no solo por estar ahí, sino que los centros comerciales se adaptan a las necesidades de la gente; dado que el 42% de consumidores asiste a un mall ante la mayor oferta existente. Agregó que en el caso de tiendas por departamento la cifra nacional alcanza el 63%, supermercados el 45% y farmacias el 96%. El mayor ingreso con el que cuentan los peruanos ha generado que incluso un 9% tenga la intención de comprar un departamento, un 8% casas, en tanto que un 19% terrenos, sobre todo en el interior del país” (Radio Programas del Perú- RPP, 2011). Por tanto, existe una tendencia comercial a raíz del aspecto sociológico del peruano.

Dominio organizacional y administrativo. El Perú ha sido protagonista de una era de corrupción caracterizada por la burocracia en todos los niveles del estado, ello ha

ocasionado la pérdida de oportunidades en el ingreso de inversión extranjera frenando el dinamismo económico en Perú. Actualmente, por la coyuntura política que está viviendo el Perú ha generado una retracción de la inversión extranjera en un 1.2% para el 2016, que es inevitable porque los inversionistas aún no tienen garantizado cuál será la posición política final del nuevo estado de mando. Por tanto, el sector de tiendas de departamento ha paralizado la inauguración de varias tiendas hasta que las condiciones se definan políticamente, a diferencia del año 2014 donde se inauguraron 13 tiendas y a fines del 2015 se terminó por inaugurar cuatro tiendas más en las provincias comerciales del Perú como: Arequipa, Piura, Ica, Trujillo, Cajamarca, Chiclayo, Pucallpa, Huancayo, Chimbote, Huánuco y Juliaca. (“Se desaceleran las ventas de las tiendas por departamento y crecieron menos de 1% en primer semestre”, 15 septiembre 2015).

Dominio militar. Las Fuerzas Armadas de la República del Perú están encargadas de defender la soberanía del Estado y la seguridad de los peruanos. Planean, preparan y coordinan la dirección y conducción de las operaciones militares conjuntas de las instituciones Armadas en el cumplimiento de los objetivos de la política de Defensa Nacional, asegurando su máxima eficacia en concordancia con los recursos logísticos y presupuestales asignados, y en observancia de los principios de interoperatividad, eficiencia y accionar conjunto. Esta está bajo la autoridad del presidente de la República por medio del Ministerio de Defensa, coordinados por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (Wikipedia, 2016)

Según el ranking de Global Firepower (GFP) sobre los ejércitos en el mundo ubica al país en el puesto 51 por debajo de Brasil, Chile y Argentina; mientras que tiene uno de los menores presupuestos en Defensa de la región con un total de USD 2,560 millones colocándolo como la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica, mientras que en presupuesto es mucho menor en relación con Brasil que destina un total de USD 34,700 millones, una alta

inversión en defensa nacional. (“Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica”, 07 de abril 2015)

3.1.3 Principios cardinales

Se analizarán los siguientes cuatro puntos importantes: (a) las influencias de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de enemigos (D’Alessio, 2015).

Las influencias de terceras partes.

Son dos las influencias para el Perú. Primero, la participación que Estados Unidos tiene en el comercio internacional, podemos notar una fuerte dependencia del superávit comercial del Perú respecto de la situación económica de este país; por ello, la crisis de las hipotecas del año 2008 afectó no solo el crecimiento y dinamismo de la economía peruana, sino el resto del mundo. Segundo, la influencia de la economía China, la segunda mayor economía del mundo, en el año 2015, cuando la demanda del cobre por China resulta siendo débil, dado que esta representa casi la mitad del consumo global afectando al Perú (el segundo productor de cobre a nivel mundial después de Chile) por la magnitud del intercambio comercial de este preciado metal. (“Cobre cae por segunda sesión ante temores por economía china”, 2015).

Lazos pasados y presentes.

El Perú ha sido un país con historia bélica, las relaciones pasadas con Chile, Bolivia, y Ecuador son un ejemplo de que los lazos pasados pueden afectar los futuros. La Guerra del Pacífico (1879-1883), en la que se enfrentaron Chile, Bolivia, y Perú, sigue teniendo repercusiones en la actualidad. En esa guerra, Chile se anexó grandes extensiones de territorio y, en consecuencia, Bolivia perdió su salida al mar. Desde entonces, la recuperación de una salida al océano Pacífico es uno de los temas más importantes de la política exterior boliviana. Entre Perú y Chile, la demarcación de la frontera marítima aún no está acordada.

De hecho, Perú llevó el caso a la Corte Internacional de Justicia. La Guerra del Cenepa (1995), que enfrentó a Ecuador y Perú, y en la cual Chile se vio involucrado al suministrar armamento bélico a Ecuador en plena guerra, demostró las relaciones tensas entre ambos países. Con esos antecedentes, la posición ecuatoriana es parcializada frente a la controversia marítima. (D'Alessio, 2014, pp. 610-611).

Contrabalance de intereses.

Entre los países que tienen un atractivo en el Perú se cita a Chile, bajo un interés meramente económico. La inversión directa en Perú en 2013 acumuló USD 9,987 millones, según datos del Banco Central. Esto representa un crecimiento del 189% desde 2010 y la segunda mayor cifra de inversión de la región después de Brasil, que totalizó 12,769 millones de euros. En tanto que según la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (Direcon), desde 1990 a junio de 2010 el *stock* de inversión chilena materializada en el país vecino totaliza 3,610 millones de euros, del cual un 62% se concretó en el sector servicios, liderado por *retail*. Sin embargo, según la anterior agregaduría comercial de la Embajada de Chile en Perú la cifra ascendería a más de 15,000 millones de euros a junio de este año. Estas estimaciones reflejan este buen escenario comercial, en el que Chile se consolida como el sexto inversionista más grande en ese país, al representar un 6% del total de la Inversión Extranjera Directa (IED) materializada en Perú (“Inversiones chilenas se intensifican en Perú”, 2014).

Conservación de los enemigos.

Según lo citado en el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés). El Perú ha pasado del puesto 65 al 69 por los siguientes factores: la ineficiencia de la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales restrictivas, la corrupción, la infraestructura, la inestabilidad política y el crimen. Estos son los principales factores que se consideraron como los más problemáticos para hacer negocios en el país. Sin embargo, el vecino país de Chile,

continúa siendo el rival en esta posición porque en el ranking del WEF logró ser la primera con respecto a los países sudamericanos como Colombia (segundo lugar) y Perú (en tercera posición) (“Perú retrocedió cuatro posiciones en ranking global de competitividad del WEF”, 2015).

3.1.4 Influencia del análisis en el sector *retail* de tiendas por departamento en el rubro textil

Es evidente que la condición estable de la economía del Perú, sumada a un cambio en el comportamiento del consumidor genera un crecimiento sustentable en especial para el mundo *retail*. Dado los tratados comerciales, en especial con Chile, está propiciando la inyección de capital extranjero donde muchas empresas están ingresando al mercado del *retail* en especial en el sector *retail* de tiendas por departamento.

Lo dinámico del sector *retail* de tiendas por departamento ha generado el ingreso de nuevas tiendas tal como es el ingreso de H&M al mercado peruano, con un crecimiento especial en provincia reduciendo la participación de otras tiendas por departamento como Saga Falabella o Ripley, las más antiguas en el mercado. Por tanto, existe un alto crecimiento en este sector *retail* para tiendas por departamento para el Perú, el cual tiene el menos desarrollado frente a los mercados de Chile y Brasil.

3.2 Análisis Competitivo del País

Bajo una perspectiva Mundial, uno de los temas recurrentes que cita el estudio del Global *Retail Development Index* (GRDI) es la “ventana de oportunidad” para invertir en tiendas físicas en los mercados en desarrollo. El concepto se basa en el hecho de que los mercados pasan por cuatro etapas de desarrollo comercial: apertura de mercados, *peaking* (picos de crecimiento), maduración y cierre. Este proceso evoluciona desde el comercio informal al más maduro, en los mercados organizados, en un proceso que normalmente abarca de diez a 15 años. En el mundo, se nota que los mercados de Perú e Indonesia están

empezando a tener picos de crecimiento, mientras que otros, tales como Chile y México están cerca de la maduración (GRDI, 2015).

Ahora bien, otro elemento que está intensificando el desarrollo en el Perú es la inversión extranjera. El Perú busca atraer inversión tanto nacional como extranjera en todos los sectores de la economía. Por ello, ha tomado las medidas necesarias para establecer una política de inversión coherente que elimine los obstáculos que puedan enfrentar los inversionistas extranjeros. Esto ha provocado que sea considerado como un país con uno de los regímenes de inversiones más abiertos del mundo; por lo que el Perú, ofrece un marco legal que protege los intereses del inversionistas extranjeros, brindando: (a) un trato no discriminatorio e igualitario, (b) acceso sin restricción a la mayoría de los sectores económicos, (c) libre transferencia de capitales, (d) derecho a la libre competencia, (e) garantía a la propiedad privada, (f) libertad para adquirir acciones a empresas nacionales, (g) libertad para acceder al crédito interno y externo, (h) libertad para remesar regalías y utilidades provenientes de su inversión, (i) simplicidad para poder hacer, en su gran mayoría, operaciones tanto en moneda local como en dólares, y (j) una amplia red de acuerdos internacionales de inversión y participación del Comité de Inversión Privada (Aurum Consultoría & Mercado, 2015).

Por ende, el Perú ha promovido políticas favorables a los negocios impulsadas por las inversiones en infraestructura y la reducción de la burocracia, lo que ha propiciado un entorno comercial favorable.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según el Global Statista, al cierre de 2014 dentro de las marcas *retail* con más valor en Latinoamérica y con presencia en el Perú figuran Falabella, Sodimac y Elektra, mientras que en Chile, representando por Cencosud y SACI Falabella, concentra el liderazgo en ventas del sector; seguido por México y Brasil. Por otro lado, a nivel Latinoamérica aún existe un

reducido grado de penetración en el sector de tiendas por departamento, mejoramiento del hogar y supermercados, con la excepción de Chile en este último segmento. Por ello, Perú tiene una oportunidad de crecimiento en el subsector de tiendas por departamento considerando el potencial que tiene y en comparación a los otros países (Reporte Equilibrium, 2015).

En los últimos 25 años, el crecimiento de la productividad peruana ha sido mayor que en el del resto de la Alianza del Pacífico, y la segunda en el mundo entre los años 1990 y 2014. Así se muestra en la Figura 7.

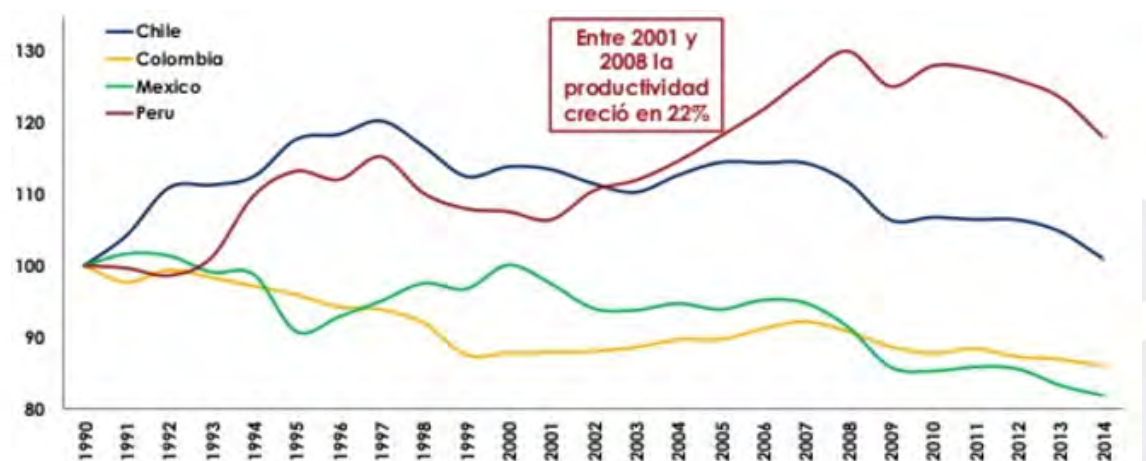


Figura 7. Productividad total de factores (1990-2014)

Tomado de “Desarrollo Perú”, por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016, p. 5.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/ipeinforma-1-desarrollo-peru>

Esta productividad se soporta en dos ventajas competitivas: un buen ambiente macroeconómico y un positivo desarrollo financiero. Estas fortalezas se encuentran en el Perú, mientras que entre las desventajas competitivas con oportunidad en desarrollo se encuentran desarrollar infraestructura, priorizar la salud y la educación, mejorar la gestión en instituciones, y contar con iniciativas de innovación (IPE, 2016).

Sin embargo, en relación con la infraestructura de soporte. La mayor parte de las tiendas por departamento están inmersas dentro de un centro comercial, las cuales tienen características para aumentar la afluencia de clientes: Contar con espacios de encuentro o

plazas, ubicación de las tiendas a los lados del patio principal, lugares de recreación para niños y jóvenes, tamaño y ubicación de un patio de comidas, contar con una o dos tiendas por departamento (como ancla comercial), disponer de lugares de entretenimiento como cines y restaurantes, y contar con un estacionamiento de fácil acceso (Regalado *et al.*, 2009). Según lo indicado por la Asociación de Centros Comerciales de Entretenimiento del Perú (2016), durante los últimos años, los principales indicadores de los centros comerciales han mostrado una mejora constante. Es así que durante 2015 las ventas brutas, el número de visitantes y el área arrendable se incrementaron por cuarto año consecutivo, tal como se muestra en la Figura 8.

INDICADOR	2012	2013	2014	2015	2016*
Ventas brutas de los centros comerciales (Millones de soles)	15,886.1	18,253.3	20,934.4	22,908.5	25,042.8
Tasa de crecimiento de las ventas**	19.6%	14.9%	14.7%	9.4%	9.3%
Visitas mensuales promedio a los centros comerciales (Millones de personas)	36.7	43.3	50.0	54.7	59.8
Evolución del Área Arrendable (Miles de M ²)	1,728	2,021	2,378	2,468	2,724
Tasa de vacancia (En porcentaje)	4.3***	4.8	4.2	3.6	2.7
Número de centros comerciales	48	60	68	73	77
Número de tiendas	5,214	5,796	6,513	7,127	8,146

* Proyección / Tipo de cambio para los años 2011, 2012, 2013 y 2014 es S/. 3.00 por dólar. Tipo de cambio para los años 2015 y 2016 es S/. 3.20 por dólar.

** Ventas de 4,427 millones de dólares declaradas para el año 2011.

*** No incluye Urbanova y Open Plaza

Figura 8. Evolución de los centros comerciales en el Perú
Tomado de *Los Centros Comerciales en el Perú*, por la Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú, 2016. Recuperado de http://www.acep.org.pe/picsdb/ini_1460665513_BROCHURE%20FINAL%20V2.pdf

3.2.2 Condiciones de la demanda

De acuerdo con la información provista por el INEI y la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), la distribución por estratos de la estructura social del Perú urbano, que en su conjunto alberga actualmente un estimado del

77% de la población nacional, ha tenido una importante modificación si considera el comportamiento en los últimos 14 años. Ahora bien, desde esa fecha y tan solo hasta el año 2014, el PBI nacional creció 113%. Ello ha influido significativamente en la modificación de la distribución del perfil del Perú urbano y en la geometría de la estructura social del país. Así, hoy en día se ha producido un cambio de una distribución de la estructura social de tipo triángulo, a una de tipo romboide a nivel de Perú urbano, y casi de un rombo a nivel urbano Lima, tal como se muestra en la Figura 9.

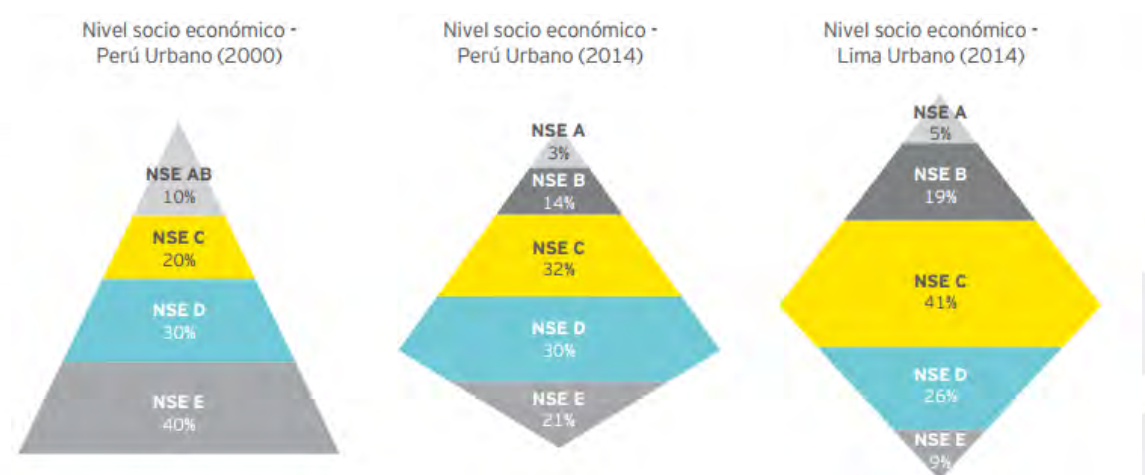


Figura 9. Transformación de la estructura social en el Perú desde 2000 hasta 2014. Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016”, por Aurum Consultoría & Mercado. 2015, p. 114. Recuperado de <http://aurumperu.com/pdf/GuiaNegociosInversionPeru2015.pdf>

Esta conclusión se fundamenta en el análisis de la casi igualdad de distribución del porcentaje abarcado por los NSE ABC con el 49%, vs. los NSE DE con el 51% a nivel urbano nacional, mientras que esta evolución se ha hecho aún más marcada en Lima urbana en donde la distribución de los NSE ABC ya alcanza al 65% de la población vs. la distribución porcentual de los NSE DE con el restante 35% (Aurum Consultoría & Mercado, 2015).

Sin embargo, no solo basta con definir la situación de los niveles socioeconómicos en el Perú, sino conocer los hábitos y comportamientos de consumo en base a los nuevos estilos de vida. Uno de los estudios realizados en Latinoamérica por la compañía Nielsen,

especializados en el entendimiento sobre lo que ve y compra el consumidor, explica la existencia de cinco segmentos del consumidor: la generación silenciosa (12%), personas mayores de 65 años; los *BabyBoomers* (24%), oscilan entre los 50 y 64 años; y la Generación X (16%), que oscila entre los 35 y 49 años. Estos dos últimos son los responsables de las compras del hogar con un mayor poder adquisitivo, donde la calidad y precio son el principal indicador de compra; los *Millennials* (24%), personas entre los 21 y 34 años, los potenciales consumidores porque para 2018, representarán la mitad del consumo global y determinarán las nuevas estrategias del mercado, más moderno, digital y dinámico; y la Generación Z (20%), menores hasta los 20 años, que ya son generadores de oportunidades para ejecuciones futuras de las empresas. Por tanto, se concluye que la tendencia es concentrarse en el grupo de los *Millennials* (Nielsen Company, 2015).

Ahora bien, si se extrapolan estos segmentos para un mercado peruano la inclinación se daría por los clientes del perfil *Millennials*, pero las características han cambiado mucho en el Perú, influenciado por el crecimiento económico de la clase media, la cual ha ganado una representatividad del 57%, subdividida en clase media tradicional y una clase media nueva; la primera vive bajo una *status quo* imitando la manera de actuar y comprar de la clase alta que eligen vivir en zonas tradicionales, representando el 18%, mientras que el segundo grupo es de origen migrante y son de calidad emprendedora e independientes no son imitadores sino eligen sus propios paradigmas de moda y comportamientos, representando el 39% de la población urbana, una oportunidad para el crecimiento del sector *retail* (Semana Económica, 2015).

De la misma forma, este crecimiento está vinculado con el estudio sobre los estilos de vida en el Perú, el cual se basa en seis tipos: austeros, conservadores, formales, modernos, progresistas y sofisticados. Los tres últimos son los de mayor atraktividad para el sector *retail* porque sus comportamientos de compra impulsarían el negocio electrónico dado que son

trabajadores con un interés por la imagen, buscadores de marca y moda, el trabajo es un indicador de realización, son pujantes e independientes, buscan estar informados, innovadores con una marcada tendencia por la tecnología, el precio debe ser indicador de calidad y valoran el prestigio y procedencia de la marca, siendo esta símbolo de diferenciación. Los grupos de modernos, progresistas y sofisticados suman para el Perú, en 2015, un total de 55% de la población como un grupo objetivo comercial interesante. Por tanto, no solo es suficiente una segmentación socioeconómica, sino un estudio sobre estilos de vida para percibir aspectos relevantes para el consumidor peruano como los de obtener mayor comodidad y valor del tiempo, obligando a las empresas a incursionar en los negocios electrónicos (Arellano Marketing, 2015).

Otro de los elementos que empujan al negocio electrónico en el *retail* peruano es la creciente penetración del internet en el Perú. Esta tendencia no solo se vive en el Perú sino a nivel mundial llegando a generar mayor dinamismo del comercio. Es decir, en el Perú se necesita importar o exportar a países como China; se pueden realizar dichas transacciones en tiempo real sin importar tiempo o distancia, son esos obstáculos que internet ha roto para muchos negocios. Ahora bien Perú tiene para 2015 una penetrabilidad de internet del 53% donde la clase media (NSE C) bordea el uso en un 42%, estos peruanos oscilan entre las edades de 25 y 39 años con un uso intensivo de redes social, siendo Facebook una de las redes más empleadas en todos los grupos. Por ello puede decirse que uno de cada dos peruanos usa internet y que uno de cada tres peruanos usa internet todos los días. En definitiva, esta penetración está obligando a los negocios a explotar el recurso *online* para llegar a más clientes y pensar que tan solo se ha llegado al 53%, quedando por cubrir el 47% del mercado con visión a conquistar una gran oportunidad (Cruzado, 2015).

Por tanto, la gran oportunidad para los *retail* peruanos es evaluar estos elementos y determinar acciones para ejecutarlos como parte de su realidad porque el crecimiento del

comercio electrónico se está manejando con otros patrones ya no solo es tecnológico sino cultural porque está determinando estilos de vida y comportamientos diferentes del consumidor tradicional, convirtiéndose en una necesidad que toda empresa del sector *retail* deberá adoptar lo antes posible para competir en el mercado.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Ahora bien, estudios sobre la evaluación de la economía peruana durante 2014 y 2015 han demostrado que las ventas de los principales operadores del sector *retail* moderno tan solo crecieron en un 5% en 2015, la menor tasa reportada en los últimos diez años por las siguientes razones: estancamiento en el crecimiento del empleo por menores flujos de inversión y sin incrementos salariales; una inflación que refleja un fuerte incremento en precios de alimentos por factores climáticos; depreciación de la moneda local, lo que afectó a las categorías de vestimenta, electrodomésticos y tecnología; y una fuerte expansión de créditos de consumo, pero con una implicancia en el crecimiento de niveles de endeudamiento y morosidad (Apoyo Consultoría, 2016).

De todas maneras, no es un panorama totalmente decepcionante tal como se citó Víctor Albuquerque, Director de Análisis Sectorial de Apoyo Consultoría:

Es importante reflexionar en dos puntos. El primero es pensar que una economía desacelerada no es una economía en recesión y segundo, la economía es cíclica es decir si está de bajada es cuando realmente tiene que prepararse para la subida. Por tanto la industria *retail* ha podido ver oportunidades donde otros solo ven crisis. Tal como se espera que en 2016 las ventas anuales del sector *retail* crezcan en 4.5%, mientras que en 2017 se espera un crecimiento del 6.5% como es el caso de los formatos de *fast fashion* (Forever 21, Zara y H&M) que pasaron de importar 18 millones de dólares a 41 millones en 2015 (Marketeros PE, 2016).

De igual modo, el nivel de penetración del comercio moderno es aún del 25%, mientras que hay un 75% de comercio tradicional, con lo cual el sector de comercio moderno tiene espacio para crecer; como se muestra al cierre de 2015, se consolidó con un total 72 centros comerciales, mientras que en el año 2000 tan solo se tenían diez centros comerciales porque a diferencia de otros países como Chile, Ecuador y demás países vecinos tienen una penetración del 85%, lo que indica que hay una gran oportunidad para el crecimiento en el Perú (PerúRetail, 2016).

Dentro de la industria del sector *retail*, el subsector de tiendas por departamento se mantiene representadas por Saga Falabella (Grupo Falabella), Ripley (Ripley Corp) y Almacenes Paris (Grupo Cencosud), así como por operadores de marcas locales a través de Oeschle (Grupo Intercorp) y Topi Top (Grupo Inca). Para marzo de 2015 existían 79 tiendas a nivel nacional, cifra que duplica las 39 tiendas existentes en 2011. Por número de tiendas, Ripley lidera el mercado con 27 tiendas, seguido de Saga con 25, Oechsle con 18 y Paris con nueve tiendas, tal como muestra la Figura 10.

Las tiendas por departamento en el Perú siguen una secuencia de estructurarse dentro de los *malls* o centros comerciales para asegurar el flujo constante y mayor de clientes. Ahora esta rivalidad entre estas empresas es fuerte, por ello, han elegido la expansión a las provincias sin descartar el crecimiento en Lima. Para el caso de Ripley tiene planeado invertir USD 35 millones al cierre de 2015 en remodelaciones y nuevas tiendas. Por su parte, el Grupo Falabella tiene planeado abrir 140 tiendas en todos los segmentos *retail* con una inversión de USD 4,363 millones, destinando el 74% de este monto en expansión y remodelación de locales (Equilibrium, 2015).

Por ende, también la rivalidad ha afectado la tendencia de la ventas que van decreciendo, contrariamente han crecido a tasas menores de 5% en 2014 y 2015. El efecto climático retrasó las ventas de la ropa de invierno, así como los avances de temporada, lo

cual afectó su nivel de ingresos. En el primer semestre de 2016, el sector *retail* se vio afectado por la caída de la inversión privada y su efecto en la generación de empleo formal, además de la incertidumbre electoral que afectó la confianza del consumidor, por ende a junio de 2016, Saga Falabella muestra una discreta variación en SSS (indicador *Same Store Sale*) de 1.4%, mientras que Ripley consiguió un incremento de 7.8% y Paris un alza de 17.7%, por la maduración de sus tiendas que abrió en 2014, tal como se muestra en la Figura 11.

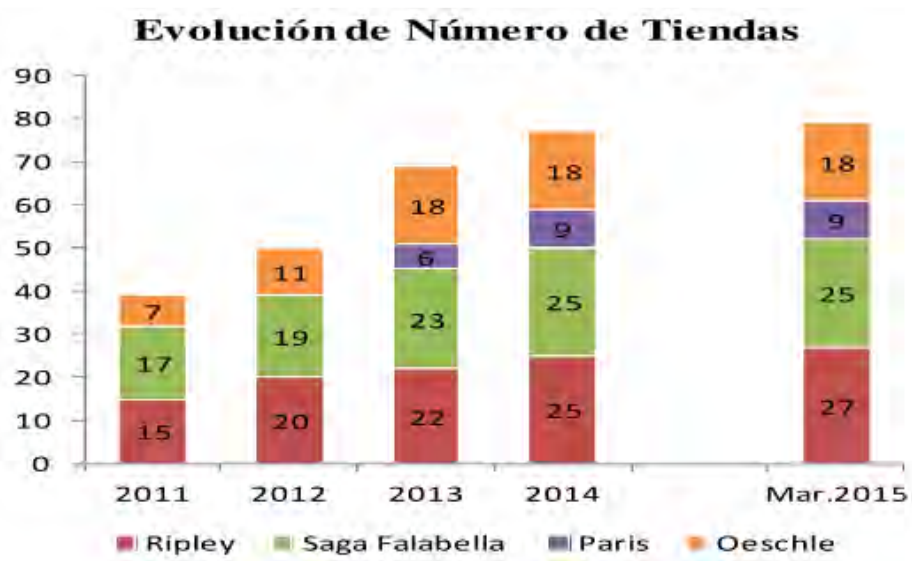


Figura 10. Evolución del número de tiendas por departamento (marzo 2015)
Tomado de “Análisis del Sector *Retail*: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar”, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2015. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

Por otro lado, el sector *retail* de tiendas por departamento aprovecha estratégicamente la asociación con los centros comerciales, es decir, Ripley mantiene como estrategia tener el 40% de acciones en centros comerciales como Aventura Plaza, mientras que Saga mantiene también el 40% de participación y el 20% restante corresponde a Plaza S. A. En general, se observa crecimiento y posicionamiento de las tiendas anclas, lo cual se refleja en las ventas de los centros comerciales que aumentó el 15% en 2014, según la Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú (ACCEP), llegando a tener una participación del mercado mostrado en la Figura 12.

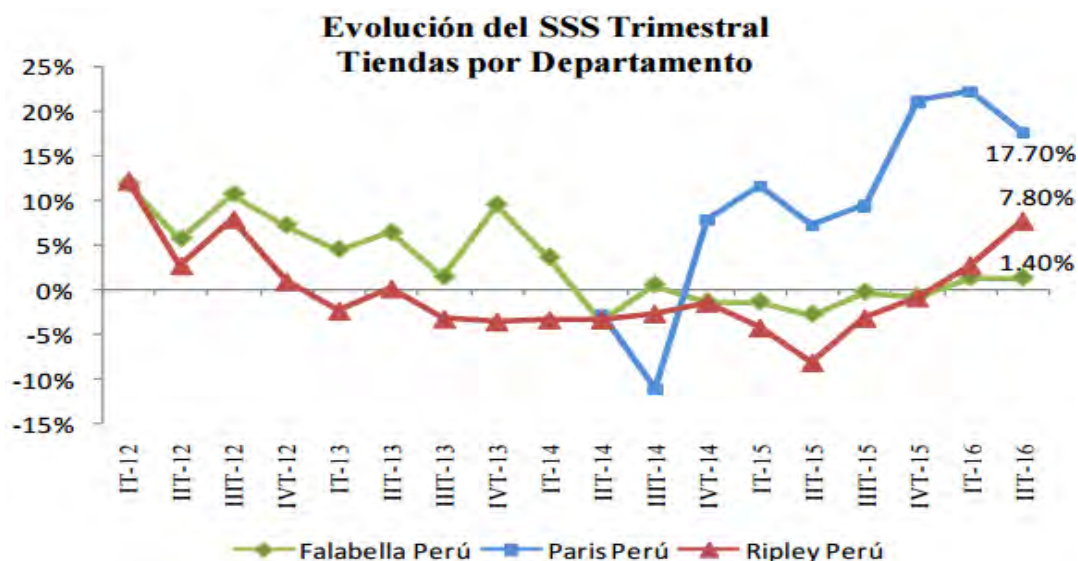


Figura 11. Evolución del SSS trimestral de tiendas por departamento (noviembre 2016)
Tomado de “Saga Falabella S. A.”, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2016.
Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Saga.pdf>

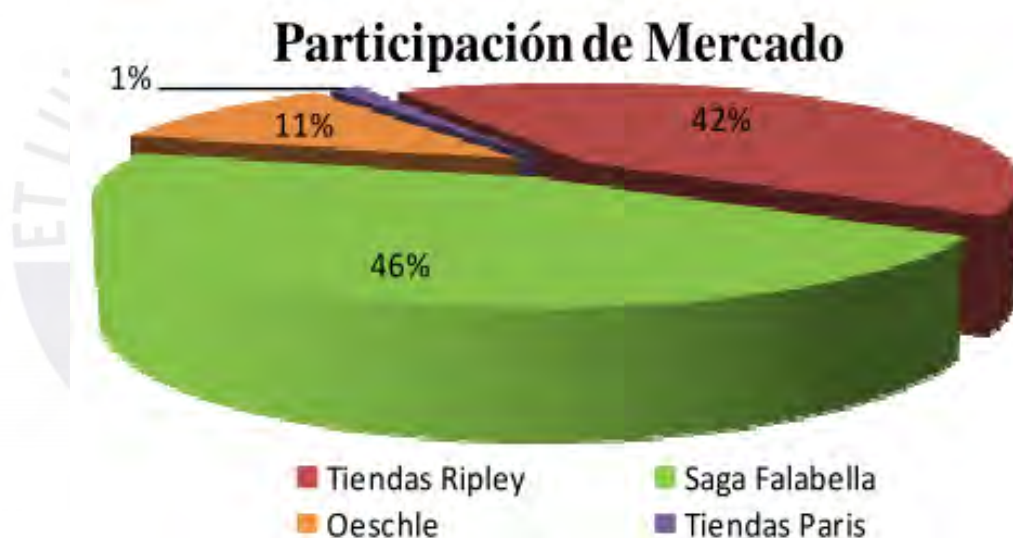


Figura 12. Participación de mercado de tiendas por departamento (marzo 2015)
Tomado de “Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y
Mejoramiento de Hogar”, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2015. Recuperado
de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

Al analizar la venta por metro cuadrado, en lugar de la evolución de ventas se muestra que el área de venta de Saga Falabella ascendió a 172,143 m², mientras que Ripley y Paris cerraron el primer semestre 2016 con 186,724 m² y 45,233 m², respectivamente.

(Equilibrium, 2016, p. 6).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En 2013, el estudio realizado por Maximixe indica que Brasil lidera en Sudamérica el índice de desarrollo global de *retail* con un puntaje de 69.5. Perú ocupa el cuarto lugar con 56.5. Este índice clasifica a los países en función de 25 variables macroeconómicas (inflación y PBI entre las más importantes) y de mercado (precio, participación de mercado, volumen de ventas), mostradas en la Figura 7. En América Latina, las empresas chilenas incursionan en Argentina, Brasil, Colombia y en el Perú, donde encuentran economías con crecimiento sostenido, buen manejo macroeconómico y baja penetración de este tipo de negocio. (Barboza, Callier, & Hernández, 2016).

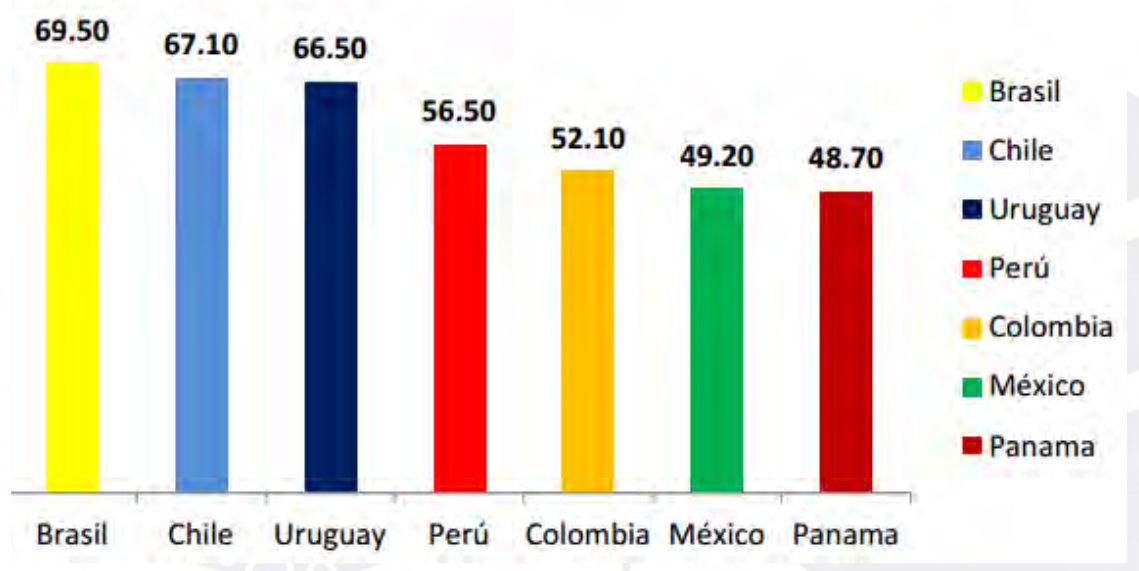


Figura 13. Índice del desarrollo global del *retail* (2016)

Tomado de *Análisis del ROI en la gestión comercial de las tiendas por departamento en el Perú*, por R. Barboza, R. Callier & R. Hernández, 2016. Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/620800/1/TESIS+ROI+COMERCIAL+TPD.pdf>

Por otro lado, las tiendas por departamento usan una estrategia de apoyo denominada *anclaje*. Es decir, muchas de las tiendas por departamento están dentro de un centro comercial donde a manera de ancla usan ese medio para poder tener mayor flujo de clientes, dado que muchos no solo van a comprar sino a comer, al cine o a tomar unos tragos en los

diferentes establecimientos que tiene un centro comercial, incentivando las promociones por campañas de Navidad, Día de la Madre, Día del Padre, Fiestas Patrias, u otras festividades que son difundidas por medios masivos como prensa, televisión, web y redes sociales.

Es decir, las tiendas ancla, como se denominarían a estas tiendas, son el determinante para el éxito de un centro comercial debido a la capacidad de generar afluencia de público y al volumen de ventas que estas representan. Para comprobar el rol protagónico de las tiendas anclas, se realizó un estudio de mercado. Los consumidores calificaron en un 35.1% de muy importante y el 47.5% de importante la disponibilidad de tiendas ancla al momento de elegir la visita a un centro comercial. Este elemento se encuentra en cuarta posición (dentro de los factores servicios complementarios), ordenado por nivel de importancia, y localizado después de ubicación, *tenant mix* e infraestructura, respectivamente. Con respecto a la opinión de los administradores de *retailers*, el 51.7% calificó como muy importante y el 40.8% como importante la disponibilidad de tiendas ancla dentro del centro comercial. De esta manera, se ha comprobado el rol protagónico que ejerce la disponibilidad de tiendas ancla en los centros comerciales (Regalado *et al.*, 2009).

3.2.5 Influencia del análisis en el sector *retail* de tiendas por departamento

En lo que respecta al canal de *retail* moderno, un sector que ha experimentado un crecimiento importante es el referente a los centros comerciales, el cual ha triplicado sus ventas en el periodo 2000-2014, 41 empresas de un total de 500 mejores empresas peruanas se encuentran en el sector comercio. Se espera que el crecimiento continúe, generando oportunidades importantes para diferentes empresas en los sectores textil, de alimentos y de servicios, tal como se muestra en la Figura 14. Según la ACCEP, en 2013 la facturación de los centros comerciales fue de USD 6,250 millones y se estima que para 2014 las ventas hayan alcanzado los USD 7,000 millones, la mejor posición frente a los países de América Latina. Esto se muestra en la Figura 15.

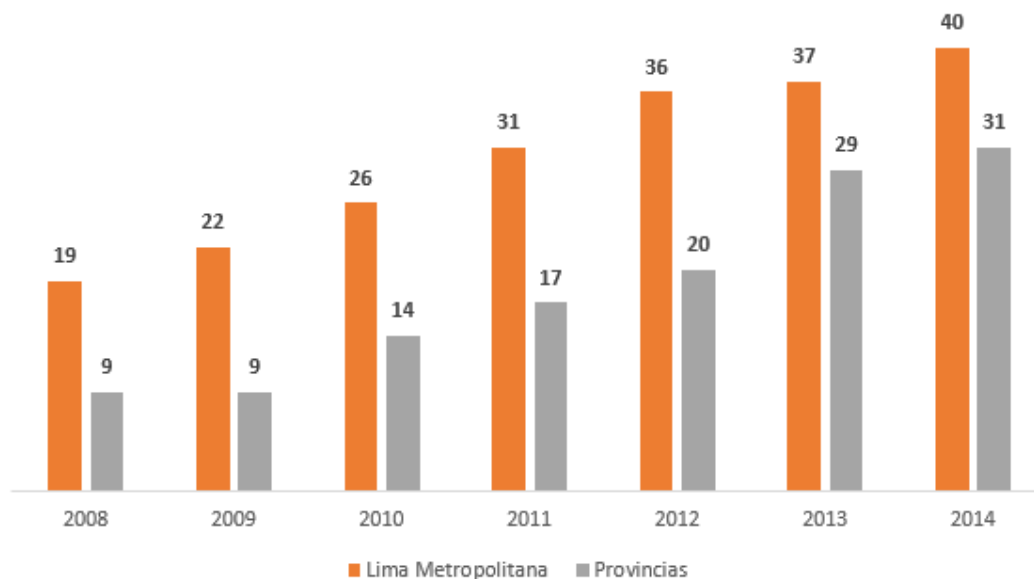


Figura 14. Evolución del número de centros comerciales en Lima Metropolitana y provincias (2015)
Adaptado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016*, por Aurum Consultoría & Mercado, 2015. Recuperado de <http://aurumperu.com/pdf/GuiaNegociosInversionPeru2015.pdf>

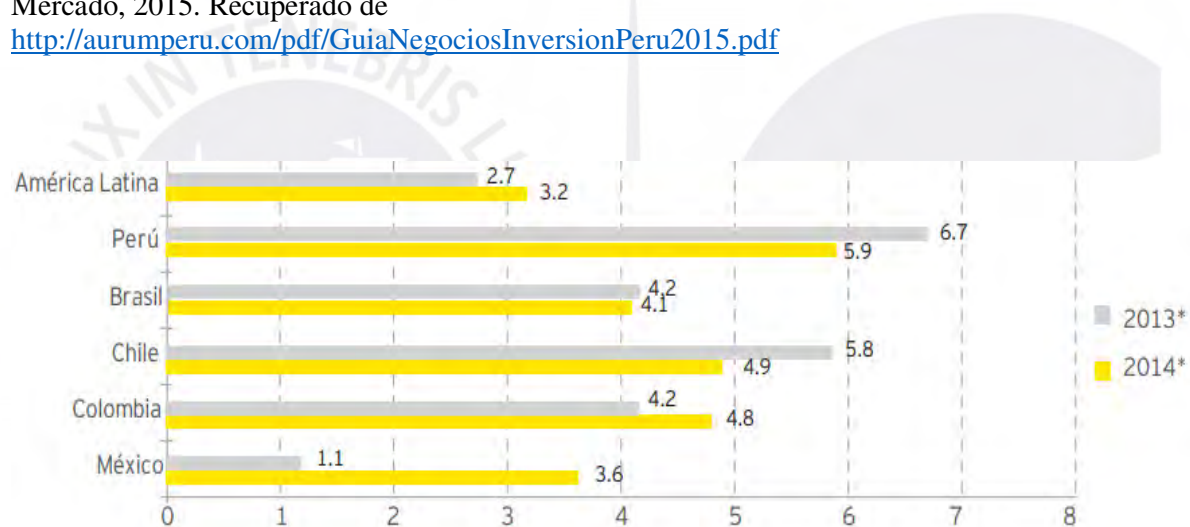


Figura 15. Ventas vía retail (2015)
Adaptado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015-2016*, por Aurum Consultoría & Mercado, 2015, p. 183. Recuperado de <http://aurumperu.com/pdf/GuiaNegociosInversionPeru2015.pdf>

Por ende, así como el desarrollo de los centros comerciales serán usados como anclas para el desarrollo continuo de las tiendas por departamento. Cabe indicar que la baja penetración de grandes almacenes en el país a un tema socio-cultural. La mayoría de los peruanos, especialmente en provincias, está todavía muy acostumbrada a comprar prendas y otros artículos vendidos en *retailers* de mercados tradicionales o pequeños negocios. No

obstante, esto representa una oportunidad dado que el grado de adaptabilidad de la población en lugares donde se abren nuevas tiendas por departamento es incremental (Barboza, Callier, & Hernández, 2016, p. 9).

Según un estudio de la encuestadora GfK Perú durante el XI Congreso Internacional de *Retail* 2014, indicó la situación del *retail* y la cultura de consumo en el interior, especialmente por el ingreso de los centros comerciales, mostrados en la Tabla 5, donde se consideran a las ciudades sin centros comerciales (Tacna, Cerro de Pasco, Ayacucho, Iquitos y Tarapoto), a las ciudades con centros comerciales recientes (Sullana, Chimbote, Huánuco, Cisco y Pucallpa) y las ciudades con centros comerciales consolidados (Trujillo, Piura, Huancayo, Ica y Arequipa).

Por ende, para las ciudades con centros comerciales consolidados el *retail* impacta en la sensación de progreso y modernidad en un 68%; el hecho de ganar más dinero estimula también el gasto en un 64%; se incrementa las oportunidades de recreación en un 71%; al igual que la calidad y la variedad de marcas se incrementan en un 67%; el cliente es más importante y la atención por personal capacitado llega a cubrir el 62%; impacta el pago con tarjetas de crédito, débito o tarjetas propias del *retail* hasta un 16%; disminuye la afluencia a las galerías comerciales a un 31%; al igual que las tiendas de puerta de calle que se reduce la afluencia a un 17%; y por consiguiente la ciudad se vuelve más insegura llegando a cubrir el 16% de satisfacción (GfK Perú, 2014).

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En relación al análisis de la MEF se detectaron las oportunidades y amenazas que no se controlan en el sector *retail* de tiendas por departamento. Ahora bien, los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas PESTE, es decir, políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (D'Alessio, 2015, p. 114).

Tabla 5

Situación del Retail y la Cultura de Consumo en el Interior

Enunciados de la Encuesta (el % alto indica lo positivo del anunciado)	Ciudades Sin C.C's (*)	Ciudades recientes C.C's	Ciudades consolidados C.C's
“Se ve progreso en la ciudad”.	41%	56%	68%
“Tenemos todo, como en Lima”.	24%	33%	48%
“Se gana más dinero, pero también se gasta más”.	56%	59%	64%
“Hay más sitios donde divertirse”.	47%	54%	71%
“Hay productos de mejor calidad”.	52%	61%	67%
“Hay más variedad de marcas”.	47%	63%	67%
“Las tiendas brindan mejor trato al cliente”.	53%	67%	62%
“Personal más capacitado para atender”.	44%	59%	62%
“Aumento el pago con Tarjeta de crédito, débito y de tienda”.	6%	9%	16%
“Compra de ropa y calzado en galerías comerciales”.	69%	54%	31%
“Compra en tiendas a puerta de calle”.	52%	33%	17%
“La ciudad es más segura que antes”.	25%	20%	16%

Nota: Adaptado de la presentación “El retail y la cultura de consumo en el interior”, por GfK, 2014. Recuperado de <https://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-impacto-del-retail-en-provincias> (*) C.C's es para Centros Comerciales

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En el ámbito político se espera que el próximo gobierno continúe el modelo económico orientado a promover las inversiones y brindar las facilidades para que estas se puedan incrementar; pese a las diferencias políticas que se acentúan en épocas electorales, existe la confianza de que el modelo se mantendrá. Es importante que perdure la estabilidad jurídica, se simplifiquen trámites relacionados a la obtención de permisos y se otorguen facilidades para la inversión nacional y extranjera (Barboza *et al.*, 2016).

El Perú ha adoptado un marco jurídico que no requiere autorización previa a la inversión extranjera. En ese sentido, las inversiones extranjeras son permitidas sin restricciones en la gran mayoría de actividades económicas. Adicionalmente, el Perú cuenta con un marco legal para proteger la estabilidad económica de los inversionistas y reducir la interferencia del Estado en las actividades económicas. El Estado peruano puede otorgar estabilidad jurídica a los inversionistas nacionales y extranjeros respecto a las normas de impuesto a la renta y, específicamente, reparto de dividendos. Los inversionistas extranjeros que pueden solicitar la suscripción de un convenio de estabilidad jurídica son aquellos que estén dispuestos a invertir en el Perú en un periodo no menor a dos años, por montos mínimos de USD diez millones en los sectores minería y/o hidrocarburos, o de USD 5 millones en cualquier otra actividad económica (Aurum Consultoría & Mercado, 2016).

Sin embargo, los 20 tratados vigentes que tiene el Perú con respecto a los demás países, son tres los más representativos para incentivar el crecimiento del sector de tiendas por departamento. El primero es el Tratado de Libre Comercio (TLC) con China, que convierte al Perú en el centro de operaciones de Asia en América del Sur; dicho tratado representa la oportunidad de establecer reglas de juego transparentes que permitan un comercio bilateral ordenado y salvaguarden justificadamente los intereses nacionales. El segundo es el TLC con Chile, país que ha invertido en el Perú alrededor de USD 7,000 millones especialmente de ingresos de dos grandes corporaciones como Ripley y Saga Falabella. El tercero es la APEC, la cual permite la integración entre los países de Colombia, Chile, Ecuador, Perú y Panamá, con el fin de tener una libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas para impulsar un mayor crecimiento, desarrollo y competitividad de las economías de los países integrantes (Mincetur, 2011).

A pesar de tener un estado democrata, el año 2016 se proyecta como un año de incertidumbre debido a la coyuntura política ya que la elección del nuevo mandatario suele generar

preocupación entre el sector privado, por ello muchas tiendas por departamento mantienen retrasada la inversión hasta que se defina el nuevo mandatario (Otra Mirada, enero 2016).

Política monetaria.

Desde el año 2002, el BCRP implementa su política monetaria bajo un esquema de metas explícitas de inflación. El cumplimiento de la meta de inflación en tres años consecutivos y la consecuente disminución de la incertidumbre sobre esta variable en el largo plazo avalan el éxito de este esquema. Asimismo, estos resultados positivos han contribuido a reforzar la confianza en la moneda doméstica, promoviendo la sustitución del dólar por el sol, con la consecuente disminución del nivel de dolarización en la economía peruana. Así se ha logrado mantener una inflación del 3.23% a fines de diciembre 2016, tal como se ve en la Figura 16.



Figura 16. Ratio de inflación del Perú al 2016
Adaptado de “Peru Inflation Rate”, por Trading Economics, 2016. Recuperado de <http://www.tradingeconomics.com/peru/inflation-cpi>

No obstante, el grado de dolarización en la economía peruana sigue siendo alto comparado con otras economías emergentes. Estos niveles parciales de dolarización pueden

no ser una situación óptima para una economía, lo cual no impide controlar la inflación con estrategias para reducir la dolarización, consiguiendo una mayor flexibilidad en el tiempo de cambio, mayor estabilidad en las tasas de interés nominal, y mantener la certidumbre sobre el compromiso a largo plazo del Banco Central de mantener niveles de inflación bajos y estables (Castillo, Montoro, & Tuesta, 2016).

Política fiscal.

Al analizar el gasto público de los últimos años, se indica que si bien ha habido recursos en los gobiernos regionales y se han hecho obras públicas, deberían hacerse más, y para esto es necesario una evaluación de impacto, para analizar qué tan beneficiosa ha sido estas inversiones para la población. Por otro lado, el Perú tiene colchones fiscales muy importantes que llegan los 15 puntos porcentuales sobre el PBI (Producto Bruto Interno). Además, el nivel de deuda pública es de solo un 20% del PBI (diez por ciento de deuda externa, de la cual una parte se denomina en soles), un nivel sustancialmente bajo en términos históricos y en relación con los indicadores internacionales. De estos dos indicadores, se pueden establecer dos espacios de acción fiscal que podrían dinamizarse para promover las inversiones en infraestructura, tal como se muestra en la Figura 17.

Legislación arancelaria.

Dentro de la política arancelaria sobre los cuales el MEF tiene competencia se encuentra la unilateral, por la cual un país soberanamente decide modificar su estructura arancelaria sin negociarla con ningún otro, y también la vinculada con acuerdos comerciales que involucran reducciones arancelarias, las que son negociadas de manera mutua con los socios comerciales. El arancel ha sido y aún es manejado de manera proteccionista por países desarrollados y en desarrollo, para fomentar actividades productivas específicas. Sin embargo, mantener este criterio es cada vez más difícil, en particular para cualquier economía pequeña en desarrollo, porque existen techos consolidados en la Organización Mundial del

Comercio (OMC) que limitan sensiblemente el grado de protección que pudiera introducirse vía aranceles, y porque la vida del instrumento arancelario es posiblemente de menos de 15 años. Por estas razones, la estructura arancelaria de largo plazo del Perú debe ir tendiendo a reducir la magnitud y el número de niveles arancelarios, de manera que se coincida en el horizonte de desgravación total de los acuerdos comerciales en los próximos diez a 15 años (MEF, 2016).

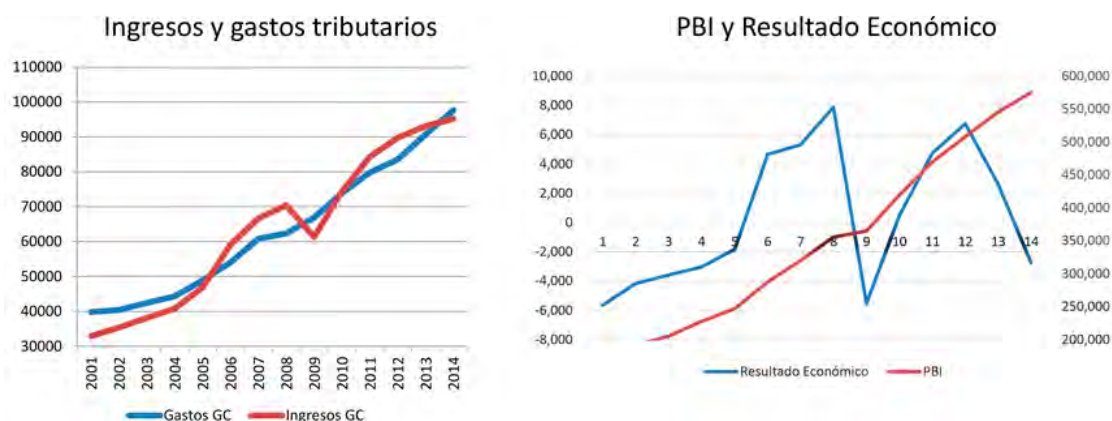


Figura 17. Ingresos y gastos tributarios-PBI y resultados económicos. Situación de la política fiscal en el Perú
Adaptado de “Situación de la Política Fiscal en el Perú”, por Lampadia Antorcha Informativa, 2016. Recuperado de <http://www.lampadia.com/analisis/economia/situacion-de-la-politica-fiscal-en-el-peru>

Corrupción

De acuerdo al Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción de 2012-2016, la corrupción se define así:

Uso indebido del poder para la obtención de un beneficio irregular, de carácter económico o no económico, a través de la violación de un deber de cumplimiento, un desmedro de la legitimidad de la autoridad y de los derechos fundamentales de la persona. (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2012, p. 73)

Bajo este enfoque las políticas de lucha contra la corrupción son planteadas como políticas públicas orientadas a reducir los riesgos de corrupción en la administración pública que pudieran estar generando incentivos perversos para la corrupción. Es decir, se trata de dotar a la administración

pública de adecuadas herramientas para prevenir, perseguir, investigar y sancionar la corrupción. Del mismo modo, también se rescata la percepción de la corrupción por sector, donde las instituciones consideradas más corruptas son el Poder Judicial, la Policía Nacional, el Congreso de la República y los partidos políticos, con 88.3%, 88%, 86% y 84%, respectivamente. Sin embargo, tienen claros los objetivos para combatirlos como (a) articulación y coordinación interinstitucional para la lucha contra la corrupción; (b) prevención eficaz de la corrupción; (c) investigación y sanción oportuna, y eficaz de la corrupción en el ámbito administrativo y judicial; (d) promoción y articulación de la participación activa de la ciudadanía, la sociedad civil y el sector empresarial en la lucha contra la corrupción, y (e) posicionamiento del Perú en espacios internacionales de lucha contra la corrupción, los cuales son básicos para el cumplimiento del Plan Nacional de la Lucha Contra la Corrupción 2012-2016 (PCM, 2012).

Propiedad intelectual y libre competencia.

En base a la Constitución peruana de 1993, se reconoce como derecho fundamental de la persona la libertad de creación intelectual, artística, técnica y científica, así como a la propiedad sobre dichas creaciones (artículo 2). Además, el Estado garantiza la inviolabilidad del derecho de propiedad (artículo 70). Por otro lado, en la sección referida al régimen económico se establece que el Estado facilita y vigila la libre competencia, combate toda práctica que limite y el abuso de posiciones dominantes o monopólicas. Se establece también que ninguna ley ni concertación puede autorizar ni establecer monopolios (artículo 61). En base a ello se han detectado en los últimos años algunos casos de libre competencia analizados por el regulador de telecomunicaciones (Osiptel) y la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del Indecopi (CLC); se han involucrado aspectos de derechos de propiedad intelectual como Telecable, Unimpro, Aprofip, Ambev y Unión de Cervecerías Backus y Johnston (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi], 2012).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La región de América Latina y el Caribe es la más afectada en el actual contexto internacional de caída de precios de materias primas e incremento de los costos financieros, afectando principalmente a la inversión privada. La proyección de crecimiento para 2015 se revisa a la baja de 1.1% en abril a 0.4%, con lo cual se acumulan cinco años consecutivos de desaceleración económica, tal como se muestra en Figura 18 (MEF, 2016).

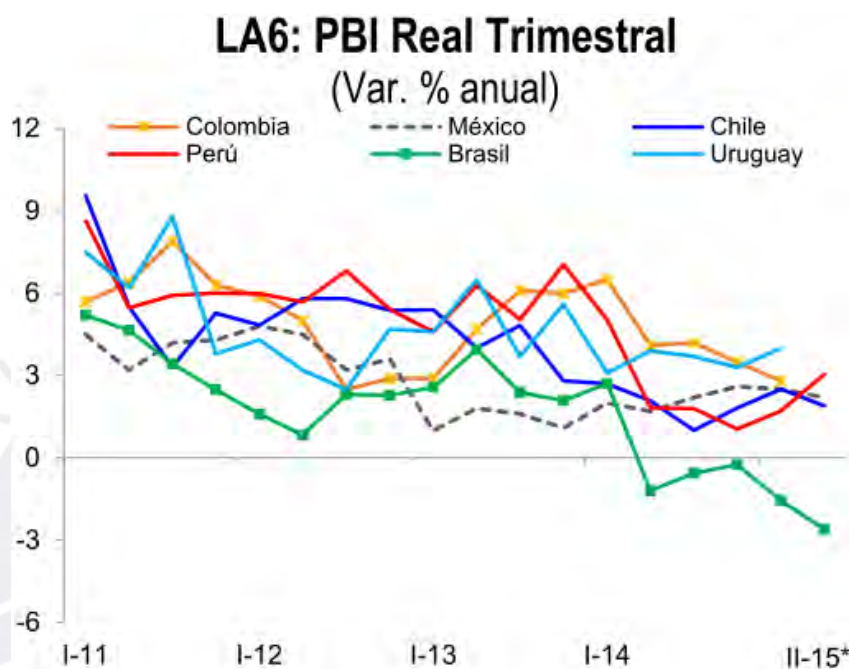


Figura 18. PBI real trimestral de América Latina
Tomado de *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 revisado*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>

Adicionalmente, el deterioro en las condiciones internacionales, junto con factores internos, ha impactado adversamente en las expectativas de inversión y consumo de los agentes económicos en la región. De acuerdo al Foro Monetario Internacional (FMI) el índice de confianza de consumidores como el de empresarios para la región se encuentra en el tramo pesimista, lo cual también retrae la inversión (MEF, 2016, p. 12). Esto se muestra en la Figura 19.



Figura 19. Índice de confianza de la economía en Latinoamérica
Tomado de *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 revisado*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), p. 12. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>

La proyección de crecimiento de la economía peruana para 2015 revisa de 4.2% a 3.0% por la influencia de la economía china reflejada anteriormente. A pesar de la revisión a la baja, la economía peruana se mantendrá entre los líderes de crecimiento de la región, sin embargo, el principal factor que explica esta revisión a la baja es el deterioro en las expectativas de los agentes económicos, en especial, de los inversionistas que han venido acompañados de un entorno internacional más adverso, una menor inversión pública regional y local, y menor producción petrolera, tal como se muestra en la Balanza en Cuenta Corriente de la Figura 20.

Ahora, dentro del PBI dividido por sector, con proyección al 2018, empieza a recuperarse, producto de los factores antes descritos, pasa del 3.7% en 2015 a un 4.5% en 2018, con respecto a su representada en el sector comercio, lo que demuestra una recuperación en los siguientes cinco años. Se muestra en Figura 21.

Balanza en Cuenta Corriente (% del PBI)

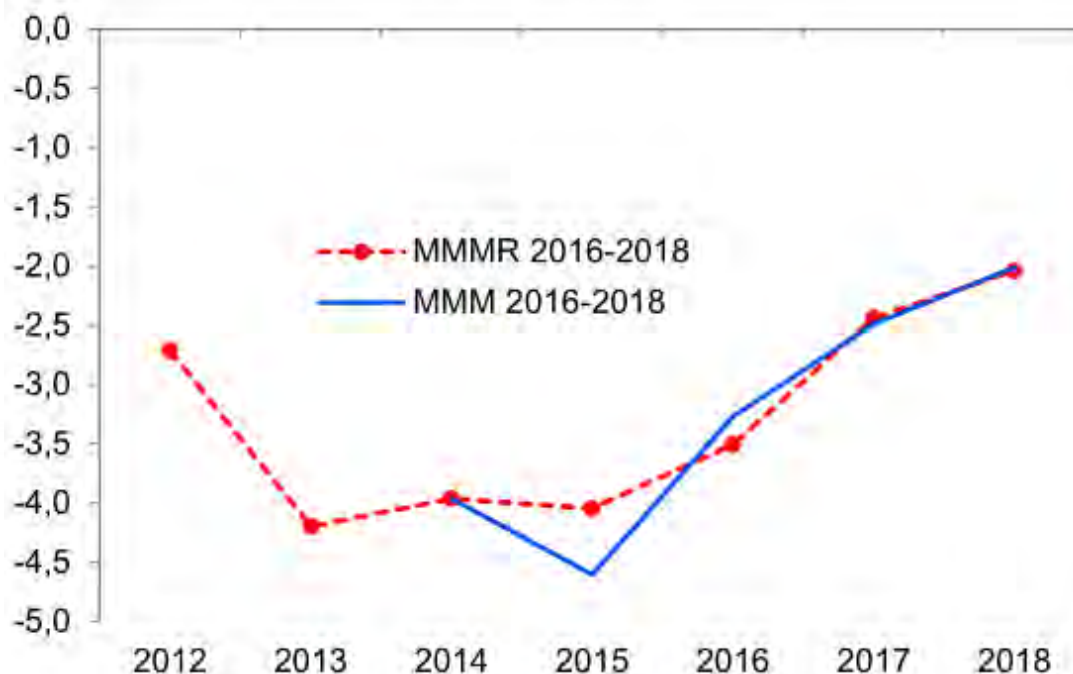


Figura 20. Balanza en Cuenta Corriente en el Perú
Tomado de *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 revisado*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), p. 20. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>

Por tanto, la suma de riesgos económicos se resumen en desaceleración abrupta de China y caída de precios de materias primas; el deterioro en las expectativas de inversión y consumo de los agentes económicos en América Latina, que golpean aún más el ya debilitado círculo virtuoso de inversión-empleo-consumo (en lo que va de 2015, la confianza empresarial se mantiene en el tramo pesimista por 16 meses consecutivos); el fenómeno El Niño, el cual afectó a la economía peruana retrayendo el consumo cuando no se esperaba esa tendencia del consumidor local, especialmente el textil; la mayor incertidumbre de las elecciones presidenciales; el consumo privado por el alza de precios que limite la capacidad de gasto de las familias; y la mayor desaceleración del crédito, en especial, a empresas, a pesar de los esfuerzos del BCRP por inyectar liquidez al sistema financiero (MEF, 2016).

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES						
(Variación porcentual real)						
	2014	2015	2016	2017	2018	Prom. 2016-2018
Agropecuario	1,6	2,2	1,8	3,3	3,3	2,8
Agrícola	0,4	0,7	1,5	3,5	3,5	2,8
Pecuario	5,9	3,7	2,5	3,0	3,0	2,8
Pesca	-27,9	17,3	15,3	8,5	6,6	10,2
Minería e hidrocarburos	-0,8	4,3	9,3	11,3	2,9	7,8
Minería metálica	-2,1	7,5	10,5	13,0	3,1	8,8
Hidrocarburos	4,0	-6,2	4,8	4,4	2,3	3,8
Manufactura	-3,6	-0,7	1,8	3,3	3,5	2,9
Primaria	-9,7	4,0	5,7	5,6	4,2	5,2
No primaria	-1,0	-2,2	0,6	2,4	3,2	2,1
Electricidad y agua	4,9	5,1	5,0	5,6	5,6	5,4
Construcción	1,6	-3,3	4,2	4,2	4,5	4,3
Comercio	4,4	3,7	3,8	4,5	4,5	4,2
Servicios	5,9	5,1	5,1	5,2	5,4	5,2
PBI	2,4	3,0	4,3	5,3	4,5	4,7
PBI primario	-2,3	4,0	7,0	8,5	3,3	6,2
PBI no primario ¹	4,1	2,9	4,1	4,6	4,9	4,5

Figura 21. PBI por sectores en el Perú
Tomado de *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 revisado*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), p. 47. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>

Este punto se respalda con la entrevista la gerente Adrián Vigo de tiendas Ripley Pucallpa, quien indicó el punto de amenazas al sector de tiendas por departamento en el rubro textil:

Amenazas, ingreso de *fast fashion* al mercado, contracción del consumo masivo, fenómenos naturales que afectan la afluencia en los centros comerciales, crecimiento de la compra por internet (Apéndice C).

La entrevista coincide con los puntos que se han detectado en el estudio del sector de tiendas por departamento en el rubro textil.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Tasa de crecimiento poblacional.

El principal factor por revisar es la población económicamente activa (PEA) que tiene Perú. Esta se encuentra enfocada en los departamentos con mayor actividad económica, los cuales son La Libertad, Piura, Lambayeque y Arequipa, por ello el sector de tiendas por departamento direccionó su expansión comercial en estos departamentos, los cuales garantizaban su efectividad a largo plazo. En la Tabla 6, se muestra la tendencia de la capacidad de la PEA.

Tabla 6

Población económicamente activa, según ámbito geográfico (miles de personas)

Ámbito geográfico	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Porcentaje Representativo
Total	12,493	12,760	13,539	13,791	13,867	14,356	14,903	15,158	15,448	15,736	15,949	16,142	16,329	16,396	100%
Área de residencia															
Urbana	8,494	8,689	9,289	9,506	9,632	10,055	10,689	10,968	11,244	11,592	11,856	12,117	12,353	12,436	76%
Rural	4,000	4,071	4,250	4,285	4,235	4,301	4,214	4,190	4,205	4,143	4,093	4,025	3,975	3,960	24%
Región natural															
Costa 1/	6,546	6,605	7,073	7,181	7,185	7,498	8,010	8,141	8,337	8,548	8,639	8,853	8,893	8,889	54%
Resto de Costa (Excluye)	2,766	2,774	3,010	3,071	3,165	3,243	3,422	3,418	3,552	3,606	3,609	3,709	3,759	3,768	23%
Sierra	4,428	4,584	4,752	4,831	4,884	5,022	4,960	5,075	5,147	5,178	5,256	5,215	5,345	5,387	33%
Selva	1,519	1,570	1,715	1,779	1,798	1,835	1,932	1,943	1,964	2,009	2,054	2,074	2,092	2,120	13%
Niveles de urbanización															
Lima Metropolitana 2/	3,779	3,832	4,063	4,110	4,020	4,302	4,588	4,722	4,785	4,942	5,030	5,144	5,133	5,121	31%
Capitales y grandes ciudades	3,495	3,709	3,961	4,133	4,298	4,350	4,542	4,695	4,813	4,929	4,952	5,090	5,291	5,240	32%
Otras ciudades	1,219	1,148	1,265	1,263	1,314	1,403	1,559	1,550	1,645	1,721	1,874	1,882	1,929	2,075	13%
Rural	4,000	4,071	4,250	4,285	4,235	4,301	4,214	4,190	4,205	4,143	4,093	4,025	3,975	3,960	24%

Nota. Encuesta Nacional de Hogares 2014, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Por otro lado, se nota que de toda la PEA según el tiempo de actividad desarrollada, el comercio tiene el segundo puesto después de la actividad Minera, agrícola y pesca. Por esta razón, la PEA puede mostrar una tendencia al rubro comercial en los últimos años, con una tendencia al crecimiento, tal como se nota en la Tabla 7.

Por otro lado, las compras diarias todavía se hacen en los mercados tradicionales, pero la inseguridad ciudadana en el país genera más confianza en formatos modernos de *retail* por los estacionamientos y la comodidad. Sin embargo, se siguen produciendo robos dentro de centros comerciales que pueden ser asalto armado o robos en las tiendas que pone en pie el tema de la seguridad ciudadana.

Tabla 7

Población Económicamente Activa por Rama de Actividad Económica (miles de personas)

Ramas de actividad/ Ámbito geográfico	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Porcentaje representativo
Total	14 757.7	15 089.9	15 307.3	15 541.5	15 683.6	15 796.9	100%
Agricultura, Pesca y Minería	4 115.4	4 042.3	4 142.7	4 038.9	4 047.9	4 113.6	26%
Manufactura	1 604.5	1 640.7	1 548.2	1 626.5	1 590.2	1 506.5	10%
Construcción	738.2	842.1	866.2	917.6	974.7	1 014.4	6%
Comercio	2 542.0	2 648.3	2 789.4	2 938.8	3 009.3	3 007.2	19%
Transportes y	1 110.7	1 130.4	1 226.0	1 190.3	1 205.1	1 270.0	8%
Otros servicios 1/	4 646.9	4 785.9	4 734.9	4 829.4	4 856.5	4 885.2	31%

Nota. Tomado de Encuesta Nacional de Hogares 2014, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Distribución niveles socioeconómicos.

El estudio sobre la distribución de personas en Lima Metropolitana realizado por la APEIM (2016) indica una relación en paralelo a la visión del Perú con un fuerte impacto en el crecimiento del NSE C con un 42.4%, tal como se muestra en la Figura 22.

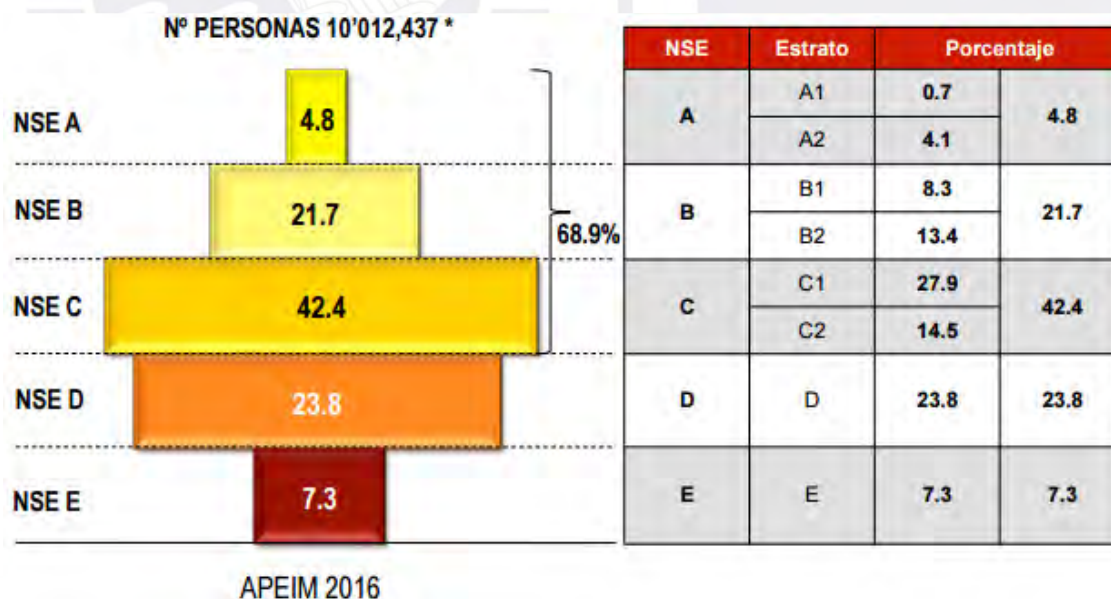


Figura 22. Distribución de personas, según NSE 2016-Lima Metropolitana Tomado de Niveles socioeconómicos 2016, por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2016, p. 16. Recuperado de [http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf)

Esta información es complementada con la brindada por Arellano Marketing, donde se indica que hay dos clases medias: la tradicional y la emergente. Se destaca que, del total de la clase media peruana, dos tercios pertenecen al grupo de emergentes, pero que no siguen los patrones de conducta ni estéticos de las clases medias tradicionales. Esta nueva clase media es la que está moviendo al país; esta clase emergente está generando ingresos muy altos, los cuales no necesariamente se transformarán en una casa en Asia o en la mejor casa del Golf, sino esta nueva clase va querer el mismo tipo de comodidades que la clase alta tradicional, pero no la va querer en el Golf sino la mejor zona de Los Olivos. Por tanto, se convierte en una clase con muchas oportunidades para un penetrar y conseguir mayor participación de este mercado (Pasquel, 2014).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo a los informes del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), se detalla:

El sector de la Tecnología de la Información logrará una expansión del 55.2% hasta 2016 y se espera que durante este año tenga un crecimiento del 13.9% en Perú. Esta estimación se basa en las buenas perspectivas de ventas de los servicios informáticos, que crecerán a un promedio de 19%, seguidos del software (17%) y hardware (13%), este último impulsado por las ventas de computadoras personales (13%). Por tanto la tecnología de información ha tenido en los dos últimos años un avance de 14.1% en Perú, este resultado puede ser impulsado por las buenas perspectivas de la industria TI (tecnología de la información) por el lado del comercio electrónico o *e-commerce*, el cual en el periodo 2005-2011 ha incrementado su volumen de ventas a una tasa promedio de 33% y se mantiene con buenas expectativas de crecimiento. (“Tecnologías de la información se expandirán en 55.2% al 2016”, 2014).

Por ende, este es un indicativo de que el comercio electrónico ha generado la tendencia de desarrollo y crecimiento de plataformas que usan las tiendas por departamento para vender sus productos vía internet, tal como se ven en los siguientes links de las dos tiendas más importantes del Perú: (a) Ripley Perú, simple.ripley.com.pe/ y (b) Saga Falabella, www.falabella.com.pe/falabella-pe/. Con lo cual se desarrolla mejor la venta para todo usuario con nuevos estilos de compra. Ahora bien, no solo estas empresas están conquistando el mundo electrónico sino están otras plataformas como Mercado Libre, Linio Fashion, eBay, Groupon, Amazon, Platanitos, Pay Pal, Olx, Ofer Top, Blidoo, Nuestro Mercado, Vende.pe, Sodimac Home Center, Alibaba, Estilomio, Ali Express y Baby Plaza, donde la venta de productos es variada, pero sin alejarse del mundo textil, el cual es más dinámico en el ámbito femenino.

Otro punto que está desarrollándose en este ámbito es la mejora de la cadena de abastecimiento de las diferentes tiendas por departamento en el rubro textil, las cuales están usando la tecnología para que la producción y distribución de la mercadería sea optimizada según ubicación y tipo de clima de las diferentes tiendas a nivel nacional, tal como lo citó en las entrevistas al gerente de Ripley Pucallpa, Adrián Vigo:

Una oportunidad es mejorar la cadena de suministro para garantizar abastecimiento por canales en las tiendas, ampliar la producción nacional como opción de abastecimiento, incluir a textil en el canal on- line... Está claro que hay muchas diferencias entre Lima y provincias, tenemos una estrategia de clusterización por nivel de venta de cada tienda, de eso depende el mix de marcas y el tamaño de la tienda; adicionalmente tenemos una sectorización por tipo de clima para determinar los tipos de colecciones y temporadas de determinados grupos de tiendas. (Apéndice C).

Y otra de las entrevistas al gerente de Paris Cajamarca, Ugo Velasco, quien indicó las mismas tendencias para el rubro textil el cual es más afectado por la variación de climas en el Perú:

A nivel de oportunidades, la variación de temporadas, la distribución de las tiendas y aprovechar mejor el tema de climas y automatizar el sistema de reposición que actualmente en Paris no está implementada todavía... Las estrategias deben apuntar a dar una mayor rotación de productos, mejorar las promociones, identificar las zonas de mayor concentración o zonas calientes, a su vez segmentar el mix de productos diferenciando el tema de climas según donde se ubique la tienda, una temporada de invierno o verano en Cajamarca no es lo mismo que en Lima o Pucallpa y viceversa, a su vez mejorar las negociaciones con proveedores, ya sea negociación por volumen, costo, márgenes, etc. (Apéndice B).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Hace una década se inició el movimiento de reciclaje, pero de manera pasiva como una iniciativa de una entidad privada no como una campaña nacional que promueve la conciencia nacional. Pero los colegios enseñan a sus alumnos a tener cuidado sobre el ambiente y la conservación ecológica. A los consumidores actuales que poseen el poder adquisitivo no les afecta mucho la ecología ni el ambiente. Ahora los supermercados utilizan bolsas biodegradables, pero estas iniciativas para concientizar la población son del sector privado no del sector público.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta MEFE permite a los estrategas resumir y evaluar la siguiente información: política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica y científica (T); y ecológica y ambiental (E), que se da como resultado del análisis

PESTE; luego se cuantificarán estos resultados en la identificación de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (D'Alessio, 2015). Esto se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Favorable posición económica del Perú atrae inversionistas extranjeros.	0.07	3	0.21
2	Alto grado de expansión de Centros Comerciales a nivel nacional	0.10	4	0.4
3	Surgen nuevos estilos de vida de la clase media emergente.	0.07	3	0.21
4	Incremento del comercio electrónico en el rubro textil	0.10	4	0.4
5	Adecuada posición geográfica para el desarrollo comercial en Perú	0.04	2	0.08
6	Adaptar la cadena de abastecimiento para distribuir textil por diferentes climas de las regiones.	0.09	4	0.36
7	Variedad de proveedores nacionales para la producción textil	0.08	3	0.24
8	Baja penetración de tiendas por departamento en Latinoamérica	0.05	4	0.2
Subtotal Oportunidades		0.60		2.10
Amenazas				
1	Corrupción de sectores políticos e incremento de la delincuencia.	0.04	2	0.08
2	Ingreso de nuevos formatos de venta selectiva en el rubro textil (<i>fast fashion</i>) como H&M, Forever 21 y Zara	0.10	4	0.4
3	Ingreso de otras plataformas de comercio electrónico para venta de textiles como Linio Fashion, Mercado Libre, Baby Plaza, Olx, etc.	0.10	4	0.4
4	Varios círculos sociales que carecen de conocimiento del comercio electrónico	0.10	3	0.3
5	Efectos de los fenómenos naturales producen contracción del consumo masivo	0.06	3	0.18
Subtotal Amenazas		0.40		1.36
Total		1		3.46

Nota. Adaptado de El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2015.

Con relación al MEFE, el sector *retail* de tiendas por departamento tiene una calificación de 3.46, resultado superior al valor promedio de 2.5. Ello significa la existencia de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del sector.

3.5 El Sector *Retail* de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil y sus Competidores

El sector *retail* presenta tres subsectores importantes: supermercados, tiendas por departamento y mejoramiento del hogar. El subsector de tiendas por departamento está representado por Saga Falabella (Grupo Falabella), Ripley (Ripley Corporation), Oeschle (Grupo Intercorp) y Almacenes Paris (Grupo Cencosud) (Equilibrium, 2015). Las cuales compiten entre ellas por la participación del mercado en el sector *retail* en el rubro textil.

Por otro lado, el sector llegó a tener una competencia directa cuando se dio el ingreso de las tiendas orientadas al comercio del *fast fashion*, es decir, tiendas que comercializan textiles al igual que las tiendas por departamento, pero a diferencia de ellas, estas tienen la estrategia comercial de sacar diez colecciones en un año de modo que la rotación sea alta y exista una mayor tendencia a la compra inmediata con márgenes altos. En un inicio llegó Zara, cuya matriz Inditex reportó un beneficio neto superior en 28% interanual en el primer trimestre de 2015 en el mundo, y el ingreso de Forever 21 y H&M, que solo en julio de 2015 crecieron en 16% en ventas en el globo con una mayor ganancia por metros cuadrado por la apertura de nuevos locales (Saavedra, 2015).

Para el año 2016, de las tres tiendas que han ingresado al mercado, solo H&M está realizando una expansión regional en provincias, con la apertura de tiendas en Piura y Arequipa en 2016.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El principal proveedor de las tiendas por departamento es China, cuya exportación representa el 70.3% del total de importaciones que entran al país. El tratado firmado con China permitió que los productos finales que vienen de este país no paguen aranceles, desde mediados del año pasado, fecha en la que Indecopi anuló la resolución N.º 297-2013/CFD, que aplicaba derechos *antidumping* a cinco tipos de prendas y complementos de vestir procedentes de China. La mirada de la industria se dirige hacia la importación masiva del

país asiático. Actualmente, hay un total de diez principales proveedores chinos que abastecen a las tiendas por departamento en el Perú. Esto se muestra en la Figura 23.

Exportadores	Camisas		Medias y similares		Pantalones y shorts		Polos		Ropa interior	
	P. FOB menor o igual a**	Derecho antidumping	P. FOB menor o igual a**	Derecho antidumping	P. FOB menor o igual a**	Derecho antidumping	P. FOB menor o igual a**	Derecho antidumping	P. FOB menor o igual a**	Derecho antidumping
Jiangsu Sainly Techwear		1.00		0.14		0.71		0.64		0.57
Suzhou Meilin Import and Export		1.00		0.14		0.53		0.29		0.57
Jiangsu Sainly Land-Up Pro-Trading		1.00		0.14		0.24		0.64		0.57
Xiamen C&D		1.00		0.14		0.21		0.12		0.57
Ningbo Jin Mao Import and Export		0.24		0.14		0.22		0.18		0.57
Ningbo Textiles Import & Export	6.73	1.00	1.24	0.14	15.98	2.23	4.33	0.64	1.59	0.57
China-Base Ningbo Foreign Trade		0.64		0.14		3.73		0.64		0.57
Poliux Enterprise		1.00		0.14		3.73		0.64		0.57
Jiangsu Sainly Hantang Trading		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
Elite Enterprise		0.00		0.00		0.00		0.00		0.00
Demás exportadores chinos		1.00		0.14		3.73		0.64		0.57

Figura 23. Proveedores de textil procedentes de la República Popular China. Tomado de “La importación de ropa china crece hasta más de 3,000%”, *Diario El Comercio*, 2016. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/importacion-ropa-china-crece-hasta-mas-3000-noticia-1888772>

Sin embargo, debido a la competencia que afecta a las tiendas por departamento muchos han recurrido a los mercados locales, tal como explica Gonzalo Somoza, gerente general corporativo de Falabella, y Alex Zimmermann, gerente general de Saga Falabella:

Tanto en Perú como en el resto de la región, parte de nuestra estrategia, frente a la *fast fashion* es incrementar la permanente reposición en moda. Nos gusta tener competencia. Con Basement, por ejemplo, lo que hacemos es lanzar entre ocho y nueve colecciones al año y para nosotros, ese ha sido el gran salto para competir con la amenaza *fast fashion*. Además para reforzar esta velocidad de reposición de los productos de moda, así como asegurar su calidad, se han incrementado compras locales, tenemos 2,000 proveedores peruanos entre medianas y pequeñas empresas. (Saavedra, 2015).

Al igual que lo citado por Sergio Manzor, gerente comercial de tiendas Ripley, que indica:

Se está estableciendo una cadena de proveedores locales con el fin de poder sacar más colecciones en un año, tal como lo hace nuestra competencia directa como H&M, Zara o Forever 21, que se gestiona en Lima. (Apéndice D).

Por ende, ante la necesidad de tener un abastecimiento más rápido para competir en el mercado, las tiendas por departamento necesitan abastecerse con productos del mercado local, centralizado en el emporio de Gamarra donde existen alrededor de 18,000 confeccionistas y a nivel nacional más de 2,000,000 de personas dedicadas a esta industria. (Romainville, 2016).

Estos proveedores tienen un bajo poder de negociación por los volúmenes de venta que manejan las tiendas por departamento, además de la diversidad de muchos proveedores nacionales e internacionales, que reducen la posibilidad de negociación. A su vez estos proveedores tienen determinantes para negociar, tal como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9

Determinantes del Poder de los Proveedores

Factores	Características
No existe clientes fragmentados	El mercado Chino, proveedores exclusivos, se concentran en grandes clientes para incrementar la producción a escala.
Productos más homogéneos	Las tiendas por departamento en el rubro textil no exige diferenciación para marcas propias de alto volumen de ventas, demanda de prendas básicas.
Busca proveedor local	Ante la necesidad de aumentar la cantidad de colecciones al año y tener la diferenciación de producto, las tiendas buscan proveedores locales en el rubro textil para cubrir la demanda del mercado.
No exige exclusividad o diferenciación	Tanto para el proveedor chino como para el local, no exigen exclusividad o diferenciación en productos básicos para marcas propias.
Conclusión	La fuerza de los proveedores es baja, no exige demasiada exclusividad y no es competitiva.

Nota. Adaptado de *Estrategia Competitiva*, por M. Porter, 1997. Recuperado de <http://www.sc.edu/es/owhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Un aspecto relevante para el comportamiento de los compradores radica en el factor sociodemográfico, según el estudio de la Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A. se

observa el incremento de la clase media (NSE C) en Lima Metropolitana, alcanzando una participación máxima de 40.8% (38.4% en 2013). No obstante, el segmento más bajo (NSE E) se incrementó a 9.3% (7.6% en 2013). La tendencia creciente del incremento de la clase media viene afectando de manera positiva los patrones de consumo, ya que las familias le destinan mayor parte de su presupuesto (Equilibrium, 2015).

Cabe resaltar que para el análisis de las tiendas por departamento en el rubro textil uno de los elementos más destacados es el análisis del consumo femenino. Según la segmentación de Arellano Marketing y los seis estilos de vida propuestos por su investigación, existen dos perfiles de mujeres: las modernas y las conservadoras, para fines de la presentación se considerará a las mujeres modernas de quienes señala:

Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar. (Arellano, 2015).

Otro estudio sobre las tipologías de amas de casa peruanas, establece una subsegmentación. Esta se clasifican a su vez en realizadas (22%) y aspiracionales (34%). Las realizadas son seguras e independientes, amantes de viajar y comprar. Su familia es tan importante para ella, así como lo es su realización profesional. Aspiran tener una vida cómoda y estable tanto como adquirir bienes materiales. Realizan más gastos en diversión y son amantes de las compras. Las aspiracionales consideran importante el arreglo personal, se maquillan y cuidan más. A pesar que no trabajan fuera de la casa, sienten que es importante la realización personal de la mujer. Cultivan sus relaciones sociales, son activas y dinámicas, compran productos envasados y buscan experimentar con las marcas. Gastan no solo en la familia sino también en ellas. El estudio también precisa que los mercados naturales de

crecimiento para estos segmentos son la belleza, la cosmética y la moda. En conclusión, el desarrollo de la mujer peruana supone un incremento en su nivel adquisitivo, así como independencia económica (Fontenoy, Ortiz, & Santillan, 2015, p. 8).

Ahora, sumado a los antecedentes del mercado, donde en un inicio había solo dos opciones de compra por estar Ripley y Saga Falabella como las principales tiendas por departamento, por esta razón el poder de negociación de los compradores era baja por tener muchos compradores y poca oferta. Sin embargo, dada la posición actual del mercado donde la participación está dividida por Ripley, Saga Falabella, Oechsle y tiendas Paris, y si a esta composición se suma el ingreso de los *fast fashion* como Zara, Forever 21 y H&M, que están brindando moda rápida, colecciones variadas, con marcas diversas entonces el poder del comprador está aumentando por la diversidad de opciones que tiene en el mercado.

De igual manera, no existe fidelidad por parte de los clientes, dado que no se incurre en ningún costo al cambiar de proveedor. Pueden cambiar fácilmente de tienda por departamento, mientras que estas luchan durante las campañas con descuentos y promociones motivadas por factores externos como aumentar la rotación de producto por cierre de temporada, y muchas veces afectando el margen para ganar participación en el mercado.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Existe un centro de posible sustitución como el emporio comercial de Gamarra, ubicado en la Victoria, existen más de 24,000 establecimientos, de los cuales 15,526 están dedicados a la actividad de comercio, lo que representa el 64% del total de unidades económicas. El estudio señala que el emporio de Gamarra es el centro laboral de 51,512 trabajadores, donde de cada diez personas que trabajan, ocho están ocupadas en la fabricación o en la comercialización de textiles y prendas de vestir, indicó el INEI (“Emporio de Gamarra alberga más de 24 mil establecimientos”, 2012).

Sin embargo, Annalucia Fasson, jefe del área de Derecho de la Moda y *Retail* en Muñiz, Ramírez, Pérez-Taiman & Olaya Abogados, comentó las posibles causas de la progresiva caída de Gamarra en estos últimos años: a) la *inseguridad*, pues Gamarra se encuentra ubicado en el distrito de la Victoria que tiene fama de ser un lugar peligroso. Aunque ahora hay agentes policiales en la zona, el lugar todavía cuenta con varias cuadras que también deberían contar con mayores medidas de seguridad. Por un tema de percepción de los consumidores, estos prefieren acudir a centros comerciales por ser sitios cerrados y que cuentan con estacionamiento, además de seguridad y vigilancia propia; b) la *eliminación de las medidas antidumping*, Indecopi eliminó el año pasado las medidas antidumping bajando los aranceles de las partidas de los productos chinos, es decir, la ropa que ingresa al Perú viene subvaluada. Algunos productos cuestan menos que los que fabrican en nuestro país; c) *desorden*, en Gamarra hay una gran presencia de ambulantes y jaladores, pero que no están separados por rubros (como calzado, ropa y accesorios). Las calles y las galerías en sí mismas son estrechas y en muchos casos los ascensores carecen del debido mantenimiento; d) la *falta de higiene*, se puede apreciar suciedad en las calles, con presencia de basura en ellas; e) la *apertura y consolidación de centros comerciales*, ahora el público consumidor prefiere encontrar todo en un solo lugar, es decir, busca una concentración de oferta en un mismo sitio, en donde encuentre desde zapatos hasta joyas, desde ropa para bebés hasta vestidos de fiesta. El comprador busca que, en un solo espacio, se concentre la mayor cantidad de marcas de todo tipo, rubro y estilo; f) el fenómeno del Niño, el cambio climático que se predijo para 2016 tuvo un impacto mucho menor del que se predijo el año pasado, pero sí fue perjudicial para la industria textil y *retail* de moda en general, dado que las compras de las materias primas, las prendas de productos de vestir en general se realizan con ocho o diez meses de anticipación; g) la *presencia de las fast fashion*, con la llegada de Zara, Forever 21 y H&M que son empresas internacionales que lanzan por lo menos de quince a veinte colecciones al

año a un precio bajo, con alta rotación e interpretando los modelos de las pasarelas internacionales; y h) *la atención al cliente*, ahora más que nunca el cliente debe ser bien atendido, estos requieren de una buena atención y de ser posible que sea personalizada (Fasson, 2016).

Frente a estas condiciones que están causando la crisis de Gamarra, un gran sustituto para las tiendas por departamento en el rubro textil, existen dos posiciones que puede adoptar el emporio comercial para lograr su permanencia en el mercado. La primera posición es convertirse tan solo en proveedor local, por su experiencia en la exportación y la capacidad productiva por volumen. La segunda posición es trabajar como una corporación del grupo textil y salir a provincias, pero marcando la estrategia de diferenciación en su producción. Es decir, registrar sus marcas ante Indecopi y suscribir sus negocios de forma legal, aumentar la seguridad, ordenar y limpiar sus calles, evaluar y aplicar medidas *antidumping* para frenar las prendas subvaluadas y proteger a la industria local, otorgar beneficios tributarios para incentivar esta industria al implementar la devolución del IGV cuando los turistas compren productos hechos con materia primas peruanas, buscar la diferenciación en la fabricación y no solo producir prendas básicas sino innovar en sus diseños, mantener la calidad en los productos y no vender por vender, aunque sea más barato, dar facilidades de medios de pago con tarjetas de crédito, consolidar a los asociados de Gamarra creando un gremio, y dejar de vender a precios bajos incorporando productos de alto valor agregado a segmentos de clase media y alta por las nuevas tendencias del mercado (Fasson, 2016).

Como parte de la segunda posición adoptada por el emporio de Gamarra, se ha emprendido un proyecto para hacer frente al crecimiento de las importaciones a bajo precio de China, a la caída de las exportaciones, a la llegada de las marcas *fast fashion* y al desinterés del Estado de apoyar significativamente al empresario peruano. Por ello, se ha creado el Mega Centro Comercial GAMA promovido por Gamarra Moda Plaza SAC; es un

moderno mall ubicado en el emporio comercial de Gamarra, considerando el parque textil más grande de América Latina, donde se ubicarán 2000 tiendas, de las cuales el 40% corresponden a las tiendas por departamento como Ripley, Saga Falabella, Paris y H&M, mientras que el resto de tiendas corresponde a galerías que apuntan al mismo segmento del mercado que las tiendas por departamento como Centro Comercial La Torre, Galería San Pedro, Centro Comercial YA y Galería Damero Plaza. El megacentro tiene como fecha de apertura el mes de diciembre de 2017. El efecto de absorción será fuerte si estas galerías mencionadas —de manera especial— no inician una serie de acciones para que sus instalaciones se posicionen en el corto tiempo y se diferencien de las demás. Brindando la garantía y seguridad a sus locatarios y atrayendo flujo de personas con una estrategia atractiva a todo nivel (“Ripley, Saga Falabella, Paris y H&M en Gamarra ¿Qué Hacemos?”, s. f.). De esta manera, al momento de este informe no se cuenta con los efectos que este nuevo proyecto pueda tener para competencia de las *fast fashion* y sobre las tiendas por departamento; por ello, aún se puede considerar solo un sustituto dentro de Lima dado que no hay Gamarra a nivel nacional que pueda competir con las otras tiendas por departamento a lo largo del Perú.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Al ser el Perú un país expectante, ha generado el ingreso de muchas marcas al mercado de retail, especialmente de marcas internacionales como Zara, Forever 21 y H&M (con una expansión en provincias), las cuales tienen una representatividad a nivel mundial como fast fashion. Ahora no solo es su ingreso a Lima, porque este suceso paralizó al sector con la apertura de sus tiendas en 2015, mientras que la amenaza de estos entrantes es la expansión descentralizada; es decir al llegar a abrir tiendas en las provincias más comerciales puede afectar la participación del mercado a las ya existentes. Por ende, la cultura de fast fashion viene ganando terreno: ropa más barata, con buenos diseños inspirados en marcas de

lujo. Los operadores del segmento han tenido que rediseñar sus estrategias, principalmente en la estructura de precios (Equilibrium, 2015).

Durante la Inauguración del XII Foro textil Exportador, organizado por Adex, Juan Varillas, presidente de la Asociación de Exportadores Adex citó:

Las marcas fast fashion han venido afectando a las grandes marcas internacionales (Lacoste, Polo, entre otros) que están entre los principales compradores de los productos peruanos. Las marcas fast fashion los están haciendo perder ventas y participación de mercado, lo cual redundando en la búsqueda de proveedores más baratos y una reducción de los pedidos, con una mayor cantidad de estilos y colores, llegando incluso a sacrificar calidad por precio. Esta nueva crisis se genera por la disminución de las ventas hacia EE.UU. quien a pesar de ello sigue siendo el principal mercado de destino de las exportaciones peruanas de prendas de vestir con 53% de participación en 2014 y 71% de participación en los primeros meses de 2016. Hoy en día Perú tiene competidores asiáticos y centroamericanos muy fuertes como China, Vietnam, Honduras y El Salvador, países que han ido ganando mayor participación en el mercado de Estados Unidos con tasas de crecimiento muy altas, mientras Perú ha perdido 40% en los últimos años. (“ADEX: “fast fashion” pone en aprietos a confeccionistas peruanos”, 2016).

Este punto no está lejos de una de las estrategias de las marca que está descentralizándose a nivel nacional como es H&M, tal como citó Macu Alfaro, Country Manager de H&M Perú y Chile:

Para finales de año 2016, la marca de H&M, en el Perú operará en provincias. Su crecimiento se realizará mediante centros comerciales. Para 2018, la marca de origen sueco operará en Lima, Piura, Arequipa, Trujillo, Cusco y Huancayo. El plan de expansión para lo que resta de 2016 y 2017 contempla un total de 12 tiendas. De estas,

siete estarán ubicadas en la ciudad de Lima y cinco en provincias. Nuestros precios son los mismos en todas nuestras tiendas. Así nuestros clientes de Lima, Arequipa o de Piura pueden encontrar moda a los mismos precios. El comportamiento, salvo pequeños detalles relacionados con el clima, no es distinto que el resto del mundo. Nuestra idea de negocio es ofrecer las últimas tendencias y básicos renovados para todas las ocasiones, clientes y precios. Eso es lo que el cliente peruano ha valorado de nuestra marca. (Villalobos, 2016).

Por ende, en lugar de convertirse en una amenaza para los confeccionistas peruanos despierta en ellos el interés por marcar la diferencia fabricando productos con valor y diseños innovadores que resalten la demanda en el exterior y puedan contrarrestar el ingreso de las fast fashion.

Por otro lado, se encuentra la entrada de nuevos formatos retail. En el caso de Ripley, el formato Ripley Max es un plan que piensa ponerse en práctica una vez que Lima y las grandes ciudades del país ya hayan sido atendidas de manera satisfactoria, enfocándose en ciudades de tamaño medio. No obstante, es un plan a mediano plazo, según lo señalado por América Economía (Equilibrium, 2015). Por otro lado, las tiendas de conveniencia continúan su éxito en Brasil. En el Perú, el único formato existente se encuentra en los minimarket ubicados junto a las estaciones de combustible, aunque ya se están presentando los primeros pilotos de tiendas por conveniencia independientes (fuera de los grifos). Por ello, se espera un mayor dinamismo en este subsector (Equilibrium, 2015).

Otro de los entrantes, pero con poco desarrollo, son las boutiques, las cuales han sido las más vulnerables por la mayor competencia, con la expansión de las fast fashion, la agresiva posición de las multitiendas, y la desaceleración del consumo. En 2016, marcas latinoamericanas salieron del mercado, otros locales se reinventaron y más de un operador de marcas internacionales cambió de estrategia. Pero Tomás Vega, director gerente del grupo

Yes (que representa a Emporium Armani, Armani Exchange, Trial, Hugo Boss, entre otras firmas) señala que este seguirá siendo un año complicado, sobre todo para las marcas independientes que van a un segmento medio y medio bajo de la población, donde habrá una lucha a muerte por volumen y precios, por lo que se crecería más por expansión de tiendas que por eficiencia. Más optimista se muestra Pablo Zimmermann, gerente del Fondo de Inversión *Retail* en Faro Capital SAFI (que tiene marcas como Mentha & Chocolate, Exit, 47 Street, etc.); este ejecutivo asegura que las compañías que estén debidamente integradas y que tengan una masa crítica suficiente para poder competir tendrán más oportunidades para salir adelante:

Si no tienes economía de escala no va funcionar, solo así se pueden lograr eficiencias administrativas y operativas. Recuerda que 2016 fue un año difícil, en el que las ventas del sector se diluyeron y las ventas *same store sales* decrecieron, lo cual hizo que todos tuvieran que reorganizarse para afrontar los años que vienen en mejores condiciones. Considero que el mercado está cambiando de modelo de negocio hacia un modelo donde las marcas independientes se unirán. (“Los retos de las boutiques: ¿qué le espera al sector el 2017?”, 2017).

Existen dos posiciones diferentes sobre la permanencia de las boutiques en el mercado peruano, dado que la competencia de las *fast fashion* y las tiendas por departamento están desequilibrando el modelo de negocio, pero al implementar otras estrategias cabe la posibilidad de que logren ganar participación en el mercado.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En marzo de 2015 existen cuatro operadores importantes: Saga Falabella (SACI Falabella), Ripley (Ripley Corp), Oechsle (Grupo Intercorp) y Almacenes Paris (Cencosud), los cuales registraron incrementos en sus ventas de 11% en promedio respecto al 2013. No obstante, cabe señalar que la competencia en el segmento se ha intensificado con la llegada

de Forever 21, en el segundo semestre de 2014 y de H&M, en el primer semestre de 2015. Dentro de los operadores más importantes, al cierre de 2014, el mercado estuvo liderado por Saga Falabella con el 46%, seguido por Ripley con el 42%, Oechsle con el 11% y Paris con el 1%, tal como se muestra en la Figura 24 (Equilibrium, 2015).

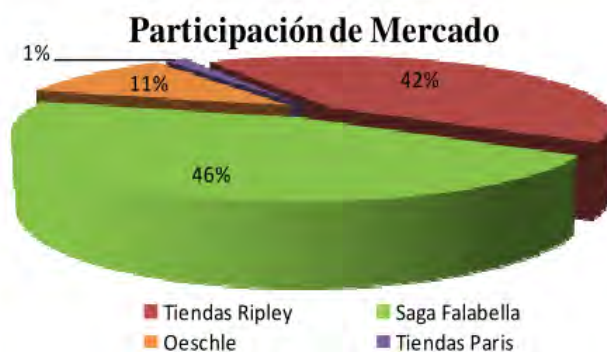


Figura 24. Participación de mercado de tiendas por departamento (marzo 2015)
Tomado de *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2015. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

3.6. La Organización y sus Referentes

Según el portal de estadísticas globales Statista, al cierre de 2014 dentro de las marcas *retail* con más valor en Latinoamérica y con presencia en el Perú, figuran Falabella, Sodimac y Elektra, mientras que en Chile, representado por Cencosud y SACI Falabella, concentra el liderazgo en ventas del sector; son seguidos por México y Brasil (Equilibrium, 2015). Esto se muestra en la Figura 25.

Por otro lado, a nivel Latinoamérica aún existe un reducido grado de penetración en tiendas por departamento, mejoramiento del hogar y supermercados, con la excepción de Chile en este último segmento. Según Vidal (2014), a marzo de 2015 el rubro de prendas de vestir es el más representativo en los centros comerciales con el 51.3% de participación, con ventaja sobre restaurantes que tiene el 12.1% y otros con el 10.9% (juguerías, librerías, artículos electrónicos, accesorios, etc.). Tendencia que se mantiene respecto al año previo. Respecto al nivel de posicionamiento en el sector *retail*, un estudio realizado por IPSOS

Apoyo señala que Saga Falabella se ubicó en el puesto siete, mientras que Tottus ocupó el puesto nueve, en el listado de las marcas más influyentes en el país. Finalmente, cabe señalar que, en el caso de Brasil, el sector *retail* se desaceleró pese al impacto económico positivo esperado por la Copa Mundial de Fútbol. Las tiendas permanecieron cerradas dados los frecuentes feriados y la falta de interés de la gente de ir a los centros comerciales (Equilibrium, 2015). Esto se muestra en la Figura 26.

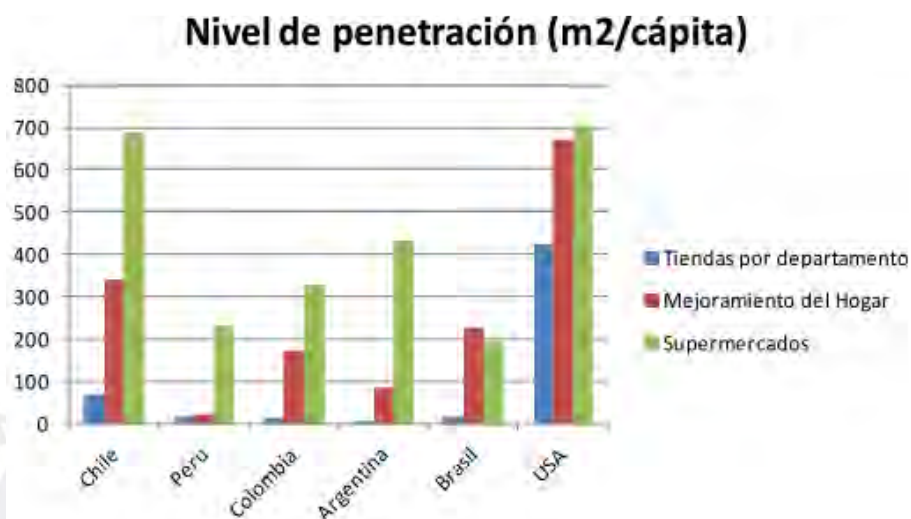


Figura 25. Nivel de penetración de los subsegmentos de sector *retail* Tomado de *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2015. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

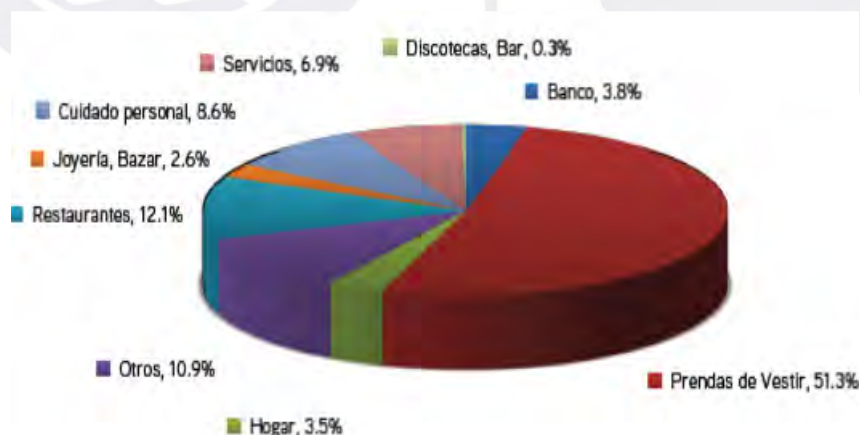


Figura 26. Nivel de penetración de los subsegmentos de sector *retail* Tomado de *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2015. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

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

Esta matriz identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. El propósito de la MPC es señalar cómo está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial. La MPC se basa en los *key success factors*. Estos factores afectan a todos los competidores y son críticos para que la organización tenga éxito en el sector industrial (D'Alessio, 2015, p. 128).

Se presenta la MPC en la Tabla 10.

Se ha construido en la Tabla 10 con el fin de evaluar los factores de éxito que se tiene frente a la competencia. Como resultado, las tiendas por departamento tienen un puntaje de 3.09; las tiendas *fast fashion*, un puntaje de 3.54; y las boutique (nuevos formatos de tienda), un puntaje de 3.43 convirtiéndose en competencia directa en el rubro textil.

Ahora bien, tal como indica César Peñaranda, director ejecutivo del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP):

Al 2016, el Perú liderará el crecimiento del sector comercio en América Latina superando a países como Brasil, Chile y Colombia. Existen proyecciones auspiciosas para este sector en los próximos dos años, con tasas de expansión del 4.9% y 5.5% para 2015 y 2016, respectivamente. La penetración del sector *retail* en Perú pasaría de 2.7 a 2.9 centros comerciales por cada millón de habitantes, que son niveles similares a los de Brasil (3,0) y Argentina (2,8), acercándose a los registrados en Chile (4,1) y Colombia (3,6). (“CCL: Perú liderará crecimiento del sector comercio en América Latina al 2016”, 2015).

Por otro lado, el informe elaborado por la consultora internacional A. T. Kearney sobre el Índice Global de Desarrollo Minorista 2016 (Global *Retail* Development Index)

analizó y clasificó a 30 países emergentes de acuerdo con su crecimiento y potencial en la industria del comercio minorista. El Perú resultó ser el más atractivo en América Latina con el noveno puesto, seguido de Colombia (puesto 15 a nivel global), República Dominicana (17), Brasil (20) y Paraguay (25). (“Perú lidera desarrollo de sector *retail* en América Latina y es noveno en el mundo”, diciembre 2016).

Tabla 10

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Peso	Tiendas por departamento		Tiendas <i>fast fashion</i>		Tienda boutique	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Cambio y expansión sociodemográfica	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
2 Amplia red de tiendas a nivel nacional dentro de Centros comerciales	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4
3 Aumento del comercio electrónico en el rubro textil	0.10	3	0.3	4	0.4	3	0.3
4 Comercialización de textil selectivo a bajo precio	0.10	2	0.2	4	0.4	2	0.2
5 Productos de calidad, 100% algodón	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36
6 Presenta más de diez colecciones al año	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27
7 Seguridad, orden, accesibilidad y comodidad durante compra	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
8 Acceso al uso de diferentes tarjetas de crédito	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
9 Personal capacitado para venta: personal <i>shopper</i>	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
10 Generador de desarrollo económico alrededor del centro comercial	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
11 Segmentación enfocada por tipo de estilos de vida	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Total	1		3.09		3.54		3.43

Nota. Responde muy bien (4), responde bien (3), responde promedio (2) y responde mal (1). Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*, F. D’Alessio, 2015.

Por otro lado, el informe elaborado por la consultora internacional A. T. Kearney sobre el Índice Global de Desarrollo Minorista 2016 (Global *Retail* Development Index) analizó y clasificó a 30 países emergentes de acuerdo con su crecimiento y potencial en la industria del comercio minorista. El Perú resultó ser el más atractivo en América Latina con el noveno puesto, seguido de Colombia (puesto 15 a nivel global), República Dominicana (17), Brasil (20) y Paraguay (25). (“Perú lidera desarrollo de sector *retail* en América Latina y es noveno en el mundo”, diciembre 2016).

En esta posición se puede notar por qué el Perú está en una fase de *en la cima*, donde los consumidores buscan formatos organizados y mayor exposición a las marcas globales, se están desarrollando distritos de compras minoristas, los bienes inmobiliarios son asequibles y están disponibles, mientras que los países de México y Chile están en la fase de cierre donde los consumidores están más acostumbrados al *retail* moderno; el gasto discrecional es mayor; la competencia es feroz entre tiendas *retail* locales y extranjeras; los bienes inmobiliarios son costosos y no están disponibles de inmediato. Tal como se muestra en la Figura 27 y se detalla la relación con Chile y México en la Tabla 11, correspondiente a la Matriz de Perfil Referencial (MPR).



Figura 27. Etapas de maduración en el desarrollo del *retail*

Tomado de “Perú lidera desarrollo de sector *retail* en América Latina y es noveno en el mundo”, en *Diario Gestión*, 2016. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-lidera-desarrollo-sector-retail-america-latina-y-noveno-mundo-2177035>

Tabla 11

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

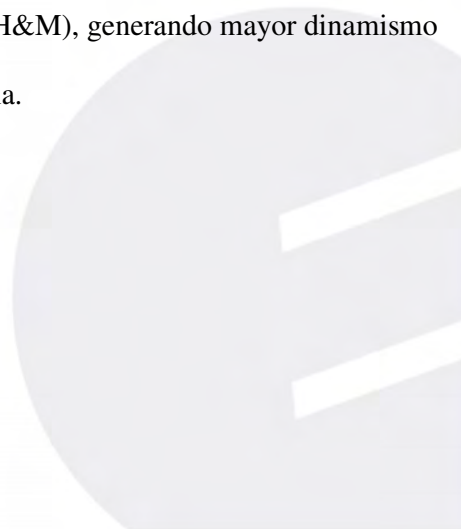
Factores Claves de Éxito	Peso	Tiendas por Departamento Perú		Tiendas por Departamento Chile		Tienda por Departamento México	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Cambio y expansión sociodemográfica	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
2 Amplia red de tiendas a nivel nacional dentro de Centros comerciales	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4
3 Aumento del comercio electrónico en el rubro textil	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4
4 Comercialización de textil selectivo a bajo precio	0.10	2	0.2	4	0.4	3	0.3
5 Productos de calidad, 100% algodón	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18
6 Presenta más de 10 colecciones al año	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27
7 Seguridad, orden, accesibilidad y comodidad durante compra	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4
8 Acceso al uso de diferentes tarjetas de crédito	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
9 Personal capacitado para venta: personal shopper	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
10 Generador de desarrollo económico alrededor del centro comercial	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
11 Segmentación enfocada por tipo de estilos de vida	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Total	1		2.72		3.73		3.63

Nota: 4. Responde muy bien, 3. Responde bien, 2. Responde promedio, 1. Responde mal. Adaptado de D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson

3.8. Conclusiones

- La posición económica del Perú genera atraktividad para expandir el sector de tiendas por departamento, especialmente por la estrategia de anclaje que se usa en los nuevos centros comerciales, los cuales están ganando cobertura a nivel nacional.
- Por parte de gobierno peruano, el cual está permitiendo un mayor acceso comercial. Por ende las políticas arancelarias están siendo más flexibles para permitir mayor flujo comercial.

- Los cambios en la tendencia sociodemográfica que está generando nichos de mercado atractivos para el sector, como el crecimiento de la clase media emergente.
- Nuevas costumbres de los consumidores actuales, los cuales están orientados a un comercio electrónico, donde las plataformas tecnológicas son cada vez más desafiantes y competitivas.
- En Latinoamérica la penetración por tiendas por departamento es baja en comparación con tiendas de Estados Unidos o países como Chile donde hay un crecimiento mayor, lo que genera oportunidades de alto nivel para el crecimiento del sector *retail*.
- Muchos de los competidores que han entrado al mercado están generando mayor grado de competitividad por las nuevas tendencias, tales como la *fast fashion*, donde la moda es accesible y barata (tiendas de Zara y H&M), generando mayor dinamismo en tiendas del rubro como Ripley y Saga Falabella.



Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas, tanto para diseñar estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas como para diseñar estrategias que usen plenamente dichas fortalezas. Todo ello se realiza a través del análisis de las áreas AMOFHIT, es decir, Administración, Marketing y ventas, Operación, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Tecnología (D'Alessio, 2015).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Las organizaciones internacionales y nacionales de este sector desarrollan planeamientos de corto plazo, *forecast* de mediano plazo, planes anuales y de largo plazo alineados al direccionamiento estratégico de su visión, misión, valores y objetivos estratégicos. La organización de estas empresas en el Perú presenta una estructura vertical en sus unidades de negocio, que cuentan con una gerencia general que es soportada por gerencias como Gerencia Financiera y Administrativa, Gerencia de Gestión de Personal, Gerencia de *Retail*, Gerencia de Servicio Financiero, Gerencia Tecnológica y Gerencia de *Marketing* y estas mismas soportadas por jefaturas de áreas y demás colaboradores especializados en cada departamento.

El dinamismo del país y el crecimiento económico favorecen al desarrollo de la industria de tiendas por departamento, pero todavía se tiene la oportunidad de seguir ingresando al mercado peruano en diversas zonas geográficas (costa, sierra y selva).

En lo concerniente a clima laboral, las empresas de este sector vienen mejorando este importante aspecto, lo cual se realiza a través de la maximización de sus canales de comunicación, la capacitación a los trabajadores para conocer la importancia de su trabajo para la empresa y hacia dónde quieren lograr llegar en función de los objetivos y estrategias de la organización. Asimismo, estas empresas también vienen invirtiendo en capacitación en temas de liderazgo y motivación.

Las empresas de este sector desarrollan controles de sus procesos y estados financieros, de sus costos de operación y comercialización para saber si continúan creciendo en términos de competitividad a través del liderazgo en costos (de producción y comerciales) y siendo productivos. Asimismo, tiene métricas para saber cómo van las organizaciones en términos de sostenibilidad, para saber el nivel de satisfacción de sus clientes y para conocer los niveles de reclamos, ya que el desarrollo de relaciones perdurables con los clientes es clave para la sostenibilidad de las empresas a través del tiempo (Coelho, & Henseler, 2012).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Las empresas de este sector cuentan con un área de *marketing* establecida y definida, donde las ventas logran crecer tanto por la venta de los productos de este sector de tiendas por departamento. Las mayores ventas de los productos se impulsan por la apertura de las sedes en nuevas ubicaciones. Sin embargo, se han experimentado ligeras reducciones en los márgenes de ganancias, debido a que una menor aceleración de consumo no hizo posible poder reducir los gastos fijos de las empresas de este sector, lo cual se manifiesta también en pequeñas reducciones en términos porcentuales operativos del EBITDA de estas organizaciones. No obstante, en las tiendas por departamento, el EBITDA se vio afectado tanto al cierre de 2014 en comparación con el periodo previo como al cierre de marzo de 2015. El EBITDA de Ripley retrocedió en 18.4% y el de Saga en 8.0%. Asimismo, cabe resaltar la diferencia en términos absolutos, en tanto dicho indicador en Ripley asciende a S/

90 millones, mientras que para Saga es S/ 234 millones, es decir un crecimiento promedio del 3% de crecimiento anual entre las dos tiendas representativas, tal como se muestra en la Figura 28.

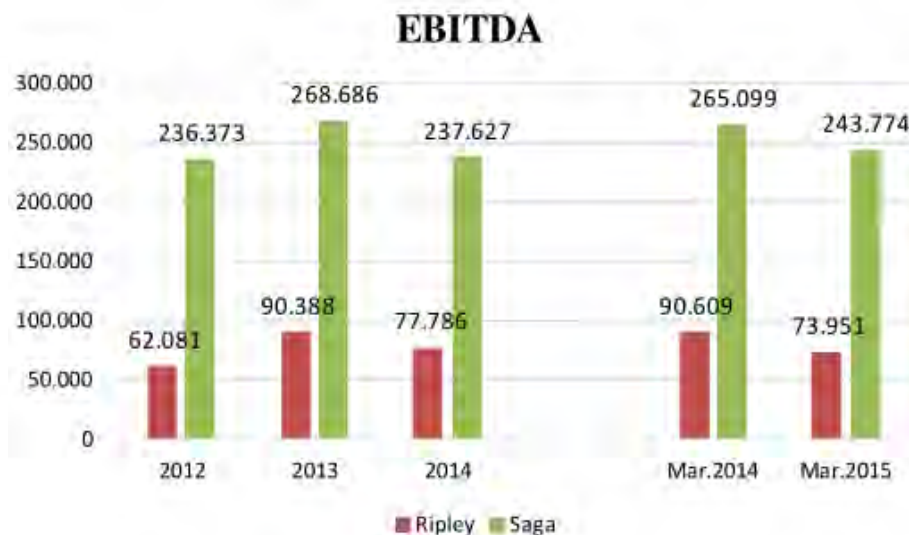


Figura 28. Nivel de EBITDA de las dos principales tiendas por departamento Tomado de *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2015. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

De la misma forma, los efectos climáticos como el fenómeno El Niño también retrasan estaciones impactando negativamente en los niveles de ventas de estas empresas. Parte de la estrategia de *marketing* es la ejecución de campañas de descuentos y promociones que se realizan en fechas festivas y en otras fechas en los doce meses del año, tal como los *Días R, 2x1, la segunda prenda a un sol, el 20% por la segunda prenda, el diez por ciento adicional por la compra con tarjeta Ripley*, etc., o las promociones que motivan el uso de la tarjetas de crédito como *Oportunidad única* o *Ahora o nunca*, las cuales tienen el objetivo de incrementar el volumen de ventas, pero que a su vez generan una guerra constante de precios para determinar qué tienda dará mejores descuentos. Esto desgasta al sector obligando a reducir el margen a cambio de mayor participación de mercado. En este mismo sentido, las empresas trabajan para optimizar las escenografías de sus tiendas (implementar técnicas de *visual merchandising* y mejoras en el *lay out*), ya que esta estrategia les permite obtener

resultados positivos en las ventas, buscándose estimular los sentidos de los clientes y atraerlos de acuerdo al estilo de vida buscado por estos. De esta forma, los clientes que han experimentado una grata experiencia de compra servirán para atraer más clientes, puesto que expresarán su disposición para recomendar cierta marca a sus amigos y familiares, es decir, promoción boca a boca (Puro Marketing, 2013).

Igualmente, las tiendas por departamento realizan la difusión de sus promociones a través de medios ATL (Above the Line) usando medios masivos como publicaciones en diarios, revistas y televisión; la respuesta en estos medios no es muy efectiva para medir, pero es usada para llegar a un estrato más masivo porque junto a contenidos que son de interés general atrae grandes masas de posibles consumidores, mientras que para llegar a canales de mayor comunicación directa y puntos específicos de clientes se usa los medios de BTL (Below the Line) como los usados en los puntos de venta, propiamente en las tiendas desde la bolsa de despacho hasta el uniforme de los colaboradores; y la publicidad *online* con el uso de sus plataformas comerciales *online*.

Sin embargo, se usa la estrategia del *anclaje*. Se desarrollan las tiendas por departamentos en centros comerciales bastante concurridos en zonas de fácil acceso para que, de esta manera, se garantice el normal ingreso y creciente flujo de clientes. Esto también asegura el posicionamiento adecuado de estas empresas en las diversas regiones donde ejecutan sus operaciones, especialmente, en provincia.

La calidad de los productos es siempre evaluada por los consumidores y también por las mismas empresas como parte de sus procesos de mejora continua y de la investigación de mercado, la calidad del servicio viene mejorando, ya que se tienen adecuados tiempos de repuesta en los tiempos atención y entrega, se considera que los servicios pueden ser mejorados constantemente en base a los principios de calidad (Machorro, Venegas, Resenos, Gallardo, & Acuña, 2009). Sin embargo, en días bastante concurridos por lo clientes los

espacios por donde se transitan se vuelven congestionados y pueden generar malestar en los clientes. Las organizaciones de este sector han reconocido la importancia que tiene la satisfacción del cliente, con el propósito fundamental de obtener el éxito empresarial, tomando en consideración los beneficios que se generan cuando la empresa se beneficia de la lealtad de los compradores (Oliver, 2010).

La oferta de los productos de prendas de vestir son los que generan mayores márgenes y las empresas de este sector buscan combinar los productos nacionales con marcas también internacionales ya que esto permite brindar a los clientes sensación de un mayor calidad y gama de variedad de los productos.

Por consiguiente, el *marketing* en el sector *retail* exige una lucha constante por obtener participación de mercado a cambio de la reducción de margen que no sería sostenible en el tiempo, si no se compenetra en operaciones comerciales que busquen productos de bajo precio para competir en el mercado con un margen sostenible.

4.1.3 Operaciones y logística (O)

El sector de *retail* de tiendas por departamento se concentra en un punto o centro de distribución (CD) ubicado en Lima, centro de operaciones para la distribución de producto a nivel nacional bajo un sistema programado de unidades. En los últimos años, las empresas de este rubro de la industria han generado altos costos, a pesar de los mayores volúmenes de ventas (gracias a la apertura de nuevas sedes), lo cual constituye un reto para controlar. Tal como lo cita Adrián Vigo, gerente Comercial de tiendas Ripley Pucallpa:

Es importante que la marca tenga la colección adecuada para el mercado al que se dirige, hemos entendido que no todas las tiendas del país deben tener las mismas marcas y colecciones, ahora trabajamos con una estrategia de clusterización y diferenciación de tiendas que permite que cada tienda tenga el tipo de ropa que más se acomoda a su realidad, somos un país con climas y realidades distintas, en la gestión

de esa diversidad radica nuestra principal ventaja. Estamos en la mejora de la cadena de suministro para garantizar abastecimiento por canales en las tiendas, ampliar la producción nacional como opción de abastecimiento, incluir a textil en el canal online. (Apéndice C).

Mientras que otras tiendas como Oechsle les afecta el no haber considerado el factor clima, tal como lo cita Melina Mayta, gerente Comercial de Oechsle Cajamarca:

El abastecimiento es una debilidad al dividir y segmentar la ubicación de las tiendas y el clima y mejorar el mix de productos, no segmentar por clima resta capacidad de respuesta al cliente, versus la necesidad del momento. Es decir, enviar ropa de verano a una tienda como Cajamarca o enviar ropa de abrigo a una tienda como Piura, nos perjudica y esta debilidad aún no se supera. (Apéndice A).

Por ende, es determinante que la ubicación de las tiendas a nivel nacional se relacione directamente con el abastecimiento adecuado, dependiendo del clima, de la zona y los productos demandados por el tipo de cliente. De no ser así, genera altos costos y reducción del margen, lo que requiere es la optimización de la cadena de abastecimiento.

Por otro lado, los costos operativos se concentran principalmente en los gastos de ventas (gastos operativos), más gastos en alquileres de locales, es decir, muchas de estas tiendas para acelerar el tema de atención rápida en el servicio de postventa han creado HuB (centros pequeños de distribución) que se concentran en puntos intermedios del CD, como en el caso de Tiendas Ripley que manejan un HuB en Trujillo que abastece de manera rápida a las tiendas del norte (Chiclayo, Piura, Chimbote y Trujillo) mejorando el tiempo en el servicio de entrega lo que genera mayor beneficio a los clientes, reducción de errores, mayor control y un mejor manejo del *stock*.

Por ende, la logística de estas empresas está soportada por áreas como distribución, que se ocupa del despacho, almacén, transporte, ingeniería, procesos de programación de

contenedores; el área de proveedor, que se centra en revisar las mercaderías, control de mercadería; e importaciones, que se encargan de la importación de mercaderías y coordinación de embarques. Para una adecuada gestión de inventarios y de compras, las empresas de este sector formulan estrategias por los factores de cambios climáticos a través de eficientes políticas de compras, siendo la compra del producto prendas de vestir un factor clave en la logística de la compañía.

Del mismo modo, en el Perú seguirán las construcciones de más centros comerciales en Lima y en diversas provincias en los próximos años propiciando tener infraestructuras disponibles para que las empresas de tiendas por departamento puedan expandirse y permitir el flujo continuo de clientes. Así se podrán establecer sinergias aprovechando el entorno comercial variado en estos centros.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Las empresas de este sector tienen la principal composición de sus activos en las cuentas de maquinarias, equipos e inmuebles, siguiendo luego las existencias, y tercero las cuentas por cobrar. La estructura de financiamiento de estas compañías se enfoca en el corto plazo, préstamos para pagar en el corto plazo y cuentas comerciales. En este sentido, como la mayoría de las operaciones son financiadas con fuentes de corto plazo y préstamos bancarios, entonces el capital de trabajo no muestra mayores variaciones. La estructura financiera es 30% deuda y 70% patrimonio.

Los niveles de liquidez dependen de la estacionalidad porque se deben proveer de la mercadería necesaria; asimismo, el último periodo (trimestre) del año se hace bastante dinámico y relevante para cerrar las ventas de año. Por otra parte, una debilidad es que la liquidez de estas empresas está supeditada a las ventas y rotación de inventarios, lo cual es aún más sensible a los factores climatológicos y las tendencias de moda. Esta liquidez se ha visto afectada por el margen obtenido por las tiendas por departamento representativas, donde

el margen bruto de Saga fue de 28.9% al cierre de 2015, superior al margen obtenido por Ripley que ascendió a 26.2%. La tendencia para ambos fue estable, pero se ha mostrado una leve desmejora. La misma disminución se observa en el margen operativo de Saga que pasó de 7.8% en marzo de 2013 a 5% en marzo de 2015, y en Ripley de 2.4% a 1.4%. La desaceleración en consumo observada en el país no habría hecho posible reducir los gastos fijos de las operaciones de las tiendas por departamento. El margen operativo incorpora la eficiencia en el manejo en gastos de ventas, administrativos y otros, tal como se muestra en Figura 29 (Equilibrium, 2015).



Figura 29. Nivel de Margen operativo de las dos principales tiendas por departamento Tomado de Análisis del Sector *Retail*: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2015. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

Las empresas de este sector se orientan a reducir sus deudas de largo plazo y tener la capacidad suficiente para cubrir sus costos de capital. Esto es concordante con la fortaleza de que las empresas del rubro de tiendas por departamento pertenecen a importantes grupos económicos con solidez y experiencia, soportándose porque trabajan con diversas fuentes de financiamiento.

Las organizaciones de este sector en su mayor parte no han repartido dividendos en los últimos años y los resultados acumulados se materializan adecuadamente en mayor capital social porque este podría ser susceptible de repartirse a los accionistas como dividendos.

4.1.5 Recursos humanos y cultura (H)

La mayor parte de las empresas de este rubro han experimentado inconvenientes laborales con su fuerza laboral, pero se han emprendido diversas acciones para mejorar el clima laboral que parten de maximizar la comunicación, de forma que los colaboradores conozcan las estrategias, objetivos y visión de la organización; además de todo lo que se espera de ellos. De esta forma, los trabajadores entienden mejor el porqué de trabajar en los horarios correspondientes. Las empresas de este rubro vienen ya pagando horas extras, pagando pendientes de vacaciones y descansos, y estableciendo contratos de mayor duración e indefinidos, según corresponda el caso. Del mismo modo, se vienen implementando en las tiendas por departamentos comités de convivencia o comités encargados de escuchar sugerencias e implementar procedimientos y acciones en materia de clima laboral.

Las empresas de este sector actualizan y desarrollan prácticas y políticas para mejorar el clima laboral en sus unidades operativas. En varias de estas empresas se apunta a mejorar aspectos importantes como respeto, honestidad, comunicación, credibilidad, integración, etc.

El reclutamiento y la selección establecen procesos donde los postulantes escogidos deben presentar al área de recursos humanos los documentos solicitados y demás requisitos en base al puesto en cuestión. Del mismo modo, en términos de desarrollo y capacitación, se entregan capacitaciones a los trabajadores como parte de sus líneas de carrera o desarrollo para que con conocimientos adquiridos contribuyan en beneficio personal y de las mismas organizaciones. Al respecto, Horovitz (2000) indicó que la calidad de un servicio se relaciona con la capacitación de su personal, porque los clientes interactúan directamente con ellos.

Los trabajadores empleados de estas organizaciones tienen beneficios y compensaciones como descuentos en las tiendas de los grupos en los que pertenecen sus organizaciones; asimismo, tienen derecho a licencias por paternidad, seguridad y salud en las instalaciones del trabajo, centros de desarrollo y aprendizaje (también bajo la metodología *e-learning*). En términos de salud, se debe contar con seguro de vida para trabajadores, convenios con centros médicos y clubes de deporte.

4.1.6 Sistemas de Información y comunicaciones (I)

Las áreas de operaciones, de *marketing*, finanzas, logística y recursos humanos cuentan con el soporte y aprovisionamiento de tecnología como medio propulsor de la productividad en cada ambiente de trabajo. Por ejemplo, en áreas como finanzas se cuenta con herramientas informáticas y plataformas de *software* de soporte a los costos, operaciones contables, de reportes financieros y gerenciales. Asimismo, en las áreas de recursos humanos, *marketing* y logística también se encuentran con plataformas de soporte a la gestión.

Los sistemas de información mantienen un seguimiento y control a los estados de compras, seguimiento de órdenes, comprobantes de compras, reclamos en proceso de atención, los servicios al cliente y las comunicaciones entre estas empresas con sus proveedores. Teniéndose que los volúmenes de información y datos cuentan con esquemas de administración de bases de datos robustos que en los departamentos de mayor planeación integran procesos de compra y distribución de, por ejemplo, productos de bodegas a tiendas, *call center*, parte *online*, recursos humanos, etc.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Las empresas de este sector utilizan tecnología avanzada, lo cual facilita la compra de los productos y servicios. La tecnología constituye una fortaleza para las empresas de este rubro porque, por ejemplo, internet permite difundir la imagen de la marca de estas organizaciones. Las compras se realizan también bajo la metodología *online* y se brinda soporte de desarrollo

a empresas pyme del país para facilitar su capacidad de acceso como proveedores de las tiendas por departamentos de estas empresas. El contar con estas tecnologías de la información permite a las empresas del sector de tiendas por departamento implementar sistemas de gestión que permitan conocer el ciclo que sigue su servicio, estableciendo indicadores y midiendo el nivel de desempeño desde la perspectiva del cliente (Setó, 2004).

Con el propósito de optimizar sus servicios y contar con información confiable las empresas de este sector desarrollan e invierten en soluciones tecnológicas en términos de administración integral con los clientes y procesos. Estos proyectos permiten alinear las estrategias de estas organizaciones con los requerimientos operativos y tácticos, por ejemplo, uno de estos proyectos permite a los usuarios atender mejor a los clientes, con lo cual estos elementos analíticos aprovechan la información relevante de todos los sectores de la organización involucrados en estas interacciones, evaluando y prediciendo los mejores intereses de los clientes (Betancourt, 2010).

De esta manera, se genera una sólida integración a nivel de toda la organización y se pueden medir y predecir las acciones de los clientes para así poder establecer estrategias y acciones que generen valor, incrementando también la lealtad de los consumidores, ya que se tendrán más alternativas de satisfacer sus necesidades y exigencias, aunque como aclaró Oliver (1999) esto no es una garantía, ya que la satisfacción no siempre se transforma en lealtad.

Por ello, una muestra del uso de estas plataformas *e-commerce* en eventos como el Cyber Monday. El primer Cyber Monday en el Perú se llevó a cabo en 2012 y desde entonces la participación de las empresas en este evento ha crecido en 98%. Ahora bien, según las cifras de la Gerencia de Comercio Electrónico de la Cámara de Comercio de Lima, el 83% de los compradores peruanos prefiere realizar sus compras *online*, ya sea por transacciones virtuales o pago contra entrega (“El 58% de compradores del Cyber Monday realizaron pagos mediante transacciones virtuales”, 2015).

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI permite medir la relaciones internas del sector al evaluar las fortalezas y debilidades, tal como se ve en la Tabla 12, donde el valor 4 indica fortaleza mayor, el 3 indica fortaleza menor, el valor 2 representa debilidad menor y el 1 una debilidad mayor.

Tabla 12

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Diversidad de productos básicos de marcas propias	0.10	4	0.40
2	Promueven el uso de tarjeta de crédito de la tienda asociada	0.10	4	0.40
3	Aumento de ventas en plataformas <i>e-commerce</i>	0.15	4	0.60
4	Uso de nuevas técnicas de visual merchandising en tiendas	0.04	3	0.12
5	Fuerte promoción en medios de ATL y BTL por temporada	0.07	3	0.21
6	Amplia red de tiendas a nivel nacional	0.14	4	0.56
Subtotal Fortalezas		0.60		2.29
Debilidades				
1	Poco manejo de marca internacionales (selectivas)	0.13	1	0.13
2	Largas temporadas de las colecciones (seis meses)	0.10	1	0.10
3	Pocos puntos de venta en Centros Comerciales	0.03	2	0.06
4	Poca flexibilidad en la cadena de abastecimiento para regiones con climas diferentes	0.14	1	0.14
Subtotal Debilidades		0.40		0.43
Total				2.72

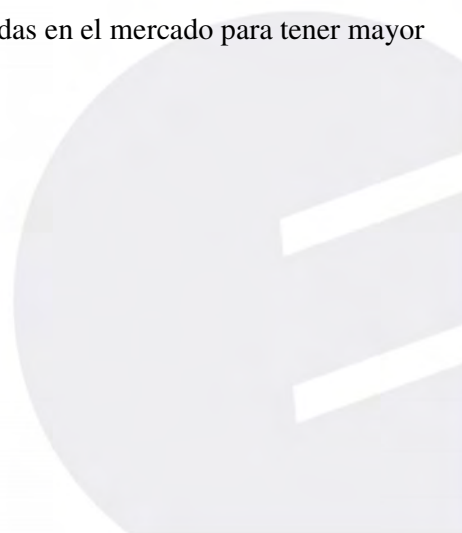
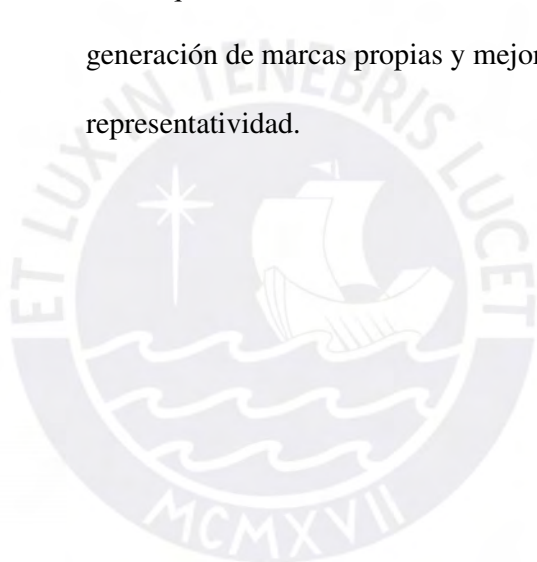
Nota. Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*, F. D'Alessio, 2015.

Después de evaluar el resultado del MEFI es de 2.72, mayor a 2.5, lo cual significa que el sector tiene fortalezas internas que permiten mejores resultados.

4.3 Conclusiones

- El sector *retail* de tiendas por departamento posee internamente fortalezas que permiten que el sector tenga mayor crecimiento a futuro debido a las nuevas tendencias de venta, tal como el comercio virtual, el cual ya es de mayor dominio social.

- La puesta en marcha de nuevos puntos de venta a nivel nacional ha logrado cobertura a la mayor parte de consumidores, usando la técnica del anclaje en los diferentes centros comerciales.
- La guerra de precios ha obligado a muchas tiendas a reducir su margen de ganancia, por lo cual se ven obligadas a manejar mejor los costos de compra y gasto a nivel organizacional para sobrevivir en el mercado.
- La competencia también estimula a generar estrategias de mayor presencia, es decir, colocar centros menores de distribución (HuB) para reducir los tiempos de entrega de productos en provincia y no solo ser atendidos desde Lima.
- La búsqueda de la diferenciación frente a marcas internacionales, induce a la generación de marcas propias y mejor posicionadas en el mercado para tener mayor representatividad.



Capítulo V: Intereses del Sector *Retail* de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Sector *Retail* de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil

De acuerdo a una investigación, Vidal (2014) indicó que el sector comercial ha jugado un papel importante en el desempeño económico. Sin embargo, en el tercer trimestre de 2014 se registró una caída en las ventas de tiendas por departamento y de la categoría prendas de vestir en general. Esto se debió principalmente a la desaceleración de los créditos de consumo por una mayor morosidad pasajera y por las expectativas relacionadas a la presencia del fenómeno El Niño, que alteró los ciclos de compra y repercutió en los inventarios. Se llegó a tener productos almacenados por casi 150 días.

En 2015 se espera un crecimiento del 5.7% al cierre, con un incremento en el rubro de prendas de vestir, el cual incrementó su presencia hasta posicionar el 52% de la oferta. A esto se suma que el sector *retail* sigue siendo una industria joven y con mucho espacio por explotar, apoyada por el consumidor que ve de forma amigable el crecimiento del sector en sus diferentes formatos y que a nivel poblacional es uno de los pilares de la proyección del crecimiento futuro (Vidal, 2014).

Por tanto, bajo esos pronósticos prometedores para el sector *retail* de tiendas por departamento, estas tienen un interés por generar rentabilidad y aumentar el margen operativo. Para ello, se realizan acciones en los sistemas operativos, logísticos y de distribución con el fin de reducir los gastos operativos y así aumentar la rentabilidad. Tal como se vio en el capítulo III y IV, estos márgenes estaban decreciendo, así como sus ventas por varios factores: ingresos de nuevos competidores al mercado que estimulaban la salida al mercado de más de diez colecciones al año para generar más ventas, ante el fenómeno El Niño, que desaceleró las ventas, ante una mayor precisión por mejorar los procesos de abastecimiento y por un plan de expansión para ganar participación en el mercado.

Sin embargo, las tiendas por departamento tienen el interés por mejorar sus negociaciones con los centros comerciales para mantener activa su actividad de anclaje y mejorar el rendimiento por cada metro cuadrado invertido, tal como Ripley, que mantiene como estrategia tener el 40% de acciones en los centros comerciales Aventura Plaza, mientras que Saga mantiene también el 40% de participación y el 20% restante corresponde a Plaza S. A. En general, se observa crecimiento y posicionamiento de las tiendas anclas, lo cual se refleja en las ventas de los centros comerciales que aumenta el 15% en 2014, según la Asociación de Centros Comerciales y Entretenimiento del Perú (Vidal, 2014).

Otro de los intereses es mantener la estrategia de expansión en las diferentes provincias del país para aumentar la participación del mercado, dado que la penetración de tiendas por departamento todavía está en pañales, a diferencia de otros países como Chile, Brasil o Estados Unidos. Para lograr este objetivo, el sector está formulando:

- Colocar nuevos formatos de tienda por departamento, más pequeños para zonas populares a los que Ripley ha denominado Estación R. Estas son tiendas más pequeñas a las tradicionales y están enfocadas principalmente a la venta de electrodomésticos con financiamiento asociado y se ubican en zonas donde no hay Ripley tradicionales.
- Aumentar la diversificación de marcas propias, es decir, no solo tener las marcas tradicionales sino nuevas marcas exclusiva con temporadas más cortas, precios accesibles y mucha variedad. Para el caso de Ripley, sacó las marcas para los textiles: River Island, Sfera, Tennis, La Dolfina, Trucco y Jack & Jones, mientras que para el hogar sacó la marca Ripley Home (Perú *Retail*, 2016).

- Repontenciar marcas propias o reemplazar algunas marcas externas, tal como lo cito Norberto Rossi, gerente general de Ripley en Perú durante la CADE 2016:

En los últimos 18 meses hemos sumado muchas marcas, basados en el estilo de vida, más que en niveles socioeconómicos. Para 2017 nuestro plan es ir por el reemplazo de las que no han tenido éxito más que traer nuevas. Ese reemplazo irá en su mayoría apuntando al público femenino como foco del negocio. Y con Marquis e Index se está pasando a la renovación y aumento de espacios; ello como parte de su estrategia para competir con las *fast fashion*. (“Ripley renovará marcas para hacer frente a las *fast fashion*”, 2016).

- Crecer en venta por m². A junio 2016, Saga Falabella y Ripley igualan en número de tiendas con 28 cada una. Paris por su parte mantuvo nueve tiendas respecto al año 2015. Si bien el número de tiendas es el mismo en los dos principales competidores de tiendas por departamento, existe diferencia en el área de venta. Así, el área de venta de Saga Falabella ascendió a 172,143 m², mientras que Ripley y Paris cerraron el semestre con 186,724 m², respectivamente. La eficiencia, medida a través del indicador de ventas por metro cuadrado, muestra que si bien Saga Falabella no ocupa el primer lugar en área de venta, sí ocupa el primer lugar en ventas por metro cuadrado, tal como se muestra en la Figura 30.

5.2 Potencial del Sector *Retail* de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil

Demográfico (D). El Perú es un punto atractivo para el crecimiento de sector *retail*, tal como lo cita el informe del Scotiabank que indica que durante el primer semestre de 2016 las ventas de las tiendas por departamento ascendieron a S/ 2,717 millones, lo cual representó un crecimiento del 4% en soles respecto al primer semestre de 2015. Por lo que durante 2016,

las ventas al por menor en tiendas por departamento —en donde se incluyen las ventas de Saga Falabella, Ripley, Oechsle y Paris— bordearían los S/ 6000 millones, mostrando un aumento cercano al 3% en soles con respecto al año 2015 (“Ventas de tiendas por departamento bordearían los S/ 6,000 millones en el 2016”, 2016).

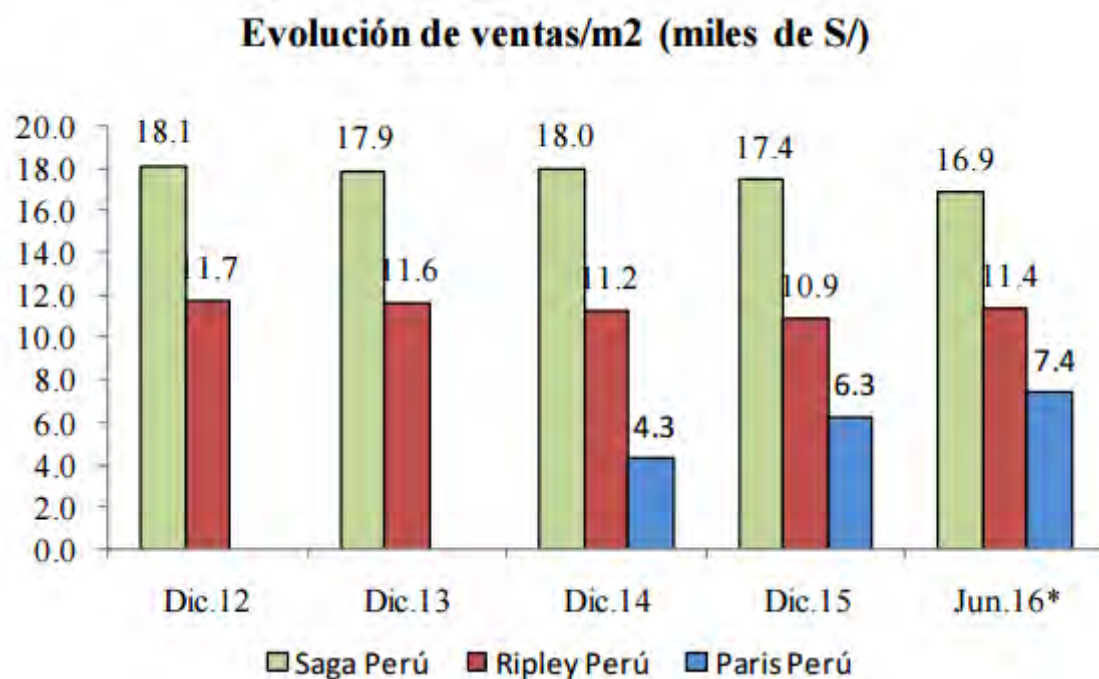


Figura 30. Evolución de las ventas por metro cuadrado (m²)
Tomado de Saga Falabella S. A., por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2016.
Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Saga.pdf>

Por ende, esta perspectiva de crecimiento se da a raíz de un fenómeno demográfico que está siendo aprovechado por el sector, como es el crecimiento de la clase media emergente. Como efecto de la economía del país, la cual está volviendo a la oferta más demandante frente a un consumidor que necesita más marcas, calidad, precio y comodidad. Esta clase media está tan solo en Lima; tiene una participación máxima de 40.8% (38.4% en 2013). La tendencia creciente del incremento de la clase media viene afectando de manera positiva los patrones de consumo, ya que las familias le destinan la mayor parte de su presupuesto. Cabe señalar que considerando cifras de las zonas urbanas la estructura cambia.

La clase media muestra un ligero incremento, llegando a representar el 32.3% (30.3% en 2013), tal como se muestra en la Figura 31.

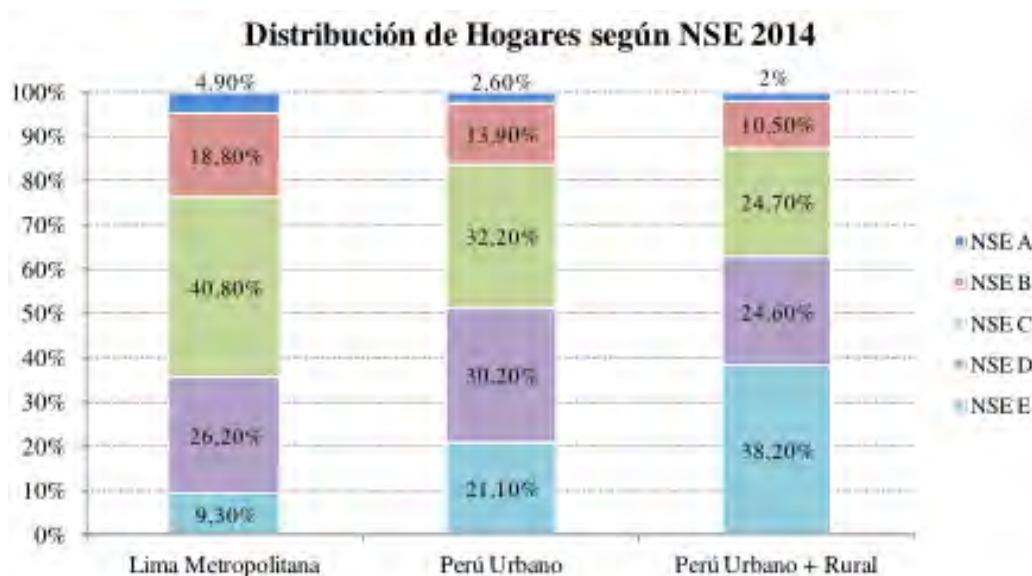


Figura 31. Distribución de hogares, según NSE 2014
Tomado de *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2015. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

Marketing y ventas (M). Según lo citado en el informe del Scotiabank a fines de 2016 se cerrará con S/ 6,000 millones que representan el 3% de crecimiento con respecto a 2015. Esta expectativa se basa en cifras del Ministerio de la Producción, sustentada en (a) la maduración de instalación de nuevas tiendas, (b) las perspectivas positivas tanto del consumo privado, con un crecimiento de 3.5% similar al de 2015 como de los créditos de consumo que aumentarían alrededor de 7% en 2016, (c) un repunte de las ventas en los últimos meses del año, temporada en que estacionalmente se vende un mayor volumen de productos poco más del 30% de las ventas, (d) la mejora de la confianza del consumidor registrada en la etapa postelectoral, (e) la venta de productos vía ofertas promocionales, especialmente de marcas propias mediante diversos canales, inclusive vía comercio electrónico y en diversos segmentos, alentando el uso de las tarjetas asociadas (“Ventas de tiendas por departamento bordearían los S/ 6,000 millones en el 2016”, 2016).

Al 30 de junio de 2016, Saga Falabella continúa como líder en la participación de mercado medido a través de las ventas, seguido por Ripley y Paris, tal como se muestra en la Figura 32.

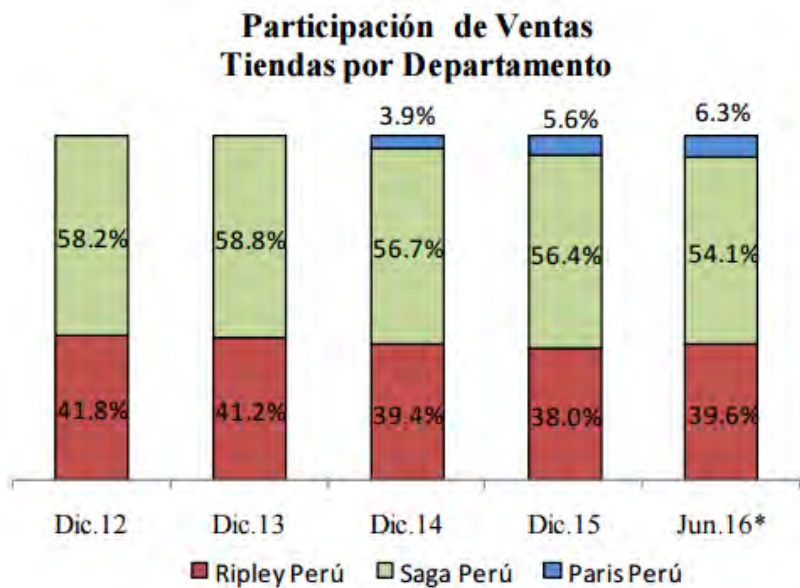


Figura 32. Participación de ventas de tiendas por departamento
Tomado de Saga Falabella S. A., por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2016.
Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Saga.pdf>

Por otro lado, en 2014 las compras con tarjeta de crédito siguieron creciendo; se observó un ligero incremento en el uso de las líneas de tarjeta de crédito, pero a un ritmo menor comparado con los años previos. Según ASBANC, a marzo de 2015, las compras con tarjetas de crédito ascendieron a S/ 19,778 millones, monto superior en 11.32% respecto a marzo de 2014. Adicionalmente, si se analiza los montos utilizados de líneas de crédito anuales a marzo 2016 donde se llegó a S/. 22,789 millones creciendo en un 15.22% con respecto al 2015, por tanto existen una tendencia de crecimiento del 3.9% anual (ASBANC, febrero 2017). Ello se explicaría por la mayor oferta, dado el mayor número de negocios *retail* a nivel nacional; a marzo de 2015 se registraron ocho millones de tarjetas, cifra ligeramente inferior al año anterior (-0.9%). Por el lado del riesgo de pago, si bien se observa una tendencia creciente de la morosidad en los últimos años, el último año muestra una

mejora en el ratio, en tanto la morosidad de dicho producto alcanzó el 5.3% a marzo de 2015 (6.19% en marzo de 2014) y hubiera sido aún mayor de no haberse efectuado castigos, tal como se muestra en la Figura 33.



Figura 33. Evolución del monto utilizado de línea en tarjetas de crédito Tomado de *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2015. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

Operaciones, logística e infraestructura (O). En base a las dos principales tiendas por departamento, tales como Saga Falabella y Ripley, se cuentan con un sistema de administración de bodegas (SAB), sistema de gestión de almacenes basado en la planificación continua, el seguimiento y el control de la actividad en tiempo real que cubre todos los procesos operativos del ciclo de la mercancía, teniendo como principales ventajas la confirmación de movimientos con lectura de código de barras, la reducción del tiempo de atención de pedidos, *stock* fiable, resolución de incidencias en automático cuando se producen, información en tiempo real, reducción de errores y seguimiento de las operaciones realizadas. Por ello, cuenta con áreas de soporte para las operaciones logísticas en el centro de distribución:

- Importaciones, que se encargan de la coordinación de embarques y despachos de mercadería importada.

- Logística de proveedores, que se encarga del recibo nacional (cita, revisión de mercadería, manejo del *crossdocking* y contacto con proveedores locales), reparto, control de mercadería y logística de proveedores.
- Logística de distribución, que se encarga del recibo importado (programación de contenedores, proceso de mercadería y devoluciones), almacén, despacho, ingeniería, transporte y canal no tradicional.
- Logística, que se encarga del soporte técnico, recursos humanos, prevención y proyectos.
- Almacenes externos, para el caso de Ripley, hacen uso de HuB en Trujillo que abastece a tiendas del norte para reducir más los tiempos de entrega.

La gestión de inventarios y las compras están en función de la estacionalidad, las tendencias de la moda y de la posibilidad de un fenómeno climatológico adverso, el cual modificaría las condiciones estacionales y las compras de los clientes. Para evitar problemas por estos cambios climatológicos, se estableció una política más eficiente de compras al mantener las prendas de significativa participación de ventas, buscando minimizar de esta forma la probabilidad de que sus márgenes de rentabilidad se vean afectados (Equilibrium, 2016).

Sin embargo, existen falencias en la cadena de abastecimiento a las tiendas ubicadas en zonas con climas variados como un extremo frío o un extremo calor, tal como lo cita Ugo Velasco, gerente Comercial de tiendas Paris Cajamarca:

La distribución de las tiendas y aprovechar mejor el tema de climas y automatizar el sistema de reposición que actualmente en Paris no está implementada todavía.

(Apéndice B)

O lo citado por Melina Mayta, gerente Comercial de tienda Oechsle Cajamarca:

Las debilidades están en dividir y segmentar la ubicación de las tiendas y el clima y mejorar el mix de productos, no segmentar por clima resta capacidad de respuesta al cliente vs. la necesidad del momento. Es decir, enviar ropa de verano a una tienda como Cajamarca o enviar ropa de abrigo a una tienda como Piura, nos perjudica y esta debilidad aún no se supera. Tuvimos un caso de agotamiento de ropa de abrigo en las tiendas de Cusco y Huancayo, y a su vez un excedente en Pucallpa, lo que se hizo fue recopilar la mercadería y enviarla a estas tiendas y se logró la venta de esta mercadería. (Apéndice A).

Por todo ello, la cadena de abastecimiento debería ser flexible para enfrentar esta debilidad para la distribución del textil a nivel nacional, junto a una adaptabilidad para las tiendas de climas variados.

Finanzas y contabilidad (F). Para el caso del sector *retail* de tiendas por departamento, financieramente se mide a través de (a) ROI comercial, que permite medir con eficacia la forma en que una empresa utiliza sus activos, es decir, mide el impacto y el retorno de la inversión; (b) la rentabilidad del cliente, que mide el beneficio neto de un cliente o un segmento después de descontar los gastos asociados al mantenimiento de ese cliente o segmento; y (c) el valor del cliente (Client Life Time Value - CLTV), que es una forma de medir el valor presente de los flujos de caja, según su patrón de consumo en el sector de tiendas por departamento, lo que permite saber cuánto dinero puede llegar a aportar un determinado cliente en el futuro o si continúa con las mismas pautas de compra en un periodo a largo plazo. En resumen, se aprecia la tendencia de las tres tiendas más importantes del mercado mostrados en la Tabla 13.

Por tanto, estos resultados confirman que para las tiendas por departamento es más importante el cliente, porque se consideran otros factores tales como la moda, la preferencia y/o la estacionalidad, la cual varía de consumidor a consumidor; por tanto, están sectorizados para una mejor gestión y fidelización de los mismos. Estas métricas financieras y no

financieras se basan en el modelo de análisis utilizado por Barboza (2016), las cuales hacen énfasis en el valor del cliente, ver Apéndice E. Al usar estos indicadores mejora la gestión comercial en el sector (Barboza *et al.*, 2016).

Tabla 13

Análisis de Métricas no Financieras de Tiendas por Departamento

Años	Saga Falabella			Ripley		
	ROI comercial (%)	Rentabilidad del cliente (%)	Valor del Cliente (S/.)	ROI comercial (%)	Rentabilidad del cliente (%)	Valor del Cliente (S/.)
2011	70	70	7,023	80	80	6,531
2012	60	60	6,908	63	63	7,786
2013	63	63	8,019	71	71	7,474
2014	51	51	7,635	67	67	6,631

Nota. Adaptado de *Análisis del ROI en la gestión comercial de las Tiendas por Departamento en el Perú*, por R. Barboza, R. Callier, & R. Hernández, 2016. Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/620800/1/TESIS+ROI+COMERCIAL+TPD.pdf>

Recursos humanos (H). No hay aspectos distintivos que afecten al sector.

Sistemas de información y Tecnología (I). Este elemento es clave en el avance comercial del sector de tiendas por departamento, dado que el negocio se está convirtiendo en un negocio electrónico, por ejemplo, a nivel de Latinoamérica, SACI Falabella es considerado el líder del *retail* electrónico. En 2014 se lanzó en Perú el canal *e-commerce* en Sodimac y Tottus, mientras que en las tiendas Falabella de Chile se implementó una nueva forma de entrega de productos a través de *lockers*. Por otro lado, la tecnología empleada dentro de las tiendas también está la expansión. En el caso de Chile, en 2014 el Grupo Falabella introdujo el autoservicio de *check-out* en sus tiendas Sodimac, con lo cual se espera disminuir el tiempo promedio de atención y mejorar la experiencia de compra. Tal vez esto lo ponga en una posición favorable con respecto a su rival Easy de Cencosud. Por otro lado, Falabella ha implementado el servicio de *click & collect* en todas sus tiendas por departamento, el cual permite al consumidor comprar por internet y recoger el producto en la tienda que más le convenga. De la misma forma, está ingresando Ripley con su venta por

internet, con promociones nocturnas que impulsan la venta en el horario que más se acomoda para el consumidor, en un amplio portal donde se puede coordinar el recojo en cualquier tienda o con envíos a domicilio. Cabe señalar que el Perú presenta uno de los gastos más bajo en comercio electrónico en Sudamérica, por lo cual se tiene alto potencial para el desarrollo de dicho negocio. La presencia de estas nuevas herramientas ofrece al cliente una mejora en la atención, al mismo tiempo que permite al operador hacer mejor uso de los recursos. (Equilibrium, 2015).

5.3 Principios Cardinales del Sector *Retail* de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil

Se determina antes del MIO, considerando cuatro puntos: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. El sector *retail* de tiendas por departamento está influenciada por dos factores impactantes: el económico y el demográfico. En el primer factor está siendo influenciado por la mayor incertidumbre proveniente de China, junto con el fortalecimiento del dólar, debido a la aparente proximidad del primer incremento de la tasa de interés de referencia de la Reserva Federal de los Estados Unidos. Esto ha originado una fuerte revisión a la baja de los precios de las materias primas que Perú exporta, como el cobre. Por ende, la proyección de crecimiento de la economía peruana para 2015 se revisa de 4.2% a 3.0%, con lo cual se registraría una brecha del producto negativa de -2.9% del PBI. Cabe señalar que este proceso de revisión a la baja de las proyecciones de crecimiento es parte de una tendencia regional, en la que la economía peruana mantiene su posición de liderazgo entre los países de Latinoamérica (MEF, 2015).

El segundo factor es el demográfico, el cual está relacionada con lo económico, es decir, durante los años 2012 a 2014 se han generado condiciones económicas idóneas para el Perú, lo que ha generado que muchos niveles socioeconómicos cambiaran o aumentaran representatividad como es el caso del NSE C, conocido como la clase media, la cual adopta nuevos comportamientos de

compra, nuevos estilos de vida y nuevas tendencias en el mercado por el poder adquisitivo que estas están adoptando. Ahora bien, el aspecto demográfico va en aumento para 2016, con una proyección de 31,489 peruanos. Se muestra en la Figura 34.

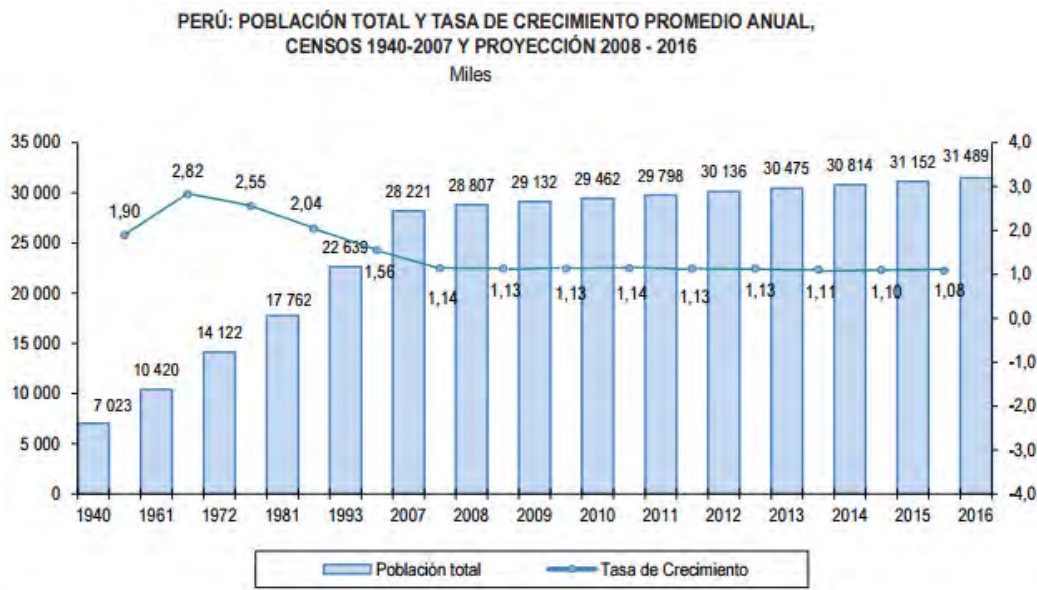


Figura 34. Perú: Población total y tasa de crecimiento promedio anual, censo 1940-2007 y proyección 2008-2016
Tomado de *Síntesis Estadística 2016*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf

Lazos pasados presentes. En el sector *retail* de tiendas por departamento, se presentan dos potenciales competidores: Saga Falabella y Ripley S. A. Saga fue la primero en ingresar al mercado peruano en 1995, donde las ventas a crédito con la introducción de la tarjeta CMR y su innovadora política de devoluciones marcaron la pauta en el mercado local con una expansión a nivel nacional a partir de 2001, mientras que la segunda ingresa al mercado peruano en 1997 bajo el mismo formato de Saga Falabella, pero introduciendo la tarjeta Ripley, motor fundamental para impulsar la venta y potenciar la oferta de valor a sus clientes. En 2009 ingresa Oeschle, perteneciente al Grupo Intercorp, uno de los más importantes conglomerados de origen peruano con negocios en banca, pero no menor representatividad en el mercado de tiendas por departamento. Por lo tanto, el subsector que afecta principalmente a la industria de las tiendas por departamento es el Consumo

Privado. Según previsiones del BCRP, cerraría con un incremento de un 4.5% en 2015 y una proyección de 4.55 y 4.8% para 2016 y 2017, respectivamente. Además, debe resaltarse que el crecimiento del sector de grandes almacenes continúa tanto en ventas como en número de tiendas. Este crecimiento continuará en los próximos años, teniendo en cuenta la baja penetración en el Perú respecto a otros países sudamericanos, principalmente en provincias; por ende se concluye que el panorama no es desalentador para la industria (Barboza *et al.*, 2016).

Contrabalance de intereses. Uno de los más agresivos competidores del sector *retail* de tiendas por departamento es el *fast fashion*, que trata de introducir colecciones de ropa que siguen las últimas tendencias de la moda, pero que han sido diseñadas y fabricadas de una forma rápida y a bajo costo. De esta manera, ofrecen al consumidor medio la posibilidad de acceder a las novedades del mundo de la moda a precios bajos. Esta tendencia se caracteriza por (a) se diseña con poco tiempo de antelación al comienzo de la temporada, (b) se realizan muchos diseños y pocas cantidades por modelo, (c) se diseña y produce varias veces durante la temporada, (d) mix de márgenes, y (e) producción en países de bajos costos de producción y producción en sitios cercanos (Rojas, 2015).

Por otro lado, el mercado peruano tiene la particularidad de privilegiar las marcas internacionales, por lo que la expansión de Forever 21 en la capital peruana sumada a la incursión del gigante sueco H&M marcaron drásticamente el comercio, con cifras que superan los USD 30 millones en ventas. Esta tendencia ha influenciado a las tiendas por departamento para adoptar nuevas marcas internacionales y reaccionar al mercado peruano y no perder participación (González, 2016).

Conservación de los enemigos (competidores). En el ámbito del *retail*, la sobrevivencia de permanecer en el mercado está orientado a la creatividad y la innovación. La primera es la tendencia de este mercado, es decir, el sector inmerso en el comercio electrónico (*e-commerce*). Las ventas *online* de los *retails* en el Perú pasaron de USD 65.8 millones en 2009 a USD 197.1

millones en 2014. Un crecimiento de casi 200% en los últimos cinco años, pero que nos sitúa todavía muy lejos, por ejemplo, de los *retails online* de Chile que en 2014 vendieron USD 1,369 millones. Para las tiendas por departamento los actores principales adoptaron los siguientes comportamientos: Falabella, el primero de los grandes *retails* que ingresó a la venta *online* en el Perú en 2010, desde hace unos meses tienen la posibilidad de comprar *online* y recoger en tienda, también ha diversificado los medios de pago con los que cuenta para adaptarse a las necesidades de su público, utiliza como plataforma Oracle Commerce, mientras que Ripley sale con su tienda *online* en 2011 y en 2015 relanza su plataforma IBM Websphere con una nueva versión más orientada a facilitar las compras *online* (Falcón, 2015).

5.4 Matriz de Intereses del Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro

Textil (MIO)

Esta matriz se muestra en la Tabla 14

5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

El sector *retail* de tiendas por departamento tiene objetivos a largo plazo, proyectados al 2022. Se considera una proyección de cinco años debido a lo dinámico del sector, detallado el sustento de cada objetivo de largo plazo: (a) el OLP1 en base a la Figura 10 sobre la evolución del número de tiendas desde el 2011 comparando a Saga Falabella y Ripley, las cuales tienen un crecimiento promedio de 2.5 tiendas por año. Por ello, bajo un perfil conservador se estima un proyectado de crecimiento de apertura de dos tiendas por año llegando al 2022 a 38 tiendas por cada operador; (b) el OLP2 como referencia se ha tomado la información de Tiendas por Departamento Ripley Piura 1, bajo el perfil conservador se ha considerado una tienda de provincia, donde anualmente ingresa una o dos marcas internacionales. Por ello, se estima llegar a 16 marcas internacionales al 2022; (c) el OLP3 durante los últimos cinco años en Tiendas por Departamento Ripley se trabajó en posicionar la marca Index como marca juvenil, dado que ya se tenía posicionada la marca Marquis. Por

ello, en los próximos cinco años se proyecta potenciar la marca BNX, marca propia para la mujer adulta de tallas grandes; (d) el OLP4 se basa en lo citado por Falcón (2015) donde indica que el Perú pasó de USD 65.8 millones en 2009 a USD 197.1 millones en 2014 en ventas online de los retails, es decir que creció USD 26 millones cada año proyectando para el 2022 una facturación de USD 403 millones en ventas online; (e) el OLP5 se basa en la rentabilidad del cliente, según la Tabla 13 durante el 2014 reporta un promedio de ambas tiendas de un 59% porcentaje base para el año 2018. Ahora si se evalúa el EBITDA de estas tiendas mostradas en la Figura 28 las cuales tiene un crecimiento promedio anual del 3%, el cual determinará el crecimiento proyectado de la rentabilidad del cliente para el 2022 llegando a un 68%; (f) el OLP6 se basa en el monto utilizado de líneas de crédito las cuales tienen una tendencia de crecimiento anual de 3.9% cifras respaldadas por ASBANC (2017), por ende desde el 2017 de un 15.8% se proyectará un 19.1% para el 2022; (g) el OLP7 resalta las entrevistas a los gerentes de las Tiendas por Departamento de Oschle y Paris, las cuales no consiguen una distribución basada en climas por regiones, mientras que las Tiendas por Departamento de Ripley y Saga Falabella han logrado esta flexibilidad en sus cadenas de abastecimiento, por ende la tendencia es que todos los operadores lleguen a este nivel de adaptación para el 2022; y (h) el OLP8 se basa en las ventas proyectadas del sector que miden el indicador de valor de cliente, considerando las ventas de los diez últimos años la menor tasa reportada fue un 5%, bajo un perfil conservador, se usará para proyectar el indicador de valor del cliente; es decir de un promedio de S/. 7,133 para el 2017 se llegará a S/. 9,103 para el 2022. Se muestra en la Tabla 15.

5.6 Conclusiones

Lo dinámico del sector *retail* y la falta de penetración han obligado a desarrollar más estrategias desde el punto de vista logístico, comercial, visual y publicitario para no perder participación en el mercado, dado que no solo se exige una competencia entre tiendas por

departamento sino frente a tiendas *fast fashion*, que están más concentradas en generar diferenciación para un consumidor más exigente.

La tecnología ya no juega un papel opcional, sino obligatorio para no perder representatividad y participación de ventas, dado el auge del comercio electrónico en el Perú que aún no ha logrado su mayor potencial, lo cual indica una buena proyección a futuro.

Mantener una política económica que facilite el comercio en el Perú no debe convertirse en un obstáculo que obligue a los inversionistas a retirarse del país, sabiendo los recursos que el Perú tiene por explotar en el sector *retail* de tiendas por departamento.



Tabla 14

Matriz de Intereses del Sector Retail de Tiendas por Departamento (MIO)

Intereses organizacionales	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Aumentar el beneficio económico y servicial del consumidor final.	Aumento de la población en 1.8% proyectado para 2016.	Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)	
	Incremento del consumo privado del 4.8% para 2017, proyectado	Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)	Banca Nacional
	Incremento del PBI en 3.8% para 2016	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	
2 Mejorar el dinamismo del comercio electrónico.	Uso de plataformas Oracle y IBM	Internet, medios masivos	Visa, Mastercard, Google
	Incremento del uso de la tarjeta de crédito como CMR y Tarjeta Ripley	Plataformas de pago electrónico internacional	
3 Lograr la expansión de centros comerciales para ser usados como anclas para las tiendas por departamento	Incremento de la venta por m ² .	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento en el Perú (ACCEP)
	Incremento de marcas <i>fast fashion</i>	Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento en el Perú (ACCEP)	Nuevas tendencias de niveles socioeconómicos emergentes (NSE C emergente)
4 Consumidores exigentes exigen mayor servicio en la experiencia de compra.	Agencias de mercadeo	Experiencia multinacional en otros países	Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento en el Perú (ACCEP)
	Empresas nacionales logísticas	Ministerio de Transportes y Comunicaciones	
5 Reducir los tiempos de entrega de producto al cliente final.	Empresas <i>retail</i> nacionales	Almacenes HuB (puntos estratégicos para abastecimiento)	
		Marcas internacionales	
6 Adaptabilidad a las nuevas tendencias de estilos de vida del consumidor peruano.	Ingreso de marcas <i>fast fashion</i>		
	Estudios intensivos sobre el consumidor	Arellano Marketing Consultoría	
7 Alta competitividad en el sector por precio, tiempo, servicio y moda.	Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento en el Perú (ACCEP)	Empresas <i>retail</i> nacional	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D' Alessio, 2015.

Tabla 15

Objetivos de Largo Plazo (OLP) de la Industria Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil

N°	Descripción OLP
OLP1	Al 2022, incrementar la cantidad de tiendas por cada operador de 28 a 38 tiendas. (1)
OLP2	Al 2022, incrementar la cantidad de marcas internacionales (selectivas) de ocho a 16 marcas por operador.(2)
OLP3	Al 2022, potenciar la participación de las marcas propias de dos a tres por cada operador. (3)
OLP4	Al 2022, incrementar las ventas online de USD 197 millones a USD 403 millones. (4)
OLP5	Al 2022, incrementar la rentabilidad del cliente de 59% a 68%. (5)
OLP6	Al 2022, incrementar el uso de la tarjeta de crédito de un 15.8% a un 19.1% anual.(6)
OLP7	Al 2022, adaptar al 100% el sistema de distribución de mercadería según tipo de climas de dos a cuatro operadores. (7)
OLP8	Al 2022, incrementar el indicador de valor del cliente (CLTV) de S/. 7,133 a S/. 9,103 (8)

Nota. (1) Evolución del número de tiendas, Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. 2015 (Figura10); (2) Referencia a Tienda por Departamento Ripley Piura con dos ingresos de marcas internacionales; (3) Referencia a Tiendas por Departamento Ripley donde se trabaja por posicionar una tercera marca propia BNX; (4) El Perú pasó de USD 65.8 millones en 2009 a USD 197.1 millones en 2014 en ventas online, es decir creció USD 26 millones cada año (Falcón, 2015); (5) Rentabilidad del cliente de la Tabla 13 basado en la proyección del EBITDA que proyecta 3% llegando a un 68% en el 2022; (6) Tendencia de crecimiento anual del 3.9% (ASBANC, 2017); (7) Basado en entrevista a gerentes de tienda de Cajamarca de Oschle y Paris; y (8) el sector retail creció un 5% en el 2015, la menor tasa reportada en los últimos diez años (Apoyo Consultoria, 2016).

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Las Tablas 16 y 17 detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas junto a estrategias cruzadas de tal manera que se aprovechen las oportunidades y fortalezas, y se reduzcan las debilidades y amenazas.

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

En la Tabla 18 se concentran los factores con los cuales se determinará la posición del sector. El resultado se aprecia en la Figura 35, en la que se muestra una tendencia al sector Agresivo-Competitivo, donde se observa una tendencia a una excelente fortaleza financiera, aceptable ventaja competitiva y aceptable estabilidad del entorno. Por lo tanto, exige implementar *estrategias de diversificación concéntrica e intensivas*; es decir, adoptar una posición de penetración en el mercado, ganar más participación del mercado con los mismos productos por el alto desarrollo que necesita el sector; pero también implica diversificación porque se incrementará la participación de marcas internacionales para competir con las *fast fashion*, que es otro tipo de mercado.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para determinar la matriz BCG, se estimarán los resultados de ventas de tiendas por departamento Ripley Piura 1, durante todo el año 2016. Dicha ventas suman un total de S/. 45,136,059 de nuevos soles. El total de estas ventas anuales está dividida en las diferentes unidades de negocios: (a) división de electro y deco con una participación del 37%, (b) división de textil mujer con una participación de 21%, (c) división de textil hombre con una participación del 13.5%, (d) división de calzados, deporte y belleza con una participación del 15%, y (e) la división de textil infantil con una participación del 12.8%. Por tanto, para el estudio de esta tesis, se analizará la representatividad de las divisiones orientadas al rubro textil, de los cuales destaca en primer lugar la división de textil mujer con una

representatividad del 21% (9,511,834 nuevos soles); en segundo lugar, la división de textil hombre cuya participación es del 13.5% (6,080,358 nuevos soles); en tercer lugar, se considera al textil infantil con una representatividad del 12.8% (5,769,753 nuevos soles). Este resultado se extrapolará con la participación de las otras tiendas por departamento en el mercado bajo el rubro textil.

Por ende, si estos resultados se consideran dentro del eje X de la matriz BCG, la unidad económica con mayores ingresos y participación es el rubro de textil mujer, la cual ocupa la posición de estrella, donde las tiendas por departamento están enfocando mucho el posicionamiento de marca, el manejo de colecciones y la adaptabilidad a lo dinámico de la moda. Por otro lado, la división de hombre e infantil están en un mismo cuadrante: el de signo de interrogación, porque son divisiones con alta tasa de crecimiento de ventas en el sector, pero que aún no tienen una participación más significativa, mostrados en la Figura 36.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la Matriz MIE se grafican los productos de la industria. Está conformada por nueve cuadrantes formados sobre la base de las matrices EFE y EFI. Para el sector en valor, de 3 vertical y 3 horizontal, se coloca en la región de celda I, II, III, donde la prescripción es crecer y construir lo que implica la implementación de estrategias intensivas e integración. Sin embargo, tiene una ligera inclinación al cuadrante V donde se inclina la posición de desarrollarse selectivamente para mejorar, lo cual está relacionada con el desarrollo de productos como las marcas internacionales o selectivas para poder contrarrestar la competencia de las fast fashion, mostrado en la Figura 37.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Sobre la base de la posición de la Matriz GE, mostrada en la Figura 38, se ubica al sector *retail* de tiendas por departamento en el cuadrante I, lo cual exige:

Tabla 16

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) del Sector Retail de Tiendas por Departamento (1)

		Fortalezas		Debilidades	
	1	Diversidad de productos básicos de marcas propias		1	Poco manejo de marcas internacionales (selectivas)
	2	Promueven el uso de tarjeta de crédito de la tienda asociada		2	Largas temporadas de las colecciones (seis meses)
	3	Aumento de ventas en plataformas <i>e-commerce</i>		3	Pocos puntos de venta en Centros Comerciales
	4	Uso de nuevas técnicas de visual merchandising en tiendas		4	Poca flexibilidad en la cadena de abastecimiento para regiones con climas diferentes
	5	Fuerte promoción en medios de ATL y BTL por temporada			
	6	Amplia red de tiendas a nivel nacional			
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Favorable posición económica del Perú atrae inversionistas extranjeros	FO1	Desarrollo de nuevos canales de ventas on line con promociones agresivas (F3, F5, F6, O3 y O4)	DO1	Establecer asociaciones con proveedores locales para contrarrestar la demora en la importación de textiles (D2, D4, O6 y O7)
2	Alto grado de expansión de Centros Comerciales a nivel nacional	FO2	Desarrollar nuevas alianzas con marcas internacionales (O2, O1, O3 y F3, F6)		
3	Surgen nuevos estilos de vida de la clase media emergente	FO3	Desarrollar nuevos canales financieros para incrementar el uso de la tarjeta de crédito de la tienda (O1, O3, F2, F5 y F6)		
4	Incremento del comercio electrónico en el rubro textil	FO4	Fortalecer alianzas con centros comerciales para abrir nuevas tiendas por departamento (F1, F4, F6, O1, O2, O5 y O8)		
5	Adecuada posición geográfica para el desarrollo comercial en Perú	FO5	Desarrollar canales de distribución flexibles para atender tiendas de climas variados (F1, F6, O2, O3, O6 y O7)		
6	Adaptar la cadena de abastecimiento para distribuir textil por diferentes climas de las regiones	FO6	Implementar herramientas para posicionar las marcas propias a nivel de toda la tienda (F3, F7, O1 y O6)		
7	Variedad de proveedores nacionales para la producción textil	FO7	Implementar alianzas con proveedores locales y diseñadores para incrementar el número de colecciones por año (F1, F5, F6, O2, O3 y O7)		
8	Baja penetración de Tiendas por Departamento en Latinoamérica	FO8	Implementar red de tiendas para optimizar la venta por m2 (F4, F6, O1, O2, y O8)		

Tabla 17

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) del Sector Retail de Tiendas por Departamento (2)

	Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1	Corrupción de sectores políticos e incremento de la delincuencia	FA1 Desarrollar medidas de seguridad para reducir el impacto de robos en tiendas (F6 y A1)	DA1 Implementar métodos y herramientas para acelerar la rotación de productos fuera de temporada (D2 y A2).
2	Ingreso de nuevos formatos de venta selectiva en el rubro textil (<i>fast fashion</i>) como: H&M, Forever 21 y Zara	FA2 Establecer alianzas con redes de comunicaciones para incrementar el uso de internet (A3, A4, F3 y F6)	
3	Ingreso de otras plataformas de comercio electrónico para venta de textiles como Linio Fashion, Mercado Libre, Baby Plaza, Olx, etc.	FA3 Desarrollar e implementar una plataforma <i>e-commerce</i> más dinámica para ventas en el rubro textil (A2, A3, A4, F3 y F5)	
4	Varios círculos sociales que carecen de conocimiento del comercio electrónico	FA4 Implementación de nuevos formatos de tienda para incrementar los canales de venta (F3, F6 y A2)	
5	Efecto de los fenómenos naturales producen contracción del consumo masivo	FA5 Implementación y desarrollo de nuevas técnicas promocionales de ventas para el rubro textil (F2, F4, F5, A2 y A5)	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015.

Tabla 18

Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la Industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	6	1. Participación en el mercado	5
2. Potencial de las utilidades	2	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de los recursos	3	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	4
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	5	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio = 3.667		Promedio - 6 = -2.44	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno de la inversión	3
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido vs capital disponible	3
5. Barreras de entrada del mercado	5	5. Flujo de Caja	3
6. Rivalidad/presión competitiva	6	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	5	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	4
		9 Economías de escala y de experiencia	4
Promedio - 6 = -1.62		Promedio = 3.111	
X = FI + VC 1.23		Y = EE + FF 1.491	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015.

- Penetración en el mercado, a través de más tiendas ancladas en el crecimiento de los centros comerciales.
- Desarrollo de productos, es decir, generación de marcas internacionales para competir con las *fast fashion* y, en paralelo, fortalecer y posicionar las marcas propias de cada tienda.
- Un sector de potencial crecimiento a diferencia de otros mercados en Latinoamérica, entonces hay oportunidad de crecer.
- Mayor concentración a una diversificación concéntrica para reducir el riesgo asociado

una misma línea de producto, lo cual puede ser a través de la adopción de nuevos formatos de tiendas por departamento.

- Al adaptar la distribución de la mercadería según climas de regiones se logrará liderazgos en costos, básico para rentabilizar el negocio.

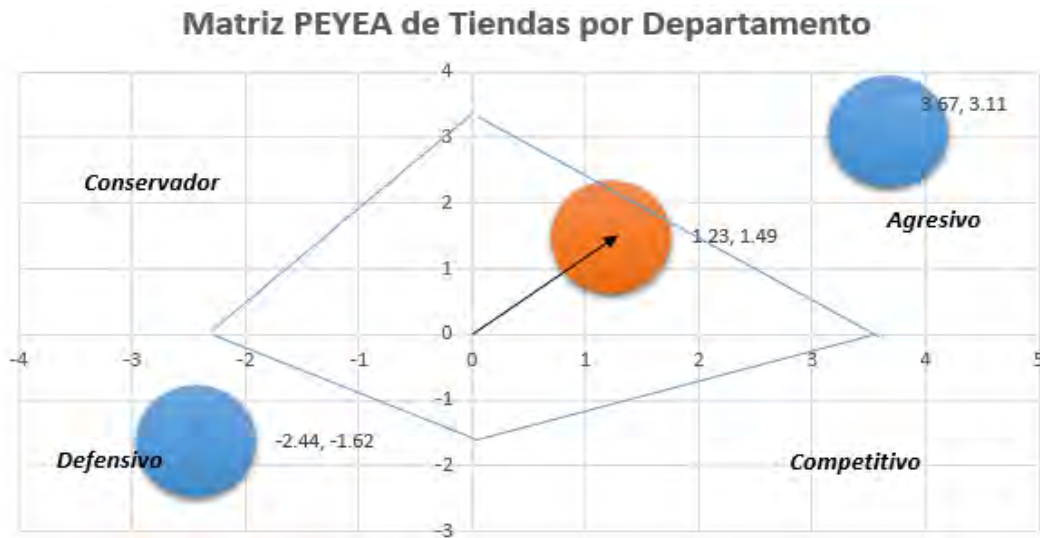


Figura 35. Matriz PEYEA del Sector *retail* de tiendas por departamento

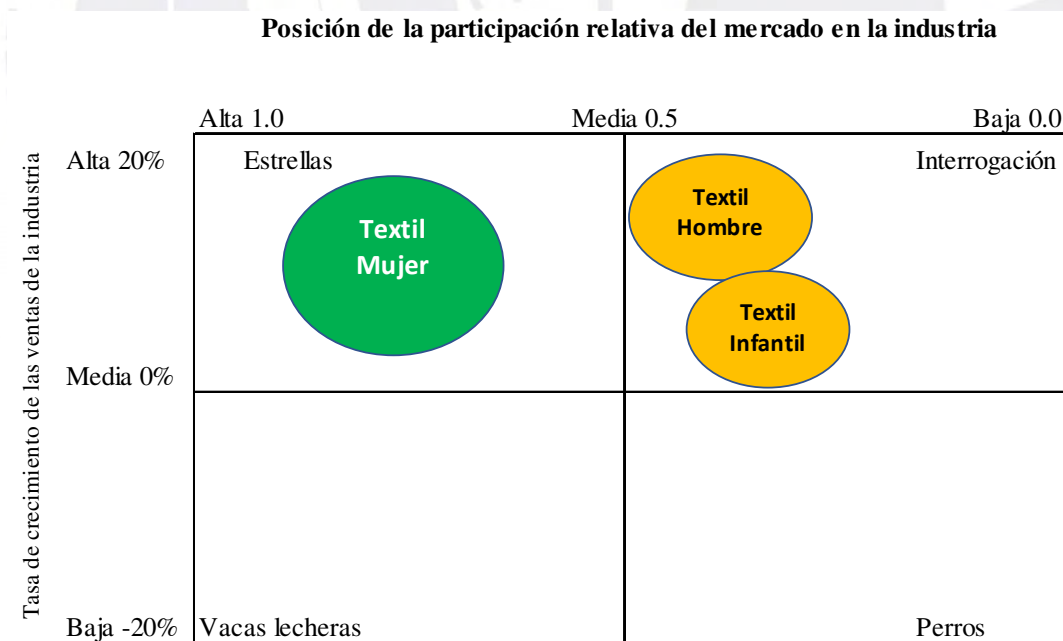


Figura 36. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) para tiendas por departamento en Perú

Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015.

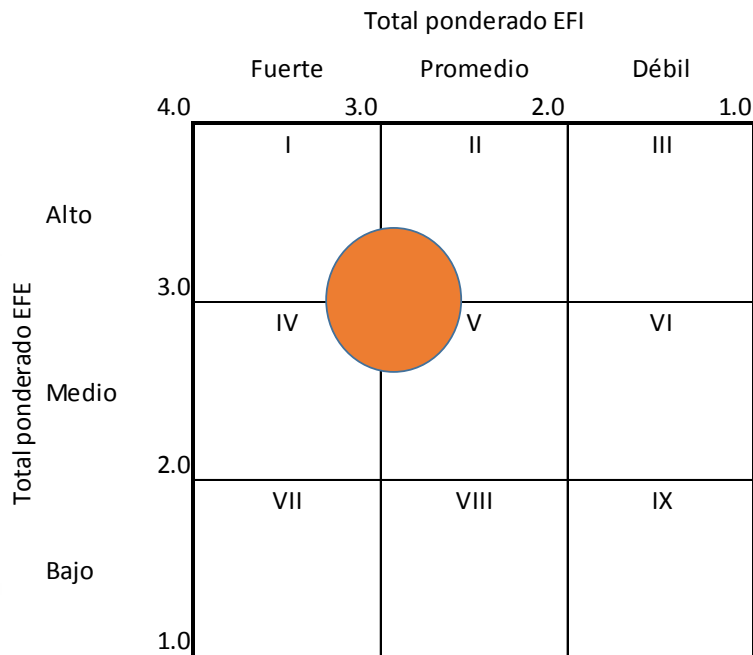


Figura 37. MIE de tiendas por departamento en el rubro textil en el Perú
Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015.

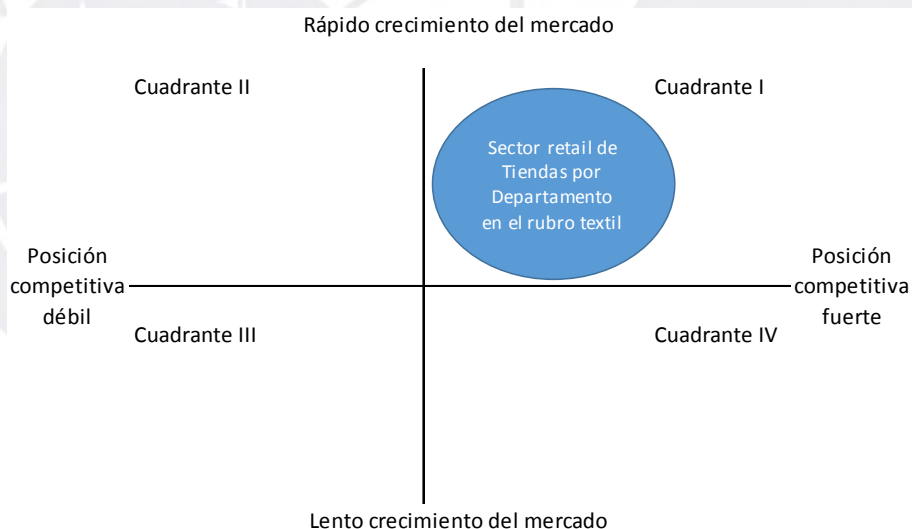


Figura 38. MGE de tiendas por departamento en el rubro textil en el Perú
Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE identifica diez estrategias cuya valoración está repetida más de tres veces.

Las demás serán consideradas como *backup* para la implementación de las estrategias. Así se muestra en la Tabla 19.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE mostrará las estrategias mejor diseñadas a través del *puntaje de atraktividad* (PA), donde: (a) 1 es no atractivo (no aceptable), (b) 2 es algo atractivo (algo aceptable), (c) 3 es atractivo (aceptable), y (d) 4 es muy atractivo (muy aceptable). Cinco es el valor promedio y, por lo general, con un valor mayor de cinco la estrategia es aceptable y se debe retener (estrategia retenida); por debajo de cinco es menos aceptable o no aceptable. La estrategia que obtengan menos de cinco, por ejemplo, con valores entre cuatro y cinco, quedarán a criterio del estratega para aceptarlas o mantenerlas como un segundo grupo de estrategias de contingencias. En tal sentido, este grupo de estrategias podría ser adoptado si fallaran más adelante las estrategias a implementarse del grupo anterior (estrategias retenidas) (D'Alessio, 2014). En el sector *retail* de tiendas por departamento, se han considerado diez estrategias, de las cuales solo nueve de ellas están por encima del valor de cinco lo cual implica que son las mejores estrategias a implementar. Se muestran en las Tablas 20, 21 y 22.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La MR considera cuatro filtros como la consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja; elementos que serán evaluados a cada estrategia, mostrados en la Tabla 23. De las 13 estrategias resultantes del filtro de la MCPE, solo tres no cumplen con los criterios de factibilidad porque se incurre en la reducción del margen de ganancia, quedando aprobadas diez estrategias que se filtrarán a través de la Matriz de Ética.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME, mostrada en la Tabla 24, evalúa si alguna de las estrategias atenta contra estos derechos, es injusta o es perjudicial para los *stakeholders* del sector. Si esto sucede, se debe evitar su aplicación y, por consiguiente, estas estrategias deben ser rechazadas (D'Alessio, 2014). Se descartarán las estrategias que no son beneficiosas, injustas o son perjudiciales; las demás serán estrategias aceptadas y retenidas.

Tabla 19

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para el Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil en el Perú

Estrategias Específicas	Estrategia Externa Alternativa	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Desarrollo de nuevos canales de ventas on line con promociones agresivas	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
Desarrollar nuevas alianzas con marcas internacionales	Integración vertical hacia atrás	X	X		X	X	4
Desarrollar nuevos canales financieros para incrementar el uso de la tarjeta de crédito de la tienda	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
Fortalecer alianzas con centros comerciales para abrir nuevas tiendas por departamento	Desarrollo de mercado	X		X	X	X	4
Desarrollar canales de distribución flexibles para atender tiendas de climas variados	Integración vertical hacia adelante	X	X		X	X	4
Implementar herramientas para posicionar las marcas propias a nivel de toda la tienda	Integración vertical hacia atrás	X	X		X	X	4
Implementar alianzas con proveedores locales y diseñadores para incrementar el número de colecciones por año	Integración vertical hacia atrás	X	X		X	X	4
Implementar red de tiendas para optimizar la venta por m2	Liderazgo en costos	X	X	X			3
Desarrollar medidas de seguridad para reducir el impacto de robos en tiendas	Alianza estratégica	X					1
Establecer alianzas con redes de comunicaciones para incrementar el uso de internet	Alianza estratégica	X					1
Desarrollar e implementar una plataforma <i>e-commerce</i> más dinámica para ventas en el rubro textil	Desarrollo de mercado	X		X	X	X	4
Implementación de nuevos formatos de tienda para incrementar los canales de venta	Desarrollo de mercado	X		X	X	X	4
Implementación y desarrollo de nuevas técnicas promocionales de ventas para el rubro textil	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
Establecer asociaciones con proveedores locales para contrarrestar la demora en la importación de textiles	Integración vertical hacia atrás	X	X		X	X	4
Implementar métodos y herramientas para acelerar la rotación de productos fuera de temporada	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015.

Tabla 20

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) para Tiendas por Departamento (1)

Factores críticos para el éxito	Peso	Desarrollo de nuevos canales de ventas on line con promociones agresivas		Desarrollar nuevas alianzas con marcas internacionales		Desarrollar nuevos canales financieros para incrementar el uso de la tarjeta de crédito de la tienda		Fortalecer alianzas con centros comerciales para abrir nuevas tiendas por departamento		Desarrollar canales de distribución flexibles para atender tiendas de climas variados		Implementar herramientas para posicionar las marcas propias a nivel de toda la tienda		Implementar alianzas con proveedores locales y diseñadores para incrementar el número de colecciones por año		Implementar red de tiendas para optimizar la venta por m2		Desarrollar e implementar una plataforma e-commerce más dinámica para ventas en el rubro textil		Implementación de nuevos formatos de tienda para incrementar los canales de venta		Implementación y desarrollo de nuevas técnicas promocionales de ventas para el rubro textil		Establecer asociaciones con proveedores locales para contrarrestar la demora en la importación de textiles		Implementar métodos y herramientas para acelerar la rotación de productos fuera de temporada		
		P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	
Oportunidades																												
1 Favorable posición económica del Perú atrae inversionistas extranjeros	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	
2 Alto grado de expansión de centros comerciales a nivel nacional	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	
3 Surgen nuevos estilos de vida de la clase media emergente	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	
4 Incremento del comercio electrónico en el rubro textil	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	3	0.39	4	0.52	1	0.13	3	0.39	2	0.26	2	0.26	
5 Adecuada posición geográfica para el desarrollo comercial en Perú	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	
6 Adaptar la cadena de abastecimiento para distribuir textil por diferentes climas de las regiones	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	
7 Variedad de proveedores nacionales para la producción textil	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	
8 Baja penetración de Tiendas por Departamento en Latinoamérica.	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	

Tabla 21

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) para Tiendas por Departamento (2)

	Peso	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA			
Amenazas																												
1	Corrupción de sectores políticos e incremento de la delincuencia	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05		
2	Ingreso de nuevos formatos de venta selectiva en el rubro textil (<i>fast fashion</i>)	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
3	Ingreso de otras plataformas de comercio electrónico que venden textiles tal como Linio Fashion, Mercado Libre, Baby Plaza, Olx, etc.	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	1	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36
4	Varios círculos sociales que carecen de conocimiento del comercio electrónico	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
5	Efecto de los fenómenos naturales producen contracción del consumo masivo	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16
Fortalezas																												
1	Diversidad de productos básicos de marcas propias	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
2	Promueven el uso de la tarjeta de crédito de la tienda asociada	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
3	Aumento de ventas en plataformas <i>e-commerce</i>	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	1	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
4	Uso de nuevas técnicas de visual merchandising en tiendas	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	4	0.2	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5	Fuerte promoción en medios de ATL y BTL por temporada	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06	3	0.18
6	Amplia red de tiendas a nivel nacional	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39	1	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39

Tabla 22

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) para Tiendas por Departamento (3)

	Peso	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA	P A	TPA		
Debilidades																											
1 Poco manejo de marcas internacionales	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08
2 Largas temporadas de las colecciones (seis meses)	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3
3 Pocos puntos de venta en Centros Comerciales	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24
4 Poca flexibilidad en la cadena de abastecimiento para regiones con climas diferentes	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Total	2		5.76		5.55		5.23		5.69		5.32		5.29		5.38		5.09		5.21		4.68		5.34		4.83		4.74

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015.

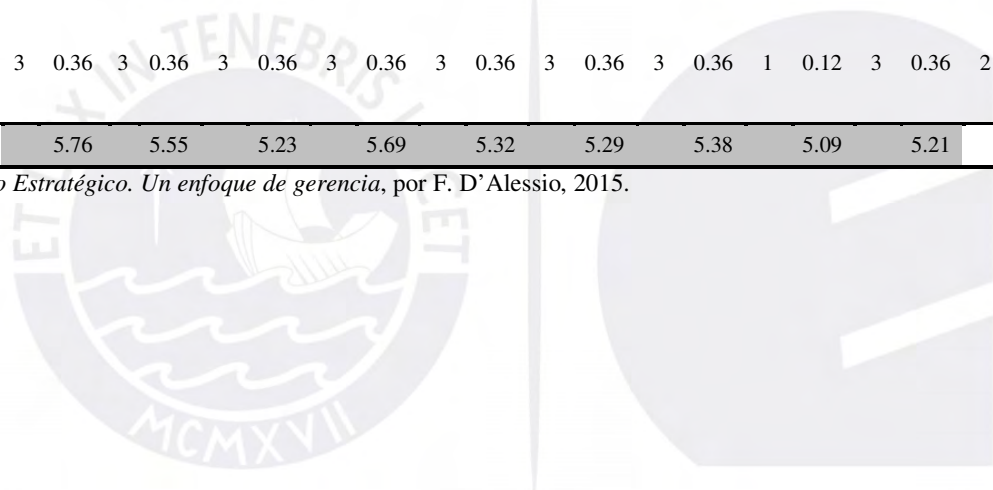


Tabla 23

Matriz Rumelt para el Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Desarrollo de nuevos canales de ventas on line con promociones agresivas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Desarrollar nuevas alianzas con marcas internacionales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Desarrollar nuevos canales financieros para incrementar el uso de la tarjeta de crédito de la tienda	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Fortalecer alianzas con centros comerciales para abrir nuevas tiendas por departamento	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Desarrollar canales de distribución flexibles para atender tiendas de climas variados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Implementar herramientas para posicionar las marcas propias a nivel de toda la tienda	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Implementar alianzas con proveedores locales y diseñadores para incrementar el número de colecciones por año	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Implementar red de tiendas para optimizar la venta por m2	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Desarrollar e implementar una plataforma e-commerce más dinámica para ventas en el rubro textil	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Implementación de nuevos formatos de tienda para incrementar los canales de venta	Sí	Sí	No	Sí	No
11	Implementación y desarrollo de nuevas técnicas promocionales de ventas para el rubro textil	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12	Establecer asociaciones con proveedores locales para contrarrestar la demora en la importación de textiles	Sí	Sí	No	Sí	No
13	Implementar métodos y herramientas para acelerar la rotación de productos fuera de temporada	Sí	Sí	No	Sí	No

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2015.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

La Tabla 25 detalla las estrategias que han sido retenidas después de filtrarse con las demás matrices; asimismo, muestra las estrategias que sumaron menos de tres en la MDE, las cuales pertenecen al primer grupo, mientras que las del segundo grupo son las que calificaron menos de cinco en la MCPE; estas serán consideradas como estrategias de contingencia.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

La Matriz EOLP busca perfilar las estrategias con los objetivos a largo plazo, tal como se muestra en la Tabla 26.

6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

En base a la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) se muestra un resultado de 3.39 para las tiendas *fast fashion*, las cuales son los competidores directos de las tiendas por

departamento en el rubro textil, mientras que el emporio de Gamarra no es considerado competencia para el rubro.

Ahora bien, este resultado también es respaldado por las entrevistas a gerentes del rubro, tal como cita Melina Mayta, gerente de Oechsle Cajamarca:

Principales competidores directos son Saga y Ripley, Paris no tanto. En el caso concreto de Cajamarca, es Ripley, ya que estamos en el mismo centro comercial. Ahora, Gamarra no se le considera competidor, ya que no hay forma alguna de medirlo corporativamente para que se pueda establecer un punto de referencia y así establecer diferencias y comparaciones. Sin embargo, Gamarra está en una constante evolución, ha mejorado la calidad de sus productos, le dan un enfoque más profesional a la exhibición al mercadeo, tallado, colorización, etc. Gamarra está localizado solo en Lima, eso también le resta accionar o competitividad. (Apéndice A).

También para el gerente de Ripley Pucallpa, Adrián Vigo, el escenario es casi similar con respecto a la competencia:

Considero competencia directa al resto de tiendas por departamento, H&M, Zara y Forever 21. En cuanto a Gamarra, no es competencia, porque el cliente que acude a los centros comerciales y tiendas por departamento busca tener experiencias de compra. Los clientes de Gamarra, por el momento, solo buscan algunas características como calidad-precio. (Apéndice C)

Por ende, la Matriz mostrará cuáles son las acciones de los competidores en el sector, las tiendas *fast fashion*, tal como se muestra en la Tabla 24.

6.13 Conclusiones

El sector *retail* de tiendas por departamento tiene un fuerte potencial de crecimiento a pesar de la posición de sus competidores directos, como son las tiendas con tendencias de *fast*

fashion.

Se consideran nueve estrategias, las cuales están en congruencia con la obtención de los objetivos de largo plazo, tomando en cuenta las fortalezas y oportunidades que tiene el sector. Esta dinámica está en relación con las nuevas tendencias del consumidor, los nuevos estilos de compra a través de plataformas *online* y la tendencia de moda accesible a bajos precios.

La proyección para este mercado se ha considerado sobre la base de cinco años debido a lo dinámico de su comportamiento y por el acelerado crecimiento que ha venido teniendo desde 2014 hasta 2016.



Tabla 24

Matriz de Ética para Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil

Estrategias	Derechos							Justicia		Utilitarismo	Se acepta		
	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	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
1 Desarrollo de nuevos canales de ventas on line con promociones agresivas	N	P	P	P	N	P	N	J	N	N	E	E	Sí
2 Desarrollar nuevas alianzas con marcas internacionales	N	P	P	P	N	P	N	N	J	N	E	E	Sí
3 Desarrollar nuevos canales financieros para incrementar el uso de la tarjeta de crédito de la tienda	P	P	P	P	N	P	P	J	J	N	E	E	Sí
4 Fortalecer alianzas con centros comerciales para abrir nuevas tiendas por departamento	N	P	N	N	N	N	P	J	J	N	E	E	Sí
5 Desarrollar canales de distribución flexibles para atender tiendas de climas variados	N	N	N	N	N	N	P	J	J	N	E	E	Sí
6 Implementar herramientas para posicionar las marcas propias a nivel de toda la tienda	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
7 Implementar alianzas con proveedores locales y diseñadores para incrementar el número de colecciones por año	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
8 Implementar red de tiendas para optimizar la venta por m2	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
9 Desarrollar e implementar una plataforma e-commerce más dinámica para ventas en el rubro textil	N	P	N	P	N	N	P	J	J	N	E	E	Sí
10 Implementación y desarrollo de nuevas técnicas promocionales de ventas para el rubro textil	N	N	N	N	N	N	P	J	J	N	E	E	Sí

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015.

Tabla 25

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) para Tiendas por Departamento en el Rubro Textil

Estrategias Retenidas	
FO1	Desarrollo de nuevos canales de ventas on line con promociones agresivas
FO2	Desarrollar nuevas alianzas con marcas internacionales
FO3	Desarrollar nuevos canales financieros para incrementar el uso de la tarjeta de crédito de la tienda
FO4	Fortalecer alianzas con centros comerciales para abrir nuevas tiendas por departamento
FO5	Desarrollar canales de distribución flexibles para atender tiendas de climas variados
FO6	Implementar herramientas para posicionar las marcas propias a nivel de toda la tienda
FO7	Implementar alianzas con proveedores locales y diseñadores para incrementar el número de colecciones por año
FO8	Implementar red de tiendas para optimizar la venta por m2
FA3	Desarrollar e implementar una plataforma e-commerce más dinámica para ventas en el rubro textil
FA5	Implementación y desarrollo de nuevas técnicas promocionales de ventas para el rubro textil
Estrategias de Contingencia - Primer grupo	
FA1	Desarrollar medidas de seguridad para reducir el impacto de robos en tiendas
FA2	Establecer alianzas con redes de comunicaciones para incrementar el uso de internet
Estrategias de Contingencia - Segundo grupo	
FA4	Implementación de nuevos formatos de tienda para incrementar los canales de venta
DO1	Establecer asociaciones con proveedores locales para contrarrestar la demora en la importación de textiles
DA1	Implementar métodos y herramientas para acelerar la rotación de productos fuera de temporada

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015.

Tabla 26

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para Tiendas por Departamento en el rubro textil

Visión								
Para el año 2022, el sector <i>retail</i> de Tiendas por departamento en el rubro textil será líder en ventas en el mercado nacional, con un nivel de competencia en Latinoamérica adoptando las nuevas tendencias del mercado								
Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8
1 Aprovechar el beneficio económico del consumidor final	Al 2022, incrementar la cantidad de tiendas por cada operador de 28 a 38 tiendas	Al 2022, incrementar la cantidad de marcas internacionales (selectivas) de ocho a 16 marcas por operador	Al 2022, potenciar la participación de las marcas propias de dos a tres por cada operador	Al 2022, incrementar las ventas online de USD 197 millones a USD 403 millones	Al 2022, incrementar la rentabilidad del cliente de 59% a 68%	Al 2022, incrementar el uso de la tarjeta de crédito de un 15.8% a un 19.1% anual	Al 2022, adaptar al 100% el sistema de distribución de mercadería según tipo de climas de dos a cuatro operadores	Al 2022, incrementar el indicador de valor del cliente (CLTV) de S/. 7,133 a S/. 9,103
2 Agilizar el dinamismo del comercio electrónico								
3 Aprovechar la expansión de Centros Comerciales								
4 Brindar mayor servicio en la experiencia de compra al consumidor más exigente								
5 Mejorar el proceso de la cadena de abastecimiento según los diferentes climas de regiones								
6 Adaptarse a nuevas tendencias de estilos de vida del consumidor peruano								
7 Beneficiarse de la competitividad en el sector por precio, temporada, servicio y moda								
Estrategias específicas retenidas								
FO1 Desarrollo de nuevos canales de ventas on line con promociones agresivas				X	X	X		
FO2 Desarrollar nuevas alianzas con marcas internacionales	X	X					X	X
FO3 Desarrollar nuevos canales financieros para incrementar el uso de la tarjeta de crédito de la tienda		X	X	X	X	X		X
FO4 Fortalecer alianzas con centros comerciales para abrir nuevas tiendas por departamento	X	X	X		X	X	X	X
FO5 Desarrollar canales de distribución flexibles para atender tiendas de climas variados		X	X		X	X	X	X
FO6 Implementar herramientas para posicionar las marcas propias a nivel de toda la tienda			X		X		X	
FO7 Implementar alianzas con proveedores locales y diseñadores para incrementar el número de colecciones por año		X	X		X	X	X	X
FO8 Implementar red de tiendas para optimizar la venta por m2	X	X	X		X	X	X	X
FA3 Desarrollar e implementar una plataforma e-commerce más dinámica para ventas en el rubro textil				X	X	X		
FA5 Implementación y desarrollo de nuevas técnicas promocionales de ventas para el rubro textil				X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D' Alessio, 2015.x

Tabla 27

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores La Industria de la moda <i>fast fashion</i>
FO1 Desarrollo de nuevos canales de ventas on line con promociones agresivas	Fortaleciendo la presencia ya forjada en las plataformas de <i>e-commerce</i> .
FO2 Desarrollar nuevas alianzas con marcas internacionales	Intensificar el valor de las marcas internacionales y no perder el posicionamiento ganado.
FO3 Desarrollar nuevos canales financieros para incrementar el uso de la tarjeta de crédito de la tienda	Continuar con el manejo de tarjetas de crédito para incentivar el consumo interno y promover el uso de la tarjeta a través de las promociones.
FO4 Fortalecer alianzas con centros comerciales para abrir nuevas tiendas por departamento	Continuar con el crecimiento a nivel nacional, especialmente en provincias del norte.
FO5 Desarrollar canales de distribución flexibles para atender tiendas de climas variados	Adaptar las colecciones de invierno a zonas costeras con clima cálido o viceversa para zonas frías en colecciones de verano
FO6 Implementar herramientas para posicionar las marcas propias a nivel de toda la tienda	Fortalecer las marcas de mayor representatividad y reporta más margen por cada operador
FO7 Implementar alianzas con proveedores locales y diseñadores para incrementar el número de colecciones por año	Buscar a proveedores locales para agilizar la salida de cada colección
FO8 Implementar red de tiendas para optimizar la venta por m ²	Aprovechar cada m ² dentro del centro comercial
FA3 Desarrollar e implementar una plataforma <i>e-commerce</i> más dinámica para ventas en el rubro textil	Realizar promociones nocturnas en las plataformas para compras direccionadas al rubro textil
FA5 Implementación y desarrollo de nuevas técnicas promocionales de ventas para el rubro textil	Destacar promociones puntuales para días o horas de ofertas para el rubro textil mujer, el de mayor participación

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D' Alessio, 2015.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La etapa de implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones y, después, en resultados. Por lo tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos (D'Alessio, 2015).

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los OCP deben tener la característica de ser desafiantes, medibles, realistas, cuantitativos, temporales, congruentes, comprensibles, alcanzables y jerarquizados. (D'Alessio, 2015). Así se muestra en las Tablas 28, 29 y 30.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Las estrategias a corto plazo se ejecutarán asignando los recursos adecuados, tal como lo indican las 7M: (a) materiales, directos como son los insumos e indirectos como son los suministros de apoyo; (b) mano de obra; (c) maquinaria, conformada por tangibles e intangibles, físicos/tecnológicos/financieros; (d) métodos, consistentes en procedimientos, procesos y sistemas, tangibles e intangibles, físicos/tecnológicos/financieros; (e) medio ambiente, corresponde al clima organizacional, motivación y ambiente laboral, humanos/financieros; (f) mentalidad, que se refiere a la cultura organizacional, intangibles/humanos-humanos/financieros; y (g) moneda, básicamente dinero (D'Alessio, 2015).

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y los límites del accionar correcto para la organización. (D'Alessio, 2015). Esto se muestra en las Tablas 31 y 32.

Tabla 28

Matriz de Objetivos de Corto Plazo, con Actividades y Recursos Asignados del Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil (1)

Visión				
Para el año 2022, el sector <i>retail</i> de tiendas por departamento será líder en el mercado nacional, con un nivel de competencia internacional, adoptando las nuevas tendencias del mercado.				
OLP	OCP	Actividad	Descripción	Recursos
OLP1	Al 2022,	incrementar la cantidad de tiendas por cada operador de 28 a 38 tiendas.		
	OCP11	Al 2018, incrementar en cuatro tiendas por operador.		
		Actividad	Asignar presupuesto para la implementación de nuevas tiendas en centros comerciales.	Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos económicos, poder de negociación, insumos.
	OCP12	Al 2020, incrementar en dos tiendas adicionales a las abiertas en 2018		
		Actividad	Fortalecer los lazos con los centros comerciales a través de Alianzas en provincias.	
	OCP13	Al 2022, incrementar en cuatro tiendas adicionales a las abiertas en el 2020		
		Actividad	Diseñar tiendas <i>express</i> para segmentos exclusivos (nuevos formatos)	
OLP2	Al 2022,	incrementar la cantidad de marcas internacionales (selectivas) de ocho a 16 marcas por operador		
	OCP21	Al 2018, incrementar en dos marcas internacionales		
		Actividad	Identificar marcas internacionales en los Fashion Week de New York, Madrid, Brasil, Argentina e Italia	Recursos humanos, poder de negociación, recursos económicos, insumos.
	OCP22	Al 2020, incrementar en cuatro marcas internacionales adicionales a captadas en 2018		
		Actividad	Negociar con las marcas internacionales el ingreso al mercado peruano.	
	OCP23	Al 2022, incrementar en dos marcas internacionales adicionales a las captadas en el 2020		
		Actividad	Contratar a un ícono de la moda para potenciar el uso de marcas internacionales.	
OLP3	Al 2022,	potenciar la participación de las marcas propias de dos a tres por cada operador		
	OCP31	Al 2018 formar una cadena de proveedores locales para aumentar la producción textil nacional		
		Actividad	Realizar reuniones de negociación con proveedores locales para abastecer tiendas con climas variados	Recursos humanos, infraestructura, recursos tecnológicos, recursos económicos, métodos publicitarios y comerciales.
	OCP32	Al 2020, identificar a la tercera marca propia bandera de la tienda		
		Actividad	Revisar la participación de venta por marca y destacar a la tercera marca propia	
	OCP33	Al 2022, potenciar el posicionamiento de la tercera marca elegida		
		Actividad	Lanzar campañas promocionales en medios masivos e incluirlas como destacadas en las revistas de colección.	

Tabla 29

Matriz de Objetivos de Corto Plazo, con Actividades y Recursos Asignados del Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil (2)

OLP	OCP	Actividad	Descripción	Recursos
OLP4	Al 2022,	incrementar las ventas online de USD 197 millones a USD 403 millones		
	OCP41	Al 2018, aumentar las ventas online en USD 299 millones acumulado		
		Actividad	Crear alianzas con operadores de telecomunicación para implementar redes en zonas periféricas	Recursos humanos, recursos económicos, métodos comerciales, recursos tecnológicos y negociaciones comerciales.
	OCP42	Al 2020, aumentar las ventas online en USD 351 millones acumulado		
		Actividad	Aumentar el uso de plataformas <i>e-commerce</i> a través del manejo de descuentos agresivos, para el rubro textil mujer, hombre e infantil	
	OCP43	Al 2022, al finalizar el año conseguir ventas online por USD 403 millones acumulado		
		Actividad	Crear campañas por temporada como el Cyber Monday o compras nocturnas para aumentar el <i>e-commerce</i> en el Perú.	
OLP5	Al 2022,	incrementar la rentabilidad del cliente de 59% a 68%		
	OCP51	Al 2018, incrementar la rentabilidad del cliente a un 61%		
		Actividad	Mejorar los tiempos de entrega de producto al cliente	Recursos humanos, recursos logísticos, recursos económicos y recursos de marketing y publicitarios
	OCP52	Al 2020, incrementar la rentabilidad del cliente a un 64% acumulado		
		Actividad	Aumentar la variedad de productos de marca propia y marca internacional de la mano con la tendencia de moda actual	
	OCP53	Al 2022, al finalizar el año, incrementar la rentabilidad a un 68% acumulado		
		Actividad	Contratar y preparar al personal para brindar un servicio personalizado: personal shoppers.	
OLP6	Al 2022,	incrementar el uso de la tarjeta de crédito de un 15.8% a un 19.1% anual		
	OCP61	Al 2018, incrementar el uso de la tarjeta de crédito a un 16.4%		
		Actividad	Diseñar campañas de precios sujeto al uso de la tarjeta para productos de temporada.	Recursos humanos, recursos financieros, alianza con banco de tienda, recursos económicos.
	OCP62	Al 2020, incrementar el uso de la tarjeta de crédito a un 17.7%		
		Actividad	Gestionar con Banco de cada tienda, aumentar la línea de crédito para los consumidores que den mayor rotación a sus tarjetas de crédito.	
	OCP63	Al 2022, incrementar el uso de la tarjeta de crédito a un 19.1%		
		Actividad	Diseñara un programa de comisiones para los supervisores de tienda por la colocación de tarjetas de crédito.	

Tabla 30

Matriz de Objetivos de Corto Plazo, con Actividades y Recursos Asignados del Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil (3)

OLP	OCP	Actividad	Descripción	Recursos
OLP7	Al 2022,	adaptar al 100% el sistema de distribución de mercadería según tipo de climas de dos a cuatro operadores		
	OCP71	Al 2019,	adaptar la distribución por tipo de clima de las tiendas Oeschle	
		Actividad	Diseñar una cadena de abastecimiento especial para tiendas del norte y del sur para lotes determinados de la colección	Recursos humanos, recursos financieros, alianza con banco de tienda, recursos económicos.
	OCP72	Al 2022,	adaptar la distribución por tipo de clima de las tiendas Paris	
		Actividad	Diseñar una cadena de abastecimiento especial para tiendas del norte y del sur para lotes determinados de la colección	
OLP8	Al 2022,	incrementar el indicador de valor del cliente (CLTV) de S/. 7,133 a S/. 9,103		
	OCP81	Al 2018,	incrementar el indicador de valor del cliente (CLTV) a un promedio anual de S/. 7,490	
		Actividad	Abrir más puntos de venta, en promedio el sector apertura tres locales al año.	
	OCP82	Al 2020,	incrementar el indicador de valor del cliente (CLTV) a un promedio anual de S/. 8,257	Recursos humanos, recursos comerciales, recursos tecnológicos y recursos económicos.
		Actividad	Incrementar el uso de venta cruzada, para aumentar los ingresos por cliente.	
	OCP83	Al 2022,	incrementar el indicador de valor del cliente (CLTV) a un promedio anual de S/. 9,103	
		Actividad	Incrementar el uso de descuentos nocturnos para plataformas <i>e-commerce</i> cada cierre de mes.	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*, por F. D'Alessio, 2015.

7.4 Estructura de la Organización

Una estructura organizacional adecuadamente definida, representa un factor de éxito para la correcta implementación estratégica (D'Alessio, 2015). Sobre la base de este aspecto, la estructura de las tiendas por departamento es predominantemente desarrollada en las áreas comerciales, las cuales son la base de su desarrollo en el mercado. De igual manera, tiene una estructura vertical pero de fácil acceso desde las gerencias regionales hasta los asistentes de venta.

Sin embargo, para implementar las nuevas estrategia y cumplir con los objetivos de largo plazo es necesario enfocar la reestructuración en el área de Distribución y Adquisición; es decir ejecutar una adecuada gestión de la cadena de distribución que es la columna vertebral del área comercial. Dada la expansión de las Tiendas por Departamento a nivel nacional muchas tiendas están ubicadas en diferentes zonas con climas variados y necesitan tener mercadería adecuada para estos climas, por tanto se sugiere que las tiendas adopten una *reestructuración enfocada hacia adaptarse al tamaño actual* (D'Alessio, 2014, p. 142) de expansión de sus tiendas en zonas de calor extremo (al norte del país como Piura, Chiclayo y Pucallpa) y zonas de frío extremo (al sur y centro del país como Huancayo, Juliaca y Arequipa) con el fin de ser competitivas y optimizar el margen de contribución pero alineadas a las nuevas políticas citadas en las Tablas 31 y 32.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En base a las citadas políticas de las Tablas 31 y 32 se han considerado políticas que implican acciones frente a la responsabilidad social. Una de estas acciones ha renovado la forma de gestión en recursos humanos: contratar a personas mayores (adulto mayor) capaces de trabajar a pesar de la edad, pero logrando que estas personas se sientan productivas y no discriminadas por su mayoría de edad.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Actualmente, muchas de las tiendas por departamento están trabajando sobre acciones que les permitan tener un buen clima laboral. Una de las entidades que califica el estado del clima laboral es Great Place to Work, que mostró en 2016 la lista de las mejores empresas para trabajar en Perú, de la lista se puede destacar a las tiendas por departamento: Saga Falabella en la octava posición y el Grupo Ripley en la posición décimo octava del sector Comercio/ Retail (Great Place to Work, 2016). Esta motivación de pertenecer a las 20 mejores empresas donde se puede trabajar, muestra el interés por la buena gestión del personal. Se sabe que un personal es productivo mientras trabaja en un lugar agradable y con las personas adecuadas, fomentando la camaradería.

7.7 Gestión del Cambio

El diseño de un plan estratégico exige un cambio a todo nivel. El sector de tiendas por departamento muy dinámico que obliga a las tiendas implementar acciones rápidas para no perder participación de mercado sin perder margen de contribución.

Por tanto, las tiendas por departamento deben tener claro los siguientes puntos para mejorar la gestión del cambio: (a) implementar planes de acciones rápidas, (b) designar equipos que supervisen la gestión de cambio, (c) informar la urgencia del cambio, (d) informar a través de recursos humanos que el cambio es positivo, (e) usar varias herramientas de comunicación para difundir el cambio efectivo, y (f) revisar los cambios realizados a través de una retroalimentación de cada proceso evaluado. Con estas consideraciones se puede dar un cambio eficaz en la organización.

7.8 Conclusiones

El proceso de implementación muestra que las estrategias retenidas se fijarán en la medida de logro de los objetivos de corto plazo. De la misma forma este punto está relacionado con la gestión del cambio, dado que la imposición de las estrategias retenidas

exige un cambio estructural en las organizaciones para tener resultados óptimos. Con una debida comunicación, se implementarán los cambios efectivos y rápidos debido a la tendencia dinámica del sector.



Tabla 31

Políticas del Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil (1)

Políticas /		Estrategias										
		FO1	FO2	FO3	FO4	FO5	FO6	FO7	FO8	FA3	FA5	
Gestión de Recursos Humanos												
P1	Adoptar una gestión de recursos humanos en base a la legislación laboral			X	X	X				X		
P2	Optimizar el área de gestión del talento	X		X	X	X			X	X		
P3	Capacitar constantemente al personal	X	X		X	X	X	X		X	X	
P4	Mantener un clima laboral adecuado para la ejecución de una buena labor.			X	X	X			X	X		
Servicio post venta, calidad de producto												
P5	Garantizar la calidad del producto en tienda y al despachar en la trastienda		X				X	X	X		X	
P6	Mantener tiendas bajo los parámetros de visual merchandising y lay out autorizados.				X	X	X	X				
P7	Optimizar la calidad de servicio en tienda	X	X	X	X		X		X			
P8	Mejorar la orientación a los clientes frente a un reclamo post venta	X			X					X		
P9	Inventariar tres veces al año los productos en tienda		X					X	X			
P10	Optimizar las acciones del área de prevención y pérdida				X			X				

Tabla 32

Políticas del Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil (2)

Políticas /		Desarrollo de nuevos canales de ventas on line con promociones agresivas	Desarrollar nuevas alianzas con marcas internacionales	Desarrollar nuevos canales financieros para incrementar el uso de la tarjeta de crédito de la tienda	Fortalecer alianzas con centros comerciales para abrir nuevas tiendas por departamento	Desarrollar canales de distribución flexibles para atender tiendas de climas variados	Implementar herramientas para posicionar las marcas propias a nivel de toda la tienda	Implementar alianzas con proveedores locales y diseñadores para incrementar el número de colecciones por año	Implementar red de tiendas para optimizar la venta por m2	Desarrollar e implementar una plataforma e-commerce más dinámica para ventas en el rubro textil	Implementación y desarrollo de nuevas técnicas promocionales de ventas para el rubro textil
Estrategias		FO1	FO2	FO3	FO4	FO5	FO6	FO7	FO8	FA3	FA5
Contribución social											
P11	Adoptar ingresos de personal (adulto mayor) para beneficio de la sociedad.		X		X						
P12	Gestión de ayuda social a centros de menores con bajos recursos		X								
P13	Bonos de productividad al cierre de año	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Políticas financieras											
P14	Mejorar la estructura de costos y gastos para mejorar el margen operativo de tienda	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P15	Alianzas con Banco para mejorar líneas crediticias de las tarjetas de crédito.	X		X						X	X
P16	Mejorar la gestión con proveedores nacionales e internacionales para reducir costos de compra y aumentar margen de contribución				X	X	X	X	X	X	X

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

El sector *retail* de tiendas por departamento es uno de los más competitivos, con un enfoque centrado en aumentar ventas constantemente y retener la mayor cantidad posible de clientes. Si bien existen cientos de indicadores clave que permiten medir rendimiento (mejor conocidos como KPI), los siguientes destacan en términos de ventaja competitiva: (a) *Footfall* o número de visitas, que rastrea el número de visitantes de una tienda y si estos generan ingresos o no; (b) ventas y margen neto, que son ventas generadas en un periodo determinado, por compras por internet o por tienda; (c) tasa de conversión, que permite establecer cuántas ventas son concretadas en relación con las visitas que recibe una tienda; (d) ventas por categoría, que mide cuánto contribuye un producto a la venta total y permite una mejor planificación de compra; (e) tasa de conversión por categoría, que indica que categoría concreta mayor cantidad de ventas; (f) *ticket* promedio, que mide cuánto dinero gastan en promedio los clientes y cuántas unidades están comprando en cada transacción; (g) rotación de inventario, que señala cada cuánto tiempo se mueve el inventario; (h) ratio de *sell through*, que es el porcentaje de unidades del inventario vendidas durante un periodo; (i) frecuencia de visitas, que indica cuántas veces regresa un individuo a un local; (j) ventas por visita, que muestra cuál es el retorno por visita; y (k) intensidad de servicio, la relación entre el número de visitas en una hora por el número de vendedoras disponibles en la tienda en ese momento. (Urdaneta, 2016).

Por otro lado, en esta parte del proceso de planificación, se desarrolla el *Balanced Scorecard* (BSC) o el tablero de comando. Es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio, y aprendizaje y crecimiento (Gestiopolis, 2001).

8.1.1 Aprendizaje interno

Para las tiendas por departamento es importante tres puntos: (a) mejorar la eficiencia en el personal, (b) fortalecer sistema de gestión y apoyo, y (c) llevar a cabo capacitaciones y sistemas motivacionales. Todos los elementos están vinculados con el capital humano y sus relaciones con la organización.

8.1.2 Procesos

Para las tiendas por departamento son importantes tres puntos: (a) control de robos y logística, (b) disminución de tiempo de espera en caja, y (c) fidelización de clientes. Todos los elementos están relacionados con eficiencia operativa y calidad de mercadería.

8.1.3 Clientes

Para las tiendas por departamento, enfatiza tres puntos: (a) calidad del servicio al cliente, (b) aumentar ofertas de productos diferenciadores, y (c) precios competitivos. Todos estos elementos buscan mejorar la atención en el cliente para que este identifique valor en el servicio.

8.1.4. Financiera

Para las tiendas por departamento, enfatiza cuatro puntos: (a) aumentar ventas por segmento, (b) aumentar rentabilidad, (c) reducción de costos, y (d) aumentar margen operacional. Todos estos elementos están enfocados a rentabilizar a la empresa.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Mostrado en la Tablas 33, 34 y 35.

8.3 Conclusiones

El uso de las herramientas como los KPI y el tablero de control permite evaluar áreas críticas y establecer cambios oportunos. Al ser un sector dinámico, cada indicador permite una reacción urgente frente a la estrategia planteada y puede ser retroalimentada para ser modificada en el proceso.

Tabla 33

Tablero de Control Balanceado (1)

OCP	Objetivos	Medidas	Unidades
Perspectivas financieras			
OCP41	Al 2018, aumentar las ventas online en USD 299 millones acumulado Actividad Crear alianzas con operadores de telecomunicación para implementar redes en zonas periféricas	Implementar redes en zonas rurales	Costo por instalación/Cantidad de zonas rurales
OCP42	Al 2020, aumentar las ventas online en USD 351 millones acumulado Actividad Aumentar el uso de plataformas <i>e-commerce</i> da través del manejo de descuentos agresivos, para líneas de textil mujer, hombre e infantil.	Implementar acción digital en periodos de baja demanda	Cantidad de transacciones online Monto de venta por canal online
OCP43	Al 2022, al finalizar el año conseguir ventas online por USD 403 millones acumulado Actividad Crear campañas por temporada como el Cyber Monday o compras nocturnas para aumentar el <i>e-commerce</i> en Perú.	Convenio con empresas de telecomunicaciones	Cantidad de transacciones online
OCP61	Al 2018, incrementar el uso de la tarjeta de crédito a un 16.4% Actividad Diseñar campañas de precios sujeto al uso de la tarjeta para productos de temporada.	Desarrollar promociones en fechas festivas	SKUS vendidos Venta valorizada por SKU/Cantidad de SKU vendidos
OCP62	Al 2020, incrementar el uso de la tarjeta de crédito a un 17.7% Actividad Gestionar con Banco de cada tienda, aumentar la línea de crédito para los consumidores que den mayor rotación a sus tarjetas de crédito.	Establecer alianzas con Banco de tienda	Número de tarjetas colocadas Número de transacciones con tarjeta de crédito
OCP63	Al 2022, incrementar el uso de la tarjeta de crédito a un 19.1% Actividad Diseñara un programa de comisiones para los supervisores de tienda por la colocación de tarjetas de crédito.	Comprometer al equipo comercial y productos de alta rentabilidad	Número de transacciones con tarjeta de crédito en tienda por departamento
Perspectivas internas			
OCP11	Al 2018, incrementar en cuatro tiendas por operador. Actividad Asignar presupuesto para la implementación de nuevas tiendas en centros comerciales.	Determinar presupuesto anual	Promedio de venta anual/m ² de tienda
OCP12	Al 2020, incrementar en dos tiendas adicionales a las abiertas en 2018 Actividad Fortalecer los lazos con los centros comerciales a través de Alianzas en provincias.	Generar alianzas con centros comerciales	Porcentaje de participación de venta anual/ Cantidad de tiendas
OCP13	Al 2022, incrementar en cuatro tiendas adicionales a las abiertas en el 2020 Actividad Diseñar tiendas <i>express</i> para segmentos exclusivos (nuevos formatos)	Detectar segmentos exclusivos	Porcentaje de participación de venta mensual/ Cantidad de tiendas de nuevos segmentos

Tabla 34

Tablero de Control Balanceado (2)

OCP	Objetivos	Medidas	Unidades
Perspectiva operacional			
OCP21	Al 2018, incrementar en dos marcas internacionales		
Actividad	Identificar marcas internacionales en los Fashion Week de New York, Madrid, Brasil, Argentina e Italia	Detectar marcas de tendencia	Cantidad de SKUs de marca internacional vendidos al año
OCP22	Al 2020, incrementar en cuatro marcas internacionales adicionales a captadas en 2018		
Actividad	Negociar con las marcas internacionales el ingreso al mercado peruano.	Alianza con proveedores internacionales	Cantidad de SKUs de marcas internacionales importados /Cantidad de SKUs importados
OCP23	Al 2022, incrementar en dos marcas internacionales adicionales a las captadas en el 2020		
Actividad	Contratar a un ícono de la moda para potenciar el uso de marcas internacionales.	Identificar ícono representativo	Número de encuestas aprobadas
OCP71	Al 2019, adaptación la distribución por tipo de clima de las tiendas Oeschle		
Actividad	Diseñar una cadena de abastecimiento especial para tiendas del norte y del sur para lotes determinados de la colección	Detectar segmentos de clientes en norte y sur	Venta mensual/ Cantidad de tiendas
OCP72	Al 2022, adaptación la distribución por tipo de clima de las tiendas Paris		
Actividad	Diseñar una cadena de abastecimiento especial para tiendas del norte y del sur para lotes determinados de la colección	Detectar segmentos de clientes en norte y sur	Venta mensual/ Cantidad de tiendas
OCP31	Al 2018 formar una cadena de proveedores locales para aumentar la producción textil nacional		
Actividad	Realizar reuniones de negociación con proveedores locales para abastecer tiendas con climas variados	Asociación con proveedores locales de textiles	Cantidad de unidades producidas Número de proveedores locales
OCP32	Al 2020, identificar a la tercera marca propia bandera de la tienda		
Actividad	Revisar la participación de venta por marca y destacar a la tercera marca propia	Revisar skus rentables	Venta de SKUs marca propias / Venta total Costo de skus rentables
OCP33	Al 2022, potenciar el posicionamiento de la tercera marca elegida		
Actividad	Lanzar campañas promocionales en medios masivos e incluirlas como destacadas en las revistas de colección.	Asociación con medios masivos del sector	Grado de penetración Número de encuestas al consumidor

Tabla 35

Tablero de Control Balanceado (3)

OCP	Objetivos	Medidas	Unidades
Perspectiva cliente			
OCP81	Al 2018, incrementar el indicador de valor del cliente (CLTV) a un promedio anual de S/. 7,133 Actividad Abrir más puntos de venta, en promedio el sector apertura tres locales al año.	Cantidad de puntos de venta	Promedio de venta anual/ m ² de tienda
OCP82	Al 2020, incrementar el indicador de valor del cliente (CLTV) a un promedio anual de S/. 8,257 Actividad Incrementar el uso de venta cruzada, para aumentar los ingresos por cliente.	Implementación de Visual Merchandising	Número de visitas por cliente
OCP83	Al 2022, incrementar el indicador de valor del cliente (CLTV) a un promedio anual de S/. 9,103 Actividad Incrementar el uso de descuentos nocturnos para plataformas <i>e-commerce</i> cada cierre de mes.	Instalar plataforma B2C	Número de visitas a página Cantidad de transacciones online
OCP51	Al 2018, incrementar la rentabilidad del cliente a un 61% Actividad Mejorar los tiempos de entrega de producto al cliente	Instalar almacenes en la periferia (HuB)	Cantidad de productos pendientes de entrega por mes
OCP52	Al 2020, incrementar la rentabilidad del cliente a un 64% acumulado Actividad Aumentar la variedad de productos de marca propia y marca internacional de la mano con la tendencia de moda actual	Instalar plataforma B2B con proveedores	Cantidad de producto nacional al mes Cantidad de importaciones mensuales
OCP53	Al 2022, al finalizar el año, incrementar la rentabilidad a un 68% acumulado Actividad Contratar y preparar al personal para brindar un servicio personalizado: personal shoppers.	Capacitación sobre servicio al personal	Número de encuestas satisfactorias de servicio mensual

Capítulo IX: Competitividad del Sector *Retail* de Tiendas por Departamento

9.1 Análisis Competitivo del Sector *Retail* de Tiendas por Departamento

La variante de competitividad está influenciada por la desaceleración de la economía y el consumo interno, los cuales han llevado a que el nivel de crecimiento de las ventas medido a través del indicador *Same Store Sale* (SSS) muestre un retroceso en 2015. La excepción fue Paris dada la maduración de sus tiendas, que abrieron en 2014, así como la implementación del programa Bonus y el mayor uso de la tarjeta Cencosud, que busca incrementar la fidelidad de los clientes. A junio de 2016, Saga Falabella muestra una discreta variación en SSS de 1.4%, mientras que Ripley consiguió un incremento de 7.8%, y Paris un alza de 17.7%, aunque es propio de una operación en maduración. Esto se puede observar en la Figura 39.

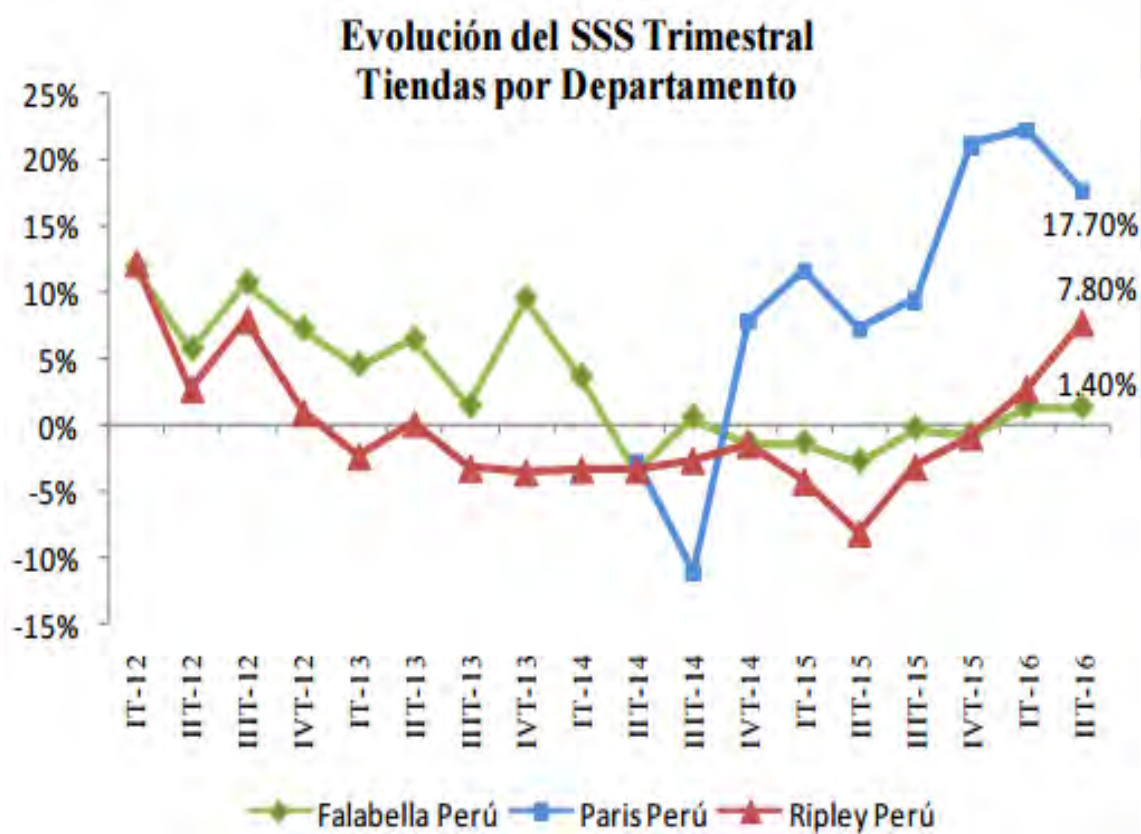


Figura 39. Evolución del SSS trimestral de tiendas por departamento
Tomado de Saga Falabella S. A., por Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A., 2016.
Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Saga.pdf>

En el primer semestre de 2016, el sector *retail* se vio afectado por la caída de la inversión privada y su efecto en la generación de empleo formal, además de la incertidumbre electoral que afectó la confianza del consumidor. Para junio de 2016, Saga Falabella y Ripley igualaron su número de tiendas, con 28 cada uno. Paris por su parte mantuvo nuevo sus tiendas respecto a 2015. Si bien el número de tiendas es el mismo entre los dos principales competidores de tiendas por departamento, existe diferencia en el área de venta. Así, el área de venta de Saga Falabella ascendió a 172,143 m², mientras que Ripley y Paris cerraron el semestre con 186,724 m² y 45,233 m², respectivamente. Sin embargo, la eficiencia, medida a través del indicador ventas por metro cuadrado, muestra que si bien Saga Falabella no ocupa el primer lugar en área de venta, si ocupa el primer lugar en ventas por metro cuadrado. (Equilibrium, 2016).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil

Las tiendas del sector han desarrollado las siguientes ventajas competitivas, que han permitido su desempeño en el mercado:

- *Información de clientes.* A través de las tarjetas de crédito, que cada una de las tiendas maneja como: Tarjeta Ripley, CMR o Tarjeta OH!, se han generado bases de datos de clientes, lo cual es usado para armar estrategias según el movimiento de las transacciones ejecutadas con estas tarjetas.
- *Creación de plataformas e-commerce.* La tendencia a los nuevos estilos de vida de los consumidores exigen que estas tiendas aborden la venta bajo nuevas formas: la venta *online* es una tendencia actual que emplea plataformas como Oracle Commerce (Saga Falabella) y IBM Websphere (Ripley).
- *Alianzas con centros comerciales en crecimiento.* Esto permite realizar la estrategia de anclaje, la cual genera que las tiendas por departamento junto con

otros negocios se concentren en un punto para dar mayor rotación de venta a raíz del acceso a mayores consumidores que necesitan muchas opciones a la hora de comprar.

- *Diversificación de negocios.* Muchas de las tiendas diversifican el negocio a través de bancos, supermercados o centros de hogar.
- *Potencializan el posicionamiento de marca.* Estas tiendas fortalecen la recordación de marca, no solo de la tienda sino de las marcas que poseen a través de medios de comunicación como (ATL y BTL).
- Estar dentro de una economía, que a pesar de la desaceleración, mantiene políticas comerciales que incentivan la inversión extranjera y nacional.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria del *Retail* de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil

Académicamente, Michael Porter (1990) introdujo el término clúster en el análisis económico y de los negocios. Para este autor, un clúster (inicialmente lo define como clúster industrial y posteriormente extiende el concepto a otros negocios) es aquel conformado por un grupo de empresas e instituciones donde la membresía del grupo de estas es un importante elemento de competitividad. Así, según Porter, el clúster se entrelaza a través de (a) las relaciones entre clientes y proveedores, (b) el uso de tecnología comunes, (c) canales comunes de compra y distribución, (d) una disponibilidad común de un conjunto de mano de obra, y (e) la existencia de factores que promueven la agrupación de empresas dentro de un área geográfica determinada (Concejo Nacional de la Competitividad, 2013).

Del mismo modo, este concepto también es usado por gerentes de tiendas por departamento, como es el caso de Adrián Vigo, gerente Comercial de Ripley Pucallpa:

Es importante que la marca tenga la colección adecuada para el mercado al que se dirige. Hemos entendido que no todas las tiendas del país deben tener las mismas

marcas y colecciones. Ahora trabajamos con una estrategia de clusterización y diferenciación de tiendas que permite que cada tienda tenga el tipo de ropa que más se acomoda a su realidad, somos un país con climas y realidades distintas, en la gestión de esa diversidad radica nuestra principal ventaja. (Apéndice C).

Para el caso de Perú, según lo citado por el Concejo Nacional de la Competitividad (2013), el sector de tiendas por departamento se encuentra dentro del clúster textil moda. Allí se tienen en cuenta todos los eslabones de la cadena de valor tales como (a) algodón prima como clúster de producción de un materia prima diferencial, (b) pelos finos o camélidos andinos como un clúster distinto de segmento *premium*, (c) clúster confección *low cost* de Gamarra, y (d) clúster Brand & retail (incluye empresas productoras, *retailers* puros o diseñadores de moda). Todo ello se muestra en la Figura 40.

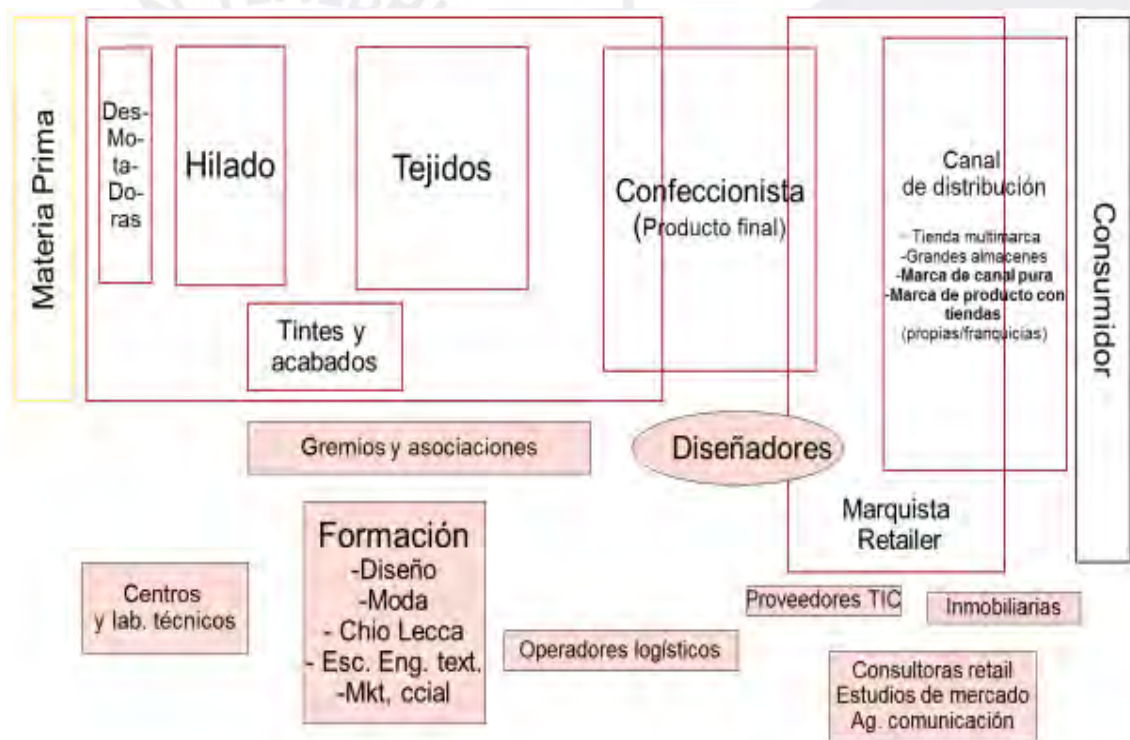


Figura 40. Cadena de valor del clúster de moda textil
Tomado de *Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú*, por el Concejo Nacional de la Competitividad, 2013. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clústers.pdf

Por otra parte, dentro del clúster Brand & Retail existen divisiones de clúster basadas en estado geográfico y *tickets* de venta, los cuales son clasificados dentro de cada corporación en clúster A, que reúne a las tiendas de Lima las cuales adoptan facturaciones mayores a los cinco millones de soles mensuales, clúster B, que reúne a las tiendas de la periferia de Lima con facturaciones menores a los cinco millones de soles mensuales, y clúster C, que reúne a las tiendas de provincia con facturaciones menores a los cinco millones de soles. Esta clusterización permite determinar la dirección de la cadena de abastecimiento, direccionando productos de mayor precio en tiendas de Clúster A, mientras que a tiendas de clúster C se direcciona productos de mayor grado de rotación y de precios módicos.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los clústeres de *retail* se potenciarían a raíz de tres elementos importantes:

- *Creatividad*. Frente al ingreso de tiendas *fast fashion*, se despertó la creatividad para mejorar las tendencias de las tiendas por departamento de modo que se puedan sacar nuevas colecciones, previa coordinación con los proveedores.
- *Abastecimiento por mix de productos*. Para los clúster C, no deben discriminarse productos por precios altos, dado que existen en provincia consumidores que están dispuestos a pagar por productos de mayor precio, por lo que no se debe evitar el abastecimiento de estos productos en tienda.
- *Nuevo papel del visual merchandising*. No solo es vestir un maniquí o decorar una tienda, sino implica atraer la atención del cliente pero a productos de mayor valor, identificando las zonas calientes de la tienda correctamente brandeada.

Todos estos aspectos potenciados son los que destacan a las tiendas por departamento mejor ranqueadas en el mercado.

9.5 Conclusiones

Las tiendas por departamento, para destacar en el sector *retail*, deberían potenciar sus recursos tales como usar estratégicamente la información de sus clientes a través del uso de sus tarjetas de crédito, tener mayor presencia en las plataformas *e-commerce* adoptando los nuevos estilos de vida de los consumidores, mejorar las alianzas de las tiendas con los centros comerciales a través de estrategias de anclaje, y diversificar los negocios. De esta manera, se puede realizar una buena clusterización de sus tiendas para fidelizar mejor a los segmentos a los que están direccionados y tener mayor participación de mercado.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 26 se presenta el Plan Estratégico Integral para el sector de *retail* de tiendas por departamento en el rubro textil peruano.

10.2 Conclusiones

1. El Perú posee una condición económica que permite que la población busque satisfacer necesidades a las que antes no podía tener acceso, en especial de la clase media emergente. A ello se debe el crecimiento de centros comerciales junto con las tiendas por departamento.
2. El Perú, dada su buena condición económica, ha logrado atraer la inversión extranjera y generar políticas que permiten retener dicha inversión.
3. Para las tiendas por departamento es necesario potenciar el comercio electrónico, mostrar eficiencia en la cadena de abastecimiento, marcar la diferenciación de los productos frente a las tiendas de *fast fashion* y adoptar tendencias para mejorar el servicio de atención en tienda, elementos valorados por los nuevos consumidores.
4. El sector *retail* de tiendas por departamento está desarrollándose bajo el apoyo del crecimiento de los centros comerciales, es decir, la tendencia de estos centros permite que varios negocios converjan en un solo punto de venta de alto flujo de consumidores potenciales.
5. Las diez estrategias retenidas junto con los objetivos a largo plazo permiten desarrollar mejor el sector *retail* de tiendas por departamento porque están concentradas más en potenciar las fortalezas y oportunidades del sector, aplicando estrategias intensivas y diferenciadoras.
6. El tablero de control permite identificar las medidas de los KPI y las medidas que deberán adoptar para implementar las estrategias a corto plazo. Las cuales están

dirigidas a generar valor en la compra, en el producto, en el abastecimiento y en el valor del servicio al cliente. Todo ello para generar una ventaja competitiva sostenible.

10.3 Recomendaciones

1. Se recomienda la implementación y ejecución del plan presentado, para incrementar el desarrollo del sector *retail* de tiendas por departamento.
2. La clusterización no está siendo ejecutada porque se está generando falta de abastecimiento de productos en clúster C de tiendas de provincia, al no ser abastecidas por productos de mayor valor; se deja de lado el hecho de que en provincias existen segmentos que pueden acceder a estos productos.
3. Deben realizarse constantes *feedbacks* del plan estratégico con el fin de tomar acciones que puedan conseguir eficiencia en el plan final sin dejar de cumplir la visión y misión del sector.
4. Se recomienda fortalecer las alianzas con proveedores, marcas internacionales, centros comerciales y medios de comunicación para conseguir los objetivos a corto y largo plazo en la ejecución del plan estratégico.
5. Debe promoverse más creatividad de los proveedores de textiles para ir al mismo ritmo de los diseños de las tiendas *fast fashion*, para mostrar nuevas tendencias en cada temporada.
6. Es necesario cuidar la cadena de abastecimiento, cubriendo las zonas de bajo acceso y reduciendo los tiempos de entrega. De esta forma, se genera mayor valor en el servicio de postventa.
7. Se recomienda usar plataformas tecnológicas más innovadoras para soportar las transacciones y mejorar la búsqueda de productos en la fase de transacciones comerciales electrónicas, las cuales generan mayor presencia en el consumidor actual.

8. Es necesario el sostenimiento de la gestión humana dentro del sector, incentivando un buen clima laboral que genere un mejor servicio en tienda.
9. Debe mejorarse la rotación de inventarios en tienda para evitar obsolescencia, abasteciendo a tiendas con productos adecuados y de mayor rentabilidad.

10.4 Futuro del Sector *Retail* de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil en el Perú

El futuro del sector *retail* de tiendas por departamento en el Perú tiene dos grandes ámbitos para crecer.

El primer ámbito consiste el aumento del número de puntos de venta a nivel nacional, a través de nuevos formatos de tienda ubicados estratégicamente en centros comerciales, a diferencia de otros mercados en Latinoamérica. Según el Maximixe, a diferencia de países como Chile, Brasil y Uruguay, cuyo promedio del índice de Desarrollo Global del *Retail* es de 67, el Perú ofrece un puntaje de tan solo 56.6, lo cual indica una posibilidad alta de crecimiento futuro (Barboza et al., 2016).

El segundo ámbito es el aumento en el tráfico del comercio electrónico, el cual no solo implica tener un canal diferente de venta, sino un contacto a otro nivel con el cliente, y también manejar información valiosa para direccionar la compra y la venta. Este mercado aún está en pañales porque los nuevos consumidores están cada vez más acostumbrados al uso de plataformas *e-commerce*.

Por tanto, al desarrollarse en estos dos ámbitos el crecimiento está asegurado en beneficio de los inversionistas y de los consumidores, quienes tendrán un abanico de opciones de compra.

Tabla 36

Plan Estratégico Integral del Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil (1)

Misión	Visión									Valores		
	Para el año 2022, el sector retail de Tiendas por departamento en el rubro textil será líder en ventas en el mercado nacional, con un nivel de competencia en Latinoamérica adoptando las nuevas tendencias del mercado											
	Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	Principios Cardinales		
Buscar mayores niveles de rentabilidad en la comercialización de productos exclusivos y accesibles de moda textil, optimizando el canal de distribución a nivel nacional, y ofreciendo un servicio experto y amable con los mejores precios en el mercado	1	Aprovechar el beneficio económico del consumidor final									1. Servicio de satisfacción orientado al cliente durante la compra. 2. Transparencia sobre el precio y la entrega del producto de calidad. 3. Conciencia medio ambiental por el uso de bolsas biodegradables. 4. Innovación en proceso, productos y personas adaptados a los cambios comerciales.	
	2	Agilizar el dinamismo del comercio electrónico										
	3	Aprovechar la expansión de Centros Comerciales										
	4	Brindar mayor servicio en la experiencia de compra al consumidor más exigente										
	5	Mejorar el proceso de la cadena de abastecimiento según los diferentes climas de regiones										
	6	Adaptarse a nuevas tendencias de estilos de vida del consumidor peruano										
	7	Beneficiarse de la competitividad en el sector por precio, temporada, servicio y moda										
	Estrategias específicas retenidas											
	Políticas											
	FO1	Desarrollo de nuevos canales de ventas on line con promociones agresivas				X	X	X				P2, P3, P7, P8, P13, P14, P15
FO2	Desarrollar nuevas alianzas con marcas internacionales		X	X				X	X	P3, P5, P7, P9, P11, P12, P13, P14		
FO3	Desarrollar nuevos canales financieros para incrementar el uso de la tarjeta de crédito de la tienda				X	X	X	X			P1, P2, P4, P7, P13, P14, P15	
FO4	Fortalecer alianzas con centros comerciales para abrir nuevas tiendas por departamento		X	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P10, P11, P13, P14, P16		
FO5	Desarrollar canales de distribución flexibles para atender tiendas de climas variados				X		X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P13, P14, P16	
FO6	Implementar herramientas para posicionar las marcas propias a nivel de toda la tienda				X			X	X	P3, P5, P6, P7, P9, P10, P13, P14, P16		
FO7	Implementar alianzas con proveedores locales y diseñadores para incrementar el número de colecciones por año				X	X	X	X	X	P3, P5, P6, P9, P13, P14, P16		
FO8	Implementar red de tiendas para optimizar la venta por m2				X	X	X	X	X	P2, P4, P8, P13, P14, P16		
FA3	Desarrollar e implementar una plataforma e-commerce más dinámica para ventas en el rubro textil				X	X	X				P1, P2, P3, P4, P8, P13, P14, P15, P16	
FA5	Implementación y desarrollo de nuevas técnicas promocionales de ventas para el rubro textil				X	X	X	X	X	P3, P5, P13, P14, P15, P16		

Tabla 37

Plan Estratégico Integral del Sector Retail de Tiendas por Departamento en el Rubro Textil (2)

Tablero de Control	OCP11	OCP21	OCP31	OCP41	OCP51	OCP61	OCP71	OCP81	Tablero de Control	Código de Ética
1. Perspectiva financiera	Al 2018, incrementar en cuatro tiendas por operador	Al 2018, incrementar en dos marcas internacionales	Al 2018, foramar una cadena de proveedores locales para aumentar la producción textil nacional	Al 2018, aumentar las ventas online en USD 299 millones acumulado	Al 2018, incrementar la rentabilidad del cliente a un 61%	Al 2018, incrementar el uso de la tarjeta de crédito a un 16.4%	Al 2019, adaptar la distribución por tipo de clima de las tiendas Oeschle	Al 2018, incrementar el indicador de valor del cliente (CLTV) a un promedio anual de S/. 7,490	1. Perspectiva financiera	1. Clientes. Considerar un precio y un transacción transparente en la venta de productos y servicios, si la necesidad de compararla con otros productos por beneficio propio. 2. Competencia. No debe haber un juego de intereses o manejo de información confidencial que altere la oferta y la demanda en el mercado. 3. Proveedores. La búsqueda de proveedores será transparente en base a las necesidades de la empresa y no a la búsqueda de interés externos (recepción de regalos, incentivos o sobornos) que afecten la rentabilidad de la empresa. 4. Medio ambiente. La empresa tiene la responsabilidad de cuidar el medio ambiente para generar sostenibilidad en el mercado. 5. Colaboradores. Proporcionar un adecuado ambiente de trabajo, brindando parámetros de seguridad laboral.
2. Perspectiva del cliente									2. Perspectiva del cliente	
3. Perspectiva interna.									3. Perspectiva interna.	
4. Aprendizaje de la organización.	OCP12	OCP22	OCP32	OCP42	OCP52	OCP62	OCP72	OCP82	4. Aprendizaje de la organización.	
	Al 2020, incrementar en dos tiendas adicionales a las aperturadas en el 2018	Al 2020, incrementar en cuatro marcas internacionales adicionales a las captadas en el 2018	Al 2020, identificar a la tercera marca propia bandera de la tienda	Al 2020, aumentar las ventas online en USD 351 millones acumulado	Al 2020, incrementar la rentabilidad del cliente a un 64% acumulado	Al 2020, incrementar el uso de la tarjeta de crédito a un 17.7%	Al 2022, adaptar de distribución por tipo de clima de las tiendas Paris	Al 2020, incrementar el indicador de valor del cliente (CLTV) a un promedio anual de S/. 8,257		
	OCP13	OCP23	OCP33	OCP43	OCP53	OCP63		OCP83		
	Al 2022, incrementar en cuatro tiendas adicionales a las aperturadas en el 2020	Al 2022, incrementar en dos marcas internacionales adicionales a las captadas en el 2020	Al 2022, potenciar el posicionamiento de la tercera marca elegida	Al 2022, al finalizar el año conseguir ventas online por USD 403 millones acumulado	Al 2022, incrementar la rentabilidad del cliente a un 68% acumulado	Al 2022, incrementar el uso de la tarjeta de crédito a un 19.1%		Al 2022, incrementar el indicador de valor del cliente (CLTV) aun promedio anual de S/. 9,103		
	RECURSOS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLANES OPERACIONALES									

Referencias

2016: Año de caída de la inversión minera y el déficit económico para el Perú. (2016, Enero).

Diario el Comercio. Recuperado de <http://www.otramirada.pe/2016-a%C3%B1o-de-ca%C3%ADda-de-la-inversi%C3%B3n-minera-y-el-d%C3%A9ficit-econ%C3%B3mico-para-el-per%C3%BA>

A. T. Kearney. (2015). *The 2015 global retail development index. Global retail expansion: An unstoppable force*. Recuperado de <https://www.atkearney.com/consumer-products-gretail/global-retail-development-index/2015>

Acuerdo Nacional. (2016). *Políticas de estado y planes de gobierno 2016-2021*. Recuperado de http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2016/03/Politicad-de-Estado-y-Planes-de-Gobierno-2016_2021.pdf

ADEX: “fast fashion” pone en aprietos a confeccionistas peruanos. (6 de julio de 2016). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/adexfast-fashion-pone-aprietos-confeccionistas-peruanos-noticia-1914866>

Apoyo Consultoría. (2016). *Crecimiento sin creación de empleo formal*. Recuperado de <http://www.apoyoconsultoria.com/noticias/detalle/860/crecimiento-sin-creacion-de-empleo-formal>

Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). (2017, febrero). *Estadísticas del Sistema Financiero. Tarjetas de Crédito a Febrero 2017*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

Arellano Marketing. (s. f.). Los 6 estilos de vida y sus principales características. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>

- Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú [ACCEP]. (2016). Los Centros Comerciales en el Perú. Recuperado de http://www.acep.org.pe/picsdb/ini_146066513_BROCHURE%20FINAL%20V2.pdf
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim]. (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Aurum Consultoría & Mercado. (2015). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016. Edición Arequipa*. Recuperado de <http://aurumperu.com/pdf/GuiaNegociosInversionPeru2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Reporte de Estabilidad Financiera. Mayo 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2016.pdf>
- Barboza, R., Callier, R., & Hernández, R. (2016). *Análisis del ROI en la gestión comercial de las Tiendas por Departamento en el Perú* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/620800/1/TESIS+ROI+COMERCIAL+TPD.pdf>
- Betancourt, E. (2010). *La planificación estratégica del capital humano en el siglo XXI*. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Castillo, P., Montoro, C., & Tuesta, V. (2016). Política monetaria en una economía con Dolarización Parcial. *Revista Moneda del Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/Moneda-138/Moneda-138-04.pdf>
- CCL: Perú liderará crecimiento del sector comercio en América Latina al 2016. (18 de febrero de 2015). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ccl-peru-liderara-crecimiento-sector-comercio-america-latina-al-2016-2123808>

- Cobre cae por segunda sesión ante temores por economía china. (14 de octubre de 2015).
Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/cobre-cae-segunda-sesion-ante-temores-economia-china-2145465>
- Coelho, P., & Henseler, J. (2012). Creating customer loyalty through service customization.
European Journal of Marketing, 46(3/4), 331-356.
- Colliers International. (marzo de 2016). *Reporte de investigación & pronóstico*. Recuperado de
<http://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/kr%20retail%20t-%202016.ashx>
- Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias. (julio de 2016). *Estadísticas de Importación del Sector Textil y Confecciones*. Recuperado de
<http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/docs/impor.pdf>
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2013). Elaboración de un mapeo de *clústers* en el Perú. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf
- Cruzado, D. (15 de mayo de 2015). Uno de cada tres peruanos usa Internet todos los días.
Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/uno-cada-tres-peruanos-usa-internet-todos-dias-2131914>
- ¿Cuáles son los retos que enfrenta el sector retail peruano?. (2016, Marzo). *Perú Retail*.
 Recuperado de <http://www.peru-retail.com/retos-que-enfrenta-sector-retail-peruano/>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Person Educación.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Lima, Perú: Pearson/Centrum Católica.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson.

- El 58% de compradores del Cyber Monday realizaron pagos mediante transacciones virtuales. (9 de diciembre de 2015). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/58-compradores-cyber-monday-realizaron-pagos-mediante-transacciones-virtuales-2150685>
- El 66% de peruanos asisten a centros comerciales, señala Arellano. (9 de noviembre de 2011). *Radio Programas del Perú [RPP]*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/el-66-de-peruanos-asisten-a-centros-comerciales-senala-arellano-noticia-420790>
- Emporio de Gamarra alberga más de 24 mil establecimientos. (10 de mayo de 2012). *Radio Programas del Perú (RPP)*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/emporio-de-gamarra-alberga-mas-de-24-mil-establecimientos-noticia-480508>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A.* (Julio, 2015). Análisis del Sector *Retail*: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S. A.* (Noviembre, 2016). Saga Falabella S. A. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Saga.pdf>
- Falcón, D. (1 de marzo de 2015). Comercio electrónico en el Perú: *Retails* [Publicación de blog]. *I+D: Innovación+Disrupción*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/innovaciondisrupcion/2015/03/comercio-electronico-en-el-peru-retails.html>
- Fasson, A. (9 de agosto de 2016). La crisis del emporio: un análisis sobre lo que está ocurriendo en Gamarra. Conexión Esan (blog). Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/08/09/la-crisis-del-emporio-un-analisis-sobre-lo-que-esta-ocurriendo-en-gamarra/>
- Fernández, J. P., Cuñat, J., & Puyuelo, M. (2014). *América Latina en China. Secretos para incursionar y operar exitosamente en China*. México D. F., México: Grupo Espinosa.

- Fontenoy, C., Ortiz, M. I., & Santillan, J. (2015). Relanzamiento y consolidación de la marca Trois en el NSE A (tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/596581/1/RELANZAMIENTO+Y+CONSOLIDACION+DE+LA+MARCA+TROIS+EN+EL+NSE+A.pdf>
- Fuerzas Armadas de la República del Perú. (2016). *Wikipedia*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Fuerzas_Armadas_de_la_Rep%C3%BAblica_del_Per%C3%BA
- Gestiopolis*. (12 de marzo de 2001). ¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve? Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- GfK Perú. (marzo de 2013). *El retail y la cultura de consumo en el interior* [presentación de SlideShare]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-impacto-del-retail-en-provincias>
- Global Retail Development Index [GRDI]. (2015). *Global Retail Expansion: An Unstoppable Force*. Recuperado de <https://www.atkearney.com/documents/10192/5972342/Global+Retail+Expansion-An+Unstoppable+Force+-+2015+GRDI.pdf/22c67371-43ec-4c27-b130-5c7c63c296fc>
- González, T. (4 de enero de 2016). 2015: el año del *fast fashion* en Perú. *Fashion Network*. Recuperado de <http://pe.fashionnetwork.com/news/2015-el-ano-del-Fast-Fashion-en-Peru,611982.html#.WIUq8f197IU>
- Great Place to Work*. (2016). Las mejores empresas para trabajar en Perú: más de 1,000 colaboradores 2016. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru-mas-de-1000-colaboradores>

H&M Perú: "El plan 2016-2017 contempla 12 tiendas. (6 de agosto de 2016). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/mundo/hm-peru-plan-2016-2017-contempla-12-tiendas-noticia-1926228>

Horovitz, J. (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Madrid, España: Prentice Hall.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

[Indecopi]. (2012). *La interfaz entre la propiedad intelectual y la competencia en Perú*.

Recuperado de http://www.inapi.cl/portal/prensa/607/articles-2869_recurso_6.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Encuestas Nacionales de*

hogares para determinar la Población Económicamente Activa. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/índice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (9 de julio de 2015). *Al 30 de Junio de*

2015, el Perú tiene 31 millones 151 mil 643 habitantes. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n099-2015-inei.pdf>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016). *Desarrollo Perú*. Recuperado de

<http://www.ipe.org.pe/documentos/ipeinforma-1-desarrollo-peru>

Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en USD 500 millones al 2016. (27

febrero de 2015). *Diario Gestión*. Recuperado de [http://gestion.pe/economia/inversion-](http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756)

[investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756](http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756)

Inversiones chilenas se intensifican en Perú. (15 de setiembre de 2014). *Diario Gestión*.

Recuperado de [http://gestion.pe/empresas/inversiones-chilenas-se-intensifican-peru-](http://gestion.pe/empresas/inversiones-chilenas-se-intensifican-peru-2108594)

[2108594](http://gestion.pe/empresas/inversiones-chilenas-se-intensifican-peru-2108594)

Lampadia. (2 de febrero de 2016). Situación de la Política Fiscal en el Perú. Recuperado de

<http://www.lampadia.com/analisis/economia/situacion-de-la-politica-fiscal-en-el-peru>

Los retos de las boutiques: ¿qué le espera al sector el 2017? (2 de enero de 2017). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/retos-boutiques-que-le-espera-al-sector-2017-noticia-1957622>

Machorro, A., Venegas, A., Resenos, E., Gallardo, M., & Acuña, B. (2009). La calidad en el servicio como ventaja competitiva en una empresa automotriz. *Revista de la Ingeniería Industrial*, 3(1), 1-16.

Marketeros PE. (16 de marzo de 2016). Perspectivas de crecimiento en un nuevo entorno competitivo. Recuperado de <http://marketerospe.com.pe/2016/03/18/retailperu-perspectivas-crecimiento/>

Marzor, S. (2017, 09 de marzo). *Entrevista a Sergio Manzor*. Gerente Comercial de Tiendas por Departamento Ripley, Lima, Perú.

Mayta, M. (2017, 01 de marzo). *Entrevista a Melina Mayta*. Gerente Comercial de Tiendas por Departamento de Oechsle Cajamarca, Cajamarca, Perú.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2011). *Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?view=article&catid=42%3Ainicio-china&id=45%3Ainicio-china&format=pdf&option=com_content&Itemid=59

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Lineamientos de Política Arancelaria*.

Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/pol_econ/documentos/lineamientos_politica_arancelaria_12012006.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 revisado*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto.pdf>

- Nielsen Company. (2015). *Seis tendencias del retail en América Latina*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/latam/docs/reports/2016/Report6TendenciasdelRetailenLatinoamerica.pdf>
- Ochoa, V. (29 de abril de 2015). Como el ave fénix: el *retail*, una industria que renace. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/como-ave-fenix-retail-industria-que-renace-2130459>
- Oficina Comercial del Consulado General del Perú en Sao Paulo. (2008). *Ubicación Geográfica Estratégica*. Recuperado de <http://www.consuladoperusp.com.br/assets/oficina/UBICACION%20GEOGRAFICA%20ESTRATEGICA.pdf>
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(2), 33-44.
- Oliver, R. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Otra Mirada*. (12 de enero de 2016). 2016: Año de caída de la inversión minera y el déficit económico para el Perú. Recuperado de <http://www.otramirada.pe/2016-a%C3%B1o-de-ca%C3%ADda-de-la-inversi%C3%B3n-minera-y-el-d%C3%A9ficit-econ%C3%B3mico-para-el-per%C3%BA>
- Pasquel, E. (2 de diciembre de 2014). [Entrevista con Rolando Arellano: Dos tercios de la clase media peruana es emergente]. *Canal N*. Recuperado de <http://canaln.pe/actualidad/rolando-arellano-dos-tercios-clase-media-peruana-emergente-n161849>
- Peru Inflation Rate. (2016). *Trading Economics*. Recuperado de <http://www.tradingeconomics.com/peru/inflation-cpi>

Perú lidera desarrollo de sector *retail* en América Latina y es noveno en el mundo. (13 de diciembre 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-lidera-desarrollo-sector-retail-america-latina-y-noveno-mundo-2177035>

Perú Retail. (11 de marzo de 2016). ¿Cuáles son los retos que enfrenta el sector *retail* peruano? Recuperado de <http://www.peru-retail.com/retos-que-enfrenta-sector-retail-peruano/>

Perú Retail. (13 de mayo de 2016). Ripley centra sus estrategias en su plan 3D. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/ripley-centra-estrategias-plan-3d/>

Perú retrocedió cuatro posiciones en ranking global de competitividad del WEF. (29 de septiembre de 2015). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-retrocedio-cuatro-posiciones-ranking-global-competitividad-wef-2144151>

Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica. (7 de abril de 2015). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>

Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. México D. F., México: Editorial Continental. Recuperado de <http://www.sc.edu/es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2012). *Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012-2016*. Recuperado de <http://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2012/Diciembre/09/DS-119-2012-PCM.pdf>

PricewaterhouseCoopers, & TNS Retail Forward. (2007). *Retailing 2015: New frontiers*. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwib1b6rgJPLAhVG4SYKHc2IDjUQFggfMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.pwc.com%2Fcl%2Fes%2Fpublicaciones%2Fassets%2Fretailing2015.pdf&usq=AFQjCNGx8_TknQBxln6NUaQFrSEk495tA&sig2=b3pj7utsDIMF0iVR09ttUA&bvm=bv.115277099,d.eWE&cad=rja

- PricewaterhouseCoopers, & TNS Retail Forward. (2007). *Retailing 2015: New frontiers*.
Recuperado de <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/retailing2015.pdf>
- Puro Marketing*. (2013). El boca a boca entre consumidores continúa siendo vital para las marcas por su gran influencia. Recuperado de
<http://www.puromarketing.com/44/16990/boca-boca-entre-consumidores-continua-siendo-vital-para-marcas-gran.html>
- ¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve?. (2001, 12 de marzo). *Gestiopolis*.
Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- 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*. Lima, Perú: Esan Ediciones. Recuperado de
http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo_.pdf
- Reyes, J. (29 de abril de 2016). MEF rebajó proyección del PBI para este año de 4% a 3.8%. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mef-rebajo-proyeccion-pbi-este-ano-4-38-2159733>
- Ripley centra sus estrategias en su plan 3D. (2016, Mayo). *Revista Perú Retail*. Recuperado de <http://www.peru-retail.com/ripley-centra-estrategias-plan-3d/>
- Ripley renovará marcas para hacer frente a las *fast fashion*. (2 de diciembre de 2016). *Gestión*.
Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/ripley-renovara-marcas-hacer-frente-fast-fashion-2176232>
- Ripley, Saga Falabella, Paris y H&M en Gamarra ¿Qué Hacemos? (s. f.). *Gamarra.com*.
Recuperado de <http://www.gamarra.com.pe/ripley-saga-falabella-paris-hm-en-gamarra/>

- Rojas, C. (2015, junio). *Fast fashion*, un concepto a tomar en cuenta. *Perú Consume*.
Recuperado de <http://www.peruconsume.com/2015/06/fast-fashion-un-concepto-tomar-en.html>
- Rolando Arellano: ¿qué tan grande es la clase media en el Perú?. (2015, Junio). *Semana Económica*. Recuperado de
<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/163032-arellano-marketing-que-tan-grande-es-la-clase-media-en-el-peru/>
- Rolando Arellano: Dos tercios de la clase media peruana es emergente. (2014, Febrero).
Canal N. Recuperado de <http://canaln.pe/actualidad/rolando-arellano-dos-tercios-clase-media-peruana-emergente-n161849>
- Romainville, M. (28 de marzo de 2016). La importación de ropa china crece hasta más de 3,000%. *Diario El Comercio*. Recuperado de
<http://elcomercio.pe/economia/peru/importacion-ropa-china-crece-hasta-mas-3000-noticia-1888772>
- Saavedra, J. C. (2 de marzo de 2016). Crecimiento sin creación de empleo formal. *Diario Gestión*. Recuperado de
<http://www.apoyoconsultoria.com/noticias/detalle/860/crecimiento-sin-creacion-de-empleo-formal>
- Saavedra, M. (19 de agosto de 2015). ¿Qué planea Falabella ante competencia de marcas *fast fashion*? *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/que-planea-falabella-ante-competencia-marcas-fast-fashion-noticia-1833723>
- Se desaceleran las ventas de las tiendas por departamento y crecieron menos de 1% en el primer semestre. (15 de septiembre de 2015). *Diario Gestión*. Recuperado de
<http://gestion.pe/economia/se-desaceleran-ventas-tiendas-departamento-y-solo-crecieron-menos-1-2142857>

Sector *retail* representa el 1.7% de nuestro PBI. (17 de septiembre de 2014). *Publimetro*.

Recuperado de <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-centros-comerciales-robusto-crecimiento-26960?ref=ecr>

Situación de la Política Fiscal em el Perú. (2016, Febrero). Revista Lampadia. Recuperado de <http://www.lampadia.com/analisis/economia/situacion-de-la-politica-fiscal-en-el-peru>

Semana Económica. (21 de junio de 2015). [Entrevista con Rolando Arellano, presidente de Arellano Marketing: ¿Qué tan grande es la clase media en el Perú?]. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/163032-arellano-marketing-que-tan-grande-es-la-clase-media-en-el-peru/>

Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid, España: ESIC.

Situación de la Política Fiscal em el Perú. (2016, Febrero). Revista Lampadia. Recuperado de <http://www.lampadia.com/analisis/economia/situacion-de-la-politica-fiscal-en-el-peru>

Sociedad Nacional de Industrias. Comité Textil. (2016, Junio). Estadísticas de Importación del Sector Textil y Confecciones. Recuperado de <http://www.comitetextilperu.com/Boletin%20Textil/docs/impor.pdf>

Tecnologías de la información se expandirán en 55.2% al 2016. (18 de agosto de 2014). *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/tecnologias-informacion-se-expandiran-552-al-2016-noticia-1750795>

Trading Economics. (2016). Peru Inflation Rate. Recuperado de <http://www.tradingeconomics.com/peru/inflation-cpi>

Urdaneta, A. (21 de enero de 2016). Conoce lo que pasa en tus tiendas: Top 11 KPIs para el éxito en *retail* [Publicación de blog]. *Wivo*. Recuperado de <http://blog.wivoanalytics.com/conoce-tus-tiendas-top-11-kpis-para-exito-en-retail>

Velasco, U. (2017, 01 de marzo). *Entrevista a Ugo Velasco*. Gerente Comercial de Tiendas por Departamento de Paris Cajamarca, Cajamarca, Perú.

Ventas de tiendas por departamento bordearían los S/ 6,000 millones en el 2016. (4 de octubre de 2016). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ventas-tiendas-departamento-bordearian-s-6000-millones-2016-2171566>

Vidal, S. (2014). Reporte de Investigación y Pronóstico del Sector Comercial. *Colliers Internacional*. Recuperado de <http://www.colliers.com/-/media/3B69059079B34BE7AAB15E7723ABA054.ashx>

Vigo, A. (2017, 01 de marzo). *Entrevista a Adrian Vigo*. Gerente Comercial de Tiendas por Departamento Ripley Pucallpa, Pucallpa, Perú.

Zapater, A. (7 de septiembre de 2012). Presente y futuro del sector *retail* peruano. *Conexión Esan*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/09/07/presente-futuro-sector-retail-peru/>



Apéndice A

Entrevista a la gerenta Comercial de Oechsle Cajamarca, Melina Mayta

1. Frente al servicio y la atención que brindan al cliente final, ¿qué acciones específicas están implementando para mejorar su servicio?

Se ha establecido un protocolo de atención al cliente, se ha capacitado a todo el personal de tienda en dicho protocolo, con la finalidad de brindar un mejor servicio al cliente. Este protocolo implica desde el saludo, la bienvenida, atención de necesidades, apoyo en productos, ofrecimiento de otros servicios, etc., hasta el cierre o despedida al cliente invitándolo a que vuelva pronto. Es importante mencionar que este protocolo no lo tienen otras tiendas *retail*.

2. ¿Por qué no se permite el uso de tarjetas de crédito de bancos, financieras u otras tiendas *retail* y su fraccionamiento en cuotas? No cree que podría aumentar la cantidad de ventas y facilitar la compra a los consumidores.

La mayoría de *retails* limitan el uso de otras tarjetas de crédito que no sean la del *retail* mismo, y esto es por buscar maximizar los beneficios del uso de la tarjeta propia, pero en Oechsle no está del todo implementado. La idea del uso de la tarjeta propia no es solo el tema del consumo, sino además maximizar los beneficios de la misma buscando que el cliente retorne a la tienda y tal vez haga más consumos.

3. ¿Qué otros beneficios obtiene el consumidor final con el uso de su tarjeta?

Existen una gama de establecimientos afiliados, en el caso de Oechsle la tarjeta OH te da acceso a otros establecimientos que forman parte del grupo empresarial, pero no considera todas las posibilidades que podrían generarse como beneficios al cliente final.

4. ¿Existe la posibilidad de crear un gremio que, entre otras cosas, facilite las diferentes transacciones con tarjetas de crédito de bancos, financieras u otras

tiendas por departamento y así generar una sinergia entre todas las empresas del sector *retail*?

Al menos en el corto y mediano plazo no. No todas las empresas del sector *retail* pertenecen a un mismo grupo empresarial ni se dirigen al mismo segmento, pertenecen a distintos grupos y apuntan a intereses muchas veces distintos.

5. Dentro de sus marcas propias, ¿cuáles considera usted son de mayor posicionamiento en el consumidor?

En una tienda *retail*, en el rubro textil, su principal foco está siempre en la mujer.

Tenemos dos marcas principales: Hipnotic está dirigido al sector juvenil, tanto hombre como mujer, y también tenemos AMC, que es una marca más exclusiva de mejor diseño, mejor acabado y la materia prima es de mejor calidad. Otras marcas son Aerial y Unlock, que se dirigen a un sector masivo y juvenil. Hay otra marca: Malaver, que apunta al sector mujer ejecutiva, formal; se distingue por calidad de producto y diseño, y es algo más cara.

6. ¿Cuál es el factor diferencial más marcado de una tienda por departamento frente a sus competidores en el rubro textil? ¿Existe algún otro factor potencial que sea considerado?

Siempre dependerá del sector o segmento al cual se dirige, Oechsle se dirige a un segmento C y D, y nuestro diferencial siempre ha sido el precio. Hemos mejorado considerablemente la calidad de nuestros textiles y el diseño de nuestras marcas propias.

En mi análisis, Saga sigue estando arriba en calidad y diseño de productos textiles. Paris no es competencia con nosotros en el tema textiles, pues nosotros tenemos mayor variedad. Ripley ha desmejorado notablemente la calidad de sus textiles; su

oferta es casi de puros básicos. Marcas como Zara y H&M ofrecen solo moda de muy corto plazo, y este es un nuevo diferencial en el criterio de compra de los clientes.

7. Frente al ingreso de sus competidores, ¿cree que las tiendas *retail* están adoptando acciones para competir por ser más selectivas en los textiles?

En el caso de Oechsle, no. Estamos muy limitados por las políticas corporativas.

Cuando ocurren situaciones nuevas, somos mucho más reactivos, esperamos ver la reacción del mercado y adaptarnos a los nuevos contextos que puedan surgir. Oechsle es una empresa reactiva.

8. ¿Las acciones por ingresar marcas internacionales y selectivas han tenido el impacto esperado en las ventas: sí o no? ¿Por qué?

Depende de la localidad donde se ubique la tienda, se ponen las marcas exclusivas. En el caso de Oechsle, las tiendas para promocionar marcas exclusivas son las del C. C. Salaverry y Jockey Plaza en Lima. Oechsle solo busca rentabilidad: cuando ingresó marcas exclusivas a nivel nacional no tuvo los resultados de rentabilidad esperados, por eso se decidió concentrar todo en Lima y en estas dos tiendas.

9. ¿Cuáles cree que son las fortalezas y oportunidades que tienen las tiendas por departamento en el rubro textil?

En cuanto a fortalezas, la calidad del producto textil mejoró significativamente, esto se ha empezado a notar y está siendo valorado por el cliente.

Respecto a oportunidades, un buen punto es ingresar al mundo virtual de las ventas a través de internet, esto repercute muchos beneficios y ahorros en diversos aspectos administrativos, logísticos, etc. y en Oechsle esto es una oportunidad por explotarla y recién estamos empezando, Saga tiene el liderazgo en este aspecto.

10. ¿Cuáles cree que son las amenazas y debilidades que enfrentan las tiendas por departamento en el rubro textil?

Sobre las amenazas, está el ingreso de las plataformas de ventas *on line* (por ejemplo Lineo, Mercado Libre, Olx), ya que restan afluencia de clientes a las tiendas.

Las debilidades están en dividir y segmentar la ubicación de las tiendas y el clima, y mejorar el mix de productos. No segmentar por clima resta capacidad de respuesta al cliente vs. la necesidad del momento. Es decir, enviar ropa de verano a una tienda como Cajamarca o enviar ropa de abrigo a una tienda como Piura nos perjudica y esta debilidad aún no se supera.

11. ¿Cuál es la expectativa de crecimiento para las tiendas por departamento en el rubro textil para 2017?

El rubro en general seguirá creciendo y, en Cajamarca, hay muchas posibilidades de crecimiento. La entrada de H&M demuestra que hay potencial en provincias, sumado al afán consumista que nos identifica. Sobre ello, hay que señalar que la mujer es la prioridad de una tienda por departamento.

12. Frente a demoras en el proceso de importación, ¿han diseñado planes de contingencia para el abastecimiento de mercadería?

Tuvimos un caso de agotamiento de ropa de abrigo en las tiendas de Cusco y Huancayo, y a su vez un excedente en Pucallpa, lo que se hizo fue recopilar la mercadería y enviarla a estas tiendas y se logró la venta de estos productos.

13. ¿Han considerado crear un programa de desarrollo de proveedores locales para generar sinergias en el canal de abastecimiento?

Todo esto se ve a nivel corporativo. Toda decisión está centrada a nivel corporativo en Lima. No hay proveedores locales para las tiendas: todo se decide en Lima.

14. Dentro del sector, ¿a quiénes consideran como competidores directos?

Saga y Ripley sí; Paris no tanto. En cuanto a Cajamarca, nuestra competencia directa es Ripley, ya que estamos en el mismo centro comercial (C. C. Real Plaza Cajamarca).

15. ¿Consideran a Gamarra como un competidor directo: sí o no? ¿Por qué?

No se le considera un competidor, ya que no hay forma alguna de medirlo corporativamente de manera que se pueda establecer un punto de referencia, así como diferencias y comparaciones. Sin embargo Gamarra está en una constante evolución, ha mejorado la calidad de sus productos; le da un enfoque más profesional a la exhibición y el mercadeo, tallado, colorización, etc. Gamarra está localizado solo en Lima; eso también le resta accionar o competitividad.

16. ¿A quiénes considera aliados o socios estratégicos en este sector? ¿Cuáles son las oportunidades de sinergia con estos aliados?

Lo son y no lo son, en el caso de Oechsle, nuestros aliados serían las empresas que pertenecen al grupo Intercorp. Sin embargo, Plaza Veá puede restarnos (y ya ha pasado) ventas dentro del segmento de electrodomésticos, ellos sacan un televisor del mismo modelo que yo vendo en la tienda, pero en Plaza Veá está más barato y el cliente lo puede comprar con la misma tarjeta OH.

17. Frente a las posibilidades de expansión, ¿qué aprendizaje dejaron los errores del pasado como el caso de Ripley en Colombia?

En Ecuador y Colombia predominan más las boutiques de marcas propias, muy poco los centros comerciales o los malls. En el caso de Ripley, fue una decisión corporativa que no funcionó por errores en el proceso de análisis del mercado. En el caso de Oechsle, se pensó una vez abrir una tienda en Brasil, sin embargo por decisiones corporativas se dejó esta idea de lado y se han concentrado en las tiendas en Lima y provincias.

18. ¿Cómo ha afectado al sector la contracción del consumo interno y la nueva política económica de Donald Trump?

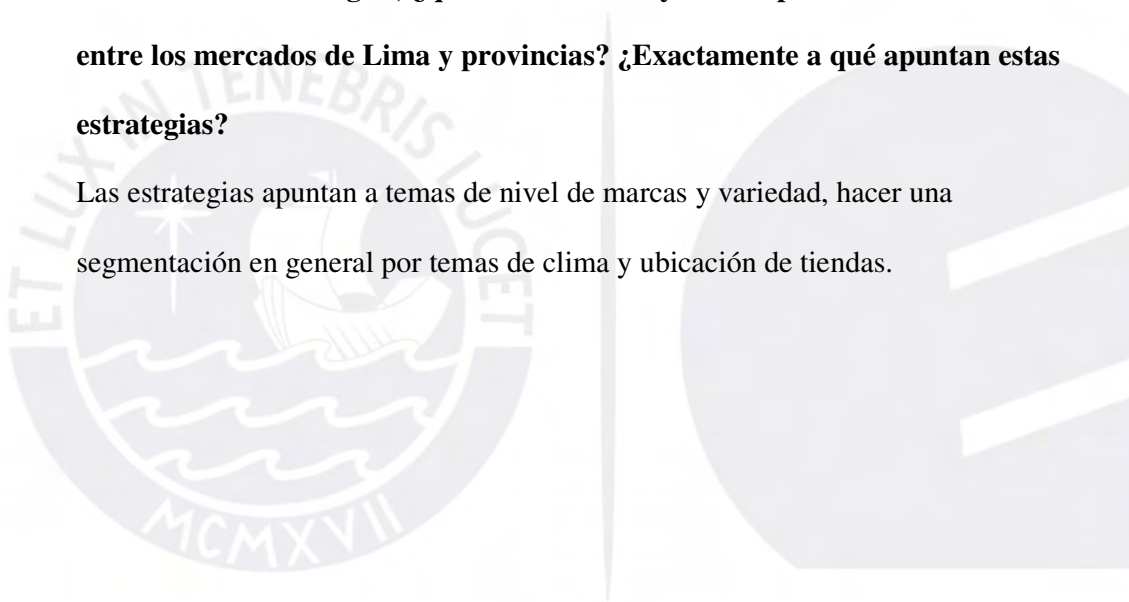
Aún no hay afectación o impacto directo o inmediato. Todo se trata de especulaciones; aunque haya temor, una tienda como Oechsle no puede permitir su accionar sobre la base de los temores.

19. ¿Quiénes son sus actuales competidores y a quienes han identificado como posibles futuros competidores dentro del rubro de textiles en el sector *retail*?

H&M y su futuro ingreso al CC El Quinde en Cajamarca, también están las tiendas virtuales.

20. Dentro de sus estrategias, ¿qué diferencias hay en el aspecto socioeconómico entre los mercados de Lima y provincias? ¿Exactamente a qué apuntan estas estrategias?

Las estrategias apuntan a temas de nivel de marcas y variedad, hacer una segmentación en general por temas de clima y ubicación de tiendas.



Apéndice B

Entrevista al gerente Comercial de Paris Cajamarca, Ugo Velasco

1. Frente al servicio y la atención que brindan al cliente final, ¿qué acciones específicas están implementando para mejorar su servicio?

En tiendas Paris Cajamarca, estamos revisando y rediseñando el *layout* de la tienda. Contamos con mucho espacio libre, por lo cual vamos a colocar muebles, entre otros instrumentos, para mejorar la exhibición de textiles, enmarcando los nuevos mix de textiles a través de las tortas, parrillas, rieles, etc. Queremos optimizar los espacios que tenemos ofreciendo a los clientes una mejor y más variada mercadería, facilitando su visualización.

Actualmente un 70% de nuestros textiles son de proveedores locales y un 30% son importados. Queremos que le sea más práctico al cliente identificar los mejores textiles, siempre con énfasis en nuestras marcas propias que nos dejan mayor margen de ganancia.

Adicionalmente, estamos tratando de tener líneas rentables de negocio que representen a la tienda, ya que la fijación de productos no necesariamente es la misma en una tienda de costa que una tienda en sierra o en la selva.

2. ¿Por qué no se permite el uso de tarjetas de crédito de bancos, financieras u otras tiendas *retail* y su fraccionamiento en cuotas? No cree que podría aumentar la cantidad de ventas y facilitar la compra a los consumidores.

En todas las empresas de *retail* manejamos el tema de participación y plazo, y para cada tarjeta esto es fundamental porque se mide el convenio comercial entre el banco y la tienda, ya que quien asume el costo de un promocional es la tienda.

No está prohibido en Paris pagar con las tarjetas de otros bancos o financieras, sin embargo, a la tienda le conviene que uses su tarjeta y a un mayor número de cuotas,

pero siempre con la tarjeta de la tienda, cuando lo haces con tarjetas de otros bancos, suele pasarse de manera directa y ya el cliente debería solicitar el fraccionamiento en cuotas a su banco.

3. ¿Qué otros beneficios obtiene el consumidor final con el uso de su tarjeta?

En el caso de Paris, tenemos una alianza con la tarjeta Bonus para la acumulación de puntos que te generan descuentos sobre el precio de etiqueta de algún producto, y si además los consumos los haces con tu tarjeta Cencosud, acumulas el doble de puntos Bonus.

Adicionalmente, tus compras se añaden a tu historial crediticio y siempre que tu calificación sea buena en el sistema financiero, puedes ampliar tu línea de crédito de manera inmediata.

Accedes además a promociones exclusivas, ya sea en Metro o en Wong, que pertenecen al grupo Cencosud.

4. ¿Existe la posibilidad de crear un gremio, que entre otras cosas, facilite las diferentes transacciones con tarjetas de crédito de bancos, financieras u otras tiendas por departamento y así generar una sinergia entre todas las empresas del sector *retail*?

Lo que sé es que existen reuniones directorales, pero hay que entender que cada empresa *retail* pertenece o se enmarca a un grupo familiar empresarial, a un conglomerado financiero y por ello es difícil que llegue a existir un gremio o asociación ya que cada conglomerado vela por sus propios intereses.

5. Dentro de sus marcas propias, ¿cuáles considera usted son de mayor posicionamiento en el consumidor?

Tenemos Opposite, que es la marca bandera a nivel precio, con una calidad estándar, es un diseño más casual, sport y tiene un punto de precio inicial muy económico. Por

otro lado, tenemos Alaniz, la cual se segmenta por la calidad del textil, se destaca su diseño elegante, que es un estilo más ejecutivo, de una presentación mucho más formal y de mejor calidad. Existen otras marcas como Greenfield y Rain Forest, las cuales están orientadas a edades y según el uso de las personas, aquí se varían los diseños, colores, entre otros aspectos.

6. ¿Cuál es el factor diferencial más marcado de una tienda por departamento frente a sus competidores en el rubro textil? ¿Existe algún otro factor potencial que sea considerado?

- a. Tenemos muchas más marcas, por lo cual los clientes tienen de dónde escoger.
- b. Tenemos mayor profundidad o cantidad de productos para ofrecer a nuestros clientes.
- c. A nivel de básicos (en textiles), en comparación con la competencia, tenemos mayor colorización.
- d. Contamos con estructura de m² que se puede asignar a nuestras marcas propias (*layout*), con la finalidad de ofrecer oportunidades de crecimiento a textiles y calzado.

7. Frente al ingreso de sus competidores, ¿cree que las tiendas *retail* están adoptando acciones para competir por ser más selectivas en los textiles?

Sí lo estamos haciendo, a nivel de un *feedback*, que se hace de manera semanal en los comités de gerencia y, de ser necesario, con el proveedor, ya sea por un tema de tallado, colorización de prenda, cierres, botones u otras razones, buscando oportunidades de mejora en los textiles.

Se busca trabajar de la mano con los proveedores a través de una adecuada negociación, que involucre de ser necesario el envío de muebles, promotores, impulsores, muestras, volantes y todo aquello que sea útil para la tienda y le beneficie también al proveedor.

8. ¿Las acciones por ingresar marcas internacionales y selectivas han tenido el impacto esperado en las ventas: sí o no? ¿Por qué?

La respuesta es sí y no. Depende mucho dónde esté ubicada la tienda. Por ejemplo, un no: la marca Oakley sí puedo venderla en una tienda Paris en Lima, pero no en provincia, ya sea por un tema de exclusividad o precio. En el caso de sí: es la marca CAT que sí se vende en provincia, pero no en su mix completo, porque se distinguen las preferencias de la zona en que se ubica la tienda.

9. ¿Cuáles cree que son las fortalezas y oportunidades que tienen las tiendas por departamento en el rubro textil?

A nivel de fortalezas, mayor cantidad de marcas, mejor selección de productos, mejores promociones. A nivel de oportunidades, la variación de temporadas, la distribución de las tiendas y el aprovechamiento mejor del tema de climas y la automatización del sistema de reposición que actualmente en Paris no está implementada todavía.

10. ¿Cuáles cree que son las amenazas y debilidades que enfrentan las tiendas por departamento en el rubro textil?

A nivel de amenazas, es el ingreso de otras marcas. Por ejemplo, en el caso de Cajamarca, está por ingresar H&M al C. C. el Quinde. H&M va a tener 2,800 m² y es un competidor para las 4 empresas *retail* que están aquí en Cajamarca y más directamente para Saga y Paris, porque compartiremos el mismo C. C.

Sin embargo, en el caso de Paris, también lo vemos como una oportunidad porque dentro del C. C., H&M estará más cerca de la puerta de Paris y no de la puerta de Saga y esto traerá mayor tránsito hacia nuestra tienda y definitivamente la clientela podrá definir su compra por calidad, color, talla o costos.

A nivel de debilidades, tendríamos algunas dificultades con los proveedores a nivel de quiebre de talla y el tema de reposición.

11. ¿Cuál es la expectativa de crecimiento para las tiendas por departamento en el rubro textil para 2017?

Específicamente en Paris Cajamarca, es mejorar el *layout* de la tienda, además de identificar el potencial o la debilidad de ciertas marcas para definir su permanencia o retiro. A nivel del grupo, es la apertura y consolidación de otras tiendas. En este caso, en Lima se abrirán tiendas en el Mall del Sur, San Miguel y Miraflores, que se inaugurarán este año. Y, por último punto, es la mejora del mix de productos a raíz de identificar qué es lo que necesitan las tiendas en función de la zona donde se ubiquen y los climas.

12. Frente a demoras en el proceso de importación, ¿han diseñado planes de contingencia para el abastecimiento de mercadería?

Sí hay diseño de plan de contingencias ante problemas con proveedores locales, sin embargo, todos los proveedores se encuentran ubicados en Lima.

13. ¿Han considerado crear un programa de desarrollo de proveedores locales para generar sinergias en el canal de abastecimiento?

Los proveedores locales están ubicados preferentemente en Lima. Cualquier necesidad que tenga alguna tienda, sea de Lima o provincia, por un tema de costos y decisiones corporativas todo se maneja de manera centralizada en Lima, es decir, Paris Cajamarca o Ica no tiene proveedores locales en dichas localidades. Todo lo solicitamos a Lima directamente.

14. Dentro del sector, ¿a quiénes consideran como competidores directos?

Todas las empresas del sector *retail* son competidores directos. Aquí, en Cajamarca, tiendas Paris está segundo después de Saga, pero existen a nivel general muchas otras variables como ciudad, ubicación, oportunidad de llegada de las marcas, etc.

15. ¿Consideran a Gamarra como un competidor directo: sí o no? ¿Por qué?

Si es un competidor directo, su producto es de una buena calidad, sin embargo, están en un constante proceso de mejora en temas de diseño, en adición a ello, reciben una constante publicidad. Por ejemplo, muchos de los *chicos reality* tienen sus marcas de ropa con tiendas y todo dentro del mismo Gamarra, a su vez en medios masivos de comunicación siempre hay uno que otro reportaje que hable de Gamarra y eso es publicidad gratuita.

Por otro lado, por ejemplo, Pierre Cardin maneja marcas como Tommy, Ritzy y ciertas liquidaciones con yayas y miniyayas de estas marcas, las encuentras en Gamarra, con unos precios realmente bajos comparados con los precios que estas marcas tienen en una tienda *retail*.

16. ¿A quiénes considera aliados o socios estratégicos en este sector? ¿Cuáles son las oportunidades de sinergia con estos aliados?

Los aliados estratégicos están dados por los conglomerados financieros de los grupos a los cuales pertenecen las tiendas *retail*. En nuestro caso, nuestros aliados son Metro y Wong.

17. Frente a las posibilidades de expansión, ¿qué aprendizaje dejaron los errores del pasado, como el caso de Ripley en Colombia?

Lo que ha dejado esa experiencia es identificar cual es la realidad que se vive en el lugar donde piensas abrir una tienda. En el caso de Colombia, existen muchas tiendas boutiques, cada marca tiene su propia tienda boutique, las marcas se consolidan más a nivel de boutiques.

18. ¿Cómo ha afectado al sector la contracción del consumo interno y la nueva política económica de Donald Trump?

En el caso de Donald Trump, actualmente no hay una afectación directa, al menos de manera inmediata, ya que mucho de lo que se habla son especulaciones.

19. ¿Quiénes son sus actuales competidores y a quienes han identificado como posibles futuros competidores dentro del rubro de textiles en el sector *retail*?

Las demás empresas del sector *retail*, pero a futuro en Cajamarca, el ingreso de H&M y a su vez en Piura y Trujillo el ingreso de Zara, siempre bajo el esquema de tienda especializada o boutique. Otro ejemplo sería Topy Top, quienes están creciendo y mejorando mucho a través de acciones de imitación de lo que se hace en el sector *retail*.

20. Dentro de sus estrategias, ¿qué diferencias hay en el aspecto socioeconómico entre los mercados de Lima y provincias? ¿Exactamente a que apuntan estas estrategias?

Las estrategias deben apuntar a dar una mayor rotación de productos, mejorar las promociones, identificar las zonas de mayor concentración o zonas calientes, a su vez segmentar el mix de productos diferenciando el tema de climas según donde se ubique la tienda, una temporada de invierno o verano en Cajamarca no es lo mismo que en Lima o Pucallpa y viceversa, a su vez mejorar las negociaciones con proveedores, ya sea negociación por volumen, costo, márgenes, etc.

Apéndice C

Entrevista al Gerente Comercial de Ripley Pucallpa, Adrián Vigo

1. Frente al servicio y la atención que brindan al cliente final, ¿qué acciones específicas están implementando para mejorar su servicio?

Trabajamos en 2 frentes:

- Servicio al cliente en piso. Esto lo hacemos a través de una correcta selección de personal, con vocación de servicio y disposición para atender a nuestros clientes. Hacemos capacitaciones mensuales sobre atención al cliente y casos ocurridos en piso. Finalmente, hacemos concursos para premiar al área con mejor servicio, a través de llamadas hechas por un *call center* a clientes que realizaron compras en la tienda, también premiamos a los mejores colaboradores en el concurso de “Líderes de servicio”, a través de recomendaciones hechas por los clientes en los cuadernos de servicio ubicados en la tienda.
- Servicio de postventa, tenemos un área de tienda encargada de 3 procesos importantes para garantizar que la experiencia de compra sea duradera:
 - 1) Cambio de productos, bajo ciertas condiciones
 - 2) Atención al cliente, para reclamos y consultas
 - 3) Servicio postventa, para atención de garantías en productos de electro

2. ¿Por qué no se permite el uso de tarjetas de crédito de bancos, financieras u otras tiendas *retail* y su fraccionamiento en cuotas? No cree que podrían aumentar la cantidad de ventas y facilitar la compra a los consumidores.

Se permite el uso de cualquier tarjeta como medio de pago en la tienda, el no fraccionamiento es una política del banco para promover la tarjeta propia.

3. ¿Qué otros beneficios obtiene el consumidor final con el uso de su tarjeta?

El programa de la tarjeta incluye beneficios, como acceso a productos exclusivos (Ahora o Nunca), cupones con descuento adicional sobre precio vigente para la primera compra, programa de acumulación y canje de puntos por compras con la tarjeta, además, no se cobra mantenimiento ni membresía.

- 4. ¿Existe la posibilidad de crear un gremio, que entre otras cosas, facilite las diferentes transacciones con tarjetas de crédito de bancos, financieras u otras tiendas por departamento y así generar una sinergia entre todas las empresas del sector *retail*?**

Ya está permitido el uso de cualquier tarjeta en la tienda, lo que no está permitido es el fraccionamiento en cuotas para tarjetas de otros bancos.

- 5. Dentro de sus marcas propias, ¿cuáles considera usted son de mayor posicionamiento en el consumidor?**

Index, Marquis, Cacharel y Kenneth Stevens para el caso de damas y caballeros; Harvest para el caso de infantil.

- 6. ¿Cuál es el factor diferencial más marcado de una tienda por departamento frente a sus competidores en el rubro textil? ¿Existe algún otro factor potencial a ser considerado?**

Es importante que la marca tenga la colección adecuada para el mercado al que se dirige, hemos entendido que no todas las tiendas del país deben tener las mismas marcas y colecciones. Ahora trabajamos con una estrategia de clusterización y diferenciación de tiendas que permite que cada tienda tenga el tipo de ropa que más se acomoda a su realidad, somos un país con climas y realidades distintas, en la gestión de esa diversidad radica nuestra principal ventaja.

- 7. Frente al ingreso de sus competidores, ¿cree que las tiendas *retail* están adoptando acciones para competir por ser más selectivas en los textiles?**

Los *fast fashion* tienen una propuesta de calidad media, bajo precio, poca profundidad de *stock* y alta rotación de colecciones. Ante eso, hemos apostado por desarrollar nuestras marcas propias, mejorando su calidad y ampliando sus colecciones.

8. ¿Las acciones por ingresar marcas internacionales y selectivas han tenido el impacto esperado en las ventas: sí o no? ¿Por qué?

Es difícil decirlo, porque las marcas internacionales aún tienen poca cobertura en el país. Por otro lado, las marcas selectivas propias sí han tenido una mejora en sus ventas hasta diciembre de 2016.

9. ¿Cuáles cree que son las fortalezas y oportunidades que tienen las tiendas por departamento en el rubro textil?

Fortalezas: amplia red de tiendas con presencia nacional, recordación de marca media de parte de los clientes, buena relación calidad-precio.

Oportunidades: mejorar la cadena de suministro para garantizar abastecimiento por canales en las tiendas, ampliar la producción nacional como opción de abastecimiento, incluir a textil en el canal *on-line*.

10. ¿Cuáles cree que son las amenazas y debilidades que enfrentan las tiendas por departamento en el rubro textil?

Debilidades: media recordación de marca, aún relacionada con precio; abastecimiento tradicional lento en comparación a competidores, producción extranjera de respuesta lenta.

Amenazas: ingreso de *fast fashion* al mercado, contracción del consumo masivo, fenómenos naturales que afectan la afluencia en los centros comerciales, crecimiento de la compra por internet.

11. ¿Cuál es la expectativa de crecimiento para las tiendas por departamento en el rubro textil para 2017?

La idea es crecer en promedio 5% sobre la venta de 2016 a nivel nacional.

12. Frente a demoras en el proceso de importación, ¿han diseñado planes de contingencia para el abastecimiento de mercadería?

Hay programas de compra nacional en algunas líneas de marca propia. Estamos en pleno proceso de validación por parte de la empresa y de los clientes.

13. ¿Han considerado crear un programa de desarrollo de proveedores locales para generar sinergias en el canal de abastecimiento?

Ya estamos en ello.

14. Dentro del sector, ¿a quiénes consideran como competidores directos?

Al resto de tiendas por departamentos, H&M, Zara y Forever 21.

15. ¿Consideran a Gamarra como un competidor directo: sí o no? ¿Por qué?

No, porque el cliente que acude a los centros comerciales y tiendas por departamentos busca tener experiencias de compra, los clientes de Gamarra, por el momento solo buscan algunas características como calidad-precio.

16. ¿A quiénes considera aliados o socios estratégicos en este sector? ¿Cuáles son las oportunidades de sinergia con estos aliados?

Los centros comerciales han demostrado ser el canal de venta más importante en los últimos años, ya no se contemplan proyectos de tiendas *Stand Alone*. Asimismo, el Banco Ripley es nuestro principal socio comercial.

17. Frente a las posibilidades de expansión, ¿Qué aprendizaje dejaron los errores del pasado como el caso de Ripley en Colombia?

Actualmente, Ripley se ha fusionado con Liverpool (México) para emprender proyectos de manera conjunta y aprovechar el *know how* en mercados internacionales.

18. ¿Cómo ha afectado al sector la contracción del consumo interno y la nueva política económica de Donald Trump?

La contracción del consumo interno nos ha obligado a buscar eficiencias en la operación y en los procesos; el plan semestral de la compañía está enfocado en la eficiencia. La política de Trump aún no tiene aspectos concretos que afecten directamente a la compañía, no obstante tenemos una política financiera de cobertura con instrumentos derivados para el tipo de cambio.

19. ¿Quiénes son sus actuales competidores y a quienes han identificado como posibles futuros competidores dentro del rubro de textiles en el sector *retail*?

Los actuales competidores fueron los comentados en la pregunta 14, sobre los futuros competidores, está en el canal internet como el más importante, además del auge de la compra especializada como las boutiques.

20. Dentro de sus estrategias, ¿qué diferencias hay en el aspecto socioeconómico entre los mercados de Lima y provincias? ¿Exactamente a que apuntan estas estrategias?

Está claro que hay muchas diferencias entre Lima y provincias; tenemos una estrategia de clusterización por nivel de venta de cada tienda. De eso depende el mix de marcas y el tamaño de la tienda. Adicionalmente, tenemos una sectorización por tipo de clima para determinar los tipos de colecciones y temporadas de determinados grupos de tiendas.

Apéndice D

Entrevista al gerente Comercial de Ripley, Sergio Manzor

----- Mensaje reenviado -----

De: Sergio Manzor <smanzor@ripley.com.pe>**Para:** "DIAZ_SUMAR@YAHOO.ES" <DIAZ_SUMAR@YAHOO.ES>**Enviado:** Jueves 09 de Marzo de 2017 12:21**Asunto:** Apoyo con cuestionario de Tesis

Susan:

Disculpa mi demora, estuve complicado con muchas cosas.

Mira, acabo de revisar cada una de las preguntas que me indicas, pero resumiré mis respuestas en este texto de manera general a tus inquietudes.

Ripley está adoptando una nueva estrategia frente al ingreso de nuevos competidores, tales como son las tiendas de *fast fashion*, es decir, necesitamos diferenciarnos para generar permanencia en el mercado para ello se está usando tres puntos:

- Primero, se está estableciendo un cadena de proveedores locales con el fin de poder sacar más colecciones en un año, tal como lo hace nuestra competencia directa como H&M, Zara o Forever 21. Dicha cadena se gestiona en Lima.
- Segundo, se está implementando nueva forma de abastecimiento para las tiendas a nivel nacional, desde las bodegas hasta la nueva distribución para lo cual Ransa es una aliado de este engranaje.
- Tercero, se está fortaleciendo el ingreso de nuevas marcas internacionales tanto para mujer, hombre e infantil.

Ahora, el tema propiamente de banco, es complicado generar una alianza con otras tarjetas porque es la búsqueda diferente de beneficios de cada corporación. Cada una exige

una penetración o participación en el mercado y estamos en la búsqueda de tener mayor participación de nuestra tarjeta y en captación de esta.

Con respecto a Gamarra, esto no es competencia para Ripley y para ninguna tienda por departamento, porque hoy en día está enfrentando una crisis de crecimiento, ahora nosotros lo vemos como potencial proveedor a muchos de los empresarios de este emporio.

Nosotros somos fuertes por la cobertura a nivel nacional de nuestras tiendas, que sí hacen la diferencia frente a otras tiendas por departamento, mientras que las oportunidades que tenemos se dan por el crecimiento por el lado de las *e-commerce*. Hoy en día nuestra plataforma tuvo mucho crecimiento en comparación al año pasado y es una tendencia de otras tiendas.

La amenaza de esta época es por los fenómenos naturales que han quebrado mucha de nuestras tiendas a nivel norte, perdemos al día una venta de 3 a 4 millones de soles que afecta a la corporación, nos estamos recuperando, pero no como se debería. Y frente a las debilidades de la empresa, es nuestra cadena de abastecimiento, con la cual aún estamos trabajando.

Espero te ayuden mis respuestas.

Sergio

El 01 de Marzo de 2017, 16:40, Susan Díaz <diaz_sumar@yahoo.es> escribió:

Sergio:

Por favor, tu apoyo. Tal como te comenté, te adjunto algunas preguntas para poder apoyarme en el desarrollo de mi tesis académica. Nos ayudarían mucho tus respuestas para el desarrollo de esta.

Saludos cordiales,

Susan Díaz

Apéndice E

Análisis del ROI en la gestión comercial de las tiendas por departamento en el Perú

Pag 8.

V MARCO TEÓRICO SOBRE EL RETORNO DE LA INVERSIÓN 16

Los principales indicadores financieros que se utilizan para medir el retorno de la inversión en las Tiendas por Departamento en Perú son: la utilidad operativa de corto plazo o “EBITDA” y el retorno de la inversión o “ROI”.

Utilidad operativa de corto plazo o Ebitda (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization):

El EBITDA es el resultado operativo “antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones”. Es un indicador preparado en base a la información de los estados financieros; en el cual los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones se adicionan después del margen bruto de explotación. Es considerado una métrica que permite medir la rentabilidad de una empresa y la aproximación a su valor real.

El EBITDA se ha convertido en un indicador financiero contable muy utilizado por los analistas financieros y comerciales ya que estiman que daría información de mejor calidad en cuanto al funcionamiento del área de negocios en la que participa la empresa, en comparación con la información que se obtiene mirando sólo el resultado del ejercicio.

Retorno de la inversión o ROI (return on investment): Es una herramienta financiera – expresado en porcentaje- que permite medir con eficacia la forma en que una empresa utiliza sus activos.

Es decir, representa la metodología que sirve para medir el impacto y el retorno de la inversión, este modelo se viene utilizando de manera creciente en muchas economías del mundo.

A continuación se señala de manera detallada la fórmula del ROI:

ROI = Utilidad neta de la actividad / Inversiones realizadas o costos

Esta herramienta se enfoca en resultados obtenidos y provee los lineamientos generales, para mostrar como una empresa logra:

- Ajustar las medidas y estrategias del negocio con sus objetivos planteados
- Mejorar la rentabilidad de los clientes y los presupuestos corporativos.

Pag. 13

Indicador del valor del cliente

El valor del cliente es una forma de medir el valor presente de los flujos de caja, según su patrón de consumo en el sector Tiendas por Departamento. Permite saber cuánto dinero puede llegar a aportar un determinado cliente en el futuro, y si continúa con las mismas pautas de compra en un periodo a largo plazo. Siendo la siguiente fórmula:

$$\text{CLTV} = \frac{\text{Promedio ingresos mensuales por cliente} \times \text{margen bruto por cliente}}{\text{Tasa de rotación mensual de clientes}}$$

Tique promedio

Es una de las métricas más comunes en las Tiendas por Departamento ya que permite conocer las ventas del periodo, la facturación respecto de la misma época del año anterior, y su contraste con su presupuesto. Este indicador no está aún en la memoria por los gerentes de las compañías. Siendo la siguiente fórmula:

$$\text{Tique promedio} = \text{Ventas Acumuladas} / \text{Registros Acumulados}$$

Número de clientes

Permite conocer la cantidad de clientes que se tiene en un periodo determinado.

Pag. 15

VII FORMULACIÓN DE LAS POSIBLES HIPÓTESIS DE TRABAJO

En la presente investigación, las hipótesis se refieren a las explicaciones tentativas de las preguntas de investigación y los objetivos de la tesis:

Hipótesis general

El análisis del retorno de la inversión de las Tiendas por Departamento en el Perú utilizando métricas no financieras mejora la gestión comercial de estas.

Hipótesis específica 1

El análisis del retorno de la inversión de las Tiendas por Departamento en el Perú utilizando métricas del mercado mejora la gestión comercial de estas.

Hipótesis específica 2

El análisis del retorno de la inversión de las Tiendas por Departamento en el Perú utilizando métricas del cliente mejora la gestión comercial de estas.

Hipótesis específica 3

El análisis del retorno de la inversión de las Tiendas por Departamento en el Perú utilizando métricas de Tiendas por Departamento mejora la gestión comercial de estas.

Pag. 21

Tabla 1. Inversión en Tiendas por Departamento en el Perú

¿Usted considera que las inversiones en el sector de Tiendas por Departamento están en crecimiento en los últimos cinco años?

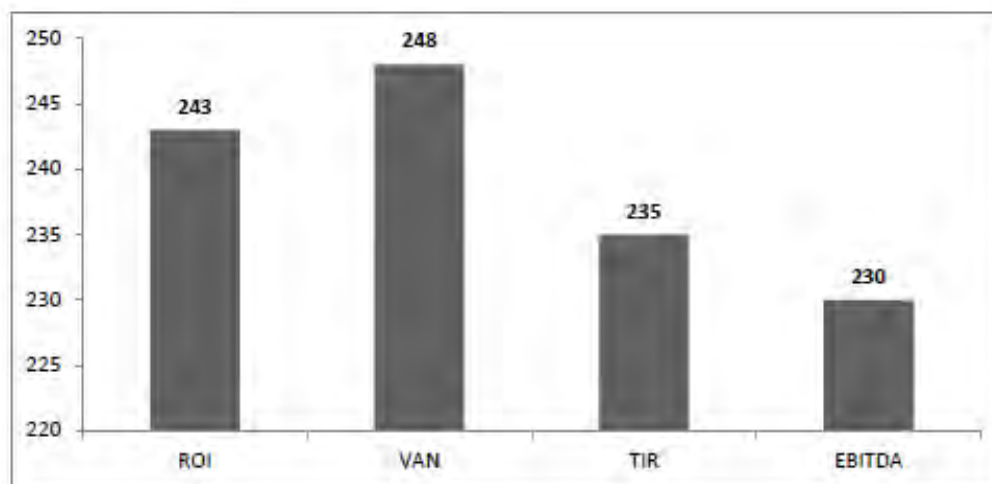
Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	43	61.43%
De acuerdo	27	38.57%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	70	100%

Fuente: Encuesta realizada a 70 administradores de TDP en el Perú, a diciembre 2015

La tabla 1 indica los resultados de la encuesta aplicada a 70 administradores de Tiendas por Departamento respecto a si las inversiones en el sector de Tiendas por Departamento están en crecimiento en los últimos cinco años: 43 administradores refieren que están totalmente de acuerdo (61,43%) y 27 administradores indican que están de acuerdo (38,57%). Es decir, un 100% de los encuestados están de acuerdo con respecto a que las inversiones en el sector de Tiendas por Departamento están en crecimiento en los últimos cinco años.

Pag. 24

Tabla 6. Nivel de importancia de las métricas financieras (promedio ponderado)
Califique del 1 al 4 en cada indicador el nivel de importancia que representa para el retorno de la inversión en la gestión comercial de las tiendas por departamento en Lima (1 nada importante, 4 muy importante).



Fuente: Encuesta realizada a 70 administradores de TDP en el Perú, a diciembre 2015.

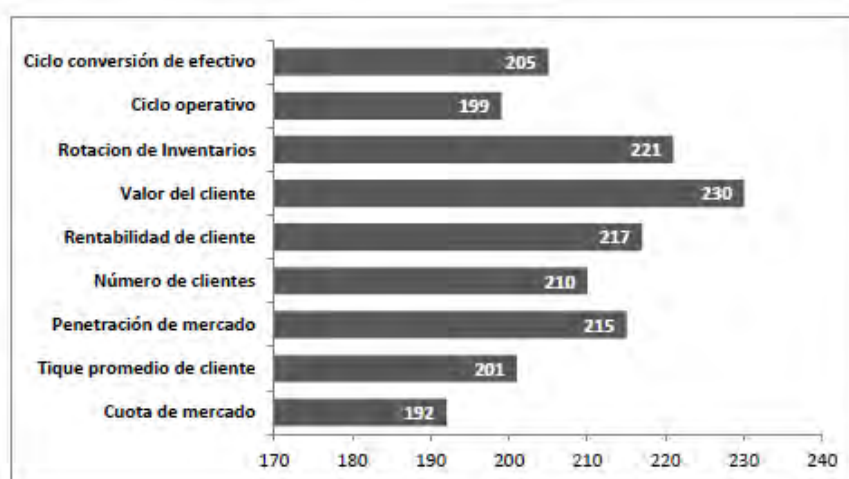
La tabla 6 indica los resultados de la encuesta realizada a 70 administradores de Tiendas por Departamento, que manifiestan respecto a la importancia que representa cada indicador financiero para el retorno de la inversión en la gestión comercial de las Tiendas por Departamento en el Perú. Los promedios ponderados para los indicadores financieros

muestran que el indicador VAN es el que más puntaje ha obtenido con 248 puntos, le sigue el indicador ROI con 243 puntos, TIR con 235 puntos y finalmente Ebitda con 230 puntos.

Pag. 32

Tabla 20. Nivel de importancia de las métricas no financieras

Califique del 1 al 4 en cada indicador el nivel de importancia que representa para el retorno de la inversión en la gestión comercial de las Tiendas por Departamento en Lima (1 nada importante, 4 muy importante).



La tabla 20 indica los resultados de la encuesta aplicada a 70 administradores de Tiendas por Departamento en el Perú, que manifiestan respecto a la importancia que representa cada indicador no financiero para el retorno de la inversión en la gestión comercial de las Tiendas por Departamento en el Perú. Los promedios ponderados para los indicadores financieros muestran que los indicadores: Valor del cliente, rotación de inventarios y rentabilidad del cliente son los que más puntaje han obtenido, con 230, 221 y 217 en los 3 últimos indicadores, respectivamente.

Pag. 35

Tabla 23. Correlación entre métricas de las Tiendas por Departamento y gestión comercial

CORRELACIONES		GESTIÓN COMERCIAL	MÉTRICAS TIENDAS POR DEPARTAMENTO
GESTIÓN COMERCIAL	Correlación de Pearson	1	,813**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	70	70
MÉTRICAS TIENDAS POR DEPARTAMENTO	Correlación de Pearson	,813**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	70	70

Toma de decisión. Dado que el resultado de la correlación producto momento de Pearson es igual a 0,813 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa queda demostrado que el análisis del retorno de la inversión de las Tiendas por Departamento en el Perú utilizando métricas del supermercado mejora la gestión comercial. La correlación resulta ser significativa y alta, indica una correlación alta (de 0,70 a 0,90). Este resultado es corroborado por la prueba de significación bilateral cuyo resultado es 0,000 menor que la probabilidad de error de 0,01, que es el valor con mayor rigor científico. Se comprobaron las tres hipótesis específicas, por lo que la hipótesis general quedó comprobada, es decir, el análisis del retorno de la inversión de las Tiendas por Departamento en el Perú, utilizando métricas no financieras, mejora la gestión comercial.

Pag. 38

Número de clientes

Tabla 27. Correlación entre número de clientes y gestión comercial

CORRELACIONES		GESTION COMERCIAL	NUMERO DE CLIENTES
GESTION COMERCIAL	Correlación de Pearson	1	,787**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	70	70
NUMERO DE CLIENTES	Correlación de Pearson	,787**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	70	70

Según los resultados obtenidos mediante la correlación producto momento de Pearson, encontramos que el indicador número de clientes permite la mejora de la gestión comercial. Ello se puede comprobar porque en la tabla se observa que el valor resultante de

0,787 es significativo; indica una correlación alta (de 0,70 a 0,90). El resultado es corroborado mediante la prueba de significación bilateral de 0,000 menor a la probabilidad de 0,01.

Rentabilidad del cliente

Tabla 28 Correlación entre rentabilidad del cliente y gestión comercial

CORRELACIONES		GESTIÓN COMERCIAL	RENTABILIDAD DEL CLIENTE
GESTION COMERCIAL	Correlación de Pearson	1	,862**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	70	70
RENTABILIDAD DEL CLIENTE	Correlación de Pearson	,862**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	70	70

Observamos en la tabla, que el indicador rentabilidad del cliente permite la mejora de la gestión comercial, ello se puede comprobar porque en la tabla se observa que el valor resultante de 0,862 es significativo; indica una correlación alta (de 0,70 a 0,90). El resultado es corroborado mediante la prueba de significación bilateral de 0,000 menor a la probabilidad de 0,01.

Pag. 39

Valor del cliente

Tabla 29 Correlación entre valor del cliente y gestión comercial

CORRELACIONES		GESTIÓN COMERCIAL	VALOR DEL CLIENTE
GESTIÓN COMERCIAL	Correlación de Pearson	1	,810**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	70	70
VALOR DEL CLIENTE	Correlación de Pearson	,810**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	70	70

Observamos en la tabla, que el indicador valor del cliente permite la mejora de la gestión comercial. Ello se puede comprobar porque en la tabla se observa que el valor resultante de 0,810 es significativo; indica una correlación alta (de 0,70 a 0,90). El resultado es corroborado mediante la prueba de significación bilateral de 0,000 menor a la probabilidad de 0,01. Este es el resultado más significativo en la dimensión métrica del cliente.

Pag. 48

XI ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS MÉTRICAS NO FINANCIERAS DE LAS PRINCIPALES TIENDAS POR DEPARTAMENTOS DEL PERÚ

OESCHLE	2011	2012	2013	2014
ROI Comercial	36%	44%	91%	25%
Métricas del cliente				
Rentabilidad del cliente	36%	44%	91%	25%
Valor del cliente CLTV	S/6,494	S/5,350	S/3,329	S/3,547
Métricas de TPD				
Rotación de existencias (en veces)	3	3	3	4

Oeschle. Las métricas no financieras con mayor importancia por los retailers y con mayor correlación: valor del cliente, rotación de inventarios y rentabilidad del cliente que se analizan a continuación.

Respecto a la métrica valor del cliente, esta pierde valor en 2012 con respecto al año 2011 y el año 2013, con respecto a 2012 en un 18% y 38% respectivamente; sin embargo, recupera un 7% para el cierre de 2014. La importante disminución del valor a lo largo de los 4 años analizados (más de un 45%) obedece a una disminución en la frecuencia de compra, pese a que las ventas fueron mayores en cada año paulatinamente. La explicación se da en la cantidad de clientes, que ha incrementado.

La rotación de inventarios o existencias ha sido estable durante los periodos cerrados 2011-2013. Sin embargo, para el periodo 2014, se incrementa un 25%. Ello se explica por una gestión más eficiente en el nivel mayor de ventas en 2014, que tiene un volumen estable de existencias respecto al ejercicio anterior. Es importante señalar que es la menos eficiente con respecto a sus competidores en un promedio de 3.30 veces.

La rentabilidad del cliente es volátil en Oeschle durante los 4 años de periodo de análisis. Se tiene un pico en 2013 con 91% de rentabilidad por cliente debido a un aumento importante en el resultado bruto del ejercicio (47%) para un nivel bajo de gastos de ventas y gasto por cliente. No obstante, para el periodo cerrado 2014, el indicador baja notablemente (a 25%) dado que los gastos de ventas se disparan.

Pag. 51

XIII CONCLUSIONES

1. Las métricas no financieras que han mostrado mayor importancia para los 70 TDP encuestadas, así como las que han obtenido un alto puntaje en la correlación de Pearson, son: valor del cliente, rentabilidad del cliente (métrica del cliente) y rotación de inventarios (métrica de TDP).

2. A diferencia de los resultados obtenidos en el estudio para el sector supermercados, donde las métricas no financieras más importantes son la rotación de inventarios, el valor del cliente y la penetración de mercado. En nuestro estudio, contamos con dos métricas asociadas al cliente. Esto se explica por la mayor importancia relativa de los clientes para el sector de Tiendas por Dpto. sustentada en lo siguiente:

- a) Para los supermercados, el volumen de ventas y la rotación de inventarios son prioritarios debido al tipo de productos y precios que se expenden y que, en su mayoría, son menores y distintos a los de las tiendas por departamento; esto también se ve reflejado en la mayoría de productos que se expenden en supermercados, estos son artículos de primera necesidad que se venden todo el año.
- b) Para las TDP, es más importante el cliente, porque se consideran otros factores tales como la moda, la preferencia y/o la estacionalidad, la cual varía de consumidor a consumidor; por tanto, están sectorizados para una mejor gestión y fidelización de los mismos.
- c) La opinión de los expertos, vía análisis Delphi, coinciden en que las métricas del cliente son más importantes en las TPD.

3. Se concluye que el análisis del ROI en las Tiendas por Departamento en el Perú utilizando métricas no financieras, también mejora la gestión comercial en este sector.

4. Se corrobora que el análisis del retorno de la inversión de los TDP en el Perú utilizando

métricas de mercado, métricas de cliente y métricas de las tiendas por departamento también mejora la gestión comercial en este sector.

5. De acuerdo al análisis de los EEFF, ajustados a inflación de las tres tiendas para los periodos cerrados 2011-2014, observamos lo siguiente:

a) En promedio, el cálculo del ROI comercial en Ripley es el mayor de las tres tiendas con un 70%. Esto se explica por una muy alta métrica de “rentabilidad del cliente” con respecto a las otras dos tiendas y también un alto “Valor del cliente” representado por el Client Life Time Value (CLTV)

b) La tienda Oeschle presenta el ROI Comercial más bajo de las tres tiendas en promedio con un 49%. Esto se explica, en nuestro estudio, debido a que las métricas “Valor del Cliente”, “Rentabilidad el Cliente” y “Rotación de Inventarios” son también las más bajas para esta tienda.

6. En base a la utilización del método Delphi, la mayoría de expertos concluye que la aplicación de la metodología propuesta podría contribuir a mejorar la gestión comercial en las TDP, siendo las principales métricas no financieras a considerar el valor del cliente y rotación de inventarios.

Barboza, R., Callier, R., & Hernández, R. (2016). *Análisis del ROI en la gestión comercial de las Tiendas por Departamento en el Perú* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/620800/1/TESIS+ROI+COMERCIAL+TPD.pdf>