

“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE UN SUPERMERCADO EN EL PERÚ”

**Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

**Presentado por
Sr. Juan Carlos Salcedo Quevedo
Sra. Fabiola Isabel Vergara Rodríguez
Sra. Melina Vicuña Venegas**

Asesor: Profesor Eduardo Court

2018

A mi familia, por su amor, apoyo y motivación incondicional.

Juan Carlos S.

A Daniel, Julia y Emilia

A papá y mamá

Fabiola V.

A mi amado esposo, quien es mi mayor apoyo y gran compañero
A mis hijas Abbie y Angie, quienes son mi motivo de inspiración constante

Melina V.

Resumen ejecutivo

El canal moderno de ventas, que incluye a los supermercados, posee el 30% de participación de mercado frente al canal tradicional, compuesto por los mercados y bodegas, que ostenta el 70% de participación de mercado. El subsector supermercados en el Perú cuenta con tres competidores líderes y los alimentos son los principales productos que comercializan, representando alrededor del 42% de sus ventas totales. El presente trabajo desarrolla un plan estratégico para Hipermercados Tottus, con un enfoque en la inocuidad de los alimentos.

Con la finalidad de comprender el entorno en el que operan los supermercados en el Perú, en el capítulo I se realiza un análisis de los principales aspectos políticos, económicos y sociales del país, que presenta graves casos de corrupción a todo nivel; a pesar de ello, mantiene un crecimiento económico sostenido por encima de la región y un consumo privado robusto, pero también hábitos de consumo arraigados que generan riesgo de que la población pueda contraer enfermedades transmitidas por alimentos. A nivel nacional e internacional se revisan las condiciones de los entornos tecnológicos, ambientales, legales y globales, pues los supermercados líderes que operan en Perú pertenecen a un importante grupo económico nacional y a dos grupos económicos que forman parte de las “multilatinas”. En el análisis del microentorno se describen las características de los principales supermercados peruanos en particular y del *retail* en general, donde encontramos que el Perú es un mercado atractivo para inversionistas del sector *retail* y que los consumidores muestran una aceptación de nuevos formatos de venta, como las tiendas por conveniencia y las plataformas de compra en línea, así como un interés por estilos de vida saludables. En el capítulo II se analiza a Hipermercados Tottus, que presenta una alta rentabilidad por metro cuadrado, centros de distribución y producción, estrategias de optimización de compras nacionales e internacionales, pero con una estructura organizacional que no facilita el crecimiento y un índice de rotación de personal del 68%. En el capítulo III se realiza un estudio de mercado a partir de información secundaria de los hogares, los consumidores y las amas de casa peruanas, hallándose que existe un amplio margen de crecimiento de los supermercados con nuevos formatos y apertura de locales en ciudades al interior del país, la preferencia de las amas de casa por Hipermercados Tottus y que el precio es un factor determinante en la compra de alimentos.

En el capítulo IV se utilizan las matrices FODA, PEYEA y VRIO para determinar los objetivos estratégicos y la estrategia competitiva de la organización, que consiste en la implementación de una cultura de inocuidad de alimentos, con la cual se genera un círculo virtuoso en el que se mejora la inocuidad de los alimentos que produce y comercializa el supermercado, se reducen las

mermas, crece la reputación de la organización para los clientes externos e internos, se incrementa el volumen de ventas y se consigue el liderazgo en costos, que es una característica inherente a los supermercados.

El capítulo V corresponde al desarrollo del plan de operaciones, que contiene la descripción de los procesos de la empresa con un enfoque de inocuidad. El capítulo VI presenta el plan de marketing, que detalla la segmentación de los clientes internos y externos, las estrategias del marketing mix, y el programa de comunicación interna y externa que refuerza la información sobre la inocuidad de alimentos. El capítulo VII desarrolla el plan de gestión humana, que utiliza el modelo de gestión del cambio de J. Kotter para la implementación de una cultura de inocuidad en toda la organización. Finalmente, en el capítulo VIII, de finanzas, se evalúa el impacto financiero de las propuestas desarrolladas en los planes de operaciones, marketing y gestión humana, obteniendo como resultado S/ 496.606 de valor económico.

Se concluye que la implementación de una cultura de inocuidad de alimentos en un supermercado permite generar una ventaja competitiva y un crecimiento económico sostenible para la empresa.

ÍNDICE

Resumen ejecutivo.....	iii
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del macro entorno (PESTEL).....	3
1.1. Entorno político.....	3
1.2. Entorno económico	4
1.3. Entorno social	4
1.4. Entorno tecnológico	6
1.5. Entorno ambiental	7
1.6. Entorno legal	8
1.7. Entorno global.....	9
2. Análisis del microentorno	10
2.1. Identificación, características y evolución del sector.....	10
2.1.1. Evolución del consumo y del subsector supermercados	10
2.1.2. Estructura de mercado y grado de concentración.....	12
2.1.3. Importaciones.....	13
2.1.4. Inversiones en el sector	13
2.1.5. Aspectos financieros	13
2.1.6. Principales determinantes de la demanda.....	14
2.1.7. Principales determinantes de la oferta.....	14
3. Análisis Cinco Fuerzas.....	15
3.1. Poder de negociación de los proveedores	15
3.2. Poder de negociación de los clientes.....	16
3.3. Potencial entrada de competidores.....	16
3.4. Productos sustitutos.....	17
3.5. Rivalidad interna	17
4. Conclusión	19
Capítulo II. Análisis de la empresa.....	20
1. Estructura corporativa	20

2. Estrategia y planeamiento actual.....	22
3. Procesos primarios	23
3.1. Comercial	23
3.1.1. Marketing	23
3.2. Proceso de planificación y logística	23
3.3. Proceso de venta.....	24
4. Procesos de soporte	24
4.1. Gestión humana.....	24
4.2. Gestión de la calidad	25
4.3. Mantenimiento, seguridad y sistemas	26
4.4. Sistema integrado de gestión.....	26
4.5. Gestión financiera	26
5. Conclusión	28
Capítulo III. Estudio de mercado	29
1. Objetivo.....	29
1.1. Objetivos específicos	29
2. Metodología	29
3. Selección del mercado.....	29
3.1. Público objetivo	30
4. Índice de penetración de los supermercados y densidad de superficie de ventas	31
5. Atributos valorados en la compra de alimentos	31
6. Estimación del mercado potencial	32
7. Conclusión	32
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	34
1. Visión.....	34
2. Misión	34
3. Valores	34
4. FODA.....	34
5. Objetivos estratégicos	34
6. Estrategia competitiva.....	39
7. Estrategia corporativa	40
Capítulo V. Plan de operaciones	41
1. Descripción del plan de operaciones.....	41
2. Objetivos del plan de operaciones.....	41
3. Procesos en la empresa.....	41

4. Diseño de los procesos	44
5. Cronograma y presupuesto de operaciones	45
Capítulo VI. Plan de marketing	46
1. Descripción del servicio	46
2. Objetivos del plan de marketing	46
3. Estrategias del plan de marketing	46
3.1. Estrategia de segmentación	46
3.2. Estrategia de producto	48
3.3. Estrategia de precio	49
3.4. Estrategia de plaza	49
3.5. Estrategia de promoción	49
4. Cronograma y presupuesto de marketing	51
Capítulo VII. Plan de gestión humana	52
1. Descripción de la problemática	52
2. Objetivos del plan de gestión humana	52
3. Estrategia del plan de gestión humana	54
3.1. Estrategia de reclutamiento	55
3.2. Estrategia de selección	55
3.3. Estrategia de capacitación	56
3.4. Estrategia de evaluación y desempeño	56
3.5. Estrategia de compensación	57
4. Cronograma y presupuesto de gestión humana	58
Capítulo VIII. Plan de finanzas	59
1. Objetivo del plan de finanzas	59
2. Descripción de elementos financieros	59
3. Consideraciones financieras	59
4. Presupuestos	59
5. Flujo de caja	60
Conclusiones y recomendaciones	63
1. Conclusiones	63
2. Recomendaciones	64
Bibliografía	65
Anexos	69
Nota biográfica	92

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz EFE de Hipermercados Tottus.....	18
Tabla 2. Matriz EFI de Hipermercados Tottus.....	27
Tabla 3. Análisis FODA de Hipermercados Tottus	35
Tabla 4. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) de Hipermercados Tottus.....	36
Tabla 5. Análisis VRIO de Hipermercados Tottus	37
Tabla 6. Objetivos estratégicos de Hipermercados Tottus para los próximos 5 años	38
Tabla 7. Objetivos de las operaciones de Hipermercados Tottus para los próximos 5 años.....	42
Tabla 8. Objetivos del plan de marketing de Hipermercados Tottus para los próximos 5 años .	47
Tabla 9. Objetivos de la gestión de personas de Hipermercados Tottus para los próximos 5 años.....	53
Tabla 10. Cálculo del WACC	61
Tabla 11. Flujo de caja libre de Hipermercados Tottus	62

Índice de gráficos

Gráfico 1. Estructura Corporativa S.A.C.I Falabella	20
Gráfico 2. Cadena de Valor de Hipermercados Tottus	21
Gráfico 3. Estrategia competitiva de Hipermercados Tottus	39
Gráfico 4. Estrategia corporativa de Hipermercados Tottus	40
Gráfico 5. Fases de la gestión del cambio de Hipermercados Tottus.....	54

Índice de anexos

Anexo 1. PBI del Perú y PBI del sector comercio del Perú 2012-2016 en S/.....	70
Anexo 2. Principales características de los niveles socioeconómicos del Perú	70
Anexo 3. Sector comercio interno. Subsector tiendas minoristas por departamentos.....	71
Anexo 4. PBI real del sector comercio del Perú 2012-2016 en S/	71
Anexo 5. Consumo interno del Perú 2012-2016 en miles de millones S/ y variación porcentual anual	72
Anexo 6. Número de locales de los principales supermercados del Perú 2012-2016.....	72
Anexo 7. Superficie de venta de los principales supermercados del Perú 2012-2016	73
Anexo 8. Venta de principales productos en supermercados 2012-2016 en millones de S/ y variación porcentual anual.....	73
Anexo 9. Ventas totales anuales de supermercados en el Perú 2012-2016 en millones de S/	74
Anexo 10. Participación de mercado de supermercados en el Perú 2016 e Índice Herfindahl- Hirschman	74
Anexo 11. Ventas totales anuales de principales supermercados en el Perú 2012-2016 en millones de S/	75
Anexo 12. Porcentaje de ventas totales anuales de principales supermercados en proporción del total.....	75
Anexo 13. Importaciones totales anuales de los principales supermercados 2012-2016.....	76
Anexo 14. Importaciones de los principales supermercados respecto al consumo interno 2012- 2016 (en variación porcentual).....	76
Anexo 15. Índices de precios internacionales de alimentos 2012-2016 (base 2002-2004=100)	77
Anexo 16. Tipo de cambio promedio mensual USD versus S/ 2012-2016.....	77
Anexo 17. Porcentaje de asistencia por tipo de tienda y región a nivel nacional.....	77
Anexo 18. Frecuencia media mensual de asistencia por tipo de tienda a nivel nacional	78
Anexo 19. Lugar de compra de alimentos por tipo de tienda.....	78
Anexo 20. Porcentaje de asistencia por tipo de tienda y nivel socioeconómico a nivel nacional	78
Anexo 21. Asistencia a supermercados a nivel nacional	78
Anexo 22. Gasto en alimentos y frecuencia de compra por NSE	78
Anexo 23. Densidad de superficie de ventas: m ² de área de venta / 1000 habitantes	79
Anexo 24. Atributos valorados para la compra de alimentos	79
Anexo 25. Consideraciones del ama de casa al comprar alimentos en el Perú	79
Anexo 26. Atributos valorados para la compra en línea en el Perú	79

Anexo 27. Número de hogares por provincia (en miles) y porcentaje por nivel socioeconómico	80
Anexo 28. Cronograma de actividades del plan de operaciones	81
Anexo 29. Presupuesto del plan de operaciones	82
Anexo 30. Segmentación de mercado de Hipermercados Tottus.....	83
Anexo 31. Cronograma de actividades del plan de marketing.....	85
Anexo 32. Presupuesto del plan de marketing	86
Anexo 33. Cronograma de actividades del plan de gestión humana.....	87
Anexo 34. Presupuesto del plan de gestión humana	88
Anexo 35. Reportes financieros de Hipermercados Tottus 2012-2014.....	89

Introducción

Los supermercados, al igual que las tiendas por departamentos o los aeropuertos, pueden ser vistos como espacios donde la vida moderna se manifiesta de muchas formas. En este tipo de espacios se deben manejar casi a la perfección distintos engranajes, por ejemplo, cumplir itinerarios constantes, estandarizar procedimientos o diseñar señales para automatizar las experiencias.

Visto de esta manera, un supermercado, entendido para efectos de esta investigación como un comercio minorista de autoservicio, debe regirse por diversos procesos que buscan su eficiencia a varios niveles, tanto para la satisfacción de los usuarios como para la generación de ganancias. En esta línea, hoy en día, como cualquier negocio, el supermercado no puede sostener su existencia únicamente guiado por la necesidad de la sociedad por consumir los productos que expende, sino que debe añadir una propuesta de valor. La idea más sencilla, y ampliamente adoptada, es que la propuesta de valor de los supermercados se enfoque desde una vertiente económica: ventas con descuentos, promociones o creación de marcas propias más económicas, que se presentan a través de todas las plataformas publicitarias posibles, buscando incidir en las preferencias del consumidor y calar en su imaginario.

No obstante, considerando que los alimentos son los productos que más se expenden en los supermercados, este tipo de negocios cuenta con la oportunidad de generar valor a través de la implementación de una cultura de inocuidad de los alimentos. Entendemos que la cultura es un “proceso que formaliza y predetermina el comportamiento de los miembros de una organización” (Flores 2008) con la finalidad de aglutinar intenciones en común. Por su parte, la OMS (2018) señala que “la inocuidad de los alimentos engloba acciones encaminadas a garantizar la máxima seguridad posible de los alimentos”. En el contexto de la industria alimentaria, la cultura de inocuidad está compuesta por las actitudes, valores y prácticas relacionadas a la seguridad de los alimentos que es enseñada, directa e indirectamente, a los nuevos empleados (Taylor 2011).

La cultura de inocuidad de alimentos en un supermercado permite, entre otras cosas, la disminución de mermas y garantiza que los productos ofrecidos sean aptos para el consumo humano, desarrollando para ello mecanismos de autocontrol y prevención para evitar, por ejemplo, las enfermedades transmitidas por la comida contaminada. Esto posibilita a la organización ir más allá del lucro, para tener un impacto positivo en los hábitos de consumo de las personas. Los procesos de inocuidad han sido desarrollados con éxito a nivel mundial en empresas productoras de alimentos y cadenas de supermercados, como por ejemplo Bimbo o Wal-

mart, obteniéndose no solo un efecto positivo para los consumidores, sino también una buena publicidad para estas marcas.

En nuestro país, los supermercados —al igual que los mercados tradicionales— forman parte del sistema de alimentos, junto con los agricultores, las agroindustrias, los servicios de transporte de alimentos, los restaurantes, entre otros. Este sistema está enmarcado en normativas que buscan el crecimiento de una economía formal, garantizar el bienestar de los consumidores y el menor impacto en el medio ambiente. Asimismo, emplea tecnología para agilizar determinados procesos optimizando sus costos. No obstante, algunos de los procesos dentro de la cadena podrían ser realizados sin el cuidado debido, lo cual ocasionaría perjuicios en los consumidores finales. Es necesario, por tanto, que los alimentos sean inocuos para las personas, pero aún más relevante, en este contexto, es generar un cambio en los hábitos alimenticios arraigados en nuestro país, hacia la concientización de los beneficios de consumir alimentos que han recibido un tratamiento adecuado a lo largo de la cadena, en boga con las tendencias globales de consumo. De acuerdo a Gary Hamel “las organizaciones dejan de ser relevantes cuando la tasa de cambio interno se rezaga respecto a los cambios externos”. El camino de un supermercado debe trazarse por este rumbo.

Quedan aún muchas brechas por cerrar en el sistema de alimentos en el Perú, como el caso de los agricultores, diversificados y poco organizados, quienes reciben una baja retribución económica y no utilizan mucha tecnología en sus procesos; la competencia desigual de los productos locales con los extranjeros; una logística que en ocasiones no permite distribuir los productos adecuadamente; la variación de cultivos producto del cambio climático; el poco acceso a información sobre mercados, productos, consumidores y competidores; la agroindustria aún en desarrollo; la escasa innovación de productos procesados; los tratados de libre comercio; la normativa; el rol del Estado, principalmente regulador y muy poco orientado al desarrollo de capacidades; entre otros. Sin embargo, que una empresa logre una ventaja competitiva sostenible a través del tratamiento adecuado de los alimentos que garantice su inocuidad y genere con ello un impacto positivo en los hábitos de consumo de alimentos a nivel nacional, es un buen comienzo.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macro entorno (PESTEL)

1.1. Entorno político

Desde el año 2000, el Perú mantiene una continuidad democrática a través de sus instituciones. En las últimas elecciones presidenciales, el partido de oposición al presidente electo obtuvo la mayoría parlamentaria. Esta configuración está socavando la administración del Poder Ejecutivo, lo que puede provocar un estancamiento político (BMI Research, 2017).

Existe un centralismo en Lima en materia de gobierno, comercio, ingresos económicos y número de habitantes. Esto alimenta la mayoría de tensiones políticas y conlleva a actividades delictivas. La heterogeneidad de los ingresos al interior del país también representa un riesgo político, pues en los departamentos de la sierra y la selva se perciben los menores ingresos per cápita, a pesar de ser las regiones donde se concentran los principales proyectos mineros —de capital extranjero—, que son fuente importante del dinamismo económico del país. Esto genera tensiones sociales que llevan a episodios de violencia y protestas focalizadas y de corta duración (BMI Research, 2017).

La corrupción a todo nivel, incluyendo a la clase política, se configura con un mal endémico del país. Según Transparencia Internacional (2017), en niveles de corrupción, el Perú ocupa el puesto 96 de 180 países¹. El caso de corrupción más relevante en nuestro país, en los últimos años, es el de la constructora Odebrecht, acusada de sobornar a funcionarios del gobierno y a los presidentes electos desde el año 2001. Esto ha generado una crisis política y un riesgo para futuras inversiones en infraestructura del país, e incluso la renuncia del mandatario y la asunción a la presidencia del primer vicepresidente de la República.

A pesar del entorno descrito, la creciente clase media en el Perú le brinda estabilidad macroeconómica y política al país (BMI Research, 2017). Asimismo, el gobierno busca estimular la integración con mercados externos, abrir la economía con acuerdos de libre comercio y atraer inversión extranjera al país (A.T. Kearney, 2016), lo que resulta relevante para los negocios del sector supermercados.

¹ La puntuación de Perú fue 37 en una escala de 0 a 100, donde 0 es altos niveles de corrupción y 100 es ínfimos niveles de corrupción.

1.2. Entorno económico

Durante la última década, el Perú ha tenido un crecimiento económico sostenido, basado principalmente en el sector minero, las exportaciones, un consumo privado robusto y la inversión en infraestructura. Sin embargo, durante los años 2015 y 2016 el Producto Bruto Interno (PBI) nacional solo muestra un ligero crecimiento (ver anexo 1). En tanto, el PBI del sector comercio presentó un crecimiento más significativo. Durante el último trimestre del 2017, el PBI creció en 2,2%.

En tanto, el PBI per cápita en Perú creció en 5,9% desde el año 2000 hasta el 2015, posicionando a nuestro país como el que más ha crecido en la región. Este buen desempeño, así como las macro políticas implementadas en favor de la inversión privada y el respeto por los compromisos asumidos por el Estado, le ha servido al Perú para ocupar el puesto 69 en el Índice de Riesgo País del BMI a nivel mundial, y el primer puesto en el Índice de Riesgo Económico a corto plazo de países latinoamericanos. Las proyecciones para la economía peruana son de continuo crecimiento, aunque a tasas menores que los años anteriores; para el año 2026 el consumo privado podría llegar a representar el 66% del PBI (BMI Research, 2017). Asimismo, existe una oportunidad de crecimiento del empleo principalmente en el sector servicios, con lo cual la economía de los hogares se verá beneficiada y con ello el gasto del consumidor, lo que es positivo para el sector supermercados.

De acuerdo a Llosa (2017) el tipo de cambio en el Perú es persistente y volátil por diversas causas, por ello es difícil predecir su comportamiento. Sin embargo, se observa que la moneda nacional ha tenido una tendencia a apreciarse frente al dólar en el último año. Por su parte, la inflación acumulada en el Perú en el año 2017 fue de 1,4%, siendo la más baja desde el año 2009.

1.3. Entorno social

El Perú tiene 31 millones de habitantes (INEI, 2016), de los cuales 10 millones viven en Lima Metropolitana y en la Provincia Constitucional del Callao. Al interior del país, las ciudades más pobladas son Arequipa, Trujillo y Chiclayo, todas ubicadas en la costa del país. Actualmente, el Perú cuenta con una población mayoritariamente joven. Sin embargo, para el 2021 se estima que nuestro país seguirá la tendencia mundial de envejecimiento de la población. El crecimiento económico del Perú entre los años 2012-2016 ha logrado la reducción de la pobreza en un 5,1% tanto en la zona urbana como rural. Sin embargo, aún existe el riesgo de que entre el 32% y 36% de los hogares que salieron de la pobreza tengan un retorno a su situación económica anterior (Macroconsult, 2013).

En el año 2016, la PEA ocupada en empleos formales e informales en el Perú fue de 16.197.100 de personas, registrando un incremento de 1,8% respecto al 2015 (INEI, 2017). En el sector comercio se emplearon 2.889.600 de personas, de las cuales 762.600 tenían un empleo formal y 2.127.000 un empleo informal. El ámbito urbano tiene una tasa de desempleo del 4,4%, frente al área rural, que presenta el 0,8%. El ingreso promedio mensual de la PEA ocupada en Lima es S/ 1.780 y en el resto del país S/ 1.060 (Instituto Cuánto, 2016). En el anexo 2 se presentan las principales características de los niveles socioeconómicos (NSE) del Perú.

En el sector educación superior en el Perú, el año 2014 se promulgó la nueva ley universitaria, que tiene como uno de sus pilares el impulso a la investigación. Esta ley señala que el Vicerrectorado de Investigación de cada universidad debe promover “la aplicación de los resultados de las investigaciones, así como la transferencia tecnológica y el uso de las fuentes de investigación, integrando fundamentalmente a la universidad, la empresa y las entidades del Estado” (*Ley Universitaria*, 2014), con lo cual se prevé que se genere una sinergia positiva.

Por su parte, el sector de salud en el Perú está compuesto por los subsectores público y privado, ambos regidos por el Ministerio de Salud (MINSA). En el año 2014, el gobierno peruano invirtió el 5,47% del PBI en el sector salud (Banco Mundial, 2016) y se creó la Superintendencia Nacional de Salud (Susalud) con la finalidad de proteger el derecho de los peruanos al acceso a los servicios de salud.

En el Perú, en el 2017, las enfermedades más comunes atendidas en el Seguro Integral de Salud (SIS) fueron enfermedades respiratorias, problemas dentales, enfermedades que afectan la columna vertebral, gastritis, diarrea y gastroenteritis (La República, 2017). En la región de las Américas, las enfermedades transmitidas por alimentos (ETA) tienen una alta incidencia. De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS), las ETA se producen por diversos tipos de bacterias a lo largo de la cadena alimenticia; afectan a 1 de cada 10 personas al año y pueden ser mortales, sobre todo en niños menores de 5 años, quienes sufren el 40% de las ETA; y constituyen uno de los principales problemas de salud pública, con incidencia en los países de ingresos medianos a bajos, como el Perú. Sin embargo, las ETA son prevenibles a través de buenas prácticas de manipulación e higiene de los alimentos, pues “la inocuidad de los alimentos, la nutrición y la seguridad alimentaria están inextricablemente relacionadas. Los alimentos insalubres generan un círculo vicioso de enfermedad y malnutrición” (OMS, 2017). Las ETA generan consecuencias también en la exportación de alimentos, el turismo, las cadenas de suministro de alimentos y el desarrollo económico de los países.

En cuanto al consumo a nivel mundial, Euromonitor International (2016) señala que los padres buscan el equilibrio vida/trabajo procurando aprovechar al máximo el tiempo en familia, esto los conduce a realizar compras más impulsivas, rápidas y en línea. Asimismo, los consumidores adquieren alimentos saludables, pues son conscientes de que los hábitos alimenticios repercuten en su calidad de vida. Las empresas, por su parte, buscan mostrarse como marcas responsables que venden productos de calidad, naturales y a precios adecuados.

1.4. Entorno tecnológico

Las empresas adoptan tecnologías para generar ventajas competitivas. Cada vez más, utilizan sistemas de planificación de recursos de la empresa —ERP por sus siglas en inglés— para un mayor control y optimización de procesos como producción, inventario, ventas, recursos humanos, contabilidad, entre otros; con lo cual logran reducir sus costos operativos. De acuerdo a Oliveira, Lima-Filho y Watanabe (2013), en el caso de los supermercados, para la modernización de su abastecimiento, ha sido fundamental el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC), como *self-checkout lanes*, *biometric technology*, *ECR*, *Electronic Data Interchange* (EDI), los servicios web y la radio frecuencia (RFID), este último es utilizado además para los sistemas de seguridad de las tiendas. La tecnología *near field communication* (NFC) puede ser utilizada para detectar los productos que el cliente coloca en el carrito de compras de los supermercados. Una nueva tecnología es el *blockchain*, que permite la trazabilidad de todos los procesos por los que ha pasado un producto. En la industria alimentaria, permite garantizar la inocuidad de los productos que expende, pues evita fraudes en el etiquetado y posible cambio de fechas de caducidad; con lo cual se puede realizar el retiro de productos del mercado, disminuyendo el riesgo de problemas de seguridad alimentaria.

La tecnología también ha cambiado los hábitos de los consumidores, sobre todo con la irrupción del comercio electrónico. Las tiendas en línea presentan ventajas sobre las tiendas físicas debido a que requieren costos operativos más bajos; a la percepción de atención 24 horas los 7 días de la semana; a un catálogo eficiente que permite a los clientes encontrar un mayor número de productos; a los anuncios de ofertas; que pueden tener mayor alcance a través de las redes sociales; entre otros. En general, las tiendas en línea tienen la posibilidad de generar mayores márgenes frente a las tiendas físicas.

Para Álvarez y Álvarez (2017), en un futuro cercano los consumidores buscarán experiencias personalizadas con interacciones sencillas, que generen valor rápidamente. La tecnología permitirá a los clientes analizar ofertas a través de las imágenes, voz y gestos; y los comercios

utilizarán robots humanoides en los puntos de venta y la realidad aumentada para fines de publicidad.

1.5. Entorno ambiental

La producción y el consumo indiscriminado están acabando aceleradamente con los recursos naturales. Los grandes desafíos ecológicos de nuestro tiempo son el cambio climático, la explosión demográfica mundial, la deforestación y desertificación, la pérdida de la biodiversidad, el efecto invernadero, la lluvia ácida, la contaminación del agua y la escasez del agua potable (Marlasca, 2002).

De acuerdo a Duarte Cueva (2014), el cambio climático² ejerce una influencia en los indicadores macroeconómicos de manera directa o indirecta debido a los efectos de los fenómenos naturales, como inundaciones o sequías que afectan la producción agrícola, incrementan los desplazamientos de personas y la pobreza al mismo tiempo que reducen el PBI de los países. Para el 2025 el efecto del cambio climático en los países de la Comunidad Andina generará una pérdida anual aproximada de US\$ 30.000 millones, lo cual podría comprometer su potencial desarrollo (Comunidad Andina, 2008).

Los cambios de temperatura producto del cambio climático generan riesgos en la producción, almacenamiento y distribución de los alimentos, lo cual tendrá una incidencia en la inocuidad de los mismos. Por ello, los gobiernos deben colocar la mejora de la inocuidad alimentaria como una prioridad de salud pública, siendo un componente para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OMS, 2017). El fenómeno El Niño, ocurrido en Perú el año 2017, generó problemas logísticos para el abastecimiento en las provincias afectadas, debido a que el país no cuenta con un eficiente sistema de carreteras que permita llegar a todas las provincias del país.

Por otro lado, en los últimos años las empresas han tomado mayor conciencia del impacto negativo de sus operaciones sobre el medio ambiente, debido a que deben cumplir con la normativa ambiental del país donde operan y por las exigencias de sus *stakeholders* (Durán, 2007, como se cita en Duarte Cueva, 2014). A nivel mundial, diversas empresas están midiendo su huella de carbono³ para disminuir su impacto ambiental. El cambio climático también genera

² “Un cambio del clima atribuido directa o indirectamente a la actividad humana que altera la composición de la atmósfera mundial y que se suma a la variabilidad natural del clima observada durante períodos de tiempo comparables” (Convención Marco sobre Cambio Climático-CMCC, 1992, p. 3).

³ “La huella de carbono es un indicador de la cantidad de gases de efecto invernadero generados y emitidos por una empresa durante el ciclo de vida de un producto a lo largo de la cadena de producción, a veces incluye también su consumo, recuperación al final del ciclo y su eliminación” (Frohmann, et al., 2012, p. 25, como se cita en Duarte, 2014).

cambios en la conducta de los consumidores. Así, en los países desarrollados, las personas tienen mayor conciencia del impacto que los productos generan sobre el medio ambiente, lo cual es un factor importante en su decisión de compra. De acuerdo a Suki (2013), “el comportamiento ecológico de los consumidores está relacionado con la sensibilidad del consumidor, la conciencia y su respuesta a las preocupaciones ecológicas, grupos ambientales y los productos ecológicamente saludables tales como los alimentos orgánicos” (p. 725).

En el Perú, existe la Ley N° 29811, que establece la moratoria al ingreso y producción de organismos vivos modificados al territorio nacional hasta el año 2021, la cual favorece el cultivo y comercio de productos orgánicos y evita los cultivos transgénicos⁴. De acuerdo a Marlasca (2002), uno de los motivos de oposición a los cultivos transgénicos, a nivel mundial, radica en los peligros potenciales a los que se expone a las personas al consumirlos, como por ejemplo, la introducción de factores alérgicos, elementos dañinos y resistencia de los organismos a determinados antibióticos. Por otro lado, las empresas que realizan las modificaciones genéticas patentan sus cultivos transgénicos, imponiendo a los campesinos condiciones de cultivo de estos productos que pueden hacer insostenibles las prácticas de cultivo tradicional.

1.6. Entorno legal

La normativa legal aplicable al sector supermercados es amplia, diversa y, en algunos casos, está orientada a procesos productivos industriales, debido a que en Perú los supermercados están considerados en el marco de acción del Ministerio de la Producción. Sin embargo, los supermercados deben cumplir con normativas de otros sectores, como el Ministerio de Trabajo, Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura, Digesa, Senasa, Sanipes, Digemid, Sunafil, Indeci, Sedapal, Sunat, Indecopi, los gobiernos locales, entre otros, a nivel nacional e internacional.

A nivel nacional, el reglamento sanitario de funcionamiento de autoservicios de alimentos y bebidas (RM 1653-2002), es el marco legal base para los supermercados. Asimismo, es de obligatorio cumplimiento la norma sanitaria para la fabricación, elaboración y expendio de productos de panificación, galletería y pastelería; el reglamento de inocuidad alimentaria; el código de protección y defensa del consumidor, Ley N° 29571, que vela porque al consumidor se le brinde productos y servicios idóneos, eliminando la asimetría informativa; entre otros. El incumplimiento de esta normativa genera sanciones para la empresa, que pueden ser punitivas y

⁴ Se trata de cultivos modificados genéticamente para mejorar algunas de sus propiedades, como resistencia a plagas o cambios bruscos de temperatura, incrementando así su producción.

cierre temporal de tiendas; y pueden ocasionar un daño a la salud de las personas. A nivel internacional, la normativa sobre los alimentos está basada en el Codex Alimentarius (FAO, 2009), que aborda la protección de la salud de los consumidores y promueve buenas prácticas en el comercio de alimentos.

El gobierno se enfoca principalmente en su rol regulador y en el crecimiento de la economía, con políticas de libre mercado y acuerdos de libre comercio, cumpliendo, en menor medida, su rol de fomento para el desarrollo y la innovación de los diversos sectores.

1.7. Entorno global

A nivel mundial la industria del *retail* genera un grupo significativo de empleos en cada país donde opera. Un importante número de marcas de este sector se encuentran en Estados Unidos (World Economic Forum, 2017). El subsector de comercio de alimentos a nivel mundial ha tenido una tasa de crecimiento anual de 5,9% entre los años 2013-2017. Cabe señalar que el rubro de alimentos orgánicos tuvo un crecimiento anual del 13,5% en el mismo período de tiempo. Market Line (2018) señala que la venta en línea de alimentos tendrá un crecimiento, a nivel mundial, del 16,3% durante el período 2017-2022.

América Latina tiene una participación del 7,7% del PBI mundial, los últimos años ha tenido una volatilidad económica, lo cual ha generado una disminución de la confianza de los inversionistas. Sin embargo, existe un grupo de empresas que operan en diversas industrias: bienes de consumo, telecomunicaciones e infraestructura, las cuales son denominada “las multilatinas”; estas empresas registran un crecimiento anual del 5,2%, lo cual es aproximadamente tres veces mayor que el crecimiento anual promedio de las grandes empresas latinoamericanas (Aguilar; Azevedo; Becerra y otros, 2018). En este grupo de empresas se encuentran: Cencosud, Falabella, Ajegroup, Alicorp, Gloria, Arcor, Avianca, entre otras. Los factores que sustentan el éxito de estas empresas son: conocimiento profundo de los consumidores, manejo de las complejidades de la cadena de valor, fusiones y adquisiciones, contar con redes de innovación y desarrollo del talento de sus colaboradores.

Algunas características del consumo a nivel mundial son que los padres de familia buscan un equilibrio vida/trabajo, procurando aprovechar al máximo el tiempo en familia, lo cual los conduce a realizar compras más impulsivas, rápidas y en línea. Asimismo, los consumidores adquieren alimentos saludables, pues son conscientes de que los hábitos alimenticios repercuten en su calidad de vida. Las empresas, por su parte, buscan mostrarse como marcas responsables

que venden productos de calidad, naturales y a precios adecuados (Euromonitor International, 2016).

2. Análisis del microentorno

2.1. Identificación, características y evolución del sector

Los supermercados se encuentran en el sector comercio interno, el cual tiene una importante participación económica y social en el Perú, es representativo dentro del PBI y contribuye activamente a la generación de empleo (Perú. Ministerio de la Producción, 2015). Están clasificados en el CIIU 4711: Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco. Comercializan el mayor número de líneas de productos y se consideran el “canal moderno”, pues las bodegas y mercados conforman el “canal tradicional” de la venta al por menor o al detalle (ver anexo 3).

En el Perú, a partir de la década de 1990, se produjo un cambio estructural en el sector de los supermercados, caracterizado por una sostenida política de precios bajos para los consumidores (Maximixe, 2013). A partir de entonces, se incrementó el número de tiendas minoristas por departamentos, apareciendo nuevos actores, uno de los cuales es Hipermercados Tottus, del Grupo Falabella, de capital chileno, el cual mantiene una estrategia de diversificación a través de negocios relacionados en los rubros: mejoramiento del hogar, tiendas por departamento, supermercados, agencias de viajes y banca, principalmente.

2.1.1. Evolución del consumo y del subsector supermercados

a. PBI del sector y consumo interno del producto

El crecimiento del PBI del sector comercio en el último quinquenio se debe principalmente a la apertura de nuevos centros comerciales en las principales ciudades del país, a la venta de automóviles nuevos y al ligero crecimiento de ventas minoristas (ver anexo 4).

El consumo familiar en supermercados no ha dejado de crecer, aunque en los últimos años se evidencia un estancamiento significativo (ver anexo 5). Esto refleja una economía que no estaba retomando el dinamismo del quinquenio anterior y, en cambio, venía desacelerándose, a lo cual se sumó la incertidumbre por el cambio de gobierno en el año 2016. Por otro lado, el ligero

crecimiento en el consumo interno⁵ se debe a las ventas generadas en los nuevos supermercados inaugurados en los dos últimos años, así como a la posibilidad del financiamiento de las compras.

b. Grado de capacidad instalada

Los supermercados mantienen una tendencia creciente a la apertura de locales. El año 2016 se abrió el mayor número de tiendas (ver anexo 6). El incremento de los puntos de venta genera el potencial para comercializar más productos en más regiones del país y conseguir así una mayor participación de mercado. Asimismo, la dinámica de compra en los supermercados es el autoservicio, para lo cual requieren contar con espacios de exhibición de productos. Por ello, un indicador de capacidad instalada es la superficie de venta disponible en m², que muestra también una tendencia incremental (ver anexo 7).

c. Principales productos del sector

Los productos que más se venden en los supermercados son alimentos (ver anexo 8). Esta línea de productos presenta un carácter inelástico, pues mantiene un incremento de consumo sostenido, independientemente del descenso del dinamismo de la economía nacional, debido a que son productos de primera necesidad. Se observa también la creciente relevancia que tienen las ventas de productos de uso doméstico, así como las prendas de vestir, respecto al total de ventas de los supermercados. Esto se explica gracias al precio de estas líneas de productos y a las facilidades de pago a través de tarjetas de crédito comerciales. Cabe señalar que los electrodomésticos son productos que generan un gran margen de ganancia y es Hipermercados Tottus la empresa que lidera la venta de esta línea de productos en los supermercados.

d. Ventas totales

Existe una clara tendencia positiva del dinamismo del comercio minorista. Sin embargo, en los últimos años la curva de crecimiento se ha suavizado, lo cual indica un desaceleramiento (ver anexo 9). Integrando los aspectos vistos en los acápites anteriores, se puede afirmar que el crecimiento de los supermercados durante el último quinquenio es motivado por la inauguración de nuevos locales, el consumo de productos de primera necesidad y otros artículos, aprovechando los pagos diferidos con tarjetas de crédito. Cabe resaltar que esta información no corresponde únicamente a los tres principales supermercados, cuyos datos se profundizan en esta tesis, sino que abarca también a los supermercados con menor participación de mercado.

⁵ Los datos calculados de consumo interno en supermercados fueron contruidos a partir del consumo total familiar nacional, aproximado, por el porcentaje de penetración de los supermercados, encontrando así un grado de fiabilidad de los resultados del cálculo en 90%, aproximadamente.

El análisis nos muestra que, como consecuencia del descenso en el dinamismo de la economía, el consumo familiar se reduce, sobre todo en compras de artículos que no atienden una necesidad básica. Asimismo, los consumidores sustituyen productos por otros de igual beneficio, pero de menor costo, incrementando así la competencia entre supermercados para captar más clientes. En este contexto, los supermercados ofrecen mayores descuentos y precios más bajos, con lo cual no se genera un incremento tan dinámico en las ventas totales, como sucedía durante los primeros años del quinquenio analizado (2012-2016).

2.1.2. Estructura de mercado y grado de concentración

El rubro de los supermercados e hipermercados en el Perú cuenta con tres actores principales: Supermercados Peruanos S.A., del Grupo Intercorp, de capital peruano, que maneja las marcas de supermercados Plaza Vea, Vivanda y Mass; Cencosud Retail Perú S.A., que pertenece al grupo chileno Cencosud y cuenta con los supermercados Metro y Wong; e Hipermercados Tottus S.A., que pertenece al grupo chileno Falabella, con los supermercados Tottus e hipermercados UNO. Además, participa en este sector el Hipermercado Makro, que orienta su oferta a los comercios minoristas y pertenece al grupo holandés SHV Holdings. Sin embargo, Makro se encuentra en un estrato superior en la cadena minorista (Maximixe, 2013).

El grado de concentración de mercado de los supermercados, según el modelo Herfindahl-Hirschman (IHH)⁶, nos indica que se trata de un mercado no competitivo (ver anexo 10). El cálculo se realizó sobre la base de 43 empresas identificadas en la base de datos (BD) Perú top online vip (2017)⁷ del rubro *retail sale in non-specialized stores with food, beverages or tobacco predominating*. Se obtuvo un IHH de 2.837,32.

Respecto a la estructura del mercado, observamos pocas empresas participantes. Entre ellas, solo tres son representativas y lideran el mercado, comercializan productos y ofrecen servicios similares. Wong y Vivanda se dirigen a los NSE A y B, por ello ofrecen diferencias en servicios y productos.

El atractivo del sector para los inversionistas radica en que ha tenido un crecimiento anual de 7,7% en los últimos 5 años, impulsado por factores sociodemográficos del país, como el

⁶ La suma del cuadrado de cada porcentaje de participación de las 50 empresas más grandes del sector o del total de empresas. El resultado indica: 10.000 es un monopolio, >1.800 es un mercado no competitivo, <1.000 es un mercado competitivo.

⁷ El valor porcentual de la participación de mercado está basado en el cálculo de la BD consultada, que registra un grupo de 43 empresas peruanas con el CIU 4711. La suma de la participación de mercado fue de 96,378%, por lo que se consultó con un especialista de la BD, quien nos indicó que el 3,622% restante está repartido en un grupo de pequeñas empresas registradas en otra de sus BD. En una búsqueda más exhaustiva en la web y en Sunat se identificaron alrededor de 900 empresas registradas en el CIU 4711 que operan a nivel nacional, la gran mayoría son MYPEs.

incremento del NSE C. Las familias de clase media ubicadas en este nivel, destinan la mayor parte de su presupuesto a las compras de alimentos (Equilibrium, 2015).

a. Participación de mercado

El grado de participación de los tres principales supermercados en el Perú no ha tenido significativas variaciones en los últimos años (ver anexo 11). Sin embargo, la diferencia del número de tiendas entre las tres cadenas más grandes ha permitido que, dependiendo de las estrategias de crecimiento que sean asumidas, se obtenga un gran potencial de cambio para esta configuración del mercado. Cabe resaltar el porcentaje de ventas conquistado por Hipermercados Tottus (29%), pues es obtenido con menos de la mitad de tiendas de Supermercados Peruanos, quien es el líder en la participación de mercado, pero solo obtiene 8% más de las ventas del sector (ver anexo 12).

2.1.3. Importaciones

En el año 2016, los supermercados en Perú disminuyeron sus importaciones con relación al año anterior (ver anexo 13). Suelen importar prendas de vestir, juguetes y tecnología principalmente de China y otros países asiáticos. Aunque estos no son los productos que más se comercializan en los supermercados, sí son los que proveen mayor margen. Los productos perecibles frescos, como manzanas o carne, son importados de los países de la región, como Brasil, Chile y Argentina. En tanto, los productos procesados se importan principalmente de Europa. Los productos importados por los supermercados no representan la mayor cantidad de ventas (ver anexo 14).

2.1.4. Inversiones en el sector

Durante el año 2017 se desarrollaron 5 proyectos de *retail* en Lima, que representaron una inversión de US\$ 249 millones. En tanto, los 6 proyectos implementados en provincia contaron con un presupuesto de US\$ 56,5 millones, de los cuales resaltan el Mall Aventura Plaza en Tacna y el Strip Center en Arequipa. Para el año 2018 se tienen planificados 3 proyectos en Lima, con un presupuesto de US\$ 288 millones, el principal sería el Real Plaza en Puruchuco; y un proyecto en la provincia de Ilo llamado Power Center, que costaría US\$ 8 millones. Para el año 2019 solo se están analizando 2 proyectos en Lima (Maximixe, 2017).

2.1.5. Aspectos financieros

El *ratio market debt* versus *equity* en países emergentes y el *ratio deuda* versus *equity* para el sector comercio viene estabilizándose en los últimos tres años⁸ (Damodarán Betas, 2017). En las condiciones del comercio local, específicamente para el subsector de comercio minorista en

⁸ 26,6%, 25,5% y 26,3% para 2014, 2015 y 2016, respectivamente, en comparación con 17,6% y 22,9% para 2011 y 2012.

supermercados, se presentan facilidades para contar con mayor liquidez que en el resto de subsectores, toda vez que el plazo en el que es vendida la mercadería es menor al plazo en que el supermercado debe pagar a sus proveedores. Incluso para el caso de proveedores de productos de mayor rotación, como frutas y pescados, los plazos de pago son menores, sin embargo, estos productos también son vendidos en menor tiempo.

2.1.6. Principales determinantes de la demanda

La demanda interna en el Perú creció el 0,9% durante el año 2016. Esto concuerda con los resultados de contracción del gasto público (-0,5%) y de la inversión privada (-6,1%). Según los reportes, el retroceso en la inversión privada es un reflejo de la menor inversión en los proyectos de minería, debido al desinterés por la caída de los precios de los metales, así como por los proyectos que pasaron de la fase de construcción a la de explotación.

El consumo privado mostró un ligero crecimiento, aunque mantuvo el nivel de créditos de consumo. Existe optimismo respecto a la recuperación del dinamismo de la economía y la generación de empleo, aunque con menos expectativas que al inicio del actual gobierno. Según Arellano (2015), el consumo mediante tarjetas de crédito en supermercados corresponde al 10% de sus ventas totales. Asimismo, el 40% de las ventas del Grupo Falabella en Perú se realiza a través de la tarjeta de crédito CMR (Retail, 2017). Otro componente que comienza a tener más relevancia en las ventas de supermercados son los productos *non-food*, que tienen un ticket promedio de venta ocho veces mayor que el de alimentos. Sin embargo, estos productos solo representan cerca del 10% de la facturación de los supermercados y son ofertados en la medida que el nicho al que se direcciona cada tienda es suficientemente atractivo para su comercio.

El ligero crecimiento en las ventas de supermercados se debe a la flexibilidad para adaptar sus modelos a formatos de tiendas de menor tamaño, a la inauguración de nuevas tiendas en zonas con población predominante del NSE C y a la implementación de plataformas de comercio electrónico de los supermercados Wong, Hipermercados Tottus y Plaza Veja, aunque cuentan aún con una baja demanda.

2.1.7. Principales determinantes de la oferta

En los supermercados, el principal determinante de la oferta es el precio de los productos comercializados, y suele ser comparado con el precio que coloca la competencia, sobre todo cuando ofrecen descuentos y promociones. En el análisis del indicador de precios internacionales de alimentos se evidencia el comportamiento errático de los mismos, toda vez que los precios

obedecen a una tendencia específica solo dentro del medio en el que se comercializan. Asimismo, se ven impactados por los períodos cíclicos naturales y por las políticas de gobierno de cada país. Sin perjuicio de esta variabilidad, la tendencia común en este indicador es una disminución en los últimos cinco años, con excepción del indicador de precio del azúcar (ver anexo 15).

a. Evolución de las principales variables financieras

Debido a que la cadena del proceso productivo de los principales productos ofrecidos en los supermercados se circunscribe a un país, o en su defecto pertenece a la importación de un producto terminado, el indicador financiero de mayor impacto en estos productos es el tipo de cambio del dólar, que se mantiene estable en nuestro país (ver anexo 16). Sin embargo, la mercadería producida dentro del Perú es comercializada enteramente en soles.

Para los productos importados, en el caso de las compras negociadas con un precio fijo pactado para un determinado volumen o para un determinado período de abastecimiento, se podrá mantener el costo del producto y por tanto un efecto directo en la utilidad del supermercado en caso el precio del producto varíe localmente. Para los productos que sean comprados sin un acuerdo de precio fijo, los costos de adquisición de los mismos serán mayores cuando aumente el tipo de cambio y viceversa, impactando así directamente en los costos de comercialización del mismo y quedando a la estrategia del supermercado trasladar el eventual sobre costo al usuario final, o en su defecto asumirlo, mermando su utilidad neta.

3. Análisis Cinco Fuerzas

3.1. Poder de negociación de los proveedores

Hipermercados Tottus cuenta con más de mil proveedores que abastecen diferentes productos. La mayoría de los proveedores ostenta un bajo poder de negociación debido al número de sustitutos que existen para sus productos. Sin embargo, existe un grupo determinado de proveedores que posee la marca líder de cada categoría, por lo que no es posible prescindir de sus productos en las góndolas. Adicionalmente, este grupo cuenta con capacidad de abastecimiento para satisfacer la demanda de todas las tiendas y aunque su principal canal de venta no es el supermercado suelen colocar personal de apoyo para las labores de degustación y venta de sus productos. Esto último permite que el supermercado cuente con mayor disponibilidad de horas hombre para el servicio al cliente y para actividades propias del proceso. Asimismo, en la búsqueda por ofrecer el precio más competitivo al cliente y el surtido de las tiendas, Hipermercados Tottus realiza importaciones directas a proveedores extranjeros.

Por otro lado, la empresa desarrolla e impulsa la venta de sus productos de marca propia, los cuales alcanzan el 10% de las ventas en las categorías en que participan, principalmente por la combinación calidad/precio. Adicionalmente, Hipermercados Tottus ha realizado una integración vertical, asumiendo operaciones en sus centros de distribución, las cuales eran brindadas anteriormente por algunos proveedores. Esto le permite mantener los costos logísticos controlados y lograr un mejor margen de los productos.

3.2. Poder de negociación de los clientes

Las principales clientes de Hipermercados Tottus son las familias, representadas por el ama de casa, quien dirige las compras del hogar y busca maximizar la economía familiar, contando para ello con acceso al canal moderno y al tradicional. La empresa ofrece cierta diferenciación de los productos y servicios que componen las tiendas, dependiendo de su ubicación geográfica, el nivel socioeconómico predominante y los atributos que valoran sus clientes.

De acuerdo a IPSOS Perú (2016) el 78% de la población urbana utiliza las redes sociales, lo cual les permite, como consumidores, estar más informados, evaluar la relación calidad/precio de sus productos, tener mayor seguridad en sus decisiones de compra, obtener protagonismo y, en suma, fortalecerse como clientes. Asimismo, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), en el año 2016, creó el padrón electrónico para denuncias de consumidores afectados por supermercados. Por su parte, Arellano Marketing (2016) señala que el 29% de los consumidores peruanos queda insatisfecho, de los cuales el 59% corresponde a los cines y supermercados.

3.3. Potencial entrada de competidores

El Perú ocupa el puesto 9 en el ranking de los 30 países emergentes más atractivos para invertir en *retail* (A.T. Kearney, 2016). Sin embargo, se debe considerar que los tres principales supermercados pertenecen a grupos económicos que les dan el suficiente respaldo financiero para impulsar su crecimiento; además, se requiere un alto grado de inversión para iniciar operaciones, lo que genera que la salida de la industria tenga un alto costo; además, existe poca disponibilidad de terrenos del tamaño adecuado y a precios asequibles para la implementación de nuevas tiendas en las principales ciudades del país; de la misma manera, los aspectos políticos, legales y regulatorios generan un entorno complejo; existe poco desarrollo en la infraestructura de transporte al interior del país. Hipermercados Tottus cuenta con una economía de escala instalada principalmente en la cadena de abastecimiento a través de centros de distribución, mantiene una

sinergia en las importaciones con otras empresas del grupo al que pertenecen y cuenta con conocimiento directo de los consumidores locales; finalmente, los consumidores prefieren el canal tradicional que incluye mercados, bodegas y tiendas por conveniencia.

3.4. Productos sustitutos

Las tiendas por conveniencia están cobrando más importancia en el Perú. En el 2016 existían más de 400 tiendas de este tipo, la mayoría ubicadas en Lima (Contreras, 2017). Sin embargo, este tipo de tiendas no comercializan productos perecibles como parte de su surtido.

El mercado tradicional es un posible sustituto para el consumidor, principalmente por las variables precio, accesibilidad y atención personalizada. Los productos perecibles son adquiridos principalmente en este canal. Sin embargo, existe una gran diferencia en cuanto a los cumplimientos de temperatura, higiene y demás controles de calidad del producto.

3.5. Rivalidad interna

Supermercados Peruanos lidera este sector en el Perú, tanto en número de tiendas, como en m² de sala de ventas, con un incremento constante de sus ventas de *same store sales* (SSS)⁹.

Los principales productos que se ofertan en los supermercados no presentan gran diferencia. Existe una tendencia permanente por mantener precios bajos y promociones como mecanismos para garantizar la frecuencia de compra y preferencia del cliente (Ipsos, 2016). Sin embargo, esto genera interdependencia en las acciones que realiza cada competidor y reduce los márgenes de ganancia para todos los actores. Las tres cadenas de supermercados buscan la optimización de procesos, centralizando operaciones para reducir costos, y han desarrollado formatos de tiendas más pequeños donde no pueden crecer los hipermercados ni supermercados. Asimismo, todas buscan crecer en provincias y liderar las ventas en donde se ubiquen. Los supermercados Metro e Hipermercados Tottus cuentan con programas de fidelización del cliente: puntos bonus y puntos CMR respectivamente.

⁹ Venta en nuevos soles/m² de sala de venta. Es decir, el crecimiento de ventas en las tiendas existentes.

Tabla 1. Matriz EFE de Hipermercados Tottus

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Desarrollo de sinergias entre autoridades, instituciones educativas y empresas que permita innovación, desarrollo y fundamentos para regulación más coherentes.	0.06	4	0.24
2	Ofrecer formas de consumo accesibles y que aseguren la inocuidad de los alimentos ofertados. En el año 2016 se detectaron 56 brotes de enfermedades transmitidas por alimentos (ETA) en el Perú.	0.09	4	0.36
3	En el Perú el <i>retail</i> moderno tiene un índice de penetración del 30%, uno de los más bajos de la región.	0.10	4	0.40
4	Entorno favorable y aceptación de nuevos formatos de la venta <i>retail</i> , pues el 86% de amas de casa conoce las tiendas por conveniencia en Lima.	0.09	4	0.36
5	El 2017 el Perú cerró con una depreciación del dólar en 3,6% y una inflación acumulada de 1,4% la cual impacta positivamente en los gastos en equipos y la compra de productos que se comercializan.	0.07	3	0.21
6	1 de cada 5 peruanos ha comprado por internet, pues existe un afianzamiento de la plataforma de venta online.	0.09	3	0.27
	Subtotal	0.50		
Amenazas				
1	El estancamiento en las inversiones, la desconfianza en la clase política y el riesgo de corrupción reducen las perspectivas del crecimiento de la economía del país en menos del 4%.	0.08	1	0.08
2	Desorganización de las instituciones reguladoras del gobierno. Diversas normativas e instituciones que regulan a los supermercados. En el rubro de alimentos se tienen hasta 3 ministerios relacionados, mientras que en países como Chile o Colombia solo hay 1.	0.07	2	0.14
3	El ingreso de nuevos competidores en el sector. El Perú es el país latinoamericano con mayor atractivo para el desarrollo de la industria del <i>retail</i> .	0.07	1	0.07
4	Hábitos de consumo arraigado. Anualmente en el Perú se atienden más de 200 000 casos de enfermedades diarreicas y de estas, entre el 70 - 80% son producidas por alimentos y agua contaminadas.	0.10	2	0.18
5	Las tiendas de conveniencia tienen un 11% de participación en el sector <i>retail</i> y están en constante expansión en Lima y provincias.	0.05	1	0.05
6	El Perú ocupa el puesto 108 de 137 países en infraestructura de carreteras.	0.04	2	0.08
7	Durante el 2017, en el Perú, sucedieron 256 conflictos sociales; y el 25,3% de peruanos, mayores de 15 años, ha sido víctima de un delito.	0.09	1	0.10
	Subtotal	0.50		
	Total	1.00		2.54

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Conclusión

Se evidencia un entorno que permite aprovechar más las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas. Una oportunidad poco utilizada por las empresas en el Perú es la sinergia con las autoridades e instituciones educativas para el desarrollo de investigación e innovación que permita un crecimiento económico sostenible. Adicionalmente, el expendio de alimentos inocuos, en el marco de una cultura empresarial, que disminuya el gasto en supervisión y controles sanitarios; la baja penetración del subsector supermercado; la relativa estabilidad del dólar y la aceptación de nuevos formatos de venta, como son las tiendas por conveniencia y las plataformas de compra en línea, generan una oportunidad e impulso para el crecimiento de los supermercados en el Perú. En lo referente a las amenazas, el acelerado crecimiento de las tiendas por conveniencia y la generación de conflictos sociales impactan al reducir el mercado en el primer caso y elevar los gastos operativos y costos de venta en el segundo. Asimismo, la situación de las carreteras en el país se convierte en un gran efecto negativo para el desarrollo de la empresa u optimización de operaciones logísticas.

Capítulo II. Análisis de la empresa

1. Estructura corporativa

Hipermercados Tottus forma parte de la Sociedad Anónima Comercial e Industrial (S.A.C.I.) Falabella, denominado Grupo Falabella, que tiene presencia en Chile, Perú, Colombia, Argentina, Brasil y Uruguay.

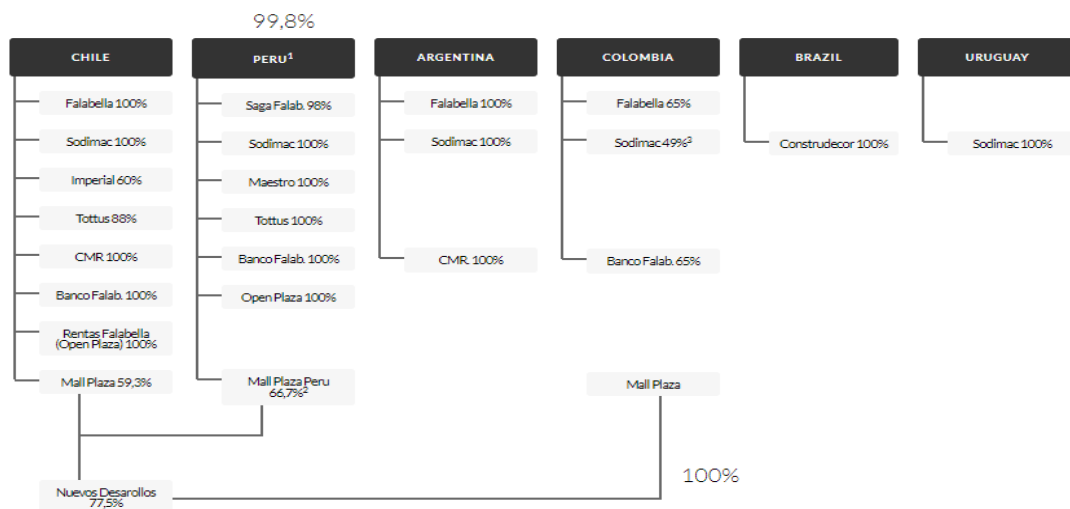
Este grupo administra cinco áreas de negocios divididas en: Tiendas por Departamento (Saga Falabella), Mejoramiento del Hogar (Sodimac), Supermercados (Tottus) y Servicios Financieros (Banco Falabella). La estrategia del negocio está basada en los pilares del grupo:

- Crecimiento: referido a la expansión responsable en nuevos mercados
- Rentabilidad: mediante el control de riesgos y mejora de oportunidades
- Sostenibilidad: a través de la legitimidad social para ser una empresa respetada y valorada

Como parte de S.A.C.I. Falabella, Hipermercados Tottus representa la operación de supermercados para Chile y Perú.

La estructura corporativa del Grupo Falabella se muestra a continuación.

Gráfico 1. Estructura Corporativa S.A.C.I Falabella



¹ A través de Falabella Perú S.A.A.
² Compañía creada tras la escisión de Aventura Plaza.
³ Subsidiaria que no se consolida

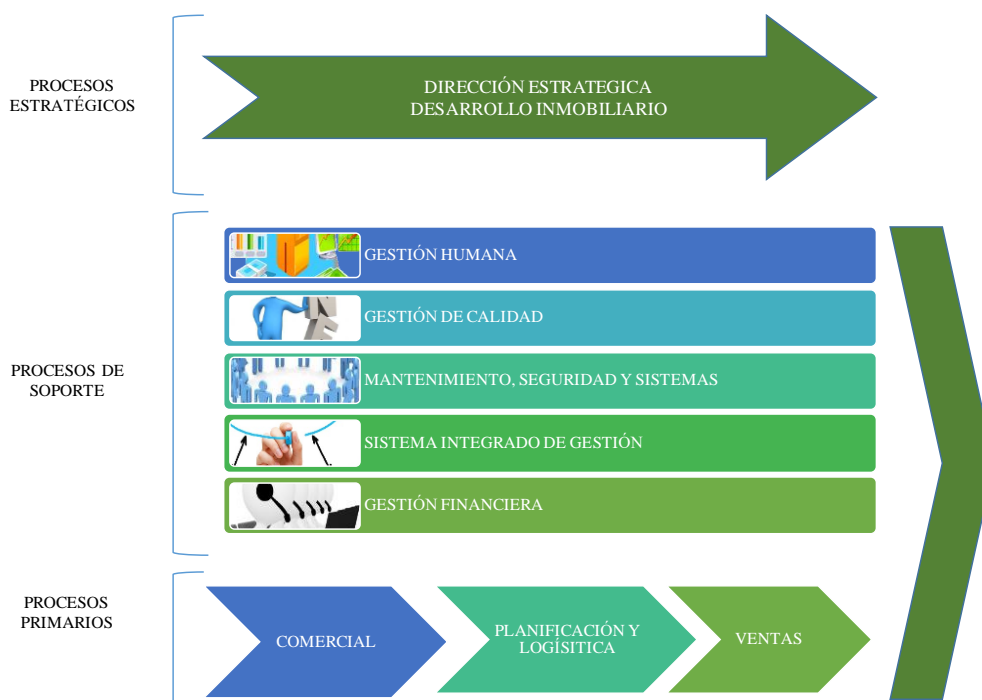
Fuente: Falabella, 2018. <https://investors.falabella.com/Spanish/gobierno-corporativo/default.aspx>.

Los ingresos del Grupo Falabella durante el año 2016, llegaron a los US\$ 12.829 millones, lo que permitió generar 107.361 puestos de trabajo en la región y alcanzar 2.838.000 m² en superficie de venta, divididos en un total de 476 tiendas, 39 centros comerciales y 265 sucursales bancarias.

En 2016 se transformó en el primer *retail* latinoamericano seleccionado para integrar el Índice Mundial de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI World), que agrupa a las principales compañías del mundo. Asimismo, también en mayo del mismo año se creó la Gerencia de Gobernanza, Ética y Cumplimiento con el objetivo de proteger el valor de la compañía a través del fortalecimiento de una cultura de integridad corporativa y la prevención y detección de conductas reñidas con la ética o la ley.

Por su parte, Hipermercados Tottus inició operaciones el año 2002 en el Centro Comercial Mega Plaza Norte en Lima-Perú. En el 2008 contaba con 17 tiendas en Lima y provincias. Actualmente, tiene 63 tiendas distribuidas en la capital y en las principales ciudades de 10 departamentos del Perú. Los factores que sustentan su expansión son la implementación de nuevos locales en los centros comerciales del Grupo Falabella (Maximixe, 2013) y la mejora en sus procesos, a través de la implementación de dos centros de distribución para productos frescos y secos, un centro de producción, el sistema *portfolio merchandise management*, un sistema de reposición automática, entre otros.

Gráfico 2. Cadena de Valor de Hipermercados Tottus



Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Estrategia y planeamiento actual

Mantener precios bajos es una característica inherente a los supermercados. La rentabilidad se genera por la compra en volumen a los proveedores, soportada por el número de ventas a los clientes finales. Por esta razón, Hipermercados Tottus mantiene una estrategia competitiva de liderazgo en costos. Asimismo, la estrategia del negocio es desarrollar nuevos mercados, ofreciendo los mismos estándares de servicio y calidad de productos, en nuevos formatos de tiendas más pequeñas, orientados a atender a los sectores socioeconómicos C y D principalmente y contar con un proceso operativo más reducido, con menores costos.

La estrategia de desarrollo de productos de marca propia se realiza sobre la base de las necesidades del cliente y el potencial de crecimiento del mismo. Las ventas institucionales y las ventas por internet son dos nuevos servicios que se apalancan en los procesos centrales de negociación. Además, Hipermercados Tottus cuenta con canales de abastecimiento, logística y procesos operativos semejantes. También realiza una estrategia de diversificación vertical hacia atrás, a través de procesos propios de producción/operación y logística que antes eran realizados por proveedores. Con ello, busca reducir costos operativos y aumentar sus márgenes de producción.

La gestión de sostenibilidad del negocio se basa en los pilares de “mejor experiencia de compra”, “mejor supermercado para trabajar” y “ser un buen vecino” (Hipermercados Tottus, 2015), buscando la mejor interacción con los grupos de interés. Para brindar una mejor “experiencia de compra para los clientes”, la empresa procura contar con infraestructura moderna y atención cálida, complementada con una propuesta comercial que logra un balance entre el surtido de productos, calidad y precio, lo cual es clave en una relación a largo plazo con los proveedores. Para ello, desde un primer momento, se comparte los requisitos necesarios, para su evaluación y posterior compromiso en conjunto. Estos requisitos incluyen los comerciales, los cuales comprenden desde la forma de pago hasta los plazos de ejecución.

Se tienen proveedores de marcas propias y los de aquellas marcas ya conocidas en el mercado. Asimismo, cada vez va tomando mayor protagonismo la compra directa a productores de campo. Con ello, se busca su formalización y desarrollo, elevamiento de estándares de calidad, además de mayores puestos de trabajo en la zona.

El grupo Falabella pertenece al Sedex, para la creación de negocios éticos en todo el mundo. Adicional a lo anterior se tienen los programas de control de proveedores. Para lograr la atención diferenciada hacia los clientes, se busca reducir la rotación de personal y generar un clima laboral

que permita contar con colaboradores motivados e identificados con los objetivos de la organización. Finalmente, para convertirse en un buen vecino, la empresa gestiona sus impactos ambientales y participa en proyectos de responsabilidad social, de los que forman parte colaboradores de la empresa de manera voluntaria.

3. Procesos primarios

Comprenden las operaciones de la empresa y están compuestos por:

3.1. Comercial

El proceso comercial realiza la negociación con los proveedores de manera centralizada, a fin de establecer los vínculos comerciales en los mejores términos para la compañía y el proveedor, cuidando el margen de ganancia y la diversidad del surtido de productos. Previamente se informa al posible proveedor, nacional o extranjero, acerca de los requisitos comerciales, logísticos y de calidad que debe cumplir. En este proceso también se define el surtido de productos y la aplicación de ofertas.

3.1.1. Marketing

Este proceso soporta el proceso comercial y se encarga del posicionamiento de la imagen institucional de Hipermercados Tottus. Su gestión es centralizada en la oficina principal y desde allí elabora los lineamientos que estandarizan la comunicación que recibirán los clientes en cada una de las tiendas y canales de comunicación de la empresa. Se encarga de atraer clientes a las tiendas e implementar las campañas de oferta de productos, que incluye actividades como la presentación de las tiendas, elaboración de catálogos, medición y sondeo de consumidores, etc.

3.2. Proceso de planificación y logística

El proceso de planificación y logística ejecuta la compra, abastecimiento y distribución de la mercadería. Su estrategia está enfocada en mantener un abastecimiento permanente hacia las tiendas, evitando los quiebres, la venta perdida y la insatisfacción del cliente. Asimismo, busca la reducción de costos logísticos manejando los procesos directamente.

Este proceso se inicia con la creación de un producto en el sistema de la empresa, con lo cual se encuentra disponible para ser identificado por el Sistema Reposición Automática (SAR). El funcionamiento conjunto de los sistemas controla el *stock* disponible, así como los ingresos y salidas de mercadería en cada tienda, lo que permite un abastecimiento eficiente. Seguidamente, se generan las órdenes de compra a los proveedores y se comunica a las áreas de logística y

operaciones en tienda o centros. Las órdenes de compra se realizan a través de un portal, en el que deben estar inscritos todos los proveedores de la empresa. Al recibir la orden de compra, el proveedor debe coordinar la fecha y las condiciones de entrega de los productos. Para la recepción de mercaderías se utilizan indicadores de control a los proveedores, que incluyen: entrega completa de los pedidos, o *fill rate*, dentro de la ventana horaria asignada; y muestreos de envase, limpieza, conservación, caducidad, entre otros. Dependiendo del tipo de mercadería¹⁰, esta puede ser almacenada en los centros de distribución o enviada directamente a tiendas.

3.3. Proceso de venta

La venta en tienda es uno de los procesos más importantes de la empresa. Incluye la recepción de mercadería en la plataforma, almacenamiento, procesamiento, exhibición y venta. Opera bajo una estrategia enfocada en la búsqueda constante de la eficiencia de los procedimientos a fin de reducir costos y mejorar los productos y servicios brindados. Para garantizar este proceso, se requiere una cadena de suministros en control permanente, una gestión de procesos documentado, contar con proveedores que cumplan los requisitos de calidad y cantidad de productos, mantener los locales en un estado óptimo e higiénico, cumplir los lineamientos establecidos para todas las tiendas y controlar la vigencia de los productos y su almacenamiento en las mejores condiciones.

Para el adecuado funcionamiento de este proceso, se requiere contar con personal entrenado en protocolos de atención y conocimiento de los productos. La empresa cuenta con indicadores de productividad por colaborador de tienda, el mismo que debe considerar la totalidad de procesos que se ejecutan en la misma. Sin embargo, existe la necesidad de contar con el mapeo completo de las funciones de cada colaborador y jefe de tienda, pues son diversas, e incluyen además de las actividades de operación, gestión de recursos humanos, marketing y calidad.

4. Procesos de soporte

4.1. Gestión humana

La gestión humana en la empresa se encarga de los procesos que mantienen el recurso humano demandado, calificado y en el tiempo requerido para cada una de las unidades de Hipermercados Tottus S.A. Se gestiona de manera centralizada y brinda los lineamientos a seguir en cada una de las unidades, con lo cual procura estandarizar sus procedimientos y políticas.

¹⁰ Se considera productos secos a los alimentos que se mantienen a temperatura ambiente y los productos *non food*. En tanto, se consideran productos frescos a los alimentos que requieren temperatura controlada.

Este proceso se inicia con el cálculo del número de vacantes de una nueva tienda en función de los servicios que se implementarán y los m² de área de venta. Seguidamente, se realiza el reclutamiento a través de convocatorias internas y externas. La empresa cuenta con un proceso de formación desde que el nuevo colaborador ingresa a trabajar: la inducción corporativa inicial, capacitaciones de entrenamiento en su puesto y capacitaciones orientadas a formar a los colaboradores para escalar en una línea de carrera o potenciar las habilidades requeridas para la sostenibilidad del negocio, como desarrollo de líderes o programa talentos: cajas, prevención o percibles. Finalmente, con el objetivo de agregar valor al desarrollo de las personas y potenciar su crecimiento en la compañía, la empresa realiza el proceso de evaluación de desempeño de manera cíclica, el cual permite brindar un *feedback* de mejora a los colaboradores y apoyar el plan de acción para el potenciamiento y crecimiento en la organización. Cada fase está integrada con la siguiente, asegurando la adecuada atención al proceso y al colaborador. La efectividad de la estrategia de gestión humana se sustenta en el hecho de que el 91% de gerentes de tienda han sido previamente jefes o responsables de áreas. Con lo anterior, la empresa ha logrado mantenerse por 15 años consecutivos en el ranking Great Place to Work.

Uno de los indicadores de este proceso es el índice de rotación de personal, que el año 2015 fue de 68% (Hipermercados Tottus, 2015). Este alto índice, que es propio del sector *retail*, impacta en los costos de captación y capacitación de personal y al mismo tiempo en los costos operativos de la empresa. Las medidas que la empresa ha implementado para controlar la rotación son: motivación constante, desarrollo de beneficios laborales, búsqueda de remuneraciones equitativas, reconocimientos y apoyo en situaciones, asesorías en manejo de la EPS y AFP, campañas de salud ocupacional y nutricional, convenios de estudio con diferentes centros de educación superior y eventos especiales para los colaboradores y sus familias.

Los principales retos del proceso de gestión humana son la definición de perfiles adecuados para puestos de manipulación de los alimentos, una inducción que garantice el conocimiento de todas las actividades que realizará el nuevo colaborador, el diseño del lugar de trabajo y de cada puesto, la reducción del índice de rotación y el fortalecimiento de la comunicación interna.

4.2. Gestión de la calidad

La gestión de la calidad ejecuta los procesos de aseguramiento de la calidad e inocuidad de los productos que se elaboran y expenden en la cadena. Para ello, brinda los lineamientos y procedimientos que debe cumplir toda la organización en materia de calidad e inocuidad, y garantiza la implementación de buenas prácticas de manipulación (BPM) y programas de higiene

de todas las zonas donde se recibe, almacena, procesa, exhibe y venden alimentos¹¹. Su implementación se realiza en función del plan de gestión de riesgos, que señala políticas y estándares definidos por la empresa. Este plan es acompañado permanentemente, revisado periódicamente y actualizado de acuerdo a las condiciones de cada tienda. Esta área de la empresa coordina además con las diferentes autoridades fiscalizadoras nacionales, garantizando el cumplimiento de la normativa legal correspondiente. Los principales indicadores que se gestionan en esta área, orientados a controlar e identificar desviaciones que pongan en riesgo la inocuidad de los productos, son los cumplimientos higiénico sanitarios de los proveedores, las inspecciones higiénico-sanitarias para las tiendas, conformidad de muestreos microbiológicos y quejas de clientes.

Debido al crecimiento constante de la organización, representa un reto el poder mantener una aplicación correcta de los lineamientos relacionados a la inocuidad de los alimentos, para lo cual es indispensable contar con una sólida cultura que asegure la ejecución de los mismos por cada uno de los colaboradores y proveedores.

4.3. Mantenimiento, seguridad y sistemas

El proceso de mantenimiento brinda el soporte necesario para asegurar el estado de la infraestructura, equipos y mobiliario de cada una de las tiendas. Por su parte, el proceso de seguridad garantiza el cuidado de los activos y mercadería de la empresa. Finalmente, el proceso de sistemas contribuye con la conectividad de los diferentes sistemas de información usados en la empresa y asegura el intercambio de información de la empresa.

4.4. Sistema integrado de gestión

La gestión de procesos define y estandariza los lineamientos que debe aplicar cada proceso para garantizar acciones similares en las diferentes unidades de la empresa.

4.5. Gestión financiera

Se encarga de elaborar la programación de ingresos y egresos, el plan de adquisiciones, pagos y control de gastos, y el seguimiento y reporte de su ejecución. Está organizada en dos departamentos: presupuesto y control de existencias. El departamento de presupuestos estima y planea el presupuesto anual, hace un seguimiento de los gastos incurridos y presenta

¹¹ Las BPM son el conjunto de lineamientos a seguir en los procesos de recepción, almacenamiento, procesamiento, exhibición y venta de alimentos. Por su parte, el programa de higiene es el conjunto de procedimientos que establecen los pasos a seguir, los productos, los responsables y las frecuencias para una adecuada higiene de la infraestructura, mobiliario, equipos y utensilios dentro de la empresa.

procedimientos de control de los mismos. Por su parte, el departamento de control de existencias se encarga de contrastar los productos existentes con las previsiones de stock, así como registrar las mermas, conocidas y no conocidas, a fin de ejercer un control y reducción de las mismas.

Hipermercados Tottus presenta condiciones financieras positivas para ejercer la competencia en el sector. Cuenta con el respaldo de la tarjeta de crédito de mayor colocación en el país, CMR, lo que le permite atraer clientes a través del acceso a promociones solo con esa tarjeta y beneficiarse de la publicidad desarrollada por el Banco Falabella —titular de la tarjeta CMR—, la cual conecta a los consumidores de las empresas del grupo con el supermercado. Por otro lado, la expansión en número de tiendas al interior del país en diversos formatos, así como la implementación de la plataforma virtual, le permite beneficiarse de los efectos de la eficiencia obtenida al distribuir sus costos fijos entre un mayor volumen de productos. Finalmente, la presencia internacional del grupo Falabella le permite conocer experiencias en diversos escenarios y trasladar las estrategias de éxito entre sus filiales, con lo cual se mantiene a la vanguardia de las tendencias de su sector.

Tabla 2. Matriz EFI de Hipermercados Tottus

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Mayor rentabilidad en ventas por metro cuadrado respecto a los dos principales competidores. Tottus cuenta con una <i>market share</i> de 30%, frente al 32% y 34% de Metro y Plaza Vea respectivamente. Todo lo anterior con la mitad del número de tiendas con el que cuentan sus competidores.	0.10	4	0.40
2	Centros de distribución: frescos y secos centralizan el 90% de la demanda de las tiendas a nivel nacional.	0.06	3	0.18
3	Centro de producción que busca abastecer el 100% de la demanda nacional de productos elaborados directamente por la cadena.	0.06	3	0.18
4	Compras directas al campo, en productos de frutas y verduras, que representan el 10% de las ventas de esa categoría.	0.06	3	0.18
5	El 60% de las importaciones de la empresa se realiza conjunto con las otras empresas del grupo.	0.08	4	0.32
6	Vinculación con la tarjeta de crédito más usada del país. 40% de las ventas del Grupo Falabella se realiza con la tarjeta CMR.	0.08	3	0.24
7	15 años de permanencia en el ranking Great Place to Work, que fomenta la identificación y compromiso de los colaboradores.	0.09	4	0.36
8	El sector <i>retail</i> cuenta con acceso a tecnología especializada. Falabella invertirá 1/3 de sus recursos en TI entre los años 2018-2021.	0.06	3	0.18
Subtotal		0.59		

Debilidades				
1	Ejecución descentralizada de procesos de producción en el 24% de las tiendas a nivel nacional, lo que incrementa el costo de operación.	0.06	2	0.12
2	El índice de rotación de personal de la empresa es 68%.	0.07	1	0.07
3	La estructura organizacional no facilita el incremento de la calidad a lo largo de la cadena de valor de la empresa. El 74.9% de las organizaciones industriales en el Perú cuentan con responsables de calidad que reportan directamente al CEO/COO.	0.09	2	0.18
4	Falta de identificación con una cultura empresarial con metas y procesos claros, por lo que Tottus ha descendido 8 posiciones en el ranking Merco Talento Perú.	0.10	1	0.10
5	Falta de un sistema de indicadores que ayuden en una gestión más adecuada para adaptarse a los cambios del entorno y afrontar con éxito el futuro.	0.09	1	0.09
	Subtotal	0.41		
	Total	1.00		2.60

Fuente : Elaboración propia, 2018.

5. Conclusión

Se evidencian debilidades a trabajar en la empresa. En primer orden, podemos recomendar el desarrollo de una cultura organizacional que permita la identificación de los colaboradores con esta, evitando que los procesos solo funcionen cuando se controla. Lo anterior se acompañaría de la definición de indicadores claros que apoyen a una gestión gerencial más enfocada y que pueda ser más preventiva que reactiva, así como una estructura organizacional que respalde ese proceso. Con lo anterior, se esperararía reducir la rotación de personal, la cual es una de las grandes debilidades de la empresa en particular y del rubro *retail* en su conjunto. Adicional a lo anterior, se tiene una gran fortaleza en el desarrollo de la tecnología en el negocio, la cual permitiría un eficiente desempeño de las actividades primarias y de soporte, así como la omnicanalidad

En contraparte a lo anterior se cuentan con fortalezas importantes que permiten el crecimiento de la empresa, como tener la mayor rentabilidad del sector por metro cuadrado, el permanecer por 15 años consecutivos en el ranking Great Place to Work, contar con el soporte de la tarjeta CMR y la sinergia existente con las empresas del grupo para las importaciones. Adicionalmente, se tienen fortalezas que aseguran la operación de la empresa, como los centros de producción y distribución, con los que se busca mejorar los costos fijos, además de brindar una gran opción de crecimiento en el sector a futuro.

Capítulo III. Estudio de mercado

1. Objetivo

Analizar las condiciones que sustentan la posibilidad de un crecimiento sostenible de Hipermercados Tottus en el subsector supermercados del Perú.

1.1. Objetivos específicos

- Conocer el potencial de crecimiento del subsector supermercados en el Perú.
- Identificar las características del comportamiento del consumidor peruano en supermercados.
- Conocer los atributos y consideraciones de las amas de casa al comprar alimentos.

2. Metodología

Se utiliza la metodología de investigación exploratoria basada en el análisis de fuentes secundarias como son estudios de mercado, datos recolectados por instituciones del Estado e información contenida en diarios de circulación nacional. Esto se debe a que la empresa analizada expende productos de consumo masivo, para lo cual se requiere un alcance de recolección de información a nivel nacional. Asimismo, se realizaron entrevistas abiertas, en reuniones presenciales, a cinco ejecutivos de Hipermercados Tottus; igualmente, se tomaron sus declaraciones brindadas en diferentes medios de comunicación, a fin de contar con datos más precisos del funcionamiento de la empresa:

- Gerente Comercial: Félix Toledo
- Gerente Comercial: Luis Miguel Quezada
- Gerente de Proyectos Logísticos: Angel Torres
- Gerente General Tottus: Johan Ramber
- Gerente Corporativo Falabella Perú: Juan Fernando Correa

3. Selección del mercado

El mercado seleccionado por los supermercados son los hogares de las zonas urbanas del Perú, que suman 5.802 millones (IPSOS Perú, 2017a). El gasto en alimentos y bebidas representa aproximadamente el 48% del consumo de los hogares del Perú urbano. Este consumo presenta características propias. Se resalta la preferencia de asistencia a bodegas y mercados tanto en Lima como al interior del país (ver anexos 17, 18 y 19). Sin embargo, los NSE A y B declaran una mayor concurrencia a supermercados y bodegas (ver anexo 20). En cuanto a la frecuencia, existe

una amplia brecha entre la frecuencia de compra en el canal tradicional frente al canal moderno, siendo Tottus el segundo supermercado más visitado a nivel nacional (ver anexo 21).

Los hogares peruanos gastan en promedio S/ 609 mensuales en alimentos y bebidas para consumo dentro del hogar (Arellano Marketing, 2017). Sin embargo, cada NSE presenta variaciones en la frecuencia de compra y el monto gastado (ver anexo 22). De acuerdo a Macroconsult (2017), los hogares pobres destinan el 60% de sus gastos a alimentos y bebidas, en tanto los hogares más ricos solo destinan el 40% de sus gastos a este mismo rubro.

3.1. Público objetivo

El principal consumidor de los supermercados es el ama de casa, que en Perú son 8.048.000. De acuerdo a IPSOS Perú (2018)¹² las amas de casa administran S/ 930. Solo el 14% de ellas están bancarizadas y el 10% utilizan tarjetas de crédito comerciales, principalmente CMR (4%), Oh (3%) y Cencosud (3%). A nivel nacional, el 29% de las amas de casa consideran a Tottus como el mejor supermercado¹³ y el 12% considera a Tambo como la mejor tienda por conveniencia¹⁴. Asimismo, el 58% declara que las promociones más atractivas son el 2x1.

Según el estudio Consumer Watch Kantar, el 34% de los hogares limeños decidió cambiar sus hábitos alimenticios hacia un consumo saludable (“El 34% de hogares,” 2017). Las características de una vida saludable incluyen en primer lugar mantener una buena alimentación, seguido de mantener un peso saludable, practicar constantemente actividad física, entre otros. El 76% de las personas manifiestan llevar una vida saludable y el 56% declara mantener una alimentación saludable.

En los últimos años, los supermercados están implementando un canal para compras en línea. De acuerdo a Euromonitor International (2016), en el Perú se proyecta un incremento de las compras en línea basado en el constante crecimiento del acceso a internet a nivel nacional, que durante el 2016 fue de 62% (IPSOS Perú, 2016a). En este contexto, un tipo de consumidor que cobra relevancia para los supermercados es el comprador en línea peruano. Se trata de una persona adulta de NSE A y B que trabaja como dependiente. Asimismo, uno de cada cinco peruanos ha comprado algo en internet, generalmente productos no perecibles y Saga Falabella es la tienda por departamentos donde el 54% de los peruanos realiza compras en línea (IPSOS Perú, 2015).

¹² Entrevistas personales a 1005 amas de casa a nivel nacional.

¹³ Plaza Vea 20%, Metro 16% y Wong 3%.

¹⁴ Mímarket 9%, Listo 2%, Viva 1%, Repshop 1%, Mass 1%.

Sin embargo, el 29% de los peruanos no considera comprar abarrotes en línea porque en el Perú se aprecia la calidad y frescura de los alimentos.

En cuanto a la publicidad, para las amas de casa, la televisión es el medio de publicidad más influyente. Sin embargo, la publicidad a través de internet y las redes sociales es la preferida de los internautas, principalmente videos y banner. El 54% de internautas comparte con amigos una publicidad atractiva en internet y 9 de cada 10 peruanos revisa la publicidad que recibe a través de su correo electrónico, y el 31% de las mujeres peruanas presta atención a la publicidad en internet para informarse de las promociones (Arellano Marketing, 2017).

4. Índice de penetración de los supermercados y densidad de superficie de ventas

Los supermercados en el Perú tienen un índice de penetración del 30% (BBVA Research, 2016). A nivel nacional, Plaza Vea cuenta con el mayor número de tiendas, tanto en Lima como en provincias, con presencia en las principales ciudades de 15 departamentos del Perú. Por su parte Metro y Tottus tienen tiendas en 10 departamentos del Perú. El supermercado Vivanda solo tiene operaciones en Lima Moderna y el supermercado Wong solo opera en Lima y en La Libertad. El incremento de la oferta de supermercados en el interior del país es impulsado por el mayor poder adquisitivo de los peruanos en las principales ciudades. De las 196 provincias del Perú, el 90%, especialmente en la sierra y selva, no cuenta con ningún formato de *retail* moderno, como los supermercados, tiendas por departamentos, entre otros (Salas, 2017).

Por su parte, el porcentaje de crecimiento en ventas de los supermercados se ha incrementado por encima del porcentaje de crecimiento del consumo privado. Además, el Perú presenta una baja densidad de la superficie de ventas (ver anexo 23). Estos indicadores evidencian que los supermercados tienen una amplia ventana de crecimiento. Las oportunidades de crecimiento para los supermercados se pueden dar por el desarrollo de marcas propias; nuevas tiendas en segundas ciudades principales de los departamentos y formatos más pequeños a nivel nacional; aumento de la eficiencia operativa; mayor área de ventas; uso de nuevas tecnologías; crecimiento del comercio electrónico así como mejora de la calidad de productos y/o servicios, no solo para diferenciarse de los competidores directos sino también de los comercios de formato tradicional.

5. Atributos valorados en la compra de alimentos

Los tres atributos principales de los alimentos que valoran los consumidores a nivel nacional son el precio, el sabor y su condición de saludable. Solo el NSE A valora más el sabor y la marca, en tanto, el NSE B valora la condición de saludable por encima de otros atributos (ver anexo 24). El

precio es un atributo determinante en la compra de alimentos, pues las amas de casa responden afirmativamente a los temas de precio y promoción por encima de buena calidad y sabor de los alimentos (ver anexo 25).

El canal moderno afronta una fuerte competencia por parte del canal tradicional. En el Perú, la mayor parte de las ventas de alimentos se realiza en el canal tradicional (Euromonitor International, 2016). Los elementos que los consumidores valoran de este son la ubicación, el servicio uno a uno, la confianza con el vendedor, la rapidez en la atención y la cantidad pequeña de compras. El canal moderno es valorado por su limpieza, atención y disponibilidad de productos. Las compras en línea presentan atributos positivos y negativos (ver anexo 26).

6. Estimación del mercado potencial

Para la estimación del mercado potencial se identificaron 27 provincias, incluyendo Lima y la Provincia Constitucional del Callao, que actualmente cuentan con al menos una tienda de los tres principales supermercados del Perú, lo cual nos indica que se trata de zonas con un nivel de interés suficientemente elevado por los supermercados (ver anexo 27).

Considerando que en el Perú el mayor porcentaje de asistencia a supermercados se concentra en los NSE A, B y C, se calcula que el mercado potencial de los supermercados en el Perú está compuesto por 1.871.900 hogares en Lima y la Provincia Constitucional del Callao, que tienen un consumo mensual promedio en alimentos de S/ 625 por hogar. Por su parte, las demás provincias identificadas, considerando los mismos NSE, cuentan con un total de 776.500 hogares y realizan un consumo mensual promedio en alimentos de S/ 584 por hogar. Por tanto, el volumen promedio mensual de ventas para los supermercados podría llegar a S/ 1.624 millones, lo que suma anualmente un total de S/ 19.481 millones

7. Conclusión

- Los supermercados en el Perú en general, e Hipermercados Tottus en particular, tienen un amplio margen para crecer en número de locales y ventas, soportado en la baja penetración de supermercados en el país, la creciente clase media y la posibilidad de apertura de nuevos locales en las principales y segundas ciudades de las provincias.
- Hipermercados Tottus tiene la posibilidad de incrementar su participación con el incremento de asistencia y fidelización de consumidores del NSE C.
- Las promociones agresivas y los precios bajos permiten a los supermercados incrementar su participación de mercado a través de una mayor frecuencia de compra. Sin

embargo, la empresa debe considerar que esta estrategia puede disminuir el ticket promedio y no garantiza lealtad de los consumidores.

- Hipermercados Tottus puede realizar acciones de marketing directo hacia las amas de casa, explotando la declarada preferencia de estas por Tottus, el bajo índice de uso de tarjetas de crédito comerciales y su interés por hábitos de consumo saludables.
- Los compradores en línea conforman un mercado aún en desarrollo. Hipermercados Tottus puede promover su consolidación a través de acciones que eduquen en el proceso de compra, aseguren la calidad de los productos que entrega y garanticen la seguridad de sus clientes en la red. Asimismo, debe difundir los beneficios de la compra por internet.
- El precio continúa siendo un factor determinante en la compra de alimentos.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Visión

La visión de Hipermercados Tottus es: “Ser líderes en cada mercado donde competimos por ofrecer el lugar preferido para comprar y trabajar”.

Se enfoca en el largo plazo, y está basada en el análisis del sector de supermercados, el cual indica que los supermercados deben tener presencia en todo el territorio nacional, generando en cada zona geográfica una competencia focalizada. La declaración de la visión de la empresa expone la principal estrategia que ejecutará para lograr el liderazgo: ser el lugar preferido para los clientes y sus trabajadores.

2. Misión

La misión de Hipermercados Tottus es: “Ahorrarle dinero a las familias para que vivan mejor”. Representa de forma precisa su propuesta de valor: ahorro de dinero a través de precios bajos y que los productos les generan bienestar a las familias. La declaración de la misión expresa la manera en que la empresa aspira a servir a la comunidad en la que se encuentra.

3. Valores

Los valores de Hipermercados Tottus son:

- Integridad: actuar con respeto, honestidad y compromiso.
- Innovación: buscar nuevas formas de sorprender a nuestros clientes.
- Excelencia: pasión por ser los mejores en lo que hacemos.

4. FODA

En la tabla 3 se puede observar el análisis FODA de Hipermercados Tottus. Este análisis se complementa con la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) (tabla 4) y la matriz VRIO (tabla 5), todas desarrolladas a partir del análisis de la información recogida en los capítulos previos.

5. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se detallan en la tabla 6.

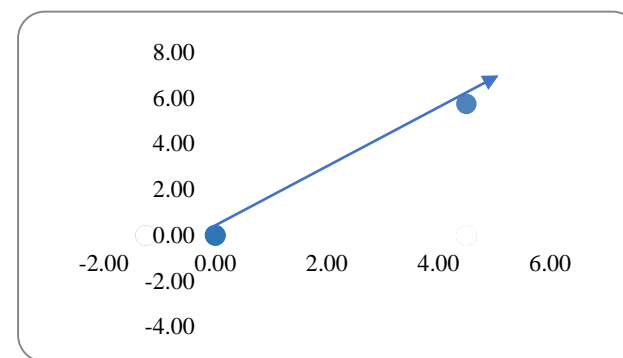
Tabla 3. Análisis FODA de Hipermercados Tottus

FO	DO
<p>FO1. Elevar el aseguramiento de la calidad de los productos alimenticios que comercializa la empresa (F2, F3, O2) FO2. Fortalecer el sistema de venta en línea a nivel nacional, fomentando el uso de la tarjeta CMR (F6, F8,O4,O6) FO3. Incrementar la facturación de la empresa (F1, O3, O4) FO4. Uso de tecnología para apoyar los procesos de sus proveedores (F4, F8, O1, O2) FO5. Establecer un sistema de abastecimiento <i>just-in-time</i> con sistema RFID, que permita la trazabilidad de los productos (F2, F3, F8, O3) FO6. Lograr la negociación de precios fijos en productos importados (F5, O5) FO7. Ofrecer los mejores precios para nuestro segmento (F1, F2, F3, F4, F5, O3, O4, O5, O6)</p>	<p>DO1. Implementar una cultura de inocuidad transversal a toda la organización (D1, D3,D4, O2, O3) DO2. Desarrollo de un área de I+D+i en la empresa (D5, O1, O3) DO3. Posicionarse como una empresa líder en el ranking Great Place to Work (D2, D3, D4, O3)</p>
FA	DA
<p>FA1. Empoderamiento y desarrollo del área de responsabilidad social de la empresa (F7, A1, A2, A4, A7) FA2. Posicionar a Hipermercados Tottus como una organización comprometida con la inocuidad de los alimentos para contribuir con el bienestar de las familias peruanas (F7, A4) FA3. Impulsar la compra con la tarjeta CMR a nivel nacional (F6, A3) FA4. Fortalecer y agilizar los procesos de entrega de productos desde los proveedores a los centros y a cada una de las tiendas a nivel nacional (F2, F3, F4, A6, A7)</p>	<p>DA1. Fortalecimiento de la comunicación interna en temas de inocuidad de alimentos que generen impacto inmediato (D2, D4, A2) DA2. Desarrollar un esquema de aprendizaje y trabajo colaborativo permanente en el que participe personal de distintas áreas, tiendas, ciudades y puestos (D1, D3, A2) DA3. Fortalecimiento y ampliación del campo de acción del Gobierno Corporativo en Hipermercados Tottus (D3, D5, A1, A2) DA4. Análisis, monitoreo y diseminación interna de la normativa reguladora relevante para la empresa (D3, A2) DA5. Reducción del índice de rotación del personal para disminuir los costos correspondientes (D2, A2)</p>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 4. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) de Hipermercados Tottus

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1. Rendimiento / inversión	7	1. Cambios tecnológicos	4
2. Apalancamiento	5	2. Tasa de inflación	2
3. Liquidez	7	3. Variabilidad de la demanda	2
4. Capital de trabajo	5	4. Rango de precios de productos competitivos	5
5. Flujo de efectivo	5	5. Barreras de entrada al mercado	5
6. Rotación de inventarios	5	6. Rivalidad/presión competitiva	5
7. Utilidades / acción	7	7. Elasticidad de precios de la demanda	3
8. Proporción precio / utilidades	5	8. Presión de los sustitutos	6
Promedio (8) =	5.75	Promedio =	-4.00
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
1. Participación en el mercado	3	1. Potencial de crecimiento de los supermercados en el Perú	5
2. Calidad del supermercado	3	2. Potencial de utilidades	3
3. Ciclo de vida del supermercado	3	3. Estabilidad financiera	5
4. Lealtad del consumidor	6	4. Grado de apalancamiento	5
5. Utilización de la capacidad	4	5. Utilización de recursos	4
6. Conocimiento tecnológico	3	6. Intensidad de capital	5
7. Integración vertical	4	7. Facilidad de entrada al mercado	4
8. Velocidad de introducción de nuevos supermercados	3	8. Productividad/utilización de la capacidad	5
Promedio =	-4.38	Promedio =	4.50



FF	EE	Eje X	4.5
5.75	-4		
-4.38	4.5	Eje y	5.75
VC	FI		

Fuente: Elaboración propia, 2018; basado en David, 2013.

Tabla 5. Análisis VRIO de Hipermercados Tottus

	V	R	I	O	VENTAJA COMPETITIVA
TALENTOS					
Colaboradores con conocimientos sólidos en la gestión del <i>retail</i>	√	-	-	√	2
Colaboradores con conocimientos técnicos especializados en inocuidad alimentaria	√	√	-	√	3
Colaboradores identificados con el valor integridad y excelencia	√	√	-	√	3
Liderazgo comunicativo y acompañamiento del desarrollo de los colaboradores	√	√	-	√	3
PROCESOS					
Producción, logística y distribución propios	√	√	-	√	3
Sistema de gestión de calidad alineada a los objetivos de la empresa. Desarrollo de la cultura de inocuidad	√	√	√	√	4
Proceso de ventas en tiendas con buena rentabilidad de ventas/m ²	√	√	√	√	4
Importaciones con empresas del grupo optimizadas	√	-	-	√	2
RECURSOS					
Clima laboral (GPTW)	√	-	-	√	2
Diseño de las tiendas	√	-	-	√	2
Contratos con proveedores clave	√	√	-	√	3
Estándares de calidad para cada fase de los procesos (recepción, almacenamiento, producción, exhibición y venta)	√	-	-	√	2
Marcas propias posicionadas	√	√	-	√	3
Locales para centros de distribución y producción	√	√	-	√	3
Vinculación con la tarjeta CMR	√	√	-	√	3

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 6. Objetivos estratégicos de Hipermercados Tottus para los próximos 5 años

VISIÓN / MISIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÑO 1-2	AÑO 3-5	INDICADOR
Ser líderes en cada mercado donde competimos por ofrecer el lugar preferido para comprar y trabajar	Incrementar las ventas totales de la empresa	Incrementar en 4% las ventas anualmente	Incrementar en 4% las ventas anualmente	% de crecimiento en función al año anterior
	Ofrecer un lugar preferido donde trabajar	Ocupar el segundo puesto en el ranking Great Place to Work en la categoría supermercados	Ocupar el primer puesto en el ranking Great Place to Work en la categoría supermercados	Posición en ranking Great Place to work
	Consolidar una excelente reputación de Tottus como marca	Estar entre las 25 primeras empresas con más de 1.000 colaboradores en el ranking Merco	Estar entre las 10 primeras empresas con más de 1.000 colaboradores en el ranking Merco	Posición en ranking Merco
Ahorrarle dinero a las familias para que vivan mejor	Ofrecer los mejores precios para nuestro segmento	Incrementar en 2% la participación de mercado	Incrementar en 3% la participación de mercado	Participación de mercado
	Elevar el aseguramiento de la calidad de los productos alimenticios que comercializamos	Implementar la cultura de inocuidad de alimentos en la empresa	Monitorear la implementación de la cultura de inocuidad en la empresa: mejora continua	% de unidades de la empresa que tienen la cultura de inocuidad implementada

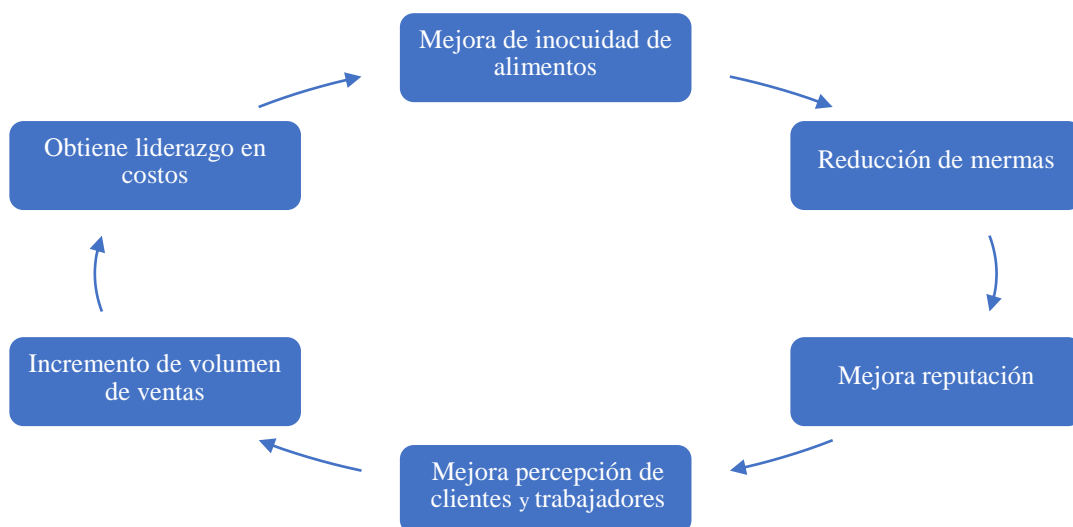
Fuente: Elaboración propia, 2018.

6. Estrategia competitiva

De acuerdo a Porter (2004), para implementar la estrategia competitiva de liderazgo en costos, que actualmente utilizan los supermercados en el Perú, las empresas requieren contar con una considerable participación de mercado, realizar inversión inicial en equipos modernos, colocar precios agresivos, tener pérdidas al inicio de las operaciones y reinvertir en equipos e instalaciones, Hipermercados Tottus cuenta con todo ello. Sin embargo, cuando los supermercados logran el liderazgo en costos, inmediatamente ofrecen precios bajos a sus clientes, obligando a los otros competidores a hacer lo mismo, solo para mantenerse en competencia. Los costos bajos generan que la calidad decaiga. Cuando se genera una guerra de precios, lo cual sucede en el sector supermercados, resiste quien tiene mayor capacidad financiera. En una guerra de precios entre supermercados, cualquiera de ellos pierde porque “la continua reducción de costes hará que su propia cadena se autofagocite sin remedio” (Salcedo & Modrego, 2003: p. 27).

La segunda estrategia competitiva que pueden usar las empresas es la diferenciación. Al respecto, Hill (1988) afirma que existen situaciones en las que las empresas deben buscar simultáneamente las estrategias de diferenciación y de bajo costo para establecer una ventaja competitiva sostenida. Por tanto, Hipermercados Tottus implementará además una estrategia de diferenciación, con enfoque en la responsabilidad de los impactos que genera su principal operación de venta de alimentos. Esta estrategia consiste en incrementar el aseguramiento de la calidad de los alimentos que comercializa, con especial énfasis en los productos perecibles, a través de la implementación de una cultura de inocuidad transversal a toda la organización, integrada en todos los procesos y en las personas con distintos niveles de responsabilidad.

Gráfico 3. Estrategia competitiva de Hipermercados Tottus



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Como se observa en el gráfico 2, la estrategia competitiva está compuesta por cada uno de los objetivos estratégicos planteados para Hipermercados Tottus, buscando generar un círculo virtuoso de mejora en la eficiencia, reputación y ventas de la empresa, garantizando un crecimiento sostenible para los próximos años.

La implementación de una cultura de inocuidad garantizará el aseguramiento de la calidad de los productos alimenticios que se comercializan y se convertirá en el soporte fundamental de la operación de la organización. La reducción de mermas, con la consecuente mejora en costos, permitirá a la empresa brindar mejores precios. La mejora en la reputación generará una mayor preferencia de los clientes y de sus colaboradores. La preferencia continua garantizará un incremento en las ventas, que es el soporte para que el supermercado logre el liderazgo en costos.

7. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa que implementará Hipermercados Tottus es el desarrollo de nuevos mercados en las principales ciudades de provincia con su formato supermercado. Adicionalmente, fortalecerá su canal de ventas en línea y la implementación de formatos más pequeños en los mercados en los que está consolidada la empresa. En este sentido, la estrategia competitiva de la cultura de inocuidad se complementa con la estrategia corporativa, logrando un crecimiento que garantiza la calidad de los productos y servicios; con una organización eficiente, responsable y organizada.

Gráfico 4. Estrategia corporativa de Hipermercados Tottus

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual		Desarrollo de nuevos tipos y plataformas de venta.
	Nuevo	Implementación de formato supermercado en principales ciudades de provincias.	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo V. Plan de operaciones

1. Descripción del plan de operaciones

Las operaciones son determinantes en los resultados de la empresa y la clave del éxito en la gestión de la dirección (Carro y Rodríguez, 2005). En ese sentido, es fundamental que la cultura de inocuidad se integre plenamente en los procesos de operaciones, asegurando que esté alineada y colabore con los objetivos de las áreas que la integran. De acuerdo a Ades, Leith, y Leith (2016), implementar una cultura de inocuidad en las operaciones de la empresa mejora la planificación *just-in-time* y la calidad de los proveedores e incrementa la capacidad para cumplir con la solicitud de nuevos productos de manera oportuna y efectiva. Asimismo, reduce el rechazo de productos, el tiempo del ciclo de las operaciones, las quejas y las devoluciones.

El plan de operaciones de Hipermercados Tottus abarca sus procesos primarios: comercial, planificación, logística y ventas. Adicionalmente, en este capítulo se abordarán los procesos de soporte.

2. Objetivos del plan de operaciones

Los objetivos del plan de operaciones se pueden observar en la tabla 7. Están relacionados con los objetivos estratégicos de la organización y se plantean para un horizonte de 5 años.

3. Procesos en la empresa

Los procesos en la empresa se desarrollan como una organización diversificada, donde cada una de las áreas centrales ejecuta una serie de lineamientos, que debe ser cumplido en cada una de las diferentes tiendas. Para ello, se cuenta con áreas de control que vigilan el adecuado cumplimiento de lo establecido. Según Mintzberg (1999), cuando la organización se divide en distintas unidades con objeto de atender eficazmente a diferentes mercados, y se limita a controlar el comportamiento de esas unidades por medio de la normalización de los *outputs*, resulta la configuración diversificada. El plan estratégico que se plantea implementar en Hipermercados Tottus, propone partir de esta estructura diversificada hacia una organización en la que el nivel de control se reduzca y en la que las diferentes tiendas ejecuten dichos lineamientos por iniciativa propia, o un adoctrinamiento que permita confiar en los colaboradores para la toma de decisiones y realizar actividades, más que por un control esperado. Se busca lograr una internalización de la cultura de inocuidad en cada uno de los colaboradores: núcleo operativo, línea intermedia y sobre todo el ápice estratégico.

Tabla 7. Objetivos de las operaciones de Hipermercados Tottus para los próximos 5 años

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS DEL PLAN DE OPERACIONES	AÑO 1-2	AÑO 3-5	INDICADOR
Incrementar las ventas totales de la empresa	Asegurar relaciones comerciales con proveedores que cumplen estándares logísticos y de inocuidad de los productos	85% de proveedores con entregas conformes	95% de proveedores con entregas conformes	% de productos conformes en la entrega
	Incrementar el número de ofertas	Incrementar en 5% el número de productos alimenticios en oferta	Incrementar en 5% el número de productos alimenticios en oferta	Número de productos y frecuencia de ofertas
Ofrecer un lugar preferido donde trabajar	Incrementar en cada tienda el % de satisfacción en la dimensión respeto del ranking Great Place to Work	Incrementar a 85 % la satisfacción en la dimensión respeto del ranking Great Place to Work	Incrementar a 95 % la satisfacción en la dimensión respeto del ranking Great Place to Work	% de respuestas en la dimensión respeto en el ranking Great Place to Work
Consolidar una excelente reputación de Tottus como marca	Asegurar la satisfacción del cliente en su proceso de compra	Reducir el ratio de reclamos de alimentos en 1 punto	Reducir el ratio de reclamos de alimentos en 0.5 puntos	Ratio de reclamos en alimentos
Ofrecer el mejor precio para nuestro segmento	Asegurar la recepción, almacenamiento y distribución a las tiendas dentro de los estándares definidos	Reducir la merma conocida real en 2 %	Reducir la merma conocida real en 1 %	% de mermas de productos perecibles
Elevar el aseguramiento de la calidad de los productos alimenticios que comercializamos	Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad en los procesos	Lograr el aseguramiento de los recursos necesarios para la implementación de la cultura de inocuidad. 50% de tiendas implementan la cultura de inocuidad.	100% de tiendas implementan la cultura de inocuidad.	% de implementación de la cultura de inocuidad

Fuente: Elaboración propia, 2018.

a. Comercial

El proceso comercial mantendrá su foco en la negociación con los proveedores y buscará asegurar en todo momento productos en cantidad y calidad. De este modo, se convertirá en el primer filtro que asegurará el ingreso de proveedores y productos que cumplan con los estándares de inocuidad de los alimentos. Para ello, se establecerá un sistema de evaluación, calificación y recompensa de proveedores.

b. Planificación y abastecimiento

El proceso de planificación y abastecimiento asegurará las coberturas de productos en las diferentes tiendas, cuidando en todo momento mantener los stocks disponibles, considerando dentro de sus requisitos aquellos netamente logísticos y adicionalmente de modo prioritario los referidos a calidad. Así, este proceso se convertirá en el segundo filtro de control para el aseguramiento de la inocuidad en los alimentos que ingresan a la compañía.

c. Logística

Este proceso, complementario al anterior, se enfoca en asegurar las coberturas de productos en tiendas. Para ello, al recibir la mercadería entregada por el proveedor, deberá asegurar el cumplimiento de los requisitos de inocuidad, así como también asegurar el mismo cumplimiento en la red de transporte con que trabaja la compañía. Una vez recepcionada la mercadería, dentro del almacén se deberán de ejecutar las etapas propias del proceso, considerando, también dentro de ello, el cumplimiento de aquellas referidas a la protección e inocuidad de los productos. Esto se constituye en el complemento del segundo filtro.

d. Ventas

Este proceso, que abarca desde la recepción hasta la exhibición y venta del producto al cliente final, se enfocará en el cumplimiento de los lineamientos de inocuidad desde la misma operación, es decir, que cada colaborador (gerente u operario) debe aplicarlos como parte de sus responsabilidades directas. Con ello, el enfoque será orientado al aseguramiento más que al control. Adicionalmente, esta aplicación innata por parte de los colaboradores, llevará a una mejor gestión de las mermas, además de mayor satisfacción del cliente, debido a la entrega cada vez más asegurada de productos que cumplen con los estándares de inocuidad.

e. Procesos de soporte

Dentro de los diferentes procesos de soporte de la empresa están los procesos de gestión de calidad, mantenimiento, seguridad y gestión humana, que acompañan los procesos primarios,

definiendo lineamientos y estándares a seguir con el objetivo de mantener un estricto cumplimiento legal y adecuada operación.

El despliegue, a seguir desde el área de gestión humana, se desarrollará más adelante en el plan específico. En el caso del área de gestión de calidad, se acompañará este proceso definiendo como primer paso los lineamientos que se deben seguir desde todas las áreas para asegurar la inocuidad de los alimentos a través de una política de inocuidad para la empresa. Adicionalmente, dado que es el área que velará por la adecuada implementación de dicha cultura, se estructurará organizacionalmente de tal modo que busque la mayor sinergia con los demás procesos y manteniendo el esquema de asegurar y acompañar más que de controlar.

4. Diseño de los procesos

Los procesos de Hipermercados Tottus seguirán bajo la misma estructura de la cadena de valor antes detallada. Ello indica que se mantiene el mismo orden de interacción. Sin embargo, es necesario precisar que para que los objetivos operacionales planteados se alcancen, sí deberá existir un nuevo componente dentro de la interacción de estos. Este es la cultura de inocuidad presente en los controles a ejecutar y en las decisiones que los colaboradores tomen. En ese sentido, las tareas a seguir en cada proceso, a fin de lograr los objetivos esperados, se precisan a continuación.

Con respecto al objetivo 1: Asegurar relaciones comerciales con proveedores que cumplen con los estándares logísticos e inocuidad de los productos; se revisará con las áreas involucradas (comercial planificación y logística), el procedimiento de control de proveedores y se definirán los requisitos logísticos y de calidad que deben cumplir, así como las recompensas o sanciones que se deben aplicar. Lo anterior se insertará dentro del programa de control de proveedores que la compañía aplica.

Con respecto al objetivo 2: Incrementar el número de ofertas; este se logrará en la medida que se alcancen los demás objetivos, pues una reducción de mermas ayudará a incrementar las ofertas.

Para el objetivo 3: Lograr mayor % de satisfacción en la dimensión de respeto en el ranking Great place to work (GPTW); se manejará un programa de capacitaciones externas para colaboradores, además de fomentar la práctica de los requisitos detallados en la dimensión de respeto.

Para el objetivo 4: Asegurar la satisfacción del cliente; se continuará la gestión del indicador de quejas externas. Adicionalmente, se ejecutarán inspecciones inopinadas para asegurar el adecuado cumplimiento de los lineamientos de inocuidad de los productos.

Para el objetivo 5: Asegurar la recepción, almacenamiento y distribución a las tiendas dentro de los estándares definidos y en óptimas condiciones; se ejecutarán controles aleatorios que verifiquen cumplimientos de buenas prácticas y adecuada rotación en tiendas, además de asegurar una gestión adecuada de dichos resultados.

Finalmente, con relación al objetivo 6: Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad en los procesos; se debe incluir la implementación de la cultura de inocuidad como prioritaria para el logro de los objetivos anteriores, pues de ese modo se tendrá una mejor gestión de proveedores y un aseguramiento de los lineamientos de inocuidad en los diferentes procesos de la cadena y, por ende, mejores ofertas para los clientes.

Así, el proceso seguirá iniciándose con la acción comercial, que deberá asegurar proveedores y productos que cumplan con todos los requisitos de calidad y logísticos requeridos. Posterior al proceso de planificación y logística, se deberá asegurar que esos productos lleguen en cantidades y calidad según la cultura de la organización.

5. Cronograma y presupuesto de operaciones

El cronograma de actividades requeridas desde el área de operaciones y áreas de soporte para lograr la implementación de la cultura de inocuidad en la empresa se detallan en el anexo 28. Asimismo, en el anexo 29 se define el presupuesto requerido para las operaciones.

Capítulo VI. Plan de marketing

1. Descripción del servicio

El plan de marketing colabora con los objetivos de incremento de ventas, consolidación de una excelente reputación de la marca y el refuerzo de la comunicación, interna y externa, respecto al aseguramiento de la calidad e inocuidad de los productos que se comercializan. Para ello, dejará de formar parte del área comercial.

La estrategia general del plan de marketing incorpora el enfoque de la cultura de inocuidad en la comunicación que actualmente maneja Hipermercados Tottus, de tal manera que durante los primeros años genere una educación y sensibilización de sus clientes externos respecto de la importancia de la inocuidad de los alimentos para el cuidado de su salud, así como del impacto que esta tiene sobre la sociedad en su conjunto. Al mismo tiempo, fortalecerá la comunicación para sus clientes internos a fin de consolidar la adopción de una cultura de inocuidad por parte de la empresa. El área de marketing de Hipermercados Tottus cumplirá un importante rol de comunicación dirigida a los colaboradores, como clientes internos. La comunicación interna reforzará la implementación de la cultura de inocuidad y generará mayor satisfacción de los colaboradores, que redundará en una mayor satisfacción de clientes. Todo ello en el marco del fortalecimiento de la marca Hipermercados Tottus, como una organización que le ahorra dinero a las familias peruanas y vela por su bienestar a través del expendio de alimentos inocuos.

2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing se pueden observar en la tabla 8, los cuales están relacionados con los objetivos estratégicos de la organización y se plantean para un horizonte de 5 años.

3. Estrategias del plan de marketing

3.1. Estrategia de segmentación

A través del análisis de fuentes secundarias se ha realizado la definición de las características de los 9.197 colaboradores de Hipermercados Tottus (2015) así como de los clientes de Hipermercados Tottus, las cuales se pueden observar en el anexo 30.

Tabla 8. Objetivos del plan de marketing de Hipermercados Tottus para los próximos 5 años

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS DEL ÁREA DE MARKETING	AÑO 1-2	AÑO 3-5	INDICADOR
Incrementar las ventas totales de la empresa	Generar mayor tráfico de personas hacia las tiendas Tottus	Incrementar en 10% las transacciones realizadas en todas las tiendas Tottus	Incrementar en 15% las transacciones realizadas en todas las tiendas Tottus	Número de transacciones realizadas
	Diagnosticar el estado de la recomendación de Hipermercados Tottus	Incrementar en 12% las personas que recomiendan Hipermercados Tottus.	Incrementar en 18% las personas que recomiendan Hipermercados Tottus.	% de personas que recomiendan Hipermercados Tottus
Consolidar una excelente reputación de Tottus como marca	Posicionar a Tottus como una marca que brinda alimentos inocuos a las familias peruanas	Implementar las primeras tres etapas del plan de posicionamiento de marca	Implementar las dos últimas etapas del plan de posicionamiento de marca	Reporte de monitoreo de marca
	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente	Incrementar en 10% el nivel de satisfacción de los clientes	Incrementar en 15% el nivel de satisfacción de los clientes	% de satisfacción de clientes
Elevar el aseguramiento de la calidad de los productos alimenticios que comercializamos	Implementar un plan de comunicación interna sobre inocuidad de alimentos transversal a toda la organización	El 60% de colaboradores conoce sobre el tema de inocuidad de los alimentos y su importancia	El 90% de colaboradores conoce sobre el tema de inocuidad de los alimentos y su importancia	Número de campañas de comunicación ejecutadas sobre inocuidad de alimentos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.2. Estrategia de producto

Se posicionará a Hipermercados Tottus como una organización que le ahorra dinero a las familias peruanas y vela por su bienestar a través del expendio de alimentos inocuos a precios adecuados. En este sentido, el nombre de la marca y su presentación no cambiarán, ya que el color verde que denota ser amigable con el medio ambiente, brindando la sensación de frescura y salud.

La herramienta utilizada para diagnosticar el estado de la recomendación de Tottus, es el Net Promoter Score (NPS), la cual permite evaluar la posibilidad de crecimiento de la organización en función de la recomendación de sus clientes actuales, para atraer a los clientes potenciales. Los consumidores actuales se informan, comparan, opinan y recomiendan; son más exigentes y menos fieles a un solo comercio y su recomendación es un indicador de la satisfacción del cliente.

Durante la primera etapa del plan, Hipermercados Tottus mostrará a sus clientes los principios y valores de la organización en los cuales se fundamenta la cultura de inocuidad, con lo cual generará mayor atractivo y confianza para vincularse y recomendar a la organización. De acuerdo a Garbe (como se cita en Kapelke, 2017, p. 3), “los consumidores deben ver que las marcas tienen un impacto en sus vidas y que existen más allá de obtener ganancias”. En este sentido, se usará la estrategia de marketing social corporativo, que consiste en generar un cambio de conducta en la sociedad peruana, en este caso, respecto a los hábitos de consumo de alimentos que favorecen la posibilidad de contraer enfermedades transmitidas por alimentos. De acuerdo a Martínez (2016), “si las empresas muestran que están implicadas en mejorar algún tipo de comportamiento social y los ciudadanos se benefician de ese cambio, la conclusión es que los ciudadanos atribuyen inmediatamente características positivas a esa compañía”.

Para el posicionamiento de la marca se utilizará la metodología de 5 pasos de Abati Morey & Imas Lou (2011):

3.2.1 Auditoría de la marca: se identificará lo que los clientes de Hipermercados Tottus creen que es la marca y cómo debería ser, a través de un análisis de sus percepciones. La recolección de información se realizará a través de encuestas, entrevistas en profundidad y monitoreo de la marca en medios de comunicación tradicional y digital al inicio del proceso.

3.2.2 Definición de la esencia de la marca: basado en los valores de Hipermercados Tottu, se gestionará la personalidad de la marca, garantizando que la organización se comporte de manera consistente con esta. Por tanto, se trabajará la dimensión emocional y sobre todo la dimensión social que promueve la marca.

3.2.3 Desarrollo de la propuesta de valor única: Hipermercados Tottus es una organización que se preocupa por el bienestar de las familias a través de la inocuidad de los alimentos que expende, a un precio accesible porque todos los colaboradores están inmersos en una cultura de inocuidad.

3.2.4 Plan de comunicación: indicará la manera en que la organización transmitirá la imagen definida para Hipermercados Tottus, el tipo de relación que mantendrá con sus *stakeholders* así como los canales de comunicación que se utilizarán.

3.2.5 Monitoreo de la marca: luego de la implementación del plan de comunicación, se realizará un monitoreo de la marca en medios de comunicación tradicional y digital, así como de las marcas que expende y sus principales competidores. Hipermercados Tottus se definirá en función de lo que sus *stakeholders* perciben y dicen de ella: una marca honesta y transparente, socialmente responsable, comprometida en la salud de las familias peruanas y con un comportamiento mejor que otros supermercados.

3.3. Estrategia de precio

Consistirá en garantizar que Hipermercados Tottus brinde precios adecuados a sus clientes. Asimismo, en conjunto con el área comercial, se buscará que el ahorro generado con la implementación de la cultura de inocuidad se traslade a los clientes a través de más ofertas.

3.4. Estrategia de plaza

Busca mejorar el nivel de satisfacción del cliente. Se considerarán las características sociodemográficas del lugar donde se encuentre cada tienda. Para su medición se utilizará la herramienta *Mystery shopper*.

3.5. Estrategia de promoción

Tendrá dos componentes, el primero orientado a la comunicación externa, que permita generar un mayor tráfico de clientes hacia las tiendas¹⁵, y el segundo, a la comunicación interna, con la finalidad de consolidar la adopción de la cultura de inocuidad en los colaboradores de Hipermercados Tottus.

Para incrementar el número de transacciones, basado en mayor tráfico, el área de marketing implementará primero una campaña de comunicación en medios masivos a partir de la

¹⁵ El crecimiento de tráfico será medido en función al número de transacciones y la respuesta será expresada en porcentaje. Crecimiento de tráfico = $100 \left(\frac{\text{número de transacciones realizadas en el mes actual} - \text{número de transacciones realizadas en el mes anterior}}{\text{número de transacciones realizadas en el mes anterior}} \right)$

identificación y promoción de las ofertas de productos “ancla”, para que más personas prefieran asistir al supermercado y comprar otros productos. Esta comunicación incluirá un componente acerca de la importancia de la inocuidad de los alimentos con fines de sensibilización entre los clientes reales y potenciales de Hipermercados Tottus. Dentro de las tiendas se implementará una estrategia de empuje en donde se invertirá en mejorar la exhibición de productos, iluminación, góndolas, limpieza, cuidado de que los letreros de precios estén correctos, así como la recomendación de productos a través de la fuerza de ventas; garantizando así una coherencia entre la publicidad masiva y la experiencia en tienda, con lo cual se generará una mayor lealtad a la marca, siempre con un enfoque de inocuidad. Luego de la captación de un mayor número de clientes, Hipermercado Tottus se enfocará en percibir las necesidades y deseos de estos a fin de usar la información obtenida para su estrategia de administración de las relaciones con clientes (CRM por sus siglas en inglés), lo que permitirá generar nuevas oportunidades de venta.

De acuerdo a Gounaris (2006), el marketing interno considera a los colaboradores como clientes internos, lo cual permite a la organización generar una adecuada relación con ellos a partir de la satisfacción de sus necesidades y la consiguiente creación de valor tanto para los empleados como para la organización. Diversos autores señalan que existe una relación entre la satisfacción de los colaboradores, su compromiso, su grado de orientación hacia el cliente, la calidad de los servicios y la satisfacción del cliente (Berry, Hensel y Burke, 1976; Malhotra y Mukkerjee, 2003). Para los empleados, una relación positiva con su organización puede dar más sentido a su vida (Bohnenberger, 2006).

El plan de comunicación interna de Hipermercados Tottus fortalecerá la internalización del plan estratégico de la organización en los colaboradores de todos los niveles, así como la información recibida en las capacitaciones. Tendrá el siguiente elemento clave: liderazgo a nivel gerencial en el tema de inocuidad de alimentos que permita influenciar a los colaboradores de manera natural y cotidiana, como una prioridad transversal en la gestión de la organización. Los colaboradores de mando medio, por su parte, deben demostrar su compromiso con la inocuidad de alimentos a través de pequeñas acciones y palabras con actitud positiva hacia la inocuidad alimentaria. La estrategia que se utilizará es *walk the talk*, en la cual se evidenciará una coherencia entre lo que dicen los líderes y mandos medios con sus acciones. Esta estrategia busca generar la confianza de que la organización valora la inocuidad de alimentos.

Para la comunicación, se utilizarán diversos medios y formatos que fortalezcan el tema de inocuidad alimentaria como parte de la cultura organizacional: trípticos, brouchure, flyer, posters, newsletters, letreros, videos y canal de youtube de la organización. La comunicación será

complementada con ayudas visuales, para lo cual se utilizarán las imágenes de la *Association for Food Protection's Retail Food Safety & Quality Professional Development Group*.

De acuerdo a Yiannas (2009) los mensajes deben tener las siguientes características:

- Especificidad: indican lo que cada empleado, desde su jerarquía, debe realizar para asegurar la inocuidad alimentaria. Los mensajes serán objetivos, observables, relacionados a una actividad específica, un estándar que se quiere alcanzar o un comportamiento deseado.
- Adecuada ubicación: los mensajes deben ubicarse en donde se desea que se realice el comportamiento o la actividad específica. Por ejemplo, el mensaje del lavado de manos en los baños.
- Simplicidad: cada formato de publicidad indicará una sola idea de comportamiento que deben realizar los colaboradores.
- Actualización: se evitará dejar los formatos de publicidad como afiches, letreros o videos durante un largo período de tiempo en el mismo lugar. De esta manera se busca captar la atención permanente de los colaboradores.

Se elaborarán carteles con las 5 claves de la seguridad de los alimentos: estar limpio, estar saludable; mantener frío, mantener caliente; evitar la contaminación cruzada; lave, enjuague y desinfecte; y cocínalo y enfríalo (Yiannas 2008).

Se generarán espacios que permitan una conversación horizontal entre los líderes de la organización, los mandos medios y el personal de tienda respecto a la inocuidad alimentaria. Yiannas (2015) señala que la estrategia de conversación es importante porque incrementa la posibilidad de comprensión del tema, genera una comunicación participativa y no asimétrica e incrementa la conectividad interpersonal, lo que favorece al fortalecimiento de la cultura.

4. Cronograma y presupuesto de marketing

El cronograma de actividades del área de marketing se detalla en el anexo 31. Asimismo, se define el presupuesto requerido para la implementación de las estrategias de marketing en el anexo 32.

Capítulo VII. Plan de gestión humana

1. Descripción de la problemática

La estrategia planteada para Hipermercados Tottus busca generar un cambio intencional en la organización bajo el enfoque de la inocuidad de alimentos. En este sentido, el área de gestión humana ayudará a la alta dirección a crear las condiciones de seguridad, orden y control, en un contexto de desequilibrio, propio de los procesos de cambio, a fin de lograr la implementación de la cultura de inocuidad. Sin embargo, la empresa, que requiere procesos manuales a lo largo de la cadena de producción, distribución y venta, presenta un índice del 68% de rotación del personal. De acuerdo a Milkovich y Boudreau (1997), las causas de la rotación de personal pueden deberse a factores de la empresa como salario, cultura organizacional, relación con el jefe, etc; también pueden obedecer a factores personales, como equilibrio vida-trabajo, transporte, estrés, etc. y factores del entorno, como oportunidades de empleo o coyuntura económica.

El desafío para lograr la implementación de la cultura de inocuidad en la empresa consiste en que los colaboradores consideren que el cumplimiento de nuevos procedimientos es más que una responsabilidad laboral, es algo que les genera beneficios, como retribución económica, crecimiento en la empresa, mejora de habilidades, entre otros. Al mismo tiempo, esta implementación actualizará y mejorará la definición de perfiles para cada puesto de trabajo.

2. Objetivos del plan de gestión humana

Los esfuerzos de la gestión humana en la empresa se orientan a mantener al personal motivado y empoderado, a fin de reducir el índice de rotación de personal y con ello el costo de rotación de personal. En el costo de rotación se considerarán los costos primarios: reclutamiento, selección, registro, documentación, provisión y separación; los costos secundarios: repercusión en la producción, en la actitud del personal, costo extralaboral y operativo; y los costos terciarios: reinversión extraordinaria y pérdida en los negocios (Chiavenato 2009). Asimismo, el área se enfocará en gestionar el cambio organizacional hacia la implantación de una cultura de inocuidad con la finalidad de garantizar un crecimiento sostenible para la empresa en el mediano plazo. Para ello, se plantean los siguientes objetivos para el área de Gestión Humana:

Tabla 9. Objetivos de la gestión de personas de Hipermercados Tottus para los próximos 5 años

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA	AÑO 1-2	AÑO 3-5	INDICADOR
Ofrecer un lugar preferido donde trabajar	Consolidar posición de liderazgo en el ranking Great Place to Work	Alcanzar el segundo puesto entre los supermercados, en el ranking Great Place to Work	Alcanzar el primer puesto entre los supermercados, en el ranking Great Place to Work	Posición en el ranking Great Place to Work
	Definir elementos esenciales de línea de carrera*	Mapeo, análisis y planeamiento de la implementación de elementos esenciales	Elementos esenciales implementados	Implementación de elementos esenciales de línea de carrera
Consolidar una excelente reputación de Tottus como marca	Consolidar posicionamiento en primeros lugares del ranking Merco	Estar entre las 25 primeras empresas con más de 1.000 colaboradores en el ranking Merco	Estar entre las 10 primeras empresas con más de 1.000 colaboradores en el ranking Merco	Posición en ranking Merco
Ofrecer precios adecuados a nuestro segmento	Reducir el nivel de rotación del personal de piso en 15%	Reducir el nivel de rotación del personal de piso en 10%	Reducir el nivel de rotación del personal de piso en 15%	Ratio de rotación de personal de piso
Elevar el aseguramiento de la calidad de los productos alimenticios que comercializamos	Implementar la cultura de inocuidad	Detallar los procesos de la cultura de inocuidad, difundirla entre todas las áreas e implantarla	Consolidar la cultura de inocuidad en la organización	% de cumplimiento de las metas de desempeño en política de inocuidad

*Descripciones de puestos, funciones, evaluaciones de desempeño, criterios de ascensos y bandas salariales.

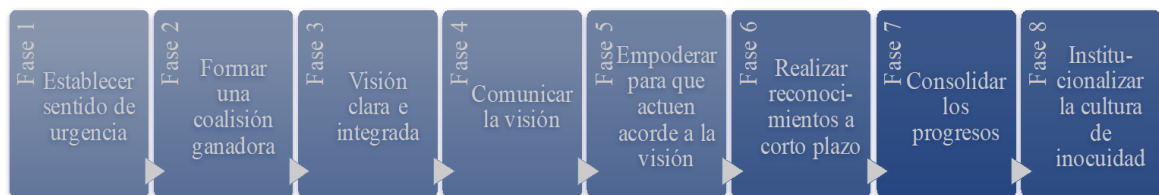
Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Estrategia del plan de gestión humana

La estrategia del plan de gestión humana desarrollará un entorno en el que el conocimiento y la aplicación de los procedimientos y normas será apreciado y retribuido con recompensas que sean valoradas por el trabajador, basado en la motivación y empoderamiento del colaborador, que le permita construir el perfil que la empresa espera de él o ella, para que esté en mejor condición de asumir cargos de mayor jerarquía, lo que vendrá acompañado de un incremento en su retribución económica. El incremento en la motivación de los colaboradores para atender los protocolos de inocuidad, logrará que se involucren con el cumplimiento de las metas de sus respectivas áreas, y como consecuencia brindarán un mejor servicio al cliente.

Para llevar este concepto a la práctica, Hipermercados Tottus seguirá el modelo de gestión del cambio planteado por Kotter (2011), a través de las ocho fases que se observan en el gráfico 4.

Gráfico 5. Fases de la gestión del cambio de Hipermercados Tottus



Fuente: Kotter, 2011.

En la primera fase se establecerá un sentido de urgencia impulsado por la certeza de que existe una gran oportunidad para la empresa en la adopción de la cultura de inocuidad y un gran peligro de continuar operando de la misma manera. Se usarán las tácticas propuestas por Kotter (2009): traer a colación lo que pasa afuera, comportarse con sentido de urgencia diariamente, buscar oportunidades en las crisis y aprender a tratar a personas autocomplacientes. Se presentará un diagnóstico de la empresa y los impactos que traería la implementación de la cultura de inocuidad, basado en datos y evidencia. Asimismo, la comunicación en esta fase tendrá un componente emocional que entusiasme a los miembros de la organización. Esta fase se desarrollará en la alta gerencia, con el propósito de garantizar su aprobación formal y lograr el compromiso de su aplicación a lo largo de la empresa.

En la segunda fase se consolidará una coalición integrada por líderes formales e informales, expertos en su área, con una sólida reputación al interior de la organización, comunicativos y motivados, que promuevan la implementación de la cultura de inocuidad y que “establezcan un

compromiso compartido con un desempeño de excelencia mediante la renovación” (Kotter, 2011, p. 80). El equipo gerencial en este caso deberá aprobar los recursos necesarios con la alta gerencia. En tanto, el equipo de operaciones se encargará de asegurar que el estudio de los procesos sea reflejo de la realidad, de modo que se puedan proponer e implementar cambios viables. Por su parte, el área de gestión humana cumplirá la función de gestionar espacios de trabajo en equipo para lograr una evaluación compartida acerca de los problemas y oportunidades de la organización, generando comunicación y confianza desde el inicio del proceso.

Durante las dos fases siguientes se desarrollará una visión clara e integrada, a través de la cual se definirá la política de calidad, primordial para asegurar el cumplimiento de la cultura de inocuidad. Posteriormente, se podrá comunicar la visión y las estrategias de manera clara a través de la difusión del objetivo de calidad para todos los elementos que componen la cadena de operaciones: “Asegurar productos inocuos para nuestros clientes”. Dicho objetivo es la esencia de los esfuerzos de la gestión de calidad en Tottus y está estrechamente relacionado a los objetivos estratégicos de la empresa. En esta fase, la coalición enseñará, a través del ejemplo, lo que se espera de cada uno de los colaboradores de la organización.

Durante las fases cinco, seis y siete se promoverá el empoderamiento de los colaboradores para que actúen acorde con las expectativas de la organización. Se les motivará a través del reconocimiento y recompensas, y se consolidarán los logros de acuerdo a las siguientes estrategias que ejecutará el área de gestión humana:

3.1. Estrategia de reclutamiento

3.1.1 Definición del puesto: será clara, detallada y acorde con cada área de trabajo. Incluirá además, los detalles específicos requeridos por cada tienda. Se tomará en cuenta un adecuado dimensionamiento de la capacidad de trabajo de un colaborador por día, de forma que se pueda cumplir con los *ratios* de ventas por m² y de horas/hombre de trabajo por m².

3.1.2 Definición del perfil del puesto: se considerará el grado de compromiso y responsabilidad esperado de los colaboradores así como las características de comportamiento que demande cada puesto. Su aplicación será rigurosa en el momento de la selección, pues permitirá elegir a los colaboradores que mejor se adecúen al ritmo y condiciones de trabajo, obteniendo con ello más probabilidades de permanecer y crecer dentro de la organización.

3.2. Estrategia de selección

3.2.1 Selección de personal: se realizará observando el estricto cumplimiento del perfil del puesto,

el grado de motivación mostrada por los postulantes, su actitud y los atributos que la empresa desea que se asocien a la organización. Se tomará en cuenta también las aspiraciones personales de crecimiento dentro de la empresa y los factores que originan la postulación del candidato, procurando elegir colaboradores que evidencien mayor empatía con la cultura organizacional.

3.3. Estrategia de capacitación

3.3.1 Programas de inducción: orientados a otorgar a los colaboradores, que recién se incorporan a la organización, los conceptos básicos para ejercer sus funciones y entender la cultura organizacional. Las actividades específicas de cada colaborador serán indicadas en cada tienda.

3.3.2 Programas de inducción en tienda: serán impartidos por el jefe inmediato e incluirán el detalle de sus funciones diarias, las metas específicas del área, el grado de interrelación con otras áreas y los procesos formales de su trabajo a fin de lograr un empoderamiento de los colaboradores en el desempeño de sus funciones. Gestión humana realizará un acompañamiento permanente en tiendas a fin de garantizar el alineamiento a la estrategia de la empresa.

3.3.3 Estrategia de comunicación interna: desarrollada en coordinación con el área de marketing, la comunicación interna se convertirá en un mecanismo de capacitación permanente que detalle el concepto de inocuidad que deben aplicar los colaboradores a todo nivel, considerando que en algunos casos los colaboradores podrían no estar acostumbrados a aplicar conceptos como higiene y adecuada manipulación de alimentos en su vida diaria. Se utilizarán medios de comunicación presenciales y virtuales que permitan a los colaboradores sentirse parte de la organización, como contar con una cuenta de correo electrónico institucional, pertenecer a una red social de la empresa, entre otros.

3.3.4 Programas de capacitación regular: debido a que la aplicación de los conceptos y prácticas de inocuidad involucra un hábito y comportamiento constante, se hace necesario reforzar cíclicamente tanto la importancia de su correcta aplicación como actualizar los conceptos involucrados en sus procesos. La capacitación regular será un mecanismo de fidelización importante también pues será una muestra de valoración del personal por parte de la compañía, lo cual empodera al colaborador y refuerza su compromiso.

3.4. Estrategia de evaluación y desempeño

3.4.1 Desarrollo de indicadores: se adicionarán indicadores relacionados con los desafíos de manipulación, higiene, condiciones de almacenamiento, entre otros, que permitan medir las

prácticas que garantizan la correcta aplicación de los principios y la normativa de la inocuidad de alimentos. El análisis de los resultados permitirá generar adecuaciones para el logro de las metas.

3.4.2 Evaluación de comportamientos: se realizarán evaluaciones periódicas de desempeño con el propósito de premiar los buenos resultados con ascensos, bonificaciones, mayores responsabilidades, capacitaciones diferenciadas, entre otros; e implementar las acciones necesarias para corregir los desvíos encontrados respecto de lo esperado. Este instrumento permitirá que los colaboradores perciban avances en sus esfuerzos por adoptar la cultura de inocuidad. Asimismo, el sistema de recompensas será un factor motivador que contagie a otros colaboradores a practicar la cultura de inocuidad y preparará a la organización para lograr desafíos futuros.

3.5. Estrategia de compensación

3.5.1 Factores de reconocimiento: conforme se realizan los ciclos de definición de metas, desempeño del colaborador, evaluación y reconocimiento, se deberán actualizar los factores motivadores, en función de las expectativas y valoración de los colaboradores y las oportunidades de desarrollo interno en la organización y del *benchmark* que se realice en el sector. Este último factor no debe descuidarse pues el colaborador lo tomará en cuenta también en su evaluación de permanencia en la organización frente a factores atractivos propuestos por la competencia. Se implementarán mecanismos, presenciales y virtuales, que permitirán a los colaboradores verificar el avance de cumplimiento de los indicadores y visualizar su crecimiento en la compañía. Se incorporarán elementos de retroalimentación en las evaluaciones de cumplimiento de metas, orientados al cumplimiento de los indicadores de inocuidad, los mismos que deberán formar parte de los objetivos específicos del área de gestión humana.

En la última fase se analizarán los indicadores de desempeño y con ello se brindará apoyo en las correcciones necesarias, así como para formalizar y actualizar los reconocimientos a cada área. Finalmente, se logrará institucionalizar la cultura de inocuidad a través de diversa comunicación que muestre la manera en que se ha mejorado el desempeño de cada colaborador y de la organización, así como cada una de las acciones que contribuyeron a esa mejora.

Las evaluaciones cíclicas del cumplimiento de metas y adopción de la cultura de inocuidad, basadas en la definición de puestos, otorgan al trabajador una herramienta para conocer su crecimiento en la organización, ser consciente de su contribución al éxito de la empresa y sentirse más empoderado y motivado para brindar un mejor servicio al cliente. Con ello, el área logrará

los objetivos de consolidar su posición de liderazgo en el ranking Great Place to Work y definir elementos esenciales de línea de carrera.

Los líderes de la organización ejercen una gran influencia en la implementación de la estrategia, pues inspiran a los colaboradores a contribuir con la misión y visión de la organización. En este sentido, es necesario que los líderes y la organización mantengan una sólida reputación, para así consolidar la posición de Hipermercados Tottus en el ranking Merco.

El empoderamiento, la motivación y la visibilidad de crecimiento en la organización, conseguirá el interés y fidelización de los colaboradores y con ello atenderá el objetivo de reducción del índice de rotación del personal. Asimismo, el ahorro en costos para la empresa se produce gracias a una reducción en la cantidad de veces que deben llevarse a cabo diversos procesos de captación y formación de personal, así como en la reducción de las mermas de productos obtenida por el adecuado cuidado de los mismos, a lo largo de toda la cadena logística.

4. Cronograma y presupuesto de gestión humana

El cronograma de actividades determinado para el área de gestión humana se detalla en el anexo 33. Asimismo, el presupuesto requerido para la implementación de las estrategias de gestión humana se define en el anexo 34.

Capítulo VIII. Plan de finanzas

1. Objetivo del plan de finanzas

El objetivo del plan de finanzas es evaluar el impacto financiero de los planes de operaciones, marketing y gestión humana mediante el análisis del retorno generado por las propuestas de los mismos. En ese sentido, los beneficios que dichos planes presentan han sido descritos en sus correspondientes capítulos y se concretan en la reducción de mermas, reducción de costos y el incremento de las ventas.

2. Descripción de elementos financieros

En el anexo 35 se presentan extractos de reportes obtenidos de la Bolsa de Valores de Lima en donde se resalta la información correspondiente a Hipermercados Tottus.

3. Consideraciones financieras

En la proyección de los resultados de la compañía para los años sobre los que no se cuenta con estados de situación financiera públicos se aplicaron las siguientes consideraciones:

- Las ventas se incrementaron en un orden de 4.00% anual. Para ello se tomó en consideración que, según información de la compañía, se planea mantener el ritmo de crecimiento de inauguraciones de tiendas. Asimismo, se consideró este valor al mantener, de forma conservadora, el ritmo de crecimiento presentado por la compañía hasta 2017.
- Los otros ingresos operativos corresponden a una serie de ingresos relativamente pequeños para la compañía, cuyo detalle no fue suministrado por la misma pero sí confirmado que no necesariamente refleja una proporción de las ventas. Por este motivo, de forma conservadora, se proyectó el último valor conocido.
- El costo de ventas fue proyectado como una proporción de las ventas gracias a que los resultados de este componente mantuvieron una relación casi constante durante los años con los que se cuenta información.
- Los gastos en general fueron proyectados únicamente por la inflación peruana, partiendo desde el año base (2017).

4. Presupuestos

En función a los planes de operaciones, marketing y gestión humana desarrollados en la presente investigación, se obtuvo como resultado las medidas de acción en cada uno de dichos campos funcionales, cuya periodicidad de ejecución y costo son presentadas en los presupuestos respectivos de cada plan.

En esta estimación, cabe agregar que las medidas planteadas en dichos planes desarrollan propuestas de mejora en cada una de sus correspondientes áreas y a su vez consideran el esfuerzo en la implementación de una cultura de inocuidad. Con ellas, se pretende alcanzar tanto una reducción de mermas como también una mejora de la experiencia del consumidor, cuyos efectos se representarán en un incremento en las ventas. Ambos resultados podrán lograrse mediante un nuevo estándar de cuidado y control de los productos, así como mediante la mejora de la presentación y estado de conservación de los productos de forma sostenida.

En tal sentido, como resultado de estos capítulos se obtiene la información de cada presupuesto anual en dichas áreas, cuyo valor total es considerado en el flujo de caja como diferencial de costo para representar el costo de implementar las medidas de dichos planes, en los años que corresponde, y por otro lado los beneficios estimados de dicha implementación son considerados como un ingreso diferencial.

Para determinar dicho ingreso diferencial se estimó el impacto de los dos factores de reducción de mermas y mejora de la experiencia de compra en un valor conservador representativo de 0.01% de incremento en las ventas de la compañía, el cual fue validado en las entrevistas realizadas a diversos gerentes de la compañía.

5. Flujo de caja

Partiendo de los estados de resultados anuales, se modeló un flujo de caja representativo de la operación de la empresa, tomando en consideración un período previo de 05 años (2012-2016), el año base (2017) y la proyección a 05 años (2018-2022). En dicha modelación se tomaron en cuenta los factores de ponderación y de proyección descritos en la sección 8.3.

Dicho flujo de caja toma en cuenta la posición de la empresa a la fecha del año base y estima el resultado de su operación en el período de 5 años mencionado. Por tanto, sobre dicho período se evaluará el impacto de las medidas propuestas en los planes de operaciones, marketing y gestión humana.

Para dicha evaluación se descontarán dentro del flujo de caja operativo, los beneficios a obtener (diferencial de ingresos) a la tasa del costo promedio ponderado de capital (WACC), y se compararán, por tanto, con el costo de implementar las medidas planteadas (diferencial de costos), lo cual permitirá determinar si las medidas propuestas generarán un impacto positivo de creación de valor mediante la mejora de la rentabilidad.

En este cálculo, se determinó el valor del WACC conforme se detalla en la tabla 10.

Tabla 10. Cálculo del WACC

Cálculo del WACC	
We	45.31%
COK	6.88%
Wd	54.69%
Tasa interés para deuda (*estimada)	10%
Impuesto a la renta	30%
Inflación Perú (*2017)	1.36%
Inflación EEUU (*2017)	2.11%
TC promedio al 29-12-2017	3.2415
TC promedio al 28-06-2018	3.2715
Diferencial de tipo de cambio	0.925%
WACC (dólares)	6.97%
WACC (soles)	7.96%

Fuentes:

Inflación Perú - BCR - Resumen Informativo Semanal

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/resumen-informativo-30-2018.pdf>

Inflación EEUU - Bureau of Labor Statistics

All Urban Consumers (Current Series) - Top Picks - US All Items

<https://www.bls.gov/cpi/data.htm>

Debido a que el flujo de caja proyectado de la compañía se encuentra expresado en soles, el cálculo del WACC se realizó en soles también, trasladando el valor de fórmula obtenido en dólares a dicha moneda mediante el diferencial de tipo de cambio. El flujo de caja proyectado y el impacto de las medidas propuestas en los planes de operaciones, marketing y gestión humana, conforme se describe en la sección 8.4, se muestran en la tabla 11.

Del resultado de la evaluación del costo de aplicación y beneficio de las medidas propuestas en los planes de operaciones, marketing y gestión humana se obtuvo un valor económico agregado de S/ 496.606 Soles. Ello comprueba que el impacto de las medidas planteadas es positivo y por tanto incrementa la utilidad de la compañía, con lo cual se puede concluir que la aplicación de tales medidas será beneficiosa.

Tabla 11. Flujo de caja libre de Hipermercados Tottus

En nuevos soles
Flujo de Caja Libre

	Año 0											
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Ingresos												
Ventas	2.419.502.000	2.596.668.000	2.931.767.000	3.224.943.700	3.353.941.448	3.488.099.106	3.627.623.070	3.772.727.993	3.923.637.113	4.080.582.597	4.243.805.901	
Otros ingresos operativos	23.079.000	26.763.000	3.543.000	3.195.331	7.594.489	6.035.866	6.035.866	6.035.866	6.035.866	6.035.866	6.035.866	
<i>Diferencial de ingresos</i>								377.273	392.364	408.058	424.381	
Total Ingresos	2.442.581.000	2.623.431.000	2.935.310.000	3.228.139.031	3.361.535.937	3.494.134.972	3.633.658.937	3.779.141.132	3.930.065.343	4.087.026.522	4.250.266.148	
Egresos												
Costo de ventas	1.878.727.000	1.956.281.000	2.218.904.000	2.435.203.268	2.532.611.399	2.633.915.855	2.752.197.886	2.862.285.801	2.976.777.233	3.095.848.323	3.219.682.256	
Gastos de administración	100.336.000	125.325.000	133.227.000	148.722.517	154.671.418	160.858.274	163.045.947	165.263.372	167.510.954	169.789.103	172.098.234	
Gastos de ventas y distribución	354.541.000	414.941.000	472.179.000	514.485.922	535.065.358	556.467.973	564.035.937	571.706.826	579.482.039	587.362.995	595.351.131	
Otros gastos operativos	4.612.000	4.307.000	2.558.000	2.388.835	2.230.857	2.083.326	2.111.659	2.140.378	2.169.487	2.198.992	2.228.898	
<i>Diferencial de egresos</i>							450.680	43.680	123.680	123.680	123.680	
Inversión Activo fijo (CAPEX)							33.165.000	33.616.044	34.073.222	34.536.618	35.006.316	
Total Egresos	2.338.216.000	2.500.854.000	2.826.868.000	3.100.800.541	3.224.579.032	3.353.325.428	3.515.007.109	3.635.056.101	3.760.136.615	3.889.859.710	4.024.490.516	
Utilidad antes de impuestos	104.365.000	122.577.000	108.442.000	127.338.490	136.956.905	140.809.544	118.651.827	144.085.031	169.928.728	197.166.812	225.775.633	
Impuestos (30% hasta 2014, 28% 2015-2016, 29.5% en adelante)	31.309.500	36.773.100	32.532.600	35.654.777	38.347.934	41.538.816	35.002.289	42.505.084	50.128.975	58.164.210	66.603.812	
Utilidad después de impuestos	73.055.500	85.803.900	75.909.400	91.683.713	98.608.972	99.270.729	83.649.538	101.579.947	119.799.753	139.002.602	159.171.821	
Indicadores												
WACC (Soles)	7,96%											
VAN económico	496.606											

En nuevos soles
EE. GG. PP.

	Año 0										
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	2.419.502.000	2.596.668.000	2.931.767.000	3.224.943.700	3.353.941.448	3.488.099.106	3.627.623.070	3.772.727.993	3.923.637.113	4.080.582.597	4.243.805.901
Costos de ventas	1.878.727.000	1.956.281.000	2.218.904.000	2.435.203.268	2.532.611.399	2.633.915.855	2.752.197.886	2.862.285.801	2.976.777.233	3.095.848.323	3.219.682.256
Utilidad Bruta	540.775.000	640.387.000	712.863.000	789.740.432	821.330.049	854.183.251	875.425.184	910.442.192	946.859.879	984.734.275	1.024.123.645
Gastos administrativos	100.336.000	125.325.000	133.227.000	148.722.517	154.671.418	160.858.274	163.045.947	165.263.372	167.510.954	169.789.103	172.098.234
Gastos de ventas	354.541.000	414.941.000	472.179.000	514.485.922	535.065.358	556.467.973	564.035.937	571.706.826	579.482.039	587.362.995	595.351.131
Otros ingresos/gastos	18.467.000	22.456.000	985.000	806.496	5.363.632	3.952.540	3.924.207	3.895.489	3.866.379	3.836.874	3.806.968
CAPEX							33.165.000	33.616.044	34.073.222	34.536.618	35.006.316
Utilidad Operativa	104.365.000	122.577.000	108.442.000	127.338.490	136.956.905	140.809.544	119.102.507	143.751.439	169.660.044	196.882.434	225.474.932
Ingresos financieros	2.090.000	1.708.000	1.760.000	2.289.710	2.381.298	2.476.550	2.458.140	2.556.466	2.658.724	2.765.073	2.875.676
Gastos financieros	24.232.000	24.538.000	34.998.000	33.765.161	34.224.367	34.689.818	35.161.600	35.639.797	36.124.499	36.615.792	37.113.767
Utilidad antes de impuestos	82.223.000	99.747.000	75.204.000	95.863.039	105.113.837	108.596.277	86.399.048	110.668.107	136.194.270	163.031.715	191.236.842
Impuesto a la renta (30% hasta 2014, 28% 2015-2016, 29.5% en adelante)	24.666.900	29.924.100	22.561.200	26.841.651	29.431.874	32.035.902	25.487.719	32.647.092	40.177.310	48.094.356	56.414.868
Utilidad después de impuestos	57.556.100	69.822.900	52.642.800	69.021.388	75.681.963	76.560.375	60.911.329	78.021.015	96.016.960	114.937.359	134.821.973

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La configuración del gobierno actual del Perú, las denuncias por corrupción y los conflictos sociales generan un entorno político complejo para el país. Sin embargo, el crecimiento económico sostenido del Perú durante los últimos años le permite estar en una posición estable en el índice de riesgo país del *BMI Research*.
- A nivel mundial, las enfermedades transmitidas por alimentos se convierten en un problema de salud pública en países con ingresos medios o bajos y hábitos de consumo poco higiénicos y saludables como sucede en el Perú.
- En el Perú la mayoría de las ventas de alimentos se realizan en el canal tradicional, es por ello que los supermercados solo cuentan con el 30% de participación de mercado. Sin embargo, la concentración de la población en la capital y las principales ciudades al interior del país, con una creciente clase media, le permiten a los supermercados ganar mayor margen de participación de mercado para los próximos años.
- Existen tres supermercados que lideran el subsector supermercados en el Perú, todos ellos pertenecen a grupos económicos del sector *retail*, con fortaleza financiera.
- Los alimentos son los principales productos que comercializa un supermercado. La ventaja competitiva de Hipermercados Tottus se basará en la implementación de una cultura de inocuidad de alimentos transversal a toda la organización.
- La aplicación directa de las medidas propuestas redundará en un beneficio financiero para la empresa, así como mejorará los procesos logísticos y de producción, logrando la reducción de la rotación del personal de la compañía gracias a las mejoras en las capacitaciones y retroalimentación mediante las evaluaciones de desempeño.
- La implementación de la cultura de inocuidad de alimentos genera una reducción de costos que puede trasladarse, en parte, también a una reducción de precios al consumidor, lo cual refuerza un elemento diferenciador de la compañía, el ahorro de dinero para las familias. Dicho resultado será trasladado al consumidor mediante las estrategias de comunicación y posicionamiento de marca descritos en el plan de marketing.
- La proactividad en la búsqueda por reducir pérdidas (mermas en este caso) y por mejorar la experiencia del consumidor, así como los esfuerzos orientados a la capacitación del personal reforzarán el valor de su marca tanto desde dentro (mayor satisfacción de los trabajadores) como por fuera (atracción hacia los consumidores), redundando ello también en un crecimiento de la competitividad de la compañía.

2. Recomendaciones

- El desarrollo del plan de gestión humana se configura como una pieza fundamental para el logro de la estrategia de la organización. Pues los recursos humanos son los que deben adoptar y posteriormente consolidar la cultura de inocuidad de alimentos en la empresa.
- El área de marketing debe implementar de manera eficiente y creativa el plan de comunicaciones interno y externo para afianzar la adopción de la cultura de inocuidad al interior de la empresa y conseguir la valoración de la misma en sus principales clientes que son las amas de casa.
- Los líderes de tiendas y centros de distribución deben motivar, mantener y consolidar el compromiso hacia una cultura de inocuidad en las operaciones de la empresa.
- Se debe aprovechar la fortaleza financiera de la empresa, a fin de garantizar la inversión inicial, con la seguridad demostrada del incremento del valor económico en los años posteriores.
- Se recomienda que Hipermercados Tottus continúe su expansión al interior del país implementando nuevos formatos de tienda más pequeños así como el canal de ventas en línea soportado en la cultura de inocuidad que brinda consistencia para un crecimiento sostenible de la organización.

Bibliografía

A.T. Kearney (2016). *The 2016 Global Retail Development Index: Global Retail Expansion at a Crossroads*. Fecha de consulta: 08/11/2017.

<<https://www.atkearney.com/documents/10192/8226719/Global+Retail+Expansion+at+a+Crossroads-2016+GRDI.pdf/dc845ffc-fe28-4623-bdd4-b36f3a443787>>

Abati Morey, Gloria y Imas Lou, Jesús (2011). “Cinco pasos para gestionar la reputación de la marca”. *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, (106), p. 54–59.

Ades, Gary, Leith, Ken y Leith, Patti (2016). *Food safety: a roadmap to success* [En línea].

UK: Elsevier. Fecha de consulta: 20/07/2017. Disponible en <<https://doi.org/10.1016/C2014-0-02796-7>>

Álvarez de Blanco, Roberto y Álvarez de Blanco, Federico (2017). “Nuevas tecnologías que singularizan la gestión del marketing”. *Harvard Deusto Business Review*, (269), p. 34–44.

Arellano Marketing (2016). “Consumo masivo: Qué tan satisfechos quedan los consumidores”. En: *Diario El Comercio*. 5 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 13/11/2017.

<<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/consumo-masivo-satisfechos-quedan-consumidores-151999>>

Arellano Marketing. (2017). *Estudio del consumidor peruano*. Lima: [autor].

Aguiar, Marco; Azevedo, Daniel; Becerra, Jorge; León, Eduardo; Gomes, Nuno, Rivera, Rodrigo; de T'Serclaes, Jean-Werner; Ukon, Masao y Valle del Olmo, Joaquín (2018). “America’s Economic Future”. Fecha de consulta 20/11/2018. Disponible en

<<https://www.bcg.com/publications/2018/why-multilatinas-hold-key-latin-america-economic-future.aspx>>

Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Tipo de cambio*. Fecha de consulta: 13/11/2017.

<<http://www.bcrp.gob.pe/>>

Banco Mundial (2016). *Perú. Datos*. Fecha de consulta 13/11/2017.

<<https://datos.bancomundial.org/pais/peru>>

“Banco Falabella fortalece su presencia en el mercado peruano con nuevos productos” (2017).

En: *Perú Retail*. 15 de abril de 2017. Fecha de consulta 13/11/2017. <<https://www.peru-retail.com/banco-falabella-presencia-mercado-peruano-nuevos-productos/>>

BBVA Research (2016). *Sector retail*. [En línea]. Fecha de consulta: 11/12/2017

<<https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf>>

BMI Research (2017). *Peru Country Risk Report*. [En línea]. London: BMI Research. Fecha de consulta: 14/10/2017. <<https://bmo.bmiresearch.com/authentication/login/>>

BMI Research (2017b). *Comparative data* [Base de datos]. London: BMI Research. Fecha de consulta: 14/10/2017. <<https://bmo.bmiresearch.com/authentication/login/>>

Carro, Roberto y González, Daniel (2005). *Estrategia de producción y operaciones*. Fecha de consulta: 14/01/2018. <http://nulan.mdpu.edu.ar/1608/1/03_estrategia_operaciones.pdf>

“CCR: construyendo engagement en el shopper online” (2018). En: *Diario La República*. 5 de enero de 2018. Fecha de consulta: 23/05/2018. <<https://larepublica.pe/marketing/1166898-ccr-construyendo-engagement-en-el-shopper-online>>

Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos*. 9ª ed. México D.F.: McGraw-Hill.

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI] (2017). *Perú población 2017*. (Market report, nro 7). Fecha de consulta: 16/05/2018.
<http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf>

Comunidad Andina. (2008). *El Cambio Climático no tiene fronteras: impacto del cambio climático en la Comunidad Andina*. Fecha de consulta: 11/12/2017. Disponible en: <http://www.comunidadandina.org/StaticFiles/201166181345libro_cambioclimatico.pdf>

Contreras, Javier (2017). “Ventas del sector retail tendrían un crecimiento de 4,4% este año”. En: *Diario La República*. 15 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 13/11/2017.
<<https://larepublica.pe/economia/1023550-ventas-del-sector-retail-tendrian-un-crecimiento-de-44-este-ano>>

David, Fred (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Pearson
Data Trade [base de datos]. (2017).

Damodaran Betas (2017). Fecha de consulta: 15/06/2018.
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>

Duarte Cueva, Franklin (2014). “Efectos del cambio climático en la economía, el comercio internacional y la estrategia empresarial”. En: *Contabilidad y Negocios*, vol. 9(18), p. 75–98.

“El 34% de hogares limeños decidió cambiar sus hábitos alimenticios en el último año” (2017). En: *Diario Gestión*. 24 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 13/05/2018.
<<https://gestion.pe/economia/empresas/34-hogares-limenos-decidio-cambiar-habitos-alimenticios-ano-221291>>

Equilibrium. (2015). *Análisis del sector retail : supermercados , tiendas por departamento y mejoramiento de hogar*. [En línea]. Lima.[autor]. Fecha de consulta: 13/01/2018. Disponible en: <www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>

Euromonitor International. (2016). *Consumer Lifestyles in Peru*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/01/2018. Disponible en: <<https://www.euromonitor.com/consumer-lifestyles-in-peru/report>>

FAO. (2017). *Índice de precios de los alimentos de la FAO*. [En línea]. Fecha de consulta: 14/10/2017. Disponible en: <<http://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/es/>>

Hipermercados Tottus. (2015). *Reporte de sostenibilidad 2015*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/01/2018. Disponible en: <<http://www.tottus.com.pe/static/sostenibilidad.pdf>>

Hipermercados Tottus. (2017). *Reporte de sostenibilidad 2016*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/01/2018. Disponible en: <<http://www.tottus.com.pe/static/pdf/reportesostenibilidad-2016.pdf>>

INEI. (2016). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/04/2018. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>>

INEI. (2017). *En el año 12016 el empleo a nivel nacional creció 1,8%*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/02/2018. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-ano-2016-el-empleo-a-nivel-nacional-crecio-en-18-9668/>>

Instituto Cuánto. (2016). *Perú en números: anuario estadístico*. Lima: [autor].

- IPSOS Perú. (2015). *Perfil del internauta*. Lima: [autor].
- IPSOS Perú. (2016a). *Hábitos, usos y actitudes hacia internet*. Lima: [autor].
- IPSOS Perú. (2016b). *Perfil del usuario de redes sociales*. Lima: [autor].
- IPSOS Perú. (2017a). *Estadística poblacional*. Lima: [autor].
- IPSOS Perú. (2017b). *DIME* [base de datos]. Lima: [autor].
- IPSOS Perú. (2018). *Perfil del ama de casa*. Lima: [autor].
- Kotter, John P. (2009). *El sentido de la urgencia*. Bogotá: Editorial Norma.
- Kotter, John P. (2011). “Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación”. En: *Harvard Business Review*, vol. 89(11), p. 78–85.
- “Las diez enfermedades que más afectan a los peruanos pobres” (2017) En: *Diario La República*. 10 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 16/04/2018.
<<https://larepublica.pe/sociedad/1143277-las-diez-enfermedades-que-mas-afectan-a-los-peruanos-pobres>>
- “*Ley Universitaria*” (2014). Perú [En línea]. <<https://www.sunedu.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-universitaria-30220.pdf>>
- Llosa, Gonzalo (2017). Reflexiones sobre el tipo de cambio. En: *Semana Económica*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/01/2018. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/factoreconomico/2017/09/21/reflexiones-sobre-el-tipo-de-cambio/>
- Macroconsult (2013). *¿Qué implicancias tuvo el crecimiento económico de la última década en la evolución de la pobreza y desigualdad?*. Lima: [autor]
- Macroconsult (2017). *Comportamiento económico de los hogares peruanos*. Lima: [autor]
- Market Line (2018). *Food Retail Industry Profile: Global*. Fecha de consulta: 20/11/2018
Disponible en <http://web.b.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=20be3cd9-6845-424f-9322-707218e27d17%40sessionmgr104>
- Marlasca, Antonio (2002). “Ecología y cultivos transgénicos”. En: *Revista de Filosofía de La Universidad de Costa Rica*, vol. 40(101), p. 87–97.
- Maximixe (2013). “Supermercados”. En: *Caser riesgos de mercado*. p. 63–84. Lima: [autor].
- Maximixe (2016). “Supermercados”. En: *Caser riesgos de mercado*. p. 39–54. Lima: [autor].
- Maximixe (2017). “Retail”. En: *Caser riesgos de mercado*. p. 18–25. Lima: [autor].
- Mintzberg, Henry (1999). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Milkovich, George., y Boudreau, John (1997). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia* [6ª. ed.]. México D.F. : Adisson Wesley.
- OMS. (2017). *Enfermedades de transmisión alimentaria*. Fecha de consulta: 13/01/2018.
Disponible en: <http://www.who.int/topics/foodborne_diseases/es/>

Perú. Ministerio de la Producción (2015). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/01/2018. Disponible en: <<https://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mype-2015.pdf>>

Perú. Ministerio de la Producción (2017). *Boletín de comercio interno: grandes almacenes e hipermercados minoristas*. [En línea]. Fecha de consulta: 13/01/2018. Disponible en: <<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-documentos-publicaciones/boletines-comercio-interno/item/768-2017-diciembre-grandes-almacenes-e-hipermercados-minoristas>>

Perú top online vip [base de datos]. (2017).

Porter, Michael (2004). *Ventaja competitiva*. México D.F.: Editorial Continental.

Salas, Leslie (2017a). “Nuevas rutas del retail. Oportunidades en segundas ciudades de provincias”. Día 1. En: *Diario El Comercio*. 14 de agosto de 2017. p. 12–13.

Salas, Leslie (2017b). “El comercio minorista en jaque: sector retail busca evitar el naufragio”. Día 1. En: *Diario El Comercio*. 12 de junio de 2017.

Salcedo, Antonio y Modrego, Miguel Ángel (2003). “La propuesta de valor del supermercado”. En: *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, vol. (57), p. 24–29.

Souza de Oliveira, Leidy Diana; de Oliveira Lima-Filho, Dario; de Moraes Watanabe, Eluiza Alberto (2013). “Nível de desenvolvimento e tecnologia de distribuição de alimentos em países selecionados”. En: *Revista de Economia E Sociologia Rural*, vol. 51(1), p. 09–24. <<http://doi.org/10.1590/S0103-20032013000100001>>

Suki, Norazah Mohd (2013). “Structural relationships on consumer ecological behaviour”. En: *Journal of Sustainability Science and Management*, vol 8(2), p. 236–243. <<http://doi.org/10.1108/MEQ-02-2013-0010>>

Taylor, Joanne (2011). “An exploration of food safety culture in a multi-cultural environment: next steps?”, En: *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 3 No. 5, pp. 455-466. <<https://doi.org/10.1108/17554211111185836>>

Transparencia Internacional. (2017). *Corruption perception index 2017*. Fecha de consulta: 09/09/2017. https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017

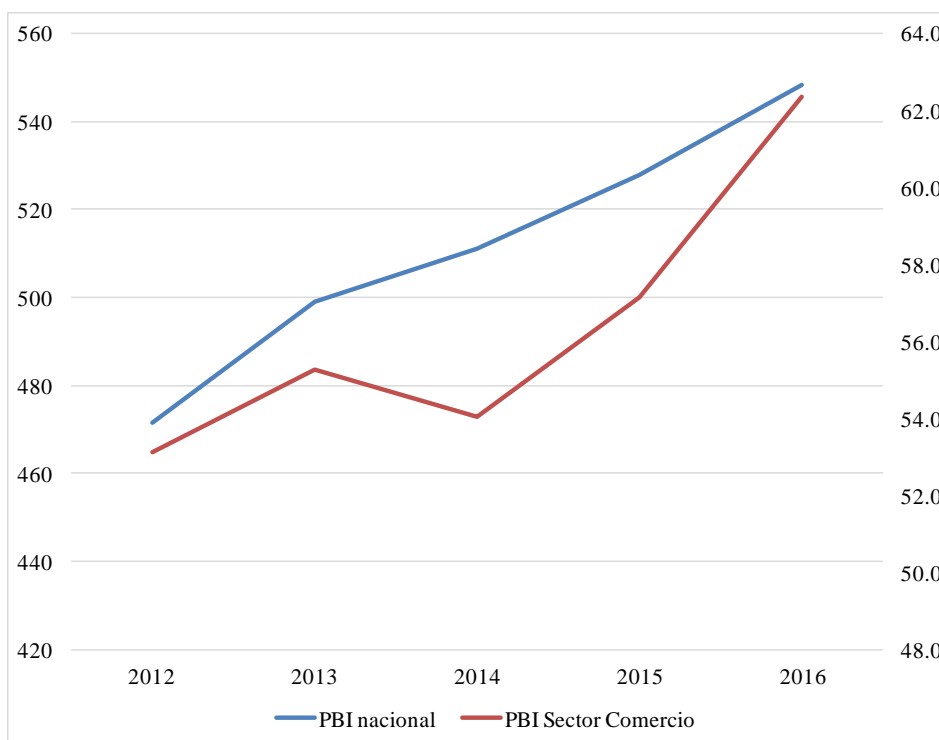
World Economic Forum (2017). “*El retail ha muerto, ¡que viva el retail!*”. Fecha de consulta: 20/11/2018. Disponible en: <https://es.weforum.org/agenda/2017/06/el-retail-ha-muerto-que-viva-el-retail>

Yiannas, Frank (2009). *Food Safety Culture*. New York: Springer-Verlag. <<http://doi.org/10.1007/978-0-387-72867-4>>

Yiannas, Frank (2015). *Food Safety = Behavior*. New York: Springer-Verlag. <<http://doi.org/10.1007/978-1-4939-2489-9>>

Anexos

Anexo 1. PBI del Perú y PBI del sector comercio del Perú 2012-2016 en S/



Fuente: BMI Research, 2017b.

Anexo 2. Principales características de los niveles socioeconómicos del Perú

Principales características	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
% de la población total del Perú	4%	15%	36%	29%	15%
Nivel de educación	Superior universitaria / Posgrado	Superior universitaria	Secundaria	Secundaria	Secundaria
Trabajo y ocupación principal	78% Empleado	70% Empleado	69% Empleado	76% Independiente	81% Obrero
Ingreso mensual por hogar	S/ 17.106	S/ 6.207	S/ 3.649	S/ 2.321	S/ 1.584
Gasto mensual por hogar	S/ 9.916	S/ 4.758	S/ 3.012	S/ 2.034	S/ 1.479

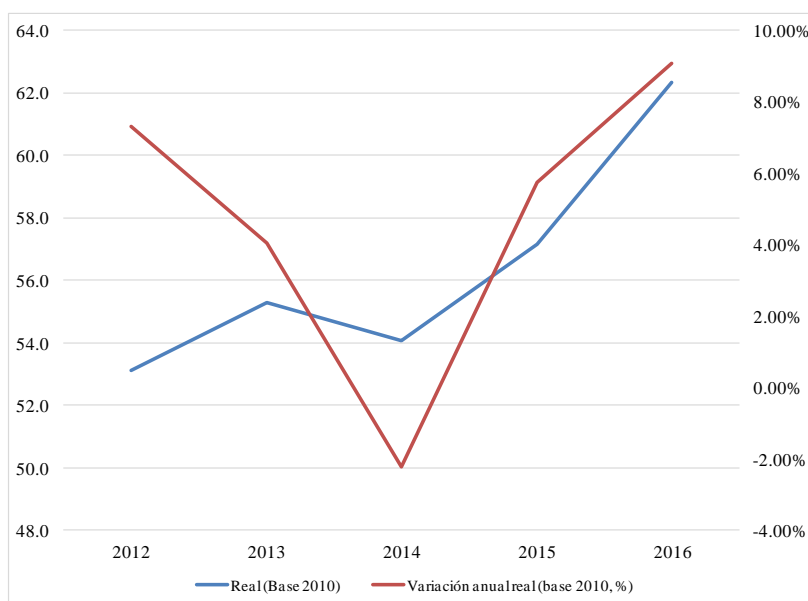
Fuente: IPSOS Perú, 2017.

Anexo 3. Sector comercio interno. Subsector tiendas minoristas por departamentos

Centros comerciales	Tipo de formato	Líneas de productos que comercializa
	Supermercados e Hipermercados	- Alimentos - Bebidas - Artículos de limpieza - Cosméticos y cuidado personal - Prendas de vestir - Calzado - Aparatos eléctricos - Libros
	Tiendas de descuento y tiendas de conveniencia	- Alimentos - Bebidas
	Tiendas por departamento	- Cosméticos y cuidado personal - Prendas de vestir - Calzado - Aparatos eléctricos - Muebles
	Tiendas de mejoramiento del hogar	- Artículos de limpieza - Aparatos eléctricos - Muebles - Artículos de ferretería
	Librerías y tiendas de artículos de oficina y papelería	- Libros y papelería
	Farmacias y Boticas	- Medicamentos - Cosméticos

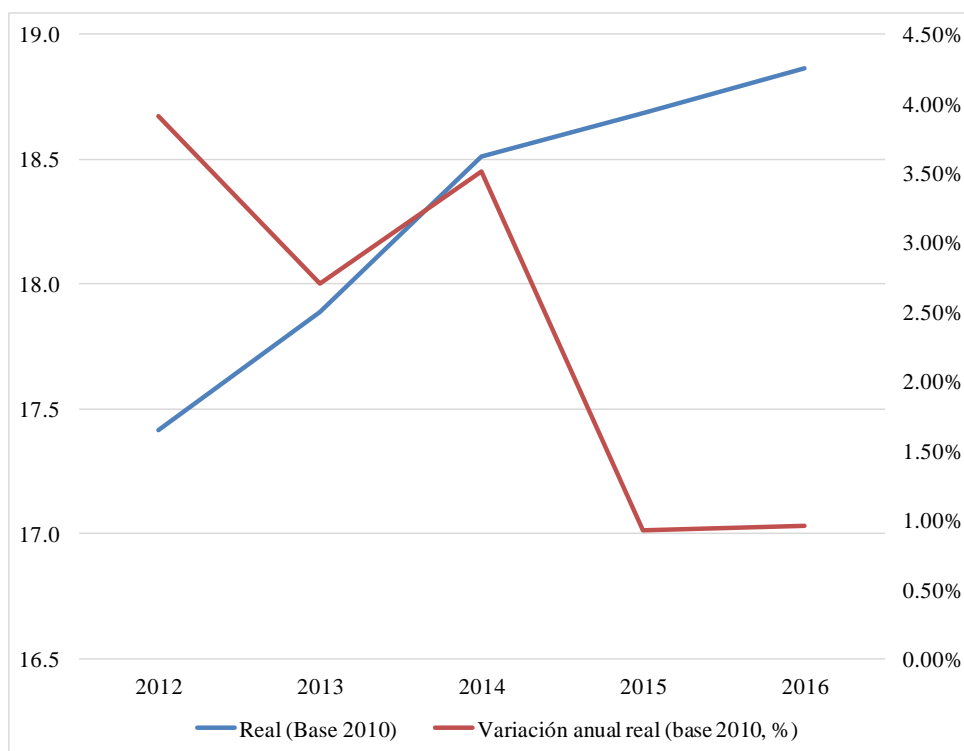
Fuente: Maximixe, 2017.

Anexo 4. PBI real del sector comercio del Perú 2012-2016 en S/



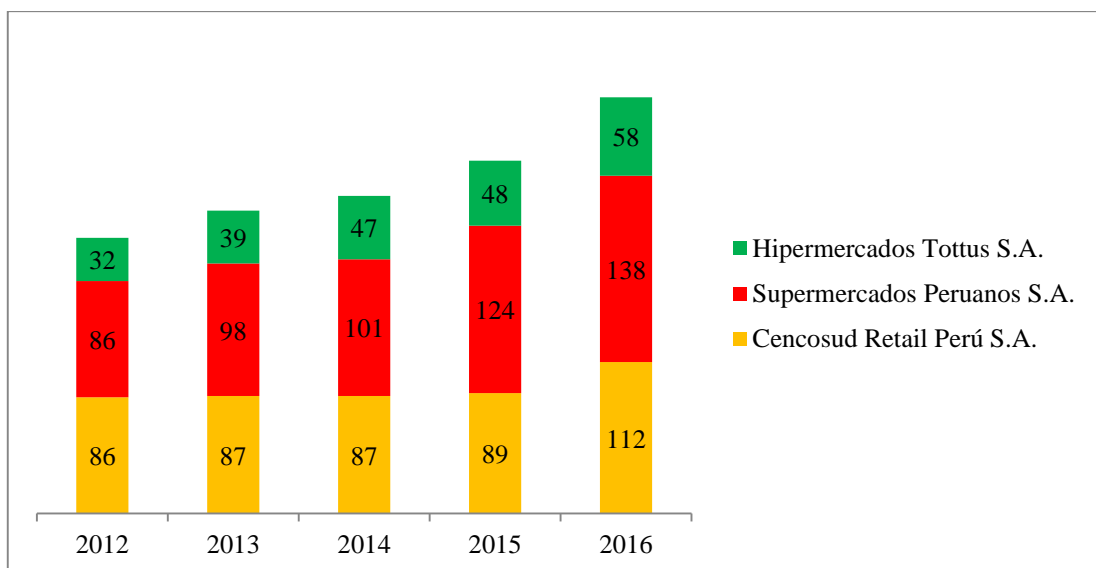
Fuente: BMI Research, 2017.

Anexo 5. Consumo interno del Perú 2012-2016 en miles de millones S/ y variación porcentual anual



Fuente: BMI Research, 2017.

Anexo 6. Número de locales de los principales supermercados del Perú 2012-2016



Fuente: Perú. Ministerio de la Producción, 2017; Perú Top online vip, 2017.

Anexo 7. Superficie de venta de los principales supermercados del Perú 2012-2016

Razón social	Superficie de venta en miles de m2			
	2012	2013	2014	2015
Cencosud Retail Perú S.A.	258,8	259,4	261,7	270,7
Supermercados Peruanos S.A.	225,0	248,6	269,7	315,1
Hipermercados Tottus S.A.	130,2	140,0	182,0	197,2

Fuente: Maximixe, 2016; Perú-Retail, 2016.

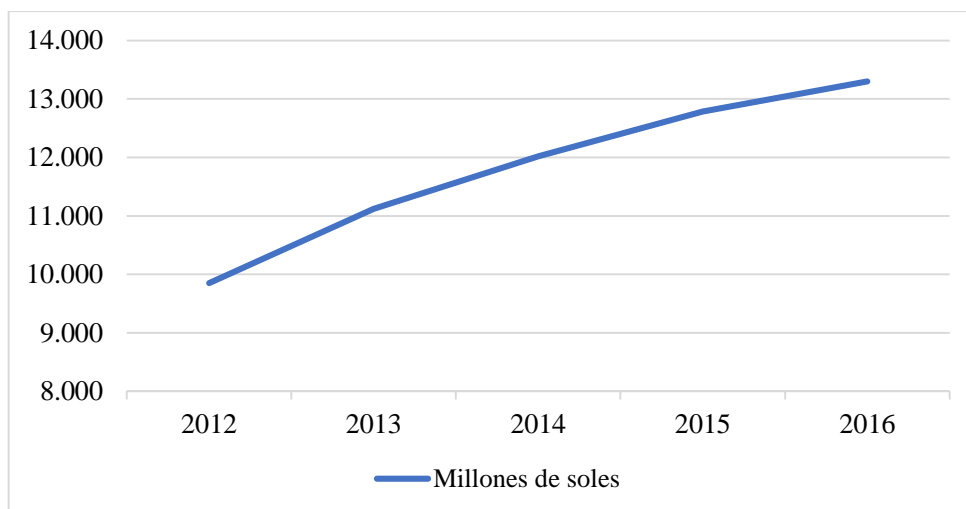
Anexo 8. Venta de principales productos en supermercados 2012-2016 en millones de S/ y variación porcentual anual

Línea de producto	Anual S/					Variación %			
	2012	2013	2014	2015	2016	2013/ 2012	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015*
Alimentos, frutas, verduras	4.298	4.823	4.939	5.460	5.679	12,21%	2,41%	10,55%	4,01%
Otros productos	1.886	2.088	2.295	2.430	2.528	10,71%	9,91%	5,89%	4,01%
Aparatos, art. y equipos de uso doméstico	966	1.110	1.176	1.260	1.311	14,91%	5,95%	7,19%	4,01%
Art. farmacéuticos y medicinales, cosméticos y de tocador	1.040	1.201	1.108	1.303	1.356	15,48%	-7,74%	17,63%	4,01%
Bebidas y tabaco	872	982	1.064	1.131	1.176	12,61%	8,35%	6,30%	4,01%
Prod. textiles, prendas de vestir, calzado y art. cuero	408	499	597	580	603	22,30%	19,64%	-2,93%	4,01%
Muebles	186	203	563	358	372	9,14%	177,34%	-36,42%	4,01%
Librería	31	64	148	90	94	106,45%	131,25%	-38,90%	4,01%
Art. ferretería, pinturas	63	65	68	76	79	3,17%	4,62%	12,19%	4,01%
Repuestos y accesorios de automóviles	99	86	62	98	102	-13,13%	-27,91%	57,73%	4,01%
Total	9.849	11.121	12.020	12.787	13.300				

*Estimado

Fuente: Maximixe, 2016.

Anexo 9. Ventas totales anuales de supermercados en el Perú 2012-2016 en millones de S/



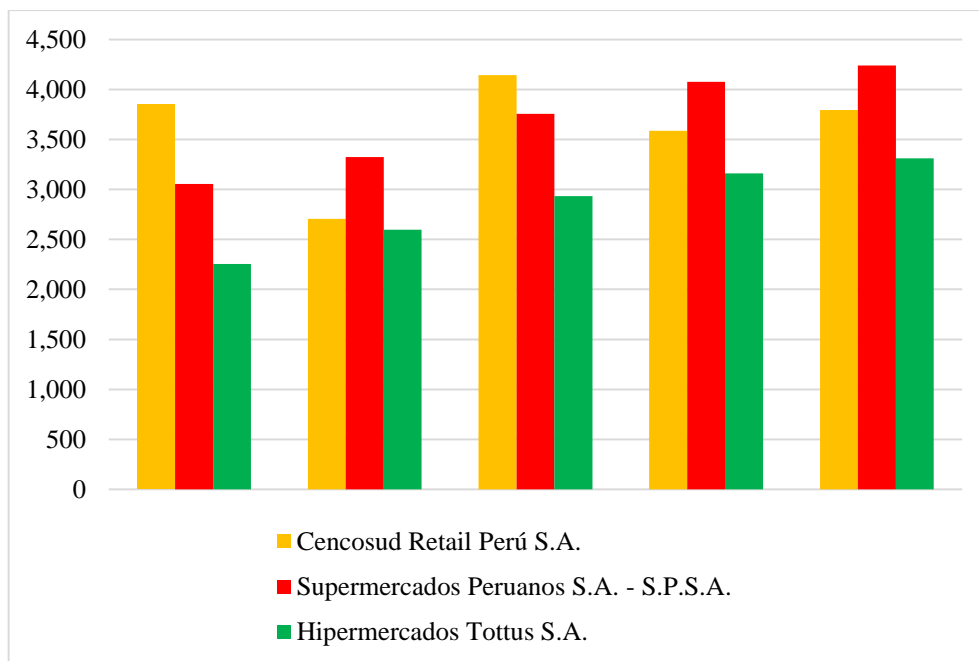
Fuente: Maximixe, 2016; Perú. Ministerio de la Producción, 2017.

Anexo 10. Participación de mercado de supermercados en el Perú 2016 e Índice Herfindahl-Hirschman

Razón social	Participación de mercado	Cálculo	Índice de Herfindahl-Hirschman
Supermercados Peruanos S.A. - S.P.S.A.	33,76	=33,76 ²	1.139,99
Cencosud Retail Perú S.A.	30,29	=30,29 ²	917,65
Hipermercados Tottus S.A.	26,67	=26,67 ²	711,52
Supermercado Candy S.A.C.	0,40	=0,40 ²	0,16
Supermercado La Canasta E.I.R.L.	0,21	=0,21 ²	0,04
Supermercado Mix S.R.L.	0,07	=0,07 ²	0,01
Supermercados La Inmaculada S.A.C.	0,35	=0,35 ²	0,12
Otros	8,24	=8,24 ²	67,82
TOTAL	100		2.837,32

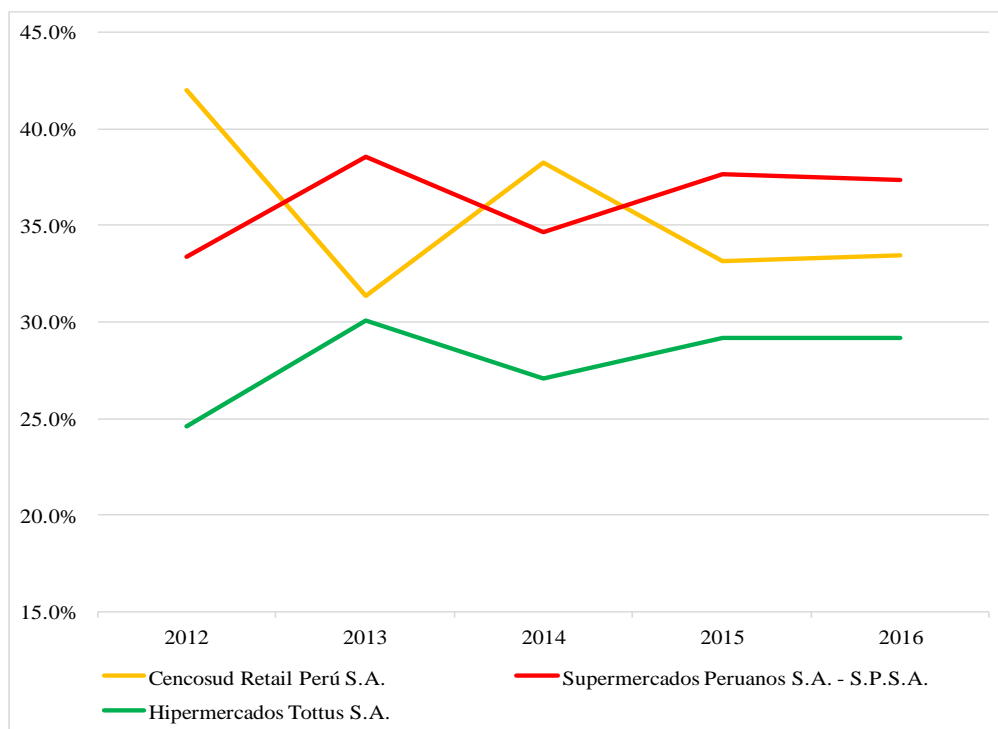
Fuente: Perú top online vip, 2017.

Anexo 11. Ventas totales anuales de principales supermercados en el Perú 2012-2016 en millones de S/



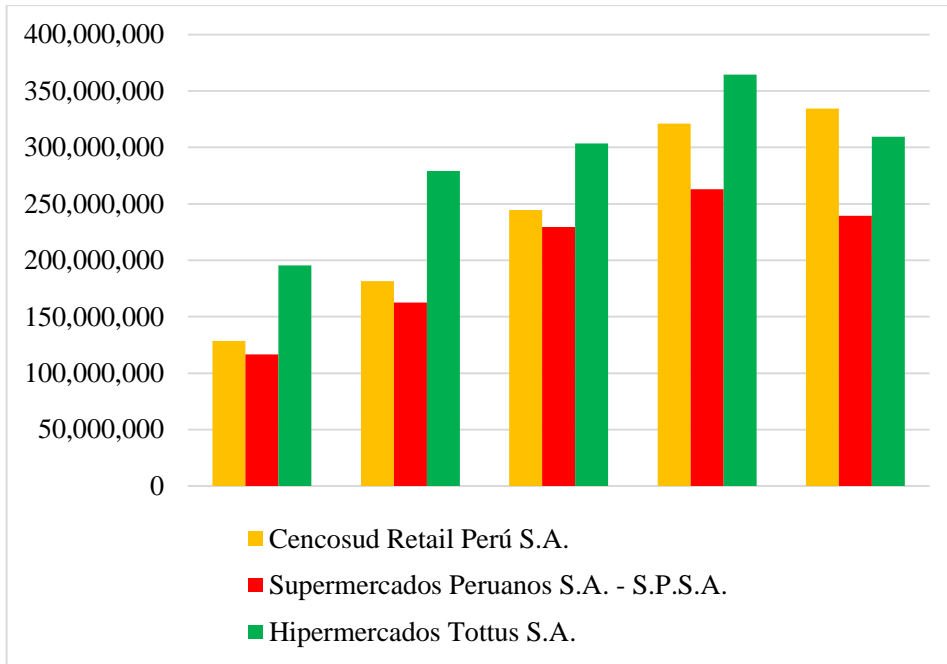
Fuente: Dime, 2017b; Maximixe, 2016; Empresa, 2017

Anexo 12. Porcentaje de ventas totales anuales de principales supermercados en proporción del total



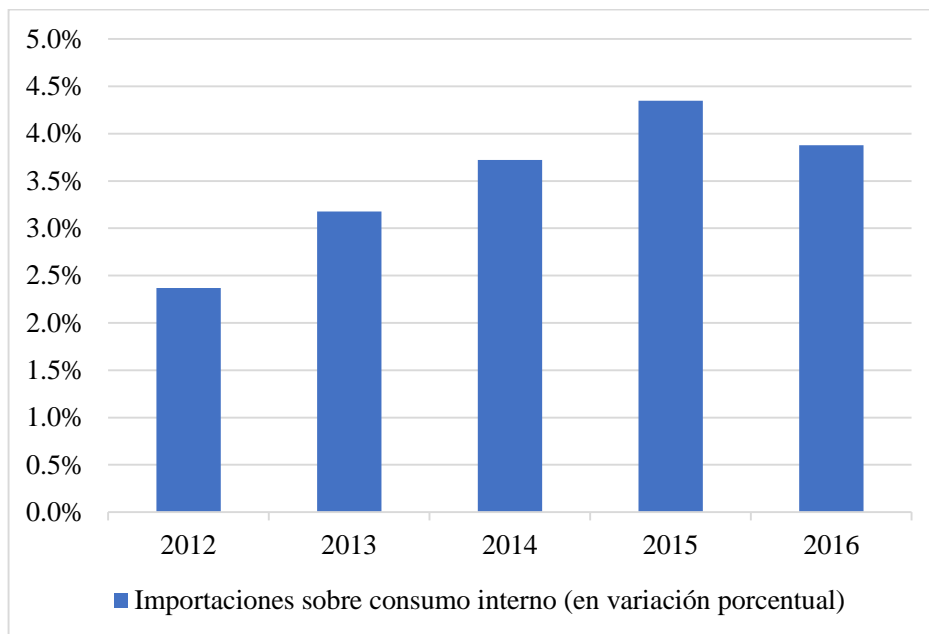
Fuente: Dime, 2017b; Maximixe, 2016; Empresa, 2017.

Anexo 13. Importaciones totales anuales de los principales supermercados 2012-2016



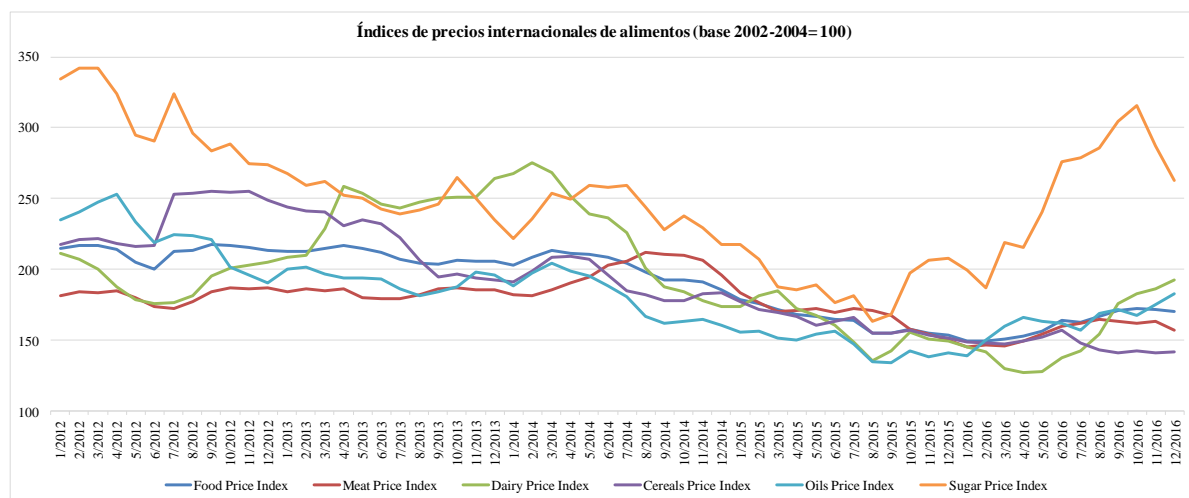
Fuente: Data Trade, 2017.

Anexo 14. Importaciones de los principales supermercados respecto al consumo interno 2012-2016 (en variación porcentual)



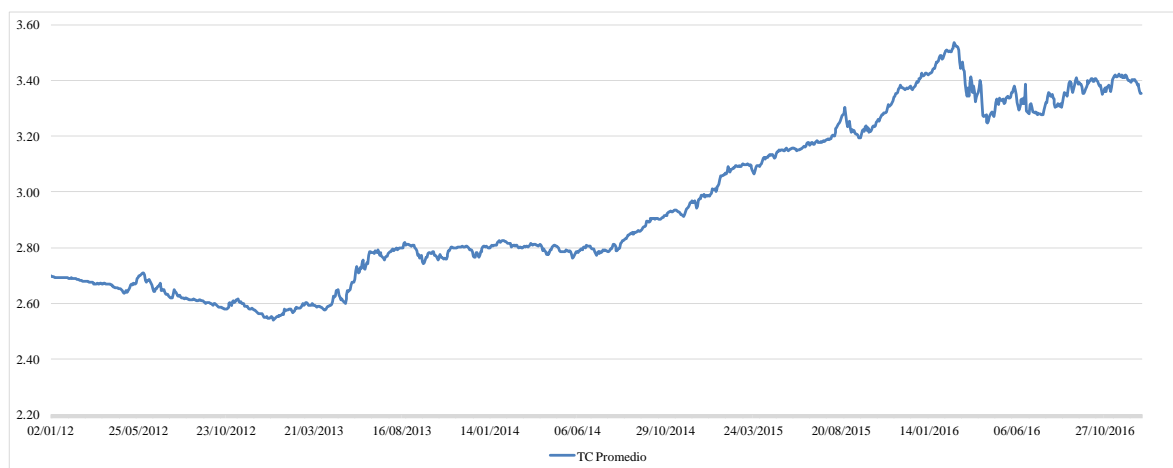
Fuente: Data Trade, 2017.

Anexo 15. Índices de precios internacionales de alimentos 2012-2016 (base 2002-2004=100)



Fuente: FAO, 2017.

Anexo 16. Tipo de cambio promedio mensual USD versus S/ 2012-2016



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, 2017.

Anexo 17. Porcentaje de asistencia por tipo de tienda y región a nivel nacional

Tipo de tienda	Total	Lima	Norte	Sur	Centro	Oriente
Bodegas	81%	85%	76%	71%	76%	72%
Mercado	63%	66%	55%	59%	58%	59%
Supermercado	58%	65%	55%	50%	40%	20%
Mayorista	10%	5%	20%	16%	24%	12%
Minimarket	7%	7%	6%	6%	7%	9%

Fuente: Arellano Marketing, 2017.

Anexo 18. Frecuencia media mensual de asistencia por tipo de tienda a nivel nacional

Tipo de tienda	Total	Lima	Norte	Sur	Centro	Oriente
Bodegas	18,8	19	18,7	17,5	18,7	18,9
Mercado	13,2	15,1	11,5	5,9	9,7	12,4
Supermercado	3,5	3,4	3,9	3,1	3,3	5,0
Mayorista	5,3	4,5	6,3	3,6	5,8	8,9
Minimarket	3,6	3,4	3,8	3,8	4,0	3,6

Fuente: Arellano Marketing, 2017.

Anexo 19. Lugar de compra de alimentos por tipo de tienda

Tipo de tienda	Total	Abarrotes	Bebidas	Lácteos
Bodegas	25%	6%	57%	22%
Mercado	93%	71%	19%	40%
Supermercado	48%	14%	17%	34%
Mayorista	1%	1%	2%	1%
Tiendas de conveniencia	37%	1%	1%	0%

Fuente: Arellano Marketing, 2017.

Anexo 20. Porcentaje de asistencia por tipo de tienda y nivel socioeconómico a nivel nacional

Tipo de tienda	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Bodegas	65%	78%	81%	84%	83%
Mercado	19%	56%	64%	70%	68%
Supermercado	84%	80%	65%	45%	31%
Mayorista	5%	7%	7%	12%	18%
Minimarket	9%	12%	9%	3%	2%

Fuente: Arellano Marketing, 2017.

Anexo 21. Asistencia a supermercados a nivel nacional

Supermercado	Total	Lima	Norte	Sur	Centro	Oriente
Plaza Vea	41%	34%	50%	63%	79%	37%
Tottus	30%	32%	30%	23%	12%	45%
Metro	25%	30%	18%	8%	8%	0%

Fuente: Arellano Marketing, 2017.

Anexo 22. Gasto en alimentos y frecuencia de compra por NSE

NSE	Frecuencia	Gasto en S/
A	5,5	933
B	8,8	784
C	13,1	653
D	14,1	502
E	14,7	448

Fuente: Arellano Marketing, 2017.

Anexo 23. Densidad de superficie de ventas: m² de área de venta / 1000 habitantes

Densidad de superficie de ventas (m² / 1,000 hab.)			
2012	2013	2014	2015
20,37	21,26	23,15	25,13

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 24. Atributos valorados para la compra de alimentos

Atributos	Total	Lima	Provincias	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Precio	5,6	5,3	6,2	4,7	5,0	5,9	5,7	6,1
Sabor	5,3	5,3	5,2	5,3	5,0	5,4	5,3	5,2
Saludable	4,9	5,0	4,8	4,5	5,2	5,0	4,8	4,7
Marca conocida	4,7	4,7	4,7	5,3	5,1	4,7	4,5	4,4
Promoción	4,3	4,3	4,1	4,4	4,2	4,1	4,5	4,3
Cantidad	4,1	4,1	4	4,3	4,1	4,0	4,0	4,3
Procedencia	4,0	4,0	3,8	4,2	4,3	3,8	4,1	3,8

Fuente: Arellano Marketing, 2017.

Anexo 25. Consideraciones del ama de casa al comprar alimentos en el Perú

Preguntas	% respuesta afirmativa
Me fijo mucho en las ofertas, las aprovecho	92%
Me detengo a comparar productos y precio	90%
Compro productos que están en promoción	88%
Sólo compro lo que sea de buena calidad y me agrade, aunque tenga que pagar más	62%

Fuente: IPSOS Perú, 2018.

Anexo 26. Atributos valorados para la compra en línea en el Perú

Positivo	Negativo
Puntualidad en la entrega	Temor a ser engañado
Garantía del producto	No sabe como hacer una compra en línea
Página web amigable para navegar	Falta de costumbre
Rapidez de la compra	Temor por el uso de datos personales
Sin costo de envío	No cuenta con internet en casa
Variedad de medios de pago (tarjetas, efectivo, contra entrega)	Le gusta ver/tocar lo que compra
Variedad de ofertas y promociones	No cuenta con tarjeta de crédito
Que cuente con chat en línea	Temor a colocar su número de tarjeta de crédito
Información / términos claros	Las cosas son más caras
Seguridad en cuanto a la metodología de pago	No encuentra lo que quiere
Opción de reclamos	No tiene los productos de manera inmediata

Fuente: La República, 2018; Arellano Marketing 2017.

Anexo 27. Número de hogares por provincia (en miles) y porcentaje por nivel socioeconómico

DEPARTAMENTO Provincia	N° de hogares	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
LIMA						
Lima	2.463,6	5,6%	22,8%	40,1%	24,4%	7,1%
Callao	269,1					
ANCASH						
Santa	116,9	11,9%		32,4%	33,5%	22,2%
AREQUIPA						
Arequipa	272,5	20,8%		32,3%	33,6%	13,3%
CAJAMARCA						
Cajamarca	105,5	8,5%		27,0%	38,9%	25,6%
Jaén	56,9					
CUSCO						
Cusco	124,1	15,9%		20,6%	29,7%	33,8%
HUÁNUCO						
Huánuco	80,6	10,6%		25,5%	33,3%	30,6%
ICA						
Ica	106,0	14,0%		38,6%	35,4%	12,0%
Chincha	61,4					
Pisco	41,2					
JUNÍN						
Huancayo	146,2	10,9%		24,7%	36,1%	28,4%
LA LIBERTAD						
Trujillo	251,8	11,8%		22,2%	32,2%	33,8%
Pacasmayo	34,5					
Chepen	24,8					
LAMBAYEQUE						
Chiclayo	221,9	13,1%		28,4%	35,0%	23,4%
MOQUEGUA						
Mariscal Nieto	26,5	25,8%		35,9%	26,9%	11,5%
Ilo	23,5					
PIURA						
Piura	192,9	9,2%		23,9%	34,4%	32,6%
Sullana	93,2					
Morropón	51,7					
Talara	38,3					
Paita	37,5					
PUNO						
San Román	82,6	11,2%		21,4%	29,5%	37,9%
Puno	86,9					
TACNA						
Tacna	103,5	19,1%		33,8%	34,3%	12,8%
UCAYALI						
Coronel Portillo	87,5	6,9%		16,9%	38,9%	37,3%

Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública, 2017.

Anexo 28. Cronograma de actividades del plan de operaciones

Objetivos y acciones	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6	Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9	Semestre 10
Asegurar relaciones comerciales con proveedores que cumplen estándares logísticos y de inocuidad de los productos										
Definir requisitos para proveedores										
Generar indicadores en la recepción, con el cumplimiento de los requisitos										
Medir y gestionar un ranking de proveedores										
Realizar la mejora continua del ranking de proveedores										
Incrementar en cada tienda % de satisfacción del Great Place to Work, en la dimensión respeto										
Elaborar línea base de satisfacción en la dimensión respecto en el GPTW										
Definir e implementar acciones que favorezcan el incremento del % de satisfacción										
Realizar la mejora continua del % de satisfacción en la dimensión respeto										
Asegurar la satisfacción del cliente en su proceso de compra										
Analizar los indicadores de reclamos. Priorizar los puntos a trabajar.										
Evaluar el proceso e identificar las acciones a plantear										
Implementar las acciones planteadas										
Realizar gestión y mejora del indicador										
Asegurar la recepción, almacenamiento y distribución a las tiendas dentro de los estándares definidos										
Asegurar los recursos necesarios para el cumplimiento de los lineamientos requeridos										
Definir y comunicar los lineamientos a los colaboradores.										
Generar indicadores en los puntos de control definidos										
Medir y gestionar el indicador generado										
Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad en los procesos										
Asegurar los recursos necesarios para el cumplimiento de los lineamientos requeridos										
Implementar el plan de cultura de inocuidad										
Realizar capacitaciones complementarias y de refuerzo en temas requeridos										
Verificar el cumplimiento de los indicadores de cultura										
Gestionar el indicador y su mejora										

Anexo 29. Presupuesto del plan de operaciones

Concepto	Monto	Periodicidad	Costo	Observaciones	Categoría	Impacto
	(S/)					
Definir los requisitos que deben cumplir los proveedores.		Anual	Existente		Gasto administrativo	Incluido en operación proyectada
Realizar el control en la recepción.	3.640	Mensual	Nuevo	Contratación de dos personas para ejecutar la operación con procesos integrales.	Gasto administrativo	Reducción de mermas
Ejecutar implementación de acciones, evaluación de proveedores	25.000	Mensual	Existente		Gasto de ventas	Incluido en operación proyectada
Elaborar y gestionar un ranking de proveedores		Anual	Existente		Gasto administrativo	Incluido en operación proyectada
Realizar análisis diagnóstico de la situación (dimensión respecto). Definir las brechas a trabajar.	60.000	Anual. Solo una vez	Nuevo	Tercerizado a empresa consultora	Gasto administrativo	Incremento en ventas
Implementar acciones como: Reuniones periódicas entre jefe y colaboradores		Mensual	Nuevo	Buscará estandarizar la gestión de los jefes a nivel cadena	Gasto administrativo	Reducción de mermas
Capacitar en temas técnicos de acuerdo a funciones	35.000	Mensual. Solo una vez	Nuevo	Dar los recursos necesarios para la ejecución de las funciones	Gasto administrativo	Reducción de mermas
Considerar la asignación de recursos necesarios para el desempeño de sus funciones	40.000	Mensual. Solo un año	Existente	Evaluar condiciones en el puesto, infraestructura/ equipos, entre otros	Gasto de ventas	Incluido en operación proyectada
Analizar los indicadores de reclamos, plantear acciones		Quincenal	Existente	Colaboradores ejecutan análisis	Gasto de ventas	Incluido en operación proyectada
Realizar inspecciones a las tiendas		Mensual	Existente		Gasto administrativo	Incluido en operación proyectada
Verificación y mejora del plan de cultura de inocuidad	80.000	Mensual	Nuevo	Como mantenimiento de la cultura de inocuidad	Gasto administrativo	Reducción de mermas

Anexo 30. Segmentación de mercado de Hipermercados Tottus

Segmentación	Usuario externo	Usuario interno
Demográfica	<p style="text-align: center;">Ama de casa NSE: B,C Edad promedio: 43 años Formación académica: secundaria completa, superior técnica y superior universitaria. Madre: 90%, 3 hijos en promedio. Casada/conviviente: 70%</p> <p style="text-align: center;">Jefe del hogar NSE: B,C Edad promedio: 47 años Formación académica: superior técnica y superior universitaria. Casado/conviviente: 68%</p>	<p style="text-align: center;">Gerentes NSE: A,B Edad: 40-60 años Formación académica: superior universitaria y postgrado. Con experiencia en sector <i>retail</i> y gestión de personas.</p> <p style="text-align: center;">Mandos medio NSE: B,C Edad: 25-40 años Formación académica: superior técnica o superior universitaria. Con experiencia profesional.</p> <p style="text-align: center;">Operarios NSE: C, D, E Edad: 18-30 años Formación académica: secundaria completa o estudios técnicos truncos. Sin experiencia laboral o experiencia en atención al cliente.</p>
Geográfica	<p style="text-align: center;">Mayoritariamente Lima y principales ciudades del país con presencia del supermercado. Mayoritariamente en la costa.</p>	
Psicográfica	<p style="text-align: center;">Ama de casa 55% trabajan además. 3 de cada 10 están bancarizadas. Utilizan en promedio S/ 1300 mensual para gastos del hogar. 82% considera que la publicidad influye en sus compras. Los medios donde ven publicidad son TV 86%, diarios 19% e internet 13%. Recomiendan marcas 62% y consideran que se debilidad la lealtad a las marcas por calidad 56% y precio 40%.</p> <p style="text-align: center;">Jefe del hogar 39% se endeudan por gastos corrientes (sobre todo NSE C). 55% está bancarizado.</p>	<p style="text-align: center;">Gerentes Acceso a internet, correo electrónico y uso de celulares. Informados en todo momento.</p> <p style="text-align: center;">Mandos medio Acceso a internet, correo electrónico y uso de celulares. Disposición para escuchar a colaboradores.</p> <p style="text-align: center;">Operarios Identificados con la organización, conocen sus valores, se sienten orgullosos y motivados. Tienen libertad de expresarse. Están enfocados en su crecimiento laboral: estudian y trabajan. Consideran que pueden crecer si se esfuerzan. Sin embargo cuentan con poco tiempo para asistir a sesiones de capacitación interna. Les interesan los espectáculos deportivos y sociales.</p>

Segmentación	Usuario externo	Usuario interno
Estilos de vida	<p style="text-align: center;">Ama de casa</p> <p><u>Modernas</u>: trabajadoras, trabajo=foco de realización, interés en la imagen, buscadoras de marca y moda, líderes de opinión, les importa primero la calidad y luego precio, son tecnológicas.</p> <p><u>Conservadoras</u>: tradicionalistas, protectoras, familia=foco de interés, ahorrativas, les importa primero precio y luego calidad, buscan formación para apoyar a su familia.</p> <p style="text-align: center;">Jefe del hogar</p> <p><u>Progresistas</u>: pujantes, utilitarios en consumo, informados, buscan rendimiento, poco interés en la imagen, optimistas.</p> <p><u>Formales</u>: buscan mantener el status quo, respetan las tradiciones, adversos al riesgo, adoptadores tardios.</p>	<p style="text-align: center;">Gerentes</p> <p><u>Sofisticados</u>: innovadores, confiados en si mismo, triunfadores, marcan tendencia en tecnología, buscan marca, calidad y servicio, el precio indica calidad y buen servicio, valoran el prestigio y procedencia de la marca.</p> <p style="text-align: center;">Mandos medio y operarios</p> <p><u>Progresistas</u>: pujantes, utilitarios en consumo, informados, buscan rendimiento, poco interés en la imagen, optimistas.</p> <p><u>Modernas</u>: trabajadoras, trabajo=foco de realización, interés en la imagen, buscadoras de marca y moda, líderes de opinión, les importa primero la calidad y luego precio, son tecnológicas.</p> <p><u>Formales</u>: buscan mantener el status quo, respetan las tradiciones, adversos al riesgo, adoptadores tardios.</p>

Fuente: Arellano Marketing, 2017; IPSOS Perú, 2018.

Anexo 31. Cronograma de actividades del plan de marketing

Objetivos y acciones	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6	Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9	Semestre 10
Generar mayor tráfico de clientes hacia las tiendas Tottus										
Campana de comunicación en medios masivos y digitales										
Implementación de estrategia de empuje										
Implementación de estrategia CRM										
Diagnosticar el estado de la recomendación de Tottus										
Aplicación de la encuesta Net Promoter Score										
Evaluación y diseminación interna y focalizada de los resultados										
Posicionar a Tottus como una marca que brinda productos inocuos a las familias peruanas										
Auditoría de la marca										
Definición de la esencia de la marca										
Desarrollo de la propuesta de valor única										
Plan de comunicación										
Monitorización de la marca										
Mejorar el nivel de satisfacción del cliente en los procesos de venta										
Realización del Mystery Shopper										
Evaluación y diseminación interna y focalizada de los resultados										
Implementar un plan de comunicación interna de inocuidad alimentaria.										
Diseño del plan de comunicación interna										
Implementación del plan de comunicación interna										
Monitoreo y mantenimiento del plan de comunicación interna										

Anexo 32. Presupuesto del plan de marketing

Concepto	Monto (S/)	Periodicidad	Costo	Observaciones	Categoría	Impacto
Publicidad en diarios y catálogos	180.000	Quincenal	Existente		Gasto de venta	Incluido en operación proyectada
Vestir cada tienda por campaña	18.000	Bimensual	Existente	Monto por tienda	Gasto de venta	Incluido en operación proyectada
Medios de comunicación masiva y digital	800.000	Anual	Existente		Gasto de venta	Incluido en operación proyectada
Plan CRM	50.000	Anual	Existente		Gasto de venta	Incluido en operación proyectada
Aplicación y análisis Net Promoter Score (NPS)	60.000	Semestral	Existente		Gasto de venta	Incluido en operación proyectada
Gestión de reputación de marca	80.000	Anual	Nuevo	50.000 los años siguientes	Gasto administrativo	Incremento en ventas
Aplicación y análisis de Mystery shopper	40.000	Semestral	Existente		Gasto de venta	Incluido en operación proyectada
Plan de comunicación interna de cultura de inocuidad	130.000	Anual	Nuevo	90.000 los años siguientes	Gasto administrativo	Reducción de mermas

Anexo 33. Cronograma de actividades del plan de gestión humana

Objetivos y acciones	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6	Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9	Semestre 10
Actualización de roles y perfiles										
Actualización de funciones	■									
Actualización de perfiles de puesto	■									
Evaluación de factores relevantes de motivación		■								
Definición de elementos motivadores										
Análisis, selección y definición de factores motivadores		■								
Selección y definición de metas objetivas del área	■	■								
Actualizar los programas de inducción			■							
Definición de estrategia de comunicación			■							
Diseño e implantación de cultura de inocuidad										
Diseño de elementos de cultura de inocuidad		■								
Definir y establecer programas de capacitación		■								
Definir y aprobar indicadores			■							
Categorización de metas de cultura por cargos				■						
Aplicación de cultura y medición de desempeño										
Difusión de cultura de inocuidad y puesta en práctica			■	■	■					
Evaluación de desempeño en jefes y coordinadores					■	■				
Explicación e implementación en personal de piso							■	■		
Evaluación de desempeño en todos los colaboradores									■	■

Anexo 34. Presupuesto del plan de gestión humana

Concepto	Monto (S/)	Periodicidad	Costo	Observaciones	Categoría	Impacto
Redefinición de puestos	12.000	Única vez	Nuevo	Redefinición de roles y responsabilidades de puestos	Gasto administrativo	Incremento en ventas
Metodologías de selección de personal		Anual	Existente		Gasto administrativo	Incluido en operación proyectada
Inducción en tienda		Mensual	Existente		Gasto administrativo	Incluido en operación proyectada
Estrategia de comunicación	25.000	Anual	Nuevo	Definición de forma de difusión de la cultura de inocuidad	Gasto administrativo	Reducción de mermas
Capacitación regular		Bimensual	Existente		Gasto administrativo	Incluido en operación proyectada
Sistema de evaluación de desempeño	20.000	Semestral	Nuevo	Definición de metodología de evaluación periódica de desempeño	Gasto administrativo	Incremento en ventas
Compensaciones		Anual	Existente		Gasto administrativo	Incluido en operación proyectada

Anexo 35. Reportes financieros de Hipermercados Tottus 2012-2014

EMPRESA/COMPANY CIU	H2OLMOS 51906		Hipermercados Tottus 5211	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA / STATEMENT OF FINANCIAL POSITION	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2011
Efectivo y Equivalentes al Efectivo / Cash and cash equivalent	117,874	813	34,482	54,604
Otros Activos Financieros / Other financial assets	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar Comerciales (neto) / Trade accounts receivable (net)	182,961	0	16,218	11,758
Otras Cuentas por Cobrar (neto) / Other accounts receivable (net)	29,523	3,620	14,852	9,218
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas / Accounts receivable from related companies	141	0	143,846	136,672
Inventarios / Stocks	0	0	192,990	146,941
Activos Biológicos / Biological assets	0	0	0	0
Activos por Impuestos a las Ganancias / Assets from income tax	0	0	0	0
Gastos Pagados por Anticipado / Prepaid expenses	179	1	5,641	4,689
Otros Activos / Other assets	0	0	0	0
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta / Non-current assets or groups of assets for disposal classified as held for sale	0	0	0	0
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para Distribuir a los Propietarios / Non-current assets or groups of assets for disposal classified as held for Distribution to owner	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES / TOTAL CURRENT ASSETS	330,678	4,434	408,029	363,882
Otros Activos Financieros / Other financial assets	0	0	0	0
Inversiones Contabilizadas Aplicando el Método de la Participación / Investments booked using the equity method	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar Comerciales / Trade accounts receivable	0	0	0	0
Otras Cuentas por Cobrar / Other accounts receivable	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas / Accounts receivable from related companies	0	0	0	0
Activos Biológicos / Biological assets	0	0	0	0
Propiedades de Inversión / Investment property	0	0	0	0
Propiedades, Planta y Equipo (neto) / Property, plant and equipment (net)	54	160	654,873	552,996
Activos Intangibles (neto) / Intangible assets (net)	125,771	22,709	4,986	3,987
Activos por Impuestos a las Ganancias Diferidos / Assets from deferred income tax	2,353	1,047	17,297	12,876
Plusvalía / Capital gain	0	0	0	0
Otros Activos / Other assets	0	0	60,597	40,011
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES / TOTAL NON-CURRENT ASSETS	128,178	23,916	737,753	609,870
TOTAL DE ACTIVOS / TOTAL ASSETS	458,856	28,350	1,145,782	973,752
Otros Pasivos Financieros / Other financial liabilities	0	0	110,555	91,994
Cuentas por Pagar Comerciales / Trade accounts payable	1,134	170	248,400	186,605
Otras Cuentas por Pagar / Other accounts payable	2,931	191	30,488	29,048
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas / Accounts payable to related companies	20,677	4,097	59,996	25,643
Provisiones / Provisions	0	0	5,705	4,730
Pasivos por Impuestos a las Ganancias / Liabilities from income tax	0	0	10,271	13,015
Provisión por Beneficios a los Empleados / Provisions for employee profit sharing	0	0	21,718	16,507
Otros Pasivos / Other Liabilities	0	0	5,998	6,061
Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta / Liabilities included in groups of assets for disposal classified as held for sale	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES / TOTAL CURRENT LIABILITIES	24,742	4,458	493,131	373,603
Otros Pasivos Financieros / Other financial liabilities	257,982	0	183,362	214,494
Cuentas por Pagar Comerciales / Trade accounts payable	0	0	240	0
Otras Cuentas por Pagar / Other accounts payable	0	0	0	0
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas / Accounts payable to related companies	0	0	374	0
Pasivos por Impuestos a las Ganancias Diferidos / Liabilities from deferred income tax	0	0	0	0
Provisiones / Provisions	0	0	1,043	926
Provisión por Beneficios a los Empleados / Provisions for employee profit sharing	0	0	0	0
Otros Pasivos / Other Liabilities	147,691	0	0	0
Ingresos Diferidos (netos) / Deferred income (net)	0	0	325	220
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES / TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES	405,673	0	185,344	215,640
TOTAL PASIVOS / TOTAL LIABILITIES	430,415	4,458	678,475	589,243
Capital Emitido / Issued capital	35,923	26,566	319,386	293,386
Primas de Emisión / Share premium	0	0	0	0
Acciones de Inversión / Investment stock	0	0	0	0
Acciones Propias en Cartera / Treasury shares	0	0	0	0
Otras Reservas de Capital / Other capital reserves	0	0	14,621	11,350
Resultados Acumulados / Retained earnings	-7,482	-2,674	129,747	77,287
Otras Reservas de Patrimonio / Other equity reserves	0	0	3,553	2,486
TOTAL PATRIMONIO / TOTAL EQUITY	28,441	23,892	467,307	384,509
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO / TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	458,856	28,350	1,145,782	973,752

ESTADO DE RESULTADOS / INCOME STATEMENT	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2011
Ventas Netas de Bienes / Net sales of goods	0	0	2,247,539	1,805,132
Prestación de Servicios / Services rendered	0	0	171,963	132,188
TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS / TOTAL INCOME FROM REGULAR ACTIVITIES	0	0	2,419,502	1,937,320
Costo de Ventas / Cost of sales	0	0	-1,878,727	-1,512,980
GANANCIA (PERDIDA) BRUTA / GROSS PROFIT (LOSS)	0	0	540,775	424,340
Gastos de Ventas y Distribución / Sales and distribution expenses	0	0	-354,541	-292,797
Gastos de Administración / Overheads	-2,960	-2,487	-100,336	-78,898
Ganancia (Pérdida) de la baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado / Profit (loss) from disposal of financial assets measured at amortized cost	0	0	0	0
Otros Ingresos Operativos / Other operating income	0	0	23,079	16,780
Otros Gastos Operativos / Other operating expenses	0	0	-4,612	-3,413
GANANCIA (PERDIDA) OPERATIVA / OPERATING PROFIT (LOSS)	-2,960	-2,487	104,365	66,012
Ingresos Financieros / Financial income	0	0	2,090	1,914
Gastos Financieros / Financial expenses	-21	-14	-24,232	-19,126
Diferencias de Cambio neto / Exchange differences net	-1,816	41	2,882	1,975
Participación en los Resultados Netos de Asociadas y Negocios Conjuntos Contabilizados por el Método de la Participación / Equity in net results of associates and joint ventures booked by the equity method	0	0	0	0
Ganancias (Pérdidas) de la Diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Activos Financieros Reclasificados Medidos a Valor Razonable / Profits (losses) from the difference between the previous book value and fair value of financial assets reclassified and measured at fair value	0	0	-1,956	-1,830
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS / PRE-INCOME TAX RESULT	-4,797	-2,460	83,149	48,945
Gasto por Impuesto a las Ganancias / Income tax expenses	1,306	669	-27,418	-16,235
GANANCIA (PERDIDA) NETA DE OPERACIONES CONTINUADAS / NET PROFIT (LOSS) FROM CONTINUING TRADES	-3,491	-1,791	55,731	32,710
Ganancia (Pérdida) Neta del Impuesto a las Ganancias Procedente de Operaciones Discontinuas / Net profit (loss) arising from income tax discontinued trades	0	0	0	0
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO / PERIOD'S NET PROFIT (LOSS)	-3,491	-1,791	55,731	32,710

EMPRESA/COMPANY CIU	H2OLMOS 51906		Hipermercados Tottus 5211	
	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA / STATEMENT OF FINANCIAL POSITION				
Efectivo y Equivalentes al Efectivo / Cash and cash equivalent	60,255	117,874	77,724	34,482
Otros Activos Financieros / Other financial assets	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar Comerciales (net) / Trade accounts receivable (net)	23,028	182,961	16,685	16,218
Otras Cuentas por Cobrar (net) / Other accounts receivable (net)	49,673	29,523	20,667	14,852
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas / Accounts receivable from related companies	141	141	62,586	143,846
Anticipos / Advances	212	179	6,375	5,225
Inventarios / Stocks	0	0	285,550	193,396
Activos Biológicos / Biological assets	0	0	0	0
Activos por Impuestos a las Ganancias / Assets from income tax	0	0	0	0
Otros Activos no financieros / Other non financial assets	0	0	0	0
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta / Non-current assets or groups of assets for disposal classified as held for sale	0	0	0	0
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para Distribuir a los Propietarios / Non-current assets or groups of assets for disposal classified as held for Distribution to owners	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES / TOTAL CURRENT ASSETS	133,309	330,678	469,587	408,019
Otros Activos Financieros / Other financial assets	0	0	0	0
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas / Investments in subsidiaries, joint ventures and associates	0	0	10,513	13
Cuentas por Cobrar Comerciales / Trade accounts receivable	0	0	0	0
Otras Cuentas por Cobrar / Other accounts receivable	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas / Accounts receivable from related companies	0	0	19,095	38,910
Anticipos / Advances	0	0	20,535	21,684
Activos Biológicos / Biological assets	0	0	0	0
Propiedades de Inversión / Investment property	0	0	0	0
Propiedades, Planta y Equipo (net) / Property, plant and equipment (net)	422	54	793,971	654,873
Activos intangibles distintos de la plusvalía / Intangible assets other than goodwill	529,623	125,771	4,090	4,986
Activos por impuestos diferidos / Deferred tax assets	210	2,353	20,029	17,297
Plusvalía / Goodwill	0	0	0	0
Otros Activos no financieros / Other non financial assets	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES / TOTAL NON-CURRENT ASSETS	530,255	128,178	868,233	737,763
TOTAL DE ACTIVOS / TOTAL ASSETS	663,564	458,856	1,337,820	1,145,782
Otros Pasivos Financieros / Other financial liabilities	0	0	260,550	110,555
Cuentas por Pagar Comerciales / Trade accounts payable	853	1,134	267,489	248,400
Otras Cuentas por Pagar / Other accounts payable	3,252	2,931	24,245	30,488
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas / Accounts payable to related companies	19,939	20,677	37,069	59,996
Ingresos diferidos / Deferred income	0	0	9,654	5,998
Provisión por Beneficios a los Empleados / Provisions for employee profit sharing	0	0	24,767	21,718
Otras provisiones / Other provisions	0	0	6,915	5,705
Pasivos por Impuestos a las Ganancias / Liabilities from income tax	0	0	1,772	10,271
Otros Pasivos no financieros / Other non financial liabilities	0	0	0	0
Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta / Liabilities included in groups of assets for disposal classified as held for sale	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES / TOTAL CURRENT LIABILITIES	24,044	24,742	632,461	493,131
Otros Pasivos Financieros / Other financial liabilities	323,258	257,982	170,029	183,362
Cuentas por Pagar Comerciales / Trade accounts payable	0	0	687	240
Otras Cuentas por Pagar / Other accounts payable	0	0	0	0
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas / Accounts payable to related companies	0	0	1,094	374
Ingresos Diferidos / Deferred income	0	0	402	325
Provisión por Beneficios a los Empleados / Provisions for employee benefits	0	0	0	0
Otras provisiones / Other provisions	0	0	1,220	1,043
Pasivos por impuestos diferidos / Liabilities from deferred taxes	0	0	0	0
Otros pasivos no financieros / Other non financial liabilities	282,911	147,691	0	0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES / TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES	606,169	405,673	173,432	185,344
TOTAL PASIVOS / TOTAL LIABILITIES	630,213	430,415	805,893	678,475
Capital Emitido / Issued capital	35,923	35,923	319,386	319,386
Primas de Emisión / Share premium	0	0	0	0
Acciones de Inversión / Investment stock	0	0	0	0
Acciones Propias en Cartera / Treasury shares	0	0	0	0
Otras Reservas de Capital / Other capital reserves	0	0	25,197	18,174
Resultados Acumulados / Retained earnings	-2,572	-7,482	187,344	129,747
Otras Reservas de Patrimonio / Other equity reserves	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO / TOTAL EQUITY	33,351	28,441	531,927	467,307
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO / TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	663,564	458,856	1,337,820	1,145,782
ESTADO DE RESULTADOS / INCOME STATEMENT				
Ingresos de actividades ordinarias / Income from regular activities	0	0	2,596,668	2,254,835
Costo de Ventas / Cost of sales	0	0	-1,956,281	-1,718,678
GANANCIA (PERDIDA) BRUTA / GROSS PROFIT (LOSS)	0	0	640,387	536,157
Gastos de Ventas y Distribución / Sales and distribution expenses	0	0	-414,941	-349,923
Gastos de Administración / Overheads	-2,300	-2,156	-125,325	-100,336
Ganancia (Pérdida) de la baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado / Profit (loss) from disposal of financial assets measured at amortized cost	0	0	0	0
Otros Ingresos Operativos / Other operating income	0	0	26,763	23,079
Otros Gastos Operativos / Other operating expenses	-2,968	-804	-4,307	-2,754
Otras ganancias (pérdidas) / Other profit (loss)	0	0	-3,605	-1,858
GANANCIA (PERDIDA) POR ACTIVIDADES DE OPERACION / PROFIT (LOSS) FROM OPERATING ACTIVITIES	-5,268	-2,960	118,972	104,365
Ingresos Financieros / Financial income	28	0	1,708	2,090
Gastos Financieros / Financial expenses	-1,060	-21	-24,538	-24,232
Diferencias de Cambio neto / Exchange differences net	13,353	-1,816	-5,958	3,932
Otros ingresos (gastos) de las subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas / Other income (expense) from subsidiaries, joint ventures and associates	0	0	0	0
Ganancias (Pérdidas) que surgen de dif. entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Activos Financieros Reclasificados Medidos a Valor Razonable / Profits (losses) from the difference between the previous book value and fair value of financial assets reclassified and measured at fair value	0	0	5,753	-3,006
Diferencia entre el importe en libros de los activos distribuidos y el importe en libros del dividendo a pagar / Difference between carrying amount of dividends payable and carrying amount of noncash assets distributed	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS / PRE-INCOME TAX RESULT	7,053	-4,797	95,937	83,149
Gasto por Impuesto a las Ganancias / Income tax expenses	-2,143	1,306	-32,767	-27,418
GANANCIA (PERDIDA) NETA DE OPERACIONES CONTINUADAS / NET PROFIT (LOSS) FROM CONTINUING OPERATIONS	4,910	-3,491	63,170	55,731
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas, neta del impuesto a las ganancias / Profit (loss) from discontinued operations, net of income tax	0	0	0	0
GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO / NET PROFIT (LOSS) FOR THE PERIOD	4,910	-3,491	63,170	55,731

Nota biográfica

Juan Carlos Salcedo Quevedo

Nació en Puno, el 20 de junio de 1984. Titulado en Ingeniería Civil por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cuenta con once años de experiencia en el sector de infraestructura, con actuación internacional en diseño, conquista y gestión de negocios de construcción. Actualmente labora como Gerente General de Intersur Concesiones S.A.

Fabiola Isabel Vergara Rodríguez

Nació en Lima, el 03 de julio de 1979. Licenciada en Bibliotecología y Ciencias de la Información por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Especialista en Ciencias de la Información por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cuenta con quince años de experiencia en el sector educativo peruano, especialmente en bibliotecas y centros de información. Actualmente tiene el cargo de bibliotecóloga en el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental – OEFA.

Melina Vicuña Venegas

Nació en Lima, el 25 de agosto de 1977. Ingeniera en Industrias Alimentarias por la Universidad Nacional Agraria La Molina. Con especialización en Gestión de la Calidad Total y Productividad, Diplomado de Especialización en Implementación y Auditoría de Sistemas Integrados de Gestión y Programa Master de Alta Especialización en Coaching y Liderazgo por la Universidad Nacional Agraria La Molina, Pontificia Universidad Católica del Perú y San Ignacio de Loyola, respectivamente.

Cuenta con catorce años de experiencia en el sector *retail* dentro del área de Gestión de la Calidad. Actualmente lidera el área de calidad de tiendas, para todos los formatos a nivel nacional como Subgerente de Gestión de la Calidad.