

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**“FACTORES CLAVES EN EL CRECIMIENTO DE LOS  
SUPERMERCADOS EN EL PERU, PERIODO 2016 - 2017”**

**Presentada por:**

**JULIO FERNANDO ARBOLEDA HUAMÁN**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGISTER SCIENTIAE**

**Lima - Perú**

**2017**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**“FACTORES CLAVES EN EL CRECIMIENTO DE LOS  
SUPERMERCADOS EN EL PERU, PERIODO 2016 - 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE  
MAGISTER SCIENTIAE**

**Presentada por:**

**JULIO FERNANDO ARBOLEDA HUAMÁN**

**Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado:**

Mg.Sc. Ramón Diez Matallana  
**PRESIDENTE**

Ph.D. Roberto Cumpén Vidaurre  
**PATROCINADOR**

Mg.Sc. Jimmy Callohuanca Aceituno  
**MIEMBRO**

Dr. Pedro Quiroz Quezada  
**MIEMBRO**

**Dedicatoria:**

Lo dedico muy especialmente a mis padres y todos mis familiares, quienes con su apoyo, afecto, paciencia y comprensión me incentivaron hacia la culminación de este anhelado trabajo.

### **Agradecimiento:**

A todas las autoridades de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Agraria la Molina, ya que son los responsables que podemos mejorar nuestro nivel académico y especialmente a los catedráticos, por su apoyo, enseñanza y orientación, para culminar exitosamente con este Trabajo de Investigación.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL .....	5
RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	2
1.1.1 Enunciado del Problema.....	2
1.1.2 Formulación del Problema.....	4
1.1.3 Enunciado del Objetivo .....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.3 ALCANCES DEL ESTUDIO .....	6
II. REVISIÓN DE LITERATURA .....	7
2.1 FACTORES CLAVES .....	7
2.2 SUPERMERCADOS .....	12
2.3 CRECIMIENTOS DE LOS SUPERMERCADOS .....	28
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	44
3.1 HIPÓTESIS .....	44
3.1.1 Hipótesis general .....	44
3.1.2 Hipótesis específicas.....	44
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	46
3.2.1 Tipo.....	46
3.2.2 Nivel .....	46
3.3 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES .....	47
3.3.1 Variables.....	47
3.3.2 Definición de Variables .....	48
3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	49
3.4.1 Método.....	49
3.4.2 Diseño.....	49
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	50
3.5.1 Población .....	50
3.5.2 Muestra .....	50
3.6 INSTRUMENTOS DE COLECTA DE DATOS.....	50
3.7 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS .....	50

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	52
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN .....	52
4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS .....	73
4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	80
V. CONCLUSIONES.....	86
VI. RECOMENDACIONES .....	88
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	89
VIII. ANEXOS .....	95

<b>ÍNDICE DE CUADROS</b>		<b>Pág.</b>
CUADRO 1 :	Evolución de las ventas de los principales supermercados en el Perú	2
CUADRO 2 :	Evolución de los locales de los principales supermercados en el Perú	3
.CUADRO 3 :	Índice de desarrollo global de retail.	21
CUADRO 4 :	Participación de mercado de los Supermercados en Chile.	23
CUADRO 5 :	Penetración de los supermercados en Latinoamérica.	24
CUADRO 6 :	Penetración (%) de los supermercados en las principales ciudades de la región.	25
CUADRO 7 :	Número de bodegas y canales tradicionales en lima.	26
CUADRO 8 :	Evolución de las ventas de supermercados en el Perú.	27
CUADRO 9 :	Variable Independiente / Variable Dependiente	47
CUADRO 10 :	Resultados de las encuestas realizadas	52
CUADRO 11:	Asiste con regularidad a los supermercados	53
CUADRO 12:	Supermercado preferido	55
CUADRO 13:	Principales componentes para asistir a un supermercado	57
CUADRO 14:	Nivel de crecimiento de los supermercados	59
CUADRO 15:	Baja penetración de mercado y crecimiento de los supermercados	61
CUADRO 16:	Alto nivel de ofertas y promociones y crecimiento de los supermercados	63
CUADRO 17:	Modernidad de las instalaciones y crecimiento de los supermercados	65
CUADRO 18:	Descongestionamiento y crecimiento de los supermercados	67
CUADRO 19:	Créditos de consumo de las empresas financieras y crecimiento de los supermercados	69
CUADRO 20:	Componentes claves y crecimiento de los supermercados	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

**Pág.**

FIGURA 1:	Asiste con regularidad a los supermercados	54
FIGURA 2 :	Supermercado preferido	58
FIGURA 3:	Principales componentes para asistir a un supermercado	60
FIGURA 4 :	Nivel de crecimiento de los supermercados	62
FIGURA 5 :	Nivel de ofertas y promociones y crecimiento de los supermercados	64
FIGURA 6:	Modernidad de las instalaciones y crecimiento de los supermercados	66
FIGURA 7:	Descongestionamiento y crecimiento de los mercados	68
FIGURA 8:	Créditos de consumo de las empresas financieras y crecimiento de los supermercados.	70
FIGURA 9:	Componentes claves y crecimiento de los supermercados	72



## ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1 : Definición de términos	95
ANEXO 2 : Matriz de consistencia	99

# **FACTORES CLAVES EN EL CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS EN EL PERU, PERIODO 2016 - 2017**

## **RESUMEN**

El objetivo general del trabajo de investigación fue determinar los FACTORES CLAVES EN EL CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS EN EL PERÚ, PERIODO 2016-2017. El tipo de investigación fue descriptivo y el nivel aplicativo, el método y diseño de investigación fue retrospectivo ex post facto.

La población en estudio estuvo representada por los consumidores de Lima Metropolitana y provincias del interior del país. La muestra fue no probabilística, constituida por 400 consumidores.

El instrumento utilizado para la medición de las variables fue la encuesta, la cual se realizó a 400 consumidores de los supermercados a nivel nacional, 280 consumidores de supermercados en Lima Metropolitana y 120 consumidores de supermercados en provincias (Piura, Arequipa e Ica). La encuesta dirigida a los consumidores constó de 10 ítems.

Se aplicó una prueba para medir la Validez y Confiabilidad del Instrumento resultado válido con un alfa de Cronbach de 0.775 para la encuesta a los consumidores.

Los resultados de la encuesta indican que los factores claves en el crecimiento de los supermercados fueron: baja penetración de mercado, alto nivel de ofertas y promociones, modernidad de las instalaciones, descongestionamiento, créditos de consumo de empresas financieras.

Luego de la contrastación de hipótesis, quedó demostrado que los principales factores claves para el crecimiento de los supermercados en el Perú son: baja penetración de mercado, alto nivel de ofertas y promociones, modernidad de las instalaciones, descongestionamiento, créditos de consumo de empresas financieras.

**Palabras claves:** factores, crecimiento, supermercados y administración.

## **KEY FACTORS IN THE GROWTH OF SUPERMARKETS IN PERU, PERIOD 2016 - 2017**

### **ABSTRACT**

The general objective of the research work was chosen KEY FACTORS IN THE GROWTH OF SUPERMARKETS IN PERU, PERIOD 2016-2017. The type of research was descriptive and the level of application, method and research design was retrospective ex post facto.

The study population was represented by Metropolitan Lima consumers and inland provinces. The sample was not random, of 400 consumers.

The instrument used to measure the variables was the survey, which was conducted at 400 consumers in supermarkets nationwide, 280 consumers in supermarkets in Metro supermarket 120 consumers in provinces (Piura, Arequipa and Ica). The survey of consumers consisted of 10 items.

A test was applied to measure the validity and reliability of the instrument valid result with a Cronbach's alpha of 0.775 for the customer survey.

The results of the survey indicate that the key factors in the growth of supermarkets were: low market penetration, high level of offers and promotions, modern facilities, overcrowding, consumer loans of financial companies.

After the hypothesis testing, it was shown that the main key to the growth of supermarkets in Peru factors are: low market penetration, high level of offers and promotions, modern facilities, overcrowding, consumer loan finance companies.

**Key words:** factors, growth, supermarkets and administration.

## I. INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación con nombre “FACTORES CLAVES EN EL CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS EN EL PERÚ, PERIODO 2016-2017” es el principal motivo para desarrollar este trabajo de investigación y determinar “aquellos factores que son claves en el crecimiento de los supermercados”

Los factores claves en el crecimiento de los supermercados en el Perú tiene obstáculos para que sea considerado capaz y calificado, el fin es alcanzar las metas esperadas dentro de estos centros comerciales.

Sugerimos, que la actualización de estas mismas instituciones, permite implementar la tecnología de punta acorde a los tiempos modernos, tratando de enfocarse y buscando como una de las conclusiones el mejoramiento de los factores en todas las áreas en las empresas y corporaciones de bebidas; lo cual estos no han tenido la aprobación y crecimiento oportuno esperada en los últimos años que se viene trabajando de manera constante en los puntos estratégicos para un crecimiento de los supermercados.

Asimismo se sugiere la implementación de factores claves para el crecimiento que se quiere lograr.

El crecimiento representa las unidades productivas de los supermercados uno de los medios más efectivos para asegurar la crecimiento es la atención al consumidor de manera permanente y a su vez de sus funciones específicas de cada trabajador.

## **1.1 Planteamiento del problema**

### **1.1.1 Enunciado del Problema**

Durante los últimos tiempos en el Perú se consolidaron favorables en los ámbitos económico, social, político y tecnológico las cuales fueron aprovechadas por inversionistas, principalmente extranjeros una paulatina expansión de centros comerciales y supermercados debido a que había una baja presencia de ellos en el país. En el Jockey Plaza Shopping center, proyecto que fue desarrollado y gestado por la chilena Inmobiliaria centros comerciales SA (ICCSA).

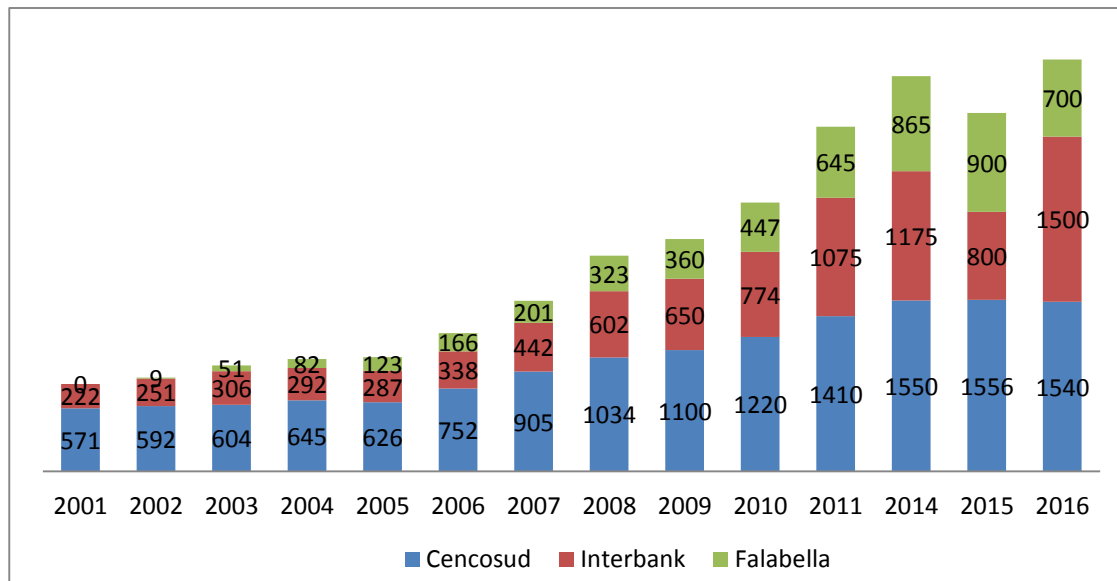
Esta empresa, sobre la de un contrato de constitución de derecho de superficie celebrado con el Jockey Club del Perú, obtuvo la concesión de un terreno de 130 mil m<sup>2</sup>, el cual formaba parte del Hipódromo de Monterrico. De esta forma, por sus dimensiones y novedades, se consolido como el principal centro comercial del país. Después, se construyó el centro comercial Larcomar financiado con similares características al Jockey. De igual modo, los supermercados comienzan a tener mayor presencia, principalmente en Lima Metropolitana. La cadena de supermercados Wong inicia una gran expansión en la década de los 90. Luego Supermercado Peruanos para la siguiente década comienza un crecimiento agresivo al igual que hipermercados Tottus.

En los últimos años y en especial el periodo 2016-2017, el sector de supermercados ha crecido considerablemente, el éxito de este nuevo sector se ha manifestado en mayor medida a un constante incremento en el nivel de sus ventas y al crecimiento en el número de sus locales.

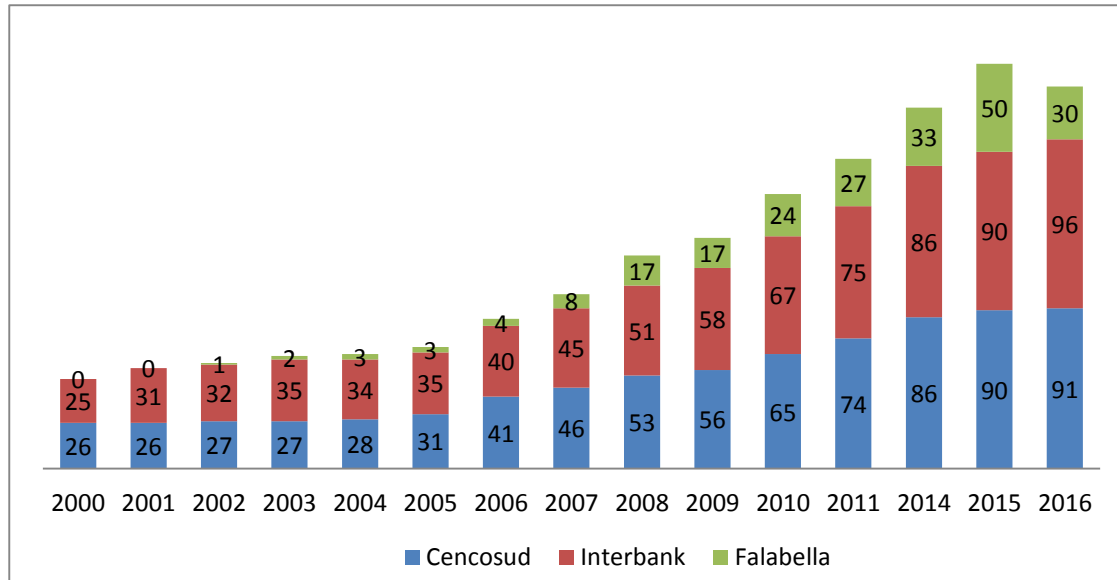
El cuadro N° 1 muestra la evolución del nivel de las ventas (en millones de dólares), donde se puede apreciar que a partir del año 2016 comienza un crecimiento vertiginoso en los principales supermercados del Perú.

En el cuadro N° 2 se puede apreciar el crecimiento en el número de locales de los principales supermercados del Perú, empezando este crecimiento a hacerse más notorio a partir del año 2007. A Diciembre 2016, a nivel nacional se cuenta con 205 supermercados, distribuidos de la siguiente manera: 86 locales Grupo Cencosud (Wong y Metro) 86 locales Grupo Interbank (Plaza Vea y Vivanda) y 33 locales Grupo Falabella (Tottus).

**CUADRO N° 1**  
**EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE LOS PRINCIPALES SUPERMERCADOS EN EL PERÚ**



**CUADRO Nº 2**  
**EVOLUCIÓN DE LOS LOCALES DE LOS PRINCIPALES**  
**SUPERMERCADOS EN EL PERÚ**



**1.1.2 Formulación del Problema**

**1.1.2.1 Problema General**

¿Cuáles son los factores claves en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017?

**1.1.2.2 Problemas Secundarios**

- a) ¿Cómo influye la baja penetración de mercado en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017?
- b) ¿De qué manera influye el alto nivel de ofertas y promociones en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017?
- c) ¿De qué modo influye la modernidad de las instalaciones en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017?

- d) ¿De qué forma influye el descongestionamiento en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017?
- e) ¿Cómo influye los créditos de consumo en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017?

### **1.1.3 Enunciado del Objetivo**

#### **1.1.3.1 Objetivo general**

Determinar los factores claves en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 – 2017.

#### **1.1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar cómo influye la baja penetración de mercado en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.
- b) Calcular cómo influye el alto nivel de ofertas y promociones en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.
- c) Estimar cómo influye la modernidad de las instalaciones en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.
- d) Evaluar cómo influye el descongestionamiento en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.
- e) Diagnosticar cómo influye los créditos de consumo en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.



## **1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo de la investigación trata de determinar cuáles son los factores claves en el crecimiento de los supermercados en el Perú, es decir tanto a nivel de la capital, Lima, como en provincias. La importancia de la investigación radica en que los supermercados puedan conocer qué componentes están favoreciendo el consumo de sus productos y de la competencia, de esta manera desarrollar estrategias para incrementar su crecimiento y hacer frente a sus competidores reales y potenciales.

La investigación brindó aportes importantes que permiten adoptar políticas y/o acciones encaminadas a mejorar los estándares de consumo y atención, asimismo, mejorar las condiciones de trabajo que permitan a futuro lograr excelencia operacional y de esta manera fidelizar y atraer a nuevos consumidores al mercado moderno peruano.

## **1.3 ALCANCES DEL ESTUDIO**

El trabajo desarrollado corresponde a los Componentes Claves como componente importante en el crecimiento de los supermercados en el Perú.

## II. REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 FACTORES CLAVES

Para determinar las causas que han originado en los últimos años el crecimiento de los Supermercados en el Perú, se analizan los factores clave que a continuación se detallan, los cuales se han determinado, analizando la revisión documental de revistas especializadas, periódicos especializados y trabajos de investigación relacionados al objeto de estudio:

#### **Baja penetración en el mercado**

En el mercado peruano, aún se presenta una baja penetración de mercados, aproximadamente 30% en Lima y 15% a nivel nacional. Es decir, los consumidores prefieren realizar sus compras en el mercado tradicional, puestos de mercado y bodegas, con un 70% y 85% en Lima y a nivel nacional respectivamente.

Esto ocurre debido a costumbres arraigadas del consumidor, así como atributos que no encuentra en los mercados modernos, como son: el casero o la casera, la yapa, el chisme, el trato más personalizado, la frescura de los productos, entre otros.

#### **Alto nivel de ofertas y promociones**

El nivel de ofertas y promociones, es otro factor determinante en los consumidores del mercado retail, el público consumidor se caracteriza por ser clientes de tipo mercenario, es decir de alta oportunidad, son buscadores de ofertas y promociones. Si encuentran una promoción la adquieren y no son fieles a las marcas. La fidelidad a las marcas es algo que se ha ido perdiendo en los últimos años. En este contexto, los grandes actores del retail peruano de supermercados, han

optado por atraer a los clientes a través de una gran cantidad de ofertas y promociones, lo que ha convertido a los consumidores compradores por impulso frente a una determinada oferta o promoción.

Actualmente, supermercados peruanos, Plaza Vea, supermercados Tottus, supermercados Wong y Metro, presentan diariamente y constantemente ofertas y promociones dirigidas a la gran mayoría de consumidores, tanto en productos food como non food.

### **Modernidad de las Instalaciones de los supermercados**

La modernidad de las instalaciones de un supermercado, viene relacionada con el diseño, la arquitectura y los servicios adicionales que ofrece. La modernidad no sólo trae consigo atraer a los consumidores, sino también a mejorar las ciudades donde se instalan. La modernidad para los consumidores está relacionada a un lugar más limpio, ordenado y seguro, donde además hay distracción y los pequeños se entretienen en algunos juegos.

Existen algunas diferencias entre supermercados en lo que respecta a modernidad de instalaciones específicamente aire acondicionado. Los hipermercados en su mayoría cuentan con aire acondicionado, mientras que los supermercados aproximadamente 50% sólo cuentan con este servicio, y los mini mercados no lo tienen en su mayoría. Este aspecto es muy importante, de cara a los clientes, estos últimos valoran mucho los locales que cuentan con aire acondicionado, sobre todo en los meses de verano.

## **Descongestionamiento**

El factor descongestionamiento está relacionado con la facilidad de llegada de los consumidores hacia los supermercados. Se han realizado estudios que indican que los consumidores están dispuestos a caminar como máximo 4 cuadras hasta llegar a su lugar de compra, es ésta una de las razones por la que los puestos de mercado y bodegas siguen liderando las preferencias del mercado de consumo. Por otro lado, el descongestionamiento se debe también en gran parte al número de terminales o cajas.

Los hipermercados cuentan con 18 a 28 cajas, los supermercados con 10 a 15 cajas y los mini mercados de 3 a 5 cajas. En este negocio las empresas cuentan con indicadores de descongestionamiento: tiempo de atención de una cajera, productos escaneados por minuto y tiempos de duración de una transacción. Esto se hace con la finalidad de obtener el número de cajeros ideal de acuerdo a la venta horaria, para poder organizar mejor el tiempo de las cajeras. Existen también en supermercados de mayor tráfico cuentan con un sistema de cola única, que permite atender rápidamente a clientes que desean realizar una compra rápida menor a 5 unidades.

Esto hace más eficiente el tiempo de permanencia de un cliente en una cola.

## **Valores**

Los valores empresariales generalmente se expresan en términos de cómo la empresa lleva a cabo la interacción diaria con proveedores, empleados y clientes. Un objetivo primordial del código de ética es la definición de lo que trata la compañía y deja en claro que la empresa se basa en la honestidad y la justicia. Otro valor definido comúnmente es el respeto en todas las interacciones, independientemente de las circunstancias.

## **Principios**

Los principios se utilizan para apoyar aún más los valores empresariales mediante la inclusión de credos operativos que los empleados deben seguir. La satisfacción del cliente, la rentabilidad del negocio y la mejora continua son factores clave en la documentación de los principios del negocio. La responsabilidad corporativa para el uso ecológico de los recursos naturales es otro de los principios de negocio que a menudo se encuentra en el código de ética.

## **Apoyo a la gestión**

El apoyo del administrador a los valores y principios pueden ser documentados en el código de ética. Las políticas de puertas abiertas para informar violaciones éticas se pueden incluir en el código, junto con un proceso para denunciar anónimamente cualquier cuestión del código de ética. Para reflejar la seriedad con que la administración considera el código, algunas empresas muestran el código de ética con las firmas de gestión en áreas importantes, tales como la sala de descanso, donde los empleados lo ven a diario.

## **Responsabilidad personal**

Otro factor es una declaración con respecto a la responsabilidad personal de cada empleado a respetar el código de ética. Esto puede incluir información sobre las consecuencias tanto legales y morales si un empleado viola el código. El requisito de reportar cualquier infractor es normalmente un factor de la responsabilidad personal del código de ética. Esto es para demostrar que no es suficiente cumplir

meramente con los valores y principios, sino para ayudar a asegurar que cada empleado admita el código de ética al denunciar a los infractores.

### **Conformidad**

Cualquier legislación o regulación puede ser referenciada como regla para adherirse como parte de las interacciones diarias del negocio. La Ley Sarbanes-Oxley, que fue promulgada como resultado directo del caso Enron, en el que los ejecutivos falsificaron los registros financieros para exagerar el valor de la empresa, detalla lo que la información financiera de una empresa debe hacer. El cumplimiento de todos los informes financieros y todos los requisitos de concesión de licencias, como la ISO 9000 por la Organización Internacional de Normalización puede ser documentado, junto con la expectativa de que todas las licencias se mantendrán y las normas legales serán cumplidas.

### **Créditos de consumo de empresas financieras**

La participación de las ventas con tarjeta de crédito o tarjeta de fidelización está por el orden de 30% aproximadamente para los supermercados de Lima Metropolitana y Callao, según lo indican los especialistas del sector, es decir los retailers. Este factor es relevante ya que en la actualidad, las ventas se han incrementado debido entre otros factores al crecimiento de créditos de consumo, especialmente en los sectores C y D, como lo manifiesta la empresa consultora Maximixe.

## **2.2 SUPERMERCADOS**

Un supermercado, es un establecimiento comercial urbano que vende bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza. Estas tiendas pueden ser parte de una cadena, generalmente en forma de franquicia, que puede tener más sedes en la misma ciudad, estado, país. Los supermercados generalmente ofrecen productos a bajo precio. Para generar beneficios, los supermercados intentan contrarrestar el bajo margen de beneficio con un alto volumen de ventas.

Los clientes que entran a un supermercado generalmente lo recorren con un carrito o cesta, en el cual van guardando los productos que desean comprar. Los productos están distribuidos por secciones ultramarinas, alimentos frescos, alimentos congelados, bebidas, etc. Éstas a su vez se organizan en pasillos clasificados por su naturaleza (galletas, cereales, frutas, carnes, etcétera). El cliente realiza el pago en cajas que se encuentran situadas en las salidas del establecimiento.

La distribución de secciones es muy similar en todos los supermercados. La intención es que el cliente describa el recorrido más amplio posible por lo que los productos de primera necesidad se colocan en diferentes puntos del mismo y, generalmente, alejados de la entrada: carne, pescado, frutas y legumbres, juguetería, pan, leche, agua, etc.

Los muebles con estantes donde se exponen los productos se denominan góndolas y su lateral, cabecera de góndola. Por su parte, los productos congelados y lácteos se exponen en arcones frigoríficos. La parte del marketing que se ocupa de las técnicas

optimización de venta de productos en una superficie de autoservicio se denomina merchandising.

### **Supermercados en el mundo**

A nivel mundial, existen dos empresas que lideran el mercado minorista: la cadena Wal-Mart Stores, Inc y la compañía Carrefour SA. A continuación pasaremos a detallar cada uno de estos gigantes del retail y analizar los componentes que han determinado su éxito hasta la fecha.

**Wal-Mart,** Es una compañía de origen estadounidense, la más grande minorista del mundo; y por sus ventas y número de empleados, la mayor compañía del mundo. Su concepto de negocio es la tienda de autoservicio de bajo precio y alto volumen. Wal-Mart posee más de 7400 tiendas y más de 2 millones de empleados en el mundo. En el año 2016 su nivel de ventas llegó a los US\$ 401,244 millones. Uno de los componentes claves del éxito de la cadena norteamericana radica en su cultura.

### **Cultura de Wal-Mart**

Walmart fue fundada sobre tres principios básicos que son la base de todas las políticas, procedimientos y decisiones de la Compañía. Estos han permitido crear una cultura empresarial única, que es la clave de la ventaja competitiva de Walmart.

Respeto por el individuo, *“tenemos una confianza básica en nuestros empleados. Nos interesamos y nos preocupamos por ellos. En Walmart, la opinión de cada empleado es respetada, valorada y tenida en cuenta. Nuestros líderes están al servicio de nuestra gente, incentivando a los empleados a desarrollar su potencial a través de una comunicación abierta, del reconocimiento y del entrenamiento continuo”*.



Exceder las expectativas de los clientes, en Walmart el cliente es el jefe, *"Nuestra política de Precios Bajos todos los días permite encontrar los productos que se necesitan, con el mejor precio, todos los días del año. Tratamos a nuestros clientes como si fueran nuestros huéspedes, y aplicamos la satisfacción Garantizada, cuya implementación nos permite sellar un compromiso de calidad"*.

Buscar excelencia en todo lo que hacemos, *"todos nuestros empleados comparten un compromiso excepcional en pos de lograr la satisfacción del cliente"*.

Con este fin, tratamos de mejorar continuamente y lograr la excelencia en todo lo que hacemos.

Nuestra gente hace la diferencia, *"nuestros activos, la tecnología y capacidad financiera no generarían los resultados que hemos obtenido si no fuera por una pieza fundamental de nuestra estrategia: Nuestra Gente"*

Sólo a través de la capacitación constante y el desarrollo de las competencias de nuestros empleados, hemos podido convertirnos en el minorista número uno del Mundo, otro componente importante en el éxito de Wal-Mart es que ellos aplican la política de desarrollo sustentable.

“Entendemos Desarrollo Sustentable como aquél que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin poner en riesgo la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas”.

El medio en el que vivimos nos ofrece el soporte y los elementos necesarios para la vida, en forma de recursos naturales que nos dan sustento y condiciones que nos permiten desarrollarnos. Sin embargo, la presión que los seres humanos ejercemos

sobre los recursos naturales y ecosistemas va en aumento, provocando su deterioro y, en algunos casos, su agotamiento. Esto no solamente tiene consecuencias naturales, sino sociales y económicas.

Para que se cumplan las condiciones de la sustentabilidad, cada uno de los vértices de este triángulo (medio ambiente, aspecto social, aspecto económico) tiene que estar en equilibrio con los demás. Por esto es que en el centro de este esquema ubicamos a la ética, que permite que ese equilibrio se alcance y se mantenga.

*"En Wal-Mart, creemos que cuidar el medio ambiente es un pilar fundamental para crear valor económico y bienestar social, y por eso es uno de nuestros ejes estratégicos. Sabemos que tenemos un rol clave en la promoción de una producción más limpia y hábitos de consumo más responsables y trabajamos con nuestros grupos de interés para minimizar nuestro impacto ambiental y liderar con el ejemplo".*

Según **Josef Schinwald**, experto en el negocio retail, analizó el éxito de la cadena norteamericana, indicando lo siguiente en su caso de estudio:

El ejemplo de Sam Walton. Cuando usted ve un buen movimiento, busque uno mejor. Sam Walton hizo de las ventas al por menor su juego; y nadie pudo vencerlo. Cuando autoservicios y descuentos se convirtieron en un gran negocio en los 60, Sam Walton definió las reglas y se las explicó incesantemente a sus empleados, que llamó socios. Y se estableció así un nuevo paradigma poderoso. Sólo a unos pocos años de sus primeras fases, el promedio de tiendas que hacían descuentos casi duplicó y triplicó sus ventas. En 1992, el año de la muerte de Sam Walton, Wal-Mart tenía 1.900 súper

tiendas con más de 430.000 empleados. Las ventas alcanzaron 55 mil millones de dólares con ganancias cercanas a los dos mil millones. Así se formó el hipermercado más grande del mundo. En 1985, Forbes reveló que Sam Walton era el hombre más rico de EEUU. Y Wal-Mart recibió elogios por ser una de las compañías mejor administradas de EEUU.

Con Wal-Mart el poder cambió de los fabricantes a los canales de distribución. Luego, el mismo patrón se vio con Home Depot y Toys "R" us. Un cambio similar podría darse con CarMax o Amazon.com en un futuro cercano. Y así como McDonald's, Toyota y otros han transformado ineficiencia en ventaja competitiva al reparar eslabones débiles en su cadena de valor, Wal-Mart arregló el eslabón formando una sociedad con su proveedor más grande, Procter & Gamble", para alinear objetivos, coordinar y compartir información.

Ningún proveedor podía hacer negocios con esas compañías, salvo que quisiesen convertirse en un eslabón fuerte; y para algunos competidores, representaba una oportunidad para llenar el espacio. Las firmas que querían hacer negocios con Wal-Mart tenían que cambiar sus modelos de negocios instrumentando mejoras en sistemas, intercambios de datos electrónicos y entrega *"justo a tiempo."*

Desde 1972 a 1990, el "stock" superó ampliamente los mejores sueños de aquellos que lo compraron. Cien acciones, adquiridas en 1970 por 1650 dólares, tenían un valor de 2.6 millones en 1992. En 1971, Sam Walton instrumentó el plan de participación en las ganancias para todos sus empleados. Con orgullo justificable, Walton repitió varias veces que un camionero de Wal-Mart que comenzó en 1972

terminó con más de 700.000 dólares de participación de ganancias, 20 años después, y otro trabajador acumularía 475.000 dólares a los 40 años.

A pesar de que Wal-Mart tendía a ser más barato que Kmart, Woolco, Target y otros hipermercados de descuento tenía que ser diferente con respecto al servicio, debido a la pasión de sus empleados y porque otras tiendas ofrecían un servicio de un nivel más bajo. El personal de Wal-Mart tenía que ser amigable, entusiasta y provechoso, porque el éxito de Wal-Mart dependía de él. Sam Walton aprendió que las tiendas grandes podrían tener éxito en ciudades menos de 5000 habitantes, si ofrecían algún incentivo a la gente para con hacer un viaje de entre 10 y 20 kilómetros. Las comunidades rurales donde puso sus tiendas podían mantener una tienda de descuento y no dos. Uno de los elementos clave en el éxito de Wal-Mart ha sido la falta de competencia en pequeñas poblaciones rurales. El destino feliz de Wal-Mart fue ser subestimado.

Una vez que él estaba allí, ninguno de los llamados "vendedor de descuento" comparable podía establecerse. Esa fue la ventaja clásica de ser el primero. El que pega primero, pega dos veces. Wal-Mart estaba ganando poder monopolístico sobre un mercado cuyo potencial sólo Walton comprendió. Los Wal-Mart estaban surgiendo en una ciudad tras otra que ninguno conocía y ninguna de éstas ciudades podía tolerar dos tiendas del tamaño de Wal-Mart. Era la fórmula perfecta para el crecimiento de valor y ganancia superior una oportunidad de vida, tan pronto como nadie se diese cuenta rápidamente.

**Carrefour S.A.**, Carrefour en francés significa "*Cruce de caminos*" y fue fundada en Francia en 1959 por las familias Fournier y Defforey. En el año de 1960 el primer supermercado Carrefour abrió sus puertas en la ciudad de Annecy, en el departamento

fronterizo de Haute Savoie que limita con Suiza. Con más de 40 años de vida, la compañía ha desarrollado diferentes formatos y es la primera cadena minorista en Europa y la segunda en todo el mundo. De su trayectoria se debe resaltar su labor innovadora y pionera con el concepto de hipermercado en países como Brasil (1975) y China (1995). Hoy por hoy, 52% de las ganancias del grupo provienen de afuera de Francia, demostrando que Carrefour es en verdad, un gigante del comercio mundial.

La cadena francesa internacional de supermercados, para el año 2016, poseía 15.500 almacenes en 35 países, tenía más de 495.000 empleados. Sus ventas consolidadas alcanzaron 1 millones de euros. Su actividad se centra en tres mercados: Europa, Asia y América Latina. Siendo de origen francés, el 56% de su negocio se produce fuera de Francia. El grupo se centra en mercados de gran expansión: China, Brasil, indonesia, Polonia y Turquía. Uno de los componentes claves de la organización es que es descentralizada, es decir, permite adaptar la oferta a las necesidades de las poblaciones locales y fomentar la iniciativa de los países y las cadenas de tiendas, utilizando para ello cuatro niveles de conducción:

- 1) A nivel del Grupo se da la conducción estratégica,
- 2) A nivel Zona (Europa, Asia, América) se da la conducción ejecutiva,
- 3) A nivel País se da la estrategia empresarial y
- 4) A Nivel Cadena la conducción operativa.

Al igual que Wal-Mart, la cadena francesa aplica la política de desarrollo sostenible, cuyo objetivo es hacer coincidir la rentabilidad económica, la equidad social y el respeto al medio ambiente.

El objetivo de Carrefour es lograr que cada una de las acciones contribuya a crear un triple valor añadido, económico, social y medioambiental para su público.

De los aspectos mencionados a continuación algunos ejemplos de la difusión del enfoque a los distintos países donde tiene presencia.

Carrefour España prioridad al medio ambiente. La política medioambiental se articula en torno a cuatro prioridades:

- Gestión de residuos, que trata de coleccionar selectivamente en todos los supermercados toneladas de papel, cartón y plásticos para el reciclaje.
- Protección de los recursos naturales, sacando del mercado, productos que tienen menos repercusiones en el medio ambiente.
- Aumento de la percepción que tienen todos los trabajadores sobre el medio ambiente.
- Aumento de la percepción de los clientes sobre el control del consumo de agua y reciclaje de residuos.

Carrefour España se preocupa también por su cadena de abastecimiento: todos los proveedores llevan a cabo estudios de impacto medioambiental y controles de residuos en el 25% de los casos realizan auditorias medioambientales. Los proveedores de productos electrónicos y textiles firman una carta social en la que se comprometen a respetar los derechos fundamentales de la OIT; los compradores de textiles y productos electrónicos han seguido una formación sobre los problemas sociales. El objetivo de la Dirección es continuar la reflexión con los industriales.

Carrefour Brasil, formaliza su política social. Dicha política tiene dos orientaciones: salud y educación infantil, por un lado y medio ambiente, por el otro. Todos los trabajadores cuya conciencia medioambiental se ha ido desarrollando a través de diversas campañas, publicaciones internas y un manual sobre el medio ambiente. Así mismo, 2500 trabajadores asistieron a una formación sobre el desarrollo sostenible y 3145 participaron en varios seminarios sobre diferentes problemas medioambientales. Esta política se vio reflejada igualmente en la oferta de productos y en las múltiples cooperaciones con asociaciones locales. Carrefour Brasil invirtió un total de 270,000 euros en esta política, que ha sido una fuente de movilización interna y ha contribuido sobremedida al fortalecimiento de nuestra imagen.

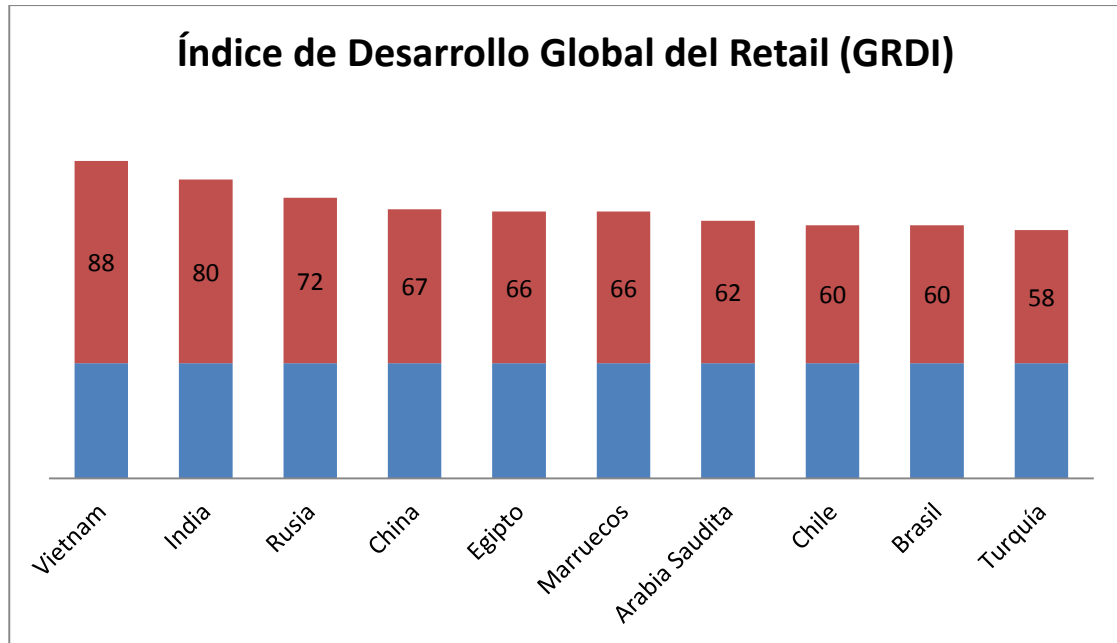
### **Supermercados en Chile**

Maximixe (2016), indica que actualmente Chile es la capital del retail en Sudamérica, según el índice de Desarrollo Global del Retail, desarrollado por la consultora A.T Kearney, Chile se encuentra en el octavo lugar de desarrollo del Retail, en los primeros lugares se encontraron Vietnam, India, Rusia y China. Este índice clasifica a los países en función de 25 variables macroeconómicas y de retails. El cuadro N° 3 muestra el índice de Desarrollo Global del Retail a Diciembre del 2016.

La Misión de Supermercados de Chile A. G. es la capacitación profesional y cultural de sus trabajadores, la orientación al consumidor y la eficiencia en el servicio que prestan a la comunidad.

Propicia el desarrollo y el perfeccionamiento de los supermercados del país, con el fin de que la industria entregue siempre un servicio de excelencia.

**CUADRO Nº 3**



Fuente: A.T Kearney

Elaboración: Maximixe

En Latinoamérica, Chile es el líder en el sector retail en los formatos de supermercados y tiendas para el mejoramiento del hogar. Sus empresas incursionan en varios países del continente como Argentina, Brasil, Colombia, y donde encuentran economías con crecimiento sostenido, buen manejo Perú, macroeconómico, y con baja penetración de éste tipo de negocio.

La expansión de los retails chilenos a otros países, no sólo busca nuevos nichos de mercado que le permitan incrementar sus utilidades, buscan contrarrestar situaciones coyunturales que se presentan. Chile como en la caída de su actividad económica y de su ingreso nacional bruto disponible (en el segundo trimestre del 2016 cayó 7,3% frente a igual período del año previo)



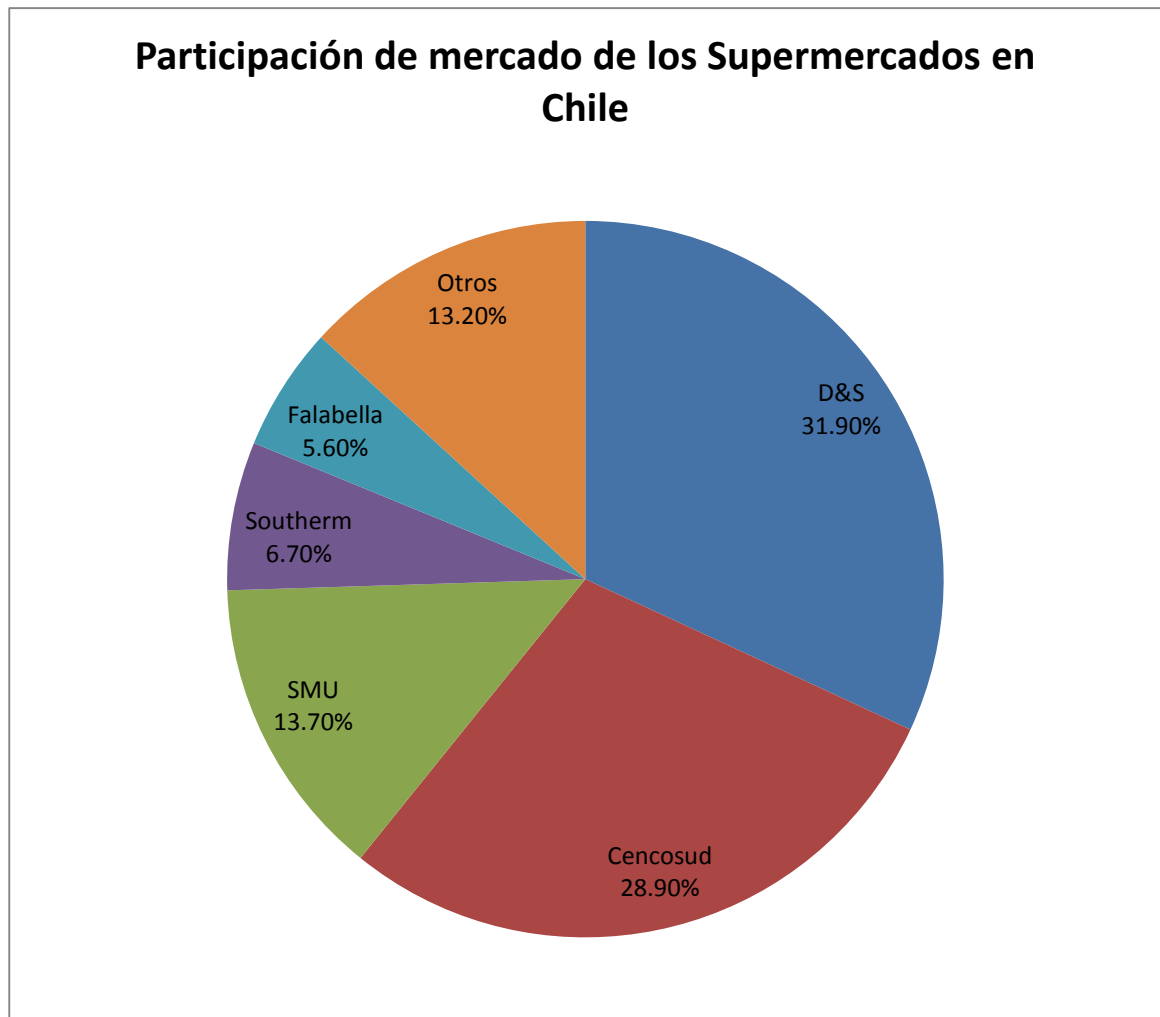
Los principales operadores de retails en Chile son, D&S (el mayor supermercaderista de ese país), el grupo Falabella, Ripley y Cencosud. En Perú se encuentran instalados Ripley (con sus tiendas por departamentos), Falabella (con su tienda por departamentos, Tottus como hipermercado y Sodimac Homecenter) y Cencosud que compró los supermercados Wong. Cencosud tiene presencia en Chile, Argentina, Brasil, Perú y Colombia, con sus tiendas Jumbo, Santa Isabel, Gbarbosa, Metro, Wong, Easy Paris y Cencosud Shopping Center. Mientras que el grupo Falabella está distribuido por Argentina, Perú, Colombia, y Chile, con sus tiendas Falabella, Sodimac, Tottus y Mall Plaza.

Durante marzo del 2016, Wal Mart tomó el control de la compañía D&S, con el 74,5% de las acciones. Esta empresa decidió postergar su ingreso al mercado peruano para después del 2016. D&S sigue siendo líder en el mercado chileno con el 31,9% de las ventas. El índice de ventas reales de supermercados de Chile en junio 2016 creció 3,3% con respecto a similar año anterior, debido a la apertura de nuevos establecimientos Durante el 2016 el número de supermercados alcanzó los 850 establecimientos en promedio, destacando el crecimiento en las zonas metropolitanas En el 2016 la empresa con mayor participación de mercado en el mercado chileno fue D&S (31,9% de participación del total de las ventas), empresa que opera bajo una estrategia multiformato, que incluye los hipermercados Híper Líder, Supermercados Express de Líder, super bodega Acuenca y los locales de descuento Ekono.

En el 2016, dicha firma contaba con un total de 197 locales, siendo la mayor cadena en Chile, en términos de ventas. Cencosud, es el segundo operador (28,9% del total de las ventas anuales), a fines del 2016 contaban con 160 locales entre Santa Isabel (134) y Jumbo (26).

El cuadro N° 4 muestra la participación de los supermercados de Chile.

**CUADRO N °4**



Fuente: A.T. KEARNEY

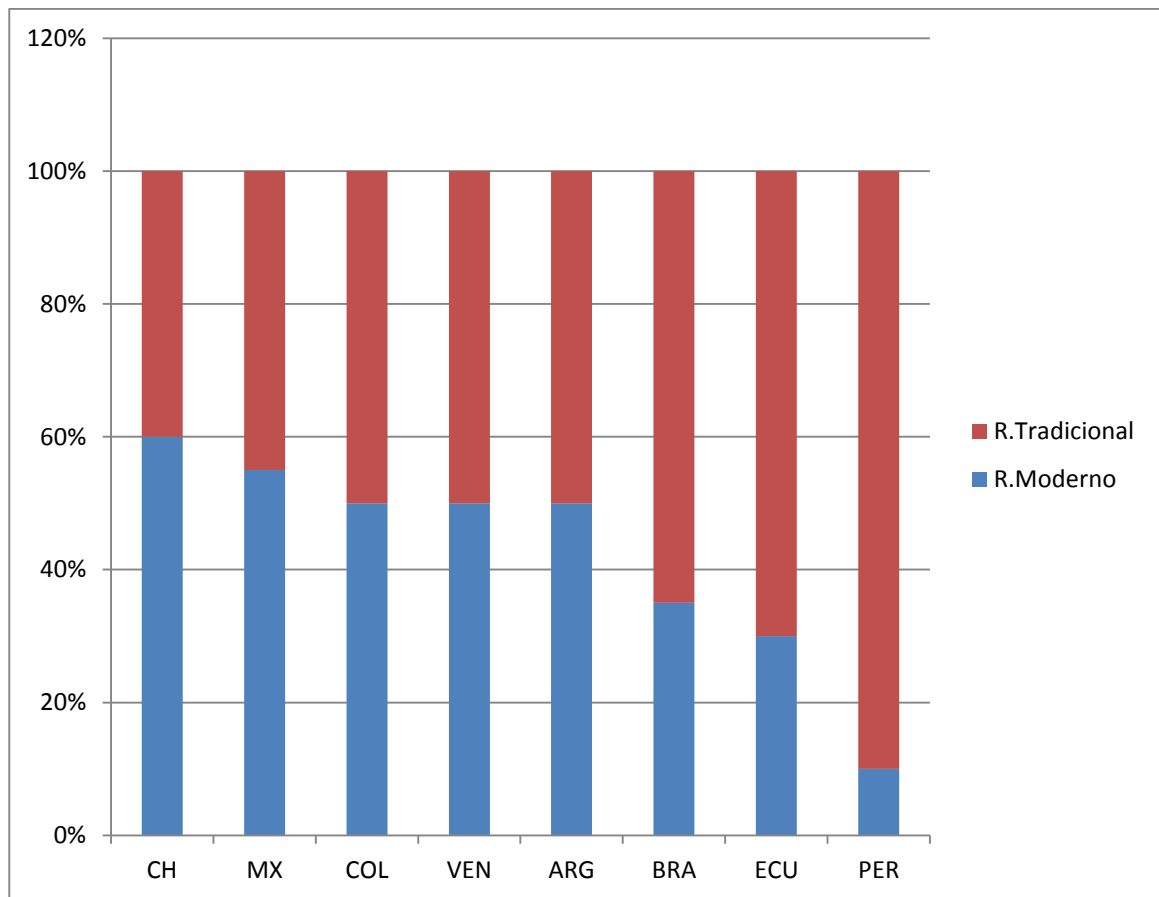
Elaboración: Maximixe

### **Supermercados en el Perú**

Actualmente, el Perú es el país con menor penetración de supermercados en toda la Región, con 15%, mientras que Chile presenta una penetración de mercado de casi 60%. Se puede apreciar que los puestos de mercado y bodegas (retail tradicional)

son el principal medio de consumo en el Perú y algunos países en la Región. El cuadro N° 5 muestra la penetración de los supermercados en Latinoamérica.

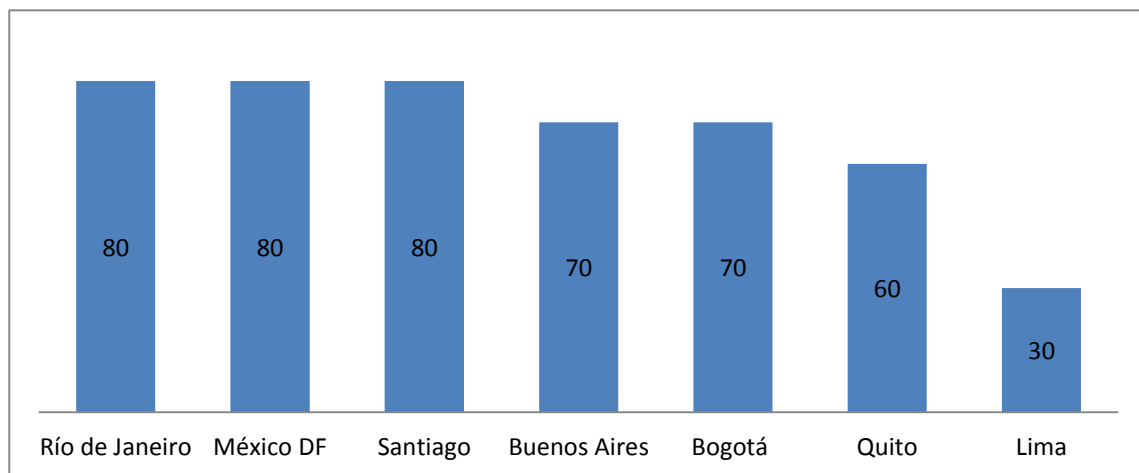
**CUADRO N° 5**  
**PENETRACIÓN DE LOS SUPERMERCADOS EN LATINOAMÉRICA**



En las principales ciudades de la Región, Lima es la ciudad con menos penetración en La Región, 30%, mientras que Rio de Janeiro, México y Santiago de Chile son las ciudades que lideran la penetración de mercado en la Región con casi un 80%. En el Cuadro N° 6 se muestra la penetración de los supermercados en las principales ciudades de la Región para el año 2016.

## CUADRO N° 6

### PENETRACIÓN (%) DE LOS SUPERMERCADOS EN LAS PRINCIPALES CIUDADES DE LA REGIÓN

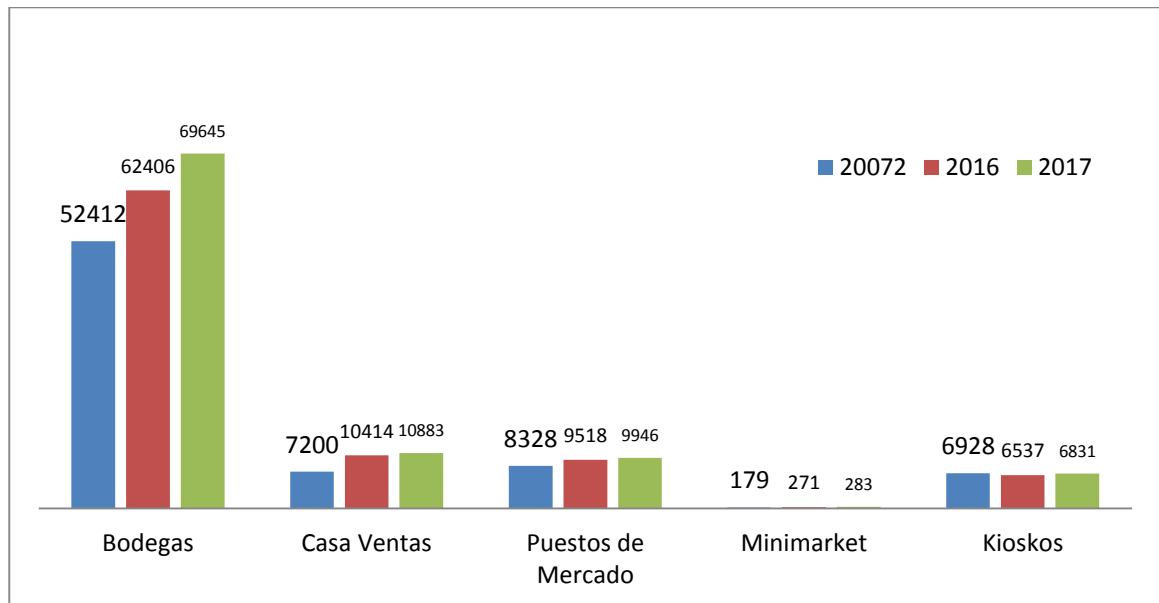


Fuente: A&A

Elaboración: Propia

El 85% del comercio minorista nacional se concentra en canales tradicionales como bodegas, mientras que el 15% se concentra en supermercados. Si bien los supermercados se han expandido a nivel nacional, dado el continuo crecimiento de la economía, en el mercado interno las bodegas siguen siendo el lugar preferido de los consumidores para adquirir productos de diferente tipo. Los canales tradicionales no solamente se restringen a las bodegas, sino a otros establecimientos como casas ventas, puestos de mercado, minimarkets, ferreterías, kioskos y bares. Las bodegas son el punto de venta de mayor presencia de Lima Metropolitana, luego le siguen las casas venta, los puestos de mercado y los kioskos. En el 2016, en Lima existían 62,406 bodegas, 10,414 casas venta, 9,518 puestos de mercado y 6 kioskos. Para el 2017 se estimó que el número de bodegas se incrementará en 11,8%, alcanzando las 69,645 bodegas, según información del gerente general de la cadena de bodegas multitienda. El cuadro N° 7 muestra la distribución del mercado tradicional en Lima.

**CUADRO N° 7**  
**NÚMERO DE BODEGAS Y CANALES TRADICIONALES EN LIMA**



Fuente: A&A

Elaboración: Propia

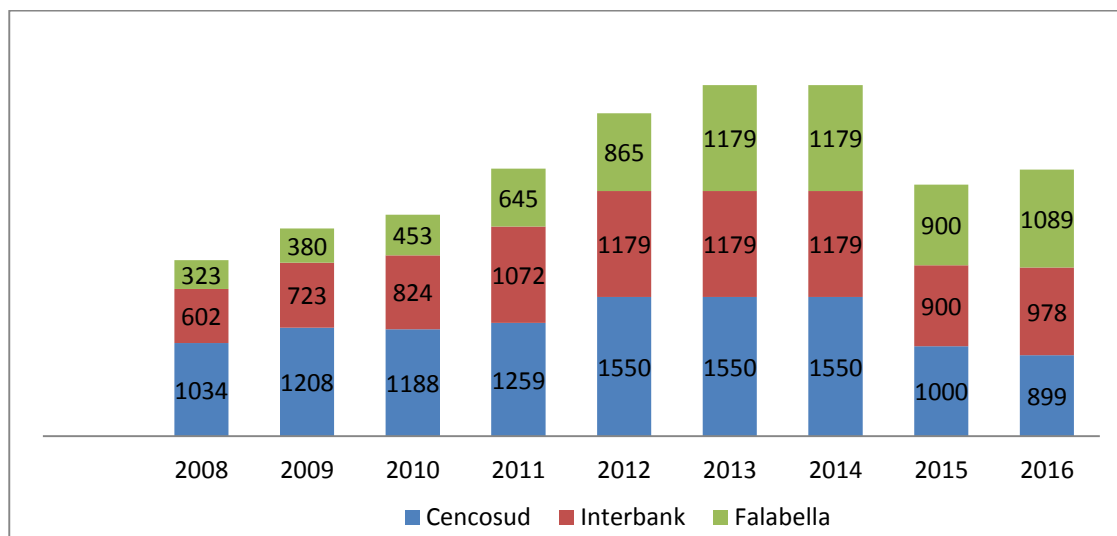
La participación entendida como el porcentaje de ventas de un producto o servicio que una empresa tiene con respecto a las ventas totales del mercado en el que participa. Cabe resaltar que se ha observado una disminución en la participación de mercado de Cencosud, debido a medidas prudenciales de sus accionistas. Mientras que supermercados peruanos del grupo Interbank creció en los 5 años de 27% a 33%.

El sector supermercados en el Perú, ha mostrado gran crecimiento, principalmente durante los últimos 5 años. A Diciembre del 2016, el grupo Cencosud contaba con 86 locales, el grupo Interbank 86 locales y el grupo Falabella 33 locales.

Las ventas incrementado constantemente en los últimos años, esto se han asociado a la apertura de nuevos locales, al incremento del área de ventas (metros cuadrados) y a la incursión de supermercados en provincias. El cuadro N°8 muestra la evolución de las ventas de los supermercados en el Perú.

**CUADRO N° 8**

**EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DE SUPERMERCADOS EN EL PERÚ**



Fuente: Las empresas

Elaboración: Propia

En el 2016 las ventas de supermercados totalizaron US\$ 4,124.5 millones, registrando un crecimiento interanual de 8.2%, debido a la apertura de nuevos establecimientos, el dinamismo del consumo privado, el aumento en el poder adquisitivo y el mayor acceso al crédito, según proyectó Maximixe.

Asimismo, prevé que el año cierre con 35 nuevos supermercados, totalizando 237 locales. Además, la evolución de las ventas en los supermercados se ve reflejada en el flujo de importaciones, principalmente en el rubro de "non food (no comidas), el cual

se estima alcance US\$ 243.9 millones, lo que representa un crecimiento de 38% en comparación al 2016.

En 2016 se probó que las ventas de los supermercados crecieron 10,4% sumando US\$ 4,554.7 millones, debido a la buena performance del consumo privado que avanzaría en línea con el crecimiento del país.

Además, se incorporarán al mercado 32 nuevas tiendas de acuerdo a los planes de inversión de las empresas y teniendo como focos de acción principalmente a las provincias debido al bajo nivel de penetración de este canal.

En tanto, las importaciones para este mercado alcanzarían US\$ 336.6 millones, lo que representaría un crecimiento de 38% en comparación al 2016.

## **2.3 CRECIMIENTOS DE LOS SUPERMERCADOS**

Según **Michael Porter**, la Gerencia Estratégica estudia cómo una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva.

La Gerencia Estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

El proceso de Gerencia Estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La Gerencia Estratégica no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo "uno, dos, tres, cuatro se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado o en sentimientos "orgánicos". Esto a diferencia de decisiones puramente intuitivas. Es de suma importancia que las empresas manejen bien el término de planificación estratégica, de esta manera es posible que algunas organizaciones sobrevivan y prosperen debido al hecho de tener genios de Gerencia Estratégica encargados de sus gerencias. Pero no son muchas las organizaciones, si es que las hay, que posean un gerente estratégico genial trabajando como ejecutivo o jefe. La gran mayoría de las empresas que la consideran importante porque las ayuda a ajustarse a los cambios antes de que ocurran (visión de futuro), solucionar los problemas que puedan ocurrir y permite disponer de más tiempo para desarrollar los distintos planes de acción.

Otra razón por la cual las empresas no deben prescindir de dicho proceso, es que las ayuda a definir su misión, visión, objetivos y metas (largo y corto plazo). Otro podría ser que las empresas pueden determinar si existe algún campo en el que puedan diversificarse. En concreto, una empresa visionaria tiene que manejar completamente la gerencia estratégica si es que desea subsistir en el cambiante mar de las organizaciones.



La utilización de los conceptos y técnicas de Gerencia Estratégica puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. El proceso de Gerencia Estratégica permite a una organización las oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.

Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado. Solamente un estudio importante de los realizados desde 1973 ha encontrado una relación negativa significativa entre la dirección estratégica y el desempeño, que es el de las empresas que no planificaban daban mejores resultados que aquellas que realizaban planificación en el área de las industrias de servicios.

Un beneficio fundamental de la dirección estratégica consiste en que se evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aun las quiebras. Por supuesto son muchos los factores además de la planificación ineficaz, que pueden producir fracaso, por lo que este hecho sugiere la necesidad de que las organizaciones incorporen de forma efectiva conceptos y técnicas de Gerencia Estratégica a su proceso de toma de decisiones.

También se crea una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones

desempeño recompensa. Las actividades de Gerencia Estratégica acrecientan las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes a todos los niveles, ya que es un enfoque para la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa.

Este enfoque no es garantía para el éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo es necesario crear una nueva cultura organizacional, ser flexibles al cambio.

Analizar los diferentes aspectos de la empresa, sus áreas, con el fin de detectar fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y amenazas, crear un nuevo enfoque en la educación del Recurso Humano, donde se rescate la innovación, el manejo de tecnología. Imponerse un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas, planeadas y evaluadas.

La principal estrategia debe ser reaccionar rápido frente a la competencia, por lo tanto la empresa debe ser innovadora, creativa y audaz.

Brindar al mercado alternativas nuevas, productos diferenciados; algunas empresas diseñan estrategias enfocadas a las actuaciones de la competencia, es decir, compiten por el mismo nivel, con los mismos productos y servicios, viven y se desarrollan de igual manera. Las estrategias deben ser diseñar productos novedosos, con alta calidad y posibles a mercado objetivo.

Reconocer que las alianzas estratégicas son una herramienta para ser competitivos si solo no puedes, busca una alianza". Avanzar tecnológicamente es no solo invertir en máquinas, es invertir en el capital humano, recuerde que es la principal arma estratégica para enfrentar la competencia.

### **Modelo de Gerencia Estratégica**

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de Gerencia Estratégica consiste en usar uno de sus modelos. No es ciertamente una fórmula mágica para el éxito, pero si representa un enfoque práctico y claro para la evaluación de estrategias en situaciones reales. En él se presenta una interrelación entre los factores más importantes del proceso.

El modelo o proceso de Gerencia Estratégica se puede resumir en los siguientes pasos, los que pueden ayudar a preparar un análisis:

- Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- Realizar una investigación externa, con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
- Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- Fijar la misión de la empresa.
- Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- Fijar objetivos.

- Fijar estrategias.
- Fijar metas.
- Fijar políticas.
- Asignar recursos.
- Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
- Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

La Gerencia Estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

En el caso de los Supermercados en el Perú, se aplica claramente este tipo de teoría, ya que las empresas de negocios retail tratan de lograr ventajas competitivas para tener éxito unas sobre otras y para ello diseñan distintas estrategias y factores que permitirán alcanzar los objetivos de cada empresa.

Un supermercado, es un establecimiento comercial urbano que vende bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza. Estas tiendas pueden ser parte de una cadena, generalmente en forma de franquicia, que puede tener más sedes en la misma ciudad, estado, país. Los supermercados generalmente ofrecen productos a bajo precio. Para generar beneficios, los supermercados intentan contrarrestar el bajo margen de beneficio con un alto volumen de ventas.

Los clientes que entran a un supermercado generalmente lo recorren con un carrito o cesta, en el cual van guardando los productos que desean comprar. Los productos están distribuidos por secciones ultramarinas, alimentos frescos, alimentos congelados, bebidas, etc. Éstas a su vez se organizan en pasillos clasificados por su naturaleza (galletas, cereales, frutas, carnes, etcétera). El cliente realiza el pago en cajas que se encuentran situadas en las salidas del establecimiento.

La distribución de secciones es muy similar en todos los supermercados. La intención es que el cliente describa el recorrido más amplio posible por lo que los productos de primera necesidad se colocan en diferentes puntos del mismo y, generalmente, alejados de la entrada: carne, pescado, frutas y legumbres, juguetería, pan, leche, agua, etc.

Los muebles con estantes donde se exponen los productos se denominan góndolas y su lateral, cabecera de góndola. Por su parte, los productos congelados y lácteos se exponen en arcones frigoríficos. La parte del marketing que se ocupa de las técnicas optimización de venta de productos en una superficie de autoservicio se denomina merchandising.

### **Supermercados en el mundo**

A nivel mundial, existen dos empresas que lideran el mercado minorista: la cadena Wal-Mart Stores, Inc y la compañía Carrefour SA. A continuación pasaremos a detallar cada uno de estos gigantes del retail y analizar los factores que han determinado su éxito hasta la fecha.

**Wal-Mart**, Es una compañía de origen estadounidense, la más grande minorista del mundo; y por sus ventas y número de empleados, la mayor compañía del mundo.

Su concepto de negocio es la tienda de autoservicio de bajo precio y alto volumen. Wal-Mart posee más de 7400 tiendas y más de 2 millones de empleados en el mundo. En el año 2016 su nivel de ventas llegó a los US\$ 401,244 millones. Uno de los factores claves del éxito de la cadena norteamericana radica en su cultura.

El crecimiento económico es una de las metas de toda sociedad y el mismo implica un incremento notable de los ingresos, y de la forma de vida de todos los individuos de una sociedad. Existen muchas maneras o puntos de vista desde los cuales se mide el crecimiento de una sociedad, se podría tomar como ejes de medición la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas gubernamentales, o las políticas de fomento al ahorro; todas estas variables son herramientas que se utilizan para medir este crecimiento. Y este crecimiento requiere de una medición para establecer que tan lejos o que tan cerca estamos del desarrollo.

El primer valor que debemos tener en consideración es frente a quién nos comparamos, o a que sociedad tomaremos como punto de referencia de un modelo ideal de crecimiento y desarrollo. Para esto debemos considerar que el crecimiento no necesariamente está ligado al desarrollo, ya que el desarrollo incluye aspectos inmateriales como son la libertad de pensamiento, de religión, intelectual, cultural, acceso a la información y opinión pública. Para tener una idea más clara por ejemplo China tiene altos índices de ahorro, ingreso per cápita y de consumo, un excelente acceso a la educación en todos los niveles, pero su propia constitución de 1975 la describe como "Estado socialista de dictadura del proletariado", por lo que muchas de las libertades normales en cualquier país occidental son limitadas o prohibidas para cualquier ciudadano chino.

También para calificar de desarrollada a una nación debemos incluir aspectos materiales de acceso a niveles mínimos y bienes y servicios de calidad; una

medida homogénea que captura el bienestar de una nación al menos en lo relacionado a los aspectos materiales es el Producto Interno Bruto, que mide el valor de los bienes y servicios finales producidos al interior de una economía en un año determinado. En términos per cápita, el PIB es considerado como la medida de desarrollo económico, y, por tanto su nivel y tasa de crecimientos son metas por sí mismas.

Si bien el PIB per cápita es una medida del desarrollo, hay que tener cuidado en no interpretarlo como el desarrollo. El desarrollo requiere que el progreso económico no alcance sólo una minoría.

La pobreza, desnutrición, salud, esperanza de vida, analfabetismo, corrupción, deben ser eliminadas para un adecuado desarrollo. No obstante estas características se obtienen generalmente de forma natural cuando la renta per cápita aumenta.

También es necesario tener claro el concepto que el PIB per cápita es un coeficiente del PIB versus el número de habitantes de un país, lo que claramente no implica que si el PIB per cápita de un país es de USD 5,000 todos los habitantes de ese país reciben esa cantidad de riqueza.

Con respecto al nivel, un bajo nivel per cápita es un indicador de subdesarrollo, y para facilitar la comparación entre países a menudo se los convierte a una unidad común. Países con un bajo nivel per cápita en general tienen una gran población, pero para establecer los aspectos del desarrollo de un país hay que considerar algunos aspectos relacionados a la medición misma del ingreso, el cual en países subdesarrollados tiende a ser sub-reportado con el objetivo de evitar cargas tributarias, o tiende a contener una gran proporción de consumo propio el cual es más difícil de medir.

Al utilizar una unidad común como método de comparación entre países trae consigo un problema de estimación de precios de bienes y servicios no comerciados internacionalmente, en forma general los precios de los bienes y servicios no transables son más bajos en los países subdesarrollados. Para explicarlo mejor damos el siguiente ejemplo: En el Ecuador para pagar un corte de cabello y una hamburguesa se necesitan USD 4.00; y en Europa se requieren alrededor de USD 13.00 para satisfacer las mismas necesidades.

### **Cultura de Wal-Mart**

Walmart fue fundada sobre tres principios básicos que son la base de todas las políticas, procedimientos y decisiones de la Compañía. Estos han permitido crear una cultura empresarial única, que es la clave de la ventaja competitiva de Walmart.

Respeto por el individuo, “tenemos una confianza básica en nuestros empleados. Nos interesamos y nos preocupamos por ellos. En Walmart, la opinión de cada empleado es respetada, valorada y tenida en cuenta. Nuestros líderes están al servicio de nuestra gente, incentivando a los empleados a desarrollar su potencial a través de una comunicación abierta, del reconocimiento y del entrenamiento continuo”.

Exceder las expectativas de los clientes, en Walmart el cliente es el jefe, "Nuestra política de Precios Bajos todos los días permite encontrar los productos que se necesitan, con el mejor precio, todos los días del año. Tratamos a nuestros clientes como si fueran nuestros huéspedes, y aplicamos la satisfacción Garantizada, cuya implementación nos permite sellar un compromiso de calidad”.



Buscar excelencia en todo lo que hacemos, "todos nuestros empleados comparten un compromiso excepcional en pos de lograr la satisfacción del cliente".

Con este fin, tratamos de mejorar continuamente y lograr la excelencia en todo lo que hacemos.

Nuestra gente hace la diferencia, "nuestros activos, la tecnología y capacidad financiera no generarían los resultados que hemos obtenido si no fuera por una pieza fundamental de nuestra estrategia: Nuestra Gente"

Sólo a través de la capacitación constante y el desarrollo de las competencias de nuestros empleados, hemos podido convertirnos en el minorista número uno del Mundo, otro factor importante en el éxito de Wal-Mart es que ellos aplican la política de desarrollo sustentable.

En conjunto, el ingreso es igual al valor del producto. Así que para aumentar el ingreso promedio, un país tiene que aumentar su producto. El producto de un país depende de sus recursos y de las técnicas que emplee para transformar esos recursos en productos. Esta relación entre productos y recursos es la función de producción, en la que se incluyen los tres tipos de recursos: Tierra, Trabajo y Capital.

- La función de producción per cápita (FP) traza la variación del producto per cápita cuando varía el acervo del capital per cápita. Si dos países usan la misma tecnología, pero uno de ellos tiene un acervo de capital mayor, este último país tendrá también un nivel de ingreso per cápita más alto.

- Acumulando capital un país puede crecer y moverse a lo largo de su función de producción per cápita. Cuanto más grande es la cantidad de capital, mayor es el producto. Pero la ley de los rendimientos decrecientes básica se aplica a la función de producción per cápita. Es decir al aumentar el capital per cápita, el producto per cápita también aumenta, pero en incrementos decrecientes. Así que la medida en que un país puede crecer por la simple acumulación de capital tiene un límite.
- El cambio tecnológico que emplean los países ricos, marca la diferencia al usar tecnologías más productivas que los países pobres, incluso si tienen el mismo capital per cápita, el país rico obtiene más producto que el país rico. Un agricultor de un país rico podría utilizar un tractor de diez caballos de fuerza, y un agricultor de un país pobre literalmente podría usar diez caballos. Cada uno tiene la misma cantidad de "caballos de fuerza", pero el producto que se logra utilizando el tractor es considerablemente mayor que el producido usando diez caballos.

## **ESTRATEGIAS PARA LOGRAR EL CRECIMIENTO ECONÓMICO**

El crecimiento económico es la sumatoria de muchas variables macroeconómicas que convergen para producir un efecto de estabilidad, bienestar y desarrollo para la sociedad que disfruta del mismo. Puedo añadir que la unión de mucho trabajo, inversión, producción, empleo y consumo contribuye al desarrollo económico y por ende al bienestar.

A nivel del Ecuador el tema del crecimiento económico forma parte de la misión de nuestro Banco Central, que en su razón institucional dice: "Garantizar el funcionamiento del régimen monetario de dolarización e impulsar el crecimiento

económico del país", haciendo una clara alusión a la importancia que tiene para esta institución del estado el logro de esta variable y por ende su consecución.

Además el Banco Central del Ecuador ha desarrollado una agenda estratégica, que enlaza y apoya las acciones gubernamentales, sobre la base de cuatro pilares:

1. Crecimiento económico
2. Productividad y Competitividad
3. Nueva arquitectura financiera ecuatoriana
4. Inserción del país a la economía globalizada

La aceptación de estos cuatro pilares se ha dada en razón que todos deben estar estrechamente entrelazados, y que con la dolarización un crecimiento económico sostenido se logra con una alta productividad y competitividad, aplicando una adecuada arquitectura financiera y una inserción del Ecuador a la economía globalizada.

Por dos siglos aproximadamente el tema del crecimiento económico ha cobrado mucha importancia entre los pensantes y estudiosos de la economía. La importancia de su estudio radica en la gran relación que tiene con otras variables macroeconómicas, respecto de la conducción de las políticas económicas y por su impacto sobre el bienestar presente y futuro de las personas. Otro asunto de gran implicación es el crecimiento en términos reales, que contribuye a mejorar los estándares de vida de la población, los estándares de crecimiento y las tasas que lo miden varían de un país a otro, dando diferentes estándares de vida de una población a otra.

Estos estándares de vida son cuantificados por la tasa de crecimiento del producto, que mide el desarrollo y la riqueza de un país de un período hacia otro. De la misma

manera permite realizar la comparación entre diferentes períodos y entre varias economías.

“Entendemos Desarrollo Sustentable como aquél que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin poner en riesgo la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas”.

El medio en el que vivimos nos ofrece el soporte y los elementos necesarios para la vida, en forma de recursos naturales que nos dan sustento y condiciones que nos permiten desarrollarnos. Sin embargo, la presión que los seres humanos ejercemos sobre los recursos naturales y ecosistemas va en aumento, provocando su deterioro y, en algunos casos, su agotamiento. Esto no solamente tiene consecuencias naturales, sino sociales y económicas.

Para que se cumplan las condiciones de la sustentabilidad, cada uno de los vértices de este triángulo (medio ambiente, aspecto social, aspecto económico) tiene que estar en equilibrio con los demás. Por esto es que en el centro de este esquema ubicamos a la ética, que permite que ese equilibrio se alcance y se mantenga.

Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión “factores claves de éxito” como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

Más allá de inversionistas y planes de negocios, es importante que el emprendedor conozca con certeza cuáles son estos factores que hacen único su proyecto porque si no

los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Si el emprendimiento es una comercializadora de X producto la clave del éxito del negocio podría encontrarse en la ubicación del mismo dentro de la cadena de distribución, si es un restaurante la clave podría estar en la localización geográfica, si es una agencia de viajes la clave podría estar en la capacidad de ofrecer planes económicos. Cada iniciativa tiene diferentes puntos claves que llevarán al éxito económico y comercial.

Una herramienta que facilita el proceso de mirar hacia adentro de la empresa o proyecto es la matriz DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés) que consiste en un análisis tanto interno como externo de la organización o iniciativa y que permite establecer, en el ámbito interno, sus Fortalezas y Debilidades y las Oportunidades y Amenazas del entorno en que se desenvuelve o desenvolverá.

Para realizarlo hay que enfocarse en los aspectos determinantes del negocio, razón por la cual al echar esta mirada interna se debe tener muy presente el ámbito externo que no es otra cosa que la competencia. El análisis DOFA compara objetivamente la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que identifican a la firma, ya que, si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo lo

hacen, se podrá establecer qué es lo que nuestra propia iniciativa hace diferente y cómo lo hace.

Otra herramienta que sirve para determinar estos factores claves es el análisis de las cinco fuerzas, incorporación de nuevos competidores, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores y finalmente la rivalidad entre los competidores existentes; con él se puede ver más allá de la misma empresa y se detectarán cuáles son los elementos críticos para competir en el mercado.

## **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **3.1 HIPÓTESIS**

#### **3.1.1 Hipótesis general**

Los factores claves en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016-2017 son: Baja penetración mercado, alto nivel de ofertas y promociones, modernidad de las instalaciones, descongestionamiento y créditos de consumo de empresas financieras.

#### **3.1.2 Hipótesis específicas**

- a) La baja penetración de mercado es un factor clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016-2017.
  
- b) El alto nivel de ofertas y promociones es un factor clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, período 2016 - 2017.
  
- c) La modernidad de las instalaciones es un factor clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.

- d) El descongestionamiento es un factor clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 – 2017.
  
- e) Los créditos de consumo de empresas financieras es un factor clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016-2017.

## **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Tipo**

De acuerdo al tipo de investigación, el presente estudio es de tipo aplicado.

### **3.2.2 Nivel**

El nivel adoptado fue el descriptivo, porque se ha aplicado a un campo real determinado, en base a la muestra obtenida y la comprobación de la hipótesis, mediante el uso de instrumentos y utilizando la estadística.

El tipo de investigación se enmarcó dentro de la clasificación de orden explicativa porque pretenderá identificar los componentes causales del crecimiento de los supermercados



### 3.3 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

#### 3.3.1 Variables

**Cuadro 9: Variable Independiente / Variable Dependiente**

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Variable Independiente: FACTORES CLAVES</b>	Baja penetración de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % penetración de mercado a nivel de Lima.</li> <li>• % penetración de mercado a nivel Nacional.</li> </ul>
	Alto nivel de ofertas y promociones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de ventas de ofertas.</li> <li>• % de ventas de promociones.</li> </ul>
	Modernidad de las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e infraestructura.</li> <li>• Tipo de construcción.</li> <li>• Seguridad para el cliente.</li> <li>• Disponibilidad de tiendas ancla.</li> <li>• Servicio de entretenimiento.</li> <li>• Puestos de mercado y bodegas.</li> </ul>
	Descongestionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vías de acceso.</li> <li>• Estacionamientos para los clientes.</li> <li>• Ambientes cómodos</li> </ul>
	Créditos de consumo de las empresas financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento del PBI.</li> <li>• Incremento de ingresos y empleo.</li> <li>• Mejora de calidad de vida.</li> <li>• Crecimiento de la población.</li> </ul>
<b>Variable Dependiente: CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS</b>	Participación del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de ventas</li> <li>• Nivel de crecimiento de locales de supermercados.</li> </ul>

### **3.3.2 Definición de Variables**

#### **Factores claves**

Mantener una ventaja competitiva es vital para el éxito a largo plazo de cualquier negocio pequeño. Si bien hay muchos factores que determinan el éxito o el fracaso de cualquier empresa, hay una serie de factores clave para el éxito competitivo en los negocios que todos los empresarios deben prestar atención. Estos factores se encuentran en casi todas las divisiones de la empresa, incluyendo marketing, recursos humanos y finanzas.

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. Dentro de este complejo estudio de la industria, se encuentra uno de los procesos más delicados e importantes de todos los supermercados.

#### **Crecimiento de los supermercados**

El crecimiento económico es el aumento de la renta o valor de bienes y servicios finales producidos por una economía (generalmente de un país o una región) en un determinado periodo (generalmente en un año).

El crecimiento suele calcularse en términos reales para excluir el efecto de la inflación sobre el precio de los bienes y servicios producidos. En economía, las expresiones “crecimiento económico” o “teoría del crecimiento económico” suelen referirse al crecimiento de potencial productivo, esto es: la producción en “pleno empleo”, más que al crecimiento de la demanda agregada.

A grandes rasgos, el crecimiento económico se refiere al incremento de ciertos indicadores, como la producción de bienes y servicios, el mayor consumo de energía, el ahorro, la inversión, una balanza comercial favorable, el aumento de consumo de calorías per cápita, etc. La mejora de estos indicadores debería llevar teóricamente a un alza en los estándares de vida de la población.

### 3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.4.1 Método

El método utilizado fue retrospectivo conocido como Ex Post Facto, porque ha sucedido en un pasado inmediato y el éxito continuo sucediendo en la actualidad, se pretende identificar las relaciones causales entre los hechos o fenómenos de la realidad concreta.

#### 3.4.2 Diseño

El diseño que responde al tipo de método fue:

<b>M<sub>1</sub>: O<sub>y</sub> r O<sub>x5</sub></b>
--

**M<sub>1</sub>**: muestra de consumidores de los supermercados

**O<sub>x5</sub>**: observaciones de las variables

**R**: Índice de correlación de las variables

**O<sub>y</sub>**: Observación de los factores claves

## **3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.5.1 Población**

La población estuvo constituida por los 205 supermercados que existen en el Perú hasta el 2017.

### **3.5.2 Muestra**

El tamaño de la muestra fue no probabilístico de tipo intencional o conveniencia, se consideró 10 supermercados a nivel nacional, siete en Lima y 3 en provincias. Respecto a los consumidores de estos supermercados, se consideró una muestra de 400 consumidores para los 10 establecimientos de manera no probabilística intencional. Se encuestó a razón de 40 consumidores por cada supermercado, lo cual ascendió finalmente a 400 consumidores encuestados.

## **3.6 INSTRUMENTOS DE COLECTA DE DATOS**

Como instrumento de recolección de la información se utilizó el cuestionario, que por intermedio de una encuesta de preguntas en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.

## **3.7 PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS**

Para el procesamiento de la información, se utilizó: creación de la base de datos, cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó el programa Excel. En cuanto al procesamiento de información se realizó con el programa estadístico IBM SPSS PASW 21 en Español.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman.

### **Instrumento de Análisis**

Como técnica de recolección de la información se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.

### **Confiabilidad del Instrumento**

Se utilizó un cuestionario estructurado, el cual consistió en 10 preguntas realizado a 400 consumidores de los supermercados en Lima y Provincias. Antes de iniciar la respectiva encuesta lo cual se realizó una prueba estadística de fiabilidad. Para determinar si el instrumento es consistente y fiable, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, que a continuación se detalla:

Instrumento: Cuestionario Aplicado para conocer los Factores Claves para el crecimiento de los supermercados en el Perú.

La fiabilidad del instrumento es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ( $\alpha=0,775$ ) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri).

Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 10 ítems centrales respectivamente de la encuesta sobre los factores claves del crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016-2017, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

A continuación se muestra los principales resultados de las encuestas realizadas a 400 consumidores de supermercados en el Perú. De acuerdo a la distribución que se muestra a continuación:

**Cuadro 10:** Resultados de las encuestas realizadas

LIMA CENTRO	LIMA NORTE	LIMA ESTE	LIMA SUR	CALLAO	PROVINCIA
San Isidro – W					
Surquillo – PV					
	Los Olivos – T				
		SJL – M			
		La Molina– PV			
			Chorrillos - M		
				Bellavista - T	
					Piura - PV
					Ica - T
					Arequipa - M

G. Económicos	SOM (%)	M	W	PV	T
Grupo Cencosud	40	3	1		
Grupo Interbank	30			3	
Grupo Falabella	30				3

Fuente: Elaboración propia

W= Wong, M=Metro, PV=Plaza Veja, T=Tottus

Se encuestó a 280 consumidores de supermercados de Lima Metropolitana y 120 consumidores de supermercados de provincias del interior del país.

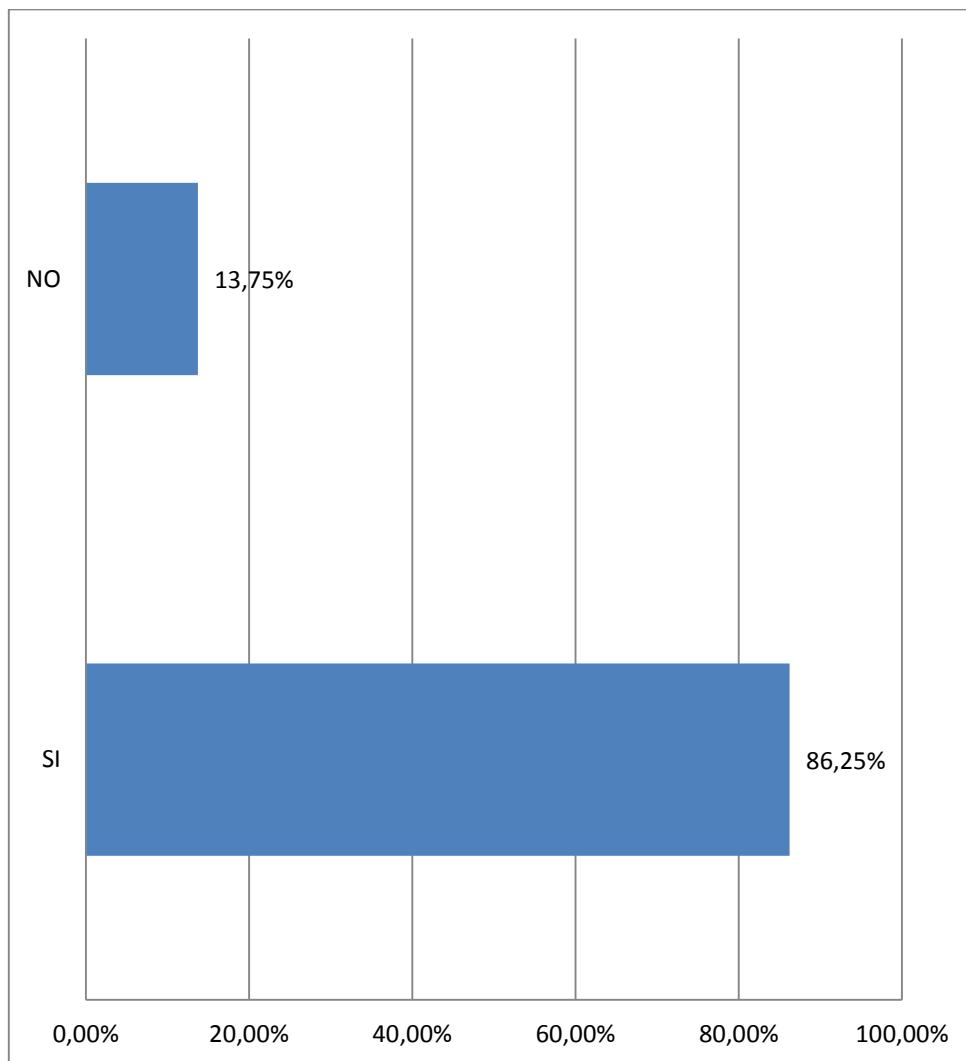
**TABLA N° 11**  
**ASISTE CON REGULARIDAD A LOS SUPERMERCADOS**

<b>ASISTE CON REGULARIDAD A LOS SUPERMERCADOS</b>		
SI	345	86.25 %
NO	55	13.75 %
TOTAL	400	100.00 %

Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.

La tabla N° 11 menciona los resultados de los 400 consumidores de supermercados a nivel nacional, respecto a la pregunta si asisten con regularidad a los supermercados, 345 consumidores indican que si asisten con regularidad a los supermercados, lo que representa un 86,25 %, 55 mencionaron que no lo hacen regularmente, lo que representa un 13,75 %. Es decir, de estos resultados se puede indicar que la totalidad asiste a los supermercados y en su gran mayoría lo hacen de manera regular: diaria, interdiaria o semanal.

**FIGURA N° 1**  
**ASISTE CON REGULARIDAD A LOS SUPERMERCADOS**



Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.



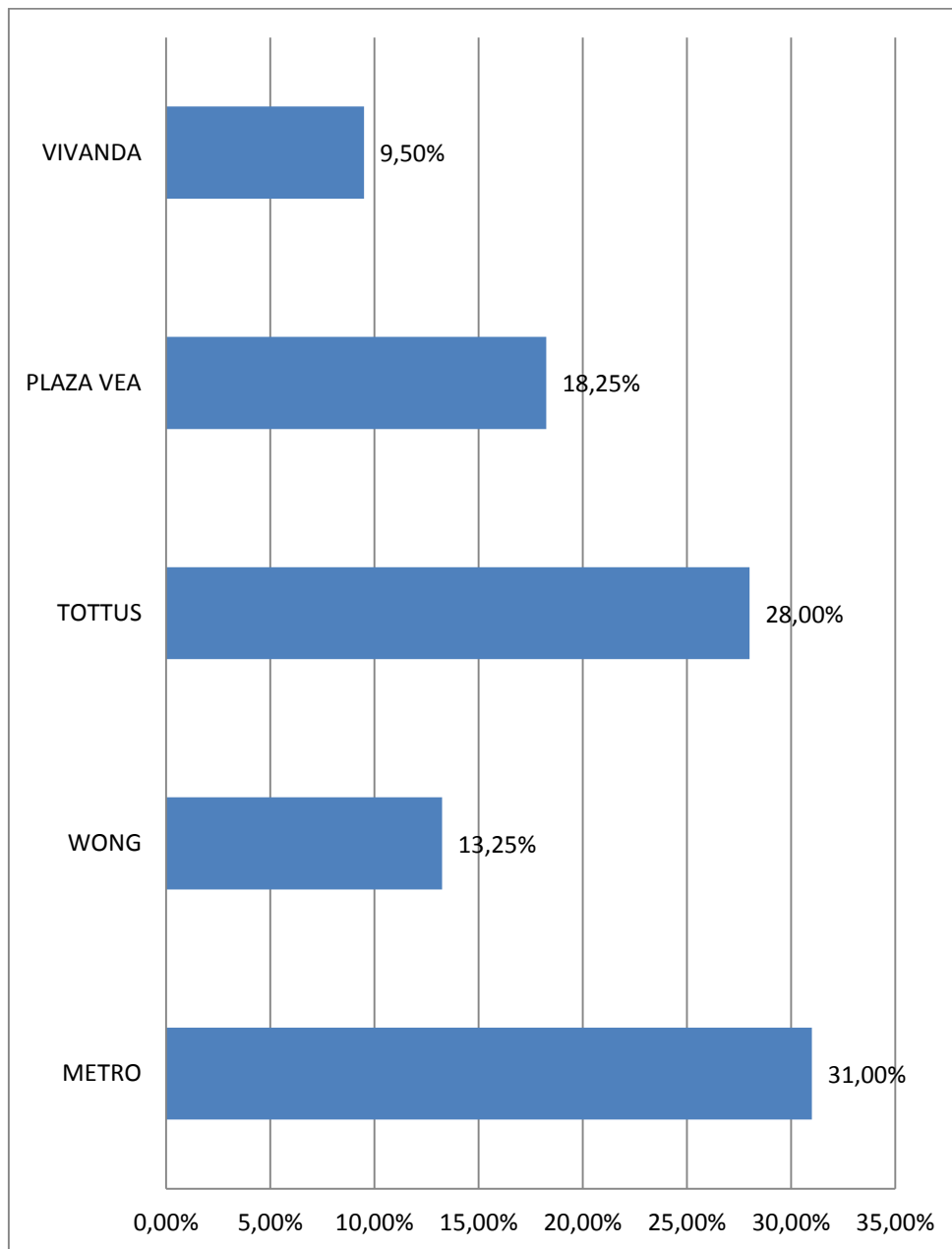
**TABLA N° 12**  
**SUPERMERCADO PREFERIDO**

<b>SUPERMERCADO PREFERIDO</b>		
METRO	124	31.00 %
WONG	53	13.25 %
TOTTUS	112	28.00 %
PLAZA VEA	73	18.25 %
VIVANDA	38	9.50 %
Total	400	100.00 %

Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.

La tabla N° 12 menciona los resultados de los 400 consumidores de supermercados a nivel nacional, respecto a la pregunta cuál es su supermercado de su preferencia, 124 consumidores indican que el supermercado de su preferencia es Metro, lo que representa un 31.00%, 112 mencionaron que su supermercado preferido es Tottus, lo que representa un 28.00%, 73 indican que es Plaza Vea, lo que representa un 18.25%, 53 consumidores mencionan que Wong es su preferido, lo que representa el 13.25% y 38 consumidores eligen a Vivanda, lo que representa un 9.50%. Es decir, de estos resultados se puede indicar que los supermercados de preferencia de los consumidores son Metro y Tottus.

**FIGURA N° 2**  
**SUPERMERCADO PREFERIDO**



Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.

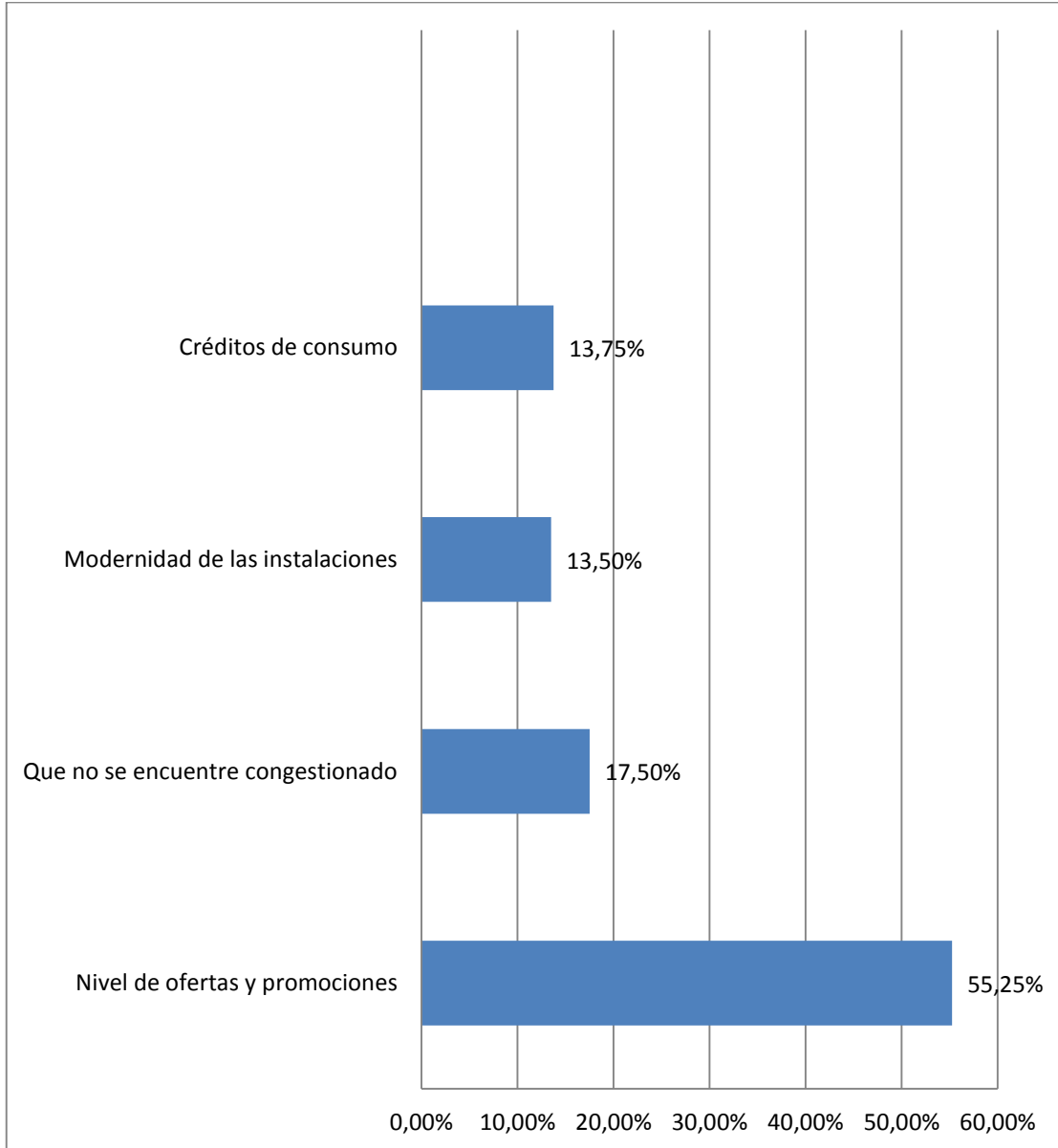
**TABLA N° 13**  
**PRINCIPALES COMPONENTES PARA ASISTIR A UN**  
**SUPERMERCADO**

<b>PRINCIPALES COMPONENTES PARA ASISTIR A UN SUPERMERCADO</b>		
Nivel de ofertas y promociones	221	55.25 %
Que no se encuentre congestionado	70	17.50 %
Modernidad de las instalaciones	54	13.50 %
Créditos de consumo	55	13.75 %
Total	400	100.00 %

Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.

La tabla N° 3 menciona los resultados de los 400 consumidores de supermercados a nivel nacional, respecto a la pregunta cuál es el componente más importante para asistir a un supermercado, 221 consumidores indican que el nivel de ofertas y promociones es el principal componente, lo que representa un 55.25%, 70 mencionaron que el componente descongestionamiento es el más importante, lo que representa un 17.50%, 55 indican que son los créditos de consumo, lo que representa un 13.75%, 54 consumidores mencionan que la modernidad de las instalaciones es el componente más importante, lo que representa un 13.50%. Es decir, de estos resultados se puede indicar más del 55% de los encuestados asisten a los supermercados por el alto nivel de ofertas y promociones.

**FIGURA N° 3**  
**PRINCIPALES COMPONENTES PARA ASISTIR A UN**  
**SUPERMERCADO**



Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero  
2016.

## TABLA N° 14

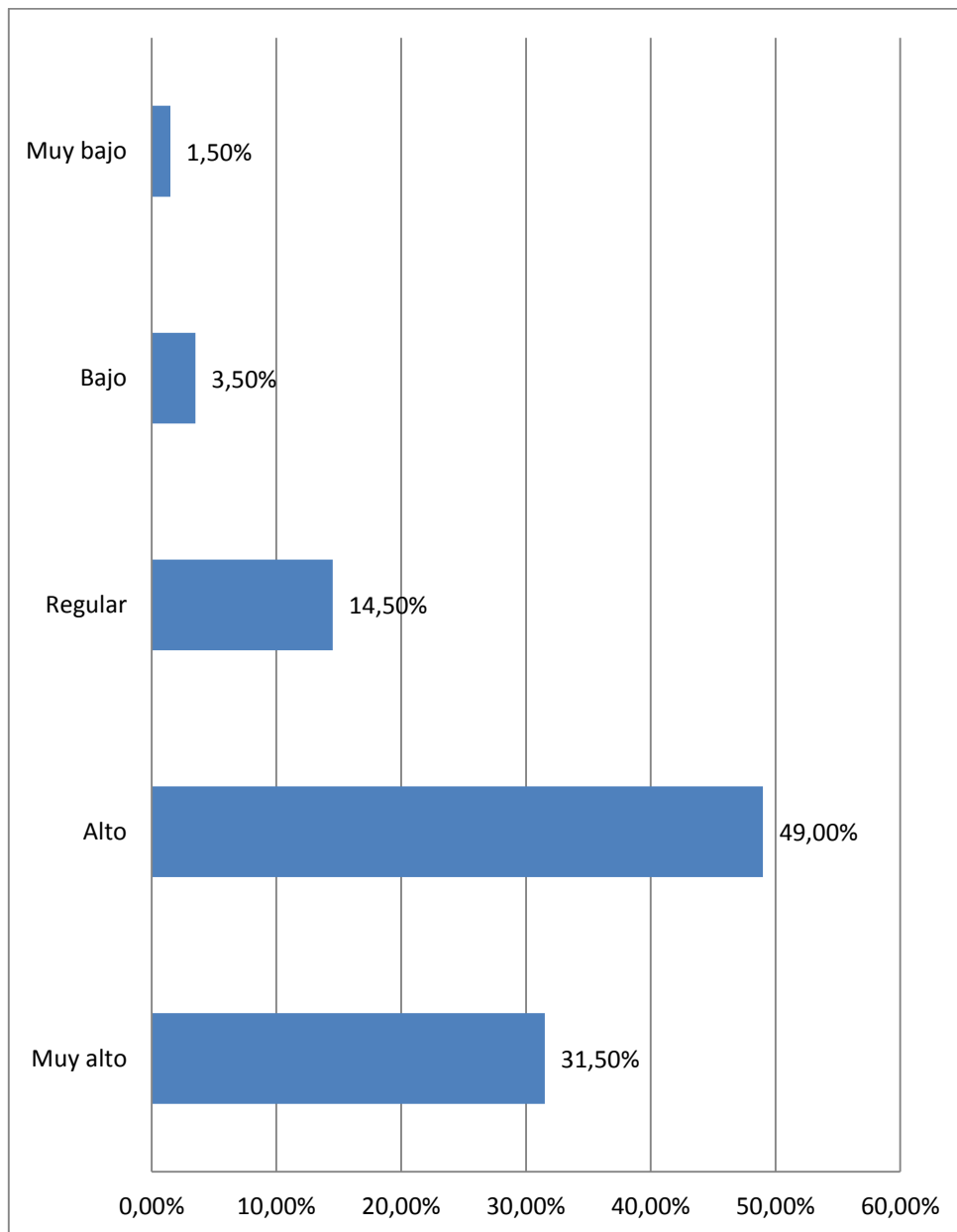
### NIVEL DE CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS

NIVEL DE CRECIMIENTO DE SUPERMERCADOS		
Muy alto	126	31.50 %
Alto	196	49.00 %
Regular	58	14.50 %
Bajo	14	3.50 %
Muy bajo	6	1.50 %
Total	400	100.00 %

Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.

La tabla N° 14 menciona los resultados de los 400 consumidores de supermercados a nivel nacional, respecto a la pregunta cuál es el nivel de crecimiento de los supermercados en el Perú, 196 consumidores indican que el crecimiento es alto, lo que representa un 49.00%, 126 mencionaron que el crecimiento es muy alto, lo que representa un 31.50%, 58 indican que es regular, lo que representa un 14.50%, 14 consumidores mencionan que el crecimiento es bajo, lo que representa un 3.50% y 6 consumidores mencionan que el crecimiento es muy bajo, lo que representa un 1.50%. Es decir, de estos resultados se puede indicar que más del 80% de los encuestados mencionan que el crecimiento de los supermercados a nivel nacional es alto o muy alto.

**FIGURA N° 4**  
**NIVEL DE CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS**



Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.

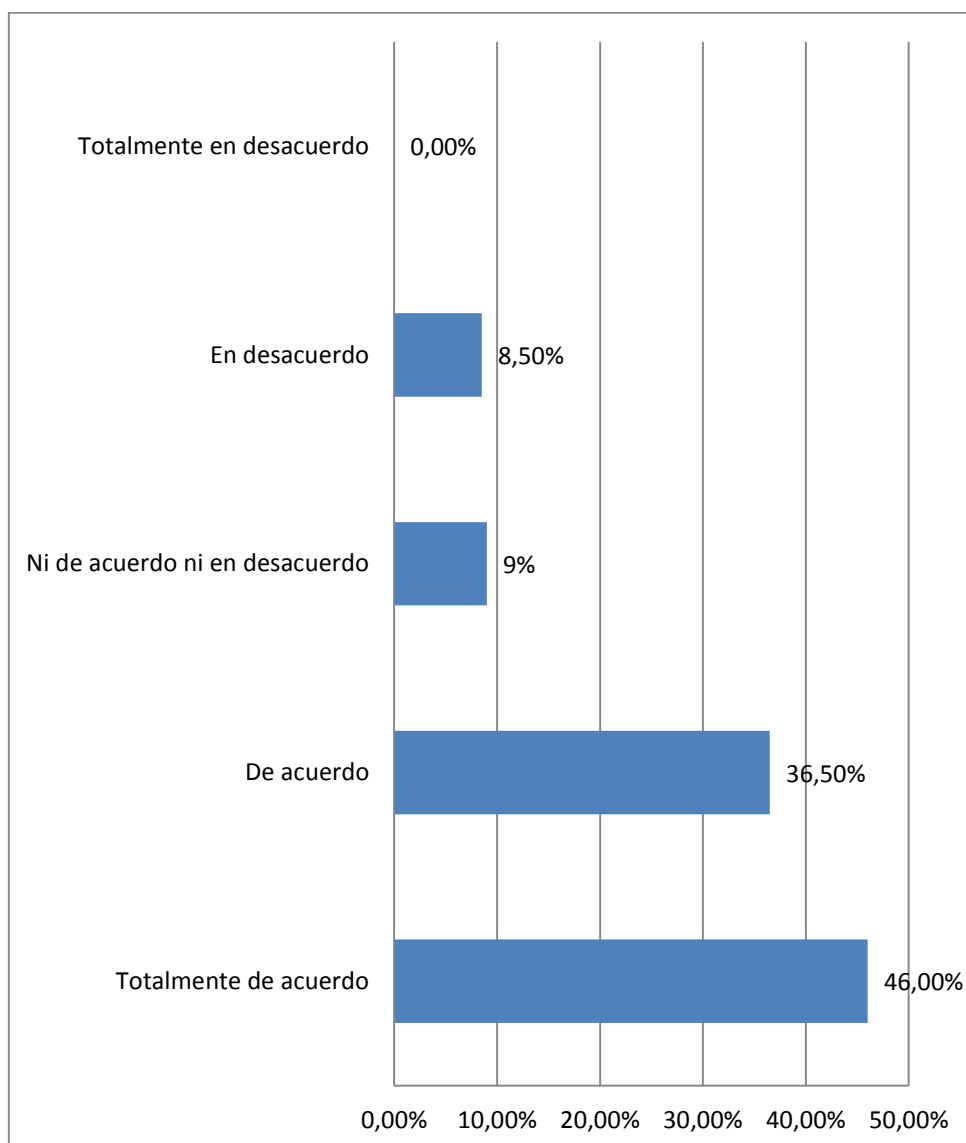
**TABLA N° 15**  
**BAJA PENETRACIÓN DE MERCADO Y CRECIMIENTO DE LOS**  
**SUPERMERCADOS**

<b>BAJA PENETRACIÓN DE MERCADO Y CRECIMIENTO DE SUPERMERCADOS</b>		
Totalmente de acuerdo	184	46.00 %
De acuerdo	146	36.50 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	9.00 %
En desacuerdo	34	8.50 %
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100.00 %</b>

Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.

La tabla N° 15 menciona los resultados de los 400 consumidores de supermercados a nivel nacional, respecto a la pregunta si la baja penetración de mercado es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en el Perú, 184 consumidores indican están totalmente de acuerdo, lo que representa un 46.00%, 146 mencionaron que están de acuerdo, lo que representa un 36.50%, 36 indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 9.00%, 34 consumidores mencionan que están en desacuerdo, lo que representa un 8.50% y ningún consumidor indica que está totalmente desacuerdo. Es decir, de estos resultados se puede indicar más del 82% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo que la baja penetración de mercado es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en el Perú.

**FIGURA N° 5**  
**BAJA PENETRACIÓN DE MERCADO Y CRECIMIENTO DE LOS**  
**SUPERMERCADOS**



Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.



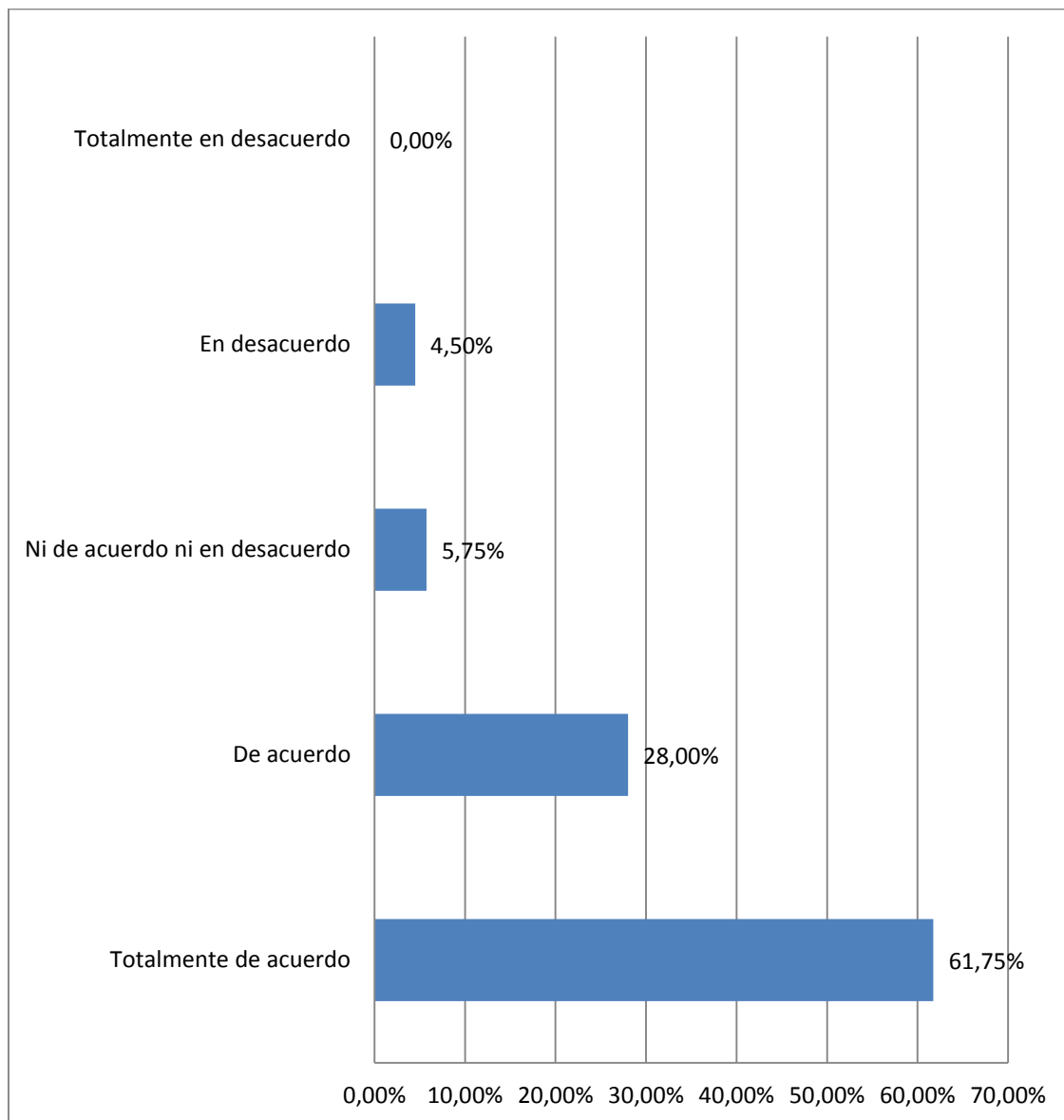
**TABLA N° 16**  
**ALTO NIVEL DE OFERTAS Y PROMOCIONES Y CRECIMIENTO DE**  
**LOS SUPERMERCADOS**

<b>NIVEL DE OFERTAS Y PROMOCIONES Y CRECIMIENTO DE SUPERMERCADOS</b>		
Totalmente de acuerdo	247	61.75 %
De acuerdo	112	28.00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	5.75 %
En desacuerdo	18	4.50 %
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %
Total	400	100.00 %

Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.

La tabla N° 16 menciona los resultados de los 400 consumidores de supermercados a nivel nacional, respecto a la pregunta si el alto nivel de ofertas y promociones es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en el Perú, 247 consumidores indican están totalmente de acuerdo, lo que representa un 61.75%, 112 mencionaron que están de acuerdo, lo que representa un 28.00%, 23 indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 5.75%, 18 consumidores mencionan que están en desacuerdo, lo que representa un 4.50% y ningún consumidor indica que está totalmente en desacuerdo. Es decir, de estos resultados se puede indicar más del 89% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo que el alto nivel de ofertas y promociones es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en el Perú.

**FIGURA N° 6**  
**NIVEL DE OFERTAS Y PROMOCIONES Y CRECIMIENTO DE LOS**  
**SUPERMERCADOS**



Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.

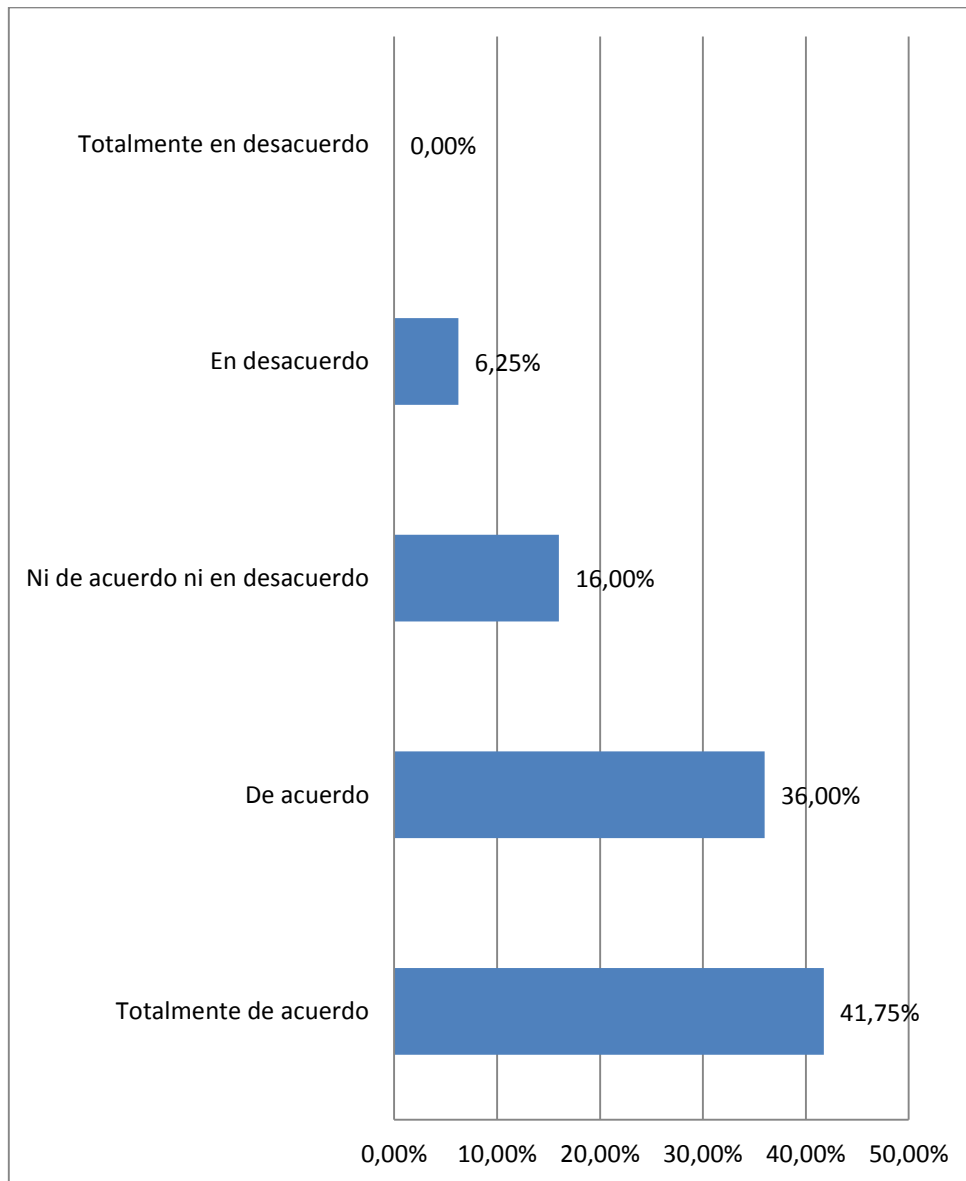
**TABLA N° 17**  
**MODERNIDAD DE LAS INSTALACIONES Y CRECIMIENTO DE LOS**  
**SUPERMERCADOS**

<b>MODERNIDAD DE LAS INSTALACIONES Y CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS</b>		
Totalmente de acuerdo	167	41.75 %
De acuerdo	144	36.00 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	16.00 %
En desacuerdo	25	6.25 %
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %
Total	400	100.00 %

Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.

La tabla N° 17 menciona los resultados de los 400 consumidores de supermercados a nivel nacional, respecto a la pregunta si la modernidad de las instalaciones es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en el Perú, 167 consumidores indican están totalmente de acuerdo, lo que representa un 41.75%, 144 mencionaron que están de acuerdo, lo que representa un 36.0%, 64 indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 16.00%, 25 consumidores mencionan que están en desacuerdo, lo que representa un 6.25% y ningún consumidor indica que está totalmente en desacuerdo. Es decir, de estos resultados se puede indicar más del 77% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo que la modernidad de las instalaciones es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en el Perú.

**FIGURA N° 7**  
**MODERNIDAD DE LAS INSTALACIONES Y CRECIMIENTO DE LOS**  
**SUPERMERCADOS**



Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.

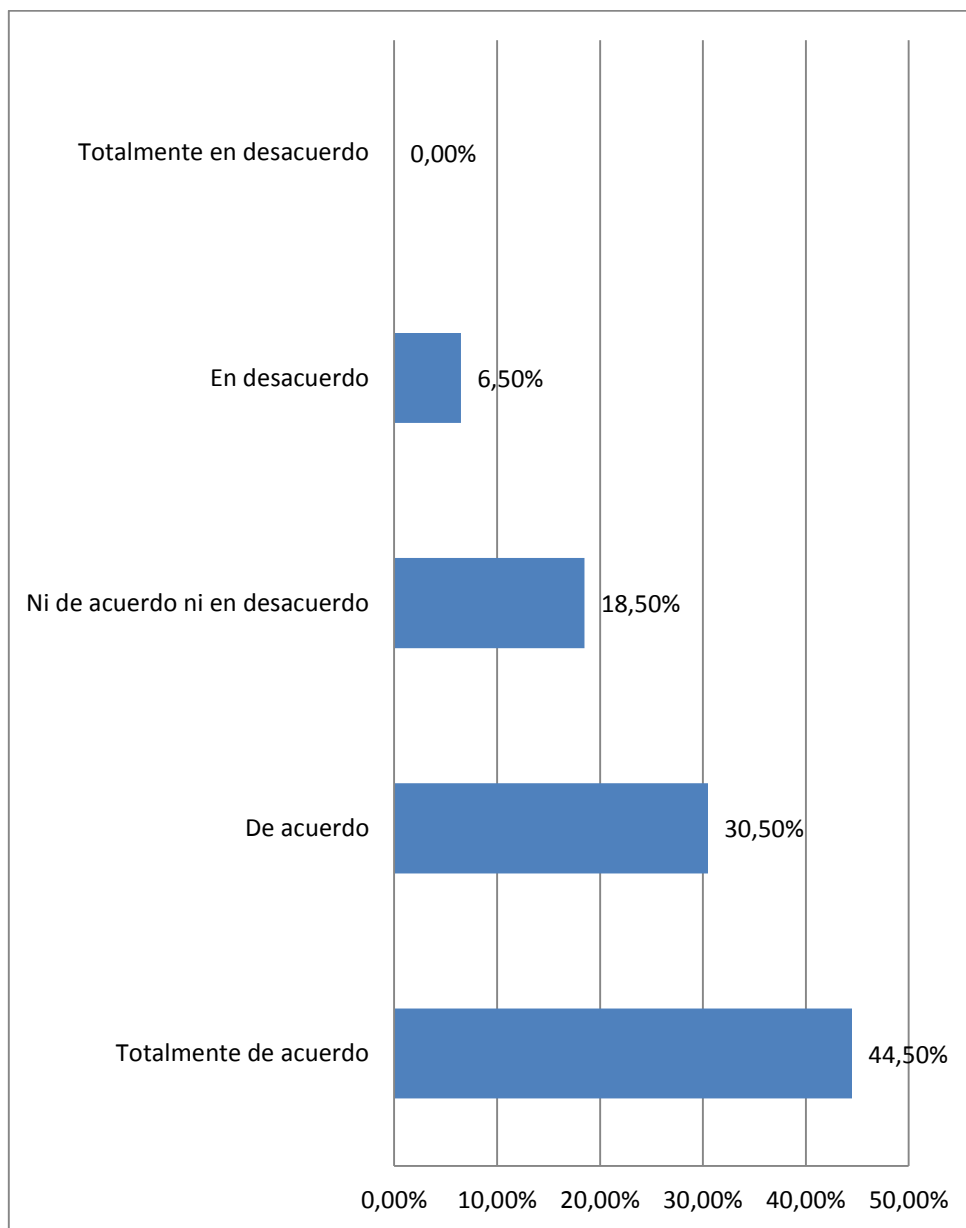
**TABLA N° 18**  
**DESCONGESTIONAMIENTO Y CRECIMIENTO DE LOS**  
**SUPERMERCADOS**

<b>DESCONGESTIONAMIENTO Y CRECIMIENTO DE SUPERMERCADOS</b>		
Totalmente de acuerdo	178	44.50 %
De acuerdo	122	30.50 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	74	18.50 %
En desacuerdo	26	6.50 %
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100.00 %</b>

Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.

La tabla N° 18 menciona los resultados de los 400 consumidores de supermercados a nivel nacional, respecto a la pregunta si el descongestionamiento es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en el Perú, 178 consumidores indican están totalmente de acuerdo, lo que representa un 44.50%, 122 mencionaron que están de acuerdo, lo que representa un 30.50%, 74 indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 18.50%, 26 consumidores mencionan que están en desacuerdo, lo que representa un 6.50% y ningún consumidor indica que está totalmente en desacuerdo. Es decir, de estos resultados se puede indicar el 75% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo que el descongestionamiento es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en el Perú.

**FIGURA N° 8**  
**DESCONGESTIONAMIENTO Y CRECIMIENTO DE LOS MERCADOS**



Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.

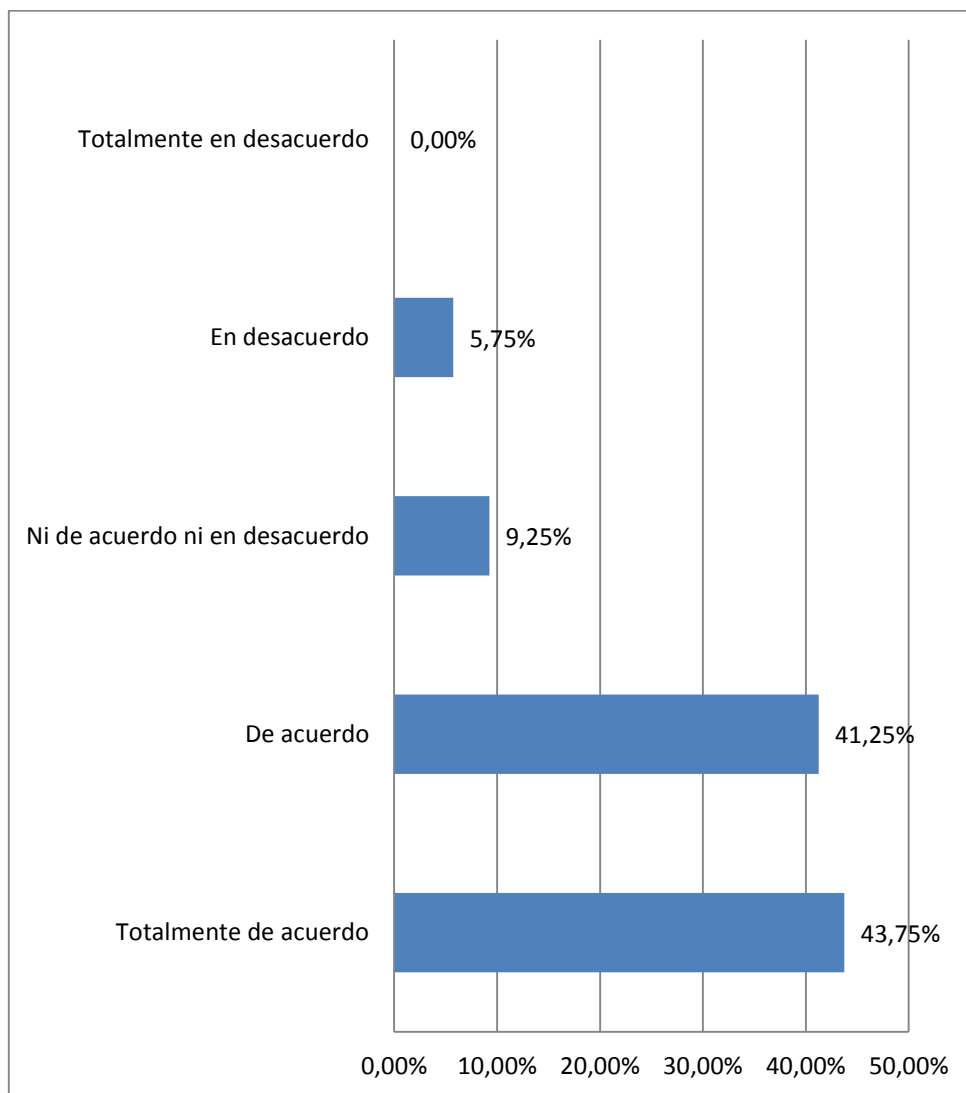
**TABLA N° 19**  
**CRÉDITOS DE CONSUMO DE LAS EMPRESAS FINANCIERAS Y**  
**CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS**

<b>CRÉDITOS DE CONSUMO DE LAS EMPRESAS FINANCIERAS Y CRECIMIENTO DE SUPERMERCADOS</b>		
Totalmente de acuerdo	175	43.75 %
De acuerdo	165	41.25 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	9.25 %
En desacuerdo	23	5.75 %
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %
Total	400	100.00 %

Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.

La tabla N° 19 menciona los resultados de los 400 consumidores de supermercados a nivel nacional, respecto a la pregunta si los créditos de consumo de las empresas financieras es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en el Perú, 175 consumidores indican están totalmente de acuerdo, lo que representa un 43.75%, 165 mencionaron que están de acuerdo, lo que representa un 41.25%, 37 indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 9.25%, 23 consumidores mencionan que están en desacuerdo, lo que representa un 5.75% y ningún consumidor indica que está totalmente en desacuerdo. Es decir, de estos resultados se puede indicar que el 85% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo que los créditos de consumo de las empresas financieras es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en el Perú.

**FIGURA N° 9**  
**CRÉDITOS DE CONSUMO DE LAS EMPRESAS FINANCIERAS Y**  
**CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS**



Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.



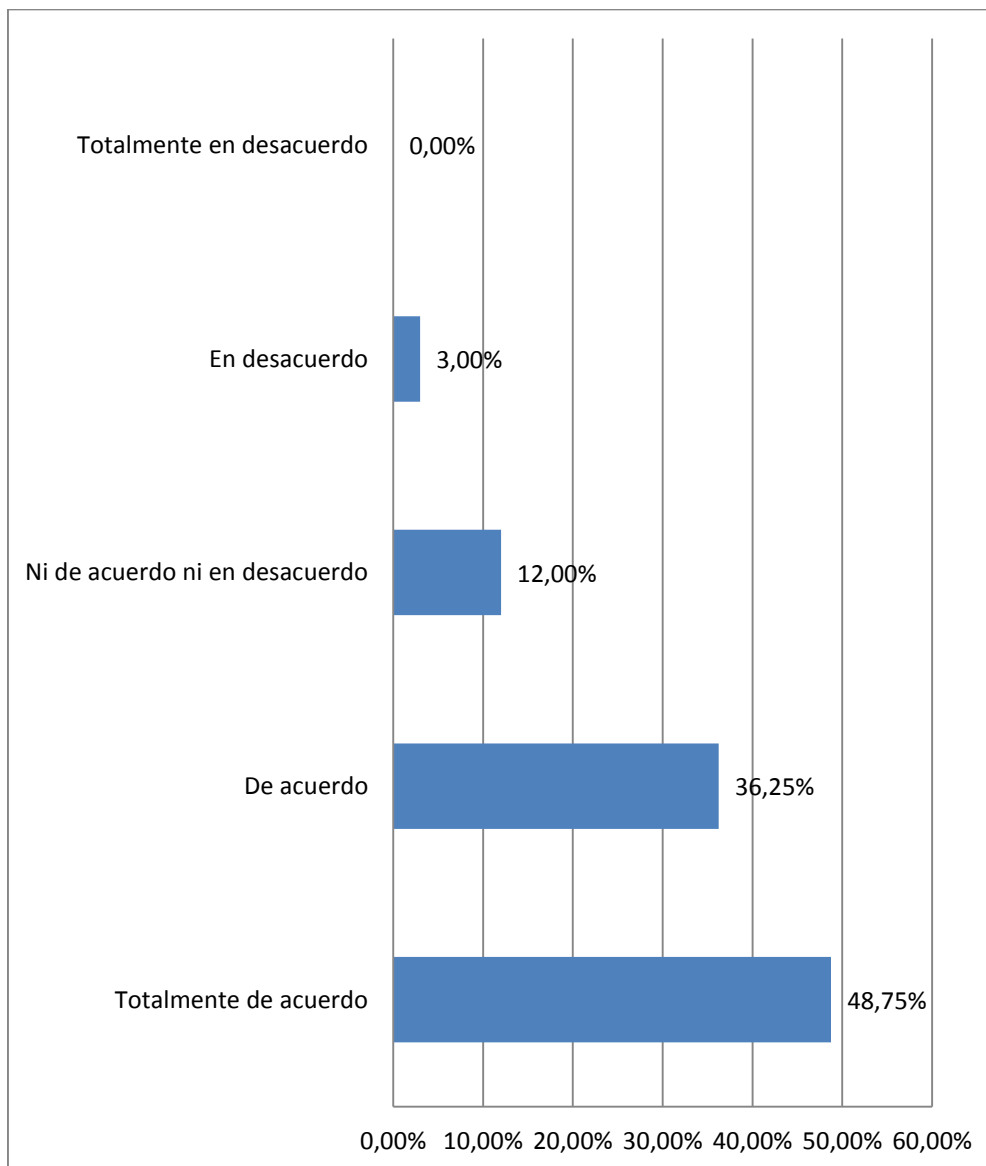
**TABLA N° 20**  
**COMPONENTES CLAVES Y CRECIMIENTO DE LOS**  
**SUPERMERCADOS**

<b>COMPONENTES CLAVES Y EL CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS EN EL PERÚ</b>		
Totalmente de acuerdo	195	48.75 %
De acuerdo	145	36.25 %
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	12.00 %
En desacuerdo	12	3.00 %
Totalmente en desacuerdo	0	0.00 %
Total	400	100.00 %

Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero 2016.

La tabla N° 20 menciona los resultados de los 400 consumidores de supermercados a nivel nacional, respecto a la pregunta si considera que los componentes claves: baja penetración de mercado, alto nivel de ofertas y promociones, modernidad de las instalaciones, descongestionamiento y créditos de consumo de empresas financieras favorecen el crecimiento de los supermercados en el Perú, 195 consumidores indican están totalmente de acuerdo, lo que representa un 48.75%, 145 mencionaron que están de acuerdo, lo que representa un 36.25%, 48 indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 12.00%, 12 consumidores mencionan que están en desacuerdo, lo que representa un 3.00% y ningún consumidor indica que está totalmente en desacuerdo. Es decir, de estos resultados se puede indicar que el 85% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo que la baja penetración de mercado, el alto nivel de ofertas y promociones, la modernidad de las instalaciones, el descongestionamiento y los créditos de consumo de empresas financieras favorecen el crecimiento de los supermercados en el Perú.

**FIGURA N° 10**  
**COMPONENTES CLAVES Y CRECIMIENTO DE LOS**  
**SUPERMERCADOS**



Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados a nivel nacional. Enero  
2016.

## 4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para realizar la contrastación de la hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho_s$  que es una medida de correlación entre dos variables, como son las variables materia del presente estudio: La calidad del servicio y la Satisfacción del Cliente. Luego, el valor de  $\rho_s$  permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas.

El coeficiente de correlación de Spearman de un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico  $\rho_s$  viene dado por expresión:

$$\rho_s = \frac{1 - 6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Dónde:

D = es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x – y

N = es el número de parejas

## PRUEBA DE HIPÓTESIS GENERAL

### 1.- HIPÓTESIS PRINCIPAL

$H_G$  : Los componentes clave en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 – 2017 son: Baja penetración de mercado, alto nivel de ofertas y promociones, modernidad de las instalaciones, descongestionamiento y créditos de consumo de empresas financieras.

$H_0$  : Los componentes claves en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 – 2017 **NO** son: Baja penetración de mercado, alto nivel de ofertas y promociones, modernidad de las instalaciones, descongestionamiento y créditos de consumo de empresas financieras.

Correlations

			V1	V2
Spearman's rho	Componentes Claves	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000	,837**
	Crecimiento de los Supermercados en El Perú	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	400 ,837**	,000 400
			,000	1,000
			400	400

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

4.- DECISIÓN: Como  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que los componentes claves en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016-2017 son: Baja modernidad de las instalaciones, descongestionamiento y créditos de consumo de empresas financieras.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

### HIPÓTESIS 1:

$H_1$  : La **baja penetración de mercado** es un componente clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú; periodo 2016- 2017.

$H_0$  : La **baja penetración de mercado** es un componente clave que **NO** influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú; periodo 2016- 2017.

Correlations

			V1	V2
Spearman's rho	Baja penetración de mercado	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000	,824**
	Crecimiento de los Supermercados en El Perú	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	400 ,824**	,000 400
			,000	1,000
			400	400

\*\* . Correlation in significant at the 0.01 level (2-tailed)

4.- DECISIÓN: Como  $p < 0.05$  se rechaza  $H_0$

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la **baja penetración de mercado** es un componente clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016- 2017.

## HIPÓTESIS 2:

H<sub>2</sub> : El **alto nivel de ofertas y promociones** es un componente clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016-2017.

H<sub>0</sub> : El **alto nivel de ofertas y promociones** es un componente clave que **NO** influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016-2017.

			V1	V2
Spearman's rho	Alto nivel de ofertas y promociones	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000	,846**
	Crecimiento de los Supermercados en El Perú	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	400 1,000 400	,000 400 1,000 400

\*\* . Correlation in significant at the 0.01 level (2-tailed)

4.- DECISIÓN: Como  $p < 0.05$  se rechaza Ho

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el **alto nivel de ofertas y promociones** es un componente clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016-2017.

### HIPÓTESIS 3:

H<sub>3</sub> : La **modernidad de las instalaciones** es un componente clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016-2017.

H<sub>0</sub> : La **modernidad de las instalaciones** es un componente clave que **NO** influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016-2017.

#### Correlations

			V1	V2
Spearman's rho	Modernidad de las instalaciones	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000	,811**
	Crecimiento de los Supermercados en El Perú	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	400 1,000 400	,000 1,000 400

\*\*.

4.- DECISIÓN: Como  $p < 0.05$  se rechaza Ho

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la **modernidad de las instalaciones** es un componente clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016-2017

#### HIPÓTESIS 4:

H<sub>4</sub> : El **descongestionamiento** es un componente clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016- 2017.

H<sub>0</sub> : El **descongestionamiento** es un componente clave que **NO** influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016- 2017.

#### Correlations

			V1	V2
Spearman's rho	Descongestionamiento	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000	,822**
	Crecimiento de los Supermercados en El Perú	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	400 — ,822**	,000 — 400
			,000	1,000
			400	400

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

4.- DECISIÓN: Como  $p < 0.05$  se rechaza H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el **descongestionamiento** es un componente clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016-2017.



### HIPÓTESIS 5:

H<sub>5</sub> : Los **créditos de consumo de empresas financieras** es un componente clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016- 2017.

H<sub>0</sub> : Los **créditos de consumo de empresas financieras** es un componente clave que **NO** influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016- 2017.

#### Correlations

			V1	V2
Spearman's rho	Créditos de consumo de empresas financieras	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1,000 400	,818** ,000
	Crecimiento de los Supermercados en El Perú	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	,818** 400	400 1,000
			400	400

\*\* . Correlation in significant at the 0.01 level (2-tailed)

4.- DECISIÓN: Como  $p < 0.05$  se rechaza H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que los **créditos de consumo de empresas financieras** es un

componente clave. Además bien que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016-2017.

### **4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se presenta la discusión de resultados de las encuestas realizadas a los 400 consumidores de supermercados a nivel nacional, siendo encuestados 280 consumidores en Lima Metropolitana y 120 consumidores en provincias.

Los resultados de los 400 consumidores de supermercados a nivel nacional, respecto a la pregunta si asisten con regularidad a los supermercados, 345 consumidores indican que si asisten con regularidad a los supermercados que representa un 86,25%, 55 mencionaron que no lo hacen regularmente que representa un 13,75%. Es decir, de estos resultados se puede indicar que la totalidad asiste a los supermercados y en su gran mayoría lo hacen de manera regular: diaria, interdiaria o semanal.

Respecto a la pregunta cuál es su supermercado de su preferencia, 124 consumidores indican que el supermercado de su preferencia es Metro, lo que representa un 31,00%, 112 mencionaron que su supermercado preferido es Tottus que representa un 28.00%, 73 indican que es Plaza Vea, lo que representa un 18.25%, 53 consumidores mencionan que Wong es su preferido, lo que representa el 13.25% y 38 consumidores eligen a Vivanda, lo que representa un 9,50%. Es decir, de estos

resultados se puede indicar que los supermercados de preferencia de los consumidores son Metro y Tottus.

En relación a cuál es el componente clave más importante para asistir a un supermercado, 221 consumidores indican que el nivel de ofertas y promociones es el principal componente, lo que representa un 55.25%, 70 mencionaron que el componente descongestionamiento es el más importante, lo que representa un 17,50%, 55 indican que son los créditos de consumo, lo que representa un 13,75%, 54 consumidores mencionan que la modernidad de las instalaciones es el componente más importante, lo que representa un 13,50%. Es decir, de estos resultados se puede indicar más del 55% de los encuestados asisten a los supermercados por el alto nivel de ofertas y promociones.

Respecto a la pregunta cuál es el nivel de crecimiento de los supermercados en el Perú, 196 consumidores indican que el crecimiento es alto, lo que representa un 49,00%, 126 mencionaron que el crecimiento es muy alto, lo que representa un 31,50%, 58 indican que es regular, lo que representa un 14.50%, 14 consumidores mencionan que el crecimiento es bajo, lo que representa un 3,50% y 6 consumidores mencionan que el crecimiento es muy bajo, lo que representa un 1,50%. Es decir, de estos resultados se puede indicar que más del 80% de los encuestados mencionan que el crecimiento de los supermercados a nivel nacional es alto o muy alto.

En relación a la pregunta si la baja penetración de mercado es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en Perú, 184 consumidores indican están totalmente de acuerdo, lo que representa un 46.00%, 146 mencionaron que están de

acuerdo, lo que representa un 36,50%, 36 indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 9,00%, 34 consumidores mencionan que están en desacuerdo, que representa un 8,50% y ningún consumidor indica que está totalmente en desacuerdo. Es decir, de estos resultados se puede indicar más del 82% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo que la baja penetración de mercado es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en Perú.

Los resultados de los 400 consumidores de supermercados a nivel nacional respecto a la pregunta si el alto nivel de ofertas y promociones es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en el Perú, 247 consumidores indican están totalmente de acuerdo, lo que representa un 61,75%, 112 mencionaron que están de acuerdo, lo que representa un 28,00%, 23 indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Lo que representa un 5,75% 18 consumidores mencionan que están en desacuerdo, lo que representa un 4.50% y ningún consumidor indica que está totalmente en desacuerdo. Es decir, de estos resultados se puede indicar más del 89% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo que el alto nivel de ofertas y promociones es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en el Perú.

Respecto a la pregunta si la modernidad de las instalaciones es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en el Perú, 167 consumidores indican están totalmente de acuerdo, lo que representa un 41,75%, 144 mencionaron que están de acuerdo, lo que representa un 36,00%, 64 indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 16,00%, 25 consumidores mencionan que están en desacuerdo, lo que representa un 6,25% y ningún consumidor indica que está totalmente

en desacuerdo. Es decir, de estos resultados se puede indicar más del 77% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo que la modernidad de las instalaciones es un componente clave para el crecimiento de los supermercados.

En relación a la pregunta si el descongestionamiento es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en el Perú, 178 consumidores indican están totalmente de acuerdo, lo que representa un 44,50%, 122 mencionaron que están de acuerdo, lo que representa un 30,50%, 74 indican que no están ni de o ni en desacuerdo, lo que representa un 18,50%, 26 consumidores mencionan que están en desacuerdo, lo que representa un 6,50% y ningún consumidor indica que está totalmente en desacuerdo. Es decir, de estos resultados se puede indicar el 75% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo que el descongestionamiento es un componente he para el crecimiento de los supermercados en el Perú.

Respecto a la pregunta si los créditos de consumo de las empresas financieras es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en el Perú, 175 consumidores indican están totalmente de acuerdo, lo que representa un 43,75%, 165 mencionaron que están de acuerdo, lo que representa un 41,25%, 37 indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 9.25%, 23 consumidores mencionan que están en desacuerdo, lo que representa un 5,75% y ningún consumidor indica que está totalmente en desacuerdo. Es decir, de estos resultados se puede indicar que el 85% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo que los créditos de consumo de las empresas financieras es un componente clave para el crecimiento de los supermercados en el Perú.

Respecto a la pregunta si considera que los componentes claves: baja penetración de mercado, alto nivel de ofertas y promociones, modernidad de las instalaciones, descongestionamiento y créditos de consumo de empresas financieras favorecen el crecimiento de los supermercados en el Perú, 195 consumidores indican están totalmente de acuerdo, lo que representa un 48,75%, 145 mencionaron que están de acuerdo, lo que representa un 36,25%, 48 indican que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 12,00%, 12 consumidores mencionan que están en desacuerdo, lo que representa un 3,00% y ningún consumidor indica que está totalmente en desacuerdo. Es decir, de estos resultados se puede indicar que el 85% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo que la baja penetración de mercado, el alto nivel de ofertas y promociones la modernidad de las instalaciones, el descongestionamiento y los créditos de consumo de empresas financieras favorecen el crecimiento de los supermercados en el Perú.

Analizando los resultados obtenidos, podemos comparar que efectivamente los consumidores se asisten a los supermercados principalmente por el alto nivel de ofertas y promociones en primer lugar, esto va de acuerdo a la estrategia de los supermercados de retener y fidelizar a los consumidores a través de ofertas y promociones.

Los supermercados que mayor nivel de ofertas y promociones ofertas son Metro, Tottus y Plaza Vea, que son los que en la encuesta a los 400 consumidores han obtenido en la mayor puntaje en cuanto a preferencias de supermercado.

Finalmente, cabe resaltar que el crecimiento mayor en supermercados se está dando en provincias, ya que es el lugar donde existe una muy baja presencia de supermercados y los consumidores desean adquirir sus productos en lugares seguros, limpios y ordenados. Los supermercados que mayor presencia están teniendo en provincias, son supermercados Tottus, de ahí que se explica que es el supermercado de mayor crecimiento en el periodo 2016-2017.

## V. CONCLUSIONES

- 1) Se determinó que existe evidencia que los componentes clave en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016-2017 son: Baja penetración de mercado, alto nivel de ofertas y promociones, modernidad de las instalaciones. Descongestionamiento y créditos de consumo de empresas financieras, dado que el valor  $p < 0,05$ .
- 2) Se determinó que existe evidencia que el alto nivel de ofertas y promociones es un componente clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.
- 3) Se determinó que existe evidencia que la baja penetración de es un componente clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.
- 4) Existe evidencia que la modernidad de las instalaciones es un componente clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.
- 5) Se determinó que existe evidencia que el nivel de descongestionamiento es un componente clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.



6) Se determinó que existe evidencia que los créditos de consumo de empresas financieras es un componente clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.

## VI. RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda realizar otro estudio similar, pero dirigido a consumidores y también retailers en provincias, dado que este sector está viendo con muchas perspectivas el interior del país, sobre todo ciudades con componentes atractivos para los inversionistas, como tasa de empleo, créditos de consumo, entre otros.
- 2) Continuar con el nivel de ofertas y promociones, ya que los consumidores exigen este componente para poder realizar sus compras, son los llamados clientes mercenarios o de alta de oportunidad, tienen un comportamiento desleal hacia los supermercados.
- 3) La baja penetración de supermercados en provincias es una gran oportunidad para el ingreso de este tipo de formatos de consumo.
- 4) Se debe tener en cuenta que un objetivo importante en los supermercados es lograr la satisfacción del cliente, para ello recomienda que el mercado retail cuente con modernidad en las instalaciones y procesos, para que los consumidores realicen sus compras con total tranquilidad y seguridad.
- 5) El mercado retail debe considerar amplios estacionamientos para que los consumidores puedan realizar sus compras con comodidad, ya que estos si ven congestionamiento desisten de sus compras y es una oportunidad que se puede aprovechar.
- 6) Promover el consumo en los supermercados, otorgando tarjetas de crédito de los supermercados que permitan fidelizar a los clientes. El negocio de los supermercados se repotencia si éste va acompañado de las facilidades que otorga el financiamiento de las compras.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abugattas, J. 2010. Prospectiva país y la declaración del milenio: un reto para Perú. <<http://palestra.pucp.edu.pe/index.php?id.99Senum=6>> (23 de mayo de 2008).

Álvarez, J. (2008, febrero-marzo). Bancarización del limeño. ANDA News, 11, 56, 60-62.

Apoyo Consultoría. (2010). Indica, índice de confianza del consumidor de Apoyo. [http://www.apoyo.com/GrupoApoyo/apo\\_info\\_bajar\\_pdf.aspx?opcion=indicca&archivo=14](http://www.apoyo.com/GrupoApoyo/apo_info_bajar_pdf.aspx?opcion=indicca&archivo=14)> (27 de marzo de 2010).

Apoyo Consultoría. (2010). Perspectivas de la inversión en retail durante el 2008. <<http://noticiasretailperu.blogspot.com/2008/05/perspectivas-de-la-inversion-en-retail.html>> (22 de abril de 2008).

Apoyo Opinión y Mercado. (2010). Perfiles zonales de la Gran Lima 2008. Lima: Ipsos. <<http://www.ipsos-apoyo.com.pe/html/boletín-ipsos-apoyo.htn-il>> (24 de marzo de 2008)

Apoyo opinión y Mercado. (2009). IGM-Niveles socioeconómicos Gran Lima. Lima. Perú.

Apoyo opinión y Mercado. (2009). IGM-Estadística poblacional 2007. Lima. Perú.

Apoyo Opinión y Mercado. (2009). IGM-Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2007. Lima Perú.

Apoyo Opinión y Mercado. (2009). Niveles socioeconómicos Perfil 2007. Lima: Ipsos. <<http://www.ipsos-apoyo.com.pe/html/boletin-ipsos-apoyo.html>> (5 de junio de 2010)

Apoyo Publicaciones (2007). Tendencias del marketing e identificación de mercados. Redescubriendo al consumidor peruano. Perú Económico, 28, 11, 6-9

Aranbulu, E. (2008). Desarrollo inmobiliario y retail. El desarrollo inmobiliario y sus tendencias en el marco del desarrollo del retail. Lima.

Arellano Investigación de Marketing. (2010). Los estilos de vida de los peruanos. <<http://www.arellanomarketing.com/estilosdevida.htm>> (14 de julio de 2010)

Arellano Investigación de Marketing. (2010). Los consumidores de siglo XXI <<http://www.arellanomarketing.com/consumidores21.htm>> (12 de mayo de 2010)

Arellano Investigación de Marketing. (2008). Estudio de actitudes, hábitos y comportamiento de los consumidores peruanos. Lima: Arellano Investigación de Marketing.

Arellano Investigación de Marketing. (2006). Pictografía del nuevo consumidor limeño. Lima: Arellano Investigación de Marketing.

Arellano, Rolando, (2009). Haciendo crecer el mercado. *Anda News*, Asociación Nacional de Anunciantes Perú, 11, 61, 54-56.

Arellano, Rolando. (2009). *Bueno, bonito y barato: aprendiendo marketing con historias de la vida diaria*. Lima: Arellano Marketing Investigación/ Planeta,

Arellano, Rolando (2007). *Los estilos de vida en el Perú. Como somos y pensamos los peruanos del siglo XXI*. Lima: Arellano Investigación de Marketing

Bavaresco, A. (2003) *Proceso Metodológico de Investigación. Como hacer un diseño de investigación*. (4' ed.) Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia

Benavides, O. (2004). *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Editorial McGraw- Hill.

Castro, J. (2010). *Economía II. Medición del producto e inflación*. <[http://www.docentes.up.edu.pe/jcastro/cursos/Economía/02a\\_Medicion\\_producto.pdf](http://www.docentes.up.edu.pe/jcastro/cursos/Economía/02a_Medicion_producto.pdf)> (25 de julio de 2010)

Castro R. & Espinoza, G (2010) *Informe especial: termómetro comercial 2007-II*. <<http://WWW.SEMANAECONOMICA.COM/ARTICULO/16542>> (2a de junio de 2010)

*Centros comerciales, recuperando el tiempo Perdido* (2010). *Economía*, revista de actualidad, gestión y turismo, 24-26

Chaparro, C. (2009). Wong en la mira. La República (Lima, 18 de junio)

Chávez, T. (1996), Tarjetas de crédito y el sistema financiero, Avance económico, 14, 169, 30

Chavarría, F. (2010). Supermercados Peruanos alista proyectos por unos US\$ 20 millones. El Comercio, (Lima, 1 de febrero), sección B, 3

Chavarría, F. (2010). Una mirada hacia el futuro. Más jugadores Y menos espacios. Día 1 suplemento de El Comercio, (Lima, 24 de marzo), 9-11

Chavarría, F. (2009). Tottus tendrá 25 tiendas en el 2008. El Comercio, (Lima, 25 de agosto), sección B, 2.

Chavarría, F. (2009). En el 2008 se invertirán más de US\$ 200 millones en supermercados. El Comercio, (Lima, 18 de diciembre), sección A, 2.

Chiavenato, I. (2011), Comportamiento organizacional (2ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill

Chipana, L. (2010). En los próximos tres años se duplicaría el número de centros comerciales. Dial, suplemento de El comercio, (Lima, 14 de abril) ,22.

Kotler, P. (2007), Dirección de marketing 10ª ed. México D.E.: Pearson Education.

Lambin, J. J. (1993). "Marketing Estratégico". 2da. Edición. Mc Graw Hill. Madrid, España.

Lauterbon Robert (1992), Estrategias de Marketing. Editorial Arco Iris Madrid, España

Lerma K. A. (2006). Mercadotecnia. Editorial Gasca. México

Mahuad, K. (2007, febrero-marzo). Evolución de los formatos comerciales. Anda News, Asociación Nacional de Anunciantes Pera, 10,50, 40-42.

Matte, J. Jarufe, R. & Leiton, R. (2009). Sector retail. Santiago: Fitch Ratings

Maximixe. (2016, septiembre). Supermercados Resumen Ejecutivo, antecedentes y situación actual. 78-101,

Meza, L & Ortiz, G. (2010). ¿Que sigue en la industria del retail? <<http://www.bitacoradigital.com/setiembre2003/ediciones9st2003/articulo/noti6.htm>>(21 de julio de 2010).

Pipoli de Butrón, G. (2006). El Marketing y sus aplicaciones a la Realidad Peruana. Biblioteca Universitaria. Universidad del Pacífico.

Pizarro, C. (2008). Gestión de retail, <[http://www.u-cursos.cl/ingenieria/2007/2/1N547/1/material\\_docente/objeto/137445](http://www.u-cursos.cl/ingenieria/2007/2/1N547/1/material_docente/objeto/137445)> (7 de abril de 2008).

Porter, M. (1996). ¿Cuál es la Estrategia? Compañía editorial continental SA, México.

Porter, M. (1980). "Estrategia competitiva: Técnicas para sectores industriales y de la competencia", Compañía editorial continental S.A, México.

Regalado, O. Fuentes, C. Aguirre, G. García, N. Miu, R. Vallejo, R (2011). Componentes críticos de éxito en centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao. Universidad Esan.

Servicio de Asesoría Empresarial. (SAE). (2011). Informes especiales. Perspectivas de la inversión retail durante 2008 (09 de junio de 2010)

Shibayama, G. (2010), Rechazan fusión entre Falabella y D&S en Chile. El Comercio, (Lima, 1 de febrero), sección B, 3

Skinner, Steven. (1992), Gestión, calidad y competitividad. Irwin México.

Tottus y Sodimac van para el 2009. (2010). Día\_ 1, suplemento de El Comercio, (Lima, 18 de agosto), 28.



## VIII. ANEXOS

### 8.1 Ficha técnica de los instrumentos a utilizar

#### **“FACTORES CLAVES EN EL CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS EN EL PERU, PERIODO 2016 - 2017”**

- **AUTOR** : JULIO FERNANDO ARBOLEDA HUAMÁN
- **ENTIDAD ACADÉMICA** : Universidad Nacional Agraria La Molina
- **NIVEL ACADÉMICO** : Magister Scientiae
- **ESPECIALIDAD** : Administración
- **MARGEN DE ERROR ASUMIDO:** 0.5%
- **No. DE ENCUESTADOS** : 400
- **LUGAR DE APLICACIÓN** : Lima - Perú
- **TIPO DE PREGUNTAS** : Cerradas.
- **NÚMERO DE PREGUNTAS** : 10

## 8.2 Definiciones de términos

- **Penetración de mercado:** Conjunto de estrategias comerciales tendientes a lograr que una compañía aumente su participación de mercado para un producto o línea de productos. La penetración de mercado puede lograrse combinando estrategias de precios, ataques a la competencia y campañas de marketing.
- **Ventas de ofertas:** Para la economía, la oferta está constituida por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado en un momento determinado y con un precio concreto.
- **Seguridad para el cliente:** Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- **Tiendas ancla:** Es un establecimiento capaz de atraer los clientes hacia un centro comercial; suele ser una de las tiendas más grandes dentro del centro comercial. Puede ser una tienda por departamentos, un hipermercado o una gran superficie, con menos frecuencia un supermercado.
- **Servicio de entretenimiento:** Se conoce como entretenimiento al conjunto de actividades que permite a los seres humanos emplear su tiempo libre para divertirse, evadiendo temporalmente sus preocupaciones.

- **Puestos de mercado:** Ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio. En otras palabras, debe interpretarse como la institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores, vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado tipo de bien o de servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales.
- **Ambientes cómodos:** Entorno de trabajo de acuerdo a sus necesidades. Son muchos los factores en nuestro medio de trabajo que determinan si trabajamos eficazmente y de una manera que promueva la buena salud y la seguridad. Al considerar, seguir y periódicamente reevaluar las recomendaciones en esta Guía, es posible crear un ambiente más seguro, saludable y eficiente.
- **Incremento del PBI:** Un PIB en aumento significa que la economía está creciendo. Los negocios están produciendo y vendiendo más productos o servicios. Una economía necesita crecer para proporcionar un sistema económico estable y mantenerse al tanto con el crecimiento demográfico. Cuando el PIB se reduce, se describe a la economía como en recesión. Durante una recesión, se venden menos bienes y servicios, las ganancias de los negocios se reducen, la recaudación de impuestos del gobierno disminuye y aumentan las tasas de desempleo.
- **Mejora de calidad de vida:** Hace alusión a varios niveles de generalización pasando por sociedad, comunidad, hasta el aspecto físico y mental, por lo tanto, el significado

de calidad de vida es complejo y contando con definiciones desde sociología, ciencias políticas, medicina, estudios del desarrollo, etc.

- **Crecimiento de la población:** Es el cambio en la población en un cierto plazo, y puede ser cuantificado como el cambio en el número de individuos en una población por unidad de tiempo para su medición. El término crecimiento demográfico puede referirse técnicamente a cualquier especie, pero se refiere casi siempre a seres humanos, y es de uso frecuentemente informal para el término demográfico más específico tarifa del crecimiento poblacional, y es de uso frecuente referirse específicamente al crecimiento de la población humana mundial.
- **Participación de mercado:** Es el porcentaje que tenemos del mercado (expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios) de un producto o servicio específico. En Marketing, el porcentaje de participación de mercado de un producto es igual al valor de sus ventas absolutas dividido entre las ventas totales del mercado o segmento, multiplicado por 100.

## Matriz de Consistencia

### “FACTORES CLAVES EN EL CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS EN EL PERU, PERIODO 2016-2017”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA
<p><b>1. Problema general</b></p> <p>¿Cuáles son los factores claves en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017?</p> <p><b>2. Problemas secundarios</b></p> <p>a) ¿Cómo influye la baja penetración de mercado en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017?</p> <p>b) ¿De qué manera influye el alto nivel de ofertas y promociones en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017?</p>	<p><b>1. Objetivo general</b></p> <p>Determinar los factores claves en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 – 2017.</p> <p><b>2. Objetivos específicos</b></p> <p>a) Determinar cómo influye la baja penetración de mercado en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.</p> <p>b) Calcular cómo influye el alto nivel de ofertas y promociones en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.</p>	<p><b>1. Hipótesis General</b></p> <p>Los factores claves en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017 son: La baja penetración de mercado, el alto nivel de ofertas y promociones, la modernidad de las instalaciones, el descongestionamiento y créditos de consumo de empresas financieras.</p> <p><b>2. Hipótesis secundarias</b></p> <p>a) La baja penetración de mercado son un factor clave que puede influir favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.</p> <p>b) El alto nivel de ofertas y promociones pueden ser factor clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, período 2016 - 2017.</p>	<p>• <b>Variable independiente</b></p> <p><b>X. FACTORES CLAVES</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>X.1. Baja penetración de mercado</p> <p>X.2 Alto nivel de ofertas y promociones</p> <p>X3. Modernidad de las instalaciones</p> <p>X.4. Descongestionamiento</p> <p>X.5. Créditos de consumo de las empresas financieras</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % penetración de mercado a nivel de Lima.</li> <li>• % penetración de mercado a nivel Nacional.</li> <li>• % de ventas de ofertas.</li> <li>• % de ventas de promociones.</li> <li>• Diseño e infraestructura.</li> <li>• Tipo de construcción.</li> <li>• Seguridad para el cliente.</li> <li>• Disponibilidad de tiendas ancla.</li> <li>• Servicio de entretenimiento.</li> <li>• Puestos de mercado y bodegas.</li> <li>• Vías de acceso.</li> <li>• Estacionamientos para los clientes.</li> <li>• Ambientes cómodos</li> <li>• Incremento del PBI.</li> <li>• Incremento de ingresos y empleo.</li> <li>• Mejora de calidad de vida.</li> <li>• Crecimiento de la población</li> </ul>

<p>c) ¿De qué modo influye la modernidad de las instalaciones en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017?</p>	<p>c) Estimar cómo influye la modernidad de las instalaciones en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.</p>	<p>c) La modernidad de las instalaciones puede ser uno de los factores clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.</p>	<p><b>• Variable dependiente</b></p> <p><b>Y. CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS</b></p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <p>Y.1. Participación del mercado</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• % participación de mercado.</li> <li>• Nivel de ventas</li> <li>• Nivel de crecimiento de locales de supermercados.</li> </ul> <p><b>Tipo y nivel de investigación</b></p> <p>“Investigación Aplicada-</p> <p><b>Método y diseño de investigación</b></p> <p>“Inductivo, deductivo –Se tomará una muestra en la cual: <math>M= O_x r O_y</math></p> <p><b>Donde:</b></p> <p>M = Muestra.</p> <p>O = Observación.</p> <p>X = Control Interno</p> <p>y = Capacitación</p> <p>r = Relación de variables</p> <p><b>Población.</b></p> <p>205 SUPERMERCADOS.</p> <p><b>Muestra.</b></p> <p>400 TRABAJADORES ENCUESTADOS DE LOS SUPERMERCADOS.</p>
<p>d) ¿De qué forma influye el descongestionamiento en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017?</p>	<p>d) Evaluar cómo influye el descongestionamiento en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.</p>	<p>d) El descongestionamiento puede ser un factor clave que influye favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.</p>	
<p>e) ¿Cómo influye los créditos de consumo en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017?</p>	<p>e) Diagnosticar cómo influye los créditos de consumo en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.</p>	<p>e) Los créditos de consumo de empresas financieras serian un factor clave que puede influir favorablemente en el crecimiento de los supermercados en el Perú, periodo 2016 - 2017.</p>	