

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA



ESCUELA DE POSGRADO

DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**EFICACIA DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS Y
EL CRECIMIENTO DEL SECTOR SUPERMERCADOS EN EL PERÚ,
PERÍODO 2010-2015**

PRESENTADO POR:

MARGOT IRIS RODRÍGUEZ MAYHUASCA

ASESOR: DR. JULIO FIDEL PRÍNCIPE LÓPEZ

2018

DEDICATORIAS:

A mis padres, con amor respeto y admiración por ser fuente de inspiración y superación personal.

A mis amores, Margiorie y Paolo con mucho cariño para que sigan el camino de la disciplina y la perseverancia en sus estudios que cultiven la investigación.

AGRADECIMIENTOS:

A las autoridades de la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por permitir mis estudios de Post Grado y por los conocimientos que fueron impartidos.

A mis amigos y compañeros de estudios con quienes compartí dos años de estudios y de quienes guardare siempre bonitos recuerdos. A todas las personas que directa o indirectamente me apoyaron incondicionalmente. A mis amores por su apoyo y comprensión en esta etapa de mi vida.

ÍNDICE

CARÁTULA	1
DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	2
ÍNDICE	3
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
Capítulo I: Fundamentos Teóricos	10
1.1 Marco Histórico	10
1.2 Marco Teórico	13
1.3 Marco Filosófico	55
1.4 Investigaciones relacionadas al objeto de estudio	58
1.5 Marco conceptual	68
Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables	79
2.1. Planteamiento del problema	79
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	79
2.1.2 Antecedentes de la Investigación	82
2.1.3 Definición del problema	87
2.1.3.1 Problema General	87
2.1.3.2 Problemas Específicos	87
2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación	88
2.2.1 Finalidad	88
2.2.2 Objetivos: General y específicos	88
2.2.2.1 Objetivo General	88

2.2.2.2	Objetivos Específicos	88
2.2.3	Delimitación del estudio	89
2.2.4	Justificación e Importancia del estudio	89
2.3	Hipótesis y variables	90
2.3.1	Supuestos teóricos	90
2.3.2	Hipótesis principal y específicas	92
2.3.2.1	Hipótesis Principal	92
2.3.2.2	Hipótesis Específicas	92
2.3.3	Las variables e indicadores	93
Capítulo III:	Método, técnica e instrumentos	95
3.1	Población y muestra	95
3.1.1	Población	95
3.1.2	Muestra	95
3.2	Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	96
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	97
3.4	Procesamiento de datos.	97
Capítulo IV:	Presentación y Análisis de los Resultados	99
4.1	Presentación de resultados.	99
4.2	Contrastación de Hipótesis	116
4.3	Discusión de resultados	121
Capítulo V:	Conclusiones y Recomendaciones	130
5.1	Conclusiones	130
5.2	Recomendaciones	131

BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXOS	137
Anexo N°1.- Instrumento de Recolección de Datos	137
Anexo N° 2. - Matriz de coherencia interna	142

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la relación de la eficacia de la gestión de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue aplicado y el nivel descriptivo y explicativo.

La población estuvo conformada por los 248 supermercados que existen en el Perú, hasta diciembre 2015.

El tamaño de la muestra será no probabilístico de tipo intencional o conveniencia, se considerará 10 supermercados a nivel nacional, siete en Lima y 3 en provincias.

Respecto a los consumidores de estos supermercados, se considerará una muestra de 400 consumidores para los 10 establecimientos de manera no probabilística intencional. Se encuestará a razón de 40 consumidores por cada supermercado, lo cual ascenderá finalmente a 400 consumidores encuestados.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que la eficacia de la gestión de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

Palabras Claves: Gestión de la cadena de suministros, crecimiento sector supermercados.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between the efficiency of supply chain management and the growth of the supermarket sector in Peru, 2010-2015.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was the applied and descriptive and explanatory level.

The population was formed by the 248 supermarkets that exist in Peru, until December 2015.

The size of the sample will be non-probabilistic of intentional type or convenience, will be considered 10 supermarkets at national level, seven in Lima and 3 in provinces.

Regarding the consumers of these supermarkets, a sample of 400 consumers will be considered for the 10 establishments in an intentional non-probabilistic way. It will be surveyed at the rate of 40 consumers per supermarket, which will ultimately reach 400 consumers surveyed.

We proceeded to analyze the results, then we performed the hypothesis testing, using the statistical test known as the correlation coefficient of SPEARMAN, because the study variables are qualitative.

Finally, it was possible to determine that the efficiency of the supply chain management is positively related to the growth of the supermarket sector in Peru, period 2010-2015.

Keywords: Supply chain management, supermarket sector growth.

INTRODUCCIÓN

En los últimos 20 años, el fenómeno de la globalización ha obligado a las organizaciones a ser cada vez más competitivas para poder defenderse de sus competidores, así como adaptarse al constante desarrollo acelerado de la tecnología.

Las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales cada vez más eficaces y eficientes.

Es por esta razón, que la presente investigación, pretende determinar la relación de la eficacia de la gestión de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

El presente trabajo fue estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo, se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco Histórico

Entre las décadas de los 60's y 70's aparecieron en Lima las primeras tiendas de supermercados: Monterrey, Tía, Galax, Scala Gigante, Maxi y Súper Market. A partir de de 1975 y 1985 el sector experimentó cierto dinamismo y se inauguraron más locales en Lima y en algunas de las principales ciudades. Después la crisis económica, social y política que asoló al país a fines de los años 80's afectó severamente al sector y las cadenas fueron cerrando paulatinamente sus tiendas.

No obstante, hubo otras razones que contribuyeron al declive del negocio: las cadenas habían estandarizado sus productos, precios y servicios dirigidos a los niveles socioeconómicos de mayor poder adquisitivo, estrategia que en principio fue buena, pero no tomó en cuenta la incorporación de nuevos estratos y la evolución del comportamiento del consumidor, quien exigía cada vez mayor diferenciación y variedad de productos y servicios, factores que otras empresas nacientes supieron aprovechar (como el caso de Wong).

El grupo Supermercados Wong (GSW), inició sus operaciones en 1983 con su primer supermercado en San Isidro. Entre 1983 y 1990 abrió cinco tiendas. En 1992 inauguró su primer hipermercado Metro de Chorrillos. En 1993 compró la cadena de tiendas Galax y Todos, y en ese año inauguró 4 supermercados y un hipermercado. En el 2006 el Grupo Wong contaba con 41 tiendas. En diciembre del 2007, el grupo Cencocud de Chile, compró el 100% de las acciones de una operación valorada en US\$ 500 millones.

SPSA, principal competidor del Grupo Wong, incursionó en el mercado peruano en 1993 bajo la denominación de Supermercados Santa Isabel, empresa de capitales chilenos que compró los supermercados Scala, Mass y Top Market y arrendó la cadena de Supermercados San Jorge.

En 1998 Santa Isabel fue adquirida por la multinacional holandesa Royal Ahold. En diciembre del 2003 Ahold decide retirarse del mercado sudamericano y vendió el 100% de las acciones que mantenía en Santa Isabel al Grupo Interbank. Así, el 19 de abril del 2007 como parte de un proceso de reorganización se transfirieron las participaciones de IFH Perú, Interseguro y el Banco Internacional del Perú a IFR Retail Corp. De ésta manera la composición del accionariado fue el 67,49% a favor de IFH Retail Corp y el porcentaje restante a Compass Capital Partners Corp. Al cierre del 2006, la firma contaba con 40 locales.

Hipermercados Tottus, perteneciente al Grupo Saga Falabella (filial de la Chilena Falabella), ingresó en noviembre del 2002 con su primera tienda en el centro comercial Mega Plaza Norte (Independencia). En noviembre del 2003 inauguró su segundo hipermercado en San Isidro, en octubre del 2004 abrió su tercer local en San Miguel conjuntamente con Sodimac, y en el segundo trimestre del 2006 abrió su cuarto local en CC. Plaza Atocongo. La diferencia entre supermercados e hipermercados está en el mayor abanico de productos y marcas, los supermercados al no contar con espacio ofrecen básicamente abarrotes y bienes de consumo no duraderos, mientras que los hipermercados incluyen productos durables en mayor proporción (desde electrodomésticos hasta motos).

La incursión de Saga Falabella en el negocio de supermercados bajo la marca Tottus y el dinamismo expansivo del sector se sustenta en la oportunidad que representa la reducida tasa de penetración que tienen los supermercados en el Perú del total facturado por comercio minorista. Lima registra una baja tasa de penetración, 30%, contra casi 75% del promedio en otras ciudades de América Latina.

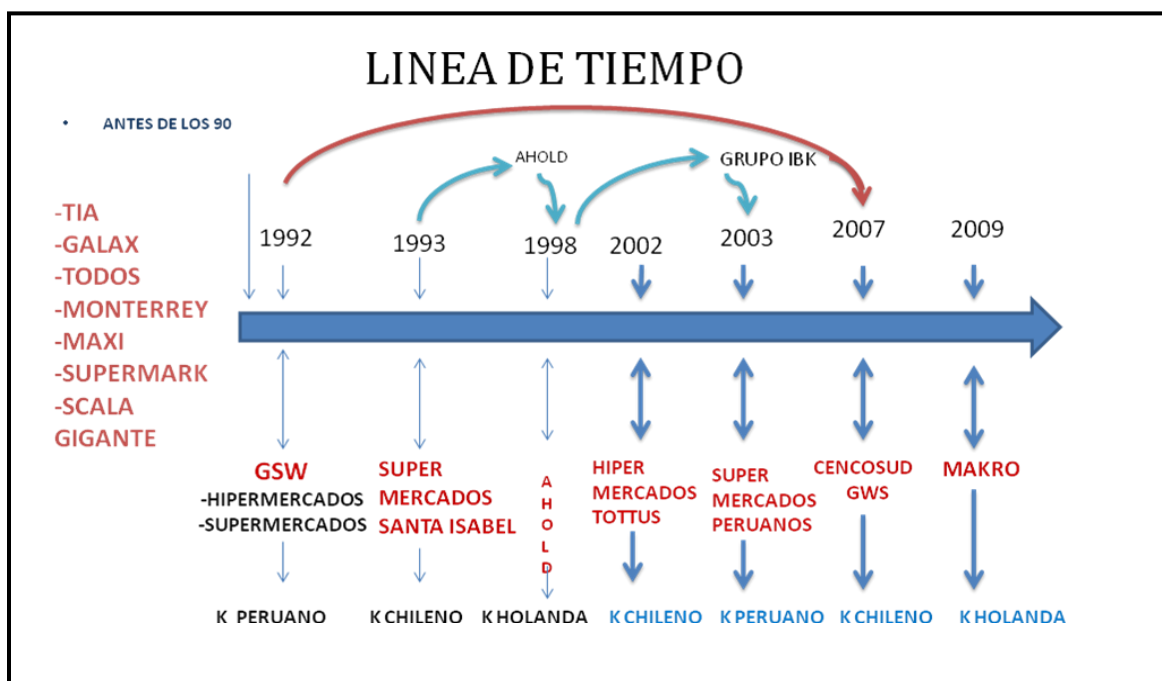
La cadena holandesa de venta mayorista Makro, ingresó al mercado peruano en el 2009 con la apertura de su primera tienda en el centro comercial Lima Plaza Norte, en el distrito de Independencia, con una inversión de 5,5 millones

de dólares, en un área de 5.800 m2. Makro invirtió US\$ 35 millones durante el 2009 en la construcción de tres tiendas, dos en Lima y una en provincia.

La segunda tienda de Makro se ubica en el Callao y la tercera en la Ciudad de Arequipa. La cadena holandesa debido a este gran crecimiento comercial no descarta su ingreso al segmento minorista, para lo cual ya han registrado su marca Mikro. La Figura N° 1 muestra la línea de tiempo en el crecimiento del sector supermercados en el Perú.

A Diciembre 2015, el mercado retail (supermercados), está representado principalmente por tres operadores: Grupo Cencosud, que representa a los supermercados Wong y Metro, Grupo Interbank, que representan a Plaza Vea y Grupo Falabella, que representa al supermercado Tottus. Estos tres operadores cuentan con 250 supermercados en el Perú, 87 el Grupo Cencosud, 106 el Grupo Interbank y 57 el Grupo Falabella.

Figura N° 1 Crecimiento del sector supermercados en el Perú



Fuente: Las Empresas

Elaboración: Propia

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Eficacia de la Gestión de la Cadena de Suministros

1.2.1.1 Eficacia y eficiencia

Chiavenato I. (2007), dice: “Toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia. Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos de los procesos. La eficacia se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas”.

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none">• Importancia a los medios• Hacer correctamente las cosas• Resolver los problemas• Salvaguardar los recursos• Cumplir las tareas y obligaciones• Capacitar a los subordinados• Mantener las máquinas• Presencia en los templos• Rezar• Jugar fútbol con técnica	<ul style="list-style-type: none">• Importancia a los resultados y fines• Hacer las cosas correctas• Alcanzar objetivos• Optimizar la utilización de los recursos• Obtener resultados y agregar valor.• Proporcionar eficiencia a los subordinados• Maquinas disponibles.• Práctica de valores religiosos• Ganarse el cielo• Ganar el campeonato.

	Eficiencia Baja	Eficiencia Alta
Eficacia Baja	<ul style="list-style-type: none"> • Baja ganancia en la inversión debido a que los recursos se utilizan de manera precaria (desperdicios de materiales, de equipo, de mano de obra y de tiempo, con costos operacionales elevados). • Dificultad para alcanzar los objetivos operacionales (lo que redundo en la pérdida de mercado, bajo volumen de ventas, reclamaciones de los consumidores, prejuicios elevados). 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera intensa y racional sin el menor desperdicio (gracias a métodos y procedimientos bien planeados y organizados), lo que redundo en costos operacionales bajos. • A pesar de esto, existe la dificultad para alcanzar los objetivos organizacionales. Aunque las cosas estén bien hechas en la organización. El éxito organizacional es precario.
Eficacia Alta	<ul style="list-style-type: none"> • La actividad operacional es deficiente y los recursos son usados de manera precaria. Los métodos y procedimientos conducen a un desempeño inadecuado e insatisfactorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • La actividad se realiza bien y el desempeño individual y departamental es bueno, debido a que los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas están bien hechas, realizadas de la mejor manera, al menor costo en el menor

	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de esto se logran los objetivos organizacionales, si bien el desempeño y los resultados pudieron ser mejores. La organización obtiene ventajas en su ambiente (por medio de la conservación y ampliación del mercado, del volumen de ventas deseado, de la satisfacción del consumidor, del beneficio deseado. 	<p>tiempo y con el menor esfuerzo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La actividad produce resultados favorables para la organización, debido a que sigue una estrategia táctica para lograr los objetivos que la empresa ha planteado. Las cosas están bien hechas para lograr los objetivos que la empresa propone, y que le aseguran, también supervivencia, estabilidad o crecimiento.
--	--	---

1.2.1.2 Gestión de la Cadena de Suministro

Según Lambert, D (1998), “la cadena de suministro es la integración de los procesos de negocio total desde el usuario final original a través de proveedores los cuales ofrecen productos, servicios e información que añaden valor a los clientes y otras partes interesadas. De la misma forma, la SCM representa una forma de gestión del negocio y las relaciones con los demás miembros de la cadena de suministro, la cual incluye dentro de sus funciones, todas las funciones relacionadas con los requerimientos del cliente”.

La gestión de la cadena de suministro es un elemento clave para la competitividad de las empresas debido a la importancia que tiene en los resultados empresariales a través del margen de beneficio, de los plazos de entrega, de la calidad del producto/servicio, de la satisfacción del cliente.

Existe en la actualidad una variedad de empresas destacadas como casos de éxito que han implantado en sus procesos esta estrategia empresarial y cuyos resultados han sido altamente satisfactorios, tal es el caso de Zara, Mercedes Benz, Carlsberg Breweries, las cuales tienen una alta exigencia en cuanto a la colocación del producto en sitio.

Con la aparición de las Nuevas Tecnologías y más en concreto de Internet, la gestión de la cadena de suministro ha visto una importante oportunidad para mejorar debido a la disminución de costes de interacción con los proveedores.

Hoy en día, debido a la evolución en la fabricación y la distribución, está disminuyendo el costo del desarrollo de nuevos productos y servicios y se está acelerando el tiempo de comercialización. Esto ha supuesto un aumento de las demandas de los clientes, de la competencia local y global y de la presión en la cadena de suministros.

Para que las empresas puedan sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, ya no basta mejorar sus operaciones ni integrar sus funciones internas, sino que se hace necesario ir más allá de las fronteras de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores, como gestión de la cadena de suministro (SCM), que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena de suministros.

Así mismo, Internet está demostrando ser una herramienta eficaz en la transformación de las cadenas de suministros de todas las industrias. Proveedores, distribuidores, fabricantes y vendedores trabajan ahora más estrecha y eficazmente que nunca. La cadena de suministros actual, controlada por la tecnología, permite a los clientes gestionar sus propias experiencias de compra, aumentar la coordinación y conectividad entre los socios de suministro y ayudar a reducir los costes operativos de cada una de las compañías de la cadena.

Además de la Introducción, las Conclusiones y las Referencias Bibliográficas, este artículo consta de otras secciones que incluyen la definición de la cadena de suministro, la gestión de la cadena de suministro (SCM), características, procesos, actividades, ventajas y desventajas, soluciones SCM, casos de éxito, y SCM en la actualidad y con respecto al comercio electrónico.

La cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución, que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores.

Además, engloba los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda.

Bowersox, D (2007), "Una cadena de suministro consta de tres (3) fases: Suministro: se concentra en cómo, dónde y cuándo se obtienen y proporcionan las materias primas para la fabricación de los productos. Fabricación: fase en la que se convierte estas materias primas en productos intermedios y terminados. Distribución: se asegura de que los productos finales lleguen al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y puntos de ventas".

En pocas palabras la cadena de suministro se considera como la secuencia de proveedores que contribuyen a la creación y entrega de una mercancía o un servicio a un cliente final.

La Gestión de la Cadena de Suministro o Supply Chain Management (SCM), o gestión de la cadena de suministro, engloba las actividades asociadas con el flujo de productos, información y dinero desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente.

En otras palabras SCM es el proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la cadena de suministro con el propósito de satisfacer los requisitos del cliente con tanta eficacia como sea posible.

Su objetivo principal es gestionar de forma efectiva y al mejor costo posible los flujos, movimientos, inventarios de productos terminados e información relativa a los mismos, desde un lugar de origen a un lugar de destino para satisfacer las necesidades del cliente.

Es de destacar, que el producto más prometedor no dará resultados si no es suministrado, fabricado y distribuido al precio apropiado, en el lugar correcto, en las cantidades y calidades adecuadas y al tiempo correcto.

Entonces, SCM atraviesa todo el movimiento y almacenaje de materias primas, el correspondiente inventario que resulta del proceso, y los productos terminados desde el punto de origen al punto de consumo.

Una buena gestión de la cadena de suministro debe considerar todos los sucesos y factores posibles que puedan causar una interrupción.

Según Cardenas, D (2003), la cadena de suministros, conocida como Supply Chain Management (SCM), presenta las siguientes características.

Características del SCM: Un SCM posee ciertas características que lo distinguen de otras disciplinas o enfoques entre sí, como son:

a) Cubre el flujo de bienes desde el proveedor a través del fabricante y el distribuidor, hasta el usuario final.

b) es una técnica que mira todos los enlaces en la cadena desde los proveedores de la materia prima, pasando por varios niveles de fabricación hasta el almacenaje y distribución al consumidor final. En este sentido, la gestión del flujo de bienes a través de los elementos distintos en la cadena, logísticas y transporte son los vistos como las variables más importantes para ganar ventajas competitivas.

c) requiere que todos los componentes de la cadena de suministro se encuentren informados adecuadamente. En SCM, el enlace y los flujos de información entre varios miembros de la cadena de suministro son críticos para el rendimiento global. En este sentido, junto a los bienes circula por la cadena un flujo de información.

d) se da la integración de procesos clave de negocio desde el usuario final, a través de proveedores originales que proporcionan productos, servicios e información que añade valor para los clientes implicados, lográndose con esto la optimización de procesos. Seguidamente se explican las áreas de ejecución de la gestión de la cadena de suministro o SCM.

Áreas de Ejecución: La gestión de la cadena de suministro debe tratar los siguientes problemas: Configuración de una red de distribución: número y localización de proveedores, instalaciones de producción, centros de distribución, almacenes y clientes.

Estrategia de la distribución: centralizado contra descentralizado, envío directo, muelle cruzado, tire o empuje de las estrategias, logística de terceros. Información: integra los sistemas y los procesos a través de la cadena de suministros para compartir la información valiosa, incluyendo señales de demanda, pronósticos, inventario y transporte.

Gerencia de inventario: cantidad y localización del inventario incluyendo las materias primas, productos en proceso y mercancías acabadas.

Procesos Clave: La cadena de suministro incluye cuatro (4) procesos de negocio claves, como son: La planeación: entre la demanda y la oferta para abastecer al consumidor.

El abastecimiento: planes y alianzas con proveedores a costos mínimos de entregas.

La manufactura: máxima flexibilidad y velocidad a bajos costos para responder al mercado.

La entrega: movimiento eficiente de productos de almacenes a clientes. Y no se basa en funciones como: ventas, compras y producción.

Actividades: La cadena de suministros engloba las siguientes actividades: a) Predicción de la demanda, b) Selección de proveedores, c) Pedido de materiales, d) Gestión de inventarios, e) Planificación de la producción, f) Envío y entrega, g) Organización del intercambio de información. En estas actividades está implicada la gestión de flujos monetarios, de productos o servicios de información, a través de toda la cadena de suministro, con el fin de maximizar, el valor del producto/servicio entregado al consumidor final a la vez que disminuimos los costos de la organización.

De acuerdo a Croxton, K (2001) la implantación de la cadena de suministro o Supply Chain Management, consiste en implantar una estrategia SCM en una empresa, donde se recomienda evaluar cómo encajan los diversos enlaces o conexiones en la cadena de suministro. Más que requerir el empleo de una tecnología o solución específica, el SCM demanda un conocimiento de los procesos de negocios que deben trabajar juntos. Probablemente, se intentará incorporar en la cadena de suministro sistemas ya existentes, como e-commerce, actividad comercial y planificación, fabricación y control y aprovisionamiento y distribución.

Es importante detallar que esta integración debe realizarse no sólo dentro de la propia empresa, sino también dentro de los propios clientes y proveedores, lo que incurre en gastos adicionales.

Los sistemas SCM más grandes agrupan una variedad de capacidades destinadas a mejorar el acceso a la cadena de suministro y su integración en la totalidad de la empresa.

Normalmente, el amplio alcance de estas soluciones, que integran múltiples funciones comerciales, de forma parecida a las aplicaciones de planificación de recursos de empresa o ERP, impone limitaciones en la instalación.

Es de destacar, que la cadena de suministro ha evolucionado para incluir cierto número de procesos que nunca habían sido considerados inicialmente como elementos SCM, incluyendo el diseño de productos, planificación, aprovisionamiento de materiales y gestión de contratos.

Al observar la demanda de estas capacidades adicionales, las empresas vendedoras están comenzando a incluir redes de comunicación más dinámicas y de mayor colaboración en sus ofertas, dando lugar a un comercio en colaboración y ayudando a mejorar la comunicación más allá de la cadena de suministro tradicional.

Según Chopra, S (2001), el éxito de la gestión de la cadena de suministro oscila sobre la habilidad de alcanzar los desafíos más importantes que una empresa afronta cuando optimiza su cadena de suministro. Estos desafíos pueden ser: a) Adaptación de la organización, la mejora y reingeniería de los procesos y gestión del cambio, b) Adaptación de las dinámicas de los mercados y la capacidad de evolucionar para satisfacer las demandas de los consumidores.

Conocer las oportunidades que Internet y las Nuevas Tecnologías ofrece en el área de gestión de la cadena de suministro, d) Alinear los objetivos de clientes y proveedores teniendo en cuenta que tienen distintas culturas empresariales, distintos intereses, distintos recursos, etc, e) Acometer las importantes inversiones tanto en personal como en tecnología.

Según Flint, D (2005), existen ventajas y desventajas de la aplicación de la cadena de suministros. Las ventajas o beneficios del SCM son: a) Reducir los costes operativos de la cadena de suministro para aumentar la rentabilidad, b) Mejorar el servicio de atención al cliente para mejorar la competitividad, c) Gestionar el crecimiento y la expansión para mejorar los ingresos y la cuota de mercado, d) Reducción de problemas con el inventario, inventario de seguridad y obsolescencia, e) Convertirse en líderes de la cadena de suministro. Y las desventajas: a) Plataformas no interoperables directamente, b) El comercio en colaboración carece de estándares.

Principales Obstáculos: Computer world EEUU, se entrevistó con consultores sobre cadenas de suministro para identificar los principales obstáculos hacia el éxito en las cadenas de suministro. Guerras departamentales. En los proyectos de cadena de suministro intervienen múltiples departamentos, como los de compras, planificación, fabricación, distribución y Tecnología de la Información.

En el peor de los casos, esto puede significar enfrentamientos entre facciones rivales. Y, incluso en el mejor de los casos, diferentes departamentos pueden estar apoyando el objetivo global pero mantener prioridades distintas. Alcanzar un equilibrio entre esos intereses es un reto político importante.

Liderazgo débil. Al intervenir múltiples departamentos, los proyectos de cadena de suministro necesitan un ejecutivo senior fuerte y que sea capaz de actuar para eliminar esos puntos de desunión interdepartamental porque habrá numerosos retos a resolver.

El beneficio sobre la inversión es difícil de medir. Si el beneficio sobre la inversión o “return on the investment” (ROI) es simplemente una “mayor fidelidad del cliente”, será difícil convencer de su conveniencia a la junta de directores, al existir múltiples demandas de inversión de capital compitiendo entre sí. El problema está en que los costes “son difíciles de cuantificar”. Problemas de asignación de fondos.

Aunque una compañía podría decidir por ejemplo invertir 30 millones de dólares en un sistema de cadena de suministro, si no alcanza las cifras trimestrales previstas la solución más rápida es dejar aplazado el proyecto más caro. Cuando sucede así, los miembros del proyecto pertenecientes al departamento de Sistemas de Información intervienen, el proyecto pierde impulso y los consultores abandonan.

Muchas veces se observa cómo los proyectos se complican con el tiempo, a causa de la adición de nuevas funciones y características. Al final se termina con un proyecto inflado que es tan extenso que no se completará nunca o que, si se

completa, no se obtendrá un beneficio sobre la inversión sólido, a causa de su costo excesivo que otros.

Los sistemas antiguos no han sido integrados. Podría suceder que la nueva cadena de suministro funcionase bien, pero que hubiera “islas” de sistemas antiguos incompatibles que no hubieran sido integrados. Hay que crear un nivel encima de estos sistemas ya existentes que son incapaces de comunicar, para que los agrupe todos y permita disponer de visibilidad sobre la imagen total. Esto haría posible, por ejemplo, extraer datos para obtener un informe consolidado.

Incluir a las pequeñas empresas: Según estudio una integración de cadena de suministro más allá del primer nivel de grandes proveedores es rara. Parte del problema reside en que las pequeñas empresas - muchas de las cuales están bastante satisfechas con utilizar faxes, correo electrónico y hojas electrónicas o “spreadsheets” - con frecuencia carecen de los recursos necesarios para una automatización que alcance el nivel de los estándares de las grandes compañías. Problemas en la calidad de datos.

En el estudio se comprobó que el requisito número uno para una integración de cadena de suministro con éxito es: “Establecer sistemas de información capaces de compartir en tiempo real información exacta y relevante.” Sin embargo, con frecuencia se presta más atención a la Tecnología de la Información, que a la calidad de los datos y a la seguridad de los mismos. Sabotaje por empleados bien intencionados.

En ocasiones, los mejores empleados los que verdaderamente desean complacer al cliente- son los que estropean el nuevo sistema de cadena de suministro. Por ejemplo, si hay vendedores que necesitan sólo 100 unidades de un determinado artículo y piden 110 para estar seguros de que tendrán suficientes, la compañía tendrá una sensación falsa de la demanda y los inventarios aumentarán en exceso.

Los malos hábitos tardan en desaparecer. Conviene recordar que ya se trabajaba en cadenas de suministro antes de que existiera el software. En consecuencia, el

principal competidor del software de cadena de suministro es lo que ya existe, como: correo electrónico, los faxes, el teléfono y las hojas electrónicas.

Principios: Andersen Consulting ha propuesto una lista de 7 principios para la gestión de la cadena de suministros, basados en la experiencia de las iniciativas de mejora de la cadena de suministros en más de 100 empresas industriales, distribuidoras y detallistas.

Principio No. 1: Segmentar a los clientes basado en las necesidades de servicio de los diferentes grupos y adaptar la cadena de suministros para servir a estos mercados rentablemente.

Principio No. 2: Adecuar la red de logística a los requerimientos de servicio y a la rentabilidad de los segmentos de clientes.

Principio No. 3: Estar atento a las señales del mercado y alinear la planeación de la demanda en consecuencia con toda la cadena de suministro, asegurando pronósticos consistentes y la asignación óptima de los recursos.

Principio No. 4: Buscar diferenciar el producto lo más cerca posible del cliente.

Principio No. 5: Manejar estratégicamente las fuentes de suministro.

Principio No. 6: Desarrollar una estrategia tecnológica para toda la cadena de suministros.

Principio No. 7: Adoptar mediciones del desempeño para todos los canales. La implementación de estos principios permite balancear las necesidades de un excelente servicio a clientes con los requerimientos de rentabilidad y crecimiento.

Al determinar qué es lo que los clientes demandan y cómo se coordinan los esfuerzos en toda la cadena de suministros para satisfacer éstas demandas, más rápido, más barato y mejor.

Según Knemeyer, Michael (2006), la cadena de suministros se debe apoyar en las tecnologías de información. A continuación se explica el impacto en la tecnología de la información.

Existen muchos procesos dentro de una cadena de suministro, y cada uno de estos puede ser tan complejo como la misma cadena de suministro, por lo que las empresas tienen crecientes necesidades y retos que los obligan a contar con sistemas de información y comunicación que les ayuden a controlar y ejecutar estos procesos.

Existen diversas soluciones tecnológicas, de muchas formas, tamaños y precios. Internet favorece la integración virtual generando nuevas oportunidades comerciales en mercados electrónicos y canales de distribución, y facilita la colaboración entre integrantes de las cadenas de suministro.

El objetivo principal de la tecnología de la información es crear una plataforma Web única, global y flexible que permita a las unidades de negocio implementar rápidamente y desarrollar de forma continua sus iniciativas en la Web.

A los sistemas de administración de la cadena de suministro se les ha denominado sistemas EDI (del inglés Electronic Data Interchange, intercambio electrónico de datos), donde los sistemas de diferentes clientes y proveedores intercambian información, sin importar el formato y el tipo de sistema operativo o computadora por el cual se comunican, esto implica el desarrollo e integración de diferentes aplicaciones de cada uno de los costosos sistemas de administración de las empresas.

La actualización de modelos de negocios y el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones son necesarios para lograr eficiencia en el nuevo esquema.

Además, las gerencias de algunas empresas han experimentado e implantado con éxito técnicas modernas como justo a tiempo (JIT), Respuestas Rápida (QR), Respuesta Eficiente al Cliente (ECR), Inventarios Manejados por el Proveedor

(VMI) y muchas más. Estas son las herramientas que ayudan a construir una estructura de cadena de suministros robusta.

De acuerdo a Mollenkopf, D (2000), existen componentes de la cadena de suministro. A continuación se muestran los componentes de la cadena de suministro.

Las soluciones de software para SCM, se dividen en los siguientes componentes:
Desarrollo del producto: El desarrollo del producto incluye los requisitos, el diseño y pruebas del producto además del diseño de la producción.

Las soluciones para el desarrollo del producto permiten a su empresa diseñar más rápidamente. Mejores productos y servicios, ya que sus desarrolladores pueden trabajar con una información directa y puntual de lo que los clientes desean y de lo que los proveedores son capaces de ayudar a producir.

Estas herramientas reducen el periodo de comercialización, los costes del producto y los problemas de comunicación entre los grupos de ingeniería.

Planificación: Las soluciones de planificación incluyen las predicciones de ventas y pedidos, la planificación de la fabricación y la distribución, y la correspondencia de la futura demanda del cliente a los suministros disponibles.

Estos procesos pueden optimizar las operaciones de producción y envío, y permitirle cumplir con la mayoría de los pedidos de los clientes a tiempo y al coste más bajo.

Distribución y logística: Las soluciones de distribución y logística incluyen la gestión de inventarios y almacenamiento, el transporte interior y exterior, la gestión de pedidos, la distribución física y la gestión de socios externos. Una solución de distribución y logística ayuda a garantizar que se dispone del número de productos adecuado, en el lugar preciso de la cadena de suministro y en el momento apropiado, a los costes más bajos posibles.

Esto mejora el movimiento y el almacenamiento de los bienes y garantiza una provisión adecuada de activos líquidos del inicio al fin de la cadena de suministro. Puede realizar un seguimiento de los clientes, los proveedores y los pedidos, así como controlar y gestionar sus compras, los transportes y las necesidades del cliente.

Compras: Las soluciones de compras incluyen la adquisición de componentes del producto, las materias primas estándar y los suministros especializados necesarios para la fabricación del producto final. Mediante la tecnología de Internet, puede optimizar el proceso de compra y reducir los gastos de dinero y de tiempo en estas actividades.

Producción: Una solución de producción incluye la fabricación, el ensamblaje y la subcontratación automatizados. Puede hacer un seguimiento, generar informes y analizar en tiempo real la información del proceso de fabricación, desde la planta de fabricación hasta sus almacenes de servicio.

Puede determinar y eliminar con facilidad las áreas de sobreproducción, el movimiento de material, manipulación e inventario excesivos y los cuellos de botella.

Integración de socios de negocio: Las soluciones de integración de socios de negocio le permiten concentrarse en aquello que hace mejor y sacar partido de las capacidades de los mismos.

Estas soluciones le ayudan a desarrollar estrategias de asociación a través de la identificación de las ventajas en las relaciones con los socios y los proveedores; también le ayudan a definir los procesos asociados con estas relaciones, y a usar la tecnología de redes para intercambiar información y ampliar su red de socios y proveedores.

6. Soluciones SCM Disponibles en el Mercado Algunas de las soluciones de Gestión de Cadena de Suministro que existen y están disponibles en el mercado son las siguientes:

Según Muzumdar, Maha y Fontanella John (2006), manifiestan que la cadena de suministros opera a través de tecnologías de información, Infor SCM es una de estas herramientas tecnológicas que se utilizan en las empresas para gestionar de manera eficaz y eficiente sus negocios.

El operar una cadena de suministro tolerante al caos en un mundo que cada vez es más incierto, es una misión imposible a menos que se cuente con un software de SCM enfocado al negocio que lo ayude a gestionar la complejidad y a elevar su rentabilidad, competitividad y crecimiento.

El Infor SCM (Supply Chain Management) supera este reto con una función especializada que toma en cuenta las distintas perspectivas sobre las cadenas de suministro y los retos empresariales particulares que enfrentan los fabricantes, cadenas de minoristas y prestadores de servicios de logística y transportación. Infor ofrece una solución integral de SCM que provienen de un solo proveedor, incluyen las mejores prácticas y tienen un costo total de propiedad más bajo, además de que coinciden con las prioridades de su negocio desde el momento en que se inicia el diseño/pedido hasta la entrega del concepto al cliente.

El SCM de Infor es una solución mundial que se ha implementado en más de 1,600 ubicaciones de clientes en 40 países. Estas soluciones para la planeación y ejecución de cadenas de suministro, respaldadas por expertos en la materia que conocen el manejo de este tipo de cadenas y los retos que enfrentan las compañías, incluyen los siguientes componentes clave:

Diseño estratégico de redes, son herramientas de diseño y optimización para determinar la cantidad, ubicación, tamaño y capacidad más efectivas de las instalaciones con el fin de alcanzar las metas de servicio al cliente; la planeación táctica gradual para determinar cuándo y dónde se debe fabricar, comprar, almacenar y trasladar el producto por medio de la red.

Planificación de la demanda ofrece las herramientas de proyección, interfaz de colaboración por Internet, así como métricas y generación de informes para ventas

y operaciones que ayudan a las compañías a predecir y conceptualizar la demanda del cliente con mayor precisión.

Planificación de la distribución proporciona análisis de los inventarios y cálculos de las metas de existencias que varían con el tiempo para garantizar un equilibrio óptimo entre los niveles de servicio y la inversión en inventarios; planes de reabastecimiento sincronizado para todos los puntos de la red directamente de regreso a las fuentes de proveedores y fabricación con el fin de tener mayor visibilidad.

Planificación de la manufactura brinda un sistema de planeación avanzada basado en restricciones para entornos de fabricación en serie, diseño y ensamblaje; herramientas similares para fabricantes de procesos.

Programación de la producción ofrece una programación finita de capacidades para entornos repetitivos, de diseño y ensamblaje, así como instalaciones de producción de procesos por lotes.

Logística y transporte facilita la planeación de transportación, contratación de transportación, planeación de rutas, gestión de transportación, envío de paquetería de pequeño volumen y logística de comercio internacional para operaciones globales con múltiples módulos.

Gestión de almacenes: hace posible la realización y distribución integral incluyendo la gestión de inventarios, mano de obra, y de trabajo y tareas, así como cross-docking, servicios con valor agregado, manejo de almacenes, facturación y propiedad de múltiples inventarios, y distribución dirigida por voz.

Manejo de eventos es una tecnología proactiva para gestionar excepciones en tiempo real con el fin de detectar cambios en las condiciones en cualquier punto de la cadena de suministro y alertar acerca de ello instantáneamente para darles una solución.

SAP SCM: SAP Supply Chain Management (SAP SCM) permite la colaboración, la planificación, la ejecución y la coordinación con la red de cadena de suministro

al completo. SAP Supply Chain Management (SAP SCM) genera valor permitiéndole reducir los costes, aumentar los ingresos y mejorar el servicio a sus clientes.

SAP SCM forma parte de SAP Business Suite que aporta a las empresas la capacidad única de hacer funcionar sus procesos empresariales básicos con un software modular diseñado para trabajar con otro software de SAP o de otros proveedores. SAP SCM cuenta con funcionalidades de coordinación que realizan seguimiento de los procesos financieros, de materiales y suministros industriales e identifican los problemas a lo largo de toda la cadena de suministro.

SAP SCM es más que un paquete de gestión de eventos, es una herramienta de software que le permitirá planificar y coordinar en tiempo real, al mismo tiempo que le permitirá tener la capacidad para reaccionar con mayor rapidez ante posibles fallos en la red.

Casos de Éxito.- Existen una gran variedad de empresas que han implantado en sus procesos todo lo relacionado con la Gestión de la Cadena de Suministro para mejorar su efectividad de entrega y satisfacción de los clientes.

A continuación mencionaremos los casos más importantes: Zara Zara es una de las marcas españolas más conocidas del mundo. Parte del secreto de su éxito está en su capacidad de poner en sus casi 600 tiendas en todo el mundo miles de prendas cada año, de acuerdo a los comentario en el artículo del Diaro El País.

Según Sheffi, Yossi (2005), indica que la rotación de inventarios es un factor fundamental a evaluar en la cadena de suministros.

Cuanto mayor es la rotación más capacidad hay de responder a las demandas de los clientes; coste de las materias primas sobre el total de las ventas -si logras reducirlo, aumenta el margen y retorno sobre activos, que mide la eficacia en la planificación de estas actividades.

En el caso de Zara, por seguir con el ejemplo, su objetivo principal es poner en la tienda la oferta más atractiva posible para el público en el menor tiempo posible.

"Es un sistema muy complejo que permite renovar sus colecciones cada dos semanas, con un ciclo de producción muy corto y que le permite cambiar rápidamente en función de la demanda", resume la profesora del Instituto de Empresa Charo Silva, quien analizó el modelo de negocio de la compañía para un caso de la escuela.

Mercedes Benz España: Los resultados que ha obtenido Mercedes Benz España son: a) Reducción del número de proveedores de 1.497 a aproximadamente 200 b) Ahorro en el área de aprovisionamiento entre 1.5 y 3 millones de euros, de los cuales entre un 20 y un 30% pueden ser atribuidos directamente al proceso de reducción de costes, c) Retorno de la inversión (ROI) en torno al 80%.

Asimismo, la facturación electrónica, supone para Mercedes Benz y su red de concesionarios una reducción del impacto medioambiental derivado de la eliminación del papel empleado en las 142.000 facturas que utiliza anualmente.

Esta cantidad supone un total de 284.000 folios o, lo que es lo mismo, 1,41 toneladas de papel que se ahorran con la emisión de e-Factura.

Carlsberg Breweries: El grupo cervecero Carlsberg, ha implantado una nueva solución tecnológica en sus redes de distribución y reparto, basada en los ordenadores de mano 760 de Intermec. Carlsberg Breweries es una de las principales compañías de bebidas europeas.

Con unos ingresos de 4.650 millones de euros en 2003, la empresa está presente en el mercado de cervezas, refrescos y agua mineral, con una producción anual de 10 mil millones de litros, de los que el 80 por ciento corresponden a su conocida cerveza. La compañía de bebidas danesa implantó diversas terminales e impresoras portátiles de Intermec en 1.200 camiones de distribución.

Toda la red trabaja en tiempo real a partir de las diferentes opciones de comunicaciones que ofrece el terminal 760 de Intermec. El dispositivo elegido por esta compañía ha sido el terminal portátil 760 de Intermec, un ordenador de mano con pantalla color, basado en el sistema operativo Windows CE y dotado de tres

diferentes sistemas de comunicación inalámbrica (GSM/GPRS, 802.11b y Bluetooth) y lector de código de barras.

Estos dispositivos permiten: a) Trabajo en tiempo real: permite a los repartidores estar en contacto permanente con los centros de producción y almacenaje y enviar y recibir información en tiempo real acerca de la actividad o de las incidencias, b) Logística Inversa: mejorando la gestión de la recolección de envases vacíos retornables, en unos países con una alta sensibilización por el reciclaje y la protección medioambiental.

Tras el éxito de este proyecto, que incluye la implantación de SAP como sistema de gestión a nivel corporativo, el grupo danés estudia extender el uso de tecnologías y aplicaciones de movilidad en tiempo real a otras áreas de su cadena de suministro y al resto de subsidiarias europeas.

SCM en la Actualidad y el Futuro: RFID (siglas de Radio Frequency Identification, en español identificación por radiofrecuencia) es un sistema de almacenamiento y recuperación de datos remoto que usa dispositivos denominados etiquetas, transpondedores o tags RFID.

El propósito fundamental de la tecnología RFID es transmitir la identidad de un objeto (similar a un número de serie único) mediante ondas de radio.

Las tecnologías RFID se agrupan dentro de las denominadas Auto ID (automatic identification, o identificación automática). Las etiquetas RFID son unos dispositivos pequeños, similares a una pegatina, que pueden ser adheridas o incorporadas a un producto, animal o persona. Contienen antenas para permitirles recibir y responder a peticiones por radiofrecuencia desde un emisor-receptor RFID.

Las etiquetas pasivas no necesitan alimentación eléctrica interna, mientras que las activas sí lo requieren. Una de las ventajas del uso de radiofrecuencia (en lugar, por ejemplo, de infrarrojos) es que no se requiere visión directa entre emisor y receptor. Entre las estrategias empresariales que condicionan el desarrollo y el

rendimiento de las Cadenas de Suministro, hemos seleccionado las siguientes como las más influyentes en la competitividad y la responsabilidad social desde el punto de vista logístico: a) Desarrollo de la Colaboración en la Cadena de Suministro, b) Sostenibilidad (Green Logistics), c) Competencia basada en el Tiempo.

De acuerdo a Lambert, D (2008), menciona que las cadenas de suministros no son eficientes en muchos casos.

Una de las razones por las que las Cadenas de Suministro no son eficientes es por la deficiente utilización de activos: camiones a media carga, almacenes dedicados con bajo movimiento, entregas urbanas realizadas por múltiples proveedores al mismo cliente.

Un reciente estudio, realizado por Cap Gemini junto a directivos de empresas líderes europeas, enfatiza la necesidad de colaborar entre los distintos agentes de la Cadena de Suministro con el fin de: a) Ahorrar Costes b) Mejorar el Servicio c) Contribuir a la Sostenibilidad del Planeta La figura siguiente muestra el futuro de las SCM, hacia un Entorno colaborativo.

Sostenibilidad: (Green Logistics), La Conservación del Medio Ambiente es una de las preocupaciones políticas y sociales más acuciantes de los últimos años, especialmente por el impacto en el cambio climático.

El impacto principal de la logística en el medio ambiente está originado por: a) El transporte (en particular por carretera) b) El reciclaje de los embalajes.

Competencia basada en el Tiempo: Este concepto refleja una realidad para muchas industrias: la competencia se desarrolla a nivel de la cadena de suministro por conceptos que van más allá del coste.

La Agilidad para responder a la demanda de los Clientes, y en la introducción de Nuevos Productos es clave para la estrategia de algunas empresas en numerosos sectores: a) Textil: Zara b) Tecnología: Dell c) Automoción: Toyota.

SCM y el Comercio Electrónico: Los actores principales del comercio electrónico entre empresas, serán los e-marketplaces, que son sitios en Internet donde se encuentran compradores y vendedores, que interactúan entre ellos y con el sitio web. En el año 2004, la empresa de estudios de mercado IDC estima que del 45 al 75% de las transacciones entre empresas serán realizadas a través de e-marketplaces.

Los e-marketplaces: ofrecen distintos servicios como la compra y venta de productos y servicios, vías de comunicación e intercambio de información entre compradores y vendedores, subastas y subastas inversas, ofertas de stocks, contenidos de información de la industria en particular, catálogos organizados de distintos proveedores.

La gestión de la cadena de suministro a través de Internet es una realidad en el corto y medio plazo que brinda grandes oportunidades a la empresa y que se pueden resumir en las siguientes:

- 1.- Disminución de los precios de adquisición de las compras entre un 5 y un 15%.
- 2.- Disminución de los costes de los procesos en torno a un 50% debido a la mejora de la eficiencia de los mismos.
- 3.- Reducción de costes de compra debido a la eliminación de intermediarios.
- 4.- Ampliación del número de proveedores potenciales y disminución del tiempo de localización.
- 5.- Mejoras en la gestión de stocks y disminución de los niveles de inventario.
- 6.- Información precisa sobre el estado del proceso de compra y logística.

Gestión de la cadena de suministros en supermercados: Caso Walmart

La gestión integral de la cadena de aprovisionamiento, es uno de los temas que cada día cobra más importancia dentro del ámbito empresarial, dada su relevancia, configuración y desarrollo de las redes empresariales.

Razón por la cual, hoy día la lógica subyacente de la estructura de alineación dinámica, es que las empresas necesitan estar integradas con sus clientes o mercados en el contexto de un ambiente operativo predominante.

El poder de esta estructura recae sobre su habilidad para revelar la interacción entre las necesidades del negocio.

La transición de minorista regional a potencia mundial hace de Walmart la empresa más exitosa en términos de gestión de cadena de suministro. Cuando se ingresa a una de sus tiendas se es testigo de uno de los más grandes triunfos en la historia de la logística y operaciones comerciales. Veamos porque.

De acuerdo con Mollenkopf, Diane y otros (2000), este gigante minorista mantiene una reserva de productos producidos en más de 70 países. También, opera más de once mil tiendas en 27 países alrededor del mundo y gestiona un nada conservador inventario con un valor de 32 billones de dólares.

Con este tipo de números, para mantener una gestión eficiente de la cadena de suministro es imperativo balancear el crecimiento de la empresa y la optimización.

Walmart está comprometida con un modelo de negocio que impulsa a bajar los costos de su cadena de suministro para permitir a los consumidores ahorrar dinero y vivir mejor.

En su transición de minorista regional a una potencia mundial, Walmart se ha convertido en sinónimo de éxito en términos de gestión de cadena de suministro.

En palabras de James Crowell, director del centro de investigación de Gestión de Cadena de Suministro en el colegio de negocios Walton, “No creo que exista una universidad en este mundo que no hable de esta empresa y su cadena de suministro, ya que son bien respetados, sólo porque lo hacen muy bien.”

Walmart comenzó con el objetivo de ofrecer a sus clientes los bienes que ellos quisieran, donde sea y cuando fuera que los quisieran. Bajo esta premisa, la compañía comenzó a desarrollar estructuras que permitieran ofrecer bajos precios todos los días.

La empresa se concentró en desarrollar una estrategia de gestión de la cadena de suministro altamente estructurada y mejorar esta ventaja competitiva, para así asumir la posición de liderazgo del mercado.

Pocos eslabones

En sus primeros años, La gestión de la cadena de suministro contribuyó a su éxito. Sam Walton, fundador de Walmart, quien en su momento fue dueño de varias tiendas de Ben Franklin, antes de abrir la primera tienda Walmart en 1962, solía comprar personalmente bultos de mercancía y los transportaba a sus tiendas.

La innovación en la cadena de suministro comenzó en el momento que la compañía eliminó algunos eslabones en ella. En los 80s, empezó a trabajar directamente con fabricantes para bajar costos y gestionar mejor la cadena de suministro.

Bajo la iniciativa llamada Inventario Administrado por el Proveedor (VMI por sus siglas en inglés), los fabricantes eran responsables de administrar sus productos en los almacenes. Como resultado, la compañía era capaz de esperar cerca del 100% del re-abastecimiento de toda la mercancía.

En 1989, Walmart fue nombrada el minorista de la década, con un inigualable costo de distribución estimado en 1.7% de su costo de venta – por lejos superior a sus competidores como Sears (5%) y Kmart (3.5%).

Desde entonces, la cadena de suministro de la empresa no ha hecho otra cosa más que mejorar.

Asociación estratégica y eficiente

Walmart establece alianzas estratégicas con la mayoría de sus proveedores, ofreciéndoles la posibilidad de compras de gran volumen y a largo plazo a cambio de los precios más bajos posibles.

Además, mejoró su cadena de suministro mediante la construcción de redes de comunicación con sus proveedores para improvisar el flujo de materiales con bajos inventarios.

El comportamiento de la red de proveedores, almacenes y tiendas al por menor fue definida tal como si fuera una sola firma.

Los proveedores dentro de la cadena de suministro sincronizan sus proyecciones de la demanda bajo un esquema colaborativo de planificación, previsión y re-abastecimiento.

Además, todos los eslabones de la cadena se conectan a través de herramientas tecnológicas, que incluyen una base de datos central, sistemas de punto de venta a nivel de tienda y una red de satélites.

En años recientes, la empresa ha utilizado etiquetas de identificación de radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés), códigos numéricos que se analizan desde la distancia para rastrear el movimiento de mercancías a lo largo de la cadena de suministro.

Ya que el inventario debe ser manejado tanto por Walmart y sus proveedores, ha animado a sus proveedores a utilizar también la tecnología RFID.

El enfoque significa un control menos centralizado de cooperación frecuente e informal entre sus tiendas, centros de distribución y proveedores.

Lo que hace a Walmart tan innovador es que ha estado compartiendo continuamente toda esta información con sus socios, cuando en tiempos antiguos, ninguna empresa lo hacía, incluso, muchas pagaban a terceros para obtener esa información.

En conjunto, estas ejemplares técnicas de relación con proveedores que permiten a una empresa a ofrecer productos de alta calidad en tiempo y forma, naturalmente llevan a lograr la satisfacción del cliente.

La mejor parte de mantener una buena relación con los proveedores es ahorrar en costos de producción e incrementar el retorno de inversión. Sería muy fácil negociar por descuentos o términos de pago más favorables si mantuviéramos este tipo de relaciones con nuestros proveedores.

Además, se puede incluso buscar el apoyo financiero de los proveedores (o deberíamos decir, de sus socios comerciales de confianza), en forma de crédito, préstamo o inversión de negocio.

Cross Docking, rastreo de inventario

Según Lambert, Douglas y otros (2008), una herramienta que permite mejorar el desempeño de las cadenas de suministro es el cross-docking.

En logística, el Cross-docking corresponde a un tipo de preparación de pedido (una de las funciones del almacén logístico) sin colocación de mercancía en stock (inventario), ni operación de picking (recolección). Permite transitar materiales con diferentes destinos o consolidar mercancías provenientes de diferentes orígenes.

El Cross-docking es una práctica de logística clave en la estrategia de Walmart para reponer inventario eficientemente. Se refiere a la transferencia directa de productos desde un camión de entrada a otro de salida, sin utilizar almacenamiento extra.

Los proveedores entregan sus productos en los centros de distribución de Walmart, donde éstos, son traspasados a otro camión, el cual, será el encargado de entregarlos a las tiendas.

El Cross-docking mantiene costos reducidos de inventario y transporte, además, reduce tiempos en transporte y elimina ineficiencias.

El utilizar esta práctica permite evitar mantener el inventario parado por largos periodos de tiempo; ya que los productos son enviados por los proveedores a los almacenes y luego, automáticamente, son re-enviados a las tiendas. Este proceso, usualmente se hace en 24 horas o menos.

Esta estrategia le permite reducir considerablemente sus costos que se traducen en precios altamente competitivos al consumidor.

Tecnología

En su incesante búsqueda por precios bajos, la compañía adoptó la tecnología para convertirse en un innovador en la forma en cómo las tiendas rastrean el inventario y re-abastecen sus estantes, lo que les permite reducir costos.

La tecnología juega un papel importante sirviendo como base fundamental de su cadena de suministro. Walmart cuenta con la más larga infraestructura tecnológica que cualquier empresa privada en el mundo. Su tecnología de última generación y diseño de la red, le permiten predecir con precisión la demanda, controlar y

predecir los niveles de inventario, crear rutas de transporte de alta eficacia y gestionar la logística para la relación y servicio hacia clientes.

Por ejemplo, Walmart fue la primera en implementar en toda la compañía el uso de los códigos de barra UPC (Universal Product Code – Código Universal del Producto), con el que se puede coleccionar información a nivel de tienda y ser analizada inmediatamente.

También desarrolló una tecnología llamada Retail Link, un sistema de bases de datos que hace uso de una red global de satélites. Esta tecnología está conectada con analistas que se dedican a predecir la demanda, la cual muestra información de ventas en tiempo real desde las cajas registradoras hasta los centros de distribución.

Los proveedores y fabricantes dentro de la cadena de suministro sincronizan sus proyecciones de demanda bajo un esquema de planificación colaborativa de previsión y reabastecimiento, y todos los eslabones de la cadena se conectan a través de la tecnología, que incluye una base de datos central, sistemas de punto de venta a nivel de tienda y una red de satélites.

El enfoque de Walmart significa cooperación frecuente e informal entre los almacenes, centros de distribución, proveedores y un control menos centralizado. Por otra parte, la cadena de suministro de la compañía, mediante el seguimiento de las compras y la demanda de sus clientes, permite a la empresa saber cuándo tiene que llevar productos a sus tiendas, en lugar de gastar por almacenamiento de productos. En otras palabras, cada tienda tiene únicamente los productos que va a vender en un tiempo determinado.

En los últimos años, Walmart ha utilizado etiquetas de identificación de radiofrecuencia (RFID por sus siglas en inglés); éstas utilizan un código numérico que

se puede escanear a distancia para rastrear mercancía en movimiento a lo largo de la cadena de suministro. Ya que el inventario debe ser manejado tanto por la empresa como por sus proveedores.

Incluso más recientemente, la compañía comenzó a utilizar etiquetas inteligentes, leídas por un escáner de mano, que permite a los empleados conocer rápidamente qué productos requieren ser reemplazados de manera que los estantes estén constantemente llenos y el inventario es vigilado de muy cerca.

De acuerdo con analistas de la universidad de Arkansas, hubo una reducción del 16% en problemas con falta de existencias desde que Walmart implementó la tecnología RFID en su cadena de suministro.

Los analistas, también señalaron que los productos que utilizan un código de producto electrónico se re-abastecían tres veces más rápido que los objetos que sólo utilizan la tecnología de código de barras tradicional.

Adicionalmente, Walmart también conectó a sus proveedores por medio de computadoras. Por ejemplo, crearon un modelo de colaboración con P&G para mantener inventario en sus tiendas y construir un sistema automático de re-orden, el cual, liga a todas las computadoras de la fábrica de P&G a través de satélites.

De este modo, P&G entrega sus artículos a Walmart, ya sea a alguno de sus centros de distribución o bien, directamente a la tienda que lo requiera.

La estrategia de gestión de Walmart ha proporcionado a la compañía una serie de ventajas competitivas, incluyendo mejores costos de producto, la reducción de costos por concepto de manejo de inventario, la mejora de variedad y selección en sus tiendas, y por ende, un precio más competitivo para sus consumidores.

Esta estrategia ha ayudado a Walmart a convertirse en la fuerza dominante en un mercado global altamente competitivo. A medida que la tecnología evoluciona, Walmart continúa enfocándose en implementar procesos y sistemas innovadores para mejorar su cadena de suministro y así, conseguir una mayor eficacia.

Un vistazo de cerca a las operaciones de la cadena de suministro de Walmart definitivamente ofrece valiosos puntos de aprendizaje que las empresas pueden adoptar y aplicar en sus propias operaciones.

Incluso, el coronel de la armada de Estados Unidos, Vernon L. Beatty, quien comanda la distribución de bienes en Kuwait, pasó todo un año en Walmart como parte de su entrenamiento militar.

La gestión de la cadena de suministro es mover los artículos correctos al cliente correcto en el tiempo preciso utilizando los medios más efectivos, dijo Beatty, en un artículo que escribió acerca de su experiencia. Nadie lo hace mejor que Walmart.

1.2.2 Supermercados

1.2.2.1 Definición

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: ultramarinos, 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.

1.2.2.2 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 S.A.

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 2009 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.

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 preocupamos por ellos. En Walmart, la opinión de cada empleado es respetada, valorada y tomada 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.

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 supertiendas 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 con menos de 5000 habitantes, si ofrecían algún incentivo a la gente para 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 monopólico 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 2009, poseía 15.500 almacenes en 35 países, tenía más de 495.000 empleados. Sus ventas consolidadas alcanzaron 108.629 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 factores 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.

En los aspectos mencionados se mencionan 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 auditorías 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 societal. Dicha política tiene dos orientaciones: salud y educación infantil, por un lado y medio ambiente, por el otro.

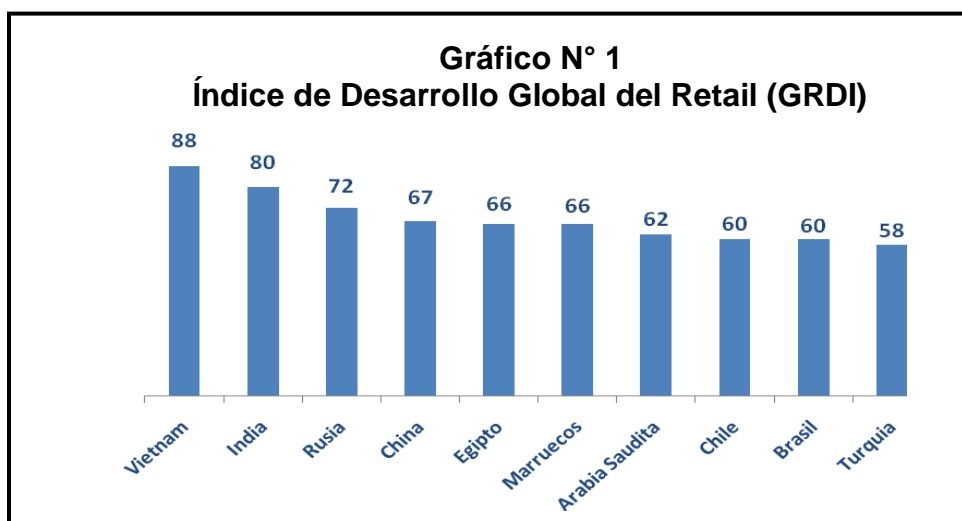
Todos los trabajadores, cuya conciencia medioambiental se ha ido desarrollando a través de diversas campañas, publicaciones internas y un manual sobre el medio ambiente. Así mismo, 2500 trabajadores asistieron a una formación sobre el desarrollo sostenible y 3145 participaron en varios seminarios sobre 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 sobremanera al fortalecimiento de nuestra imagen.

1.2.2.3 Supermercados en Chile

Maximixe (2014) 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 gráfico N° 1 muestra el índice de Desarrollo Global del Retail a diciembre del 2015.



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 para el hogar. Sus empresas incursionan en varios países del continente como Argentina, Brasil, Colombia, y Perú, donde encuentran economías con crecimiento sostenido, buen manejo macroeconómico, y con baja penetración de éste tipo de negocio.

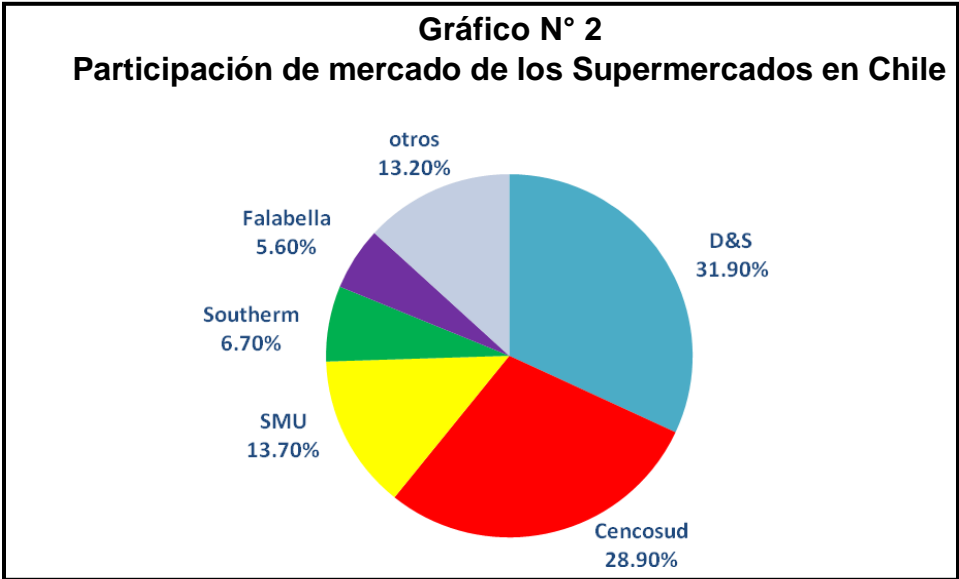
La expansión de los retails chilenos a otros países, no sólo busca nuevos nichos de mercado que le permitan incrementar sus utilidades, sino también buscan contrarrestar situaciones coyunturales que se presentan en Chile, como es la caída de su actividad económica y de su ingreso nacional bruto disponible.

Los principales operadores de retails en Chile son, D&S (el mayor supermercadista 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 París 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.

D&S sigue siendo líder en el mercado chileno con el 31,90% de las ventas. El gráfico N° 2 muestra la participación de los supermercados de Chile.



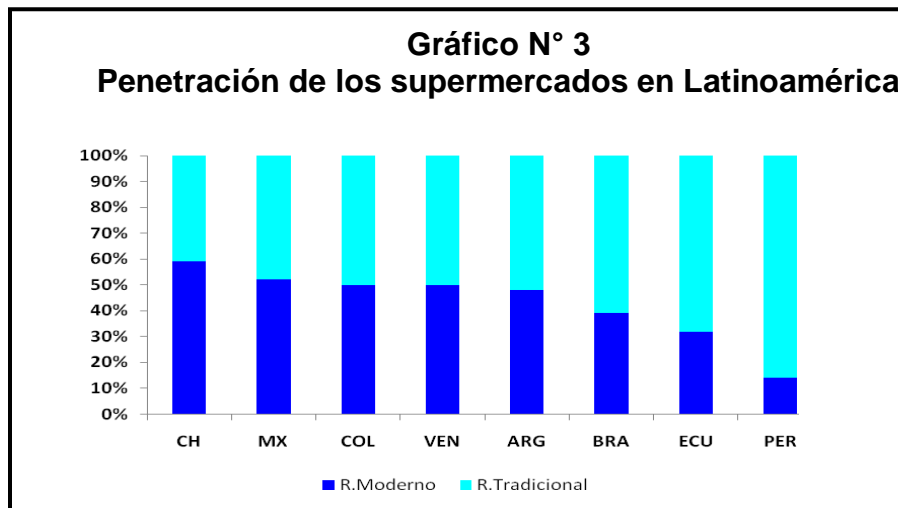
Fuente: A.T. Kearney

Elaboración: Maximixe

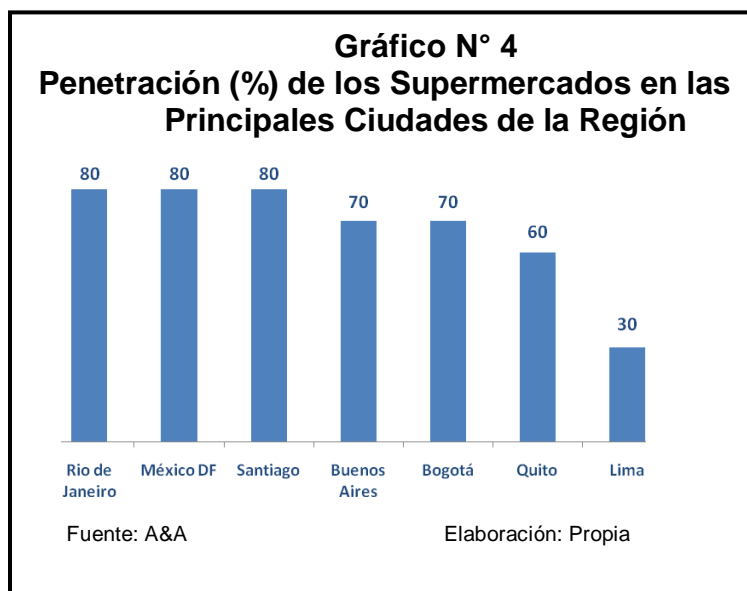
1.2.2.4 Supermercados en el Perú

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 gráfico N° 3 muestra la penetración de los supermercados en Latinoamérica.

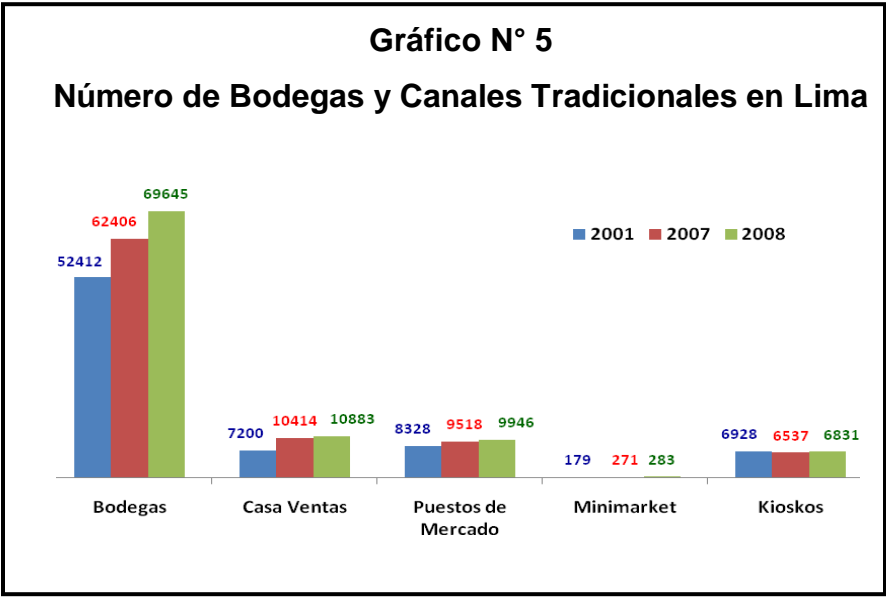


Analizando las principales ciudades de la Región, podemos apreciar que Lima es la ciudad con menos penetración en la Región, 30%, mientras que Río de Janeiro, México y Santiago de Chile son las ciudades con casi un 80%. En el gráfico N° 4 se muestra la penetración de los supermercados para el año 2015.



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 2007, en Lima existían 62,406 bodegas, 10,414 casas venta, 9,518 puestos de mercado y 6,537 kioskos. Para el 2008 se estimó que el número de bodegas se incrementó en 11,8%, alcanzando las 69,645 bodegas, según información del gerente general de la cadena de bodegas multi tienda. El gráfico N° 5 muestra la distribución del mercado tradicional en Lima.



Fuente: A&A

Elaboración: Propia

El sector supermercados en el Perú, ha mostrado gran crecimiento, principalmente durante los últimos 5 años. A Diciembre del 2015, el grupo Cencosud contaba con 87 locales, el grupo Interbank 106 locales y el grupo Falabella 57 locales.

Las ventas se han incrementado constantemente en los últimos años, esto asociado a la apertura de nuevos locales, al incremento del área de ventas (metros cuadrados) y a la incursión de supermercados en provincias.

Recuerdo una anécdota que me pasó en Wong de San Borja. Cuando la señorita cajera se disponía a entregarme mi vuelto, una de las moneditas que no logré agarrar dio a parar bajo el mostrador de la caja. El administrador de aquella época se acercó a mí y me preguntó: “¿Qué ha pasado?” Le dije que se me había caído una moneda debajo del counter, pero que no había problema.

Y él respondió: “No, espere un momento”. A los pocos segundos dos chicos de los que trabajaban allí, se acercaron prestos a levantar y mover el mueble -claro, atrás la cola estaba desesperada por tremendo lío que se armó por una moneda-. Yo apenas esperaba y pedía disculpas por la incomodidad de los otros clientes. Uno de los chicos encontró la bendita moneda y me la entregó. Diez céntimos. Por 10 céntimos Wong paró una de sus cajas por un poco más de 5 minutos para mí. Le agradecí a los muchachos que me ayudaron y al señor administrador de la tienda y me fui con mis bolsas y mis 10 céntimos.

Y es que esos pequeños detalles del servicio al cliente son los que marcan la diferencia, sean 10 céntimos o una moneda de oro. Es la filosofía familiar y laboral de un grupo que ha sabido ganarse los corazones de muchos peruanos.

Historia y expansión

En 1942, Erasmo Wong Chiang funda una pequeña bodega en la Avenida Dos de Mayo. Este negocio permitió que en 1983 se abriera el primer supermercado Wong en el Óvalo Gutiérrez, seguido por los locales de la Aurora y Benavides en Miraflores. El Grupo de Supermercados Wong implementó dentro de sus políticas principales la entrega de un servicio personalizado y de excelencia. En el año 92, un nuevo formato de hipermercados bajo la marca Metro se inicia en Chorrillos.

Ese mismo año se establece la plataforma de Wong Pedidos, servicio delivery para clientes. Con la compra de Galax y Todos, poco a poco se consolidan las adquisiciones de nuevos locales en Surco, San Borja, San Isidro, La Molina. Inauguran dos hipermercados Metro en Breña y San Borja, así como una tienda Wong en Camacho. En 1999 abren su primer supermercado Metro en La Molina.

Durante los siguientes años la expansión sigue en Independencia, San Miguel, Jesús María, Pueblo Libre, La Victoria, Rímac, La Planicie, Cercado, San Juan de Lurigancho e incluso en el Balneario de Asia al sur de Lima. Una nueva cadena denominada Eco Almacenes abre 6 tiendas. En el 2006 Metro abre en Comas, San Juan de Miraflores y Barranco.

A finales del 2007, Wong marca un hito en su historia formando parte de Cencosud, donde incursionan en el **rubro de los centros comerciales** a través del Centro Comercial Plaza Lima Sur y el Centro Cultural Plaza Camacho. Inician operaciones en Arequipa, Trujillo, Chiclayo y amplían la presencia de tiendas Metro en diferentes zonas de Lima. ¿Increíble no?

La filosofía

Para los hermanos Wong, no ha sido fácil la tarea iniciada por papá Erasmo. Ellos están convencidos que para alcanzar el éxito no sólo hay que tener confianza y trabajar con perseverancia, sino que además ***“es necesario ser creativos, innovadores; pero sobre todo si se quiere triunfar en los negocios, es fundamental tener vocación de servicio”***, declaró Efraín Wong al diario La República hace algunos años atrás.

Tal como cuenta en dicha entrevista, Wong, asegura que **los valores y el oficio se aprenden en casa**. Su madre siempre los obligó a estudiar, pero además a ayudar en el negocio familiar. *“Mi madre no dejaba de repetirnos que todos comíamos, nos vestíamos y teníamos nuestro techo gracias a la bodega”*, cuenta.

La clave según los Wong está en que **no hay excusas para alguien que quiere salir adelante, es buscar una oportunidad, una forma de desarrollar una idea**. Para lograr un objetivo solo hace falta mucho esfuerzo y también afirma Efraín Wong que uno debe estar **atento a los cambios constantes y trabajar con la idea principal que es la vocación de servicio**.

Y es cierto, nosotros no trabajamos para nosotros mismos – en parte sí, porque queremos generar ingresos para nosotros y nuestras familias – pero en realidad hacemos empresa porque queremos ofrecer algo (un producto o servicio) a alguien más. Esa es nuestra razón de existir. El cliente es la razón de ser de nuestros negocios, él merece respeto a la hora de tratarlo, merece un buen producto o servicio, merece un buen trato posventa. Un cliente satisfecho volverá y te recomendará. ¿No sería esto genial? Imagina unos 5 clientes satisfechos hoy, podrían ser unos 10 mañana y así incrementar de forma exponencial.

1.4 Investigaciones relativas al objeto de estudio

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados a partir del año 2005, en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, así como en otras universidades del país y del extranjero. A continuación se detallan algunos trabajos de investigación, con sus respectivas conclusiones:

Pérez Gómez, Catalina (2009), en su tesis doctoral, Adopción de políticas Lean Supply Chain en la cadena porcina en Cataluña, indica que el objetivo general fue caracterizar la cadena porcina catalana bajo en enfoque Lean y analizar de acuerdo con las dimensiones definidas por Manrodt et al. (2005), sobre una cadena de producción Lean, cual es la tendencia entre las empresas que la componen.

A continuación las conclusiones del estudio:

Mediante la perspectiva de cadena representada para el sector porcino se ofreció una visión más transversal al negocio de la producción de carne de cerdo. Tal perspectiva permite representar con mayor claridad la complejidad del sector y la responsabilidad de cada eslabón en la obtención de un producto de calidad. Además deja de manifiesto la importancia de la coordinación entre

los diferentes agentes que la integran, con el objetivo de responder acertadamente a la demanda del mercado.

- ✓ El presente trabajo ha conseguido estudiar el sector porcino catalán, uno de los sectores productivos con una importancia remarcada para la economía catalana, aplicando un modelo y una metodología adecuados y congruentes para responder a las hipótesis planteadas. El modelo y el enfoque Lean propuestos en el estudio han aportado al sector conceptos y herramientas diferentes, respecto a los paradigmas tradicionales en la administración de la cadena de aprovisionamiento.
- ✓ Se aplicó un modelo de dimensiones y atributos para analizar el desarrollo y adaptación de los principios Lean en la administración de la cadena porcina. El modelo fue ajustado y validado por expertos del sector, teniendo en cuenta las características concretas en cada una de las dimensiones y atributos.
- ✓ El trabajo realizado con las empresas, por medio de las entrevistas y la jornada de presentación de resultados, permitió exponer y debatir los conceptos y herramientas Lean que guiaron el estudio. El espacio de debate abierto, en torno a la problemática del sector porcino Catalán en la administración de la cadena completa, estuvo moderado por expertos y conocedores de unos temas y otros, contribuyendo de esta manera a acercar opiniones y proponer escenarios de colaboración.
- ✓ El estudio ofreció una retroalimentación para cada una de las empresas participantes en el estudio. Cada una de las empresas recibió un informe personalizado, en el cual podían comparar para cada atributo, su situación respecto a la situación general de la cadena y por tipología de empresa.

Vigil, F. (2010) en su estudio, determinación de “Los Factores Claves de Éxito en los Supermercados de Lima Metropolitana y Callao, para optar el grado de

Doctor en Administración por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, menciona que el objetivo general del trabajo de investigación fue determinar los factores críticos de éxito de los supermercados de Lima Metropolitana y el Callao. El tipo de investigación fue descriptivo y el nivel aplicado, el método y diseño de investigación fue retrospectivo ex post facto.

La población en estudio estuvo representada por los consumidores de las cinco Limas: Lima Norte, Lima Sur, Lima Este, Lima Centro y el Callao. La muestra fue no probabilística, constituida por 514 consumidores y 10 retailers.

Los instrumentos utilizados para la medición de las variables fueron dos encuestas realizadas a 514 consumidores y 10 retailers de las cinco Limas. La encuesta dirigida a los consumidores constó de 10 ítems o factores críticos para el éxito de los supermercados.

La encuesta dirigida a los retailers constó de 15 ítems o factores críticos para el éxito de los supermercados, adicionalmente 6 ítems para medir el nivel de obstáculo para el crecimiento del sector supermercados y 10 ítems para medir el nivel de los factores como importancia que estos tienen para el crecimiento del sector supermercados en el Perú.

Se aplicó una prueba para medir la Validez y Confiabilidad de los Instrumentos, resultando válidos ambos instrumentos con un alfa de Cronbach de 0.619 para la encuesta a los consumidores y 0.625 para la encuesta a retailers. Para la primera encuesta se realizó un análisis discriminante para intentar identificar las variables explicativas del éxito de los supermercados.

Los resultados de la primera encuesta fueron que el tamaño y las dimensiones, la modernidad de las instalaciones y el descongestionamiento son los factores claves para el éxito de los consumidores.

Para la segunda encuesta también se utilizó el análisis discriminante y el Lambda de Wilks, los cuales indican que, desde el punto de vista de los

retailers, el 66,7 % de los casos han sido clasificados correctamente teniendo en cuenta solo dos variables discriminadoras: la tecnología usada en los procesos operativos del supermercado y que la administración esté centralizada explican la mayor parte de la variancia de los resultados.

Del mismo modo, indican que la incertidumbre política de las elecciones 2011 y los trámites y permisos municipales son los principales obstáculos para el crecimiento del sector supermercados y que el factor créditos de consumo de empresas financieras explica el crecimiento del sector supermercados.

Queda demostrado que los principales factores claves para el éxito de los supermercados de Lima Metropolitana y el Callao son: Tamaño y Dimensiones, Modernidad de las Instalaciones, Descongestionamiento, Tecnología de las operaciones y administración centralizada. Los principales obstáculos para el crecimiento del sector supermercados son incertidumbre política de las elecciones 2011 y los trámites y permisos municipales.

Finalmente, se demostró que los créditos de consumo de las empresas financieras y los proveedores son los que explican mejor el crecimiento del sector supermercados.

García Gómez, Blanca (2009)

Los programas de fidelización de clientes en establecimientos detallistas: Un estudio de su eficacia

CONCLUSIÓN

Como resultado de un estudio preliminar, previo en cualquier caso al contraste del modelo sobre la importancia que el individuo concede a distintos atributos comerciales en la elección de su establecimiento de compra habitual, conviene empezar reconociendo que la existencia de un programa de fidelización es, para el conjunto de la muestra analizada, el elemento menos valorado, muy por detrás de la cercanía, la amplitud del horario de apertura, la calidad y variedad del surtido y el nivel de precios.

Baste decir a este respecto que el 75 por ciento de la muestra admite que, de los cinco atributos considerados, la presencia en el establecimiento de algún programa de lealtad es el cuarto (15,6%) o el quinto (58,9%) en orden de importancia.

Estamos seguros de que las empresas son conscientes de este hecho, pero no estamos tan convencidos de que estén tomando las medidas necesarias para poner en valor los beneficios que la participación en un programa de fidelización le puede reportar al consumidor.

No obstante, este comentario general, también es cierto que los participantes en los programas valoran algo más la presencia de este atributo en el establecimiento que los no participantes. Lo que de momento no sabemos es si son participantes porque dan importancia a los programas o, en sentido contrario, dan importancia a los programas porque participan, esto es, porque a través de la participación han descubierto los beneficios que pueden obtener.

El problema que planteamos sobre el sentido de la relación causal es relevante en la medida en que su resolución debería servir para orientar la actuación comercial del establecimiento: en el primer caso, habría que comunicar a los no participantes las ventajas asociadas a la entrada en un programa; en el segundo, habría que incentivar la participación.

Pero no sólo apreciamos diferencias de valoración de los programas entre participantes y no participantes. Dentro de los primeros, se observan diferencias muy claras según el tipo de programa en el que se integran.

En concreto, son los miembros del club de clientes los que más importancia dan a la existencia de los programas de fidelización (tanto como a la cercanía y sólo por debajo de la amplitud del horario), una importancia significativamente mayor que la atribuida por los participantes en un PAP o en un PT.

Son resultados que nos llevan a pensar que estamos ante segmentos de clientes distintos, con motivaciones e intereses diferentes, que responderán de modo diverso a la oferta de programas de lealtad.

Esan (2009), realizó una investigación referente a los factores críticos de éxito de centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao, llegando a determinar que existen diez factores claves de éxito, que a continuación se pasan a describir:

Vías de acceso: el cual considera las condiciones y facilidades que tienen los consumidores para llegar al centro comercial, tanto de forma peatonal como vehicular.

Tenant mix atractivo: el cual se relaciona con el balance ideal de productos y servicios que el centro comercial considera adecuado para el segmento meta al cual va dirigido.

Ubicación: factor que hace referencia a contar con un importante radio de influencia, la cercanía a un atractivo segmento de mercado y áreas disponibles para futuras inversiones.

Administración centralizada: la que implica una gestión única que garantice la eficiencia en la operatividad y estrategias del centro comercial, así como una coincidencia en los objetivos trazados por las organizaciones.

Diseño e infraestructura: contar con instalaciones modernas que reflejen los gustos del segmento meta. De igual forma, un diseño que permita aprovechar las debilidades que hay en los formatos tradicionales de comercio, y capitalizar los riesgos que hay en la calle tales como: seguridad, garantía, orden, limpieza, acceso, tránsito fluido, oferta organizada, tecnología, iluminación, espacios de recreación, centros de convenciones.

Disponibilidad de tiendas ancla: tiendas por departamento, supermercado, hipermercado o mejoramiento del hogar.

La existencia de ellas es vital para el centro comercial por cuanto generan el tránsito de los consumidores de un extremo al otro. Su importancia radica de igual forma en la calidad y variedad de sus productos, y los medios que disponen tanto en el marketing como la publicidad para atraerlos al punto de venta.

Las tiendas ancla, son consideradas los pilares para el diseño de la infraestructura de un centro comercial.

Incremento del crédito de consumo y use de tarjetas de crédito: referido a la facilidad de adquirir los productos del centro comercial sin contar con el efectivo disponible en el momento de la compra. También facilita el acceso a compras de mayor valor.

Estimación de la demanda: la cual debe darse de forma correcta sobre la base de criterios demográficos del área de influencia y metros cuadrados disponibles para el proyecto.

El riesgo de una incorrecta estimación de la demanda radica en la pérdida de calidad de servicios a los consumidores, saturación extrema del centro comercial en fechas u horas punta, entre otros.

Estabilidad y crecimiento económico del País: la investigación realizada respecto a los sectores de centros comerciales en Latinoamérica corrobora que el desarrollo de la economía se encuentra estrechamente ligado al que se da en el sector de centros comerciales.

Entre las características del crecimiento económico se tiene: el incremento del PBI, el aumento del empleo, mayores sueldos, mayor inversión, entre otros.

Tamaño y dimensiones: ligado estrechamente a la estimación de la demanda y a la disponibilidad de terrenos existentes. El resultado de la encuesta indica que el 79,9% de los administradores de retailers y el 87% de los consumidores consideran al tamaño y las dimensiones del centro comercial como factores importantes en el éxito de un centro comercial.

Adicionalmente, luego del estudio realizado, si bien los factores críticos de éxito definidos anteriormente son claves para el éxito de un centro comercial, la interrelación entre ellos es un elemento a tomar en cuenta para el logro de los objetivos de la administración.

Existe convergencia en los factores que han determinado el éxito del sector de los centros comerciales en diversos países de la región como Argentina, Colombia, Ecuador y Chile.

Al realizar el benchmarking del sector de centros comerciales en la región, en los países antes mencionados, se identificaron características y factores en común que han favorecido el desarrollo de este sector. Entre las principales se tiene: ubicación, tenant mix, administración centralizada, servicios complementarios y adicionales, así como estabilidad y crecimiento económico.

Finalmente se determinó que existe convergencia en lo que respecta a los factores críticos que determinan el éxito de un centro comercial, a partir del benchmarking, y desde el punto de vista de los expertos del sector, de los administradores de retailers de los centros comerciales y de los consumidores.

Haciendo un análisis comparativo de los estudios de Investigación y de Esan, podemos plantear que en el caso de los supermercados de Lima Metropolitana y el Callao los factores críticos de éxito sean: diseño e infraestructura relacionado a la modernidad de las instalaciones, créditos de consumo,

administración centralizada, servicios complementarios y adicionales, así como la estabilidad económica del país como los más relevantes.

Más adelante la presente investigación se encargará de determinar si son estos o no los factores críticos que determinan el éxito en el mercado moderno de Lima Metropolitana y el Callao.

Maximixe (2009) en su análisis de riesgos de mercados de septiembre 2009, analiza el sector supermercados, manifestando que, en cuanto a la evaluación de oportunidades y riesgos, el bajo nivel de penetración en Perú (14%) y Lima (30%) continuará impulsando las oportunidades de inversión en el sector. Otro factor favorable es el crecimiento de los créditos de consumo de las empresas financieras, especialmente en los sectores C y D.

En relación a las ventas, esta se hará utilizando la estrategia de incrementar las ventas a través del aumento del número de tiendas demandará mayor inversión dada la importante apreciación del metro cuadrado en zonas no atendidas derivada de la escasez de terrenos adecuados para el negocio.

También se enfrentan demoras en los procesos de saneamiento legal de los terrenos y dificultades en los trámites y permisos municipales para la construcción.

Por otro, el estudio indica que el principal grupo de supermercados en el Perú y en Latinoamérica, Cencosud, cuenta con operaciones activas en 5 países de la región: Perú, Argentina, Brasil, Colombia y Chile, plazas en las que desarrolla una estrategia multiformato lo cual le permitió alcanzar ventas en el 2008 por US\$ 6,131 millones.

El formato de supermercados tiene la mayor participación de los negocios que opera Cencosud llegando a representar en el 2008 el 53,5% de las ventas totales en todos los países donde opera la empresa. En el 2008, el 67% del

total de locales de Cencosud fueron del formato supermercados, en tanto que 13,3% fueron del formato hipermercados. Durante dicho año estos representaron el 27% de superficie de venta. Durante el primer trimestre del 2009, las ventas consolidadas de supermercados e hipermercados de Cencosud representaron el 72,5% del total.

Con respecto a su competidor más cercano, Supermercados peruanos, manifiesta que fue la primera cadena en incursionar a provincias, su expansión comenzó en la zona norte del país (Trujillo), con una inversión de US\$ 6 millones, expandiéndose rápidamente en el centro y sur del país, en el 2009 abrió su segundo local en Trujillo y su primer local en Ica.

Actualmente, es la única empresa de bandera nacional, compitiendo con Wong y Metro que pertenece al grupo chileno Cencosud y Tottus que pertenece al grupo chileno Falabella, cuyas participaciones en ventas en el 2008 fueron de 31%, 52% y 17% respectivamente.

La estrategia de SP se ha orientado al crecimiento a través de la apertura de nuevos locales. La expansión de Supermercados Peruanos durante el 2008 se dio principalmente en el formato de hipermercados orientados a bajos precios.

Ésta empresa maneja 5 formatos (Plaza Veá Hiper, Santa Isabel, Plaza Veá Súper, Vivanda y Mass) de tiendas orientados aún segmento de mercado diferente.

Las regiones elegidas para su expansión, fueron porque mostraron indicadores económicos importantes para el crecimiento del sector supermercados, en el caso de Junín (Huancayo), su actividad económica medida a través de su VBP (Valor Bruto de la Producción) creció 11,9% en el 2008 y su nivel de empleo lo hizo en 19,8%. En Arequipa su VBP creció 6,6% y su nivel de empleo avanzó 9,8%. Chiclayo creció 24,3% y el empleo 8,3% con respecto al 2007.

Estas ciudades muestran gran dinamismo y brindan las condiciones necesarias para el desarrollo del negocio como son mayores ingresos, mayor consumo privado, facilidades y aseguramiento de un continuo abastecimiento de productos (carnes, frutas, pescado, huevos, manufacturas, entre otros).

El grupo Falabella, que representa hipermercados Tottus fue el retail que inauguró mayor número de locales en el 2008. Durante el 2008, la cadena inauguró 9 locales, mientras que supermercados peruanos inauguró 7 nuevas tiendas, todos en el formato de hipermercado Plaza Vea, de las cuales una está ubicada en provincia, no obstante, en noviembre del 2008 cerró una tienda del formato supermercados Mass.

Por su parte el grupo Cencosud adquirió supermercados El Centro, que cuenta con seis locales ubicados en Chiclayo y Cajamarca, estos locales tienen un área de venta promedio de 1000 metros cuadrados e inauguró dos hipermercados bajo el formato Metro.

En este mismo período, Tottus abrió nueve tiendas, dos de las cuales están ubicadas en el interior del país (Trujillo e Ica).

Finalmente, se refiere al crecimiento del sector, indicando que la expansión de los supermercados se dará en mayor medida en aquellas ciudades que presenten mayores niveles de empleo y poder adquisitivo de la población al alza, para que el consumo privado impulse el crecimiento de los supermercados.

1.5 Marco conceptual

Cadena de suministro: Una **cadena de suministro** está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente.

La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes.

Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente.

Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente.

Crecimiento: El **crecimiento económico**, está vinculado a un aumento de la productividad, el consumo y otros indicadores propios de la economía

Crecimiento de los supermercados: Significa que a aumentado la productividad, las ventas, el número de locales y el consumo en el mercado moderno por parte de los consumidores.

Crédito de consumo: Son aquellos que conceden las Entidades Financieras para la adquisición de un bien o servicio de consumo.

Competencia: La palabra competencia, deriva del latín competentia, que tiene dos vertientes. Por un lado, significa disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.

Por otro lado, significa oposición o rivalidad por aspirar a obtener lo mismo. Se refiere a la situación de empresas que rivalizan en un mercado al ofrecer o demandar un mismo producto.

Competitividad: Según el Diccionario de la Real Academia Española recoge el término competitividad como: “capacidad de competir; rivalidad para la

consecución de un fin”. En términos empresariales, se entiende por competitividad a:

La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

En el ámbito económico y social la competitividad es actualmente la característica o cualidad que permite sobrevivir a una organización dentro de los mercados saturados; si una empresa no es competitiva está condenada a la desaparición; la mayoría de las veces podríamos sustituir competitividad por la palabra eficiencia; pero la eficiencia es el paso previo para la consecución de la competitividad; sin eficiencia nunca alcanzaremos competitividad; por ejemplo, si no somos eficientes en la asignación de los recursos no podremos ser competitivos en costos; es necesario aclarar que la eficiencia no lleva aparejada la competitividad aunque si es un factor sin el cual no se consigue la competitividad.

Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias; se distinguen, entre ellas:

- La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos; cada día es más fácil que una empresa acceda a mercados que hasta hace pocos años tenían vetado el acceso a empresas y productos extranjeros.
- La proliferación de competidores debido a los procesos de industrialización tardía y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora; al desaparecer antiguos monopolios quedan en algunos nichos suficiente mercado para muchas empresas.
- La diferenciación de la demanda; que, además, exige cada vez mejores productos y productos específicos según sus necesidades; además, la

calidad alcanzada por un producto nunca se puede reducir, la demanda sólo tolera su aumento.

- El acortamiento de los ciclos de producción.
- La implementación de innovaciones radicales: nuevas técnicas (microelectrónica, biotecnología, ingeniería genética, nuevos materiales y nuevos conceptos organizativos), y avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas.

Debido a estos cinco factores la necesidad de tener y mantener competitiva a una organización se convierte en una labor primordial para el empresario actual.

Eficacia

Capacidad para lograr los objetivos. Hacer las cosas correctas, utilizar recursos de manera óptima y obtener resultados y agregar valor.

Eficiencia

Capacidad para hacer correctamente las cosas. Uso de los recursos mínimos (materia prima, dinero, y personas) para obtener el volumen deseado de producción.

Estrategias

El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos.

En su sentido amplio, "Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional".

En un sentido general la estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos

trascendentes. "La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa.

Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

Estilo de vida: Equivale a la forma que se entiende la vida expresado en el comportamiento, costumbres, vida cotidiana, preferencias.

Estrategia Competitiva: Porter definió la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas, (nuevos competidores, competidores actuales, poder negociación proveedores, poder negociación compradores y productos sustitutivos), y que como resultado buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión.

Es decir, las acciones que se llevan a cabo para conseguir los resultados esperados. Bien, partiendo de esta premisa propuso un axioma mediante el cual resumía que las empresas pueden llevar a cabo 3 estrategias competitivas:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

Gestión

Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

Gestión de la Cadena de Suministro: El término **SCM** (*gestión de la cadena de suministro*, del inglés *Supply Chain Management*) se refiere a las herramientas y métodos cuyo propósito es mejorar y automatizar el suministro a través de la reducción de las existencias y los plazos de entrega. El término producción "justo a tiempo" caracteriza el concepto de reducir al mínimo las existencias a lo largo de toda la cadena de producción.

Las herramientas SCM se basan en información sobre la capacidad de producción que se encuentra en el sistema de información de la empresa para hacer pedidos automáticamente. Por eso, las herramientas SCM tienen una fuerte correlación con la *gestión integral de la empresa* (ERP, *Enterprise Resource Planning* en inglés) dentro de la misma empresa.

En teoría, una herramienta SCM permite rastrear el paso de las piezas (*rastreabilidad*) entre los distintos participantes de la cadena de suministro.

Hipercompetencia: Fue creado por Richard A. D'Aveni, el primer autor que va más allá de los conceptos de estrategia competitiva generados por Michael Porter (Competitive Strategy) en 1980.

Tal vez la mejor manera de entender en qué radica la hipercompetencia, es comparándola con la competencia tradicional:

La competencia tradicional busca crear ventajas competitivas sostenibles.

La hipercompetencia trata de destruir todas las posibles ventajas, incluso atacando las de nuestros propios productos.

La competencia tradicional busca una estrategia estable, basada en un ajuste entre los recursos que se tienen y los objetivos estratégicos. La hipercompetencia cambia muy frecuentemente sus estrategias, basándolas en la velocidad de respuesta, la rapidez, la sorpresa, la búsqueda de una

constante innovación, cambio constante de reglas y ataques simultáneos en varios frentes.

Mientras la estrategia competitiva tradicional (por ejemplo, en Porter), se basa en reconocer y crear estructuras que generen competitividad, en la hipercompetencia, la capacidad de crear una disrupción de las estructuras y generar caos son las ventajas competitivas más buscadas.

La estrategia tradicional busca crear ventajas competitivas sostenibles. La hipercompetencia crea ventajas competitivas temporales, no sostenibles a largo plazo, pero las crea constantemente.

La competencia tradicional busca un estado en que las utilidades sean crecientes o al menos estables. En la hipercompetencia se reducen las utilidades por unidad vendida en forma constante, con la intención de destruir al contrincante. Una vez que un mercado ya no genera utilidades, se cambia a una nueva manera de competir, a una nueva definición de valor para el producto o negocio.

Minoristas: Por su naturaleza la venta minorista puede definirse como todas las actividades efectuadas en la venta de bienes o servicios al consumidor final para su uso personal, no para lucrar.

No interesa cómo ni dónde vendan, sino que el motivo de su compra no sea lucrar. Como ejemplos tenemos supermercados Wong.

Pero, no solamente son cadenas comerciales o supermercados, también se encuentran incluidos la bodega de la esquina, las carretillas, los ambulantes, los vendedores en los semáforos, etc.

La venta minorista es una de las principales actividades de distribución, pues representa el último eslabón de la cadena de distribución: la llegada al

usuario o consumidor final. Su presencia es importante en todo el país, ya que busca llegar al consumidor donde éste se encuentre para que pueda disponer del bien o servicio deseado.

Nivel de penetración: Porcentaje de penetración del rubro analizado en el total a nivel nacional o local.

Oferta: La oferta es la voluntad y capacidad de los vendedores o proveedores de proporcionar distintas cantidades de un producto a precios relevantes.

La oferta es lo que tenemos para vender. Todos tenemos nuestro tiempo y capacidades para ofrecer a quienes nos emplean. Para algunos, el número de horas de trabajo puede cambiar día a día o semana a semana. Entonces si se requieren más horas, recibiremos un precio más alto, es decir, pago por horas extra.

Para Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", la oferta se refiere a "las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado."

Complementando ésta definición, ambos autores indican que la ley de la oferta "son las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta".

La American Marketing Association (A.M.A.), define la oferta (desde la perspectiva del negocio) como: "El número de unidades de un producto que será puesto en el mercado durante un periodo de tiempo".

El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., define la oferta como "la cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado. También se designa con este término a la propuesta de venta de bienes o servicios que, de forma verbal o por escrito, indica de forma detallada las condiciones de la venta".

Participación: Se conoce como "participación de mercado" al porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico.

Penetración: En marketing, se denomina "penetración de mercado" al 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.

Promoción: La Promoción es un elemento o herramienta del marketing que tiene como objetivos específicos: informar, persuadir y recordar al público objetivo acerca de los productos que la empresa u organización les ofrece, pretendiendo de esa manera, influir en sus actitudes y comportamientos, para lo cual, incluye un conjunto de herramientas como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y venta personal.

La **promoción** tiene como objetivo general influir en las actitudes y comportamientos del público objetivo a favor de los productos y de la empresa que los ofrece.

Radio de influencia: Se define como la distancia máxima que los consumidores se desplazarán para acceder a los supermercados y se mide en kilómetros o minutos.

Segmentación: Actividad de fraccionamiento de un mercado en conjuntos de compradores con características similares que permiten considerarlos como homogéneos, que se realiza con el fin de especializar una determinada producción, la distribución de determinados productos o ciertas variantes de las existentes.

Supermercados: Es una tienda de venta de alimentos por departamento o secciones, ofrece más de 10,000 artículos exhibidos a través de la venta por autoservicios. También existen áreas especializadas, tales como pastelerías, embutidos, entre otros.

Tiendas ancla: Son aquellas que por su gran afluencia ayudan a captar un flujo constante de personas hacia el centro comercial. Estas tiendas pueden ser grandes almacenes, minoristas, supermercados, tiendas de artículos para el hogar o algún tipo de comercio local sumamente reconocido.

Ventaja competitiva: Ventaja Competitiva es un concepto desarrollado por Michael E. Porter que busca enseñar cómo la estrategia elegida y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo.

Según Porter, hay tres tipos de estrategias genéricas que una empresa puede seguir, a saber:

- **Liderazgo por costos:** la organización busca establecerse como el productor de más bajo costo en su sector. El ámbito de actuación es alargado, intentando llegar a distintos segmentos de mercado a la vez, en general, con un producto estándar sin darle mucha importancia a servicios no esenciales, tales como el embalaje, el design, la publicidad, etc.

Las fuentes de ventajas de costos varían de sector a sector, pero, en general, se pueden enumerar las economías de escala y el aprendizaje acumulado, la explotación de sinergias comerciales o tecnológicas, la tecnología patentada, la ubicación y facilidad de acceso a los factores productivos y bien a los mercados de clientes, entre otros.

- Diferenciación: la organización intenta ser la única en su sector con respecto a algunas áreas de producto/ servicio más apreciadas por los compradores.

Dichas áreas dependen del sector de actuación de la organización, llegando a ser las características del producto mismo, el diseño, los plazos de entrega, las garantías, la facilidad de pago, la imagen, la variedad y calidad de los servicios asociados, la innovación, la proximidad con relación a los clientes, entre otras.

Esta estrategia permite a la organización practicar un precio superior u obtener mayor lealtad por parte de los compradores.

- Enfoque: la organización pretende obtener una ventaja competitiva en un segmento o grupo de segmentos de mercado por los que ha optado, excluyendo los demás segmentos. La estrategia de enfoque se divide en dos variantes: enfoque por costos (la empresa busca una ventaja de costo en su segmento blanco) y enfoque de diferenciación (la empresa busca la diferenciación en su segmento blanco).

Esta estrategia descansa en la elección de segmentos específicos de mercado donde la competencia tenga dificultad en satisfacer eficazmente las necesidades de los compradores.

Además, Porter describe el instrumento básico para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar formas de intensificarla: la cadena de valores. A través de la cadena de valores, la organización se divide en sus actividades básicas (investigación y desarrollo, producción, comercialización y servicio), lo que facilita la identificación de las fuentes de ventaja competitiva.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Planteamiento del problema

2.1.1 Descripción de la realidad problemática

En los últimos años el Perú presenta una situación económica bastante sólida, que atrae a los inversionistas de otros países y de grandes compañías transnacionales.

Es así que a través de Tratados de Libre Comercio TLC está buscando mejorar su relación comercial con países como Estados Unidos, Europa, China, Japón y Corea.

Esta relación comercial, le permitirá participar con mayor fuerza en un comercio global y promoverá el ingreso de nuevos competidores en el mercado de consumo masivo, como podrían ser los anunciados ingresos de grandes cadenas de supermercados como son Carrefour, Walmart y Éxito, el ingreso de supermercados mayoristas, como es el caso de Makro, orientadas a la atención a pequeñas tiendas de barrio (bodegas), y el ingreso de marcas blancas, que en su conjunto generarán una mayor competencia en las góndolas del comercio.

Este crecimiento económico ha introducido, en los consumidores de las grandes mayorías, una serie de cambios en el consumo diario y sus perspectivas de mejora a mediano y largo plazo, es así que nace la necesidad de operar de manera más eficiente en el mercado, razón por la cual la gestión de la cadena de suministros se hace imperativo.

Las presiones competitivas del mercado empujan a acortar costos, por lo cual las firmas han descubierto que la noción de la cadena de suministros adiciona un valor para las organizaciones donde los asociados negocian los costos relativos a la parte de su procesos, para realizar una ventaja competitiva, siendo así que la administración de la cadena de suministros se ha convertido en la opción por excelencia de las empresas que buscan obtener una ventaja competitiva duradera para los mercados dinámicos actuales; aprovechando así, las competencias y capacidades innovadoras que pueden encontrar a través de alianzas, en los clusters, así como en acuerdos de colaboración entre clientes y proveedores logran constituir cadena de suministros.

En consecuencia, la gestión de la cadena de suministro hace hincapié en la integración de las actividades funcionales a través de fronteras organizativas mediante la creación de relaciones estrechas entre los socios comerciales en una red de creación de valor, de acuerdo al nivel de integración de sus actividades en el acuerdo de colaboración establecido en la formación de la cadena; identificando de tal modo los recursos que cada uno integrará a la cadena de suministros para la realización de las funciones acordadas en los niveles que se establezcan de cooperación, coordinación y colaboración.

Todo esto se presenta en un escenario de crecimiento insuficiente de las cadenas de supermercados, donde sólo el 15% de los productos de consumo masivo de alimentos se comercializan por este canal.

A continuación, mostramos la participación de mercado de los últimos años de los tres grupos que representan el sector retail de supermercados en el Perú, así como el crecimiento en el número de locales, todo ello asociado a los factores claves para el crecimiento del sector retail, en particular de los supermercados.

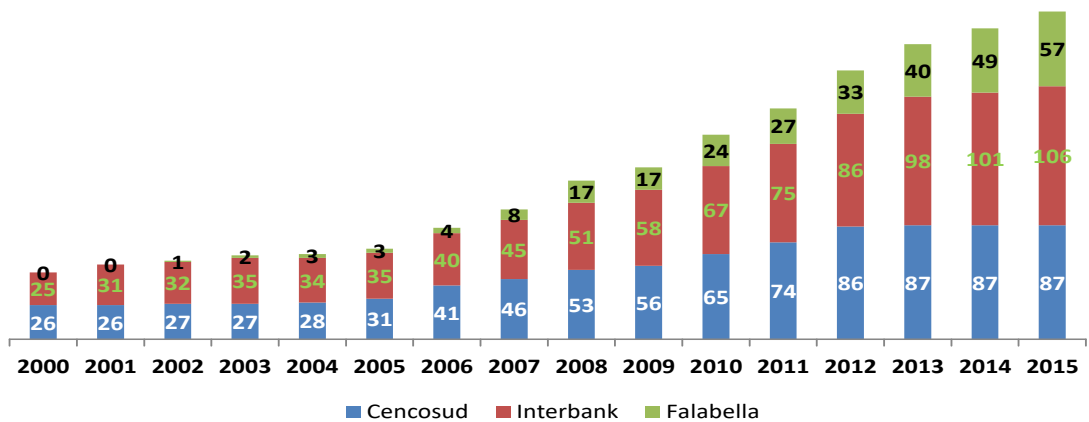
Para el 2014 las ventas de los supermercados crecieron 10,4%, sumando US\$ 4,554.7 millones, debido a la buena performance del consumo privado que avanzó en línea con el crecimiento del país.

Gráfico N° 7
Participación de mercado (%) supermercados Perú



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.

Gráfico N° 8
Evolución de locales de supermercados en el Perú



Fuente: Las Empresas

Elaboración: Propia

En tanto, las importaciones para este mercado alcanzarían US\$ 336.6 millones, lo que representaría un crecimiento de 38% en comparación al 2013.

En la actualidad, el sector retail y en particular los supermercados en el Perú muestran un gran dinamismo tanto en Lima como en provincia.

De los cuadros anteriores, se aprecia que existe un crecimiento sostenido en el sector supermercados, donde la gestión de la cadena de suministro debe cumplir un rol fundamental en la entrega de los insumos a los supermercados y a los clientes.

Los supermercados han optado por algunas herramientas logísticas como el cross-docking, pero esto sólo se practica en supermercados Wong. Por otro lado, en cuanto a las tecnologías ERP, sólo supermercados peruanos, ha modernizado sus sistemas de ERP, invirtió más de 12 millones de dólares en los últimos años. Es decir, sólo algunos supermercados han modernizado sus cadenas de suministro en el período 2010-2015, cabe precisar que, si bien han implementado algunas herramientas, aún son insuficientes para un mercado creciente y altamente competitivo.

Bajo este contexto, el presente trabajo de investigación pretende determinar la relación de la eficacia de la gestión de suministros y el crecimiento del sector supermercados en el Perú.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

A continuación, se indica los aspectos más relevantes del marco teórico:

Gestión de la Cadena de Suministro

La gestión de la cadena de suministro es un elemento clave para la competitividad de las empresas debido a la importancia que tiene en los resultados empresariales a través del margen de beneficio, de los plazos de entrega, de la calidad del producto/servicio, de la satisfacción del cliente.

Existe en la actualidad una variedad de empresas destacadas como casos de éxito que han implantado en sus procesos esta estrategia empresarial y cuyos resultados han sido altamente satisfactorios, tal es el caso de Zara, Mercedes Benz, Carlsberg Breweries, las cuales tienen una alta exigencia en cuanto a la colocación del producto en sitio.

Con la aparición de las Nuevas Tecnologías y más en concreto de Internet, la gestión de la cadena de suministro ha visto una importante oportunidad para mejorar debido a la disminución de costes de interacción con los proveedores.

Hoy en día, debido a la evolución en la fabricación y la distribución, está disminuyendo el costo del desarrollo de nuevos productos y servicios y se está acelerando el tiempo de comercialización.

Esto ha supuesto un aumento de las demandas de los clientes, de la competencia local y global y de la presión en la cadena de suministros.

Para que las empresas puedan sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, ya no basta mejorar sus operaciones ni integrar sus funciones internas, sino que se hace necesario ir más allá de las fronteras de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores, como gestión de la cadena de suministro (SCM), que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena de suministros.

Así mismo, Internet está demostrando ser una herramienta eficaz en la transformación de las cadenas de suministros de todas las industrias. Proveedores, distribuidores, fabricantes y vendedores trabajan ahora más estrecha y eficazmente que nunca.

La cadena de suministros actual, controlada por la tecnología, permite a los clientes gestionar sus propias experiencias de compra, aumentar la coordinación y conectividad entre los socios de suministro y ayudar a reducir los costes operativos de cada una de las compañías de la cadena. Además de la

Introducción, las Conclusiones y las Referencias Bibliográficas, este artículo consta de otras secciones que incluyen la definición de la cadena de suministro, la gestión de la cadena de suministro (SCM), características, procesos, actividades, ventajas y desventajas, soluciones SCM, casos de éxito, y SCM en la actualidad y con respecto al comercio electrónico.

La cadena de suministro es una red de instalaciones y medios de distribución que tiene por función la obtención de materiales, transformación de dichos materiales en productos intermedios y productos terminados y distribución de estos productos terminados a los consumidores.

Además, engloba los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y terminados que son ofrecidos y distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda. Una cadena de suministro consta de tres (3) fases: Suministro: se concentra en cómo, dónde y cuándo se obtienen y proporcionan las materias primas para la fabricación de los productos.

Fabricación: fase en la que se convierte estas materias primas en productos intermedios y terminados. Distribución: se asegura de que los productos finales lleguen al consumidor a través de una red de distribuidores, almacenes y puntos de ventas.

En pocas palabras la cadena de suministro se considera como la secuencia de proveedores que contribuyen a la creación y entrega de una mercancía o un servicio a un cliente final.

La Gestión de la Cadena de Suministro o Supply Chain Management (SCM), o gestión de la cadena de suministro, engloba las actividades asociadas con el flujo de productos, información y dinero desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente.

En otras palabras, SCM es el proceso de planificación, puesta en ejecución y control de las operaciones de la cadena de suministro con el propósito de

satisfacer los requisitos del cliente con tanta eficacia como sea posible. Su objetivo principal es gestionar de forma efectiva y al mejor costo posible los flujos, movimientos, inventarios de productos terminados e información relativa a los mismos, desde un lugar de origen a un lugar de destino para satisfacer las necesidades del cliente.

Es de destacar, que el producto más prometedor no dará resultados si no es suministrado, fabricado y distribuido al precio apropiado, en el lugar correcto, en las cantidades y calidades adecuadas y al tiempo correcto. Entonces, SCM atraviesa todo el movimiento y almacenaje de materias primas, el correspondiente inventario que resulta del proceso, y los productos terminados desde el punto de origen al punto de consumo.

Una buena gestión de la cadena de suministro debe considerar todos los sucesos y factores posibles que puedan causar una interrupción.

Características del SCM: Un SCM posee ciertas características que lo distinguen de otras disciplinas o enfoques entre sí, como son: a) Cubre el flujo de bienes desde el proveedor a través del fabricante y el distribuidor, hasta el usuario final, b) es una técnica que mira todos los enlaces en la cadena desde los proveedores de la materia prima, pasando por varios niveles de fabricación hasta el almacenaje y distribución al consumidor final.

En este sentido, la gestión del flujo de bienes a través de los elementos distintos en la cadena, logísticas y transporte son los vistos como las variables más importantes para ganar ventajas competitivas, c) requiere que todos los componentes de la cadena de suministro se encuentren informados adecuadamente.

En SCM, el enlace y los flujos de información entre varios miembros de la cadena de suministro son críticos para el rendimiento global. En este sentido, junto a los bienes circula por la cadena un flujo de información, d) se da la integración de procesos clave de negocio desde el usuario final, a través de proveedores

originales que proporcionan productos, servicios e información que añade valor para los clientes implicados, lográndose con esto la optimización de procesos.

Seguidamente se explican las áreas de ejecución de la gestión de la cadena de suministro o SCM.

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: ultramarinos, 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.

2.1.3 Definición del Problema Principal y Específicos

2.1.3.1 Problema general

¿De qué manera se relaciona la eficacia de la gestión de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015?

2.1.3.2 Problemas específicos

- a) ¿De qué manera se relacionan el número de proveedores de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015?

- b) ¿De qué manera se relaciona el nivel de la distribución física de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015?

- c) ¿De qué manera se relaciona el número de puntos de venta de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015?

- d) ¿De qué manera se relaciona el tipo de transporte de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015?

- e) ¿De qué manera se relaciona el número de clientes externos de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015?

2.2 Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1 Finalidad

La finalidad del estudio radica en determinar la relación de la eficacia de la gestión de la cadena de suministro y el crecimiento del sector supermercados en el Perú, tanto en la capital como en provincias.

Los consumidores cada día son más desleales a una marca en particular y buscar ofertas y promociones a la hora de adquirir productos, pero existen otros factores que también pueden determinar si un consumidor decide por determinado producto o servicio.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Objetivo General:

Determinar la relación de la eficacia de la gestión de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar la relación del número de proveedores de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

- b) Determinar la relación del nivel de la distribución física de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

- c) Determinar la relación del número de puntos de venta de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

- d) Determinar la relación del tipo de transporte de la cadena de

suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

- e) Determinar la relación del número de clientes externos de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

2.2.3 Delimitación de la investigación

La investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

a) Delimitación Espacial

La investigación se desarrolló en los supermercados de Lima y Provincias.

b) Delimitación temporal

El período que abarcó el presente estudio será de enero 2010 a diciembre del año 2015.

c) Delimitación social

Se trabajó a nivel de los consumidores de los supermercados de Lima y Provincias.

2.2.4 Justificación e Importancia del estudio

El desarrollo de la investigación tratará de determinar la relación de la eficacia de la gestión de la cadena de suministros y el crecimiento del sector supermercados en el Perú, es decir tanto a nivel de la capital, Lima, como en provincias.

La importancia de la investigación radicará en que los supermercados puedan conocer las estrategias de la gestión de la cadena de suministros

y hacer más competitivo sus negocios.

La investigación brindará aportes importantes que permitirán adoptar políticas y/o acciones encaminadas a mejorar los estándares de consumo y cadena de suministros, 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.

La importancia del estudio estriba en que, conociendo las diferentes estrategias de la gestión de la cadena de suministros, se podrán desarrollar políticas y estrategias en los supermercados que tienen presencia en Lima y Provincia, no sólo los que lideran el mercado moderno, como son: Wong, Metro, Plaza Veá y Tottus, sino también supermercados regionales.

Por otro lado, el estudio invita a los especialistas en el mercado retail a seguir investigando acerca de las preferencias de los consumidores por el mercado moderno y así adaptar la oferta a las exigencias de este interesante mercado que crece sosteniblemente cada año.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos teóricos

Chiavenato I. (2007). Dice: Toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la eficacia y de la eficiencia.

Eficacia es una medida normativa del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos de los procesos.

La eficacia se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salidas.

Gestión de la Cadena de Suministro

La gestión de la cadena de suministro es un elemento clave para la competitividad de las empresas debido a la importancia que tiene en los resultados empresariales a través del margen de beneficio, de los plazos de entrega, de la calidad del producto/servicio, de la satisfacción del cliente.

Existe en la actualidad una variedad de empresas destacadas como casos de éxito que han implantado en sus procesos esta estrategia empresarial y cuyos resultados han sido altamente satisfactorios, tal es el caso de Zara, Mercedes Benz, Carlsberg Breweries, las cuales tienen una alta exigencia en cuanto a la colocación del producto en sitio.

Con la aparición de las Nuevas Tecnologías y más en concreto de Internet, la gestión de la cadena de suministro ha visto una importante oportunidad para mejorar debido a la disminución de costes de interacción con los proveedores.

Hoy en día, debido a la evolución en la fabricación y la distribución, está disminuyendo el costo del desarrollo de nuevos productos y servicios y se está acelerando el tiempo de comercialización.

Esto ha supuesto un aumento de las demandas de los clientes, de la competencia local y global y de la presión en la cadena de suministros. Para que las empresas puedan sobrevivir y tener éxito en entornos más agresivos, ya no basta mejorar sus operaciones ni integrar sus funciones internas, sino que se hace necesario ir más allá de las fronteras de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores, como gestión de la cadena de suministro (SCM), que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena de suministros.

Así mismo, Internet está demostrando ser una herramienta eficaz en la transformación de las cadenas de suministros de todas las industrias. Proveedores, distribuidores, fabricantes y vendedores trabajan ahora más estrecha y eficazmente que nunca.

La cadena de suministros actual, controlada por la tecnología, permite a los clientes gestionar sus propias experiencias de compra, aumentar la coordinación y conectividad entre los socios de suministro y ayudar a reducir los costes operativos de cada una de las compañías de la cadena.

Además de la Introducción, las Conclusiones y las Referencias Bibliográficas, este artículo consta de otras secciones que incluyen la definición de la cadena de suministro, la gestión de la cadena de suministro (SCM), características, procesos, actividades, ventajas y desventajas, soluciones SCM, casos de éxito, y SCM en la actualidad y con respecto al comercio electrónico.

Por otro lado, el sector supermercados sigue con una tendencia creciente en los últimos 15 años, lo que nos hace reflexionar al respecto y a plantear las siguientes hipótesis:

2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas

2.3.2.1 Hipótesis Principal

La eficacia de la gestión de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

- a) El número de proveedores de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

- b) El nivel de la distribución física de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.
- c) El número de puntos de venta de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.
- d) El tipo de transporte de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.
- e) El número de clientes externos de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

2.3.3 Variables e Indicadores

Clasificación de Variables

- a. Eficacia de la Gestión de la Cadena de Suministros (variable independiente).
- b. Crecimiento del sector supermercados (variable dependiente)

Definición operacional

A continuación, se definen las dimensiones e indicadores de las variables indicadas anteriormente:

Cuadro N°1
Variables e Indicadores

Variables	Dimensiones	Indicadores
EFICACIA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación de proveedores. • Número de proveedores.
	Distribución Física	<ul style="list-style-type: none"> • % de ventas de ofertas. • % de ventas de promociones.
	Puntos de venta	<ul style="list-style-type: none"> • PDV tradicional • PDV moderno
	Transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte terrestre • Transporte aéreo. • Transporte marítimo. • Transporte multimodal.
	Clientes externos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes externos. • Nivel de satisfacción de los clientes externos. • Nivel de cumplimiento de suministros.
CRECIMIENTO DEL SECTOR SUPERMERCADOS	Participación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • % participación de mercado. • Nivel de Ventas • Nivel de crecimiento de locales de supermercados.

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1 Población y Muestra

Población

La población estuvo constituida por los 248 supermercados que existen en el Perú, hasta diciembre 2015, según la fuente de las empresas de supermercados.

La población aproximada de personas que consumen diariamente en los supermercados en el Perú es de 100,000 personas.

Muestra

Para determinar la muestra a investigar se utilizó la siguiente fórmula, la cual se aplica para el caso de poblaciones finitas menores a 100,000, representada por el siguiente estadístico:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

donde:

p : probabilidad de éxito representada por el 50% (0.5) encuesta
(Se asume p = 50%)

N: 100,00

e: 0.0489

Z: 1.96

p: 0.50

q: 0.50

n = 400 personas

El tamaño de la muestra fue probabilístico y se consideró un redondeo de la muestra, la cual ascendió a 400 consumidores.

Se consideró encuestar a 10 supermercados, según distribución del cuadro N°2, siete supermercados en Lima y Callao y tres supermercados en provincias.

Se encuestó a razón de 40 consumidores por cada supermercado, lo cual ascendió finalmente a 400 consumidores encuestados.

El siguiente cuadro indica los supermercados que fueron seleccionados para realizar el estudio.

**Cuadro N°2
Muestra por supermercados**

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 Ve, T= Tottus

3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación

3.2.1 Tipo

El tipo fue el Aplicado.

3.2.2 Nivel

El nivel fue Descriptivo y Explicativo.

3.2.3 Método y Diseño

3.2.3.1 Método

El método utilizado fue el descriptivo.

3.2.3.2 Diseño

El diseño fue no experimental.

$M_1: O_{x_1} r O_y$

M1: muestra de consumidores de los supermercados

Ox: Observación de la variable eficacia de la Gestión Administrativa.

Oy: Observación de la variable crecimiento del sector supermercados

r: Índice de correlación de las variables

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

Instrumentos

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

Se elaboró un cuestionario con 16 preguntas cerradas, en los cuales se les solicitó la opinión a las personas seleccionadas al azar, quienes los desarrollan, y hacen aportes y sugerencias que estiman convenientes.

Las preguntas se formularon teniendo en cuenta los indicadores encontrados en el cuadro de la definición operacional de variables.

3.4 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de la información, se utilizó la 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 24.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como CORRELACIÓN DE SPEARMAN.

Instrumento de análisis

Se utilizó un cuestionario estructurado dirigido a 400 consumidores de los supermercados en el Perú.

Confiabilidad del Instrumento

La fiabilidad del instrumento dirigido a los consumidores de los supermercados en el Perú, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ($\alpha=0,848$) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005). Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 16 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro N°3 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

**Cuadro N°3
Estadístico de Fiabilidad**

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	400	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	400	100,0

Resultado Estadístico

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,848	16

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

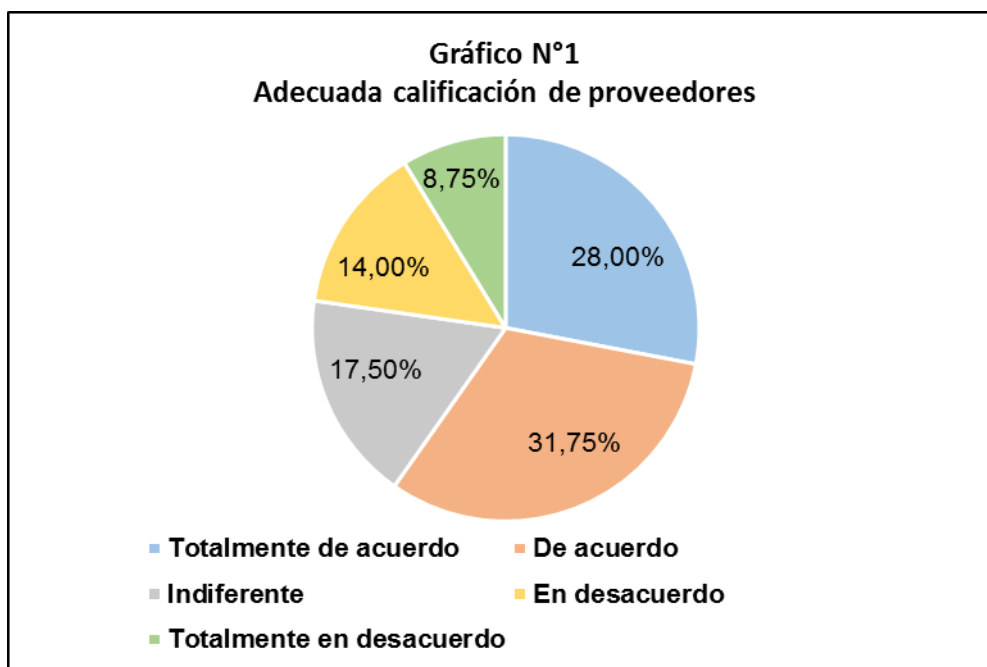
A continuación, se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a los 400 consumidores de los supermercados en el Perú.

Tabla N°1
Adecuada calificación de proveedores

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	112	28.00%
De acuerdo	127	31.75%
Indiferente	70	17.50%
En desacuerdo	56	14.00%
Totalmente en desacuerdo	35	8.75%
	400	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

La tabla N°1, indica los resultados de la encuesta realizada a 400 consumidores de los supermercados en el Perú, respecto a si considera que es adecuada la calificación de los proveedores, 127 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 31,75%, 112 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 28,00%, 70 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 17,50%, 56 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 14,00% y 35 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 8,75%. Es decir, más del 59% de encuestados indican que están de acuerdo que la calificación a los proveedores es adecuada.



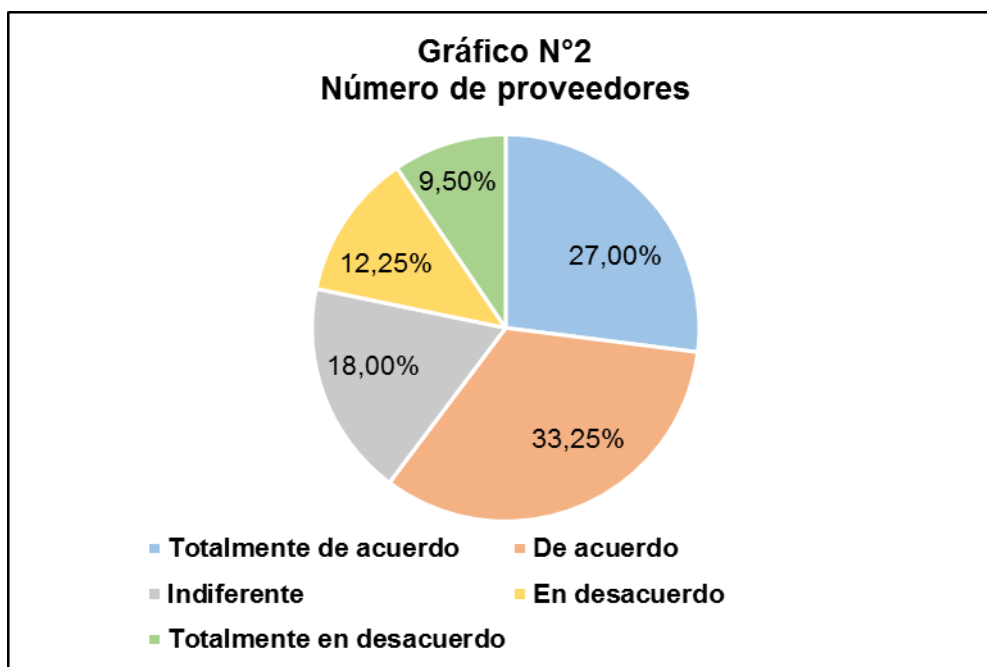
Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

Tabla N°2
Número de proveedores

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	108	27.00%
De acuerdo	133	33.25%
Indiferente	72	18.00%
En desacuerdo	49	12.25%
Totalmente en desacuerdo	38	9.50%
	400	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

La tabla N°2, indica los resultados de la encuesta realizada a 400 consumidores de los supermercados en el Perú, respecto a si considera que es adecuado el número de proveedores, 133 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 33,25%, 108 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 27,00%, 72 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 18,00%, 49 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 12,25% y 38 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 9,50%. Es decir, más del 60% de encuestados indican que están de acuerdo que el número de proveedores es adecuado.



Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

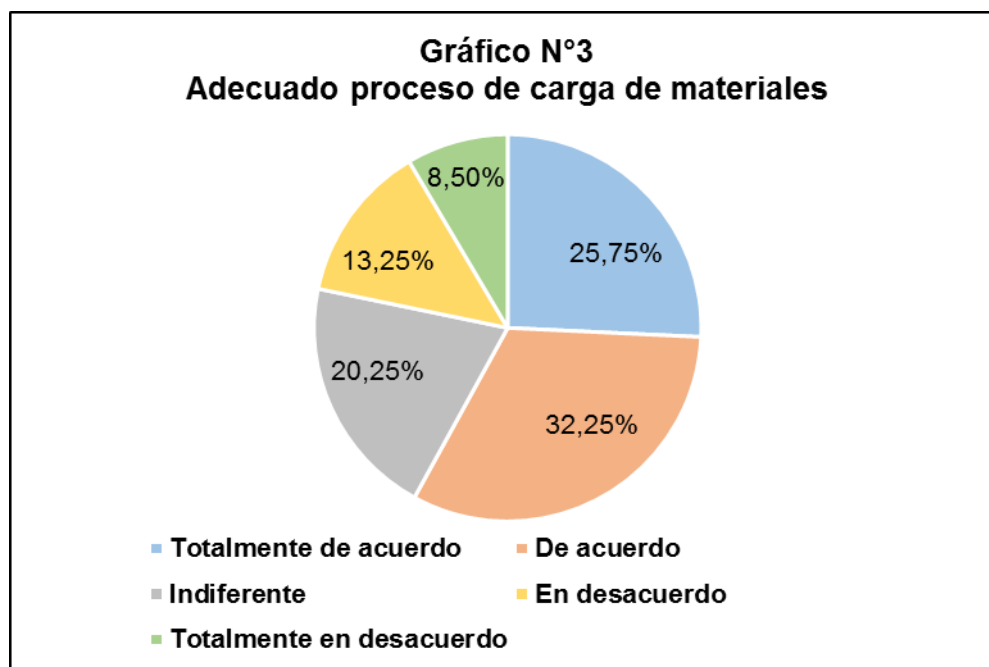
Tabla N°3
Adecuado proceso de carga de materiales

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	103	25.75%
De acuerdo	129	32.25%
Indiferente	81	20.25%
En desacuerdo	53	13.25%
Totalmente en desacuerdo	34	8.50%
	400	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

La tabla N°3, indica los resultados de la encuesta realizada a 400 consumidores de los supermercados en el Perú, respecto a si considera que es adecuado el proceso de carga de materiales, 129 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 32,25%, 103 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 25,75%, 81 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 20,25%, 53 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 13,25% y 34 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 8,50%. Es decir, el 58% de

encuestados indican que están de acuerdo que el proceso de carga de materiales es adecuado.



Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

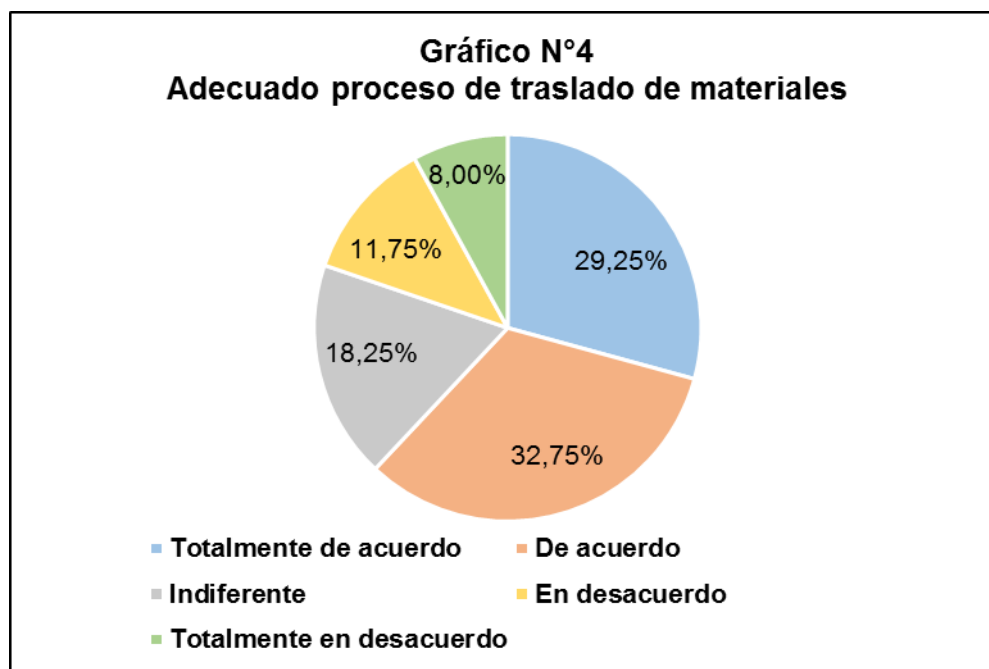
Tabla N°4
Adecuado proceso de traslado de materiales

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	117	29.25%
De acuerdo	131	32.75%
Indiferente	73	18.25%
En desacuerdo	47	11.75%
Totalmente en desacuerdo	32	8.00%
	400	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

La tabla N°4, indica los resultados de la encuesta realizada a 400 consumidores de los supermercados en el Perú, respecto a si considera que es adecuado el proceso de traslado de materiales, 131 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 32,75%, 117 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 29,25%, 73 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 18,25%, 47 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 11,75% y 32 encuestados manifiestan

que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 8,00%. Es decir, el 62% de encuestados indican que están de acuerdo que el proceso de traslado de materiales es adecuado.



Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

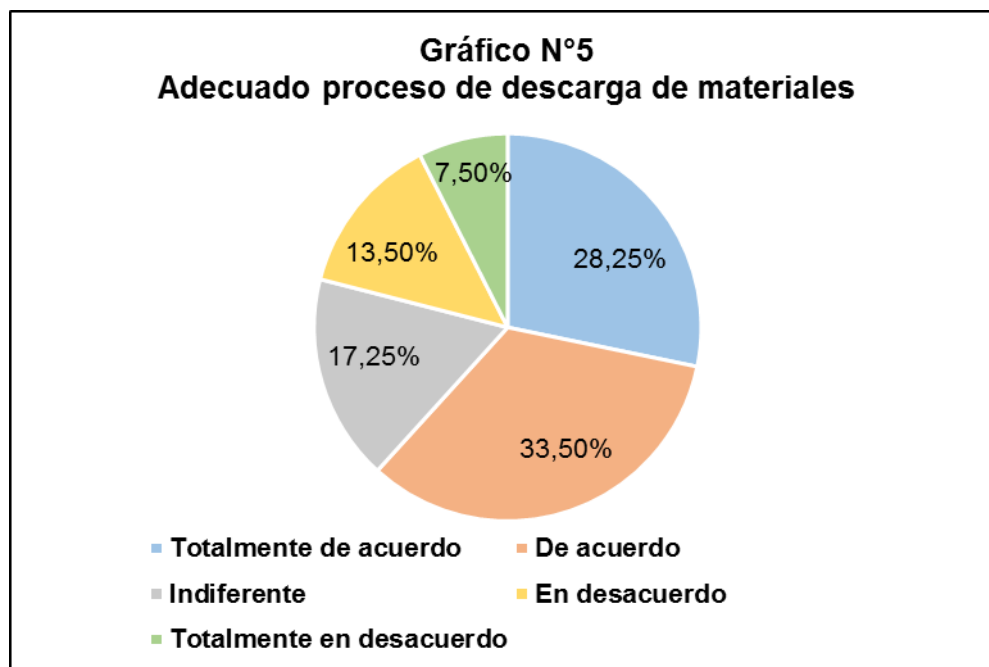
Tabla N°5
Adecuado proceso de descarga de materiales

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	113	28.25%
De acuerdo	134	33.50%
Indiferente	69	17.25%
En desacuerdo	54	13.50%
Totalmente en desacuerdo	30	7.50%
	400	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

La tabla N°5, indica los resultados de la encuesta realizada a 400 consumidores de los supermercados en el Perú, respecto a si considera que es adecuado el proceso de descarga de materiales, 134 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 33,50%, 113 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 28,25%, 69 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 17,25%, 54 encuestados indican que

están en desacuerdo, lo cual representa el 13,50% y 30 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 7,50%. Es decir, más del 61% de encuestados indican que están de acuerdo que el proceso de descarga de materiales es adecuado.



Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

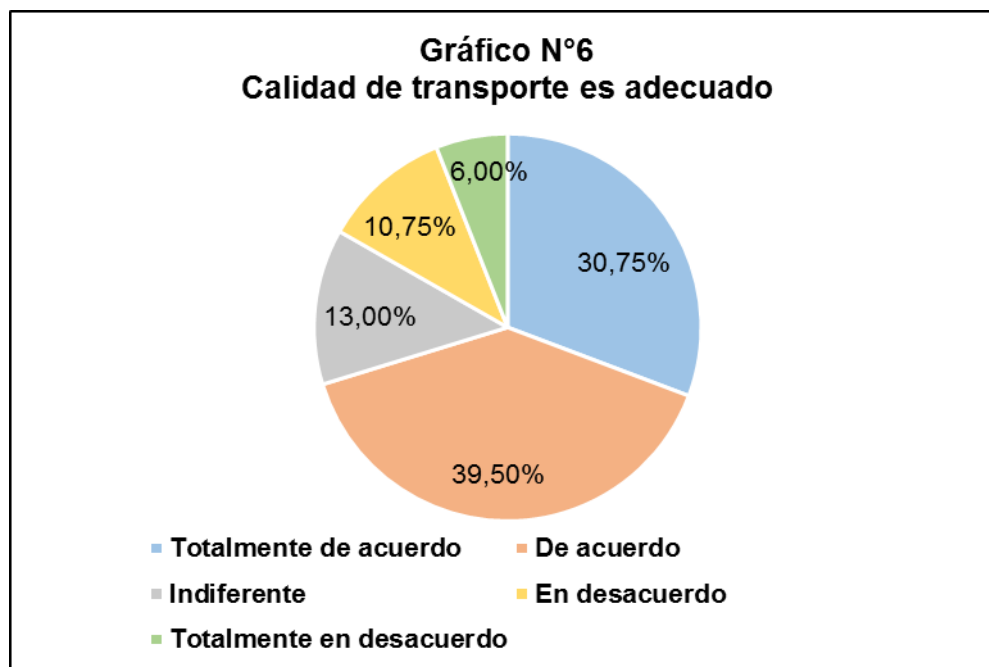
Tabla N°6
Calidad de transporte es adecuado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	123	30.75%
De acuerdo	158	39.50%
Indiferente	52	13.00%
En desacuerdo	43	10.75%
Totalmente en desacuerdo	24	6.00%
	400	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

La tabla N°6, indica los resultados de la encuesta realizada a 400 consumidores de los supermercados en el Perú, respecto a si considera que es adecuada la calidad de transporte, 158 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 39,50%, 123 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 30,75%, 52 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo

cual representa el 13,00%, 43 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 10,75% y 24 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 6,00%. Es decir, más del 70% de encuestados indican que están de acuerdo que es adecuada la calidad de transporte.



Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

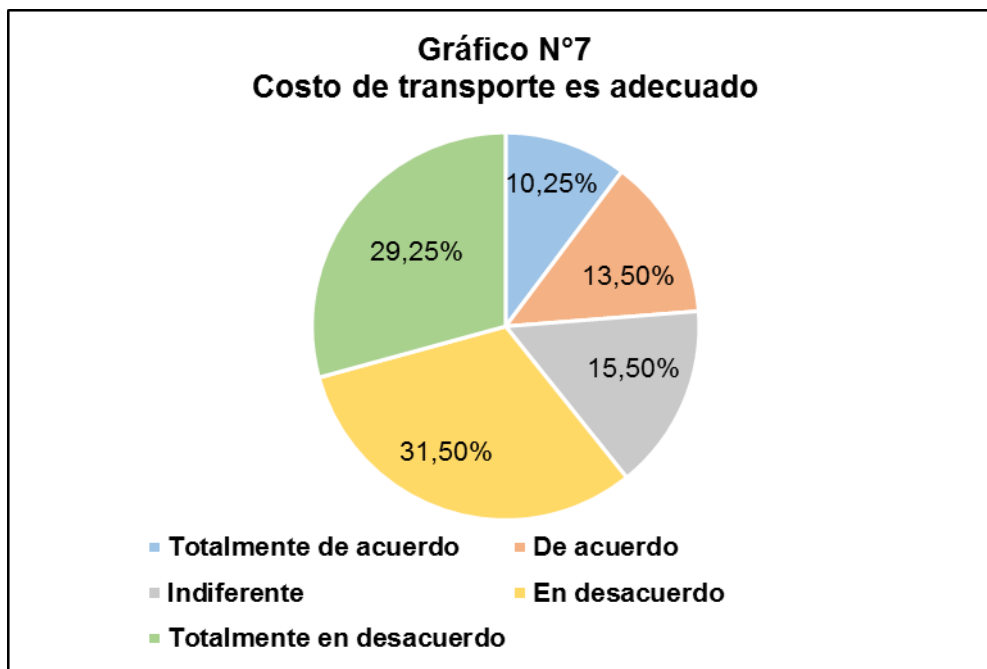
Tabla N°7
Costo de transporte es adecuado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	41	10.25%
De acuerdo	54	13.50%
Indiferente	62	15.50%
En desacuerdo	126	31.50%
Totalmente en desacuerdo	117	29.25%
	400	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

La tabla N°7, indica los resultados de la encuesta realizada a 400 consumidores de los supermercados en el Perú, respecto a si considera que es adecuado el costo de transporte, 126 encuestados indican que están en desacuerdo, lo que representa un 31,50%, 117 encuestados indican que están totalmente en desacuerdo, lo cual representa el 29,25%, 62 encuestados manifiestan que son

indiferentes, lo cual representa el 15,50%, 54 encuestados indican que están de acuerdo, lo cual representa el 13,50% y 41 encuestados manifiestan que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 10,25%. Es decir, más del 60% de encuestados indican que no están de acuerdo que es adecuado el costo de transporte.



Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

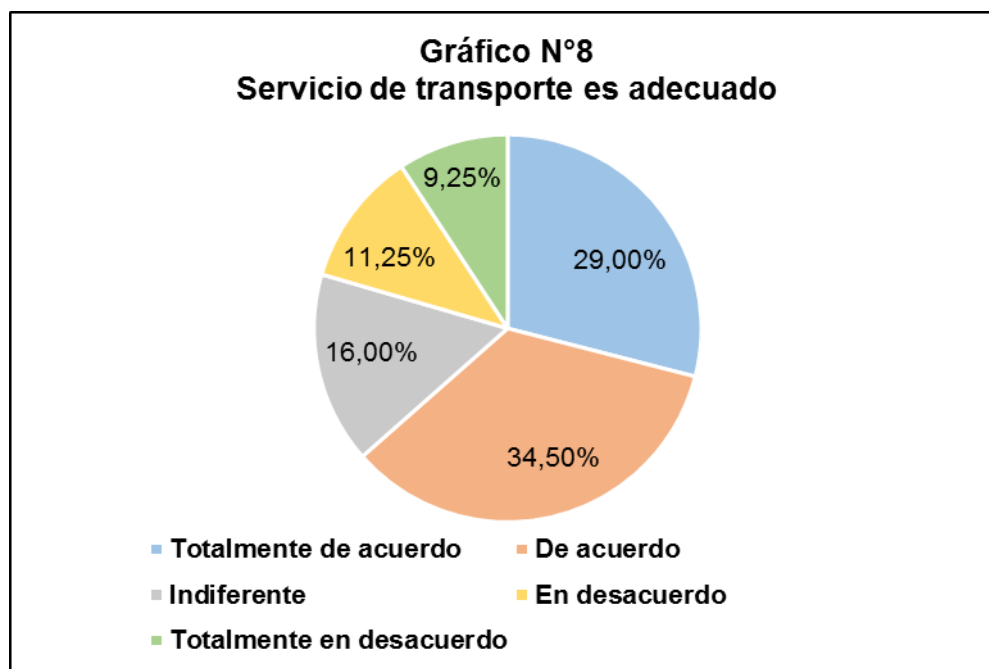
Tabla N°8
Servicio de transporte es adecuado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	116	29.00%
De acuerdo	138	34.50%
Indiferente	64	16.00%
En desacuerdo	45	11.25%
Totalmente en desacuerdo	37	9.25%
	400	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

La tabla N°8, indica los resultados de la encuesta realizada a 400 consumidores de los supermercados en el Perú, respecto a si considera que es adecuado el servicio de transporte, 138 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 34,50%, 116 encuestados indican que están totalmente de acuerdo,

lo cual representa el 29,00%, 64 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 16,00%, 45 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 11,25% y 37 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 9,25%. Es decir, más del 53% de encuestados indican que están de acuerdo que es adecuado el servicio de transporte.



Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

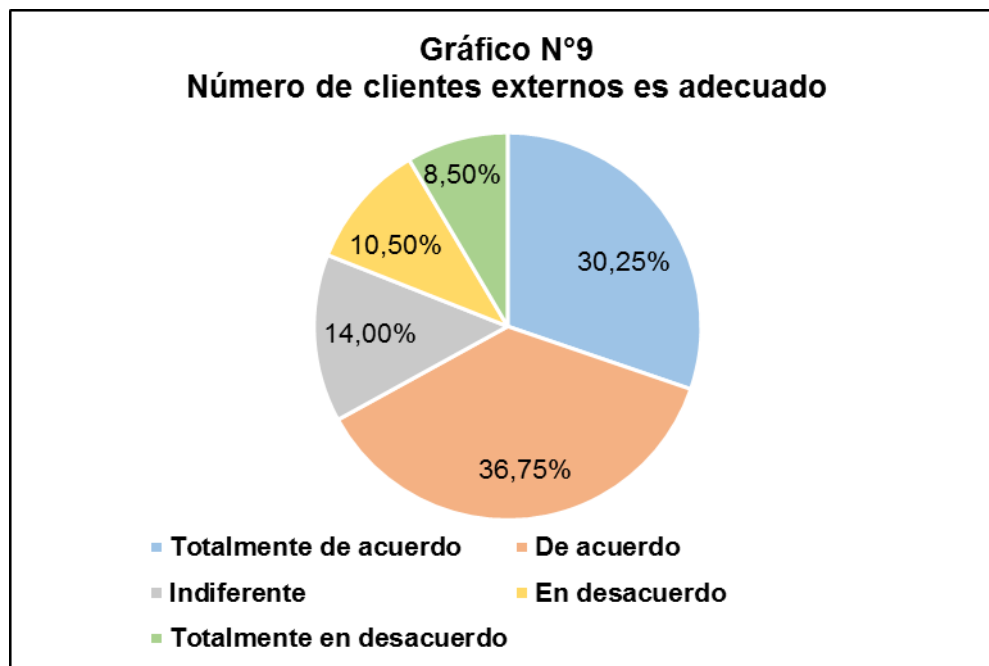
Tabla N°9
Número de clientes externos es adecuado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	125	31.25%
De acuerdo	142	35.50%
Indiferente	54	13.50%
En desacuerdo	47	11.75%
Totalmente en desacuerdo	32	8.00%
	400	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

La tabla N°9, indica los resultados de la encuesta realizada a 400 consumidores de los supermercados en el Perú, respecto a si considera que el número de clientes externos es adecuado, 142 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 35,50%, 125 encuestados indican que están totalmente de

acuerdo, lo cual representa el 31,25%, 54 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 13,50%, 47 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 11,75% y 32 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 8,00%. Es decir, casi el 67% de encuestados indican que están de acuerdo que el número de clientes externos es adecuado.



Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

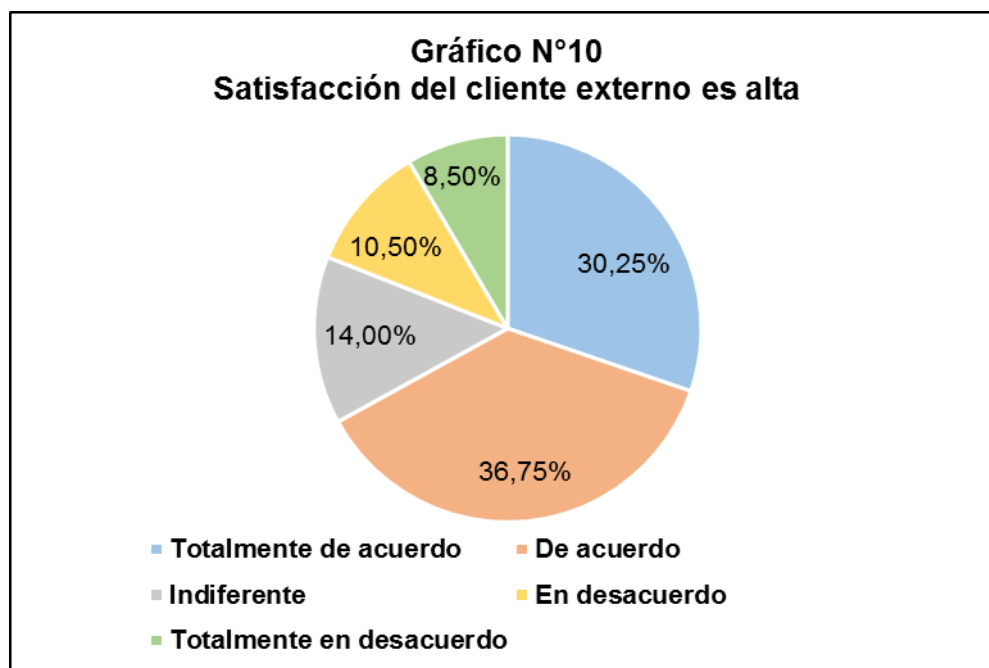
Tabla N°10
Satisfacción del cliente externo es alta

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	121	30.25%
De acuerdo	147	36.75%
Indiferente	56	14.00%
En desacuerdo	42	10.50%
Totalmente en desacuerdo	34	8.50%
	400	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

La tabla N°10, indica los resultados de la encuesta realizada a 400 consumidores de los supermercados en el Perú, respecto a si considera que la satisfacción del cliente externo es alta, 147 encuestados indican que están de acuerdo, lo que

representa un 36,75%, 121 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 30,25%, 56 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 14,00%, 42 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 10,50% y 34 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 8,50%. Es decir, el 67% de encuestados indican que están de acuerdo que la satisfacción del cliente externo es alta.



Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

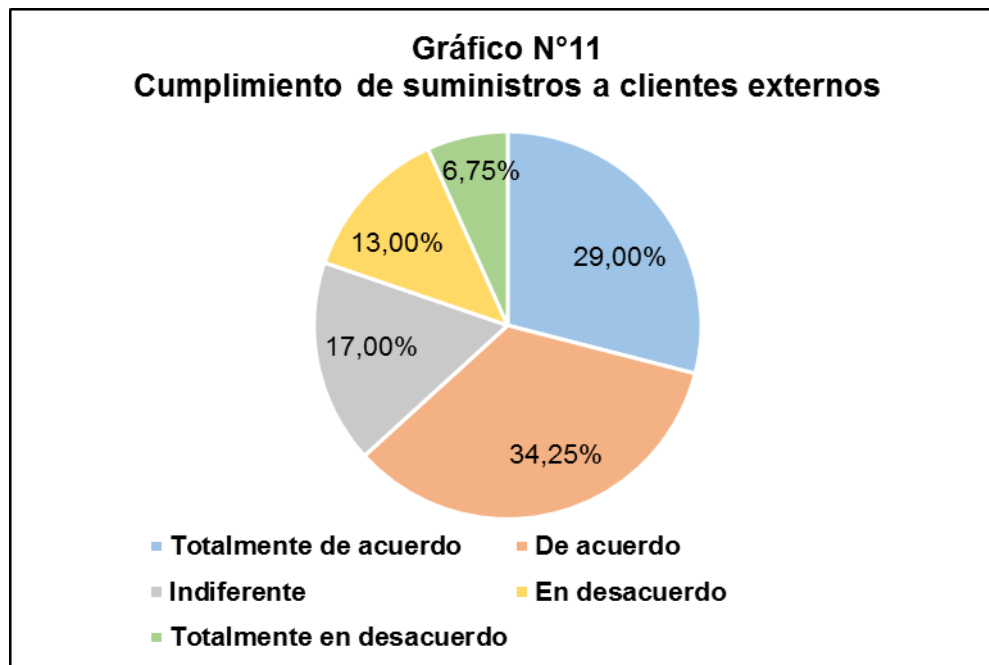
Tabla N°11
Cumplimiento de suministros a clientes externos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	116	29.00%
De acuerdo	137	34.25%
Indiferente	68	17.00%
En desacuerdo	52	13.00%
Totalmente en desacuerdo	27	6.75%
	400	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

La tabla N°11, indica los resultados de la encuesta realizada a 400 consumidores de los supermercados en el Perú, respecto a si considera que el cumplimiento de suministros a clientes externos es adecuado, 137 encuestados indican que están

de acuerdo, lo que representa un 34,25%, 116 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 29,00%, 68 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 17,00%, 52 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 13,00% y 27 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 6,75%. Es decir, más del 63% de encuestados indican que están de acuerdo que el cumplimiento de suministros a clientes externos es adecuado.



Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

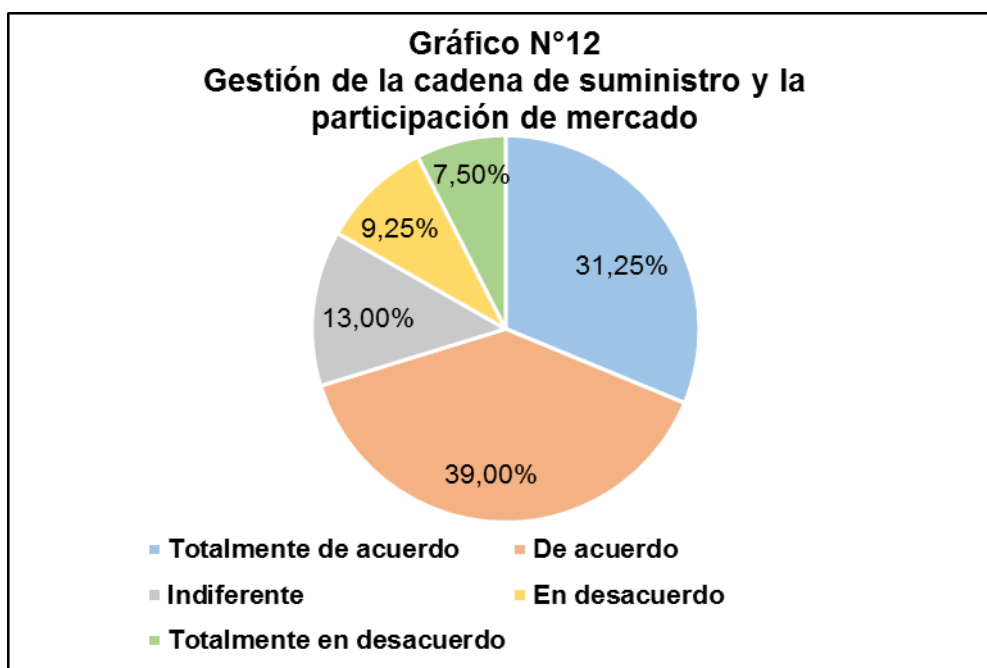
Tabla N°12
Gestión de la cadena de suministro y la participación de mercado

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	125	31.25%
De acuerdo	156	39.00%
Indiferente	52	13.00%
En desacuerdo	37	9.25%
Totalmente en desacuerdo	30	7.50%
	400	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

La tabla N°12, indica los resultados de la encuesta realizada a 400 consumidores de los supermercados en el Perú, respecto a si considera usted que una adecuada

gestión de la cadena de suministro favorece la participación de mercado en el sector de supermercados, 156 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 39,00%, 125 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 31,25%, 52 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 13,00%, 37 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 9,25% y 30 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 7,50%. Es decir, más del 70% de encuestados indican que están de acuerdo que una adecuada gestión de la cadena de suministro favorece la participación de mercado en el sector de supermercados.



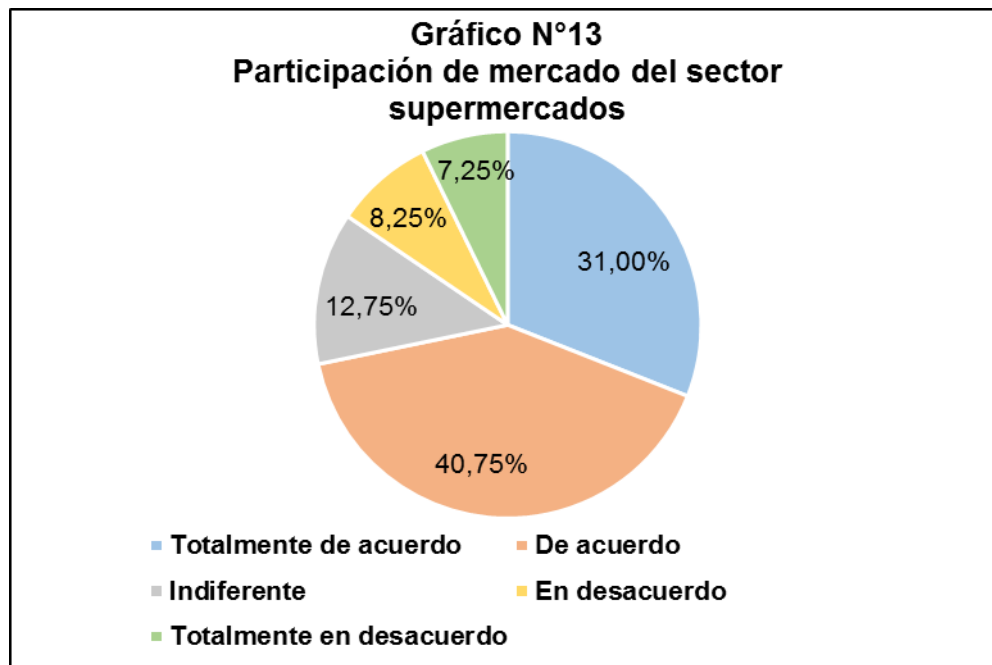
Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

Tabla N°13
Participación de mercado del sector supermercados

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	124	31.00%
De acuerdo	163	40.75%
Indiferente	51	12.75%
En desacuerdo	33	8.25%
Totalmente en desacuerdo	29	7.25%
	400	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

La tabla N°13, indica los resultados de la encuesta realizada a 400 consumidores de los supermercados en el Perú, respecto a si considera usted que el incremento de la participación de mercado del sector supermercados es aún limitado frente al crecimiento del sector tradicional (puestos de mercado y bodegas), 163 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 40,75%, 124 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 31,00%, 51 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 12,75%, 33 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 8,25% y 29 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 7,25%. Es decir, más del 71% de encuestados indican que están de acuerdo que el incremento de la participación de mercado del sector supermercados es aún limitado frente al crecimiento del sector tradicional (puestos de mercado y bodegas).



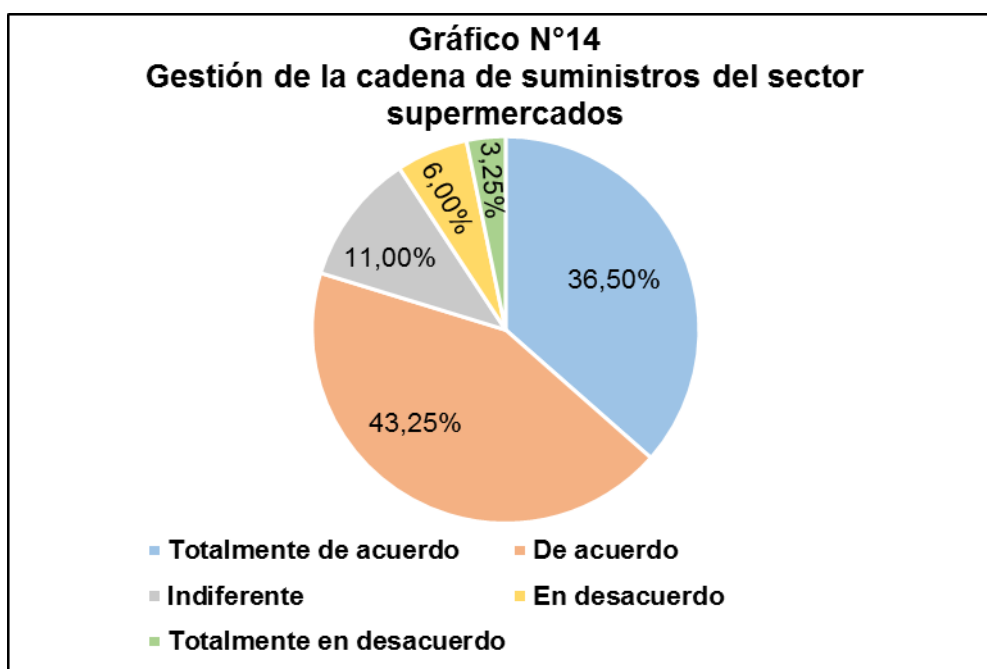
Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

Tabla N°14**Gestión de la cadena de suministros del sector supermercados**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	146	36.50%
De acuerdo	173	43.25%
Indiferente	44	11.00%
En desacuerdo	24	6.00%
Totalmente en desacuerdo	13	3.25%
	400	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

La tabla N°14, indica los resultados de la encuesta realizada a 400 consumidores de los supermercados en el Perú, respecto a si considera usted que una adecuada gestión de la cadena de suministro favorece el incremento en el nivel de ventas en el sector de supermercados, 173 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 43,25%, 146 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 36,50%, 44 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 11,00%, 24 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 6,00% y 13 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 3,25%. Es decir, más del 79% de encuestados indican que una adecuada gestión de la cadena de suministro favorece el incremento en el nivel de ventas en el sector de supermercados.



Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

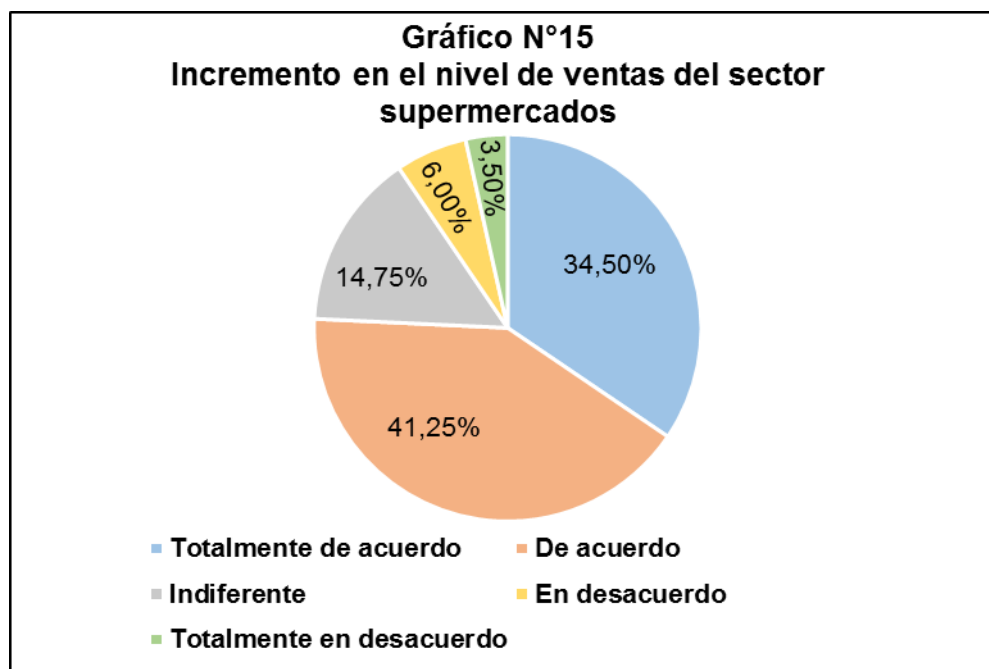
Tabla N°15
Incremento en el nivel de ventas del sector supermercados

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	138	34.50%
De acuerdo	165	41.25%
Indiferente	59	14.75%
En desacuerdo	24	6.00%
Totalmente en desacuerdo	14	3.50%
	400	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

La tabla N°15, indica los resultados de la encuesta realizada a 400 consumidores de los supermercados en el Perú, respecto a si considera usted que el incremento del nivel de ventas del sector supermercados es aún limitado frente al crecimiento del sector tradicional (puestos de mercado y bodegas), 165 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 41,25%, 138 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 34,50%, 59 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 14,75%, 24 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 6,00% y 14 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 3,50%. Es

decir, más del 75% de encuestados indican que el incremento del nivel de ventas del sector supermercados es aún limitado frente al crecimiento del sector tradicional (puestos de mercado y bodegas).



Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

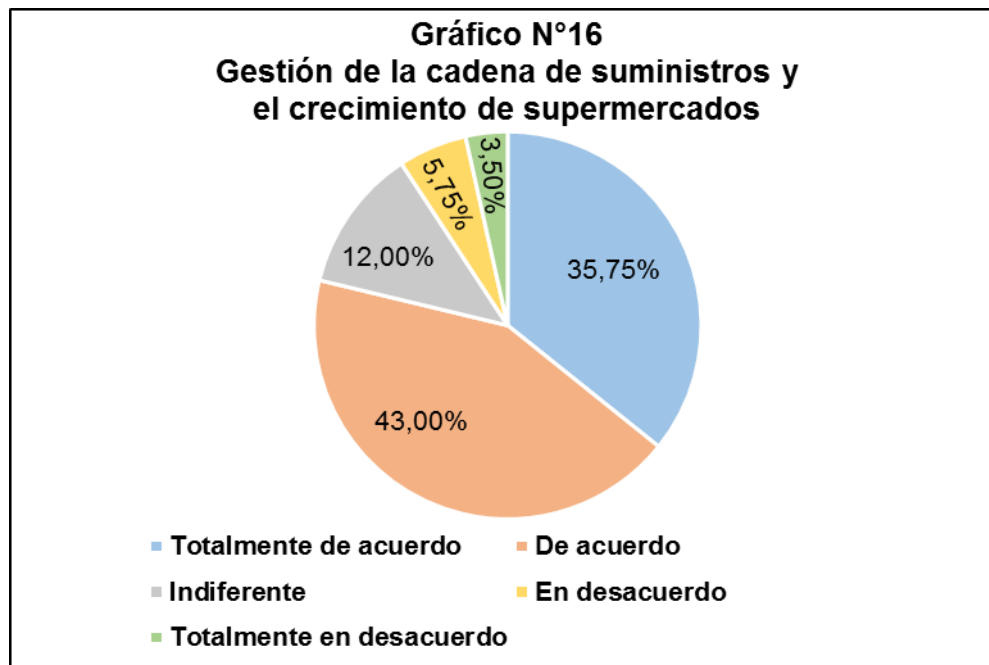
Tabla N°16
Gestión de la cadena de suministros y el crecimiento de supermercados

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	143	35.75%
De acuerdo	172	43.00%
Indiferente	48	12.00%
En desacuerdo	23	5.75%
Totalmente en desacuerdo	14	3.50%
	400	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

La tabla N°16, indica los resultados de la encuesta realizada a 400 consumidores de los supermercados en el Perú, respecto a si considera usted que una adecuada gestión de la cadena de suministro favorece el nivel de crecimiento del sector de supermercados, 172 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa

un 43,00%, 143 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 35,75%, 48 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 12,00%, 23 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 5,75% y 14 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 3,50%. Es decir, más del 78% de encuestados indican que una adecuada gestión de la cadena de suministro favorece el nivel de crecimiento del sector de supermercados.



Fuente: Encuesta realizada a 400 consumidores de supermercados en el Perú. Noviembre 2016.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de p permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas. El coeficiente de correlación de Spearman da 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 ρ viene dado por la expresión:

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

donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x y y . N es el número de parejas.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1.- HIPÓTESIS 1:

H_1 : El número de proveedores de la cadena de suministros se relacionan positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

H_0 : El número de proveedores de la cadena de suministros NO se relacionan positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

		Número de proveedores	Crecimiento del sector supermercados
Spearman's rho	Número de proveedores	1,000	,827
	de Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	400	400
Crecimiento del sector supermercados	del Correlation Coefficient	,827	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	400	400

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.01$ se rechaza la 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 el número de proveedores de la cadena de suministros se relacionan positivamente con el crecimiento del sector supermercados

en el Perú, período 2010-2015.

1.- HIPÓTESIS 2:

H₂: La distribución física de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

H₀: La distribución física de la cadena de suministros NO se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

			Distribución Física	Crecimiento del sector supermercados
Spearman's rho	Distribución Física	Correlation	1,000	,842
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	400	400
Crecimiento del sector supermercados	Crecimiento del sector supermercados	Correlation	,842	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	400	400

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.01$ se rechaza la H₀

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 distribución física de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

1.- HIPÓTESIS 3:

H₃: El número de puntos de venta de la cadena de suministros se relacionan

positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

H₀: El número de puntos de venta de la cadena de suministros NO se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

		Número de puntos de venta	Crecimiento del sector supermercados
Spearman's rho	Número de puntos de venta	1,000	,857
	Correlation Coefficient	.	,000
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	400	400
Crecimiento del sector supermercados	Número de puntos de venta	,857	1,000
	Correlation Coefficient	,000	.
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	400	400

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.01$ se rechaza la H₀

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 número de puntos de venta de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

1.- HIPÓTESIS 4:

H₄: El tipo de transporte de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

H₀: El tipo de transporte de la cadena de suministros NO se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

			Tipo de transporte	Crecimiento del sector supermercados
Spearman's rho	Tipo de transporte	Correlation Coefficient	1,000	,815
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	400	400
Crecimiento del sector supermercados		Correlation Coefficient	,815	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	400	400

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.01$ se rechaza la 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 el tipo de transporte de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

1.- HIPÓTESIS 5:

H_5 : El número de clientes externos de la cadena de suministros se relacionan positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

H_0 : El número de clientes externos de la cadena de suministros NO se relacionan positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

		El número de clientes externos	Crecimiento del sector supermercados
Spearman's rho	El número de clientes externos	1,000	,809
	Correlation Coefficient	.	,000
	Sig. (2-tailed)		
	N	400	400
Crecimiento del sector supermercados	Crecimiento del sector supermercados	,809	1,000
	Correlation Coefficient	,000	.
	Sig. (2-tailed)		
	N	400	400

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.01$ se rechaza la 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 el número de clientes externos de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

Luego de haber comprobado las cinco hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

La eficacia de la gestión de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de analizar las encuestas aplicadas a los 400 consumidores de los supermercados en el Perú, se encontraron los siguientes hallazgos:

- 1) Más del 59% de encuestados indican que están de acuerdo que la calificación a los proveedores es adecuada.
- 2) Más del 60% de encuestados indican que están de acuerdo que el número proveedores es adecuado.

- 3) El 58% de encuestados indican que están de acuerdo que el proceso de carga de materiales es adecuado.
- 4) El 62% de encuestados indican que están de acuerdo que el proceso de traslado de materiales es adecuado.
- 5) Más del 61% de encuestados indican que están de acuerdo que el proceso de descarga de materiales es adecuado.
- 6) Más del 70% de encuestados indican que están de acuerdo que es adecuada la calidad de transporte.
- 7) Más del 60% de encuestados indican que no están de acuerdo que es adecuado el costo de transporte.
- 8) Más del 53% de encuestados indican que están de acuerdo que es adecuado el servicio de transporte.
- 9) Casi el 67% de encuestados indican que están de acuerdo que el número de clientes externos es adecuado.
- 10) El 67% de encuestados indican que están de acuerdo que la satisfacción del cliente externo es alta.
- 11) Más del 63% de encuestados indican que están de acuerdo que el cumplimiento de suministros a clientes externos es adecuado.
- 12) Más del 70% de encuestados indican que están de acuerdo que una adecuada gestión de la cadena de suministro favorece la participación de mercado en el sector de supermercados.
- 13) Más del 71% de encuestados indican que están de acuerdo que el incremento de la participación de mercado del sector supermercados es aún limitado frente al crecimiento del sector tradicional (puestos de mercado y bodegas).
- 14) Más del 79% de encuestados indican que una adecuada gestión de la cadena de suministro favorece el incremento en el nivel de ventas en el sector de supermercados.
- 15) Más del 75% de encuestados indican que el incremento del nivel de ventas del sector supermercados es aún limitado frente al crecimiento del sector tradicional (puestos de mercado y bodegas).

16) Más del 78% de encuestados indican que una adecuada gestión de la cadena de suministro favorece el nivel de crecimiento del sector de supermercados.

Luego de los hallazgos encontrados en la investigación, se procedió a comparar con otros estudios, encontrando algunas similitudes. A continuación, las investigaciones relacionadas:

Vigil, F. (2010) en su estudio, determinación de “Los Factores Claves de Éxito en los Supermercados de Lima Metropolitana y Callao, menciona que el objetivo general del trabajo de investigación fue determinar los factores críticos de éxito de los supermercados de Lima Metropolitana y el Callao. El tipo de investigación fue descriptivo y el nivel aplicado, el método y diseño de investigación fue retrospectivo ex post facto.

La población en estudio estuvo representada por los consumidores de las cinco Limas: Lima Norte, Lima Sur, Lima Este, Lima Centro y el Callao. La muestra fue no probabilística, constituida por 514 consumidores y 10 retailers.

Los instrumentos utilizados para la medición de las variables fueron dos encuestas realizadas a 514 consumidores y 10 retailers de las cinco Limas. La encuesta dirigida a los consumidores constó de 10 ítems o factores críticos para el éxito de los supermercados.

La encuesta dirigida a los retailers constó de 15 ítems o factores críticos para el éxito de los supermercados, adicionalmente 6 ítems para medir el nivel de obstáculo para el crecimiento del sector supermercados y 10 ítems para medir el nivel de los factores como importancia que estos tienen para el crecimiento del sector supermercados en el Perú.

Se aplicó una prueba para medir la Validez y Confiabilidad de los Instrumentos, resultando válidos ambos instrumentos con un alfa de Cronbach de 0.619 para

la encuesta a los consumidores y 0.625 para la encuesta a retailers. Para la primera encuesta se realizó un análisis discriminante para intentar identificar las variables explicativas del éxito de los supermercados.

Los resultados de la primera encuesta fueron que el tamaño y las dimensiones, la modernidad de las instalaciones y el descongestionamiento son los factores claves para el éxito de los consumidores.

Para la segunda encuesta también se utilizó el análisis discriminante y el Lambda de Wilks, los cuales indican que, desde el punto de vista de los retailers, el 66,7 % de los casos han sido clasificados correctamente teniendo en cuenta solo dos variables discriminadoras: la tecnología usada en los procesos operativos del supermercado y que la administración esté centralizada explican la mayor parte de la variancia de los resultados.

Del mismo modo, indican que la incertidumbre política de las elecciones 2011 y los trámites y permisos municipales son los principales obstáculos para el crecimiento del sector supermercados y que el factor créditos de consumo de empresas financieras explica el crecimiento del sector supermercados.

Queda demostrado que los principales factores claves para el éxito de los supermercados de Lima Metropolitana y el Callao son: Tamaño y Dimensiones, Modernidad de las Instalaciones, Descongestionamiento, Tecnología de las operaciones y administración centralizada. Los principales obstáculos para el crecimiento del sector supermercados son incertidumbre política de las elecciones 2011 y los trámites y permisos municipales.

Finalmente, se demostró que los créditos de consumo de las empresas financieras y los proveedores son los que explican mejor el crecimiento del sector supermercados.

García Gómez, Blanca (2009)

**Los programas de fidelización de clientes en establecimientos detallistas:
Un estudio de su eficacia**

CONCLUSIÓN

Como resultado de un estudio preliminar –previo en cualquier caso al contraste del modelo sobre la importancia que el individuo concede a distintos atributos comerciales en la elección de su establecimiento de compra habitual, conviene empezar reconociendo que la existencia de un programa de fidelización es, para el conjunto de la muestra analizada, el elemento menos valorado, muy por detrás de la cercanía, la amplitud del horario de apertura, la calidad y variedad del surtido y el nivel de precios.

Baste decir a este respecto que el 75 por ciento de la muestra admite que, de los cinco atributos considerados, la presencia en el establecimiento de algún programa de lealtad es el cuarto (15,6%) o el quinto (58,9%) en orden de importancia.

Estamos seguros de que las empresas son conscientes de este hecho, pero no estamos tan convencidos de que estén tomando las medidas necesarias para poner en valor los beneficios que la participación en un programa de fidelización le puede reportar al consumidor.

No obstante, este comentario general, también es cierto que los participantes en los programas valoran algo más la presencia de este atributo en el establecimiento que los no participantes. Lo que de momento no sabemos es si son participantes porque dan importancia a los programas o, en sentido contrario, dan importancia a los programas porque participan, esto es, porque a través de la participación han descubierto los beneficios que pueden obtener.

El problema que planteamos sobre el sentido de la relación causal es relevante en la medida en que su resolución debería servir para orientar la actuación comercial del establecimiento: en el primer caso, habría que comunicar a los

no participantes las ventajas asociadas a la entrada en un programa; en el segundo, habría que incentivar la participación.

Pero no sólo apreciamos diferencias de valoración de los programas entre participantes y no participantes. Dentro de los primeros, se observan diferencias muy claras según el tipo de programa en el que se integran.

En concreto, son los miembros del club de clientes los que más importancia dan a la existencia de los programas de fidelización (tanto como a la cercanía y sólo por debajo de la amplitud del horario), una importancia significativamente mayor que la atribuida por los participantes en un PAP o en un PT.

Son resultados que nos llevan a pensar que estamos ante segmentos de clientes distintos, con motivaciones e intereses diferentes, que responderán de modo diverso a la oferta de programas de lealtad.

Esan (2009), realizó una investigación referente a los factores críticos de éxito de centros comerciales en Lima Metropolitana y el Callao, llegando a determinar que existen diez factores claves de éxito, que a continuación se pasan a describir:

Vías de acceso: el cual considera las condiciones y facilidades que tienen los consumidores para llegar al centro comercial, tanto de forma peatonal como vehicular.

Tenant mix atractivo: el cual se relaciona con el balance ideal de productos y servicios que el centro comercial considera adecuado para el segmento meta al cual va dirigido.

Ubicación: factor que hace referencia a contar con un importante radio de influencia, la cercanía a un atractivo segmento de mercado y áreas disponibles para futuras inversiones.

Administración centralizada: la que implica una gestión única que garantice la eficiencia en la operatividad y estrategias del centro comercial, así como una coincidencia en los objetivos trazados por las organizaciones.

Diseño e infraestructura: contar con instalaciones modernas que reflejen los gustos del segmento meta. De igual forma, un diseño que permita aprovechar las debilidades que hay en los formatos tradicionales de comercio, y capitalizar los riesgos que hay en la calle tales como: seguridad, garantía, orden, limpieza, acceso, tránsito fluido, oferta organizada, tecnología, iluminación, espacios de recreación, centros de convenciones.

Disponibilidad de tiendas ancla: tiendas por departamento, supermercado, hipermercado o mejoramiento del hogar.

La existencia de ellas es vital para el centro comercial por cuanto generan el tránsito de los consumidores de un extremo al otro. Su importancia radica de igual forma en la calidad y variedad de sus productos, y los medios que disponen tanto en el marketing como la publicidad para atraerlos al punto de venta.

Las tiendas ancla, son consideradas los pilares para el diseño de la infraestructura de un centro comercial.

Incremento del crédito de consumo y use de tarjetas de crédito: referido a la facilidad de adquirir los productos del centro comercial sin contar con el efectivo disponible en el momento de la compra. También facilita el acceso a compras de mayor valor.

Estimación de la demanda: la cual debe darse de forma correcta sobre la base de criterios demográficos del área de influencia y metros cuadrados disponibles para el proyecto.

El riesgo de una incorrecta estimación de la demanda radica en la pérdida de calidad de servicios a los consumidores, saturación extrema del centro comercial en fechas u horas punta, entre otros.

Estabilidad y crecimiento económico del País: la investigación realizada respecto a los sectores de centros comerciales en Latinoamérica corrobora que el desarrollo de la economía se encuentra estrechamente ligado al que se da en el sector de centros comerciales.

Entre las características del crecimiento económico se tiene: el incremento del PBI, el aumento del empleo, mayores sueldos, mayor inversión, entre otros.

Tamaño y dimensiones: ligado estrechamente a la estimación de la demanda y a la disponibilidad de terrenos existentes. El resultado de la encuesta indica que el 79,9% de los administradores de retailers y el 87% de los consumidores consideran al tamaño y las dimensiones del centro comercial como factores importantes en el éxito de un centro comercial.

Adicionalmente, luego del estudio realizado, si bien los factores críticos de éxito definidos anteriormente son claves para el éxito de un centro comercial, la interrelación entre ellos es un elemento a tomar en cuenta para el logro de los objetivos de la administración.

Existe convergencia en los factores que han determinado el éxito del sector de los centros comerciales en diversos países de la región como Argentina, Colombia, Ecuador y Chile.

Al realizar el benchmarking del sector de centros comerciales en la región, en los países antes mencionados, se identificaron características y factores en común que han favorecido el desarrollo de este sector. Entre las principales se tiene: ubicación, tenant mix, administración centralizada, servicios complementarios y adicionales, así como estabilidad y crecimiento económico.

Finalmente se determinó que existe convergencia en lo que respecta a los factores críticos que determinan el éxito de un centro comercial, a partir del benchmarking, y desde el punto de vista de los expertos del sector, de los administradores de retailers de los centros comerciales y de los consumidores.

Haciendo un análisis comparativo de los estudios de Investigación y de Esan, podemos plantear que en el caso de los supermercados de Lima Metropolitana y el Callao los factores críticos de éxito sean: diseño e infraestructura relacionado a la modernidad de las instalaciones, créditos de consumo, administración centralizada, servicios complementarios y adicionales, así como la estabilidad económica del país como los más relevantes.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) Existe evidencia que los proveedores de la cadena de suministros se relacionan positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.
- 2) Se determinó que la distribución física de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.
- 3) Se determinó que el número de puntos de venta de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.
- 4) Se determinó que el transporte de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.
- 5) Se determinó que los clientes externos de la cadena de suministros se relacionan positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.
- 6) Se determinó que la eficacia de la gestión de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Fortalecer las relaciones con los proveedores, haciendo alianzas estratégicas con ellos, de esta manera asegurar el suministro de los materiales.
- 2) Capacitar al personal responsable de la distribución física, para mejorar la gestión de la cadena de abastecimiento y lograr su eficacia y su eficiencia.
- 3) Ampliar el número de puntos de venta y los canales de distribución de los supermercados, para alcanzar mejores condiciones logísticas y permitir alcanzar la excelencia operativa.
- 4) Mejorar las condiciones actuales del transporte, tanto en calidad y servicio, como reducir los costos operativos, para mejorar la rentabilidad de los supermercados.
- 5) Fortalecer las relaciones con los clientes externos, estableciendo políticas donde se beneficien tanto los supermercados, así como sus clientes externos.
- 6) Implementar herramientas logísticas y TICs en los supermercados, para alcanzar eficacia y la eficiencia en la gestión de la cadena de suministros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abugattas, J. (2008). *Prospectiva país y la declaración del milenio: un reto para el Perú*. <<http://palestra.pucp.edu.pe/index.php?id.99Senum=6>> (23 de mayo de 2008).
- Bowersox, Donald J. y otros (2007). *Administración y logística en la cadena de suministro*. En: New York. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Álvarez, J. (2006). *Bancarización del limeño*. ANDA News, 11, 56, 60-62.
- Aranbulú, E. (2006). *Desarrollo inmobiliario y retail. El desarrollo inmobiliario y sus tendencias en el marco del desarrollo del retail*. Lima.
- Arellano Investigación de Marketing. (2008a). *Los estilos de vida de los peruanos*. <<http://www.arellanomarketing.com/estilosdevida.htm>> (14 de julio de 2008).
- Arellano Investigación de Marketing. (2008b). *Los consumidores del siglo XXI*. <<http://www.arellanomarketing.com/consumidores21.htm>> (12 de mayo de 2008).
- Arellano Investigación de Marketing. (2006). *Estudio de actitudes, hábitos y comportamiento de los consumidores peruanos*. Lima: Arellano Investigación de Marketing.
- Arellano Investigación de Marketing. (2004). *Psicografía del nuevo consumidor limeño*. Lima: Arellano Investigación de Marketing.
- Arellano, Rolando. (2007a). *Haciendo crecer el mercado*. And News, Asociación Nacional de Anunciantes Perú, 11, 61, 54-56.
- Arellano, Rolando. (2007b). *Bueno, bonito y barato: aprendiendo marketing con historias de la vida diaria*. Lima: Arellano Marketing Investigación / Planeta.
- Arellano, Rolando. (2005). *Los estilos de vida en el Perú. Cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI*. Lima: Arellano Investigación de Marketing.
- Cardenas, Diana María (2003). *La logística de operaciones: Integrando las decisiones estratégicas para la competitividad*. En: Canales de distribución y Administración Logística.

- Castro, J. (2008). *Economía II. Medición del producto e inflación*. <http://www.docentes.up.edu.pe/jcastro/cursos/Economía/02a_Medicion_producto.pdf> (25 de julio de 2008).
- Castro, R. & Espinoza, G. (2008). *Informe especial: termómetro comercial 2007-II*. <<http://www.semanaeconomica.com/articulo/16542>> (23 de junio de 2008).
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica (1ra ed.)*. Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Centros comerciales, recuperando el tiempo Perdido. (2008). *Economía, revista de actualidad, gestión y turismo*, 24-26.
- Chang, R. (1996). *Mejora continua de procesos*. Barcelona, Granica. España.
- Chaparro, C. (2007). Wong en la mira. *La República* (Lima, 18 de junio).
- Chase, R. B., Jacobs, F. R. y Aquilano. (2009). "Administración de operaciones", producción y cadena de suministros". McGraw Hill, 12 Ed. México.
- Chevarría, F. (2008a). Supermercados Peruanos alista proyectos por unos US\$20 millones. *El Comercio*, (Lima, 1 de febrero), sección B, 3.
- Chevarría, F. (2008b). Una mirada hacia el futuro. Más jugadores y menos espacios. *Día 1 suplemento de El Comercio*, (Lima, 24 de marzo), 9-11.
- Chevarría, F. (2007b). Tottus tendrá 25 tiendas en el 2008. *El Comercio*, (Lima, 25 de agosto), sección B, 2.
- Chevarría, F. (2007g). En el 2008 se invertirán más de US\$ 200 millones en supermercados. *El Comercio*, (Lima, 18 de diciembre), sección A, 2.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humano*. 8va edición. Mc Graw-Hill. Colombia.
- Chipana, L. (2008). En los próximos tres años se duplicaría el número de centros comerciales. *Dial, suplemento de El Comercio*, (Lima, 14 de abril), 22.
- Chopra, Sunil y Meindl, Peter (2001). "Supply Chain Management: strategy, planning, and operation". En: New Jersey. Prentice Hall.
- Christopher, Martin y Peck, Helen (2004). *Building The Resilient Supply Chain* En: *International Journal of Logistics Management*. Vol. 15, No. 2, pp1- 13.

- Croxton, Keely y otros (2001). "The supply chain management processes". En: International Journal of Logistics Management; Vol. 12, Iss. 2; pg. 13, 24 pgs.
- Flint, Daniel y otros (2005). Logistics Innovation: A customer Value-Oriented social process. Oak Brook. En: Journal of Business Logistics. Vol. 26, Iss. 1; p. 113 (35 pages).
- Hadley, S. (2004). "Making the supply chain management business case". *Strategic Finance*, 85, pp. 28-35.
- Hernández, R. y otros (1998). *Metodología de la Investigación (2ªed.)*. Bogotá: Editorial MC. Graw Hill.
- Knemeyer, Michael (2006). Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks. En: Transportation Journal. Lock Haven. Vol. 45, Iss. 1; pg. 61, 2 pgs.
- Kotler, P. (2005). Dirección de marketing. 10ª ed. México D.E.: Pearson Education.
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A. y Gardner, J.T. (1996). "Developing and implementing Supply Chain Partnerships". *The International Journal of Logistics Management*, 7/2, pp. 1 – 17.
- Lambert, Douglas y otros (1998). "Fundamentals of Logistics Management". En: New York.McGraw-Hill.
- Lambert, Douglas y otros (1998). "Supply chain management: Implementation issues and research opportunities". En: International Journal of Logistics Management. Vol. 9, Iss. 2; pg. 1, 19 pgs.
- Lambert Douglas y Pohlen, Terrance (2001). Supply chain metrics. Ponte Vedra Beach En: International Journal of Logistics Management. VOLUMEN: Vol. 12, Iss. 1; p. 1 (19 pages).
- Lambert, Douglas (2004). "The eight supply chain management processes". New York: En: Supply chain management review. Vol 8, iss 6. pp18.
- Lambert, Douglas y otros (2008). The role of logistics managers in the cross-functional implementation of supply chain management. En: Journal of Business Logistics, vol. 29, Iss. 1; pp 113, 21 pgs.

- Mahuad, K. (2005). Evolución de los formatos comerciales. *Anda News*, Asociación Nacional de Anunciantes Pera, 10, 50, 40-42.
- Matte, J., Jarufe, R. & Leiton, R. (2007). Sector retail. Santiago: Fitch Ratings.
- Mentzer, J.T. et. al. (2001). "Defining Supply Chain Management". *Journal of Business Logistics*, 22/2, pp. 1 – 25.
- Maximixe. (2009). Supermercados. Resumen Ejecutivo, antecedentes y situación actual. 78-101.
- Meza, L. & Ortiz, G. (2008). ¿Qué sigue en la industria del retail? <<http://www.bitacoradigital.com/setiembre2003/ediciones9st2003/articulo/noti6.htm>> (21 de julio de 2008).
- Mollenkopf, Diane y otros (2000). The integration of marketing and logistics functions: An empirical examination of New Zealand firms. En: *Journal of Business Logistics*. Vol. 21, Iss. 2; p. 89 (24 pages).
- Muzumdar, Maha y Fontanella John (2006). The Secrets to S&OP Success. New York. En: *Supply Chain Management Review*. Vol. 10, Iss. 3; p. 34 (8 pages).
- Pérez Gómez, Catalina (2009). Adopción de políticas Lean Supply Chain en la cadena porcina en Cataluña. Cataluña – España.
- 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> (7 de abril de 2008).
- Regalado, O. Fuentes, C. Aguirre, G. García, N. Miu, R. Vallejo, R. (2009). Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao. Universidad Esan.
- Servicio de Asesoría Empresarial. (SAE). (2008). Informes especiales. Perspectivas de la inversión retail durante 2008. <<http://www.apoyoconsultoria.com/informes/informes.php?plDInforme=4>> (09 de junio de 2008).
- Sheffi, Yossi (2005). A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. Cambridge: Fall 2005. En: *MIT Sloan Management Review*.

- Shibayama, G. (2008). Rechazan fusión entre Falabella y D&S en Chile. El Comercio, (Lima, 1 de febrero), sección B, 3.*
- Tottus y Sodimac van para el 2009. (2008). Dia_1, suplemento de El Comercio, (Lima, 18 de agosto), 28.
- Trujillo, J. (2007). Los centros comerciales «toman por asalto, las ciudades del Perú. Modernidad S.A. Business Negocios en el Perú, 14, 152, 16-22.
- Vigil, Fernando. (2010). Factores Claves de Éxito de los Supermercados de Lima Metropolitana y Callao. UIGV. 2010.
- Vigil, Percy. (2008). Centros comerciales en el Perú y oportunidades para nuevos retailers. Curso de la Universidad ESAN.
- Wharton. (2007). El efecto arrastre del retail chileno. Universia Knowledge Wharton.

ANEXOS

ANEXO 1: Cuestionario aplicado

ANEXO 2: Matriz de consistencia

ANEXO N°1 CUESTIONARIO

Estimado señor(a) la siguiente encuesta tiene por finalidad determinar la relación de la eficacia de la gestión de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano le agradecemos por su cooperación.

Eficacia de la Gestión de la Cadena de suministros

A. Proveedores

1. ¿Considera usted adecuada la calificación de proveedores?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - a. Totalmente en desacuerdo

2. ¿Considera usted adecuado el número de proveedores?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

B. Distribución Física

- 3. ¿Considera que el proceso de carga de materiales es adecuado?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
- 4. ¿Considera que el proceso de traslado de materiales es adecuado?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo
- 5. ¿Considera que el proceso de descarga de materiales es adecuado?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

C. Transporte

- 6. ¿Considera que la calidad del transporte es adecuado?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo

e. Totalmente en desacuerdo

7. ¿Considera que el costo del transporte es adecuado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

8. ¿Considera que el servicio de transporte es adecuado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

D. Clientes Externos

9. ¿Considera que el número de clientes externos es adecuado?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

10. ¿Considera que la satisfacción del cliente externo es alta?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

11. ¿Considera que el nivel de cumplimiento de suministros hacia los clientes externos es adecuado?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

Crecimiento del sector supermercados

A. Porcentaje de participación de mercado

12. ¿Considera usted que una adecuada gestión de la cadena de suministro favorece la participación de mercado en el sector de supermercados?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - b. Totalmente en desacuerdo
13. ¿Considera usted que el incremento de la participación de mercado del sector supermercados es aún limitado frente al crecimiento del sector tradicional (puestos de mercado y bodegas)?
- a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. En desacuerdo
 - e. Totalmente en desacuerdo

B. Nivel de ventas

14. ¿Considera usted que una adecuada gestión de la cadena de suministro favorece el incremento en el nivel de ventas en el sector de supermercados?
- a. Totalmente de acuerdo

- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

15. ¿Considera usted que el incremento del nivel de ventas del sector supermercados es aún limitado frente al crecimiento del sector tradicional (puestos de mercado y bodegas)?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

C. Nivel de crecimiento

16. ¿Considera usted que una adecuada gestión de la cadena de suministro favorece el nivel de crecimiento del sector de supermercados?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA
Anexo N°2

Título	Definición del Problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Clasificación de variables	Definición Operacional	Metodología	Población, Muestra y Muestreo	Técnica e Instrumento
<p>Eficacia de la Gestión de la cadena de suministros y el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.</p>	<p>¿De qué manera se relaciona la eficacia de la gestión de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación de la eficacia de la gestión de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.</p> <p>Objetivos Específicos: Determinar la relación del número de proveedores de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015. Determinar la relación de la distribución física de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015. Determinar la relación del número de puntos de venta de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015. Determinar la relación del tipo de transporte de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015. Determinar la relación del número de clientes externos de la cadena de suministros con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.</p>	<p>Hipótesis Principal: La eficacia de la gestión de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.</p> <p>Hipótesis Específicas: El número de proveedores de la cadena de suministros se relacionan positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015. La distribución física de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015. El número de puntos de venta de la cadena de suministros se relacionan positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015. El tipo de transporte de la cadena de suministros se relaciona positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015. El número de clientes externos de la cadena de suministros se relacionan positivamente con el crecimiento del sector supermercados en el Perú, período 2010-2015.</p>	<p>Variables:</p> <p>a) Eficacia de la Gestión Administrativa</p> <p>b) Crecimiento del sector supermercados</p>	<p>➤ Número de Proveedores</p> <p>➤ Distribución Física</p> <p>➤ Número de Puntos de venta</p> <p>➤ Tipo de Transporte</p> <p>➤ Número de Clientes externos</p> <p>➤ Participación de mercado</p>	<p>Tipo: Aplicado.</p> <p>Nivel: Descriptivo y Explicativo.</p> <p>Método: En la presente investigación se utilizó el método descriptivo.</p> <p>Diseño: Su diseño es no experimental y se representa así:</p> <hr/> <p style="text-align: center;">$M = O_{x1}, O_y$</p>	<p>Población: 248 supermercados 100,000 consumidores</p> <p>Muestra: 10 supermercados 400 consumidores.</p> <p>Muestreo Se utilizó el muestreo no probabilístico de tipo intencional.</p>	<p>Técnica La principal técnica que se utilizó en el presente estudio será la encuesta.</p> <p>Instrumento Cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.</p>

