
ABSTRACT

Globalization has irreversibly transformed our reality. However, firms must work to develop new ideas that mitigate the negative effects of globalization, take advantage of its opportunities and propose new forms to make their businesses profitable.

In the last fifteen years, the dynamic Peruvian supermarket industry has meant supermarket chains have expanded. Although the number of supermarkets in Peru jumped from 121 in 2008 to 205 in December 2012, according to Maximixe (2013), modern markets (i.e., supermarkets) in Peru only have a market share of 15% while traditional markets (i.e., bodegas and market stalls) continue to dominate the Peruvian market with an 85% market share. In contrast, countries such as Chile, Brasil and Ecuador have an average market share of 60%. These numbers show significant potential for continued supermarket growth and give rise to this analysis of the return on investment of sales management in Peruvian supermarkets.

Given the industry's dynamism and Peru's significant market potential, the purpose of the study is to analyze the return on investment in sales management of these Peruvian supermarkets using non-financial metrics at the supermarkets owned by the industry's three main firms: Interbank (Plaza Ve a y Vivanda), Falabella (Tottus) y Cencosud (Metro y Wong). The study will analyze mid-sized supermarket stores with sales areas in the range of 1500-2500 m² that sell approximately 20,000 products among supermarket chains that are most representative and present in Peru. To do so, the study will first evaluate an analysis using financial metrics that can serve as a basis or structure to use the proposed methodology described in the chapter of the same name. The study will analyze mid-sized supermarket stores with sales areas in the range of 1500-2500 m² that sell approximately 20,000 products among supermarket chains that are most representative and present in Peru.

Return on investment is usually calculated with financial metrics which, while necessary, only explain what has happened in the past and only allow for a reactive sales management and not a proactive one. To manage financial information looking forward, we need more than financial metrics. We need non-financial metrics that can foresee what financial metrics can reflect after the fact. The supermarket industry, with its strong growth in Peru and Latin America, has significant influence on employment, as well as changing daily habits surrounding purchases, recreation and other products. As such, it's important to understand both the financial and non-financial parameters of growth.

Introducción

La globalización ha transformado nuestra realidad y es un hecho irreversible. No obstante, las empresas deben esforzarse por desarrollar ideas novedosas que contrarresten sus efectos negativos, se aprovechen las oportunidades y se propongan nuevas formas de hacer más rentable a los negocios.

En los últimos 15 años, el sector supermercados en Perú, ha mostrado gran dinamismo, lo que se ha traducido en una creciente expansión de cadenas de supermercados. Actualmente son tres los grupos económicos que manejan los supermercados en el Perú, grupo Cencosud, que representa supermercados Wong y Metro, grupo Interbank, que representa supermercados Plaza Vea y Vivanda y el grupo Falabella que representa supermercados Tottus. Para el año 2008 se contaba con 121 supermercados en el Perú y a Diciembre 2012 se incrementó a 205 locales. Estas cifras muestran un pleno crecimiento de los supermercados. Debido al bajo nivel de penetración que tiene nuestro país, existe un mercado potencial atractivo por desarrollar. Sin embargo, este crecimiento debe ir acompañado de una gestión comercial adecuada y un manejo del retorno de la inversión apropiado.

Es así que nace el presente estudio, analizar el retorno de la inversión en la gestión comercial de los supermercados en el Perú. Según Maximixe (2013)¹ el Perú, a diferencia de otros países como Chile, Brasil y Ecuador presenta una participación de mercado de 15%, mientras que los otros tres países presentan en promedio 60% del mercado moderno.

¹ Maximixe. (2013, Septiembre). Supermercados. Resumen Ejecutivo, antecedentes y situación actual. 78-101

El mercado tradicional, es el que domina el mercado peruano con un 85% aproximadamente, en el cual los consumidores prefieren todavía comprar en bodegas y puestos de mercado.

La investigación tiene como propósito, analizar el retorno de la inversión en la gestión comercial de los supermercados en el Perú utilizando **métricas no financieras** centradas en el cliente, para ello se evaluará previamente el análisis de la inversión con **métricas financieras**, las que servirán de base inicial o estructura para utilizar la nueva metodología propuesta, la cual será explicada en el capítulo de metodología.

Usualmente se utilizan métricas financieras para determinar el retorno de la inversión. Las métricas financieras son instrumentos necesarios pero sólo explican lo que ha pasado y, por tanto, sólo permiten una gestión comercial reactiva en lugar de una proactiva. Para poder gestionar por delante de la información financiera, se necesitan algo más que métricas financieras. Se necesitan métricas no financieras que puedan adelantar lo que más tarde reflejen las métricas financieras.

Para afrontar la investigación, es necesario conocer la historia de este tipo de negocios no solo a nivel nacional sino a nivel internacional, ya que en su origen las fórmulas de grandes superficies fueron importadas principalmente de EEUU que fueron los pioneros en estos establecimientos.

El estudio analiza los supermercados de medianas superficies, es decir de 1.500 a 2.500 m² de superficie de venta, donde se manejan 20,000 productos aproximadamente, que son lo supermercados más representativos y de mayor presencia en el Perú.

Revisión de la Literatura

Historia y desarrollo de los supermercados en el Perú

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 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.

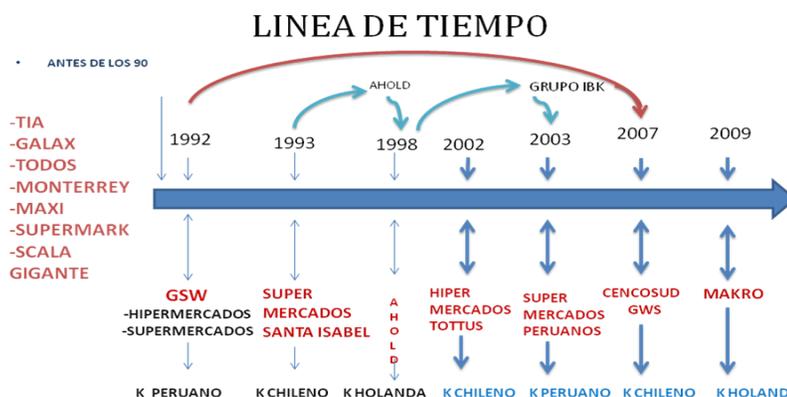
Supermercado Peruanos SA (SPSA), principal competidor del Grupo Wong, incursionó en el mercado peruano en 1993 bajo la denominación de Supermercados Santa Isabel, empresa de capitales chilenos que compró los supermercados Scala, Mass y Top Market y arrendó la cadena de Supermercados San Jorge. Luego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

Supermercados 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 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. A Diciembre 2012, el sector 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 205 supermercados en el Perú, 86 el Grupo Cencosud, 86 el Grupo Interbank y 33 el Grupo Falabella. La Figura N°1 muestra el desarrollo de los supermercados en el Perú.

Figura N° 1 Desarrollo de los Supermercados en el Perú



Fuente: Las Empresas

Elaboración: Propia

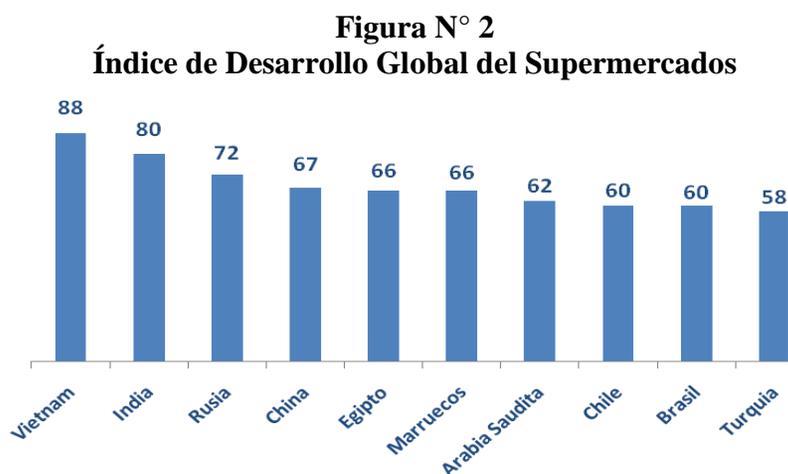
Realidad de los supermercados en el Perú y en el mundo

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.

A continuación se presenta la situación de los supermercados a nivel mundial y a nivel Perú. A nivel mundial, existe un supermercado que lidera el mercado minorista: la cadena Wal-Mart Stores, Inc. 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 último año su nivel de ventas superó US\$ 400,000 millones.

Maximixe (2013) indica que actualmente Chile es la capital de los supermercados en Sudamérica. Según el índice de Desarrollo Global de Supermercados, 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 (Inflación y PBI entre las más importantes) y de mercado (precio, participación de mercado, volumen de ventas). La Figura N°2 muestra el índice de Desarrollo Global de Supermercados a Diciembre del 2013.



Fuente: A.T Kearney

Elaboración: Maximixe

En Latinoamérica, Chile es el líder en el sector supermercados. 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.

Los canales tradicionales no solamente se restringen a las bodegas de esquina, sino a otros establecimientos como casas ventas, puestos de mercado, mini mercados, ferreterías, kioscos y bares. Las bodegas de esquina son el punto de venta de mayor presencia de Lima Metropolitana, luego le siguen las casas venta, los puestos de mercado y los kioscos. Para el

año 2014, se estima que en Lima existirán aproximadamente 95,000 bodegas, 14,000 casas venta, 12,000 puestos de mercado y cerca de 9,000 kioscos.

El sector supermercados en el Perú, ha mostrado gran crecimiento, principalmente durante los últimos 5 años. A Diciembre del 2012, el grupo Cencosud contaba con 86 locales, el grupo Interbank 86 locales y el grupo Falabella 33 locales.

Medición del retorno de la inversión de los supermercados en el Perú

Las principales métricas financieras que se utilizan para medir el retorno de la inversión en el sector supermercados en el Perú son la Utilidad Operativa de Corto Plazo o Ebitda y el Retorno de la Inversión o ROI.

Utilidad Operativa de Corto Plazo o Ebitda: “Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”; es el resultado de una empresa antes de intereses, impuestos, cargos diferidos y amortizaciones, se trata de un indicador que se mide exactamente como se indica, en el cual todos los intereses, impuestos, depreciación y amortización de las entradas en la Cuenta de Resultados se invierten fuera de la línea de fondo Beneficio Neto.

El **Retorno de la Inversión** (RSI o ROI, por sus siglas en inglés) es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir, «representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero».

Nuevas métricas no financieras y el retorno de la inversión

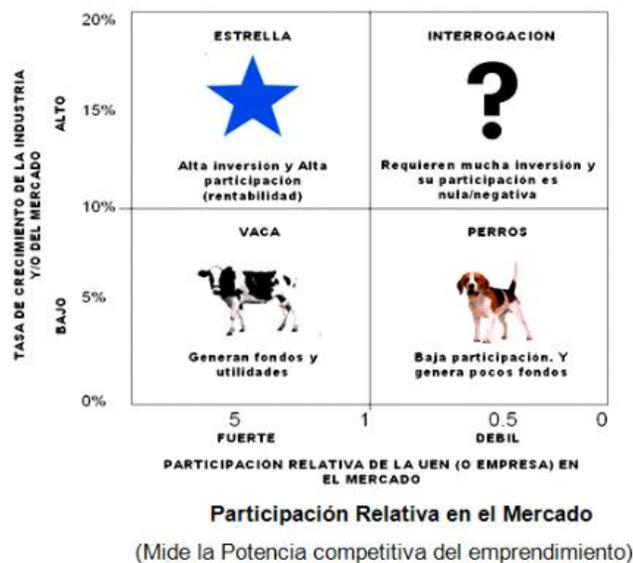
La medición del retorno de la inversión se realiza mediante el uso de las métricas financieras, sin embargo estas son instrumentos limitados, porque sólo explican lo que ha pasado, sólo permiten una gestión reactiva en lugar de una proactiva. Para poder gestionar por delante de la información financiera, se necesitan algo más que métricas financieras. Se necesitan métricas no financieras que puedan adelantar lo que más tarde reflejen las métricas financieras.

Entre las métricas más importantes que se han considerado para el presente estudio tenemos: métricas del mercado, métricas del cliente y métricas de supermercado.

Métricas del mercado

Las métricas del mercado están asociadas al comportamiento de las categorías de la matriz BCG. La matriz BCG fue desarrollada por The Boston Consulting Group, una firma americana de consultoría de gestión estratégica, para analizar el rendimiento de los productos en función a la inversión realizada en ellos. La matriz mide el rendimiento del producto por el crecimiento y su cuota de mercado. Esta matriz sirve fundamentalmente para analizar el atractivo del mercado (tasa de crecimiento) y la cuota de mercado, como medida de competitividad. La matriz desarrolla cuatro cuadrantes, que definen cada uno cuatro situaciones, productos estrella, interrogantes, vacas o perros.

Figura N°4
Matriz BCG (Boston Consulting Group)



Además existen otras variables, aparte de la posición relativa en el mercado y la tasa de crecimiento, como pueden ser el tamaño del mercado, la cuota de mercado en unidades y en ingresos y las diferentes ventajas competitivas. Dos variables que también son muy importantes para tomar decisiones estratégicas.

Indicadores de métricas del mercado

Indicador Cuota de mercado

La cuota de mercado es el porcentaje de mercado, definida en términos de unidades o de ingresos, de un producto específico.

Este cálculo permite conocer qué cantidad de tarta de mercado tiene la compañía y establecer previsiones de crecimiento. Permite también conocer si estamos robando mercado a la competencia o si la competencia nos lo está robando a nosotros.

Indicador Penetración de mercado

La estrategia de penetración en el mercado consiste en el desarrollo del negocio básico: incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales.

Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, desarrollando más servicios), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, con promociones.) Esta es, por tanto, una estrategia de crecimiento con reducido riesgo.

Métricas del cliente

Existen tres indicadores básicos para evaluar clientes: la eficiencia, la eficacia y el retorno de la inversión (ROI). Estas tres métricas permiten conocer el esfuerzo que se hace para conseguir o conservar clientes. Dependiendo del tipo de mercado:

- En consumo: se puede hacer por segmentos de cliente, debido a que no se puede identificar a cliente por cliente.
- En empresas industriales o de servicios: se puede hacer por cliente, ya que se tienen carteras de clientes mucho más reducidas.

Indicadores métricas de clientes

Indicadores de Eficiencia y eficacia de clientes

En las empresas de consumo se puede hacer por segmentos de cliente, debido a que no se puede identificar a cliente por cliente. En las empresas industriales sí es posible, al tener carteras de clientes mucho más reducidas.

Indicador de Rentabilidad del cliente

Mide el beneficio neto de un cliente o un segmento después de descontar los gastos asociados al mantenimiento de ese mercado o cliente. Los sistemas de costes basados en las actividades permiten medir la rentabilidad del cliente, el segmento o la categoría.

Kotler (1974:24)², definió la probabilidad de tener un cliente a largo plazo como el valor presente del beneficio futuro esperado a lo largo de un horizonte temporal de transacciones con el cliente.

Indicador Eficiencia y eficacia de clientes

En las empresas de consumo se puede hacer por segmentos de cliente, debido a que no se puede identificar a cliente por cliente. En las empresas industriales sí es posible, al tener carteras de clientes mucho más reducidas.

Indicador Rentabilidad del cliente

Mide el beneficio neto de un cliente o un segmento después de descontar los gastos asociados al mantenimiento de ese mercado o cliente. Los sistemas de costes basados en las actividades permiten medir la rentabilidad del cliente, el segmento o la categoría.

Tener éxito en los índices centrales del cliente (cuota, retención, incremento y satisfacción) no garantiza la rentabilidad del cliente.

Métricas del supermercado

Lo que buscan las métricas del supermercado, es evaluar el comportamiento de la gestión logística y comercial del negocio, para ello se evaluarán diferentes métricas, entre las que caben resaltar métricas como: rotación de existencias, ciclo operativo, ciclo de conversión de efectivo, entre otros.

Indicadores de métricas de supermercados

Rotación de inventarios o existencias

Son las unidades vendidas durante el periodo, pueden expresarse en unidades físicas o en unidades monetarias; en este último caso, la cifra debe reflejar el coste de las ventas (o las ventas a precio de coste), no los ingresos por ventas, pues distorsionaría el resultado.

² Kotler, P. (1974). Mercadeo during periods of shortage. *Journal of Mercadeo*, 38(3), 20-29.

Existencias medias

Son las unidades almacenadas por término medio durante el periodo, igualmente pueden expresarse en unidades físicas o en unidades monetarias, a su valor en el almacén.

Las dos cifras deben expresarse en la misma unidad.

La rotación de inventarios se determina dividiendo el costo de las mercancías vendidas en el periodo entre el promedio de inventarios durante el periodo. $(\text{Coste mercancías vendidas} / \text{Promedio inventarios}) = N$ veces.

Ciclo operativo y ciclo de efectivo

Es el período de tiempo requerido para adquirir inventarios, venderlos y cobrarlos. El ciclo operativo tiene dos partes, la primera es el tiempo necesario para adquirir y vender los inventarios, que se llama período de inventarios (PIN). La segunda parte, es el período que se requiere para cobrar las ventas, denominado período de cuentas por cobrar, (PCC).

El ciclo de efectivo, es el número de días que transcurren hasta que ingresa el importe de efectivo de una venta, medido desde el momento que se pagaron estos productos del inventario.

Ciclo de conversión de efectivo

Una herramienta muy común, utilizada por los Funcionarios de Negocios de las Entidades Crediticias, para evaluar las necesidades de liquidez de los potenciales prestatarios, es el *Ciclo de Conversión de Efectivo* (CCE) del negocio.

Discusión de la Propuesta

Se realizó la búsqueda de investigaciones relacionadas al análisis del retorno de la inversión comercial en supermercados utilizando métricas no financieras a nivel nacional e internacional, pero no se hallaron trabajos aplicados similares, sin embargo se ha realizado un estudio respecto a las métricas no financieras y el retorno de la inversión en otras

organizaciones. A continuación se pasará a indicar los trabajos de investigación relacionados, que servirán como, punto de partida para la propuesta de la presente investigación. Del mismo modo, se explicarán las métricas no financieras más relevantes, que han sido tratadas por Domínguez Doncel³ y Lenscold James⁴.

El antecedente más destacado con respecto al tema de investigación parece ser el estudio⁵ realizado por Leslier Valenzuela Fernández, quien sostiene que los cambios y mejoras en el marketing orientado a la gestión del valor del cliente se debe: primero, a que las empresas comienzan a tomar conciencia del valor de la cartera de clientes y segundo, a que se busca dar respuesta a la principal carencia del marketing que es el hecho de no poder medir la productividad de las acciones de marketing.

En la tesis mencionada sostiene que los investigadores de marketing establecen el CLV (Customer Lifetime Value) para cuantificar el valor del cliente a un nivel individual, y el CE (Customer Equity) para medir y evaluar el desempeño financiero de la empresa en función de toda la base de clientes. Ambos modelos, CLV y CE están directamente relacionados, ya que el CE implica la agregación de los esperados valores del tiempo de vida de toda la base de clientes actuales y también de los futuros valores esperados del tiempo de vida de los clientes potenciales o recientemente adquiridos, estos modelos son útiles para aplicarlos a medidas financieras como el EVA y el ROI, facilitando por tanto, la evaluación de las inversiones de marketing.

De otro lado, Domínguez⁶ establece que, el “valor del cliente a largo plazo” (Customer Lifetime Value, CLV) es una fórmula que va dirigida a saber cuánto vale cada cliente, en euros o dólares. El CLV es una forma de medir el valor presente de los futuros flujos de caja atribuidos al patrón de consumo de un determinado cliente en nuestra empresa. Permite saber cuánto dinero puede llegar a aportar un determinado cliente en el futuro, si continua con las mismas pautas de compra como hasta ahora.

Hasta el momento existen muy pocos estudios empíricos sobre esta materia y la mayoría se basan en el cálculo del CLV. Además, están centrados en el valor actual neto

³ Domínguez Doncel Alejandro y Hermo Gutiérrez, Silvia GUTIERREZ (2007). Métricas del marketing.

⁴ Lenscold James (2003). Marketing ROI.

⁵ Tesis doctoral titulada “La Gestión del Valor de la Cartera de Clientes y su efecto en el Valor Global de la Empresa: Diseño de un Modelo Explicativo como una herramienta para la toma de Decisiones Estratégicas de Marketing” (2007).

⁶ Dominguez Doncel, Alejandro. (2007). Métricas del Mercadeo. Editorial ESIC. Madrid. España.

obtenido desde los clientes sobre el tiempo de vida de las transacciones (Bayon et al. 2002; Berger y Nasr 1998 entre otros).

El presente trabajo desarrollará entonces una propuesta innovadora, ya que hasta la fecha no se ha realizado ningún estudio aplicado al análisis del retorno de la inversión comercial en los supermercados utilizando métricas no financieras. Por esta razón, se pasa a explicar brevemente las tres etapas en las que consiste esta nueva propuesta, luego se explicará los contenidos de estas etapas, según algunos autores que se citarán posteriormente.

Metodología

La presente investigación propone analizar el retorno de la inversión comercial de los supermercados en el Perú a través de métricas no financieras. La propuesta constará de tres etapas y será la siguiente:

Primera etapa, se evaluarán los VAN y TIR de los supermercados más importantes en el Perú (Metro, Wong, Plaza Veja y Tottus), utilizando métricas financieras, que servirán de base como estructura para luego aplicar las métricas no financieras.

Segunda etapa, se aplicarán las métricas no financieras mencionadas en el estudio, luego de traer sus resultados a valor presente.

Tercera etapa, se recalculará la TIR para cada supermercado, obteniendo finalmente la TIR modificado para cada uno de ellos.

El estudio de investigación metodológico comprenderá dos fases, una cualitativa o fase 1 y la otra cuantitativa o fase 2. La Fase 1, a la que llamaremos fase cualitativa, se aplicará entrevista a expertos, con el fin de obtener información cualitativa acerca de las variables más importantes del negocio, siguiendo el método de juicio de expertos llamado Método Delphi⁷.

El método Delphi se engloba dentro de los métodos de prospectiva, que estudian el futuro, en lo que se refiere a la evolución de los factores del entorno tecno-socio-económico y sus interacciones.

La calidad de los resultados depende, sobre todo, del cuidado que se ponga en la elaboración del cuestionario y en la elección de los expertos consultados.

⁷ Linstone, H., Turoff, M. « The Delphi Method. Techniques and Applications », Addison-Wesley, 1975, p.3

La fase 2, a la que llamaremos fase cuantitativa, es la etapa en la cual se procederá a elaborar también, un cuestionario debidamente estructurado que deberá aplicarse a los administradores de los supermercados en el Perú, con la finalidad de **obtener información cuantitativa numérica** que luego se procesará para proceder al análisis del retorno de la inversión. Para elaborar el instrumento de recolección de datos se procedió a determinar las dimensiones e indicadores de las variables, de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro N°1**Variables, Dimensiones e Indicadores**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Análisis del Retorno de la Inversión	Inversión	ROI
	Valor del negocio	VAN
	Tasa de retorno del negocio	TIR
	Rentabilidad del negocio	EBITDA

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión comercial de los supermercados en el Perú	Métricas del mercado	Cuota del mercado Penetración del mercado
	Métricas del cliente	Eficacia del cliente Eficiencia del cliente Rentabilidad del cliente Valor del cliente (CLV y CE)
	Métricas del supermercado	Rotación de inventarios Ciclo operativo Ciclo de conversión de efectivo

Elaboración propia

El instrumento elaborado, en su etapa inicial fue aplicado a una muestra no probabilística de administradores de supermercados, tomando como criterio de selección de inclusión, aquellos administradores que presenten una experiencia en el sector supermercados mínima de 5 años.

Respecto a la Inversión, el 80% de encuestados, refiere que el sector supermercados está en crecimiento los últimos 5 años y consideran que el análisis del retorno de la inversión (ROI) juega un papel importante en la gestión comercial de los supermercados en el Perú.

En relación al valor del negocio, un 80% de administradores considera que el método del VAN es el indicado para determinar el valor del negocio en el sector supermercados y la TIR es el indicado para determinar la tasa de retorno de la inversión del negocio en el sector supermercados.

Respecto a la rentabilidad del negocio, la mayoría de los encuestados manifiesta que el método EBITDA es el más utilizado para medir la rentabilidad del negocio de supermercados.

En lo que respecta a la Gestión comercial de los Supermercados del Perú, consideran que las métricas del mercado, del cliente y del supermercado, así como sus indicadores son importantes para medir el retorno de la inversión del negocio, sin embargo consideran que no es adecuada o que dichas métricas no se aplican en los supermercados que administran.

En relación al Análisis del Retorno de la Inversión y las métricas no financieras, más del 90% de los encuestados considera importante medir el retorno de la inversión a través de métricas no financieras (métricas del mercado, métricas del cliente y métricas del supermercado), para la mejora en la gestión comercial de los supermercados en el Perú.

Finalmente, podemos concluir con esta prueba piloto que los administradores de los supermercados, están de acuerdo en utilizar otras metodologías que le permitan generar mayor valor a sus negocios, mejorando la gestión comercial de los mismos, así como una mejor estimación en el análisis del retorno de la inversión, lo que les permitiría afrontar con mejores perspectivas y mejores estrategias el crecimiento en el sector y las oportunidades del negocio de supermercados en el Perú.

Bibliografía

- Hernández Sampieri Roberto, **Metodología de la investigación** (4ª ed.), McGraw-Hill, México, 2006.
- Levine David M, Krehbiel, Timothy C., Berenson, Mark L. **Estadística para administración** (4ª ed.), McGraw-Hill, México, 2006.
- Webster Allen L, **Estadística aplicada a los negocios y a la economía** (3ª ed.), McGraw-Hill, Colombia, 2005.
- 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).
- Arellano, Rolando. (2007a, diciembre). **Haciendo crecer el mercado**. Anda News, Asociación Nacional de Anunciantes Perú, 11, 61, 54-56.
- Arellano, Rolando. (2005). **Los estilos de vida en el Perú. Cómo somos y pensamos los peruanos del siglo XXI**. Lima: Arellano Investigación de Mercadeo.
- Bayon, T.; Gutsche, J.; Bauer, H. 2002. **Customer equity mercadeo: touching the intangible**. European Management Journal, v.20, n.3, p.213-222.
- Berger, P. D.; Nasr, N.I. 1998. Customer lifetime value: mercadeo models and applications. **Journal of Interactive Mercadeo**, v.12, n.I, p.17-30.
- Berger, P.; Bolton, R.; Bowman, D.; Kumar, V.; Parasuraman, A.; Terry, C. 2002. **Mercadeo actions and the value of customer assets: a framework for customer asset management**. Journal of Service Research, v.5, n.1, p.3954.
- Berger, P.; Naras, E.; Morris, G.; Donald, L.; Ross, R.; Venkatesan, R. 2006. **From customer lifetime value to shareholder value. Theory, empirical evidence and issues for future research**. Journal of Service Research, v.9, n.2, p.156-167.
- Domínguez Doncel, Alejandro. (2007). **Métricas del Mercadeo**. Editorial ESIC. Madrid. España.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2013). **Análisis del Sector Supermercados**.