



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE**  
**EMPRESAS MENCION FINANZAS**



**LA RENTABILIDAD DEL SECTOR COMERCIO AL POR MENOR**  
**(SUPERMERCADOS) EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS**

Línea de investigación: Gestión Financiera y Sistema Empresarial Venezolano

**Economista: David Yegres**

**C.I. Nro. 15.497.979**

**Tutor: Lic. Luis García**

La Morita, mayo de 2017



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE**  
**EMPRESAS MENCION FINANZAS**



**LA RENTABILIDAD DEL SECTOR COMERCIO AL POR MENOR  
(SUPERMERCADOS) EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS**

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo para Optar al  
Título de Magíster en Administración de Empresas Mención Finanzas

**Economista: David Yegres**

**C.I. Nro. 15.497.979**

**Tutor: Lic. Luis García**

La Morita, mayo de 2017

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**LA RENTABILIDAD DEL SECTOR COMERCIO AL POR MENOR  
(SUPERMERCADOS) EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS**

**Tutor:**

Lic. Luis García

ACEPTADO EN LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN FINANZAS  
CAMPUS LA MORITA  
POR: LIC. LUIS GARCIA  
C.I. V-4.349.772.

---

Firma

Maracay, marzo de 2017

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad de Carabobo por haberme dado la oportunidad de culminar mi proyecto de graduarme como Magister en Administración de Empresas Mención Finanzas, en tan prestigiosa Alma Mater.

A la vez quiero hacer notorio un reconocimiento a esta casa de estudios, por todos los esfuerzos que realizó para que tantos estudiantes que alguna vez habíamos perdido la esperanza de cerrar este ciclo, pudiéramos retomarlo y cerrarlo con éxito.

Particularmente quiero expresar mi agradecimiento a los profesores Felipe Cabeza y Luis García, así como al resto de profesores que tuve la oportunidad de conocer en esta universidad, porque sin sus conocimientos y exigencias no hubiese podido alcanzar mis metas profesionales.

# **LA RENTABILIDAD DEL SECTOR COMERCIO AL POR MENOR (SUPERMERCADOS) EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICAS**

**Autor:** David Yegres

**Tutor:** Luis García

**Fecha:** Mayo de 2017

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo por objeto, efectuar un análisis del sector que agrupa a los supermercados, dada la incidencia que están teniendo factores exógenos como inflación, recesión, escasez, control de precios, inamovilidad laboral, incrementos salariales y conmoción social, sobre su rentabilidad y la importancia de ésta en la toma de decisiones estratégicas. El alcance de estos objetivos se llevó a cabo determinando la incidencia de los factores mencionados sobre la rentabilidad del sector, luego se identificaron las estrategias adoptadas por las empresas para mitigar sus efectos, y por último, se describió el control aplicable si los mencionados factores se extienden en el largo plazo. Metodológicamente los objetivos se alcanzaron a través de un diseño no experimental, tipo de investigación de campo con apoyo documental y nivel descriptivo. La población estuvo conformada por los supermercados del Municipio Zamora del Estado Aragua y los datos se obtuvieron a través de un cuestionario con escalamiento tipo Likert. Los hallazgos permitieron confirmar, que los factores exógenos antes señalados, efectivamente inciden en la rentabilidad de los supermercados. Adicionalmente se pudo determinar, que las estrategias adoptadas para mitigar sus efectos son de naturaleza coyuntural y dado a que estos efectos se han prolongado indefinidamente, no será posible sostener la rentabilidad del sector por mucho tiempo. Por último, se llegó a la conclusión de que existe en el sector una inmensa incertidumbre respecto al futuro de sus inversiones, por lo cual no se pudo demostrar una tendencia definida hacia una dirección estratégica de largo plazo. Como recomendación final, los supermercados deben mantener su inversión en la mayor cantidad posible de activos fijos operativos y en condiciones óptimas, esto les permitirá proteger su inversión de los efectos de la inflación y cuando haya un mejor clima macroeconómico, poder retomar la senda del crecimiento o liquidar más fácilmente la inversión.

**Palabras clave:** rentabilidad, supermercados, factores exógenos, decisiones estratégicas.

# THE PROFITABILITY OF THE RETAIL TRADE SECTOR (SUPERMARKETS) IN MAKING STRATEGIC DECISIONS

**Author:** David Yegres

**Tutor:** Luis García

**Date:** May 2017

## SUMMARY

The purpose of the present investigation was to analyze the sector that groups supermarkets, given the incidence of exogenous factors such as inflation, recession, scarcity, price control, labor immobility, wage increases and social commotion, profitability and The importance of this in strategic decision making. The scope of these objectives was determined by determining the impact of the factors mentioned on the profitability of the sector, then identified the strategies adopted by the companies to mitigate their effects, and finally, the applicable control was described if the mentioned factors are Extend in the long run. Methodologically the objectives were achieved through a non-experimental design, type of field research with documentary support and descriptive level. The population was conformed by the supermarkets of the Municipality Zamora of the State Aragua and the data were obtained through a questionnaire with Likert scale. The findings made it possible to confirm that the exogenous factors mentioned above actually affect the profitability of supermarkets. Additionally, it was possible to determine that the strategies adopted to mitigate their effects are of a conjunctural nature and given that these effects have been extended indefinitely, it will not be possible to sustain the profitability of the sector for a long time. Finally, it was concluded that there is immense uncertainty about the future of its investments in the sector, so that a definite trend toward a long-term strategic direction could not be demonstrated. As a final recommendation, supermarkets should keep their investment in as many fixed assets as possible and in optimum conditions, this will allow them to protect their investment from the effects of inflation and when there is a better macroeconomic climate, to be able to resume the path of growth Or liquidate the investment more easily.

**Key words:** profitability, supermarkets, exogenous factors, strategic decisions.

## INDICE GENERAL

### PÁGINAS PRELIMINARES

Agradecimiento.....	4
Resumen.....	5
Índice de cuadros.....	8
Índice de tablas.....	9
Índice de gráficos.....	11
Introducción.....	13

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	16
Objetivos de la investigación.....	24
Justificación.....	25

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación.....	27
La rentabilidad.....	32
Factores que inciden en la rentabilidad.....	38
Estrategias adoptadas.....	51
Control aplicable.....	52
Toma de decisiones estratégicas.....	53

### CAPÍTULO III

#### MARCO METODOLÓGICO

Diseño de investigación propuesto.....	60
Población y muestra seleccionada.....	62
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	65

### CAPÍTULO IV

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Cuestionario.....	74
-------------------	----

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>123</b>
--------------------------------------------	------------

<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>129</b>
----------------------------------	------------

### ANEXO A

Instrumento de recolección de datos.....	134
------------------------------------------	-----

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N° 1</b>	
Cuentas que conforman la rentabilidad.....	37
<b>CUADRO N° 2</b>	
Operacionalización de variables.....	59
<b>CUADRO N° 3</b>	
Supermercados de Municipio Zamora.....	64
<b>CUADRO N° 4</b>	
Prueba piloto.....	70
<b>CUADRO N° 5</b>	
Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento.....	72



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>INDICADOR INFLACIÓN</b>	
Tabla N° 1.1.....	74
<b>INDICADOR RECESIÓN</b>	
Tabla N° 2.1.....	76
<b>INDICADOR ESCASEZ</b>	
Tabla N° 3.1.....	77
<b>INDICADOR CONTROL DE PRECIOS</b>	
Tabla N° 4.1.....	78
<b>INDICADOR INAMOVILIDAD LABORAL</b>	
Tabla N° 5.1.....	80
<b>INDICADOR INCREMENTOS SALARIALES</b>	
Tabla N° 6.1.....	81
<b>INDICADOR CONMOCIÓN SOCIAL</b>	
Tabla N° 7.1.....	83
<b>INDICADOR VENTAS</b>	
Tabla N° 8.1.....	85
Tabla N° 8.2.....	87
Tabla N° 8.3.....	89
<b>INDICADOR COSTOS Y GASTOS</b>	
Tabla N° 9.1.....	90
Tabla N° 9.2.....	92
<b>INDICADOR SUELDOS Y SALARIOS</b>	
Tabla N° 10.1.....	94
Tabla N° 10.2.....	95
<b>INDICADOR GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS</b>	
Tabla N° 11.1.....	97
<b>INDICADOR TESORERÍA</b>	
Tabla N° 12.1.....	98

<b>INDICADOR INVENTARIO</b>	
Tabla N° 13.1.....	100
Tabla N° 13.2.....	102
Tabla N° 13.3.....	103
<b>INDICADOR CUENTAS POR COBRAR CLIENTES</b>	
Tabla N° 14.1.....	105
<b>INDICADOR PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	
Tabla N° 15.1.....	106
<b>INDICADOR GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>	
Tabla N° 16.1.....	108
<b>INDICADOR PRÉSTAMOS POR PAGAR</b>	
Tabla N° 17.1.....	109
<b>INDICADOR CRECIMIENTO DEL NEGOCIO</b>	
Tabla N° 18.1.....	111
Tabla N° 18.2.....	113
Tabla N° 18.3.....	115
Tabla N° 18.4.....	116
<b>INDICADOR NO HACER NADA</b>	
Tabla N° 19.1.....	118
<b>INDICADOR RETIRARSE</b>	
Tabla N° 20.1.....	120

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>INDICADOR INFLACIÓN</b>	
Gráfico N° 1.1.....	75
<b>INDICADOR RECESIÓN</b>	
Gráfico N° 2.1.....	76
<b>INDICADOR ESCASEZ</b>	
Gráfico N° 3.1.....	77
<b>INDICADOR CONTROL DE PRECIOS</b>	
Gráfico N° 4.1.....	79
<b>INDICADOR INAMOVILIDAD LABORAL</b>	
Gráfico N° 5.1.....	80
<b>INDICADOR INCREMENTOS SALARIALES</b>	
Gráfico N° 6.1.....	82
<b>INDICADOR CONMOCIÓN SOCIAL</b>	
Gráfico N° 7.1.....	83
<b>INDICADOR VENTAS</b>	
Gráfico N° 8.1.....	86
Gráfico N° 8.2.....	87
Gráfico N° 8.3.....	89
<b>INDICADOR COSTOS Y GASTOS</b>	
Gráfico N° 9.1.....	91
Gráfico N° 9.2.....	92
<b>INDICADOR SUELDOS Y SALARIOS</b>	
Gráfico N° 10.1.....	94
Gráfico N° 10.2.....	96
<b>INDICADOR GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS</b>	
Gráfico N° 11.1.....	97
<b>INDICADOR TESORERÍA</b>	
Gráfico N° 12.1.....	99
<b>INDICADOR INVENTARIO</b>	
Gráfico N° 13.1.....	100
Gráfico N° 13.2.....	102
Gráfico N° 13.3.....	104

<b>INDICADOR CUENTAS POR COBRAR CLIENTES</b>	
Gráfico N° 14.1.....	105
<b>INDICADOR PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	
Gráfico N° 15.1.....	107
<b>INDICADOR GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>	
Gráfico N° 16.1.....	108
<b>INDICADOR PRÉSTAMOS POR PAGAR</b>	
Gráfico N° 17.1.....	110
<b>INDICADOR CRECIMIENTO DEL NEGOCIO</b>	
Gráfico N° 18.1.....	112
Gráfico N° 18.2.....	113
Gráfico N° 18.3.....	115
Gráfico N° 18.4.....	117
<b>INDICADOR NO HACER NADA</b>	
Gráfico N° 19.1.....	119
<b>INDICADOR RETIRARSE</b>	
Gráfico N° 20.1.....	121

## INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación, trata sobre la problemática financiera que actualmente enfrenta el sector que agrupa a los supermercados en Venezuela, dada la difícil situación que presenta la economía venezolana. Este sector, al igual que el resto de los sectores económicos en el país, está atravesando una severa crisis. Esta crisis se está manifestando en el deterioro paulatino del indicador de rentabilidad de sus empresas.

Los supermercados, que durante años fueron fuente de prosperidad para tantos emprendedores y medio de distribución de alimentos para la población; ahora se encuentran sumidos en una situación muy incierta respecto a su futuro como empresas. Esto se debe a los efectos que están teniendo factores macroeconómicos sobre su rentabilidad.

A los efectos de la situación descrita, resulta interesante investigar desde una perspectiva científico-académica, cuáles son esos factores que inciden sobre la rentabilidad del sector, las medidas se están tomando actualmente para enfrentar sus efectos y, de prolongarse tales efectos, cuáles serían las direcciones estratégicas a seguir por estos establecimientos para mantener la rentabilidad de su inversión en el tiempo.

Aun cuando la problemática planteada puede verse desde un enfoque macroeconómico por tratarse de un sector de la economía, o desde un enfoque social por ser un problema que afecta a la población que se beneficia de estos establecimientos, el abordaje de esta problemática se hará desde el enfoque de las finanzas empresariales. Esto se debe a que es precisamente desde este enfoque, desde donde se definen las decisiones relativas a la continuidad de estas empresas como negocio.

La investigación planteada parte del supuesto de que actualmente el sector que agrupa a los supermercados se encuentra en una verdadera incertidumbre en cuanto a su continuidad como un sector rentable. Ello plantea para los encargados de tomar decisiones un verdadero desafío, dado el clima de inestabilidad que actualmente enfrenta la economía del país.

El supuesto anterior se fundamenta en los hechos observados en todo el sector y que se profundizarán más adelante en el planteamiento del problema. En efecto, desde que la crisis económica del país comenzó a agravarse, se ha observado un cambio drástico en la operatividad de los supermercados.

Anteriormente, la oferta de productos era acorde con la demanda de los mismos, ahora, a causa de la escasez, la oferta se hace insuficiente y los supermercados de ven en la necesidad de racionar la venta; generando una gran conmoción social en las puertas de tales establecimientos. Ello se debe a la importancia vital que tiene estos productos para la población de menores recursos.

La situación anterior permite presuponer que existe una reducción significativa en las ventas y si a ésta se le agregan los efectos de la escalada inflacionaria, el incremento de los costos por la acción de algunas medidas gubernamentales, las expectativas inciertas sobre el futuro de la economía, entre otros factores, se tiene que el sector se encuentra en una verdadera encrucijada en cuanto a la toma de decisiones estratégicas.

A partir de esta investigación se espera dilucidar un poco más sobre el futuro del sector, basado en criterios más formales ya que, dado a que el fenómeno se encuentra actualmente en desarrollo, la mayor parte de la información disponible sólo se basa en conjeturas desarrolladas a partir del estudio de la situación general de la economía.

El estudio se planea desarrollar eligiendo como sujeto de investigación a la población de supermercados del Municipio Zamora del Estado Aragua. Se espera que como el fenómeno a investigar es igual en todo el país, los resultados de este estudio se puedan inferir al resto del sector. El trabajo se tiene previsto desarrollar en las siguientes tres fases.

La primera de ellas es haciendo el reconocimiento del problema mediante la observación directa en los establecimientos y la entrevista de algunos de sus directivos. Esto permitirá confirmar que efectivamente el problema de investigación tiene el potencial de ser desarrollado desde la perspectiva de la investigación científica.

La segunda fase consiste en hacer una profunda investigación bibliográfica, así como de otras fuentes como el criterio de expertos en la temática pertenecientes a diferentes gremios y organizaciones de investigación económica, que permitan fundamentar la problemática y contextualizarla en una teoría científico-académica.

La tercera fase consiste en aplicar un instrumento de recolección de datos en la población seleccionada, para luego procesar dichos datos y poder interpretar y analizar sus resultados, esto con el objeto de corroborar mediante la evidencia empírica, los planteamientos obtenidos en las dos fases anteriores

Todo lo anterior permitirá confirmar o refutar los supuestos planteados en el planteamiento del problema que motivaron al autor a la escogencia de esta problemática como punto de partida para hacer la presente investigación.

Por último, es necesario precisar el carácter de inestabilidad política, económica y social que contextualiza la investigación, ello con el interés de dejar claro que si las circunstancias que generaron la problemática tienen algún cambio significativo antes de obtener las conclusiones de esta investigación, la misma pudiera perder vigencia e interés.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

La economía venezolana está atravesando una profunda crisis económica, sus efectos se manifiestan en todos los ámbitos del país. Esta crisis, sumada a un ambiente de confrontación política y a un marco regulatorio cuestionable, está generando una gran incertidumbre el futuro de su sistema empresarial.

Con relación a esta problemática, en su informe *Perspectivas de la Economía mundial* publicado en octubre de 2016, el Fondo Monetario Internacional (FMI), actualizó las proyecciones de la economía venezolana para 2017 (Documento en línea). En el mismo se destaca que, “se prevé una intensificación de la crisis económica (...) con tasas de crecimiento proyectadas en  $-4,5\%$ , puesto que la caída del precio del petróleo desde mediados de 2014 ha exacerbado los desequilibrios macroeconómicos internos”. Este informe también estima que la inflación se proyecte en 500 por ciento.

En efecto, las expectativas de mejoría en el corto plazo no parecen muy alentadoras, al menos así también lo refieren las proyecciones del Banco Mundial (BM) en su informe *Perspectivas Económicas Mundiales* publicado en enero de 2017 (Documento en línea). En forma similar, este informe también afirma que el país “sigue padeciendo profundos desequilibrios económicos, se prevé que habrá una contracción del 4,3 por ciento este año”.

No más alentadoras son las estimaciones de organizaciones nacionales como Fedecamaras. Este gremio empresarial, en el marco de una conferencia sobre perspectivas económicas y compromiso privado celebrada en marzo de 2017, también hizo mención sobre el tema, confirmando una vez más las perspectivas económicas antes señaladas.



En dicha conferencia se expresó que, “en las perspectivas económicas que maneja Fedecámaras para el presente año 2017, bajo el modelo económico actual, consideran una caída del Producto Interno Bruto (PIB) en más del 6%, y una inflación que superará el 500 por ciento”. (Documento en línea). La conclusión anterior es muy similar en muchos otros informes publicados por reconocidas organizaciones de investigación económica y en la opinión de expertos tanto nacionales como internacionales.

Como consecuencia de la situación descrita, las diversas empresas que conforman la economía del país están padeciendo los efectos de esta crisis, tales efectos se manifiestan en la imposibilidad de sus empresas de alcanzar sus metas de crecimiento en ventas, rentabilidad, participación de mercado, diversificación de la inversión, entre otros.

Con relación a este particular, igualmente Fedecamaras, en el marco de una reunión sostenida con representantes de diversos sectores económicos en el Estado Aragua, alertó que, “muchas empresas e industrias han optado por dejar la actividad comercial, por lo que el gran tejido empresarial se ha perdido en estos últimos años”. (Documento en línea).

Toda esta situación restringe a las empresas que conforman los diferentes sectores de la economía, la posibilidad de planificar estrategias de corto, mediano y largo plazo, que les permitan un crecimiento sostenido de manera rentable, generando beneficios tanto para sus empresas como para el todo el país.

En este orden de ideas, el sector comercio al por menor, el cual agrupa la “venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco en supermercados” (CAEV, 2014: 266) se ve particularmente afectado dada la importancia que tiene este sector para la población.

Dicha afectación tiene lugar, debido a las consecuencias que están teniendo factores exógenos como la inflación, escasez, contracción de la demanda, regulación de precios, políticas salariales y laborales e inseguridad jurídica y ciudadana, entre otros. En consecuencia, las empresas de dicho sector han tenido que sufrir los cierres por fiscalizaciones, falta de inventarios, caída de las ventas, saqueos y quiebras que han provocado la pérdida de unos 700 mil empleos. Diario El Tiempo, (2017) (Documento en línea).

Los efectos mencionados se manifiestan en la situación financiera de las empresas, específicamente en la disminución de su margen de utilidad, pérdida del poder adquisitivo, caída de las ventas, descapitalización, incremento de costos fijos, entre otros. Todos estos aspectos son determinantes para la rentabilidad de cualquier empresa o negocio.

Ahora bien, para los empresarios, la situación explicada no es sostenible por mucho tiempo, por lo que de mantenerse el mismo escenario en el corto, mediano o largo plazo, muchos comercios tendrán que repensar sus estrategias para subsistir o, en el peor de los casos, tendrán que cerrar.

De hecho, ya muchos comercios se han visto obligados a repensar sus estrategias para hacer frente a la crisis. Al menos así lo refiere un reportaje publicado por el diario El Universal en marzo de 2017 en el que se destaca:

En el marco de la crisis económica, la caída de la demanda y una oferta intervenida por el control de cambio y de precios todo lo que permita sobrevivir y mantenerse por un día más es válido. Así lo han entendido muchos comerciantes quienes echan mano de todas las conductas adaptativas posibles para mantener abiertas sus santamarías. (Documento en línea).

Del mismo modo, la situación financiera de los supermercados en Venezuela, como parte integrante del sector comercio al por menor, no escapa de esta realidad. Particularmente este tipo de empresas ha visto mermada su rentabilidad debido a los efectos que tienen los factores exógenos antes mencionados sobre su situación financiera.

Con respecto a este tema, la Cámara Venezolana de la Industria de Alimentos (Cavidea) manifestó que, “las empresas están en riesgo por la conjunción de varios problemas. Las empresas están en riesgo, la rentabilidad va a desaparecer y si no hay rentabilidad no hay nada que repartir”. (Documento en línea).

Lo anterior permite tener una perspectiva más definida sobre lo grave de la problemática descrita, sobre todo para el sector que agrupa a los supermercados en Venezuela. Por tal motivo, y en virtud de la relativa homogeneidad de la situación en todo el país, la presente investigación se centrará en los supermercados pertenecientes al Municipio Zamora del Estado Aragua.

Es importante acotar que en Venezuela, el conocimiento de cifras oficiales de los diversos sectores que componen la economía es bastante escaso y desactualizado, lo que obliga a que para poder argumentar teóricamente la problemática descrita, sea necesario recurrir a declaraciones hechas por gremios empresariales, instituciones de investigación económica, así como de expertos en la temática y que es publicada por diversos medios de comunicación.

También es preciso destacar el carácter actual de la problemática abordada, por lo que no existen todavía suficientes investigaciones de carácter científico que respalden la situación descrita anteriormente. Toda la información disponible se resume en opiniones de expertos y autoridades en la materia y es enteramente de carácter periodístico.

Por tal motivo, y en aras de conocer la problemática directamente del sujeto de investigación, se procedió a realizar previamente una entrevista no estructurada de tipo informal en los supermercados del Municipio Zamora del Estado Aragua. Mediante dicha entrevista, se pudo conocer directamente de los directivos de los supermercados, los factores que a su criterio, afectan la situación financiera de sus empresas y por ende, su rentabilidad.

Entre los factores mencionados por los directivos, se encuentra en primer lugar la regulación de precios. Esta medida restringe a los supermercados la posibilidad de tener un margen de utilidad adecuado que garantice la operatividad de estos comercios y reporte un excedente de ganancia

Es importante de destacar lo establecido en dicha entrevista por algunos directivos: que los productos regulados son precisamente los que tienen mayor demanda por parte de los consumidores y por lo tanto, representaban un porcentaje significativo de los ingresos de estos establecimientos.

Otros factores identificados por los directivos fueron la actual política salarial y laboral. Con respecto a la primera, argumentaron que debido a los frecuentes incrementos salariales, aumentan significativamente los costos fijos estrechando los márgenes de ganancia. Y con relación a la segunda, que las políticas laborales tales como inamovilidad laboral, impiden tomar decisiones como el recorte de personal, lo que imposibilita utilizar esta estrategia para minimizar la caída de la rentabilidad.

La escalada inflacionaria es otro factor identificado como determinante de la rentabilidad de los supermercados, debido a sus efectos en la descapitalización del inventario, el incremento de los costos, caída de la utilidad real, entre otros efectos. Al respecto, algunos dueños de supermercados afirmaron que, “muchas veces los precios de la siguiente reposición de inventario, superan los de la anterior compra”, representando esta situación una pérdida financiera.

Los directivos de tales empresas también señalaron a la escasez como otro factor que afecta su rentabilidad, argumentando que, debido al bajo nivel de producción de las empresas productoras, éstas se ven en la necesidad de racionar los pedidos de los supermercados siendo insuficientes para satisfacer la demanda.

Otro fenómeno que se observó en los supermercados constatados, es la eliminación progresiva de algunos de sus departamentos tales como: charcutería, carnicería, frutería, perfumería, entre otros. También se pudo constatar el deterioro de las instalaciones como anaqueles, refrigeradores, equipos de iluminación, electrónicos y eléctricos. Según los mismos directivos, esto se debe a la falta de inversión en mantenimiento y renovación de los mismos, como consecuencia de la caída en la utilidad.

La falta de personal en las cajas es otro factor observado. Según argumentan los directivos, esto se debe a los procesos de negociación de la renuncia voluntaria del personal, en un intento por controlar los gastos. Si bien esta medida minimiza los gastos de personal, impacta negativamente en la calidad del servicio.

Por último se observó la necesidad que tienen estos establecimientos comerciales de destinar fondos para cubrir nuevos gastos en el reforzamiento de entradas y contratación de personal de seguridad extra para impedir hechos vandálicos. Teniendo inevitablemente que incrementar los gastos y en consecuencia, reducir la utilidad.

Como resultado de la situación descrita, los directivos de estas empresas se ven en la necesidad de repensar las estrategias empresariales a fin de adaptarse a la nueva situación y poder mantener la continuidad de su negocio de forma rentable. Es aquí donde tiene especial relevancia el papel de las finanzas empresariales ya que, es precisamente en este ámbito, donde se toman las decisiones relacionadas a la continuidad de un negocio como inversión rentable.

Ahora bien, luego de haber descrito explícitamente toda la problemática y sus posibles repercusiones para las empresas que agrupan el sector comercio al por menor, conviene indagar sobre cuáles serían las estrategias financieras que están tomando los directivos de estas empresas para afrontar dicha situación, así como también conocer las posibles direcciones estratégicas que pudieran estar pensando tomar si la situación se mantiene o deteriora todavía más.

En síntesis, con el presente trabajo se busca investigar el conjunto de estrategias a seguir por parte de las empresas objeto de estudio, en virtud de los efectos que está causando la situación económica del país sobre su situación financiera.

En este sentido, se plantean las siguientes interrogantes de investigación:

¿Cuáles son los factores que inciden en la rentabilidad de los supermercados del Municipio Zamora?

¿Cuáles son las estrategias adoptadas por los supermercados del Municipio Zamora para mitigar el impacto de dichos factores sobre su rentabilidad?

¿Cuál es el control aplicable a la rentabilidad de los supermercados, de acuerdo a su situación financiera?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general:**

Analizar la rentabilidad del sector comercio al por menor (supermercados) en la toma de decisiones estratégicas.

### **Objetivos específicos:**

Determinar los factores que inciden en la rentabilidad de los supermercados del Municipio Zamora.

Identificar las estrategias adoptadas por los supermercados del Municipio Zamora para mitigar el impacto de dichos factores sobre su rentabilidad.

Describir el control aplicable a la rentabilidad de los supermercados, de acuerdo a su situación financiera.



## **Justificación**

La principal motivación que impulsó al autor a realizar este trabajo de investigación, fue suponer que, dada la situación antes descrita, los supermercados del municipio dejen de ser la principal fuente de productos de primera necesidad para la población de más bajos recursos. Esta premisa se fundamenta, en la difícil problemática que enfrentan estas empresas y presuponer las posibles decisiones que pudieran estar pensando los directivos de los supermercados sobre el futuro de sus negocios como inversión rentable.

Si bien esta investigación no representa una solución práctica para resolver el problema, su abordaje desde una perspectiva netamente financiera, contribuirá a la concientización de la problemática y sobre todo, de las potenciales consecuencias que deriven de no tomar las acciones pertinentes.

Así mismo, los resultados de la investigación, podrían servir de precedente para otras investigaciones de carácter regional o nacional, privadas o públicas, dirigidas a rediseñar políticas, programas y proyectos, tendientes a aportar soluciones a la situación planteada.

Lo anterior cobra todavía más relevancia, si se tienen en cuenta las posibles “repercusiones sociales” de una problemática que a simple vista pudiese parecer que afecta exclusivamente a las empresas objeto de estudio. Por este motivo, la contribución de la investigación al conocimiento de la realidad socio-económica tanto local como nacional, también es significativa.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Una vez descrita la problemática a investigar, es preciso presentar la selección de aquellos aspectos más destacados del cuerpo teórico epistemológico asumido por el autor para la consecución de los objetivos de la presente investigación.

En este sentido, cada uno de los temas tratados a continuación, están interrelacionados de manera tal que, “su racionalidad, estructura lógica y consistencia interna, va a permitir el análisis de los hechos conocidos” (Balestrini, 2006: 91). Y de esta manera se pueda lograr “un sistema coordinado, coherente de conceptos y propósitos para abordar el problema” (Palella y Martins, 2012: 62).

En concordancia con lo anterior, en primer lugar se darán a conocer algunas investigaciones que antecedieron a esta, para luego definir los fundamentos conceptuales de la rentabilidad. Posteriormente, se describirán los principales factores exógenos que, según la teoría financiera, afectan la rentabilidad de las empresas, y, por ende, la de los supermercados. Una vez conocidos dichos factores, se hace necesario indagar sobre las principales medidas que adoptan las empresas como estrategias, tanto de corto, como de largo plazo, para mitigar la pérdida de su rentabilidad.

Para finalizar este capítulo, se presenta la explicación de algunas fundamentaciones teóricas que respaldan la adopción de las referidas estrategias, tales como la toma de decisiones, la planeación estratégica y el apoyo de herramientas como son la matriz DOFA y la planificación de escenarios.

## **Antecedentes de la investigación**

El primer antecedente, es el de Fung (2011). Quien realizó un trabajo para la Universidad de Carabobo titulado: **Propuesta de un modelo de control gerencial para el sector de los supermercados y autoservicios del Estado Carabobo.**

En dicho trabajo, la autora plantea la necesidad de proponer un modelo de control gerencial, que permita incrementar el desempeño organizacional del sector de los supermercados y autoservicios del Estado Carabobo, esto con el objetivo de contrarrestar las diferentes amenazas del entorno y así poder generar ventajas competitivas.

Los resultados de la investigación concluyeron que, en las empresas del sector, hay poco manejo de metodologías gerenciales y que a pesar de que se realiza un proceso de planificación, el mismo tiene un escaso manejo de indicadores de gestión.

El diseño de la investigación fue de campo, con apoyo documental y bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por 131 establecimientos y la muestra se vio representada por 70. El instrumento de recolección de datos aplicado fue una escala tipo Likert.

La relación existente entre este antecedente y la investigación planteada, es que la propuesta del modelo de control descrito, nace de la necesidad de hacer frente a las diferentes amenazas del entorno que se suscitan en la coyuntura económica en la cual están inmersas las empresas del sector en este momento.

En otras palabras, dicho modelo de control tuvo por finalidad, mitigar el impacto de los factores exógenos que afectan negativamente a los supermercados y autoservicios del Estado Carabobo y de esta manera, poder incrementar su desempeño organizacional.

El segundo antecedente, es el de Gutiérrez (2015). Quien realizó un trabajo para la Universidad de Carabobo titulado: **El régimen de control de cambio y de precios en la actividad operativa y financiera de las empresas multinacionales del ramo de higiene y cuidado personal, del Distrito Capital.**

En dicho trabajo, la autora realiza un análisis de la política monetaria (control de precios y cambiario) desarrollada actualmente por el gobierno nacional y su impacto en las empresas multinacionales del sector de higiene y cuidado personal del Distrito Capital.

Los resultados de esta investigación dedujeron, entre otras conclusiones, que con la regulación establecida por la SUNDEE para determinar el precio justo de los productos, se ha corrido el riesgo de que la utilidad sea menor a la esperada, originando pérdidas en la producción, y por ende, la discontinuación de productos dentro de categorías o segmentos específicos.

La investigación es de tipo exploratoria con nivel descriptivo. Para obtener la información se identificó una población de siete empresas multinacionales del sector de higiene y cuidado personal del Distrito Capital, obteniéndose una tasa de respuesta del 100 por ciento.

Como se puede evidenciar, la relación existente entre este antecedente y la investigación planteada, es que la regulación de precios, como factor exógeno que afecta a las empresas, tiene un impacto negativo sobre su utilidad pudiendo causar pérdidas en la producción y/o comercialización y por consiguiente, sobre su rentabilidad.

Como tercer antecedente, se presenta el realizado por Flores (2015) para la Universidad de Carabobo titulado: **Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pyme del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua.**

En esta investigación, la autora realiza una evaluación de las estrategias financieras aplicadas por las pyme, en el marco de un conjunto de factores que las afectan que van desde su tecnología, recursos financieros, humanos, así como de un liderazgo proactivo, que le permita afrontar con éxito la competitividad.

De acuerdo a los resultados de esta investigación, el proceso de planificación financiera se realiza de manera deficiente, debido a que no se planifican los resultados financieros esperados mediante la preparación de planes y objetivos estratégicos tanto de corto, como de mediano y largo plazo. En tal sentido, se puede catalogar como una gestión reactiva, que actúa de acuerdo a los acontecimientos ocurridos sin anticiparse a ellos, pues no consideran los obstáculos de su entorno previamente.

El estudio se enmarcó dentro de un diseño metodológico no experimental transaccional, del tipo de investigación de campo, con un nivel descriptivo, cuya población estuvo compuesta por 40 pymes, de las cuales se seleccionaron 15 como muestra.

Con respecto a su relación como antecedente, se puede decir que dicha investigación toma en cuenta el escenario político y económico en el que se ve inmersa la operatividad de estas empresas, como factor de decisión en la toma de decisiones estratégicas financieras.

El cuarto antecedente presentado, es el de Leal (2015) para la Universidad de Carabobo titulado: **Análisis de la incidencia de las restricciones a las importaciones sobre la rentabilidad financiera de las empresas comercializadoras de productos alimenticios y bebidas. Caso: empresa Agruveca.**

Esta investigación surgió con la finalidad de analizar desde una perspectiva financiera, la incidencia de la política comercial del país, específicamente las restricciones a las importaciones, sobre la rentabilidad financiera de las empresas comercializadoras de productos alimenticios y bebidas.

Entre las conclusiones obtenidas, se puede señalar que la empresa debe cumplir con una serie de restricciones aplicadas por el Estado, las cuales disminuyeron su rentabilidad financiera en un 8% del año 2013 al 2014. Adicionalmente se pudo evidenciar, que cada una de estas restricciones se traduce directamente en un incremento de la estructura de costos de la empresa, lo cual disminuye la utilidad y afecta directamente la rentabilidad de la empresa.

Metodológicamente, la investigación fue enmarcada en la modalidad documental, nivel descriptivo y apoyada en un diseño de campo. Se utilizó como instrumento para recolección de datos la encuesta, que contribuyó a la obtención de la información necesaria para el logro de los objetivos planteados.

Como se puede observar, la relación de este antecedente con la presente investigación, es que una vez más, la rentabilidad de las empresas es uno de los principales indicadores afectados como resultado de las políticas aplicadas por el Estado, tendientes a regular su actividad comercial.

Por último, el quinto antecedente es el de Rivero (2015), quién realizó para la Universidad de Carabobo un trabajo titulado: **La información financiera ajustada por inflación en la toma de decisiones en las pymes del sector de manufacturas de papel ubicado en la zona industrial la hamaca.**

La presente investigación tuvo como propósito, analizar el proceso de la información financiera ajustada por inflación y su impacto en la toma de decisiones estratégicas en las pymes.

En los resultados se concluye, que las pymes deben tomar en cuenta los estados financieros ajustados por inflación y el análisis de sus ratios, en la toma de decisiones efectivas, con el fin de obtener mejores niveles de rentabilidad.

Metodológicamente se utilizó un diseño no experimental, nivel descriptivo, tipo de investigación de campo, con apoyo documental. La muestra estuvo conformada por dos pymes.

Con respecto a este antecedente y su relación con la presente investigación, se puede destacar el importante papel que juega el fenómeno de la inflación en la toma de decisiones estratégicas de las pymes, como principal factor exógeno que afecta a estas empresas.

## **Bases teóricas**

### **La Rentabilidad**

La toma de decisiones estratégicas financieras en las empresas, es una de las tareas más difíciles de efectuar, sobre todo cuando se trata de decisiones que pudieran comprometer el futuro de dichas empresas y su capacidad de seguir generando riqueza.

En referencia a lo anterior, Ortiz (1994) afirma lo siguiente:

Para explicar la secuencia de las decisiones y el establecimiento de políticas internas determinadas (...) para responder de manera adecuada a las fuerzas positivas y negativas del medio ambiente en el que actúan las empresas, se requiere insistir en el hecho de que todas las decisiones, políticas y estrategias deben converger al objetivo final de (...) maximizar el rendimiento de la inversión por medio de las utilidades. (P. 363-365).

Sobre la base de lo anterior, resulta oportuno decir que la utilidad por sí sola no basta para efectuar una toma de decisiones efectiva. Para ello se hace necesario considerar la rentabilidad como un indicador que permite tener una apreciación mucho más global de la inversión que se pretende evaluar.

En este orden de ideas, la rentabilidad es definida como “una relación porcentual que nos dice cuánto obtuvimos a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido” (Indacochea, 2008: Cap. 5. P. 2). Si bien es cierto que el indicador de rentabilidad no es el único a la hora de analizar el rendimiento de los recursos invertidos en una empresa con relación al tiempo, es preciso decir que resulta ser el más decisivo a la hora de tomar decisiones estratégicas.



En consecuencia, existen muchas maneras de calcular la rentabilidad para una empresa, pero básicamente existen dos concepciones que son las más importantes: la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

### **Rentabilidad económica**

Indacochea (2008) define la rentabilidad económica como sigue a continuación:

Es el motor del negocio y corresponde al rendimiento operativo de la empresa. Se mide por la relación entre la utilidad operativa, antes de intereses e impuestos (UAI) y el activo o la inversión operativa. La rentabilidad económica (RE) es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos (BAI) y el activo total. Se toma el BAI para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y, por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros. (Cap. 5. P. 3).

La fórmula básica para el cálculo de la rentabilidad económica es:

$$RE = \frac{\text{Beneficio antes de intereses e impuestos (BAI)}}{\text{Activo total}}$$

### **Rentabilidad financiera**

Con relación a la rentabilidad financiera, el mismo autor la explica:

Corresponde a la rentabilidad del negocio desde el punto de vista del accionista, es decir ¿cuánto se obtiene sobre el capital propio después de descontar el pago de la carga financiera? La rentabilidad financiera (RF) es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios. (Cap. 5 P. 5).

Su fórmula básica es la siguiente:

$$RF = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos Propios}}$$

Como se puede apreciar, ambos conceptos están íntimamente vinculados, sin embargo, para efectos del caso de estudio en cuestión (sector de los supermercados), prevalece el enfoque de rentabilidad financiera.

La afirmación anterior, se fundamenta en el hecho de que la rentabilidad financiera privilegia el punto de vista del accionista (en su doble rol de inversionista y responsable del rendimiento operativo de la empresa), como es el caso de los supermercados objeto de la investigación. Al respecto, Vause (2008) agrega que, “los accionistas pueden estar muy preocupados por la capacidad de una compañía para mantener y mejorar el valor de sus inversiones y el flujo de futuros ingresos”.

Adicionalmente, se puede agregar que la rentabilidad financiera es para las empresas con ánimo de lucro, el ratio más importante, ya que mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

Como se pudo conocer, la rentabilidad financiera es una relación entre dos grandes grupos de un mismo estado financiero: beneficio neto y fondos propios. Cada uno de estos grupos a su vez, está conformado por un gran número de partidas.

Por lo tanto, toda variación (incremento o disminución) que tenga lugar de una o más de dichas partidas, tendrá efectos sobre la rentabilidad financiera. Y de la misma manera, toda acción, medida o estrategia que tome la empresa para mejorar su rentabilidad, tendrá que canalizarla inevitablemente provocando esta variación.

Para una mejor comprensión de lo dicho, a continuación se detalla cada uno de los conceptos así como la relación entre sí.

### **Beneficio neto**

El beneficio neto o también llamado utilidad neta es, según el diccionario on line El ABC de la economía, (2017):

La utilidad resultante después de restar y sumar de la utilidad operacional, los gastos e Ingresos no operacionales respectivamente, los impuestos y la Reserva legal. El cálculo típico de la utilidad neta se hace en un estado de resultados, el cual empieza por los ingresos a los que se les restan las diversas clasificaciones de gastos, por lo general el costo de la mercancía vendida, después los gastos de venta y de administración y, finalmente, los otros gastos que se deben cubrir con los ingresos de ese periodo. (Disponible en línea).

En concordancia con este concepto, la utilidad neta (o beneficio neto) es, en líneas generales, el resultado de restar de las ventas, los costos y gastos. Lo anterior permite inferir que para incrementar la utilidad neta de una empresa, es preciso producir una variación en una o más de las cuentas que la componen. Por ejemplo, incrementando las ventas o disminuyendo los costos y gastos.

### **Fondos propios**

Por otra parte, “los fondos propios, en términos generales, engloban las aportaciones realizadas por parte de los socios o propietarios al capital, ya sea en el momento de su constitución o en otros posteriores, que no tengan la consideración de pasivos”. Portal Expansión, (2017). (Documento en línea).

Otro concepto de fondos propios, es el aportado por el diccionario on line de contabilidad Debitoor, (2017), en el que se establece que “los fondos propios (también llamados patrimonio neto) representan la parte del capital de una compañía que verdaderamente pertenece a los propietarios”. (Disponible en línea).

Como se puede apreciar, los fondos propios no son más que las aportaciones que los socios han realizado a la empresa con el fin de obtener un rendimiento.

Adicionalmente el mismo glosario consultado (Debitoor, 2017), agrega que, “su tamaño es la diferencia entre el patrimonio total (activos) y las deudas” (Disponible en línea). Es decir que los fondos propios resultan de restar a los activos de la empresa, sus pasivos.

Lo anterior demuestra la relación directa que existe entre los dos conceptos o grupos de partidas mencionados. De allí que se establezca que cualquier variación tanto en el activo total de una empresa como en su pasivo total, tiene influencia directa en *los fondos propios* y por ende, en la rentabilidad.

Y de la misma manera, cualquier variación que ocurra en la estructura del estado de resultados, tendrá incidencia directa sobre la *utilidad neta* de la empresa y por ende, en su rentabilidad.

Para graficar lo anteriormente dicho, a continuación se presenta el Cuadro N° 1, en el que se puede apreciar en detalle, cada una de las cuentas o partidas que conforman la estructura financiera de una empresa y su relación con la rentabilidad.

Partiendo del hecho de que la rentabilidad financiera es igual al beneficio neto sobre los fondos propios ( $\text{Rentabilidad} = \text{Beneficio} / \text{Fondos propios}$ ), a continuación se presenta el siguiente cuadro, en el que se puede apreciar todo el conjunto de partidas que conforman esta relación.

**Cuadro N° 1**  
**Cuentas que conforman la rentabilidad**

Rentabilidad	Beneficio	Ingresos	Ventas
		Egresos	Costo de ventas
			Alquileres
			Sueldos y salarios
			Gastos generales y administrativos
	Fondos Propios	Activos	Caja y banco
			Inventario de mercancía
			Cuentas por cobrar clientes
			Terreno y edificio
			Mobiliario y equipo
			Gastos pagados por anticipado
		Pasivos	Cuentas por pagar proveedores
			Préstamos por pagar
			Acreedores diversos
		Hipotecas por pagar	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el presente cuadro, el indicador de rentabilidad para una empresa encierra todo un conjunto de partidas relacionadas entre sí. Y como se dijo anteriormente, toda acción tendiente a mejorar dicho indicador, debe canalizarse inevitablemente por una o más de estas cuentas.

## Factores que inciden en la rentabilidad

Una vez definido el término rentabilidad y su importancia para las empresas, se hace necesario describir los factores exógenos que tienen impacto sobre ella. Al respecto, Friend y Zehle, (2008:41) establecen que, “los negocios son objeto de muchas presiones sobre las cuales estos tienen un control limitado”.

Dichos autores añaden que los factores del entorno pueden ser macro (inflación, tasa de interés, tipo de cambio, etc.) y micro (impuestos locales, etc.), “la habilidad consiste en determinar qué factores tienen impacto en el negocio o podrán tenerlo en el futuro”.

Así mismo, estos autores establecen tres niveles de cambio en la velocidad con que dichos factores impactan en los negocios:

*Estable:* hay poco o ningún cambio en el entorno. Cualquier cambio que ocurra es lento, fácilmente identificable y predecible.

*Dinámico:* existen cambios en el entorno, pero el ritmo del cambio es moderado. Algunos de estos cambios son predecibles, otros no.

*Turbulento:* los mercados turbulentos se caracterizan por tener una gran cantidad de cambios impredecibles y rápidos. (P. 41).

Con relación al sector de los supermercados en Venezuela, el entorno se caracteriza por ser *turbulento*. Esto se debe básicamente a que este sector está siendo afectado de forma muy rápida y esto imposibilita la predicción de los cambios.

Hacer un análisis de los factores exógenos que afectan la rentabilidad de los supermercados, supone la revisión de todas las variables externas que afectan financieramente a estas empresas.

Para esto, Friend y Zehle, (2008: 42) proponen la herramienta de análisis PEST. Al respecto dichos autores argumentan que, “un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST) revelará muchas de las influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio”.

Las fuentes de información que nutren dicho análisis pueden ser muy diversas, y dado a que el fenómeno se encuentra en desarrollo, dichas fuentes serían las opiniones de los mismos directivos de las empresas, la prensa, los informes económicos y la opinión de expertos en la materia, sin menoscabar el aporte de la literatura convencional.

Sobre este particular, Friend y Zehle, (2008), argumentan lo siguiente:

“Podrá obtenerse información actualizada de diarios y periódicos de buen nivel. Los organismos gubernamentales, industriales y las organizaciones de investigación, realizan detallados pronósticos, informes sobre el país y sus industrias (...). Para las pequeñas empresas, se consigue gran cantidad de información útil en Internet.” (P. 42).

A continuación se presenta, el resultado de la revisión de información disponible, enmarcada en un análisis PEST.

### **Factores Políticos que afectan la rentabilidad**

Según los autores citados (Friend y Zehle, 2008:43), las cuestiones políticas que se deben considerar incluyen: impuestos, la política industrial y regional que puede afectar a las empresas, leyes que estipulan lo que una empresa puede y no puede hacer, regulaciones que pueden tener un alto impacto en la coyuntura económica, entre otros.

Como se puede apreciar, los factores políticos a los que se refiere el autor son aquellos en los cuales el Estado, mediante el ordenamiento jurídico, impone sobre las empresas con el fin de regular su actividad económica.

Entre los factores exógenos de tipo político que afectan a las empresas en Venezuela, y por ende, al sector de los supermercados, se tienen: política salarial, política de precios y política laboral.

### ***Política salarial***

La política salarial en Venezuela se manifiesta a través del *incremento salarial*. En consecuencia, el incremento de salario mínimo ha tenido 35 ajustes en los últimos 17 años según lo publicado por el portal web de la Vicepresidencia de la República (Disponible en línea).

En el caso concreto del sector que agrupa a los supermercados, la mayor parte del personal empleado ocupa cargos que se ubican dentro de la escala salarial mínima, lo que deriva en la necesidad de reajustar constantemente los “gastos de personal”, con su respectiva repercusión en los costos fijos de la empresa. Esta situación obliga a los supermercados a tener que hacer constantes ajustes a su estructura de costos con el fin de poder mantener la operatividad del negocio.

### ***Política laboral***

En cuanto a política laboral, la medida que mayor impacto ha tenido en las empresas venezolanas, es la *inamovilidad laboral*. Esta medida fue extendida recientemente, estableciéndose la inamovilidad laboral 2016 - 2018 (por tres años más), según decreto Nro. 2.158 publicado en la Gaceta Extraordinaria Nro. 6.207 del 28 de diciembre del 2015 (Disponible en línea).

Como consecuencia, los supermercados se han visto impedidos de prescindir de personal como estrategia de disminución de costos, lo que impacta directamente en su utilidad.



### ***Política de precios***

El gobierno nacional, en un intento de controlar la inflación y sus efectos sobre la población de menores recursos, ha establecido un férreo control de precios sobre los productos de primera necesidad.

Dicha política tiene su basamento legal en la Ley Orgánica de Precios Justos publicada en la Gaceta Oficial Extraordinaria N 6.202 de fecha 06 de noviembre de 2015 en donde se establece la determinación de los precios de bienes y servicios, los márgenes de ganancia y los mecanismos de comercialización (Disponible en línea).

Esta medida tiene especial significación para el sector que agrupa a los supermercados, dado a que por la naturaleza de este tipo de negocios, los principales rubros que comercializan son precisamente productos de primera necesidad. Por esta razón, el impacto de dicha medida sobre la utilidad y sobre la rentabilidad en general del sector ha sido devastador.

Al respecto, Ortiz (1994:156), establece que, “si los altos costos tienen el aditamento de los precios bajos, ante la regulación de precios dictaminada por el gobierno con propósitos antiinflacionarios (...) la empresa encuentra bloqueada las esperanzas de obtener utilidades adecuadas”.

### **Factores económicos que afectan la rentabilidad**

El segundo factor de un análisis PEST es el económico. Sobre este factor, los autores (Friend y Zehle, 2008:43), identifican entre otros factores, la etapa de desarrollo económico del país (su situación económica), la inflación que puede afectar el negocio de distintas formas y la recesión.

## ***Inflación***

La inflación es uno de los problemas de mayor importancia que actualmente enfrentan las empresas en Venezuela. Sobre este fenómeno, Indacochea (1996), identifica básicamente tres problemas financieros que emanan directamente de esta:

En primer lugar, reduce el margen de rentabilidad real por la venta de productos. Segundo, genera mayores costos y gastos debidos al incremento continuo de los precios. Por último, incrementa las necesidades de efectivo para financiar los mayores requerimientos de capital de trabajo del negocio, aparejadas a una creciente escasez del mismo. (Cap. III, P. 1).

Como se puede apreciar, el fenómeno de la inflación tiene un amplio rango de efectos negativos sobre la situación financiera de las empresas. No obstante lo anterior, resulta relevante destacar los efectos directos que tiene la inflación sobre los estados financieros.

Al respecto, el mismo autor (Indacochea, 1996), establece lo siguiente:

La Inflación ha cambiado en forma decisiva el carácter de unidad de medida que poseía ese denominador común de las transacciones que es el dinero. Este ha dejado de reflejar fielmente el valor de las transacciones, con sus implicancias en el campo económico financiero.

Uno de los principios contables generalmente aceptados es que la contabilidad debe registrar los hechos financieros en su costo histórico. La aplicación de este principio hace que, en situaciones de inflación, los hechos financieros sean expresados en una unidad monetaria que varía en su poder adquisitivo.

Esto distorsiona la información que aportan los estados financieros tradicionales, ya que dan una imagen deformada de la realidad. (Cap. III, P. 5).

Para comprender mejor lo anterior, el autor (Indacochea, 1996) identifica uno a uno los efectos directos que tiene la inflación sobre los estados financieros de las empresas, y cómo estos contribuyen a la distorsión antes mencionada.

*Insuficiencia en la depreciación:*

Cuando se contabilizan los activos de acuerdo a su costo histórico, en realidad se están subvaluando ya que, con el transcurso del tiempo, y a pesar del aumento de los precios, se sigue tomando como base el valor asignado en libros, que tiende a alejarse cada vez más del valor actual. (Cap. III, P. 6)

Esto se explica debido a que cuando se aplica algún método de depreciación de activos (edificios, maquinarias, mobiliarios, etc.) se hace con la idea de poder reponer lo invertido con un capital de idéntico poder adquisitivo.

En la realidad sucede todo lo contrario, los precios se incrementan constantemente por la disminución del poder adquisitivo de la moneda y, en consecuencia, los costos históricos del activo fijo son falsos y sus cargos a resultados resultan insuficientes.

Por ejemplo, al observar los estados financieros de un supermercado, el monto por concepto de mobiliario y equipo registra el valor de los anaqueles, refrigeradores, cajas registradoras, entre otros activos según su costo de adquisición, pero, al pasar el tiempo, este monto se va haciendo mucho menor en comparación con su valor de mercado por efectos de la inflación

Lo anterior hace que el monto contemplado en la cuenta de depreciación sea muy insuficiente si se tomara como un valor estimado para la eventual reposición de estos activos. Perdiéndose de esta manera el sentido de la cuenta de depreciación y desvirtuando totalmente el indicador de rentabilidad.

### *Subvaluación de los inventarios*

La profesión contable exige que los inventarios se valúen al costo histórico y sólo admite que se usen precios de mercado si son menores que aquél. En una economía inflacionaria esto implica una subvaluación significativa si la rotación de inventarios es lenta, ya que los precios aumentan rápidamente (Cap. III, P. 7).

Para las empresas objeto de esta investigación, este efecto tiene crucial importancia, debido a que el inventario de mercancía ocupa uno de los mayores pesos en su estructura financiera, dada la naturaleza comercial de su actividad económica.

Por su parte, Ortiz (1994), añade que:

El propósito de sostener altos niveles de inventarios (...), para valorizarlos según el comportamiento inflacionario y el costo ajustado al establecer los precios de venta, no provoca las utilidades económicas reales que muchos suponen, por cuando la variación general de precios se hace también presente al efectuar el reabastecimiento. (P. 206).

Concretamente esto significa que, si por ejemplo, un supermercado registra contablemente el costo de un determinado producto y actualiza su precio de venta constantemente al ritmo de la inflación, se puede pensar que a medida que pasa el tiempo la utilidad también se va incrementando. Sin embargo esto no es cierto porque al presupuestar el capital para la siguiente reposición de inventario, lo hará sobre la base del costo del inventario anterior encontrándose más bien con una descapitalización. Y ante esta situación tendrá que disponer de los niveles de utilidad extra que creía que había generado.

### *La fijación del precio de venta en inflación*

Establecer el precio de venta en periodos de escaladas inflacionarias, es uno de los desafíos más grandes que tienen los encargados de las finanzas en las empresas. Ello se debe principalmente a la poca utilidad que puede tener la información financiera tradicional dado el grado de distorsión de la misma comentado anteriormente.

Para una mejor comprensión de lo anterior, Indacochea (1996), explica lo siguiente:

Determinar los precios de venta en economías inflacionarias constituye un verdadero reto para el empresario. Al usar los costos contables tropieza con dos dificultades: la primera es que los costos unitarios de los productos aumentan continuamente, debilitando la posibilidad de controlar costos por comparación histórica. La segunda es que los costos, determinados contablemente, están subvaluados; es decir, el costo histórico representa un valor formado en el momento de la adquisición del bien, diferenciándose cada vez más de aquel que representa la reposición. (Cap III, P. 19).

Para la determinación del precio de venta de un producto en un entorno de inflación estable, las empresas suelen comparar su costo en diferentes períodos determinados, esto con el fin de poder maximizar la eficiencia de los recursos empleados y de esta manera mantener dicho costo en niveles históricamente aceptables.

Pero en un entorno donde la escalada inflacionaria es prolongada, como en el caso del entorno empresarial venezolano, dicha comparación se hace completamente inútil ya que los costos aumentan continuamente imposibilitando su comparación histórica. Además de la brecha entre el costo histórico y el costo actual se hace cada vez más grande por efecto de la inflación.

### *Incremento aparente en las ventas*

Con respecto al incremento aparente de las ventas que tiene lugar durante una escalada inflacionaria, Indacochea (1996: Cap. III, P. 10) establece que como las ventas son la base sobre la cual se determinan todas las actividades de la empresa, resulta obvio suponer que al fallar esta base, todo pronóstico derivado de esta resultaría errado.

El mismo autor argumenta su afirmación añadiendo que, “el empresario tomará decisiones erróneas, si considera buen indicio el incremento en las ventas. De este falso aumento pueden derivarse problemas financieros que repercutirán en la gestión de la empresa”. (Indacochea, 1996: Cap III, P. 10). Dichos problemas financieros podrían estar representados por una eventual falta de liquidez, lo que podría terminar afectando su operatividad y por lo tanto, su capacidad para seguir generando riqueza.

En el caso de los supermercados, los niveles de inflación podrían hacer parecer que existe un incremento importante en las ventas si se le compara con períodos anteriores. Esta confusión podría disolverse si en lugar de tomar en cuenta el nivel de ventas nominal, se tomara como referencia el nivel de ventas real (deducido el índice de inflación).

Pero, como hasta ahora se ha visto, tanto la distorsión en la información que arrojan los estados financieros como la ausencia de información confiable sobre el índice de inflación, hacen inviable la opción anterior. En este caso, los empresarios deberán estimar el incremento o disminución de las ventas, sobre la base de fuentes de información alternativa, como por ejemplo llevando sus propias cuentas y sobre dicha información, hacer pronósticos y tomar de decisiones.

### *Descapitalización progresiva*

Con respecto a la descapitalización, el autor citado anteriormente señala que:

Una empresa sufre la erosión de su capital cuando se retira recursos a un ritmo mayor al que se los genera (...). Una de las causas más frecuentes para esta erosión es el impuesto que recae sobre la utilidad contable. Usualmente la utilidad está sobrevalorada, debido a la brecha existente entre los ingresos de hoy y los costos históricos de ayer. (Cap III, P. 12).

Sobre estas afirmaciones se puede destacar la importancia que recae sobre el pago de impuestos, ya que, aun cuando la empresa contablemente este registrando un amplio margen de utilidad, financieramente se está descapitalizando. En otras palabras, el cálculo del impuesto se está haciendo sobre la base de una utilidad que no es real.

Tal como se explicó anteriormente, los supermercados, al adquirir un volumen de inventario a un precio determinado, suelen ir incrementando el precio de venta de la mercancía a medida que se incrementa la inflación, esto les permite reportar un aumento del margen de ganancia a lo largo del tiempo que a su vez es la base para el cálculo del impuesto.

Pero, cuando la empresa, además de pagar el impuesto debe pagar el incremento en el costo de la siguiente reposición de inventario, su margen de ganancia se ve notablemente afectado. Esto se debe a la imposibilidad de poder actualizar el costo de venta registrado en su contabilidad, al mismo ritmo de la inflación.

## **Recesión**

La recesión económica es otro de los factores que afectan la rentabilidad de las empresas, y en el caso particular de los supermercados en Venezuela, este factor cobra especial relevancia por la magnitud de la crisis que padece el país.

Sobre el factor recesión, el referido autor (Indacochea, 1996) enumera una serie de efectos adversos que recaen sobre las empresas que son afectadas por una recesión económica:

1. Se da una contracción temporal del mercado de la empresa.
2. Se presenta una limitada capacidad financiera para asumir nuevos programas de mercadeo y efectuar cambios en los sistemas de distribución.
3. Ante el aumento de precios, aparecen sustitutos de muchos productos y se corre la escala de consumo al orientarse hacia bienes de menor cuantía.
4. Debido al alto costo de los inventarios y a la incertidumbre respecto a las ventas, los inventarios se contraen, resultando insuficientes para atender pedidos de los clientes. (Cap. III, P. 2).

Para ilustrar los efectos de una recesión económica en el contexto del sector que agrupa a los supermercados en Venezuela, se puede hacer referencia a la caída en el ingreso que es causada por la contracción del mercado. Ante esta situación, los supermercados ven limitada su capacidad financiera para asumir nuevos programas de mercadeo que reviertan esta tendencia.

Adicionalmente, el incremento en la venta de productos sustitutos (y de menor margen de ganancia) repercute sobre la posibilidad de mantener los niveles de utilidad de la empresa. Todo lo anterior trae como consecuencia una contracción del inventario con sus consecuentes efectos sobre la rentabilidad de la empresa.



## **Factores sociales que afectan la rentabilidad**

Con relación a los factores sociales, Friend y Zehle (2008:44), establecen que, “los cambios y valores culturales y sociales de un país se producen a lo largo de muchos años”. Adicionalmente añaden que, “la población y sus valores representan el punto de partida para el debate sobre la demanda del mercado. El impacto del cambio social y cultural se examina mejor en relación a un producto o servicio específico” (P.44).

Obviamente este punto de vista de los autores, está pensado para economías desarrolladas, en donde se privilegia la primacía de la economía de mercado como condición *sine qua non* para las empresas. No obstante, en el caso de la realidad venezolana, los cambios sociales y culturales de la población y que pudiesen afectar la situación de las empresas, están determinados principalmente por una divergencia entre dos enfoques diferentes de la economía.

Lo anterior ha derivado en una profunda crisis social, reflejada en el deteriorado poder adquisitivo de la población. Esta situación ha traído como consecuencia, la presencia de personas en las puertas de los supermercados haciendo filas para adquirir productos regulados.

Según los mismos dueños de los supermercados; esta situación, sumada al incremento de los índices de delincuencia, ha conllevado a la necesidad de contratar personal de seguridad y al reforzamiento de entradas, con su consiguiente repercusión en el incremento de los gastos.

## **Factores tecnológicos que afectan la rentabilidad**

Los factores tecnológicos se refieren a los cambios en la tecnología que pueden producir un impacto rápido y drástico en la economía (Friend y Zehle, 2008:45). Con respecto a este factor, no se aportó información alguna, esto se debe, a que actualmente los cambios tecnológicos en el país no juegan un papel preponderante en la dinámica de los supermercados.

Como se ha podido conocer, la literatura financiera reconoce un gran número de factores exógenos que afectan la situación financiera de las empresas, y en especial las del sector que agrupa a los supermercados. No obstante lo anterior, es difícil precisar el conjunto de estrategias que pudieran emplear las empresas para hacer frente a los mencionados factores. Ello se debe principalmente a la gran diversidad de casos que se pudieran suscitar.

En otras palabras, cada empresa presenta sus propios desafíos financieros que, aunque pudiese resultar tentador decir que una misma estrategia es aplicable a una gran variedad de empresas, en la práctica, esto resulta improbable. Ante este panorama, la teoría financiera propone un conjunto de estrategias marco ampliamente aceptado, a partir del cual se deriven otras más específicas a cada caso y de esta manera poder para afrontar dicha situación tanto en el corto, como en el largo plazo.

No obstante, no es tarea fácil llevarlas a la práctica y mucho menos en mercados específicos y con características tan disímiles como pueden ser las del sector de los supermercados y la coyuntura actual venezolana.

Al respecto, Indacochea (1996), señala lo siguiente:

Ante esta situación, no existen reglas fijas o recetas infalibles para realizar un óptimo manejo empresarial. (...). En esta situación en que “lo único permanente es el cambio”, hace falta tener claros los criterios y contar con los elementos de juicio necesarios para lograr que las políticas empresariales se adapten con la mayor flexibilidad posible a un contexto en constante transformación. (Cap. III, P. 4).

Para respaldar lo anteriormente dicho, a continuación se explican algunas de las principales estrategias propuestas por la teoría financiera, para hacer frente a los mencionados factores exógenos que pudiesen estar afectando la rentabilidad de las empresas.

### ***Estrategias adoptadas***

El autor define estrategias adoptadas, como el conjunto de medidas “inmediatas” que aplican las empresas para mitigar los efectos adversos que los factores exógenos están generando sobre su situación financiera. En este orden de ideas, el citado autor Indacochea (1996), establece que usualmente las empresas responden a la inflación de tres maneras:

1. Ante la pérdida del margen de rentabilidad real, se opta por reajustar los precios o cambiar la mezcla de ventas.
2. Ante los mayores costos y gastos, se opta por reducir algunos costos y racionalizar otros.
3. Ante las necesidades crecientes de capital, se opta por intentar una mejor administración y por conseguir recursos adicionales. (Cap. III, P. 2).

Como se ha podido ver, estas son algunas de las principales medidas que en el corto plazo, pudieran tomar las empresas para sobreponerse a los factores antes mencionados. No obstante lo anterior, tales estrategias sólo son significativas por períodos de tiempo muy breves, siendo insuficientes si el clima de incertidumbre e inestabilidad económica, se prolonga en el tiempo.

Por lo anteriormente expuesto, resulta razonable la poca documentación existente sobre estrategias de corto plazo, teniendo las empresas que responder con “acciones sobre la marcha” para mitigar los efectos de los factores exógenos antes mencionados sobre su situación financiera. Ante este panorama, los responsables de la toma de decisiones se plantean la discusión sobre el futuro de sus inversiones, si continuar haciendo lo mismo, diversificar su actividad económica o, en última instancia, tener que cerrar las puertas de sus empresas.

### ***Control aplicable***

El autor define control aplicable, como el conjunto de acciones que toman las empresas, relativas a su continuidad como negocio rentable en el tiempo. Cuando un sector en específico ve amenazada su rentabilidad en el largo plazo y las expectativas de mejora son imprevisibles, como en el caso del sector que agrupa los supermercados en Venezuela, el inversionista comienza a reconsiderar su planificación estratégica.

Con referencia a lo anterior, Friend y Zehle (2008) establecen lo siguiente:

Debido a la naturaleza medio/largoplacista de la planificación estratégica, es poco probable que una empresa revise su estrategia más de una vez al año. Por este motivo, normalmente la evaluación estratégica será un proceso anual. Como mínimo, los gerentes deberán establecer si se han alcanzado los objetivos estratégicos. Si los objetivos no han sido alcanzados, se hará una revisión de la estrategia. (P. 34-35).

Tal escenario pudiera ser el caso de los supermercados objeto de estudio, ya que, según se pudo conocer en el planteamiento del problema, éstos no están alcanzando sus objetivos estratégicos, teniendo que hacer una revisión de sus estrategias de largo plazo.

Ante una tarea tan difícil como lo es definir las estrategias de supervivencia de largo plazo en un sector como el de los supermercados en el entorno empresarial venezolano, resulta imperioso acudir a herramientas de análisis que apoyen en la toma de decisiones estratégicas.

### **Toma de decisiones estratégicas**

Para Kourdi (2008:32), “la definición de estrategia es compleja debido a la complicada y cambiante serie de retos y oportunidades que una organización enfrenta en el tiempo”.

En el caso de las empresas venezolanas, este precepto toma especial relevancia debido al clima de incertidumbre política, económica y social que caracteriza su entorno empresarial.

Con referencia a lo anterior, a lo largo del tiempo, ha ido surgiendo una serie de teorías de gestión y liderazgo (Kourdi, 2008:31). Dichas teorías, han propuesto diversos enfoques para la toma de decisiones.

Según este autor, entre los enfoques más renombrados, se pueden mencionar: el administrador clásico, el planificador de diseño, el juego de roles, el posicionador competitivo, el transformador visionario, el auto organizador y el estratega de la reestructuración.

De todos los enfoques mencionados, el que mejor se adapta al caso concreto de estudio (sector que agrupa a los supermercados) es el de “el estrategia de la reestructuración” y su fundamentación es la siguiente:

### ***El estrategia de la reestructuración***

Este enfoque de la toma de decisiones se centra en cambiar por completo el rendimiento de una organización en descenso (...). Es un concepto autocrático, implacable y rápido, y es más específico al contexto. Invariablemente el requisito es operar cuando una organización está en estado de crisis. Para lograr éxito en el cambio completo, es importante llevar a la práctica nuevos sistemas de control rápidamente y concentrarse en las razones de la caída para poder revertirla. (P. 36).

Es muy difícil decir que un enfoque es mejor que otro, o que alguno sea más válido que el otro. En opinión del autor, esto lo determina la circunstancia que la empresa esté atravesando en un momento determinado. Esta aseveración cobra todavía más significación, si se tiene en cuenta que en el caso de los supermercados y de la coyuntura económica que se está viviendo en Venezuela, el proceso de toma de decisiones suele ser confuso, rápido e incierto.

Sobre este particular, es preciso añadir lo que argumenta Kourdi (2008):

Es reconfortante pensar en la toma de decisiones como un proceso racional, metódico y ordenado, pero la realidad es diferente. Los hechos no siempre son ordenados o claros y la información relevante puede no estar disponible, por lo cual resulta más difícil llegar a una decisión que sea efectiva (P. 68-69).

En cuanto a los supermercados objeto de estudio, los responsables de la toma de decisiones se caracterizan por ser empresarios acostumbrados a tomar decisiones basados en su experiencia, talento e intuición para los negocios, más que siguiendo un esquema racional y fundamentado teóricamente.

Al respecto, Kourdi (2008), propone el enfoque intuitivo, y lo describe de la siguiente manera:

La gente tiene una capacidad innata para afrontar la complejidad y analizar la cuestión con mente crítica. La solidez de criterio, el instinto y la experiencia, combinada con la seguridad en acción, son precisamente lo que necesitan quienes están a cargo de tomar decisiones (P. 70).

### **Planeación estratégica**

Francés (2001:29), define la planeación estratégica como “un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestra, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción”. Este concepto es de vital importancia para las empresas, debido a que permite definir la línea de acción a tomar para afrontar situaciones adversas que amenacen su supervivencia en el mercado.

Sobre este particular, Ortiz (1994:19) agrega que, “los planes estratégicos y tácticos, así como sus fundamentos (programas, proyectos, estrategias y políticas), deben tener expresión en términos monetarios”.

En el caso del ambiente empresarial venezolano, caracterizado por la incertidumbre y una profunda crisis política, económica y social, resulta imperioso para las empresas, y más para las de un sector tan particularmente afectado como es el de los supermercados, buscar alternativas que coadyuven a sobrellevar la crisis.

En este sentido, Friend y Zehle (2008:107), proponen las **direcciones estratégicas alternativas**: “las direcciones estratégicas alternativas de un negocio son hacer crecer el negocio (esto es embarcarse a una estrategia de desarrollo), no hacer nada, o retirarse”.

Con relación a la primera dirección estratégica (**hacer crecer el negocio**), los autores mencionados indican que se podrá desarrollar el negocio en cuatro direcciones posibles:

1-*Penetración del mercado*: vender más de lo mismo al mismo mercado.

2-*Desarrollo del producto*: vender nuevos productos a los clientes existentes.

3-*Desarrollo del mercado*: encontrar nuevos mercados para los productos existentes

4-*Diversificación*: vender nuevos productos a nuevos grupos de clientes. (P. 107).

La segunda dirección estratégica que proponen los autores es **no hacer nada**. Al respecto añaden que, “en un mundo con constantes cambios, “no hacer nada” difícilmente parezca una alternativa de estrategia. Sin embargo, esta opción aporta la base sobre la cual se podrán evaluar otras alternativas estratégicas”. (P. 111).

No hacer nada no implica que la empresa cese toda su actividad, simplemente supone que no se desarrolle en ninguna dirección nueva. Pero, generalmente, quedarse quieto no es una opción realista.

Por último, la tercera dirección estratégica es la de **el retiro**. Para los autores (Friend y Zehle, 2008:111-112), “lo que convierte esta opción en diferente a las otras, es que afecta los intereses de los accionistas de la organización y además podrían existir barreras políticas y sociales que dificulten la salida”.



Adicionalmente añaden que, “en algunos casos, el retiro es una estrategia buscada para evitar la quiebra de una empresa. Se pueden buscar medidas drásticas, como por ejemplo la venta de divisiones y el despido de parte del personal”.

### **Escenarios**

La planificación de escenarios es de vital importancia cuando los cambios que tienen lugar en el medio ambiente empresarial suceden con tanta rapidez, que resulta difícil su predicción a tiempo para planificar estrategias por anticipado.

Kourdi (2008), argumenta sobre tópicos lo siguiente:

Para establecer una dirección estratégica y fijar prioridades que servirán de guía al tomar decisiones, pocas técnicas son tan poderosas como la de pensar el escenario (conocida también como planificación del escenario).

“Los escenarios son perspectivas de eventos potenciales y sus consecuencias, suponiendo un contexto en el que los directivos pueden tomar decisiones. (97).

El estudio de los escenarios cobra especial relevancia para el caso de las empresas venezolanas, debido a que por las condiciones de su entorno, los tomadores de decisiones deben planear sus estrategias sobre la base de los “*escenarios más probables*” y no sobre predicciones, propias de entornos estables.

Como hasta ahora se ha visto, el sector de los supermercados presenta serias dificultades para mantener sus niveles de rentabilidad, en un entorno caracterizado por la incertidumbre, la regulación gubernamental, inflación y una profunda recesión.

## **Matriz DOFA**

Otra importante herramienta ampliamente utilizada para la toma de decisiones estratégicas, es la matriz DOFA. Francés (2001:98), la define como “una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. La Matriz DOFA permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de estrategia”.

Dos conceptos clave a comprender para la realización de una matriz DOFA, son los de “oportunidades y amenazas” y “fortalezas y debilidades”. Al respecto, el autor citado (Francés 2001), las define como sigue a continuación.

### *Oportunidades y amenazas:*

Son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen lograr los objetivos de la empresa. De igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan lograr esos objetivos. (P. 98).

### *Fortalezas y debilidades*

Las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las debilidades, por su parte, son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. (P. 98).

Como se pudo apreciar, son varias las herramientas que propone la teoría financiera para la toma de decisiones estratégicas, no obstante, determinar cabalmente las posibles direcciones estratégicas que pudieran tomar las empresas del sector de los supermercados a través de tales herramientas, resulta una tarea difícil.

A continuación se presenta el cuadro de operacionalización de variables, el cual es definido por Palella y Martins (2012: 73-74) como “el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan o tipifican a las variables de una investigación, con el fin de hacerlas observables y medibles con cierta precisión y facilidad”.

**Cuadro N° 2**  
**Operacionalización de variables**

<b>Obj. General:</b> Analizar la rentabilidad del sector comercio al por menor (supermercados) en la toma de decisiones estratégicas.					
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Items</b>
Determinar los factores que inciden en la rentabilidad de los supermercados del Municipio Zamora.	Factores que inciden en la rentabilidad	Factores Económicos	1-Inflación	Ficha + Cuestionario	1.1
			2-Recesión		2.1
			3-Escasez		3.1
		Factores Políticos	4-Control de precios		4.1
			5-Inamovilidad laboral		5.1
			6-Incrementos salariales		6.1
		Factores Sociales	7-Conmoción social		7.1
Identificar las estrategias adoptadas por los supermercados del Municipio Zamora para mitigar el impacto de dichos factores sobre su rentabilidad.	Estrategias adoptadas	Decisiones Financieras	8-Ventas	Cuestionario	8.1-8.2-8.3
			9-Costos y gastos		9.1-9.2
			10-Sueldos y salarios		10.1-10.2
			11-Gastos generales y administrativos		11.1
			12-Tesorería		12.1
			13-Inventario de mercancía		13.1-13.2-13.3
			14-Cuentas por cobrar clientes		14.1
			15-Propiedad, planta y equipo		15.1
			16-Gastos pagado por anticipado		16.1
			17-Préstamos por pagar		17.1
Describir el control aplicable a la rentabilidad de los supermercados, de acuerdo a su situación financiera.	Control aplicable	Direcciones Estratégicas	18-Crecimiento del negocio	Cuestionario	18.1-18.2-18.3-18.4
			19-No hacer nada		19.1
			20-Retirarse		20.1

Fuente: Elaboración propia

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

Una vez establecido el conjunto de indicadores que permitirán alcanzar los objetivos de la presente investigación, se describe a continuación el diseño de la investigación propuesto. Posteriormente, se presenta una descripción de las características principales de la población y muestra seleccionadas, para dar paso de esta manera, a la aplicación del instrumento de recolección de datos, previa comprobación de su validez y confiabilidad.

#### ***Diseño de investigación propuesto***

Para alcanzar los objetivos de la presente investigación desde un enfoque positivista, se adoptó como diseño de investigación, el propuesto por Palella y Martins (2012) con apoyo teórico de otros reconocidos autores. Según los autores Palella y Martins, (2012:86), “el diseño de investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio”.

Dicho diseño quedó detallado de la siguiente manera: diseño no experimental, tipo de investigación de campo con apoyo documental y nivel descriptivo. La argumentación de este diseño es la siguiente:

#### ***Diseño:***

Se considera como diseño no experimental debido a que “se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables” (Balestrini, 2006:132). Como es el caso, las variables a estudiar (factores que inciden en la rentabilidad, estrategias adoptadas y control aplicable) no pueden ser objeto de ningún tipo de manipulación, y en este sentido, el hecho se estudia tal como se manifiesta realmente.

*Tipo:*

Con relación a su tipo, la investigación es de campo, porque para alcanzar los objetivos específicos, se recurrirá a la “recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos” (Palella y Martins, 2012:88). No obstante lo anterior, también se considera que la investigación es con apoyo documental, debido a que para el logro del primer objetivo; además de la recolección de datos, también se recurrió a fuentes documentales.

Para el uso de fuentes documentales se procedió a hacer una revisión exhaustiva del contenido existente tanto en Internet como en la bibliografía convencional. Sobre este particular, Palella y Martins (2012:90) argumentan que “se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes”.

*Nivel:*

Por último, con respecto a su nivel, se establece que es descriptivo, porque aun cuando exista una correlación entre variables, el objetivo de esta investigación no es medir dicha correlación en sí. Lo que se busca con este estudio, es analizar el comportamiento de dichas variables de forma independiente. Por lo tanto, se establece como un estudio descriptivo.

Sobre este tópico en particular, Arias (2012:25), establece que, “los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación.”

Adicionalmente, mediante esta investigación se busca conocer las *estrategias adoptadas* (objetivo II) y el *control aplicable* (Objetivo III) por los supermercados, dados los *factores que inciden sobre su rentabilidad* (objetivo I). En otras palabras, se busca predecir sus posibles decisiones estratégicas dados los factores que los afectan.

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2006:62) establecen que “los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias”.

### ***Población y muestra seleccionada***

“La población en una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (Palella y Martins, 2012:105). En este sentido, se seleccionó como población objeto de la presente investigación, al conjunto de supermercados establecidos en el Municipio Zamora del Estado Aragua.

Según un listado que data de diciembre de 2016 solicitado al Consejo Municipal del Municipio Zamora, dicha población está conformada por un total de 33 establecimientos comerciales. A continuación se detallan las principales características de la población objeto de estudio, esto con el fin de determinar cuáles serán los parámetros de selección.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2006:211), argumentan que, “muchos investigadores no describen lo suficiente las características de la población o asumen que la muestra representa automáticamente a la población”. Así mismo añaden que, “es preferible entonces, establecer claramente las características de la población, a fin de delimitar cuáles serán los parámetros muestrales” (P.211).

En concordancia con lo anterior, se tiene que según su distribución geográfica, 30 supermercados están ubicados en el casco central de Villa de Cura. Dos se ubican en poblaciones cercanas del mismo municipio (Magdaleno y Tocarón). Y uno se encuentra en un sector aledaño de la misma ciudad (La Coromoto).

Con respecto a las características comerciales de los mismos, se pudo conocer mediante la observación directa y la entrevista no estructurada, que son establecimientos de más o menos similares dimensiones financieras y su oferta de productos es bastante similar al igual que su antigüedad en el mercado.

Así mismo se pudo conocer, que sus dueños están conformados en más del 90 por ciento por ciudadanos inmigrantes chinos. Cuya característica más resaltante, es que muchos de ellos fungen como accionistas en más de un supermercado. Lo anterior pone en evidencia la presencia de grupo económicos, por lo que se puede presuponer una tendencia bastante uniforme en la toma de decisiones estratégicas.

Como se puede apreciar, la población objeto de estudio es finita y de características similares, lo que puede facilitar la fiabilidad de los resultados. Al respecto, Palella y Martins, (2012:108) añaden que, “se puede establecer como principio que cuanto más homogénea sea una población, menor será el tamaño de la muestra requerida”.

En este mismo orden de ideas, se tiene que la muestra “es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006:212)

No obstante el concepto anterior, se puede decir que por tratarse de una población finita cuyo número es bastante manejable (33), se puede considerar la posibilidad seleccionar la totalidad de la población como muestra.

Al respecto, Hernández citado por Castro (2003:69) argumenta que, “si la población es menor de cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”. Por la razón anterior y en aras de obtener unos resultados más confiables, se considerará la totalidad de la población como muestra para la realización del estudio.

**Cuadro N° 3**  
**Supermercados del Municipio Zamora**

<b>Nro.</b>	<b>Razón social</b>	<b>RIF</b>	<b>Dirección</b>
1	Alimensa, C.A.	J-40105531-1	Sector centro
2	Auto Abastecimiento La Villa, C.A.	5-31212385-0	La Coromoto
3	Auto Mercado del Centro La Villa, C.A.	J-40006907-6	Sector centro
4	Automercado Ultimate, C.A.	531759687-0	Sector centro
5	Automercado Victoria 2010, C.A.	J29906788-1	Sector centro
6	Automercado Victoria 2010, C.A. (sucursal)	J-29906788-1	Sector centro
7	Centro Mercado La Oferta, C.A.	J-30608875-0	Sector centro
8	Comercial Casa Nueva, C.A.	J-31143102-0	Sector centro
9	Comercial El Nuevo Criollo, C.A.	J-29471285-1	Sector centro
10	Comercial La Calidad 2011, C.A.	J-31679932-8	Sector centro
11	Comercial La nueva Oriental, C.A.	J-31350007-0	Sector centro
12	Comercial Magdalena 2013, C.A.	J-40357438-3	Sector centro
13	Comercial Mega - Familia, C.A.	J-29647021-9	Sector centro
14	Comercial Miranda Morales, C.A.	J-31479085-4	Sector centro
15	Comercial Multimercado 007, C.A.	J-40012821-8	Sector centro
16	Comercial Nueva Mágico, C.A.	J-29847079-8	Sector centro
17	Comercial Nuevo Mundo II, C.A.	J-40042576-0	Sector centro
18	Comercial Pacífico La Villa, C.A.	J-31597282-4	Sector centro
19	Comercial Parque Feliz 68, C.A.	J-40156382-1	Sector centro
20	Comercia Super Fabuloso, C.A.	J-31709293-7	Sector centro
21	Comercial Victoria 2008, C.A.	J-29600531-1	Sector centro
22	Comercial Villa Alameda, C.A.	J-30098640-3	Sector centro
23	Día Día Supermercados (sucursal)	J-31314132-1	Sector centro
24	Mercamas, C.A.	J-40311135-9	Sector centro
25	Supermercado Lucky Bell, C.A.	J-30336407-1	Magdaleno
26	Supermercado La Maravilla, C.A.	J-31333853-2	Sector centro
27	Supermercado Mega Fortuna, C.A.	J-31098929-0	Sector centro
28	Supermercado Nueva Hong, C.A.	J-19418266-6	Sector centro
29	Supermercado Sabaneta, C.A.	J-30740179-6	Sector centro
30	Supermercado San Francisco 2011, C.A.	J-31333686-6	Sector centro
31	Supermercado Tocorón 2009, C.A.	J-40494594-6	Tocorón
32	Supermercado Tung Fang, C.A.	J-29777362-2	Sector centro
33	Supermercado Wei 2007, C.A.	J-29442782-0	Sector centro

Fuente: Elaboración propia a partir de informe del Concejo Municipal del Municipio Zamora



## **Técnicas de recolección de datos**

Una vez delineado el diseño de investigación propuesto, así como determinada la población y muestra seleccionadas, a continuación se definirán las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas “son las distintas formas o maneras de obtener la información” (Palella y Martins, 2012:115). En concordancia con lo anterior, para recolectar los datos que permitirán obtener la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos, se seleccionaron dos tipos de técnicas a saber.

### *La encuesta*

La presente investigación se centra en los supermercados del Municipio Zamora del Estado Aragua, por lo tanto, la persona o grupo de personas que mejor conocen la situación financiera de tales establecimientos y que tienen poder de decisión sobre su porvenir financiero, son precisamente sus directivos.

Por tal motivo, la técnica que mejor se adapta para recabar la información necesaria para alcanzar los objetivos propuestos, es la encuesta. Al respecto, Palella y Martins, (2012:123) establecen que “la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador”.

### *El Fichaje*

Si bien la encuesta resulta ser una técnica idónea para alcanzar los objetivos propuestos, la misma no podría desarrollarse sin el apoyo de una revisión bibliográfica previa que respalde o avale los enunciados propuestos en esta.

Por este motivo, se hace necesario el uso del fichaje como técnica de recolección de datos directamente de fuentes secundarias. Estas fuentes son la bibliografía disponible, entre otras fuentes documentales. Sobre esta técnica, Palella y Martins (2012), señalan lo siguiente:

Entre los beneficios de esta técnica es necesario señalar que constituye un factor de claridad, pues permite recoger con autonomía los diferentes aspectos que se desea estudiar, posibilita la estructuración ordenada y lógica de las ideas, permite cotejar fácilmente las citas de las referencias consultadas, ahorra tiempo. (P. 124).

### **Instrumentos de recolección de datos**

Para la correcta aplicación de las técnicas de recolección de datos definidas en el inciso anterior, se hace necesario el empleo de un instrumento de medición de datos. Dicho instrumento es definido como “cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”. Sabino (1992:114). Con referencia a lo anterior, a continuación se hace una descripción de los instrumentos seleccionados para medir cada una de las variables correspondientes a los objetivos de la presente investigación.

#### *La ficha:*

La Ficha es uno de los dos instrumentos utilizados para medir la primera variable (factores que inciden en la rentabilidad). La misma “consiste en registrar los datos que se van obteniendo en la revisión bibliográfica” (Palella y Martins, 2012:124).

Tal como lo establecen los autores citados, mediante este instrumento se hizo el registro de una importante fuente de datos que respaldarán las bases para la formulación del siguiente instrumento a aplicar.

### *El Cuestionario:*

El segundo instrumento utilizado en la presente investigación, es el cuestionario con escalamiento tipo Likert y será aplicado para la medición de las tres variables. Este instrumento “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra”. Hernández, Fernández y Baptista (2006:263)

Con relación a la medición de la primera variable (factores que inciden en la rentabilidad), la aplicación de este instrumento tiene como finalidad corroborar la información obtenida mediante el primer instrumento aplicado (la ficha).

Lo anterior se fundamenta en el hecho de que, mediante la ficha se pudo conocer los factores exógenos documentados en diversas fuentes de información documental, que afectan la rentabilidad de los supermercados. Y mediante el cuestionario, se podrá medir “la actitud” de los directivos de los supermercados, hacia dichos factores.

En relación al segundo y tercer objetivo específico (estrategias adoptadas y control aplicable respectivamente), solo se seleccionó el cuestionario con escalamiento tipo Likert como instrumento de medición. La principal razón de esta elección estriba en que, ambos objetivos buscan básicamente conocer “qué están haciendo y qué están pensando hacer” los supermercados, ante los factores que afectan su rentabilidad.

Dichas decisiones no se pueden conocer explícitamente dada la situación actual de incertidumbre. Por consiguiente, se propuso un conjunto de “posibles decisiones estratégicas” en forma de afirmaciones para conocer la actitud de los directivos de los supermercados hacia éstas.

Por último, vale destacar la importancia de un instrumento aplicado al principio de esta investigación. Se trata de la entrevista no estructurada, que Palella y Martins (2012:129) la definen de la siguiente manera:

“se reduce a una simple conversación sobre el tema en estudio. Lo importante aquí no es (...) ceñirse a ningún esquema previo, sino “hacer hablar” al entrevistado, con el fin de obtener un panorama de los problemas más resaltantes (...) y de los puntos que él considera básicos”.

La elección de este instrumento se hizo debido a que, dada la naturaleza actual del problema de investigación, todavía no existen suficientes investigaciones de carácter científico-académico sobre el tema. Toda la información disponible se resume en opiniones de expertos y autoridades en la materia y es de carácter periodístico.

Por tal motivo, y en aras de conocer la problemática directamente del sujeto de investigación, se procedió a realizar dicha entrevista no estructurada de tipo informal en la población objeto de estudio. Dicha entrevista permitió sentar las bases para el desarrollo de la presente investigación.

### **Validez**

Una vez definidos los instrumentos a aplicar para la medición de las variables de esta investigación, conviene comprobar la validez de los mismos. Para Palella y Martins (2012: 160), la validez se define como “la ausencia de sesgos. Representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir”.

En este sentido, para realizar la validez del instrumento de, se seguirá el criterio de estos mismos autores lo cuales que establecen que:

En la mayoría de los casos se recomienda determinar la validez mediante la técnica del juicio de experto, que consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre números impares) en la materia objeto de estudio y en metodología un ejemplar del (los) instrumento(s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. Los expertos revisan el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, y hacen recomendaciones para que el investigador efectúe las debidas correcciones, en los casos que lo consideren necesario.

Considerando lo anterior, el cuestionario seleccionado fue sometido a juicio por tres expertos del área de las finanzas y luego de las adecuaciones pertinentes, dicho instrumento quedó validado. Para una revisión del referido instrumento, ver anexo N° 1.

Cabe destacar que con respecto al instrumento de la ficha, por su naturaleza netamente bibliográfica, su validez tiene tuvo lugar con el apoyo de la supervisión del tutor y el metodólogo durante la construcción de los primeros dos capítulos de esta investigación.

### **Confiabilidad**

Existen diferentes métodos para determinar la confiabilidad de un instrumento; sin embargo, para el caso específico de instrumentos con escalamiento tipo Likert (como es el caso), Palella y Martins (2012:166) proponen el método de *análisis de homogeneidad de los ítems*.

Este método es aplicado mediante la técnica del coeficiente Alfa de Cronbach el cual, según los autores citados, “permite establecer el nivel de confiabilidad que es, junto con la validez, un requisito mínimo de un buen instrumento de medición presentado con una escala tipo Likert”. (P. 168).

Para la determinación del referido coeficiente, a continuación se presenta el cuadro N° 4, en el que se muestran las respuestas tabuladas de una prueba piloto de 12 sujetos.

**Cuadro N° 4  
Prueba piloto**

		ítems																				VT										
		1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	8.2	8.3	9.1	9.2	10.1	10.2	11.1	12.1	13.1	13.2	13.3	14.1		15.1	16.1	17.1	18.1	18.2	18.3	18.4	19.1	19.2	
cuestionarios	1	2	2	1	2	1	1	4	1	3	1	2	1	1	1	1	2	2	4	3	2	5	1	4	3	2	5	2	3	2	64	
	2	1	2	1	1	1	4	1	2	1	5	5	5	1	5	1	5	4	3	2	4	1	2	5	5	5	4	1	5	3	85	
	3	1	3	2	4	3	5	2	3	2	1	5	4	2	5	5	4	5	5	1	5	2	4	4	4	4	4	5	2	4	1	97
	4	2	2	1	1	3	5	3	2	4	1	5	5	5	5	1	5	4	4	4	4	5	2	4	5	4	4	3	3	5	1	98
	5	1	1	4	2	4	5	5	4	1	1	5	5	2	2	3	5	5	1	4	5	1	5	2	4	4	4	4	2	3	2	92
	6	1	4	1	1	1	4	1	1	1	1	1	5	1	5	1	5	1	2	2	5	2	5	5	2	5	5	1	4	1	74	
	7	1	1	1	3	2	5	2	1	4	1	4	5	4	5	1	5	4	5	2	5	2	5	5	5	4	4	4	3	5	3	97
	8	1	1	2	2	1	5	2	4	4	1	5	5	3	5	2	5	4	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	3	5	103
	9	2	2	1	1	2	5	5	1	1	5	5	2	2	2	2	2	2	3	2	4	1	2	5	4	2	4	1	2	1	73	
	10	1	1	2	2	2	5	4	1	1	5	2	5	2	4	2	5	5	4	2	5	1	5	2	2	5	3	3	1	1	83	
	11	1	2	1	2	2	4	2	1	2	1	5	5	5	5	2	4	2	5	5	1	4	5	5	4	4	4	3	5	3	95	
	12	1	1	4	1	1	1	1	1	2	1	5	5	1	5	1	4	5	5	5	5	2	5	4	4	4	4	4	2	3	2	85
VI	0,20	0,88	1,30	0,88	0,99	2,27	2,24	1,42	1,61	3,27	2,27	1,88	2,27	2,27	2,27	1,72	1,84	1,88	2,08	0,81	2,08	2,08	1,30	1,06	0,99	0,52	0,70	1,72	1,54			

**Cálculo:**

K 32,00      Sección 1: 1,03  
 VI 46,32      Sección 2: 0,68  
 VT 143,97      Absoluto: 0,68  
                     Alfa de C. 0,70

Fuente: Elaboración propia

En este cuadro; en su columna izquierda, se muestra el número de cuestionarios aplicados a una población de 12 sujetos de un total de 33. Por otra parte, en su fila superior, se muestra el número total de ítems o afirmaciones que contiene cada cuestionario (29).

Del mismo modo, cada afirmación tiene un total de cinco opciones de respuesta, en donde cada una tiene asignado un valor según sigue a continuación.

1. De acuerdo
2. Muy de acuerdo
3. No estoy seguro
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

Por consiguiente, el valor asignado a cada intersección entre cada fila y columna descrita anteriormente, corresponde a una de las opciones de respuesta presentadas. Por ejemplo, en el cuestionario aplicado número 10, en el ítem número 13.2, el sujeto respondió 4.

En otras palabras, ante la afirmación *“Es necesario actualizar constantemente el precio del inventario de mercancía disponible, para evitar su descapitalización por efectos de la inflación en la reposición del siguiente inventario”*, el sujeto respondió que está “en desacuerdo”.

A continuación se procedió a comprobar la confiabilidad de esta muestra mediante la aplicación de la referida técnica del coeficiente Alfa de Cronbach.

La fórmula estadística del coeficiente Alfa de Cronbach es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

En donde,

$\alpha$ : Coeficiente Alfa de Cronbach

K: El número de ítems

$S_i$ : Varianza independiente

$S_t$ : Varianza total

Que luego de su procesamiento estadístico mediante la herramienta Excel, se tiene que el resultado es el siguiente:

**$\alpha = 0,70$ .**

Los criterios de decisión para comprobar la confiabilidad de un instrumento adoptados por Palella y Martins (2012) son los que siguen a continuación.

#### **Cuadro N° 5**

##### **Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento**

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad (dimensión)</b>
0,81-1	Muy alta
0,61-0,80	Alta
0,41-0,60	Media
0,21-0,40	Baja
0-0,20	Muy baja

**Fuente:** Palella y Martins (2012:169).

Como se puede evidenciar, el coeficiente Alfa de Cronbach aplicado al instrumento de medición de la prueba piloto seleccionada es de 0,70. Por lo que se puede establecer, según el cuadro anterior, que es un instrumento con una confiabilidad alta.

Hasta aquí se ha delineado el diseño de investigación propuesto, seleccionado el instrumento de medición, así como comprobada su validez y confiabilidad en una prueba piloto. A continuación se procederá a la aplicación de dicho instrumento a toda la población, para la posterior interpretación y análisis de los resultados.



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo tiene por finalidad, presentar los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de medición. Estos datos, luego de su tratamiento estadístico, fueron objeto de la interpretación y el análisis, que luego fundamentará las conclusiones y recomendaciones de esta investigación. Al respecto, Palella y Martins (2012:172) añaden que, “una vez que se tiene la información, es decir terminada la recolección de datos, se sucede una serie etapas que conducen a interpretar y discutir la información recogida mediante la aplicación de los instrumentos”.

En concordancia con lo anterior, el método de análisis de datos utilizado en este caso es el de *estadística descriptiva para cada variable*. Sobre este método, Hernández, Fernández y Baptista (2006:350) establecen que, “la primera tarea de describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable”.

Los autores añaden que esta tarea de hace describiendo la distribución de las puntuaciones o frecuencias, lo cual es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías. En este orden de ideas, los resultados obtenidos por cada ítem se presentaron en una tabla de distribución de frecuencias que contiene las opciones de respuesta, el número de encuestados por opción y la expresión porcentual de este número.

Adicionalmente, por tratarse de distribuciones de frecuencias relativas, los resultados de presentaron en gráficas de tipo circular (Hernández, Fernández y Baptista, 2006:354).

## Cuestionario

### Primera parte

Esta primera parte del cuestionario, buscó confirmar que los factores que inciden en la rentabilidad de los supermercados (primer objetivo) y que fueron identificados mediante la investigación documental, son efectivamente reconocidos por los directivos de los supermercados.

### Pregunta N° 1

Con relación a los factores externos que afectan la situación financiera de su supermercado, ¿hasta qué punto usted está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

#### 1. Indicador inflación

##### Ítem N° 1.1

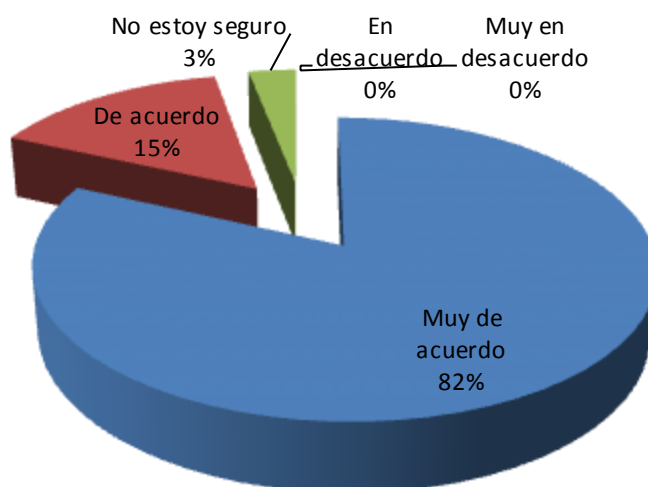
*“El fenómeno de la inflación es para los supermercados, el principal causante de la caída del ingreso real, el continuo incremento de los costos y gastos y la descapitalización progresiva del inventario.*

**Tabla N° 1.1**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>82%</b>	27	Muy de acuerdo
<b>15%</b>	5	De acuerdo
<b>3%</b>	1	No estoy seguro
<b>0%</b>	0	En desacuerdo
<b>0%</b>	0	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

Fuente: elaboración propia a partir del instrumento

**Gráfico N° 1.1**



### **Interpretación y análisis**

Como se puede apreciar, el 97 por ciento de los encuestados (15+82) está de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación en la que se identifica al fenómeno de la inflación, como el principal causante de los problemas financieros mencionados.

Sin duda alguna, este resultado confirma lo que se ha venido expresando a lo largo de toda la investigación; que la escalada inflacionaria que actualmente enfrenta el país, es reconocida por los directivos de los supermercados, como uno de los factores exógenos que más afecta la situación financiera de sus establecimientos.

## **2. Indicador recesión**

### **Ítem N° 2.1**

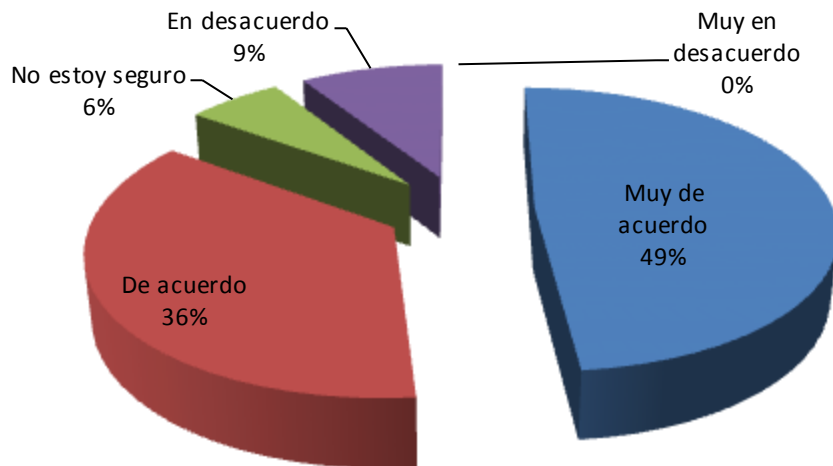
*“La recesión económica que afecta al país y su consecuente impacto en la contracción de la demanda, es uno de los causantes de la caída en las ventas”.*

**Tabla N° 2.1**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>49%</b>	16	Muy de acuerdo
<b>36%</b>	12	De acuerdo
<b>6%</b>	2	No estoy seguro
<b>9%</b>	3	En desacuerdo
<b>0%</b>	0	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

Fuente: elaboración propia a partir del instrumento

**Gráfico N° 2.1**



### **Interpretación y análisis**

Ante esta afirmación, el 85 por ciento de los encuestados (36+49) estuvieron “de acuerdo” o “muy de acuerdo”; lo que sitúa a la recesión económica que vive el país, como uno de los principales responsables de la caída en las ventas de los supermercados.

Sin duda, la recesión económica es otro factor exógeno al que los directivos de los supermercados le atribuyen parte de la difícil situación financiera que enfrentan sus establecimientos.

A la luz de estos resultados, conviene expresar que la recesión económica ha mermado la capacidad adquisitiva de los consumidores, y en consecuencia, ha provocado la caída del ingreso por ventas. Esta situación repercute directamente sobre la rentabilidad, al verse comprometida la capacidad de la empresa para generar utilidades.

### 3. Indicador escasez

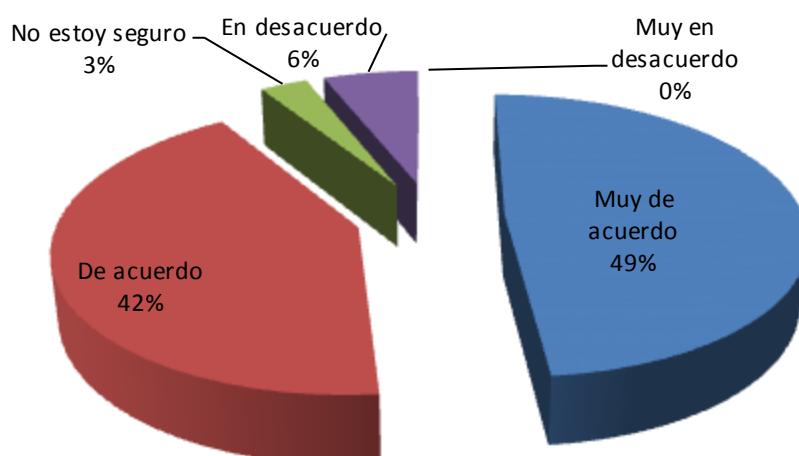
#### Ítem N° 3.1

*“La situación de escasez de productos básicos que afecta al sector de los supermercados, es causante de la caída en la disponibilidad del inventario”.*

**Tabla N° 3.1**

%	Encuestados	Respuestas
49%	16	Muy de acuerdo
42%	14	De acuerdo
3%	1	No estoy seguro
6%	2	En desacuerdo
0%	0	Muy en desacuerdo
100%	33	Total respuestas

**Gráfico N° 3.1**



## Interpretación y análisis

Al igual que en los dos casos anteriores, la mayor parte de los encuestados (42+49), identifica a la escasez como otro factor exógeno que afecta la rentabilidad de los supermercados.

Este resultado se justifica, dado que la mayor parte del inventario de los supermercados está conformado por productos alimenticios, y teniendo en cuenta que el sector alimentos es uno de los más afectados por la escasez, la mayoría de los encuestados mostró una firme tendencia desfavorable hacia este factor.

Es importante agregar que el factor de escasez para los supermercados tiene lugar, debido a que la producción de alimentos en el país se ha visto comprometida, por lo tanto, la empresas productoras se ven en la necesidad de racionar los pedidos de sus clientes (supermercados) generando la mencionada escasez.

### 4. Indicador control de precios

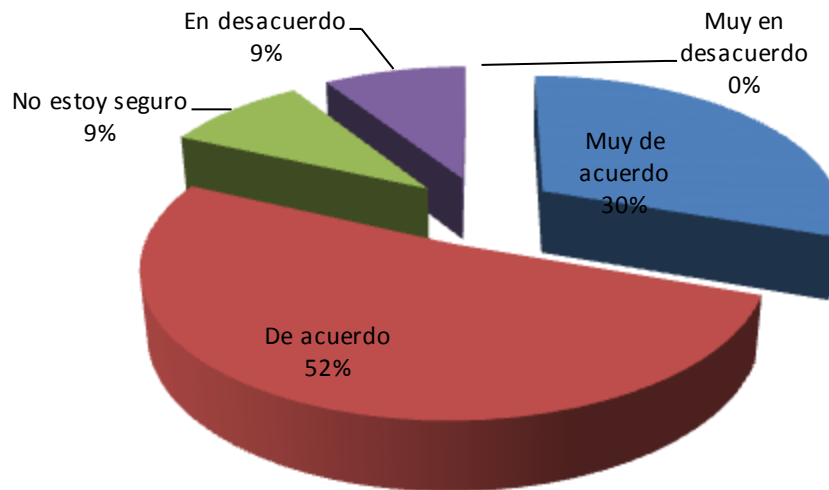
#### Ítem N° 4.1

*“El control de precios de los productos de primera necesidad, reduce de forma significativa la utilidad total de la empresa”.*

**Tabla N° 4.1**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>30%</b>	10	Muy de acuerdo
<b>52%</b>	17	De acuerdo
<b>9%</b>	3	No estoy seguro
<b>9%</b>	3	En desacuerdo
<b>0%</b>	0	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

**Gráfico N° 4.1**



### **Interpretación y análisis**

Una vez más la tendencia se muestra significativamente favorable con la afirmación en cuestión. En el gráfico se muestra que el 82 por ciento (52+30) de los directivos entrevistados está “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con que el control de precios reduce de forma significativa el ingreso por ventas.

Este resultado se fundamenta en el hecho de que, como se mencionó en el análisis anterior, gran parte de los ingresos de los supermercados viene de la venta de productos alimenticios, que en su mayoría son productos de primera necesidad.

Y dada la importancia vital de estos productos para la población, el gobierno ha concentrado esfuerzos en regular su precio mediante un férreo control de precios que ha mermado la capacidad de la empresa de generar utilidades.

Otro aspecto significativo observado, es que el 18 por ciento de los entrevistados “no está seguro” o está “en desacuerdo” con que el control de precios haya reducido de forma significativa su utilidad.

El hecho anterior se explica, por el nivel de diversificación en las líneas de productos que pudieran estar ofertando estos supermercados, pues a mayor variedad de productos (no alimenticios), mayores son las probabilidades de diversificar las fuentes de ingresos.

## 5. Indicador inamovilidad laboral

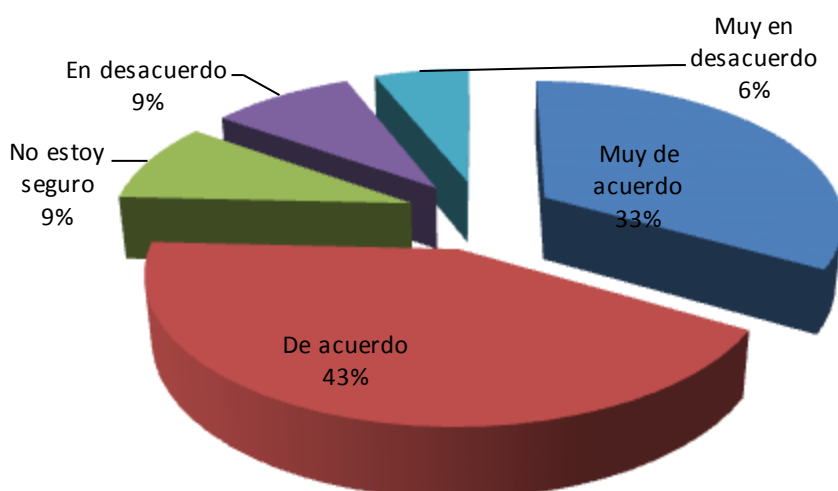
### Ítem N° 5.1

*“La política gubernamental de inamovilidad laboral, es el principal obstáculo para reducir los costos fijos mediante la reducción de la plantilla laboral”.*

**Tabla N° 5.1**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>33%</b>	11	Muy de acuerdo
<b>43%</b>	14	De acuerdo
<b>9%</b>	3	No estoy seguro
<b>9%</b>	3	En desacuerdo
<b>6%</b>	2	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

**Gráfico N° 5.1**





## Interpretación y análisis

Con relación a este ítem, la tendencia en las respuestas sigue siendo la misma, pues 76 por ciento de los encuestados (43+33) está “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con la afirmación.

Este resultado se fundamenta, en el hecho de que cuando las empresas ven comprometidas sus posibilidades de expansión y por el contrario, su situación financiera desmejora significativamente; una de las medidas que suelen tomar para aliviar el peso de los gastos, es precisamente el despido del personal no imprescindible

Pero el gobierno nacional, en su intento de evitar el incremento de la tasa de desempleo, ha decretado la inamovilidad laboral, impidiendo a las empresas hacer uso de la mencionada medida para reducir sus costos fijos complicando todavía más su ya deteriorada situación financiera.

### 6. Indicador incremento salarial

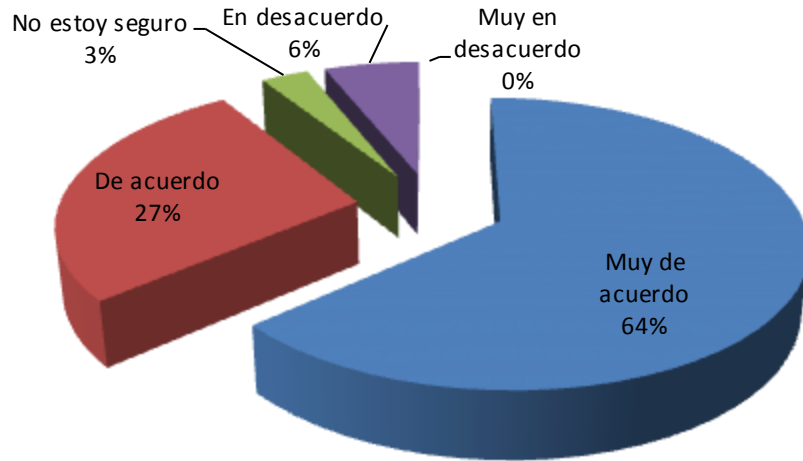
#### Ítem N° 6.1

*“Los constantes incrementos salariales inciden directamente en el aumento de los costos fijos, disminuyendo considerablemente el margen de ganancia”.*

**Tabla N° 6.1**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>64%</b>	21	Muy de acuerdo
<b>27%</b>	9	De acuerdo
<b>3%</b>	1	No estoy seguro
<b>6%</b>	2	En desacuerdo
<b>0%</b>	0	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

**Gráfico N° 6.1**



### **Interpretación y análisis**

Con relación a esta afirmación, la tendencia en las respuestas sigue la misma, estando representada por un 91 por ciento de los encuestados (27+64) que están “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con la misma.

Esta tendencia se puede explicar, debido a que la mayoría del personal que labora en estos establecimientos (cajeros, ayudantes, vigilantes, entre otros), se encuentra en la escala salarial mínima, lo que significa que sus sueldos deben ser ajustados por ley, cada vez que el ejecutivo así lo decreta.

Tomando en cuenta que desde 2013 se han decretado 13 aumentos salariales, esta medida, sumada a la anteriormente explicada inamovilidad laboral, suponen una verdadera camisa de fuerza para que el sector de los supermercados, vea limitada su capacidad de controlar sus costos fijos por medio del despido de personal.

## 7. Indicador conmovión social

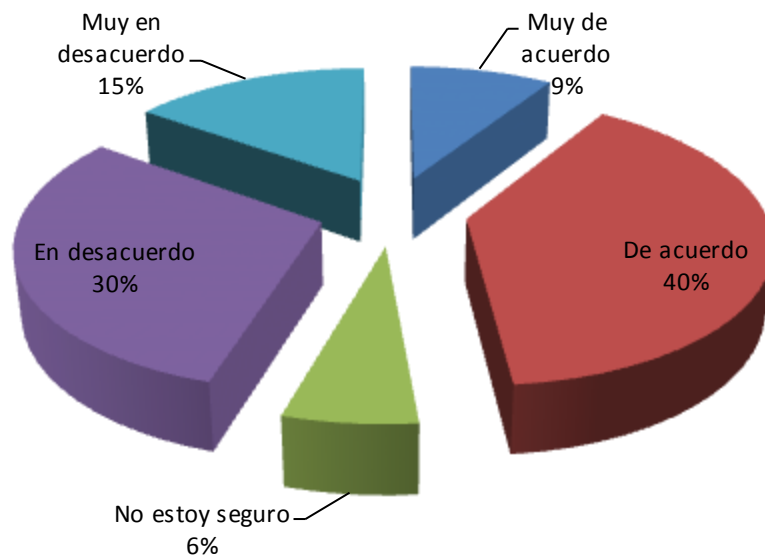
### Ítem N° 7.1

*“La situación de conmovión social (colas, delincuencia, vandalismo, anarquía) que afecta la operatividad de los supermercados, ha tenido su impacto en la estructura de costos por la necesidad de contratar personal de seguridad extra y el reforzamiento de la infraestructura”.*

**Tabla N° 7.1**

%	Encuestados	Respuestas
9%	3	Muy de acuerdo
40%	13	De acuerdo
6%	2	No estoy seguro
30%	10	En desacuerdo
15%	5	Muy en desacuerdo
100%	33	Total respuestas

**Gráfico N° 7.1**



## **Interpretación y análisis**

Como se puede observar en el gráfico, la tendencia en las respuestas aportadas por los directivos está bastante polarizada entre un 45 por ciento (30+15) que está “muy en desacuerdo” o “en desacuerdo” con la afirmación, y 49 por ciento (40+9) que opina exactamente lo contrario.

Sobre este indicador, lejos de lo que se creía al inicio de esta investigación, el reforzamiento de entradas y contratación de personal de seguridad extra por el riesgo potencial que representa la situación de conmoción social que se presenta en las afueras de los supermercados, no representa para la mayoría, un gasto significativo.

Esto se puede explicar por el hecho de que, dados los altos niveles de delincuencia del municipio, muchos de sus supermercados ya estaban equipados con una robusta infraestructura de seguridad (rejas, santamarías, cámaras, personal de seguridad) antes de que la crisis que los afecta se agravara.

El mayor costo de la situación de conmoción social descrita, se da por el trabajo que representa tener que controlar las colas y disipar todo intento de alteración del orden público, que por cierto, se da con mucha frecuencia.

## Segunda parte

Una vez alcanzado el primer objetivo, la segunda parte del cuestionario consistió en confirmar que las estrategias adoptadas por los directivos de los supermercados (segundo objetivo) para mitigar los efectos anteriormente identificados sobre su rentabilidad, son efectivamente las señaladas como resultado de la investigación realizada.

### Pregunta N° 2

Con relación a las estrategias adoptadas para mitigar el impacto de los factores externos identificados anteriormente sobre su supermercado, ¿hasta qué punto usted está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

#### 8. Indicador ventas

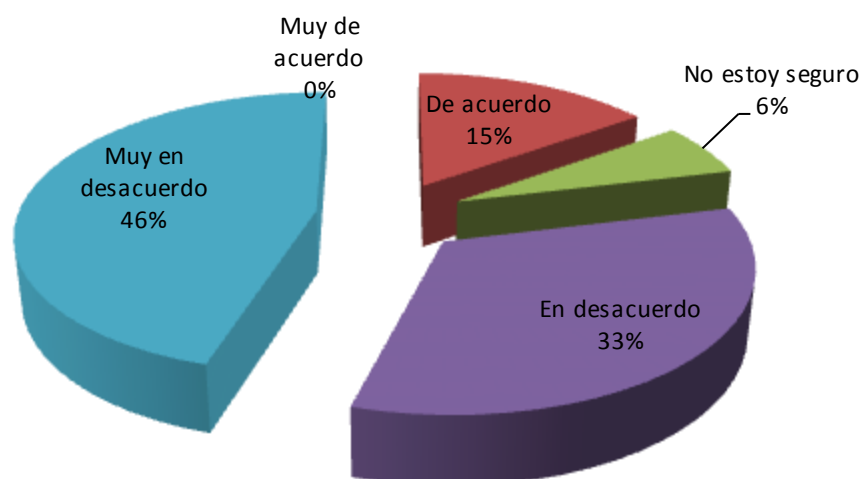
##### Ítem N° 8.1

*“La caída en los ingresos causada por el control de precios, se puede compensar con el incremento sustancial del precio de otros productos no regulados”.*

**Tabla N° 8.1**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>0%</b>	0	Muy de acuerdo
<b>15%</b>	5	De acuerdo
<b>6%</b>	2	No estoy seguro
<b>33%</b>	11	En desacuerdo
<b>46%</b>	15	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

**Gráfico N° 8.1**



### **Interpretación y análisis**

Ante esta afirmación, se tiene que una tendencia desfavorable representada por un 79 por ciento (33+46) de directivos que están “en desacuerdo” o “muy en desacuerdo”.

Lo anterior pone en evidencia, que si bien todos los empresarios incrementan el precio de los productos no regulados para compensar la disminución en la utilidad causada por el control de precios, esta medida realmente no compensa del todo tal disminución.

Sin embargo, es preciso reconocer que por lo menos un 15 por ciento de los encuestados (cinco supermercados), si está de acuerdo con que el incremento del precio de los productos no regulados si compensa la caída de la utilidad causada por el control de precios.

Esto último se puede explicar por el hecho de que existen supermercados en el municipio, cuyo fuerte siempre ha sido la venta al por mayor de utensilios del hogar, golosinas, electrodomésticos, entre otros productos no regulados.

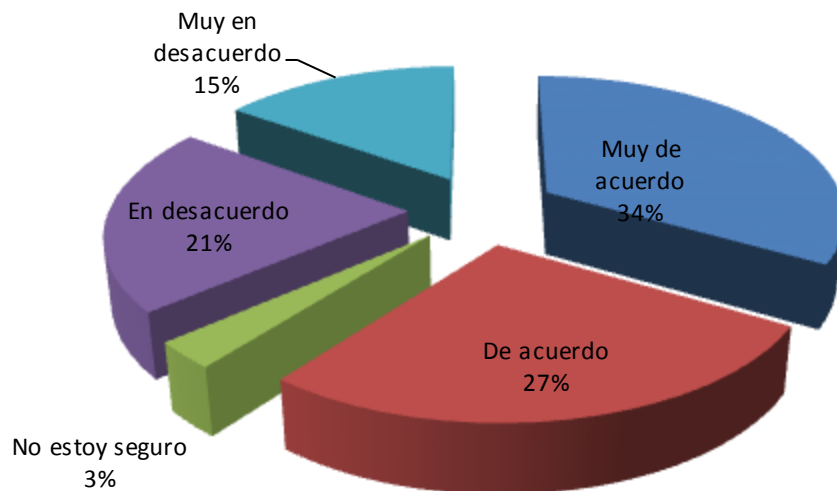
### Ítem N° 8.2

*“Una manera de contrarrestar la caída en las ventas, es añadiendo nuevos rubros de productos que antes no se vendían, tales como alimento para animales, utensilios del hogar, artículos eléctricos, entre otros”.*

**Tabla N° 8.2**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>34%</b>	11	Muy de acuerdo
<b>27%</b>	9	De acuerdo
<b>3%</b>	1	No estoy seguro
<b>21%</b>	7	En desacuerdo
<b>15%</b>	5	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

**Gráfico N° 8.2**



## **Interpretación y análisis**

Sobre esta afirmación, se tiene una tendencia favorable en las respuestas de un 61 por ciento (27+34) de los directivos que, o están “de acuerdo” o están “muy de acuerdo”. Sin embargo, dicha tendencia no es muy marcada, pues un importante 36 por ciento (21+15) opina exactamente lo contrario.

La tendencia favorable se explica, por el hecho de que muchos supermercados han comenzado a vender todo tipo de productos no alimenticios, y ahora, en los anaqueles donde antes se solía ver alimentos, ahora se exponen utensilios del hogar, detergentes, golosinas, artículos para animales, papelería, entre muchos otros rubros.

No obstante lo anterior, es preciso señalar, que si bien esta estrategia adoptada ha permitido frenar un poco la caída en las ventas, no ha logrado revertir esta tendencia y reencaminar las ventas en una senda de crecimiento nuevamente.

Lo anterior cobra todavía más relevancia, si se tiene en cuenta que no todos opinaron favorablemente, pues, como se dijo anteriormente, un importante 36 por ciento (12 de 33 supermercados), tienen una actitud desfavorable hacia la mencionada estrategia.

Esto pone en evidencia, que dichos supermercados, aun cuando adopten la referida estrategia, no han visto una reducción significativa en la caída de sus ventas y mucho menos un incremento.



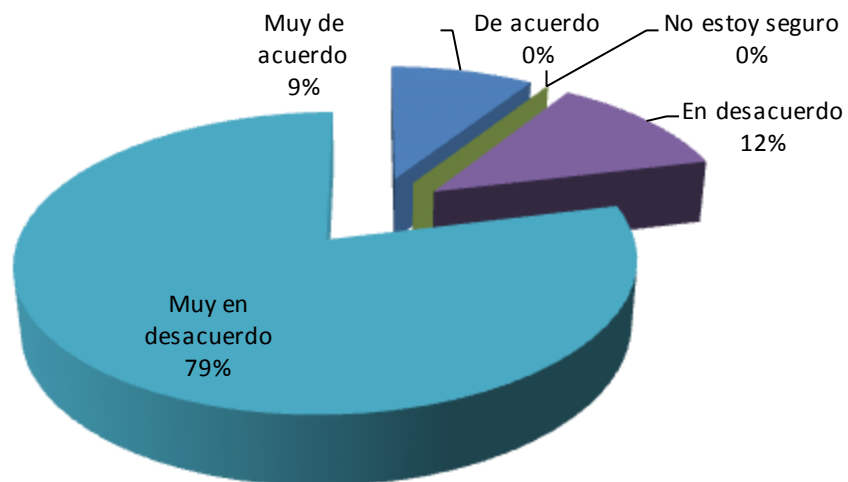
### Ítem N° 8.3

*“Una manera de no tener que incurrir en contratación de personal de seguridad extra y reforzamiento de las instalaciones para prevenir daños por parte de personas que alteren el orden público, es no vendiendo productos regulados”.*

**Tabla N° 8.3**

%	Encuestados	Respuestas
9%	3	Muy de acuerdo
0%	0	De acuerdo
0%	0	No estoy seguro
12%	4	En desacuerdo
79%	26	Muy en desacuerdo
100%	33	Total respuestas

**Gráfico N° 8.3**



### Interpretación y análisis

Ante esta afirmación, la tendencia en las respuestas fue casi total, pues 91 por ciento (12+79) de los encuestados, se mostró en desacuerdo con no vender productos regulados para no tener que incurrir en los mencionados gastos.

Si bien la venta de productos regulados ha causado para los supermercados un incremento de los gastos para prevenir el riesgo potencial de daños a la propiedad. Este desembolso no supone un motivo para dejar de vender tales productos.

Esto se explica por el hecho de que, los productos regulados, si bien no permiten reportar amplios márgenes de ganancia, tampoco generan pérdidas. Más bien, en una situación financiera tan complicada como la que enfrentan estos supermercados, cualquier ingreso, aunque sea poco significativo, suma un aporte para mitigar el problema.

Otro hecho que no se puede dejar de mencionar, es el riesgo político que supone oponerse a la venta de productos regulados, ya que dicha medida podría significar acciones por parte del gobierno nacional contra el establecimiento.

## 9. Indicador costos y gastos

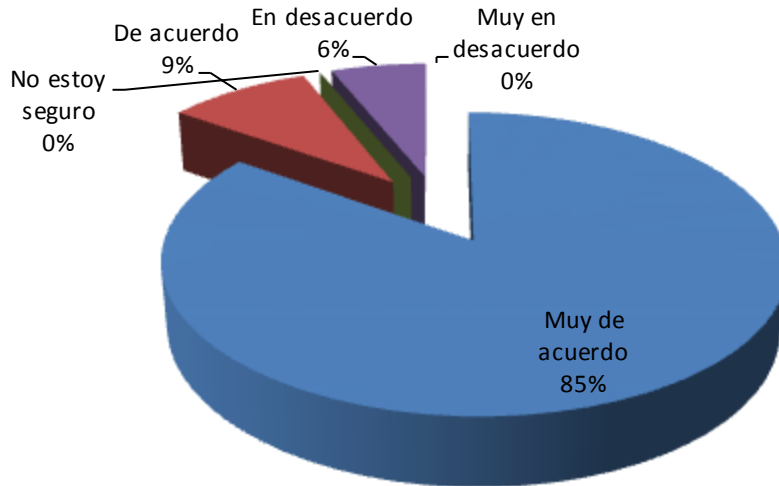
### Ítem N° 9.1

*“Cerrar los departamentos que han dejado de ser rentables, tales como carnicería, frutería, higiene personal, entre otros, evita tener que incurrir en pérdidas, que al final disminuyen la utilidad”.*

**Tabla N° 9.1**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuesta</b>
<b>85%</b>	28	Muy de acuerdo
<b>9%</b>	3	De acuerdo
<b>0%</b>	0	No estoy seguro
<b>6%</b>	2	En desacuerdo
<b>0%</b>	0	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

**Gráfico N° 9.1**



### **Interpretación y análisis**

Esta es una de las tendencias en las respuestas más marcadas hasta ahora, pues un notable 85 por ciento de los encuestados, manifestó estar “muy de acuerdo” con la afirmación y 9 por ciento más, estuvo “de acuerdo”. Para totalizar un 94 por ciento de actitud favorable hacia la referida afirmación.

Este resultado confirma lo que se ha venido observando cada vez con más frecuencia en los supermercados del municipio, que en gran su gran mayoría, se han cerrado departamentos como los mencionados en la afirmación, reduciendo cada vez más las opciones de compra de los usuarios.

Esta medida tiene lugar, debido a que cada departamento (carnicería, frutería, cosméticos, otros), representa una subunidad de negocio dentro del supermercado, y como tal, tanto sus ingresos como sus egresos se contabilizan independientemente. Al ser subunidades de negocio independientes, su existencia sólo se justifica en términos de rentabilidad.

En consecuencia, dado el encarecimiento de los productos que se venden en cada departamento, la dificultad para conseguir el inventario, el constante incremento en el pago del personal, y por si fuera poco, la caída en las ventas por causa de la inflación, hacen que sea inviable el mantenimiento de tales departamentos.

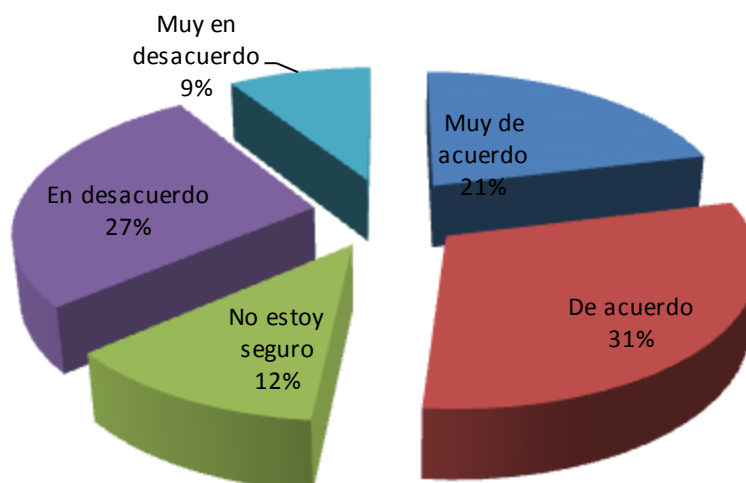
### Ítem N° 9.2

*“Una manera de disminuir el costo de ventas, es aumentando los volúmenes de compra para aprovechar las economías de escala”.*

**Tabla N° 9.2**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>21%</b>	7	Muy de acuerdo
<b>31%</b>	10	De acuerdo
<b>12%</b>	4	No estoy seguro
<b>27%</b>	9	En desacuerdo
<b>9%</b>	3	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

**Gráfico N° 9.2**



## **Interpretación y análisis**

Este gráfico representa, la tendencia más dispersa en las respuestas dadas hasta ahora. Pues, como se puede apreciar, casi las cinco opciones de respuesta, son relativamente semejantes en proporciones porcentuales.

Parece no haber un consenso entre los supermercados encuestados sobre si aumentar los volúmenes de compra para aprovechar las economías de escala, o disminuirlos para disponer de liquidez. En realidad lo que se puede observar es una gran incertidumbre en la toma de decisiones.

La decisión no es nada fácil. Pues por un lado, si se incrementan los volúmenes de compra, se aprovechan los descuentos en precios, pero se corre el riesgo de quedar sin disponible para hacer otras compras que, en la situación de escasez, no es conveniente.

Aparte de eso, un alto volumen de inventario, supone asumir el riesgo de ser denunciado como acaparador y, en consecuencia, ser objeto de sanciones por parte del gobierno.

Todo lo anterior demuestra por qué existe tal dispersión en las repuestas dadas por los directivos de los supermercados. Es más, si se observa el gráfico, se puede ver que la opción “no estoy seguro” es la de mayor porcentaje hasta ahora con un 12 por ciento, en comparación con los ítems anteriores.

### **10. Indicador sueldos y salarios**

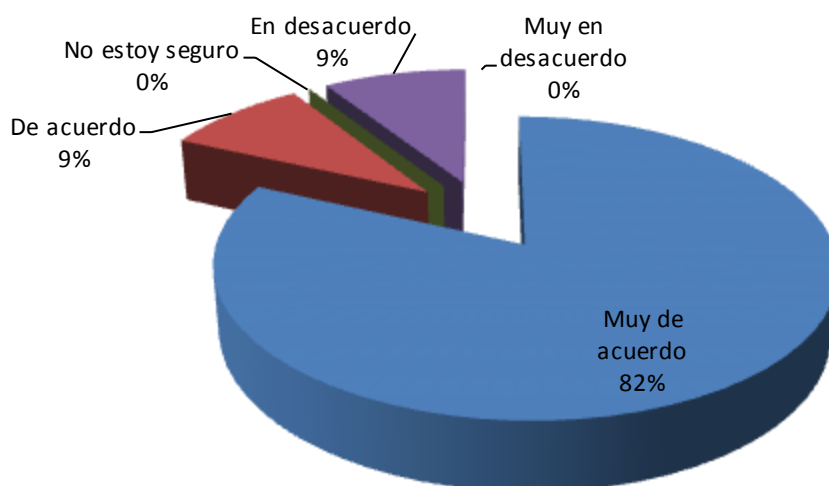
#### **Ítem N° 10.1**

*“Suspender la contratación de personal nuevo, evita el incremento de los costos fijos, aun cuando esto signifique aumentar las funciones del personal existente”.*

**Tabla N° 10.1**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>82%</b>	<b>27</b>	Muy de acuerdo
<b>9%</b>	<b>3</b>	De acuerdo
<b>0%</b>	<b>0</b>	No estoy seguro
<b>9%</b>	<b>3</b>	En desacuerdo
<b>0%</b>	<b>0</b>	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

**Gráfico N° 10.1**



### **Interpretación y análisis**

Una vez más, la tendencia en las respuestas es significativamente homogénea. Pues, el 91 por ciento (9+82) de los encuestados, manifestó estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con tal afirmación.

Y es que la tendencia ante esta afirmación no podía ser de otra manera, ya que, dada la difícil situación financiera que enfrentan los supermercados, es de esperar que la contratación de personal nuevo, sólo se dé bajo estricta necesidad.

Una empresa contrata personal nuevo, cuando la expansión de su negocio es tal, que el personal vigente no se da a vasto con las operaciones actuales, y el nivel de utilidad generada permite asumir el ingreso de este personal, que al final, repercute positivamente en el sostenimiento de la referida expansión.

Contrariamente, cuando una empresa afronta una contracción económica, hace todo lo contrario (despedir personal), o en su defecto, suspender la contratación de personal nuevo, como es el caso. Esto deja en evidencia la difícil situación económica que están afrontando los supermercados.

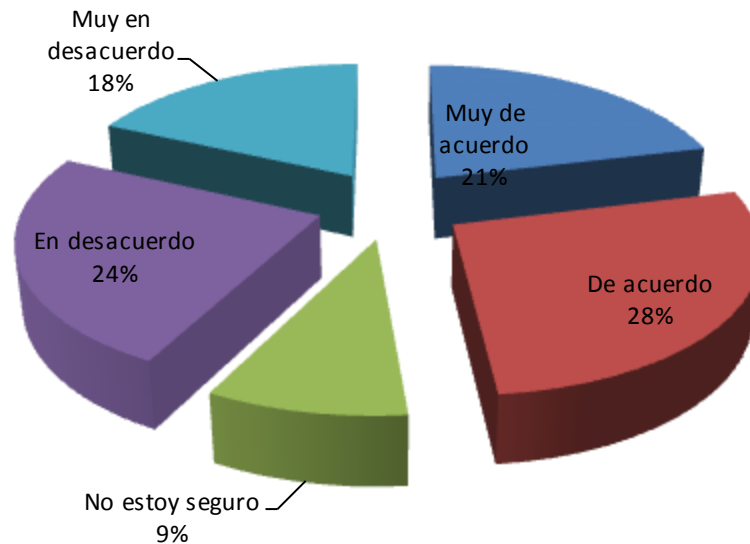
### Ítem N° 10.2

*“Negociar la renuncia de parte del personal actual, es una buena estrategia para aliviar la sobre carga de gastos de la empresa”.*

**Tabla N° 10.2**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>21%</b>	7	Muy de acuerdo
<b>28%</b>	9	De acuerdo
<b>9%</b>	3	No estoy seguro
<b>24%</b>	8	En desacuerdo
<b>18%</b>	6	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

**Gráfico N° 10.2**



### **Interpretación y análisis**

Nuevamente se observa una oposición en las respuestas. Por un lado está una tendencia favorable hacia la afirmación, con un 49 por ciento (28+21) de los encuestados que se reparte entre estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo”. Y por el otro, un 42 por ciento (24+18) que opina desfavorablemente (“en desacuerdo” o “muy en desacuerdo”).

Ante la existencia de una condición de inamovilidad laboral, negociar la renuncia voluntaria del personal no imprescindible, parece ser una buena opción para aliviar la carga de costos de fijos. No obstante, esto supone el desembolso de una cantidad de dinero previamente acordada entre las partes (empleado – patrono).

Cuando las partes entran en conflicto (como suele suceder), la balanza en la negociación se inclina en contra de la parte interesada (el patrono), lo que suscita una oportunidad para el empleado de exigir más dinero del que le corresponde.



Es en esta situación, cuando el patrono debe considerar si el costo de mantener un empleado es menor que si logra que renuncie voluntariamente o viceversa. Por esta razón, cada caso es bastante particular y no existe una tendencia uniforme en las respuestas dadas.

## 11. Indicador gastos generales y administrativos

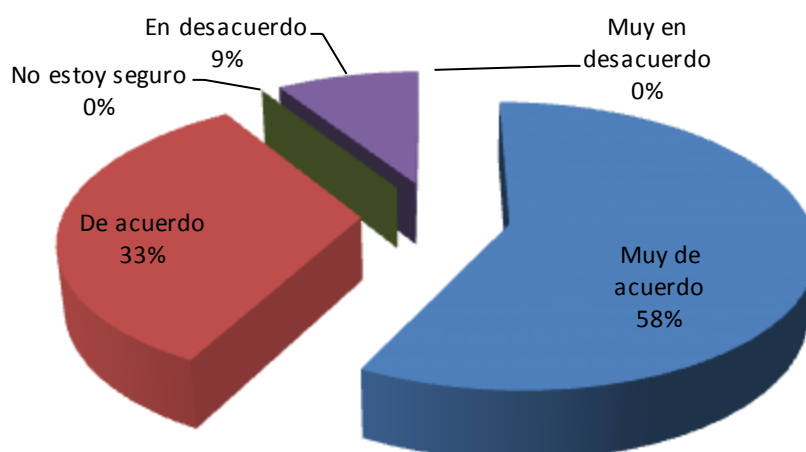
### Ítem 11.1

*“Minimizar el uso de servicios básicos (agua, electricidad, teléfono), incide en la reducción de los gastos generales y administrativos”.*

**Cuadro N° 11.1**

%	Encuestados	Respuestas
58%	19	Muy de acuerdo
33%	11	De acuerdo
0%	0	No estoy seguro
9%	3	En desacuerdo
0%	0	Muy en desacuerdo
100%	33	Total respuestas

**Gráfico N° 11.1**



## Interpretación y análisis

Con relación a esta afirmación, la tendencia en los resultados es bastante predecible. Pues la mayoría de los entrevistados tiene una opinión bastante favorable con relación a minimizar el uso de servicios básicos para reducir los gastos. En efecto, el 91 por ciento (33+58) de los encuestados está “de acuerdo” o “muy de acuerdo”.

Se dice que dicha afirmación es bastante predecible, partiendo del hecho de que, dado el incremento de los costos y gastos, las empresas buscan reducir todas las fuentes de gastos disponibles, entrando entre éstas los gastos por servicios básicos.

### 12. Indicador tesorería

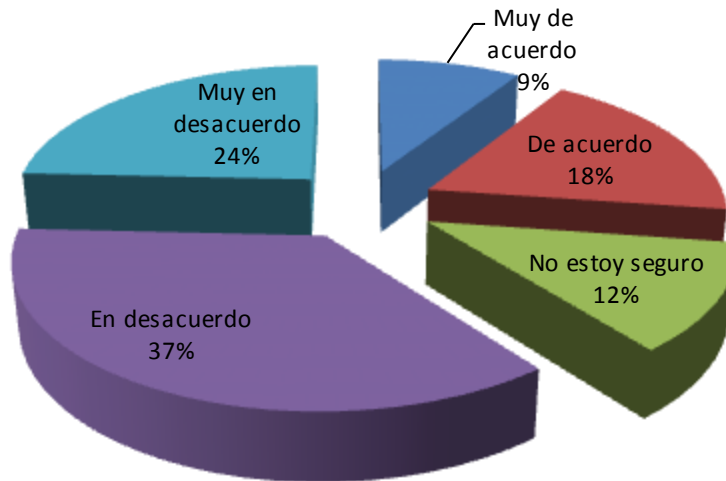
#### Ítem N° 12.1

*“Es conveniente racionalizar las compras y otros egresos, para mantener la disponibilidad de efectivo en cuentas. Esto con el fin de aprovechar oportunidades de compra que se susciten en el mercado y hacer frente a gastos imprevistos”.*

Tabla N° 12.1

%	Encuestados	Respuestas
9%	3	Muy de acuerdo
18%	6	De acuerdo
12%	4	No estoy seguro
37%	12	En desacuerdo
24%	8	Muy en desacuerdo
100%	33	Total respuestas

**Gráfico N° 12.1**



### **Interpretación y análisis**

Ante esta afirmación, se tiene que el 61 por ciento (37+24) de los directivos tiene una tendencia desfavorable en sus respuestas (“en desacuerdo” ó “muy en desacuerdo”). Frente a un 27 por ciento (18+9) que sí respondió favorablemente (“de acuerdo o “muy de acuerdo”). Es necesario destacar que un 12 por ciento de los encuestados manifestó no estar seguro.

Estas tendencias se concatenan con los resultados del ítem 9.3, en el que una vez más los empresarios se encuentran en la disyuntiva de si racionalizar las compras para disponer de liquidez o incrementarlas para cubrirse de la inflación.

Si bien la disponibilidad de efectivo es importante para anticipar las necesidades de financiamiento de capital de trabajo y otros gastos operativos, también es importante tener en cuenta que, durante una escalada inflacionaria (como es el caso), es recomendable disponer del menor efectivo posible, dado a que rápidamente pierde poder adquisitivo por efectos de la inflación.

Si al argumento anterior se le suman los expuestos en el ítem 9.3, se tiene como resultado lo que confirma la gráfica, que los dueños de los supermercados no tienen un panorama claro a la hora de administrar los fondos disponibles de la tesorería. En otras palabras, existe mucha incertidumbre.

### 13. Indicador inventario de mercancía

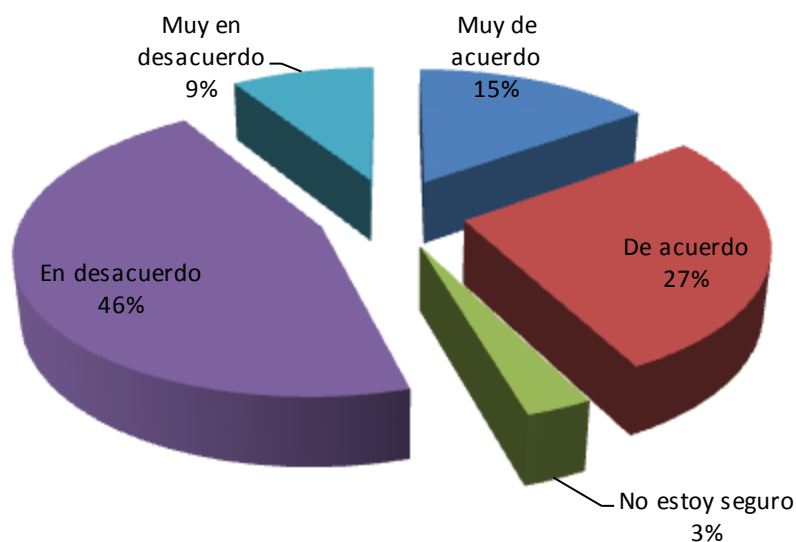
#### Ítem N° 13.1

*“Buscar alternativas de productos sustitutos es una buena estrategia para mantener la disponibilidad del inventario, aunque eso signifique una desmejora en la calidad del producto y por ende, tenga poca salida”.*

**Tabla N° 13.1**

%	Encuestados	Respuestas
15%	5	Muy de acuerdo
27%	9	De acuerdo
3%	1	No estoy seguro
46%	15	En desacuerdo
9%	3	Muy en desacuerdo
100%	33	Total respuestas

**Gráfico N° 13.1**



## **Interpretación y análisis**

Con respecto a esta afirmación, la mayor tendencia es desfavorable. Teniendo un 55 por ciento (46+9) de los entrevistados “en desacuerdo” o “muy en desacuerdo”. Mientras que en contraposición, se tiene que el 42 por ciento (27+15) de los entrevistados está “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con la afirmación.

La disponibilidad del inventario es de vital importancia para los supermercados, ello se debe, a que de éste dependen los ingresos por venta. Pero, en condiciones de escasez, esta tarea se ha vuelto un verdadero problema, por la constante racionalización de los pedidos por parte las empresas productoras.

En consecuencia, han salido al mercado una gran cantidad de productos sustitutos, que si bien pueden ser de dudosa calidad y cuestionable precio, pueden tomar el lugar de los productos tradicionales. Tal es el caso de algunas margarinas, salsas, harinas, enlatados, productos lácteos, entre muchos otros.

Ante este escenario, muchos supermercados deben considerar entre adquirir tales productos con su consecuente bajo nivel rentabilidad y baja rotación por su calidad, o dejar los anaqueles vacíos hasta la siguiente eventual reposición de inventario con productos tradicionales.

Como se puede apreciar en el gráfico, las opiniones de los empresarios con relación al escenario descrito, parecen estar bastante polarizadas y en proporciones similares.

El hecho de que no haya una tendencia marcadamente definida, sino que más bien parece contraponerse, es un indicativo de que dicha estrategia no es aceptada del todo.

Una de las causas es que la rotación de productos sustitutos es mucho más lenta que la de productos tradicionales. Y en consecuencia, cuando el supermercado logra reponer el inventario de productos tradicionales, todavía cuenta con existencias de productos sustitutos, lo cual hace todavía más difícil su salida.

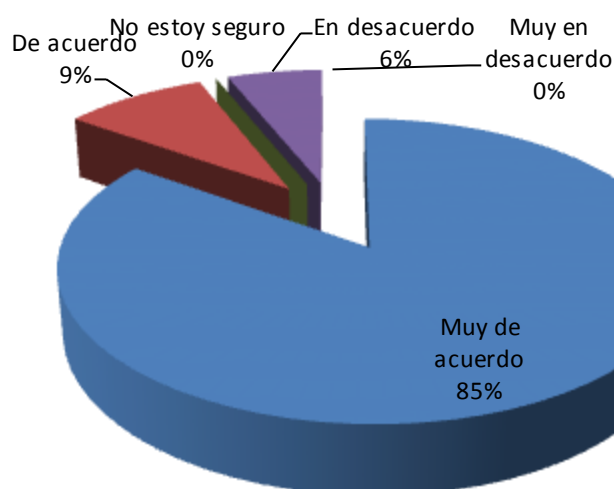
### Ítem N° 13.2

*“Es necesario actualizar constantemente el precio del inventario de mercancía disponible, para evitar su descapitalización por efectos de la inflación en la reposición del siguiente inventario”.*

**Tabla N° 13.2**

%	Encuestados	Respuestas
85%	28	Muy de acuerdo
9%	3	De acuerdo
0%	0	No estoy seguro
6%	2	En desacuerdo
0%	0	Muy en desacuerdo
100%	33	Total respuestas

**Gráfico N° 13.2**



## Interpretación y análisis

Uno de los efectos más graves que deben afrontar las empresas en escenarios de inflación acelerada, es la descapitalización progresiva de su inventario. Es por ello que para evitar tal efecto, las empresas deben estar al día con los precios nuevos para actualizar los propios y de esta manera no descapitalizarse al reponer el siguiente inventario.

La explicación descrita es la razón por la que el 94 por ciento (9+85) de los encuestados, manifestó estar o “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con la afirmación referida.

Este es uno de los males más temidos por los dueños de supermercados, que adquieran un inventario a un costo determinado, establezcan su margen de ganancia y precio de venta y, cuando lo hayan vendido todo y tengan que adquirir la reposición, ésta venga con un precio que supere el precio de venta del inventario anterior.

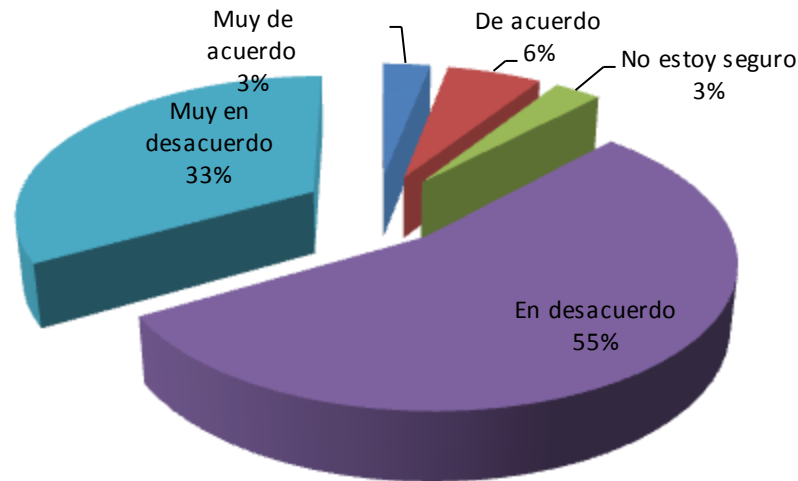
### Ítem N° 13.3

*“Aceptar un precio más alto (precio especulativo) por el mismo tipo de producto, es una buena estrategia para mantener la disponibilidad del inventario, aunque esto signifique una reducción de los márgenes de ganancia”.*

**Tabla N° 13.3**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>3%</b>	1	Muy de acuerdo
<b>6%</b>	2	De acuerdo
<b>3%</b>	1	No estoy seguro
<b>55%</b>	18	En desacuerdo
<b>33%</b>	11	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

**Gráfico N° 13.3**



### **Interpretación y análisis**

En escenarios de escasez, algunos proveedores aprovechan la oportunidad para incrementar el precio de la mercancía, a sabiendas de que su cliente (el supermercado), no tiene más opciones.

Esto supone para los supermercados una verdadera disyuntiva ya que, o se acepta el precio del producto (no regulado) impuesto por el proveedor a costa de un margen de ganancia muy bajo; o se opta por no adquirir el producto teniendo que mantener los anaqueles vacíos.

Tal disyuntiva es la que enmarca la afirmación en referencia. Ante la cual, los directivos de los supermercados manifestaron una tendencia muy desfavorable, representada por un 88 por ciento (55+33) de opinó estar “en desacuerdo” o “muy en desacuerdo” con la afirmación.

Este resultado bien puede estar explicado, porque los empresarios no están dispuestos a aceptar un margen de ganancia que no cubra los costos mínimos de operación, dejando a un segundo plano la importancia de la disponibilidad de productos en los anaqueles.



## 14. Indicador cuentas por cobrar clientes

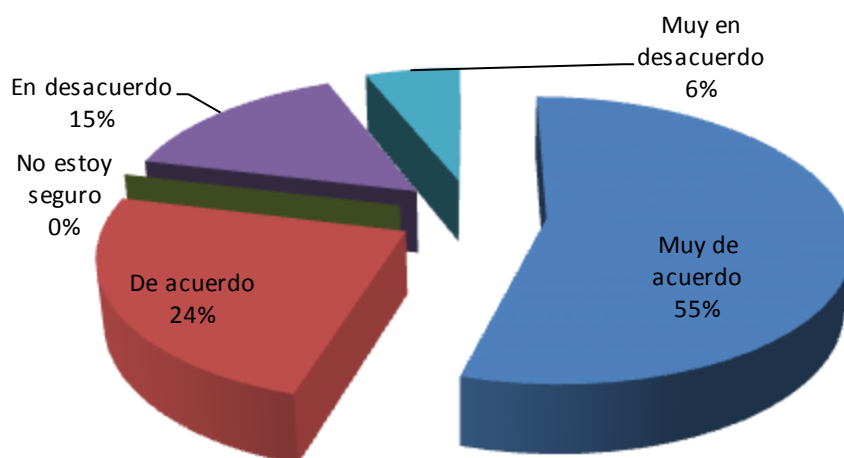
### Ítem N° 14.1

*“Es necesario reducir o suspender la política de crédito a clientes para mitigar el riesgo de impago y por consiguiente una situación de iliquidez”.*

**Tabla N° 14.1**

%	Encuestados	Respuestas
55%	18	Muy de acuerdo
24%	8	De acuerdo
0%	0	No estoy seguro
15%	5	En desacuerdo
6%	2	Muy en desacuerdo
100%	33	Total respuestas

**Gráfico N° 14.1**



### Interpretación y análisis

Contrario a lo que parece, no todos los clientes de los supermercados compran al contado. Tal es el caso de algunos abastos, bodegas e incluso restaurantes. Estos clientes gozan de políticas de crédito como por ejemplo cancelar las facturas con periodicidad semanal.

Pero dada la crisis económica, muchos supermercados se han visto en la necesidad de suspender o limitar tales políticas previendo un potencial impago. Dicho impago supondría, una pérdida financiera de no llegar a recuperar pronto lo adeudado (por efectos de la inflación), afectando su ya deteriorada rentabilidad.

La afirmación de este apartado mide precisamente la actitud de los empresarios ante un escenario como el descrito. Las respuestas aportadas revelan una tendencia favorable hacia la afirmación, representada por un 79 por ciento (24+55) de los encuestados quienes manifestaron estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo”.

Este resultado confirma lo explicado anteriormente, que los supermercados, previendo un potencial impago, prefieren limitar o suspender la política de crédito a sus clientes.

## **15. Indicador propiedad, planta y equipo**

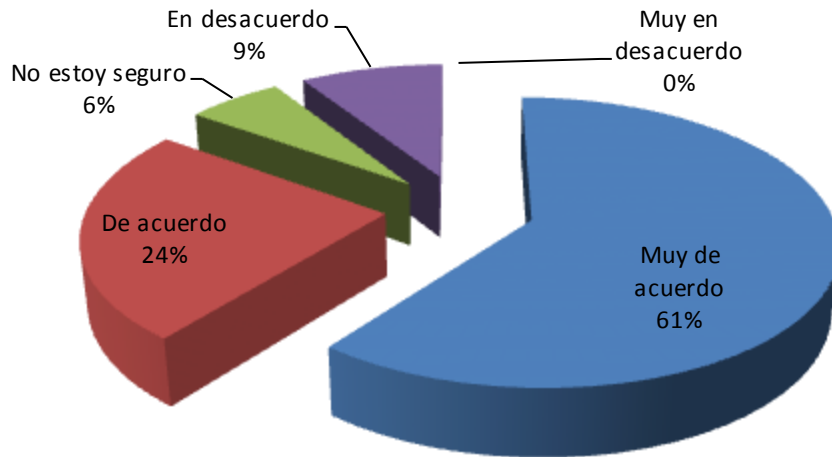
### **Ítem N° 15.1**

*“Una manera de evitar la reducción de la utilidad neta, es postergando el mantenimiento y/o reparación de mobiliarios y equipos dañados o averiados hasta que el negocio presente una mejor situación financiera, aunque esto signifique una desmejora en la calidad del servicio a los clientes”.*

**Tabla N° 15.1**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>61%</b>	20	Muy de acuerdo
<b>24%</b>	8	De acuerdo
<b>6%</b>	2	No estoy seguro
<b>9%</b>	3	En desacuerdo
<b>0%</b>	0	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

**Gráfico N° 15.1**



### **Interpretación y análisis**

Con respecto a este apartado, una mayoría de 85 por ciento (24+61) de los entrevistados, manifestó una tendencia favorable (“de acuerdo” o “muy de acuerdo”). En contraposición, se tiene una minoría de 15 por ciento que manifestó estar “en desacuerdo” o “no estar seguro”.

Este resultado confirma, lo que se ha venido evidenciando durante la entrevista no estructurada y observación directa a los sujetos de investigación. Que tales establecimientos presentan un deterioro paulatino de sus instalaciones.

Para mantener los niveles de utilidad, estos establecimientos han tenido que postergar la reparación de refrigeradores, sistemas eléctricos, estanterías, entre otros. En general, se observó una falta de mantenimiento de la infraestructura de los supermercados.

## 16. Gastos pagados por anticipado

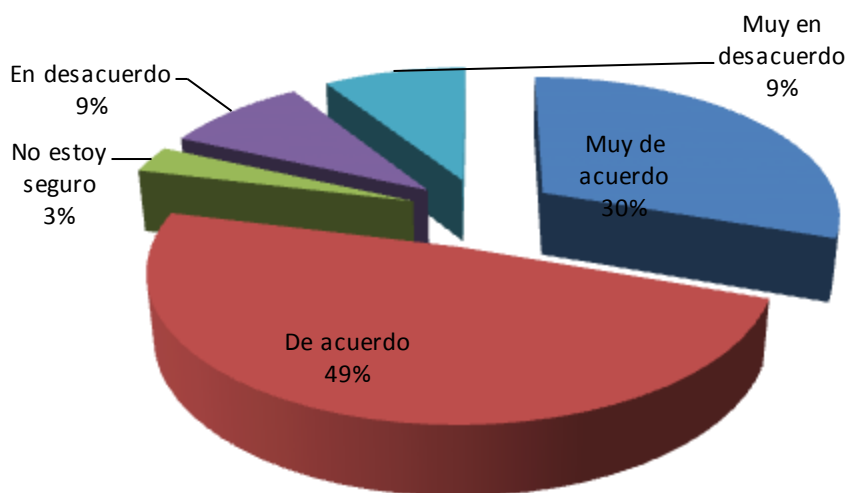
### Ítem N° 16.1

*“Evitar la renovación o contratación de seguros (incendio u otros siniestros), es una medida necesaria para no incurrir en gastos que afecten todavía más la deteriorada situación financiera de la empresa”.*

**Tabla N° 16.1**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>30%</b>	10	Muy de acuerdo
<b>49%</b>	16	De acuerdo
<b>3%</b>	1	No estoy seguro
<b>9%</b>	3	En desacuerdo
<b>9%</b>	3	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

**Gráfico N° 16.1**



## Interpretación y análisis

Nuevamente la actitud de los directivos de los supermercados se muestra favorable, esta vez con relación al este ítem. En las respuestas se muestra una tendencia del 79 por ciento (49+30) a “estar de acuerdo” o “muy de acuerdo” con la afirmación.

Este resultado pone en evidencia, que los supermercados, dada la difícil situación financiera que están pasando, se han visto en la necesidad de suspender la renovación o contratación de todo tipo de seguros, para disponer de estos fondos en la operatividad diaria de sus negocios.

### 17. Préstamos por pagar

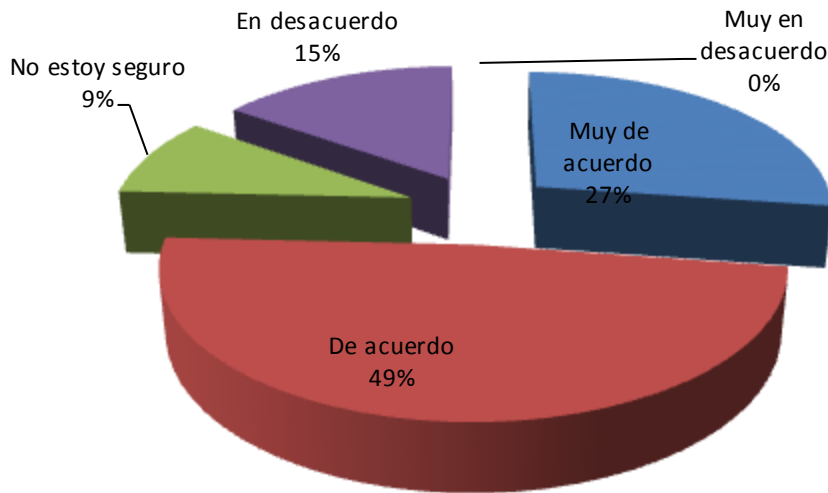
#### Ítem N° 17.1

*“Es bueno mantener una activa relación con la banca, haciendo uso del crédito como palanca para la reposición del inventario ya que esto permite tener disponibilidad de recursos financieros para hacer frente a otros gastos e imprevistos”.*

Tabla N° 17.1

%	Encuestados	Respuestas
27%	9	Muy de acuerdo
49%	16	De acuerdo
9%	3	No estoy seguro
15%	5	En desacuerdo
0%	0	Muy en desacuerdo
100%	33	Total respuestas

**Gráfico N° 17.1**



### **Interpretación y análisis**

Ante esta afirmación, se tiene una tendencia en las respuestas mayoritariamente favorable, representada por un 76 por ciento (49+27) de directivos que se mostraron “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con la afirmación. Sin embargo, es bueno destacar que un considerable 15 por ciento de los entrevistados mostraron una tendencia contraria.

Por regla general, el sector de los supermercados siempre gozó de una holgada liquidez para financiar sus operaciones, haciendo innecesario el uso del crédito bancario. No obstante lo anterior, resulta interesante que la mayoría de los encuestados tengan una actitud favorable hacia la afirmación en cuestión.

Lo anterior pone en evidencia, que la situación de inflación, contracción de la demanda y escasez, ha mermado la capacidad financiera de tales establecimientos, haciendo ahora necesario el uso del crédito para financiar sus operaciones.

### Parte III

Una vez comprobada la actitud de los encuestados hacia los factores que inciden en la rentabilidad de sus supermercados (objetivo I) y hacia las estrategias propuestas para mitigar tales factores (objetivo II); la tercera parte del cuestionario buscó conocer las direcciones estratégicas que pudieran tomar estas empresas, si su situación financiera continua desmejorando (Objetivo III).

#### Pregunta N° 3

Si la situación económica del país continúa desmejorando, y afectando cada vez más la situación financiera de su supermercado ¿hasta qué punto usted está de acuerdo con tomar las siguientes direcciones estratégicas?

#### 18. Crecimiento del negocio

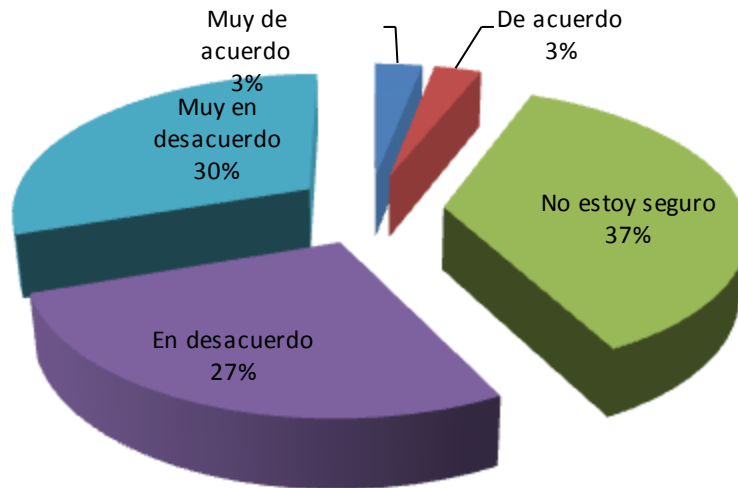
##### Ítem N° 18.1

*“Tratar de incrementar el volumen de ventas de los mismos rubros de productos que hasta ahora ha vendido mediante la implementación estrategias de mercado”.*

**Tabla N° 18.1**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>3%</b>	1	Muy de acuerdo
<b>3%</b>	1	De acuerdo
<b>37%</b>	12	No estoy seguro
<b>27%</b>	9	En desacuerdo
<b>30%</b>	10	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

**Gráfico N° 18.1**



### **Interpretación y análisis**

Tratar de incrementar los ingresos mediante a implementación de estrategias de mercado (publicidad, bajos precios, calidad de servicio, otros), supone una dirección estratégica propia de escenarios de sana competencia en ambientes macroeconómicos estables.

Por esta razón, es que en la gráfica se observa una tendencia desfavorable hacia la afirmación en cuestión, representada por un 57 por ciento (27+30) de los encuestados quienes manifestaron estar “en desacuerdo” o “muy en desacuerdo”. Contrariamente, se muestra un poco significativo 6 por ciento (3+3) de los encuestados quienes mostraron una actitud más favorable.

Por otra parte, es importante destacar que un significativo 37 por ciento de los encuestados, se mostró indeciso ante tal afirmación. Este resultado revela, el grado de incertidumbre que tienen los supermercados del municipio ante la implementación de estrategias tradicionales como las mencionadas anteriormente.



Tales estrategias sólo serían viables, si la situación del país mejorara y la situación financiera para los supermercados retomara una senda de crecimiento en un entorno de estabilidad macroeconómica. Pero ante la incertidumbre que existe sobre la posibilidad o no de este escenario en el mediano plazo, se tiene un importante número de encuestados indecisos.

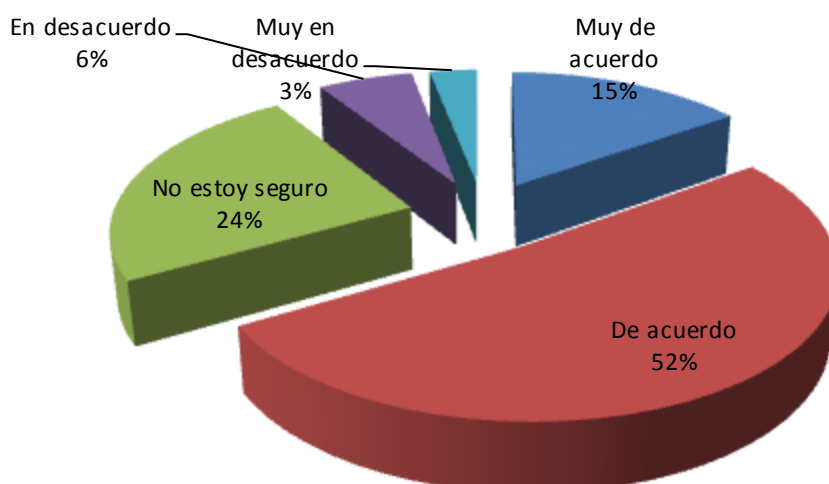
### Ítem N° 18.2

*“Tratar de incrementar el volumen de ventas diversificando las líneas de productos existentes mediante la introducción de nuevos rubros”.*

**Tabla N° 18.2**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>15%</b>	5	Muy de acuerdo
<b>52%</b>	17	De acuerdo
<b>24%</b>	8	No estoy seguro
<b>6%</b>	2	En desacuerdo
<b>3%</b>	1	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

**Gráfico N° 18.2**



## **Interpretación y análisis**

Ante la dirección estratégica referida en este ítem, se tiene una tendencia favorable, representada por un 67 por ciento (52+15) de los encuestados, quienes indicaron estar “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con tal afirmación.

Diversificar las líneas de productos existentes mediante la introducción de nuevos rubros, resulta ser una buena estrategia para mitigar e incluso revertir la tendencia en las ventas. De hecho, como se dijo anteriormente, ya se puede observar en los anaqueles un importante número de productos no alimenticios.

Si bien contrarrestar la caída en las ventas, mediante la introducción de nuevos rubros (no alimenticios) pudiera servir de estrategia para muchos supermercados en el mediano plazo, no todos tienen la misma percepción, ello lo demuestra un importante número que opinó no estar seguro (24 por ciento), en desacuerdo (6 por ciento) o muy en desacuerdo (3 por ciento).

Esta tendencia se fundamenta en el hecho de que, según su actividad comercial, un supermercado es un establecimiento en el que se ofrecen bienes de consumo, principalmente alimentos procesados. Por lo tanto, cambiar definitivamente este concepto, supone un cambio radical de tipo de actividad comercial. Y esto es algo con lo que no todos están a favor.

Es importante destacar nuevamente la presencia de un importante número de directivos que opinaron “no estar seguros”. Como se dijo anteriormente, ello revela la existencia de un alto grado de incertidumbre entre los empresarios, sobre cuál sería la dirección estratégica más idónea en virtud de la conocida situación financiera que enfrentan.

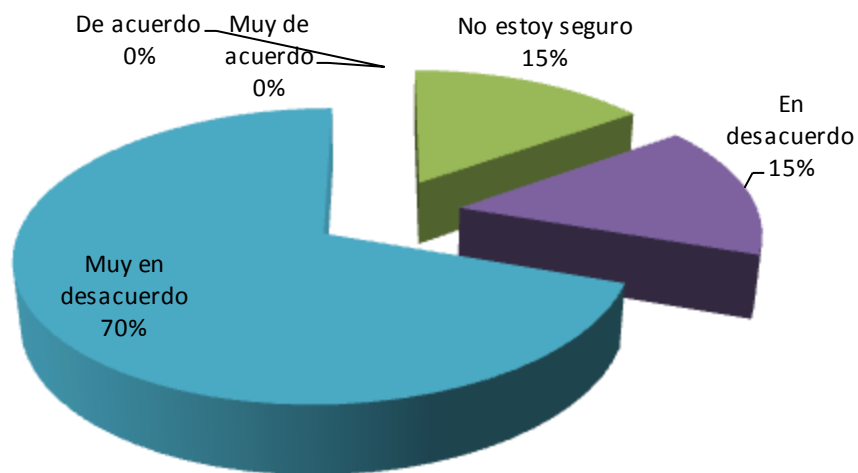
### Ítem 18.3

*“Tratar de incrementar el volumen de ventas buscando nuevos mercados potenciales (mudar el negocio de ciudad)”.*

**Tabla N° 18.3**

%	Encuestados	Respuestas
0%	0	Muy de acuerdo
0%	0	De acuerdo
15%	5	No estoy seguro
15%	5	En desacuerdo
70%	23	Muy en desacuerdo
100%	33	Total respuestas

**Gráfico N° 18.3**



### Interpretación y análisis

Mudar el supermercado de ciudad, como decisión estratégica para mejorar su situación financiera, no es definitivamente una opción válida para los encuestados. Ello lo demuestra, un importante 85 por ciento (15+70), quienes manifestaron estar “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo” con tal dirección estratégica.

Tal resultado se fundamente en el hecho de que, la difícil situación que afecta a los supermercados del municipio, está presente a nivel nacional. Por lo tanto, mudarse de ciudad solo acarrearía nuevos gastos de instalación para volver a afrontar los mismos problemas.

No obstante lo anterior, persiste la presencia de una importante tendencia hacia “no estar seguro”, revelando una vez más un alto grado de incertidumbre sobre si tomar o no, esta dirección estratégica en el largo plazo.

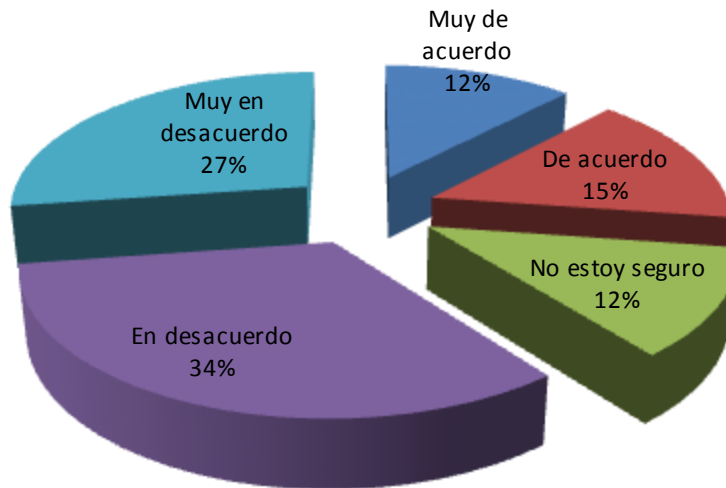
#### **Ítem N° 18.4**

*“Cambiar de actividad comercial, aprovechando la tenencia de activos tales como locales comerciales, mobiliario y equipos”.*

**Tabla N° 18.4**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>12%</b>	4	Muy de acuerdo
<b>15%</b>	5	De acuerdo
<b>12%</b>	4	No estoy seguro
<b>34%</b>	11	En desacuerdo
<b>27%</b>	9	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

**Gráfico N° 18.4**



### **Interpretación y análisis**

Cuando mantener el negocio a flote se hace insostenible y la situación financiera se complica tanto que las posibilidades de mejora en el mediano plazo ya no son válidas, los accionistas de los supermercados tienen la opción de cambiar definitivamente de actividad comercial, aprovechando la tenencia de activos aptos para la comercialización.

Sin embargo, cambiar de actividad comercial para salvaguardar sus inversiones, no es una dirección estratégica muy aceptada por los accionistas. Al menos así lo refleja la tendencia en las respuestas a la afirmación en cuestión.

En este ítem, se tiene una tendencia desfavorable (“en desacuerdo” o “muy en desacuerdo”) hacia la afirmación propuesta, representada por un 61 por ciento (34+27).

Esta situación se puede explicar, por el hecho de que los factores exógenos que afectan a los supermercados, realmente afectan a todo el sector comercial y en general, a todo el entramado empresarial del país.

Lo anterior hace evidente, que en una economía con una fuerte recesión como la que se vive actualmente, pensar en incursionar en nuevos sectores, por más que se tenga buena parte de la inversión materializada (inmueble, equipos, anaqueles), no supone una mejora drástica en la rentabilidad de la inversión. Todo lo contrario, sería una dirección estratégica muy incierta.

Sin embargo, hay inversionistas que, no teniendo otra opción, tienen una actitud favorable (“muy de acuerdo”, 12 por ciento y “de acuerdo”, 15 por ciento) hacia tal dirección. Y otro grupo que no se siente muy convencido del todo (12 por ciento, “no estoy seguro”).

## **19. No hacer nada**

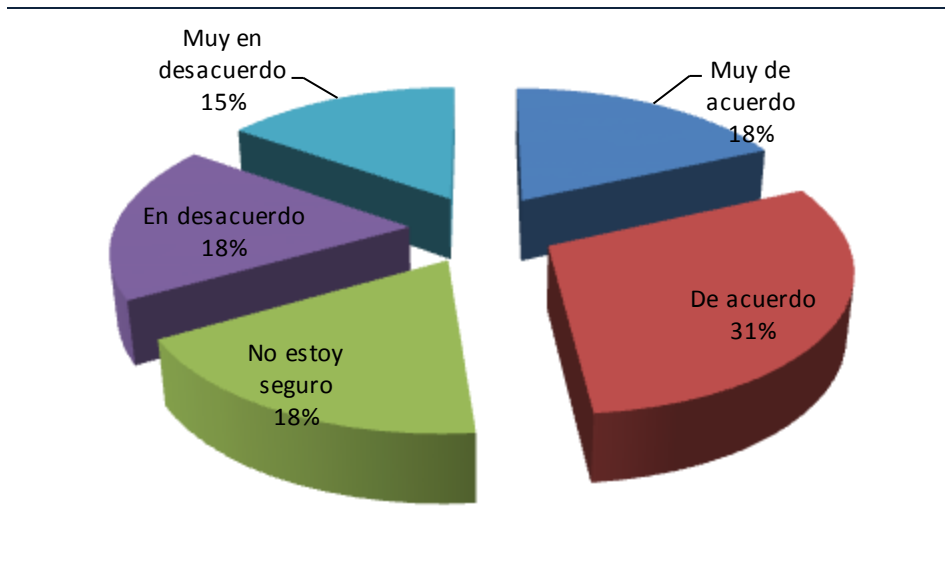
### **Ítem N° 19.1**

*“Mantener la misma postura, sin tomar ninguna dirección estratégica nueva a largo plazo. Esto con la expectativa de que la situación del país mejore y la empresa pueda retomar su senda de crecimiento económico”.*

**Tabla N° 19.1**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>18%</b>	6	Muy de acuerdo
<b>31%</b>	10	De acuerdo
<b>18%</b>	6	No estoy seguro
<b>18%</b>	6	En desacuerdo
<b>15%</b>	5	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>

**Gráfico N° 19.1**



### **Interpretación y análisis**

No hacer nada no parece una dirección estratégica realista para los supermercados, sin embargo, si se tiene en cuenta el elevado nivel de incertidumbre demostrado hasta ahora en los anteriores ítems, hacen que mantenerse a la expectativa (sin tomar ninguna dirección estratégica), ante los cambios del entorno, parezca razonable.

Esa es precisamente la postura que trató de medir esta afirmación. Ante la cual, un 49 por ciento (31+18) de los encuestados demostró una tendencia favorable (“de acuerdo” o “muy de acuerdo”). Mientras que un 33 por ciento (18+15) demostró todo lo contrario. Permaneciendo la tendencia de un importante 18 por ciento que afirmó “no estar seguro”.

No hacer nada no implica no tomar ninguna acción ante los problemas financieros inmediatos que afrontan los supermercados, tal como se demostró en la parte dos del cuestionario, todos los supermercados de alguna manera adoptan alguna estrategia inmediata.

Sin embargo, cuando se trata de asumir una dirección estratégica de cara a un escenario de mediano y largo plazo, el 49 por ciento (31+18) de los supermercados, asumieron una postura más bien cautelosa antes de tomar cualquier acción importante.

En cuanto al otro 33 por ciento (18+15) que asumió una tendencia desfavorable, se puede decir que ya pudieran estar definiendo una dirección estratégica de largo plazo, y basado en el escenario económico adverso en el que hasta ahora se ha visto inmerso el sector, es probable que dicha dirección esté encaminada a cambiar de actividad comercial o diversificar la oferta de productos.

## **20. Retirarse**

### **Ítem N° 20.1**

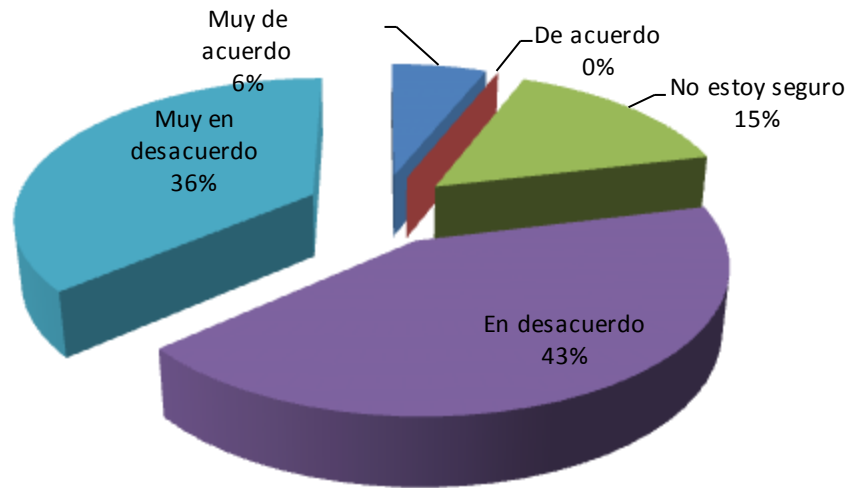
*“Retirarse definitivamente, cerrando el supermercado o liquidando la inversión, aunque esto signifique el cese de la actividad comercial”.*

**Tabla N° 20.1**

<b>%</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Respuestas</b>
<b>6%</b>	2	Muy de acuerdo
<b>0%</b>	0	De acuerdo
<b>15%</b>	5	No estoy seguro
<b>43%</b>	14	En desacuerdo
<b>36%</b>	12	Muy en desacuerdo
<b>100%</b>	<b>33</b>	<b>Total respuestas</b>



**Gráfico N° 20.1**



### **Interpretación y análisis**

Retirarse del mercado, cerrando el supermercado hasta nuevo aviso o liquidando la inversión (vendiendo los activos), es la última opción ante una inminente pérdida de rentabilidad,

Sin embargo, para la mayoría de los encuestados, esa opción no es la única alternativa por el momento. Al menos así lo reflejan los resultados de este ítem, en el que un significativo 79 por ciento (43+36) tuvo una tendencia desfavorable (“en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”) en su actitud hacia esta afirmación.

Lo anterior refleja, que si bien la caída en la rentabilidad de los supermercados es bien importante, no significa que su actividad económica esté reportando pérdidas o se estime que las reporte en el corto plazo como para tomar la decisión de retirarse. Todo depende de la evolución de las condiciones macroeconómicas preexistentes.

De igual manera, es bueno destacar una vez más la presencia de la incertidumbre que sienten algunos directivos de supermercados, respecto a la opción del retiro. Dicha incertidumbre se manifiesta en un 15 por ciento de los encuestados que respondió “no estar seguro” ante la referida afirmación.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se pudo evidenciar mediante el análisis e interpretación de los resultados, el análisis efectuado a la rentabilidad del sector comercio al por menor (supermercados) en la toma de decisiones estratégicas, permitió confirmar los supuestos planteados inicialmente en el planteamiento del problema.

Con relación al primer objetivo específico, luego de determinar cuáles son los factores que inciden en la rentabilidad de los supermercados y cómo éstos han afectado la evolución de dicho indicador, se ha llegado a las siguientes conclusiones.

De seguir prolongándose las mismas condiciones macroeconómicas que afectan a las empresas actualmente, tal y como lo pronostican algunos informes económicos cuyos resultados fueron expuestos en el planteamiento del problema, no cabe duda que la situación financiera de los supermercados seguirá agravándose.

En el caso de la inflación, sus mayores efectos se manifiestan en la descapitalización del inventario, el alza de los costos operativos, la disminución en la utilidad real, entre muchos otros.

Si estos efectos continúan acentuándose, el sector de los supermercados, al igual que el resto de los sectores económicos del país, seguirá traspasando el aumento de los costos a los consumidores mediante el incremento de los precios de sus productos. Lo que a su vez acelerará el ritmo de la escalada inflacionaria.

Dicho incremento de precios, lejos de mejorar la situación financiera del sector, tendrá sus repercusiones en la caída de las ventas. Esto se debe a que el incremento de la inflación deteriorará el poder adquisitivo de los consumidores ocasionando una contracción de la demanda.

Y si al constante incremento de los costos operativos, se le agrega una prolongada caída en las ventas, se tiene como consecuencia un estrechamiento del margen de utilidad, y por ende, la pérdida de la rentabilidad para los supermercados, que si se sigue prolongando podría derivar en pérdidas.

Por otra parte, se tiene al control de precios. Tal como fue reconocido por los empresarios durante la investigación, esta medida limita la capacidad de los supermercados para trasladar el aumento del costo generado por la inflación a los consumidores por medio del incremento de los precios de sus productos.

Y si se tiene en cuenta la vulnerabilidad de este sector en particular, motivada a que buena parte de los productos que comercializa (alimentos de primera necesidad) son objeto de esta medida, la posibilidad de revertir su difícil situación financiera por medio de esta práctica se ve limitada.

Por esto si fuera poco, los problemas financieros para este sector no terminan allí. Pues existe el aditivo de los constantes incrementos salariales e inamovilidad laboral decretados por el gobierno nacional.

Estas medidas por una parte incrementan los costos operativos a través del incremento de los sueldos, y por la otra impiden a las empresas prescindir de personal como válvula de escape ante tal incremento. Disminuyendo todavía más la rentabilidad del sector.

Todo lo explicado seguirá resultando, tal como lo ha sido hasta ahora, en una profunda recesión económica generalizada, que es otro de los factores identificados como determinantes de la rentabilidad del sector.

A nivel de todo el sistema empresarial, dicha recesión se manifiesta en la imposibilidad de las empresas de mejorar su situación financiera a través del incremento de sus ventas y la obtención de niveles de utilidades que justifiquen nuevas inversiones.

Esta imposibilidad, sumada a otros factores, ha derivado en una baja en la producción de alimenticios por parte de las empresas productoras en todo el país, generando de esta manera la conocida escasez que tanto afecta la disponibilidad del inventario de los supermercados.

Si se tiene en cuenta que estos establecimientos deben adquirir buena parte de su inventario de forma racionada y además de eso, limitar el margen de ganancia de muchos de sus productos por el control de precios, no cabe duda que sus efectos sobre la rentabilidad del sector se agravan todavía más.

Por último está el factor conmoción social, que tal como se conoció mediante la investigación, no representa un gasto significativo en el corto plazo. No obstante, es importante destacar el potencial riesgo que supone un eventual hecho vandálico o estallido social para los bienes de la empresa, y por ende, para el negocio como inversión.

Todas estas conclusiones descritas y respaldadas por los resultados de la investigación de campo, ponen en evidencia la difícil situación financiera que está atravesando el sector de los supermercados.

Situación que como se pudo ver, no será sostenible por mucho tiempo, por lo que de no adoptar ninguna medida exitosa, muchos supermercados podrían terminar perdiendo totalmente su rentabilidad, generándoles la bancarrota.

Con respecto al segundo objetivo específico, en el que se identificaron las estrategias adoptadas por los supermercados en relación a la situación antes descrita, se tienen las siguientes conclusiones.

Se llegó a la conclusión de que tales estrategias no son más que “medidas de acción inmediata”, que aplican las empresas para prevenir o mitigar de alguna manera, los efectos puntuales provocados por una situación “coyuntural” de la economía, que como tal, no debería ser permanente.

Pero, cuando dichos efectos se prolongan en el tiempo (como es el caso), esta situación que en principio parecía ser coyuntural, pasa a convertirse en un problema “estructural” de la economía, acarreado mayores problemas para las empresas.

Lo anterior permite discernir, que las empresas están aplicando medidas para solventar problemas de origen coyuntural, cuando los mismos tienen una causa estructural. Y cuando sucede esta situación, tales medidas no son sostenibles por mucho tiempo y tarde o temprano terminan convirtiéndose en parte del problema.

Para ilustrar lo anteriormente dicho, se pueden mencionar algunas de las principales estrategias adoptadas por el sector que agrupa a los supermercados y que fueron evidenciadas mediante la investigación de campo.

Por ejemplo, para hacer frente a la disminución de la utilidad real causada por el control de precios, los empresarios del sector optaron por compensar tal disminución, incrementando el precio de los productos no regulados.

Esta medida, puede que en el corto plazo tenga un efecto positivo, pero, al generalizarse a todo el sector y volverse recurrente, genera inflación, provocando una contracción en la demanda de dichos productos y por ende, una caída del ingreso para los supermercados, lo que a su vez termina afectando nuevamente el margen de utilidad real.

Lo anterior se convierte en un círculo vicioso, que termina acarreado toda clase de efectos adversos a las empresas y que difícilmente se puedan contrarrestar por mucho tiempo.

La misma situación sucede con el resto de las medidas aplicadas por el sector, que cuando se generalizan a toda la economía, se acentúan los desequilibrios macroeconómicos que a su vez siguen causando problemas financieros para las empresas.

Frente a semejante situación, el sector de los supermercados no tiene más opciones que hacer uso de toda clase de artificios, por lo menos para mantenerse operativo hasta que se tomen medidas tendientes a estabilizar estos desequilibrios macroeconómicos que son la verdadera causa del problema.

En concordancia con lo anterior, se puede agregar que las expectativas de mejora de dichos desequilibrios, por lo menos en el corto plazo no son muy alentadoras, lo que permite prever que las referidas estrategias adoptadas tampoco serán sostenibles por mucho tiempo.

Todo lo anterior ha sumergido a los empresarios del sector en una gran incertidumbre sobre el futuro de sus inversiones, limitando su capacidad para decidir sobre cuál dirección estratégica asumir de cara a un escenario de largo plazo.

Por lo menos así lo demostraron las conclusiones del tercer objetivo específico, en el que se describió el control aplicable a la rentabilidad de los supermercados y que se expone a continuación.

El análisis de los resultados reveló que en el sector existe una gran incertidumbre sobre el futuro de la economía y sobre la posibilidad de tomar una dirección estratégica de crecimiento determinada.

Dicha incertidumbre quedó demostrada en el hecho de que un elevado porcentaje de los directivos entrevistados, manifestó no sentirse seguro ante las opciones de direcciones estratégicas a tomar en el mediano y largo plazo si las condiciones económicas del país continuaban iguales.

Por otra parte, se pudo evidenciar que ante las opciones de direcciones estratégicas presentadas, no existe una marcada tendencia hacia una dirección u otra. Todo lo contrario, las respuestas estuvieron relativamente dispersas.

Tanto el elevado porcentaje de indecisión revelado, como la diversidad de tendencias hacia una dirección estratégica u otra, permiten inferir que los directivos que conforman el sector de los supermercados, se encuentran a la expectativa ante los cambios que se susciten antes de tomar cualquier decisión importante.

Tal expectativa debe estar relacionada con la espera de algún cambio importante en las esferas políticas y económicas del país, que permita la aplicación de políticas macroeconómicas estabilizadoras y en consonancia con un clima de negocios más favorable para las empresas.

Como recomendación final ante toda la situación descrita, se puede considerar que, dada la imposibilidad de liquidar la inversión por motivo de la inflación (y su consecuente pérdida de poder adquisitivo) y el control cambiario (y la imposibilidad de adquirir divisas), lo más recomendable en este caso es mantener el valor de la inversión en la mayor cantidad posible de activos fijos operativos y en óptimas condiciones hasta que existan mejores condiciones macroeconómicas y se pueda retomar una senda de crecimiento o liquidar la inversión más fácilmente.

Esta recomendación va en contraposición de la estrategia de evitar la reparación y/o sustitución de activos dañados o averiados para mantener altos niveles de liquidez, ya que no contribuye a preservar el valor de la inversión en el tiempo. Ante una eventual situación de iliquidez, es preferible entonces hacer uso de fuentes de financiamiento externas tales como la banca.

El cambio de actividad comercial no sería algo recomendable debido a que las condiciones que afectan al sector son las mismas para todos los sectores. En tal caso, sería más viable seguir con una política de diversificación de la oferta hacia productos no alimenticios.



## LISTA DE REFERENCIAS

Ortiz, Alberto (1994). Gerencia Financiera un Enfoque Estratégico. Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá.

Vause, Bob (2008). Análisis Estratégico de Compañías. 1° ed. The Economist. Buenos Aires.

Francés, Antonio (2001). Estrategia para el Empresa en América Latina. Ediciones IESA, Caracas.

Friend, Graham y Stefan, Zehle (2008). Cómo diseñar un plan de negocios. Enciclopedia Finanzas y Negocios (El Nacional). Caracas.

Castro, M. (2003). El Proyecto de Investigación y su Esquema de Elaboración. (2ª ed.) Uyapal. Caracas.

Sabino, Carlos. (1992). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.

Balestrini, Mirian (2006). Como elaborar el proyecto de investigación. BL Consultores Asociados. Caracas.

Palella, Santa y Martins, Feliberto (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Libro en línea. FEDUPEL. Caracas. Disponible en: <https://metodologiaecs.files.wordpress.com/2015/09/metodologc3ada-de-la-investigacic3b3n-cuantitativa-3ra-ed-2012-santa-palella-stracuzzi-feliberto-martins-pestana.pdf>. Consulta: 2017, abril 20.

Indacochea, Alejandro (1992). Finanzas en Inflación. 5ª ed. Libro en línea. Caracas. Disponible en: <https://indacocheanoticias.files.wordpress.com/2013/01/finanzas-en-inflacic3b3n-92.pdf>. Consulta: 2017, abril 20.

Vicepresidencia de la República Bolivariana de Venezuela. (2017). Gobierno Bolivariano continua brindando la mayor suma de felicidad al pueblo. (Portal en línea). Disponible en: <http://www.vicepresidencia.gob.ve/index.php/2017/03/03/gobierno-bolivariano-continua-brindando-la-mayor-suma-de-felicidad-al-pueblo/>. Consulta: 2017, abril 20.

Portal del Ministerio Público. (2017). Decreto de Inamovilidad Laboral. (Disponible en línea). Disponible en: [http://www.mp.gob.ve/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=29946&folderId=10513904&name=DLFE-10803.pdf](http://www.mp.gob.ve/c/document_library/get_file?p_l_id=29946&folderId=10513904&name=DLFE-10803.pdf). Consulta: 2017, marzo 27.

Portal del Ministerio Público. (2017). Ley Orgánica de Precios Justos. (Disponible en línea). Disponible en: [http://www.mp.gob.ve/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=29946&folderId=10201629&name=DLFE-9908.pdf](http://www.mp.gob.ve/c/document_library/get_file?p_l_id=29946&folderId=10201629&name=DLFE-9908.pdf). Consulta: 2017, marzo 27.

Instituto Nacional de Estadística (2014). Clasificador Venezolano de Actividades Económicas (CAEV). (Disponible en línea). Disponible en: [http://www.ine.gov.ve/documentos/INE/ClasificadoresEstandares/CAEV\\_2013.pdf](http://www.ine.gov.ve/documentos/INE/ClasificadoresEstandares/CAEV_2013.pdf). Consulta: 2017, abril 20.

Fondo Monetario Internacional. (2016). Perspectivas de la Economía mundial. (Disponible en línea). Disponible en: <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2016/02/pdf/texts.pdf>. Consulta: 2017, abril 20.

Banco Mundial. Perspectivas económicas mundiales. (2016). (Disponible en línea). Disponible en: <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/01/10/global-growth-edges-up-to-2-7-percent-despite-weak-investment>. Consulta: 2017, abril 20.

Fedecamaras (2017). Perspectivas económicas dependen del cambio de modelo. El Universal. (Periódico en línea). Disponible: [http://www.eluniversal.com/noticias/economia/fedecamaras-perspectivas-economicas-dependen-del-cambio-modelo\\_642075](http://www.eluniversal.com/noticias/economia/fedecamaras-perspectivas-economicas-dependen-del-cambio-modelo_642075). Consulta: 2017, abril 2017.

Fedecamaras. (2016). Fedecamaras y Consecomercio estiman caída del sector empresarial. (Disponible en línea). Disponible en: <http://www.fedecamaras.org.ve/noticias1/fedecamaras-y-consecomercio-estiman-caida-del-sector-empresarial/>. Consulta: 2017, abril 20.

Consecomercio. (2017). Último trimestre registró pérdida de 700 mil empleos. (Periódico en línea). Disponible en: <http://eltiempo.com.ve/venezuela/crisis/consecomercio-ultimo-trimestre-registro-perdida-de-700-mil-empleos/235292>. Consulta: 2017, abril 20.

Diario El Universal (2017). Negocios se diversifican por cuestiones de supervivencia. (Periódico en línea). Disponible en: [http://www.eluniversal.com/noticias/caracas/negocios-diversifican-por-cuestiones-supervivencia\\_643694](http://www.eluniversal.com/noticias/caracas/negocios-diversifican-por-cuestiones-supervivencia_643694). (Consulta: 2017, abril 20).

Cámara Venezolana de la Industria de Alimentos. (2017). Cavidea advierte: Empresas venezolanas están en riesgo, “la rentabilidad va a desaparecer”. (Disponible en línea). Disponible en: <http://www.visionglobal.info/cavidea-advierte-empresas-venezolanas-estan-en-riesgo-la-rentabilidad-va-a-desaparecer/>. Consulta: 2017, abril 20.

Diario El Mundo. (2017). El ABC de la economía. (Portal en línea). Disponible en: <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/utilidad-neta.aspx>. Consulta: 2017, marzo 22.

Portal Expansión. (2017). Fondos propios. (Disponible en línea). Disponible: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/fondos-propios.html>. Consulta: 2017, marzo 22.

Portal Debitoor (2017). ¿Qué son los fondos propios?. (Disponible en línea). Disponible: <https://debitoor.es/glosario/definicion-fondos-propios>. Consulta: 2017, marzo, 22.

Consejo municipal de Zamora (2016). Listado de Supermercados del Municipio Zamora. Villa de Cura, Estado Aragua.

Fung, Priscila (2011). Propuesta de un modelo de control gerencial para el sector de supermercados y autoservicios del Estado Carabobo. (Disponible en línea). Producción Intelectual UC. Disponible en: [http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/\[in=fichero/fichero1.in\]?mfn%5Et3002=12192&%5Et3001=produc](http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/[in=fichero/fichero1.in]?mfn%5Et3002=12192&%5Et3001=produc). Consulta: 2017, mayo, 05.

Gutierrez, Eriana (2015). El régimen de control de cambio y de precios en la actividad operativa y financiera de las empresas multinacionales del ramo de higiene y cuidado personal, del Distrito Capital. (Disponible en línea). Repositorio Institucional UC. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2062/egutierrez.pdf?sequence=3>. Consulta: 2017, mayo, 05.

Flores, Nancy (2015). Estrategias financieras aplicadas al proceso de sostenibilidad y crecimiento de las pyme del sector comercio del Municipio Santiago Mariño del Estado Aragua. (Disponible en línea). Repositorio Institucional UC. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2536/Maestr%C3%ADa%20Nancy%20Flores.pdf?sequence=1>. Consulta: 2017, mayo, 05.

Leal, Yohaní (2015). Análisis de la incidencia de las restricciones a las importaciones sobre la rentabilidad financiera de las empresas comercializadoras de productos alimenticios y bebidas. Caso: empresa Agruveca. (Disponible en línea). Repositorio Institucional UC. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2045/yleal.pdf?sequence=3>. Consulta: 2017, mayo, 05.

Rivero Mayerlin (2015). La información financiera ajustada por inflación en la toma de decisiones en las pymes del sector de manufacturas de papel ubicado en la zona industrial La Hamaca. (Disponible en línea). Repositorio Institucional UC. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3043/mrivero.pdf?sequence=3>. Consulta: 2017, mayo, 05.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**Instrumento de recolección de datos**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES**  
**AREA DE POST GRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION FINANZAS**  
**CAMPUS LA MORITA**

**PRESENTACION**

El objetivo de este instrumento es obtener información que permita desarrollar el trabajo de grado titulado: **La rentabilidad del sector comercio al por menor (supermercados) en la toma de decisiones estratégicas.**

Es necesario destacar que toda la información que se obtenga mediante la aplicación de este instrumento será anónima y tendrá estricto uso académico, ya que forma parte de las exigencias establecidas en el programa de Maestría en Administración de empresas, mención finanzas para desarrollar el trabajo de grado y optar al título.

A continuación se presenta una serie de afirmaciones, favor responder según las siguientes instrucciones:

**INSTRUCCIONES**

- Lea cuidadosamente el instrumento antes de contestarlo.
- Conteste cada uno de los ítems con la mayor objetividad posible, ya que, de ello dependerá la validez de los resultados.
- Se le agradece responder todos y cada uno de los ítems presentes en el instrumento.
- Debe marcar con una equis (X) una de las cinco alternativas de respuestas según sea el caso.

**Alternativas de respuestas:**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy seguro
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

De existir alguna, duda consulte al encuestador.

Villa de Cura, abril de 2017

## Cuestionario

### Primera parte

#### Pregunta N° 1

Con relación a los factores externos que afectan la situación financiera de su supermercado, ¿hasta qué punto usted está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

#### 1. Indicador inflación

##### Ítem N° 1.1

*“El fenómeno de la inflación es para los supermercados, el principal causante de la caída del ingreso real, el continuo incremento de los costos y gastos y la descapitalización progresiva del inventario.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

#### 2. Indicador recesión

##### Ítem N° 2.1

*“La recesión económica que afecta al país y su consecuente impacto en la contracción de la demanda, es uno de los causantes de la caída en las ventas”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo



### 3. Indicador escasez

#### Ítem N° 3.1

*“La situación de escasez de productos básicos que afecta al sector de los supermercados, es causante de la caída en la disponibilidad del inventario”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

### 4. Indicador control de precios

#### Ítem N° 4.1

*“El control de precios de los productos de primera necesidad, reduce de forma significativa la utilidad total de la empresa”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

### 5. Indicador inamovilidad laboral

#### Ítem N° 5.1

*“La política gubernamental de inamovilidad laboral, es el principal obstáculo para reducir los costos fijos mediante la reducción de la plantilla laboral”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

## 6. Indicador incremento salarial

### Ítem N° 6.1

*“Los constantes incrementos salariales inciden directamente en el aumento de los costos fijos, disminuyendo considerablemente el margen de ganancia”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

## 7. Indicador conmoción social

### Ítem N° 7.1

*“La situación de conmoción social (colas, delincuencia, vandalismo, anarquía) que afecta la operatividad de los supermercados, ha tenido su impacto en la estructura de costos por la necesidad de contratar personal de seguridad extra y el reforzamiento de la infraestructura”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

## **Segunda parte**

### **Pregunta N° 2**

Con relación a las estrategias adoptadas para mitigar el impacto de los factores externos identificados anteriormente sobre su supermercado, ¿hasta qué punto usted está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

#### **8. Indicador ventas**

##### **Ítem N° 8.1**

*“La caída en los ingresos causada por el control de precios, se puede compensar con el incremento sustancial del precio de otros productos no regulados”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

##### **Ítem N° 8.2**

*“Una manera de contrarrestar la caída en las ventas, es añadiendo nuevos rubros de productos que antes no se vendían, tales como alimento para animales, utensilios del hogar, artículos eléctricos, entre otros”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

##### **Ítem N° 8.3**

*“Una manera de no tener que incurrir en contratación de personal de seguridad extra y reforzamiento de las instalaciones para prevenir daños por parte de personas que alteren el orden público, es no vendiendo productos regulados”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

## 9. Indicador costos y gastos

### Ítem N° 9.1

*“Cerrar los departamentos que han dejado de ser rentables, tales como carnicería, frutería, higiene personal, entre otros, evita tener que incurrir en pérdidas, que al final disminuyen la utilidad”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

### Ítem N° 9.2

*“Una manera de disminuir el costo de ventas, es aumentando los volúmenes de compra para aprovechar las economías de escala”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

## 10. Indicador sueldos y salarios

### Ítem N° 10.1

*“Suspender la contratación de personal nuevo, evita el incremento de los costos fijos, aun cuando esto signifique aumentar las funciones del personal existente”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

### Ítem N° 10.2

*“Negociar la renuncia de parte del personal actual, es una buena estrategia para aliviar la sobre carga de gastos de la empresa”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

## 11. Indicador gastos generales y administrativos

### Ítem 11.1

*“Minimizar el uso de servicios básicos (agua, electricidad, teléfono), incide en la reducción de los gastos generales y administrativos”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

## 12. Indicador tesorería

### Ítem N° 12.1

*“Es conveniente racionalizar las compras y otros egresos, para mantener la disponibilidad de efectivo en cuentas. Esto con el fin de aprovechar oportunidades de compra que se susciten en el mercado y hacer frente a gastos imprevistos”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

## 13. Indicador inventario de mercancía

### Ítem N° 13.1

*“Buscar alternativas de productos sustitutos es una buena estrategia para mantener la disponibilidad del inventario, aunque eso signifique una desmejora en la calidad del producto y por ende, tenga poca salida”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

### Ítem N° 13.2

*“Es necesario actualizar constantemente el precio del inventario de mercancía disponible, para evitar su descapitalización por efectos de la inflación en la reposición del siguiente inventario”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

### Ítem N° 13.3

*“Aceptar un precio más alto (precio especulativo) por el mismo tipo de producto, es una buena estrategia para mantener la disponibilidad del inventario, aunque esto signifique una reducción de los márgenes de ganancia”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

## 14. Indicador cuentas por cobrar clientes

### Ítem N° 14.1

*“Es necesario reducir o suspender la política de crédito a clientes para mitigar el riesgo de impago y por consiguiente una situación de iliquidez”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

## 15. Indicador propiedad, planta y equipo

### Ítem N° 15.1

*“Una manera de evitar la reducción de la utilidad neta, es postergando el mantenimiento y/o reparación de mobiliarios y equipos dañados o averiados hasta que el negocio presente una mejor situación financiera, aunque esto signifique una desmejora en la calidad del servicio a los clientes”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

## 16. Gastos pagados por anticipado

### Ítem N° 16.1

*“Evitar la renovación o contratación de seguros (incendio u otros siniestros), es una medida necesaria para no incurrir en gastos que afecten todavía más la deteriorada situación financiera de la empresa”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

## 17. Préstamos por pagar

### Ítem N° 17.1

*“Es bueno mantener una activa relación con la banca, haciendo uso del crédito como palanca para la reposición del inventario ya que esto permite tener disponibilidad de recursos financieros para hacer frente a otros gastos e imprevistos”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

### Tercera parte

#### **Pregunta N° 3**

Si la situación económica del país continúa desmejorando, y afectando cada vez más la situación financiera de su supermercado ¿hasta qué punto usted está de acuerdo con tomar las siguientes direcciones estratégicas?

#### **18. Crecimiento del negocio**

##### **Ítem N° 18.1**

*“Tratar de incrementar el volumen de ventas de los mismos rubros de productos que hasta ahora ha vendido mediante la implementación estrategias de mercado”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

##### **Ítem N° 18.2**

*“Tratar de incrementar el volumen de ventas diversificando las líneas de productos existentes mediante la introducción de nuevos rubros”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

##### **Ítem 18.3**

*“Tratar de incrementar el volumen de ventas buscando nuevos mercados potenciales (mudar el negocio de ciudad)”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo



#### Ítem N° 18.4

*“Cambiar de actividad comercial, aprovechando la tenencia de activos tales como locales comerciales, mobiliario y equipos”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

#### 19.No hacer nada

#### Ítem N° 19.1

*“Mantener la misma postura, sin tomar ninguna dirección estratégica nueva a largo plazo. Esto con la expectativa de que la situación del país mejore y la empresa pueda retomar su senda de crecimiento económico”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

#### 20.Retirarse

#### Ítem N° 20.1

*“Retirarse definitivamente, cerrando el supermercado o liquidando la inversión, aunque esto signifique el cese de la actividad comercial”.*

De acuerdo |  Muy de acuerdo |  No estoy seguro |  En desacuerdo  
 Muy en desacuerdo

