



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
“ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

TEMA:

“Análisis de la cadena de valor en el sector de supermercados e hipermercados del cantón Cuenca y generación de estrategias competitivas caso Supermaxi y Gran Akí.”

Trabajo de graduación previo a la obtención del
título de Ingeniero Comercial

AUTOR:

Álvarez Quezada Esteban Geovanny

DIRECTOR:

Ing. González Calle María José

**Cuenca, Ecuador
2019**

DEDICATORIA

Dedico este proyecto primeramente a mis padres quienes han sido un pilar fundamental no solamente en mi carrera universitaria sino en mi crecimiento personal, además de contar siempre con el apoyo de ellos en todo momento. También dedico a todas las personas que estuvieron presentes en todo este proceso, familiares, mi hermana, mis sobrinas mi novia, amigos y quienes de una forma u otra han aportado un granito de arena para culminar con esta meta personal.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer principalmente a toda mi familia, quienes han sido parte de este proceso el cual estoy culminando, agradezco a la vida por permitirme dar todo de mi y poder contribuir a la sociedad y al mundo con mi presencia. También quiero agradecer a cada persona que me ha apoyado en todo momento sea bueno o malo y quienes me han dado fuerza para salir adelante; mis padres por todo el apoyo brindado, mi hermana como modelo a seguir, mis sobrinas por ser un motor muy especial en mi vida, a mi novia Estefanía por estar conmigo en las buenas y en las malas apoyándome en todo momento, a Balbina, a mis familiares, amigos agradezco por estar a mi lado con algún consejo que me ha ayudado a estar donde estoy.

Quiero agradecer a la Universidad del Azuay que me ha brindado el conocimiento necesario, a mi tutora María José González por apoyarme y asesorarme en todo momento durante la culminación de mi tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<i>DEDICATORIA</i>	<i>ii</i>
<i>AGRADECIMIENTOS</i>	<i>iii</i>
<i>ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS</i>	<i>vi</i>
<i>RESUMEN</i>	<i>viii</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>ix</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>10</i>
<i>CAPITULO 1</i>	<i>11</i>
<i>Estudio del marco teórico</i>	<i>11</i>
<i>1.1 Análisis bibliométrico</i>	<i>11</i>
1.1.1. Cadena de valor	11
1.1.2. Ventaja competitiva.....	13
1.1.3. Estrategia competitiva	15
<i>1.2. Marco teórico</i>	<i>17</i>
1.2.1. Ventaja competitiva.....	17
1.2.1.1. ¿Ser competitivos que quiere decir?	18
1.2.1.2. Fuentes de una ventaja competitiva	19
1.2.1.3. Elementos para obtener una ventaja competitiva.....	19
1.2.1.4. Ventaja competitiva sostenible	20
1.2.2. Cadena de valor	22
Conceptos generales	22
1.2.2.1. La cadena de valor según Porter	23
1.2.2.2. Cadena de valor según Chase y Jacobs.....	27
1.2.2.3. Modelo de cadena genérica de valor según Kaplan y Norton	28
1.2.2.4. La cadena de valor, sus vínculos y actividades.	29
1.2.2.5. Tipos de cadena de valor	30
1.2.2.6. Relación capacidades, estrategias y ventaja competitiva.	32
1.2.2.7. Diferencias entre los autores.	33
1.2.3. Estrategia competitiva	34
1.2.3.1. Concepto de estrategia.....	34
1.2.3.2. Estrategia competitiva.....	35
1.2.3.3. Estrategias competitivas genéricas.....	36
1.2.3.4. Requisitos para aplicar las estrategias genéricas.....	38
1.2.3.5. Riesgos de las estrategias genéricas	39
1.2.3.6. Formulación de estrategias	40
1.2.3.7. Tipos de estrategias	41
1.2.3.8. Proceso de implementación estratégica	41
<i>CAPÍTULO 2</i>	<i>43</i>
<i>Análisis externo e interno de las empresas</i>	<i>43</i>
2.1 Análisis del sector.....	43
2.1.1 Participación en el mercado de Cuenca	45

2.1.2	Consumidores	46
2.1.3	Cinco fuerzas Competitivas de Porter	48
2.2	Reseña histórica	52
2.2.1	Supermaxi.....	52
2.2.2	Gran Akí	55
2.3	Identificación de procesos	58
2.3.1	Macro procesos centrales	58
2.3.2	Diagramas de flujo de los principales procesos.....	64
2.4	Cadena de valor de Supermaxi y Gran Akí	68
2.5	Análisis de los resultados	85
2.5.1	Fortalezas y debilidades Cadena de Valor Supermaxi	85
2.5.2	Fortalezas y debilidades Cadena de Valor Gran Akí	88
CAPÍTULO 3		92
<i>Propuesta de estrategias</i>		<i>92</i>
3. Formulación de estrategias		92
3.1	Estrategias	93
3.2	Implementación de indicadores	96
3.2.1	Infraestructura	96
3.2.2	Recursos Humanos.....	97
3.2.3	Tecnología	100
3.2.4	Compras.....	103
3.2.5	Logística interna.....	105
3.2.6	Operaciones	107
3.2.7	Marketing y ventas	109
3.2.8	Servicio.....	110
CONCLUSIONES.....		112
RECOMENDACIONES		114
BIBLIOGRAFÍA.....		115

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 Resumen análisis bibliométrico “Cadena de Valor”	12
Tabla 2 Base teórica “Cadena de Valor”	13
Tabla 3 Resumen análisis bibliométrico “Ventaja Competitiva”	14
Tabla 4 Base teórica “Ventaja Competitiva”	14
Tabla 5 Resumen análisis bibliométrico “Estrategia Competitiva”	16
Tabla 6 Base teórica “Estrategia Competitiva”	17
Tabla 7. Diferencia entre autores	33
Tabla 8. Requisitos de las estrategias genéricas.....	38
Tabla 9. Riesgos de las estrategias genéricas.....	39
Tabla 10. Participación del mercado en Cuenca de supermercados e hipermercados	46
Tabla 11. Segmento por supermercados e hipermercados	47
Tabla 12 Variación en la rentabilidad en los supermercados e hipermercados en Cuenca	47
Tabla 13 Cinco fuerzas competitivas de Supermaxi y Gran Akí	49

Figura 1 Elementos de la Ventaja Competitiva	20
Figura 2 Características clave de una ventaja competitiva sostenible	21
Figura 3. Ventaja competitiva en el ciclo de creación de valor.	21
Figura 4. Cadena de Valor	24
Figura 5. Cadena de valor (Chase y Jacobs)	28
Figura 6. Cadena de Valor Genérica.....	29
Figura 7. Cadena de Valor extendida.....	31
Figura 8. Cadena de Valor virtual	32
Figura 9. Relación capacidades, estrategias y ventaja competitiva.....	33
Figura 10. Cinco fuerzas competitivas de Porter.....	35
Figura 11. Implementación de estrategias	40
Figura 12. Producto Interno Bruto del Ecuador por sector	43
Figura 13. Crecimiento del sector Comercio en Ecuador de 2007 a 2016.....	44
Figura 14. Macro procesos centrales.....	58
Figura 15 Porcentaje total tipo de proveedores.....	59
Figura 16 Proceso de ingreso de productos.....	61
Figura 17 Proceso antes de distribución de productos.....	61
Figura 18 Proceso de abastecimiento de los locales	62
Figura 19 Proceso de clientes.....	64
Figura 20 Flujograma de proceso de despacho al local	65
Figura 21 Flujograma del proceso de despacho a percha.....	66
Figura 22 Flujograma del proceso de percha a compra del cliente	67
Figura 23. Respuestas del cuestionario en Infraestructura	70
Figura 24. Respuestas del cuestionario en Recursos Humanos	74
Figura 25. Respuestas del cuestionario en Tecnología.....	75
Figura 26. Respuestas del cuestionario en Compras.....	77
Figura 27. Respuestas del cuestionario en Logística Interna	78
Figura 28. Respuestas del cuestionario en Operaciones	80
Figura 29. Respuestas del cuestionario en Logística Externa.....	81
Figura 30. Respuestas del cuestionario en Marketing y Ventas	83
Figura 31. Respuestas del cuestionario en Servicio.....	84

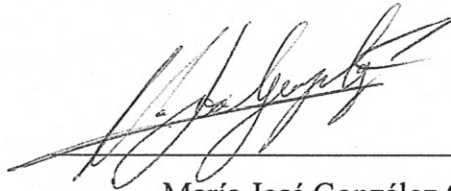
RESUMEN

En la presente investigación se realiza el estudio de la cadena de valor del sector de supermercados e hipermercados de la ciudad de Cuenca, se toma para el estudio a Supermaxi y Gran Akí como referencia. Mediante un cuestionario previamente validado, se analizó la situación actual de las empresas en los ocho eslabones de la cadena de Valor para encontrar sus fortalezas, debilidades y ventaja competitiva. Como resultado se obtuvo que es necesario fortalecer su capacidad de innovación y su ventaja competitiva se encuentra en su sistema logístico y de servicio.

ABSTRACT

This investigation analyzed the value chain of the supermarkets and hypermarkets in Cuenca with “Supermaxi” and “Gran Aki” taken as reference for the study. Through a previously validated questionnaire, the situation of the eight steps of the value chain within these companies was analyzed to find their strengths, weaknesses and competitive advantages. As a result, it was found that these companies needed to strengthen their innovation capacity and that their competitive advantage resided in their logistics and service.

Key words: value change, competitive advantage, supermarkets, hypermarkets.



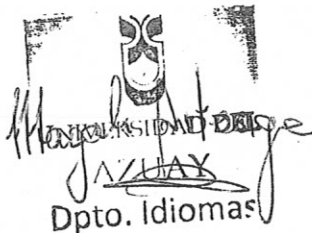
María José González Calle

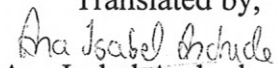
Thesis Director



Esteban Geovanny Alvarez Quezada

Author



Translated by,

Ana Isabel Andrade

INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día debido a la gran competencia que existe en el mercado las organizaciones buscan ser más competitivos mediante varias estrategias, que para poder implementarlas se necesita saber la situación actual de la empresa, a partir de esto se puede conocer sus fortalezas y debilidades con la finalidad de fortalecer a la organización.

En el presente trabajo se realiza un análisis de la ventaja competitiva de dos empresas posicionadas en el mercado del sector comercio como son Supermaxi y Gran Akí, se hará un estudio de su cadena de valor para conocer sus fortalezas y debilidades para luego proponer estrategias que ayudarán a las empresas a mejorar en sus debilidades y utilizar sus fortalezas como una ventaja ante la competencia.

Primero se hace un análisis bibliométrico para conocer los diferentes conceptos que se utilizan como fundamento de la investigación, se estudian a cada uno de los autores más citados de cada uno de los conceptos, y con esta información se conoce la actualidad del estado del arte de la temática.

Luego de haber estudiado la parte teórica, se hará un análisis del entorno en el que se encuentran Supermaxi y Gran Akí para conocer a qué industria pertenecen y cuales son sus principales competidores en la Ciudad de Cuenca, con las cuales se realiza una comparación de la rentabilidad de las empresas.

Se realiza una descripción de la historia de Supermaxi y Gran Akí y un estudio de los procesos más importantes dentro de la empresa, al conocer los principales procesos se hará un análisis de la cadena de valor mediante un cuestionario validado que da a conocer la situación actual dentro de los ocho eslabones de la cadena, al obtener los resultados del cuestionario se analizan los resultados dando a conocer sus principales fortalezas y debilidades.

Con el análisis de la situación de la empresa se sugieren estrategias que ayudarán a mejorar en los diferentes procesos, y en cada actividad de la cadena de valor; para que estas estrategias puedan ser medibles y puedan ser aplicadas se proponen indicadores, para luego concluir con el resultado de la situación de la empresa y generar recomendaciones.

CAPITULO 1

Estudio del marco teórico

1.1 Análisis bibliométrico

El presente capítulo tiene como objetivo conocer, a través del software Harzing's Publish or Perish, los autores más citados en los temas de cadena de valor, ventaja competitiva y estrategia competitiva para con esta información generar una base teórica.

Harzing's Publish es un programa desarrollado por Tarma Software Research que ejecuta búsquedas según tres tipos: referencias de un autor, citas en una revista y búsqueda de referencias concretas con sus respectivas citas; ofrece breves listas de referencias que conectan a páginas dentro de Google Scholar y se pueden señalar como adecuadas o no, así también se los puede filtrar según distintos criterios.

Según citas o referencias utilizadas el programa ofrece datos como: número total de artículos y citas, títulos por autor y ciertos índices que se desarrollan para hacer un análisis comparativo, pero es importante hacer una breve investigación de las fuentes y citas encontradas porque pueden existir ciertos errores, Publish or Perish contribuye con datos cuantitativos según el número de libros, artículos, revistas, enlaces, etc.

1.1.1. Cadena de valor

Según el análisis bibliométrico que se hizo con el programa Harziing's Publish or Perish utilizando como referencia de búsqueda "La cadena de valor", se encontró un total de 200 títulos como bibliografía para ser revisada, para el análisis se hizo un filtro de los últimos 10 años ya que se intenta encontrar información más actualizada que pueda ser utilizada de mejor manera, además de ordenar y escoger según el mayor número de citas como se indica en la siguiente tabla.

Tabla 1 Resumen análisis bibliométrico “Cadena de Valor”

Cites	Authors	Title	Year	CitesURL	Type
3777	ME Porter	Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior	2015	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=MEPorter	BOOK
1536	CWL Hill, GR Jones, YMV Pé	Administración estratégica	2009	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=CWLHill	BOOK
822	RB Chase, FR Jacobs	Administración de operaciones: producción y cadena de suministros	2010	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=RBChase	CITATION
716	LÁG Martín, JEN López, PL S	La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones	2015	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=LÁGMartín	BOOK
497	S Chopra, P Meindl	Administración de la cadena de suministro	2008	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=SChopra	BOOK
466	D Hansen, M Mowen	Administración de costos	2010	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=DHansen	BOOK
428	U Krajewski, LP Ritzman, MI	Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor/Operations management	2008	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=UKrajewski	BOOK
426	JM Naredo, JM Naredo	Raíces económicas del deterioro ecológico y social	2010	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=JMNaredo	BOOK
403	MAG Estallo, FG De la Fuente	Cómo crear y hacer funcionar una empresa	2013	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=MAGEstallo	BOOK
373	F Campos Freire	Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales	2008	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=FCamposFreire	HTML
302	ME Porter, MR Kramer	La creación de valor compartido	2011	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=MEPorter	PDF
297	DN Ramírez Padilla	Contabilidad administrativa	2008	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=DNRamírezPadilla	PDF
277	E Fernández Sánchez	Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar	2010	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=EFernándezSánchez	PDF
194	JR Gallardo	Administración estratégica	2012	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=JRGallardo	CITATION
161	J Rodríguez	Auditoría administrativa	2010	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=JRodriguez	PDF
132	A Montoya, I Montoya, O Ca	Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos	2010	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=AMontoya	HTML
127	J Lombana, S Rozas Gutiérrez	Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional	2009	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=JLombana	HTML
113	MÁ Mallar	La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente	2010	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=MÁMallar	HTML
104	G Alonso	Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor	2008	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=GAlonso	PDF
89	JE Ricart	Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica	2009	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=JERicart	PDF
79	ML Bernardez	Capital intelectual: creación de valor en la sociedad del conocimiento	2008	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=MLBernardez	BOOK
76	R Vilcarromero Ruiz	Gestión de la Producción	2017	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=RVilcarromeroRuiz	scf
76	JH Ruiz	Música y sociedad: análisis sociológico de la cultura musical de la posmodernidad	2008	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=JHRuiz	HTML
73	JMP Álvarez, J Manuel	Configuración y usos de un mapa de procesos	2012	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=JMPAlvarez	BOOK
73	FC Freire	Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas	2010	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=FCFreire	PDF
71	G Sánchez	Cuantificación de valor en la cadena de suministro extendida	2008	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=GSánchez	CITATION
63	JG Isaza	Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales	2008	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=JGISaza	PDF
62	J Muñoz-Martín	Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CV)	2013	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=JMunozMartín	scf
60	AA Pinillos, JL Fernández	De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor	2011	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=AAPinillos	PDF
60	EJ Blocher, KH CHEN, G Coki	Administración de costos: Un enfoque estratégico	2008	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=EJBlocher	BOOK
59	MGS Gómez	Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida	2008	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=MSGómez	BOOK
55	I Romero Luna	PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías emergentes	2009	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=IRomeroLuna	PDF
53	B Kosakoff, A López	América Latina y las Cadenas Globales de Valor: debilidades y potencialidades.	2008	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=BKosakoff	scf
51	NIL Valbuena	Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial.	2013	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=NILValbuena	CITATION
50	AS Tejeda	Mejoras de Lean Manufacturing en los sistemas productivos	2011	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=ASTejeda	scf
50	V Rosales	La globalización y los nuevos escenarios del comercio internacional	2009	https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=VRosales	scf

Fuente: Harziing’s Publish or Perish recopilación de datos de autores.

Elaboración: El autor.

De acuerdo con los resultados obtenidos se hizo un estudio de los siguientes autores con sus títulos y para ser utilizados como base teórica:

Tabla 2 Base teórica “Cadena de Valor”

Autores	Título
Michael E. Porter.	Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior
CWL Hill, GR Jones, YMV Pérez, GAS Soto.	Administración estratégica
RB Chase, FR Jacobs.	Administración de operaciones: producción y cadena de suministros
D Hansen, M Mowen.	Administración de costos
J Quintero, JS Carreño.	La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico

Fuente: Harziing’s Publish or Perish recopilación de datos de autores.

Elaboración: El autor.

1.1.2. Ventaja competitiva

Para el análisis de ventaja competitiva se hizo una búsqueda en Harziing’s Publish or Perish con la referencia de búsqueda “Ventaja competitiva” con un resultado de 200 referencias, pero se utilizó un filtro de los últimos diez años, además se ordenó y escogió según el mayor número de citas para la revisión bibliográfica como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 3 Resumen análisis bibliométrico "Ventaja Competitiva"

Cites	Authors	Title	Year	CitesURL	Type
3862	ME Porter	Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior	2015	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=MEPorter	BOOK
731	LÁG Martín, JEN López, PL S	La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones	2015	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=LÁG Martín, JEN López, PL S	BOOK
312	ME Porter, MR Kramer	La creación de valor compartido	2011	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=MEPorter,MRKramer	PDF
281	E Fernández Sánchez	Administración de empresas: un enfoque interdisciplinario	2010	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=E Fernández Sánchez	PDF
280	JP Morote, GL Serrano, AH N	La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones	2014	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=JP Morote, GL Serrano, AH N	CITATION
203	JR Gallardo	Administración estratégica	2012	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=JR Gallardo	CITATION
169	S Fleitas	Cuesta. A.(2010) La gestión del talento humano y del conocimiento. Bo	2013	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=S Fleitas	HTML
164	A Aguilera Castro, P Becerra,	Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social	2012	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=A Aguilera Castro, P Becerra,	HTML
137	A Montoya, I Montoya, O Ca	Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos act	2010	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=A Montoya, I Montoya, O Ca	HTML
132	ML Saavedra García	Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme	2012	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=ML Saavedra García	HTML
105	J Benzaquen, LA Carpio, LA Z	Un índice regional de competitividad para un país	2010	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=J Benzaquen, LA Carpio, LA Z	HTML
103	Z Torres	Administración estratégica	2014	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=Z Torres	PDF
85	ME Porter	Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada	2017	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=MEPorter	CITATION
84	E Brynjolfsson, A Saunders	Wired for innovation	2010	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=E Brynjolfsson, A Saunders	PDF
81	R Vilcarromero Ruiz	Gestión de la Producción	2017	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=R Vilcarromero Ruiz	CITATION
80	EC Monge	Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las	2010	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=EC Monge	CITATION
79	A Aguilera Castro	Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflex	2010	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=A Aguilera Castro	HTML
70	AIZ Torres, JCLN Chávez	Competitividad de la administración de las aduanas en el marco del cor	2015	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=AIZ Torres, JCLN Chávez	HTML
66	EJG Albarracín, DGP De Lem	Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: Un estudi	2012	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=EJG Albarracín, DGP De Lem	HTML
64	P Becerra, D Patricia	La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de i	2010	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=P Becerra, D Patricia	HTML
62	NIL Valbuena	Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial.	2013	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=NIL Valbuena	CITATION
60	EAB Rice	El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los paí	2018	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=EAB Rice	CITATION
60	DM Pedros, AM Gutiérrez	Introducción al plan estratégico	2012	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=DM Pedros, AM Gutiérrez	BOOK
59	ID Castrillón, AG Canto, AS C	Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de	2015	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=ID Castrillón, AG Canto, AS C	CITATION
58	G Maldonado Guzmán, MC I	La influencia de las TICs en el rendimiento de la PyME de Aguascalientes	2010	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=G Maldonado Guzmán, MC I	HTML
58	DAG Vázquez, MIS Hernández	Análisis de la incidencia de la responsabilidad social empresarial en el é	2013	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=DAG Vázquez, MIS Hernández	CITATION
53	L Cure Vellojín...	Logística Inversa: una herramienta de apoyo a la competitividad de las c	2011	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=L Cure Vellojín...	CITATION
47	LA Enríquez, MG Adame...	Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las	2011	https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=LA Enríquez, MG Adame...	CITATION

Fuente: Harzing's Publish or Perish recopilación de datos de autores.

Elaboración: El autor.

En la ventaja competitiva según los resultados obtenidos se decidió hacer una revisión para tomar como fuente los siguientes autores y títulos:

Tabla 4 Base teórica "Ventaja Competitiva"

Autores	Título
ME Porter	Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior
CWL Hill, GR Jones, YMV Pérez, GAS Soto.	Administración estratégica
ME Porter, MR Kramer, JW Lorsch	Ser competitivo
J Quintero, JS Carreño	La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico
D Santos	La ventaja competitiva

Fuente: Harzing's Publish or Perish recopilación de datos de autores.

Elaboración: El autor.

1.1.3. Estrategia competitiva

Para el análisis se utilizó el programa Harzing's Publish or Perish, como referencia se colocó "Estrategia Competitiva" para encontrar referencias de autores, libros, revistas, artículos científicos entre otros, para lo cual la revisión bibliográfica se hizo mediante filtros de los últimos diez años para luego ordenar, escoger y estudiar los artículos con mayor cantidad de citas como lo explica la siguiente tabla.

Tabla 5 Resumen análisis bibliométrico “Estrategia Competitiva”

9519	M Porter, M Kramer	Estrategia y sociedad	2006	https://schola PDF
6822	M Porter	Estrategia competitiva	2004	https://schol CITATION
4610	ME Porter	Estrategia competitiva: técnicas para análisis de industrias e	2008	https://schola CITATION
3627	H Mintzberg, B Ahlstrand, J Lampel	Safári da estratégia	2009	https://schol CITATION
1698	OC Ferrell, MD Hartline	Estrategia de marketing	2012	https://schola BOOK
1658	AA Thompson, AJ Strickland	Administración estratégica: textos y casos	2004	https://schol BOOK
1476	E Laclau, C Mouffe	Hegemonía y estrategia socialista	2004	https://schola BOOK
1475	PC Martínez Carazo	El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la i	2011	https://schol PDF
1215	G Hamel, L Valikangas	The quest for resilience	2004	https://schola PDF
918	A Francés	Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando	2006	https://schol BOOK
881	L Fischer De La Vega, JÁ Espejo Callado	Mercadotecnia	2004	https://schola CITATION
759	P Ghemawat	A Estrategia EO Cenario Dos Negocios 2ed.	2012	https://schol CITATION
669	GJ Hooley, JA Saunders, NF Piercy	Estrategia de marketing e posicionamiento competitivo	2005	https://schola BOOK
612	ME Porter	Estrategia y ventaja competitiva	2005	https://schol BOOK
588	H Mintzberg	O Processo da Estratégia-4	2006	https://schola CITATION
582	AO Hirschman	La estrategia del desarrollo económico.	2015	https://schol CITATION
527	MA Hitt, RE Hoskisson, RD Ireland	Administración estratégica: competitividad y globalización c	2008	https://schola BOOK
517	WC Kim, R Mauborgne	La estrategia del océano azul: crear nuevos espacios de merc	2015	https://schol CITATION
513	JA Rivas, IG Esteban	Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de	2004	https://schola BOOK
512	ME Galeano Marín	Estrategias de investigación social cualitativa: el giro en la mi	2004	https://scholar.google.com/
480	U Eco	La estrategia de la ilusión	2012	https://schol BOOK
440	J Carrión Maroto	Estrategia: de la visión a la acción	2007	https://schol CITATION
440	SB Zaccarelli	Estrategia e sucesso nas empresas	2003	https://schola CITATION
405	HK Urban, J Guadalajara	Dirección estratégica	2014	https://scholar.google.com/
397	HS Gómez	Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, imp	2003	https://schol CITATION
362	JA Amaya	Gerencia: planeación & estrategia	2005	https://schol BOOK
357	S Garrido Buj	Dirección estratégica	2003	https://schola CITATION
345	JP Peter, JC Olson, JL Blanco, C Magallanes	Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing.	2006	https://schol CITATION
306	ME Porter	Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la strategi	2008	https://scholar.google.com/
281	E Fernández Sánchez	Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar	2010	https://schol PDF
268	DI Hawkins, DL Mothersbaugh, RJ Best	Comportamiento do consumidor: construindo a estratégia de	2007	https://schola CITATION
253	CM da Costa Santos, CA de Mattos Piment	A estratégia PICO para a construção da pergunta de pesquisa	2007	https://schol PDF
237	EF Sánchez, LA Camarero, MF Barcala	Estrategia de producción	2006	https://schola BOOK
222	D Hawkins, RJ Best, KA Coney	Comportamiento del consumidor: repercusiones en la estrat	2004	https://schol CITATION
218	R Kaplan, D Norton	Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implementar	2009	https://schola CITATION
193	A Briz	La estrategia atenuadora en la conversación cotidiana españ	2003	https://schol CITATION
191	EE Merhy, LCM Feuerwerker, RB Ceccim	Educación permanente en salud: una estrategia para interve	2006	https://schola HTML
182	MW Peng	Estrategia global	2010	https://schol CITATION
176	H Mintzberg	Las cinco Ps de la Estrategia	2006	https://schola PDF
175	ÓR Ruiz	La triangulación como estrategia de investigación en ciencia	2005	https://schol HTML
174	AV Barquero	Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis	2009	https://scholar.google.com/
169	A Giraldo Osorio, MY Toro Rosero...	La promoción de la salud como estrategia para el fomento de	2010	https://schol HTML
167	E Gallicchio	El desarrollo local en América Latina. Estrategia política basa	2004	https://schola PDF
160	ER Contreras Sierra	El concepto de estrategia como fundamento de la planeación	2014	https://scholar.google.com/
157	M Sili	La Argentina rural: de la crisis de la modernización agraria a la	2005	https://schola BOOK
149	E Fernández Sánchez	Estrategia de innovación	2005	https://schol PDF
148	B Mundial	La pobreza en México: una evaluación de las condiciones, las	2004	https://schola CITATION
148	M Arango	Foros virtuales como estrategia de aprendizaje	2003	https://schol CITATION
147	P Chacón	El Juego Didáctico como estrategia de enseñanza y aprendiza	2008	https://schola PDF
141	M Hartline	Estrategia de marketing	2012	https://schol CITATION
131	JL Rodríguez	Estrategia del desarrollo económico en Cuba	2012	https://schola CITATION
131	A Ontoria, JPR Gómez, DELU ANGELA	Aprender con mapas mentales; una estrategia para pensar y e	2010	https://schol CITATION
130	C Pérez	Dinamismo tecnológico e inclusión social en América Latina:	2010	https://scholar.google.com/
127	VM Toledo	Repensar la conservación: ¿áreas naturales protegidas o estr	2005	https://schol PDF
126	M López, M Laviana, L Fernández...	La lucha contra el estigma y la discriminación en salud ment	2008	https://schola HTML
123	NI Carrera	La estrategia de la clase obrera	2012	https://schol PDF
122	JL Coraggio	De la emergencia a la estrategia: más allá del "alivio de la pob	2004	https://schola BOOK
119	A Rodríguez Cabrera...	Estrategia educativa sobre promoción en salud sexual y repr	2013	https://schol HTML
119	VB Graciá	Fundamentos de marketing: entorno, consumidor, strategi	2011	https://schola BOOK
119	MA Rodríguez del Castillo, A Rodríguez Pal	La estrategia como resultado científico de la investigación ed	2008	https://schol CITATION
118	L Vezub, A Alliaud	El acompañamiento pedagógico como estrategia de apoyo y	2012	https://schola PDF
118	RP Borja	Merchandising. Teoría, práctica y estrategia	2009	https://schol BOOK
116	W Chan Kim, R Mauborgne	La estrategia del océano azul	2005	https://schola CITATION
114	I Morales Suárez, R Borroto Cruz...	Políticas y estrategia para la transformación de la educación	2005	https://schol HTML
111	NG Fernández, MRG Ruiz	El Aprendizaje Cooperativo como estrategia de Enseñanza-Ap	2007	https://schola PDF
111	HJ Chang, M Salomón	Retirar la escalera: la estrategia del desarrollo en perspectiva	2004	https://schol BOOK
109	M Grinblatt, S Titman, P Lamothe Fernand	Mercados financieros y estrategia empresarial.	2003	https://schola CITATION
108	JA Vidarte Claros, C Vélez Álvarez...	Actividad física: estrategia de promoción de la salud	2011	https://schol HTML
108	RS Salas Perea	Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño lat	2010	https://schola HTML
107	J Tarzijan	Fundamentos de estrategia empresarial	2013	https://schol BOOK
103	GJ Krichesky, FJ Murillo	Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una strategi	2016	https://scholar.google.com/
103	JM Ballesteros Arribas...	La estrategia para la nutrición, actividad física y prevención d	2007	https://schol HTML

Fuente: Harziing's Publish or Perish recopilación de datos de autores.

Elaboración: El autor.

En la referencia de estrategia competitiva se decidió estudiar y utilizar los siguientes títulos como bases teóricas:

Tabla 6 Base teórica "Estrategia Competitiva"

Autores	Título
ME Porter	Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors
CWL Hill, GR Jones, YMV Pérez, GAS Soto.	Administración estratégica
A Francés.	Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral
EC Monge.	Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas

Fuente: Harziing's Publish or Perish recopilación de datos de autores.

Elaboración: El autor.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Ventaja competitiva

Dentro de una empresa los directivos toman decisiones con respecto a sus empresas, con la intención de encontrar clientes frente a la competencia para poder llegar a tener mayores utilidades y aumentar el valor para los accionistas. Para que una empresa logre ser la vencedora tiene que tener mayor eficiencia y eficacia, la empresa que desee obtener la tan añorada ventaja competitiva debe considerar que su rentabilidad y las utilidades sean mayores que el promedio de las demás empresas en el mercado mientras mayor sea su rentabilidad su ventaja incrementará, pero además tiene que ser capaz de crear estrategias con la finalidad de tener una ventaja competitiva sostenida por varios años, ya que al lograrlo obtendrá mayor participación en el mercado y obtendrá mejores utilidades. (Hill, Jones, Pérez y Soto, 2009)

1.2.1.1. ¿Ser competitivos que quiere decir?

Para que una empresa pueda sobrevivir en el mediano y largo plazo la única forma es ser superiores a la competencia, y para lograrlo necesariamente tiene que alcanzar un nivel apropiado de competitividad. Una empresa para poder considerarse competitiva tiene que tener tres realidades claves:

1. Racionalidad Económica: La utilización de criterios económicos para poder tener un alto nivel de productividad para evitar desperdicio de los recursos y aplicar como estrategia competitiva en la empresa.
2. Capacidad de coordinación y adecuación con el entorno: La empresa tiene que responder al mercado de una manera flexible y rápida ya que tiene el riesgo de que la competencia la desplace del mercado y la pueda colocar en una desventaja competitiva por los altos costes de recuperación.
3. Capacidad de dirección y organización: Alcanzar un nivel adecuado de eficiencia de acuerdo con la dirección y gestión de recursos. (Santos, 1997)

Para poder explicar el concepto de ventaja competitiva es necesario conocer 3 conceptos sobre la existencia y función de la empresa.

1. Los productos o servicios no son vendidos porque existen físicamente o porque la empresa posee instalaciones y fabrica dichos productos, se debe a que existe un grupo de consumidores que deciden comprarlos, es decir si no existen clientes las empresas tampoco existirían por esta razón es de suma importancia tener un lazo estrecho entre la dirección, la empresa, y los consumidores.
2. Dentro de un mercado existen competidores, sean dos o más, y los consumidores tienen libre elección para preferir A o B empresa, pero ellos decidirán comprar aquellos productos que les ofrezcan más valor y que puedan satisfacer las necesidades de mejor manera, con esta idea nace la participación de mercado que es la parte de clientes que una empresa posee con relación al mercado.
3. Toda empresa tiene como objetivo específico tener una mayor parte del mercado para poder incrementar sus ventas.

Al tener claro estos tres conceptos da como conclusión que la ventaja competitiva es la pericia que tiene una empresa para obtener una posición clave dentro del mercado y sea preferida por los usuarios o clientes. (Santos, 1997)

1.2.1.2. Fuentes de una ventaja competitiva

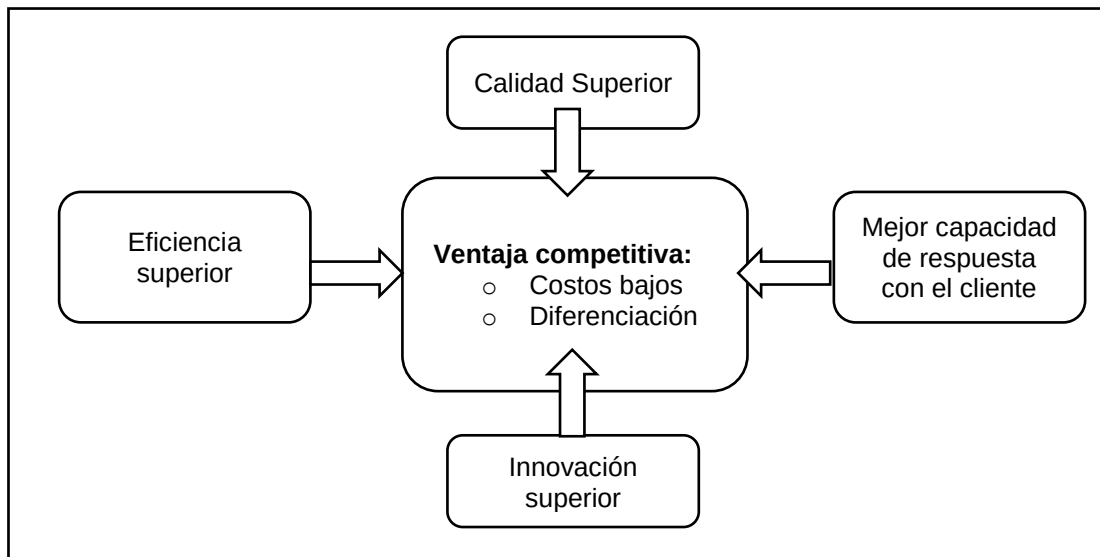
La ventaja competitiva nace a partir de capacidades distintivas, que son las fortalezas que tiene cada empresa y que le permite ser diferente en sus productos y servicios con relación a sus competidores y obtener menores costos; la competencia distintiva esta basada en tres fuentes:

1. Recursos: Describe a los activos de la empresa que pueden estar divididos en tangibles e intangibles, tiene un valor grande dentro de la empresa porque le permite crear una alta demanda y a costos más bajos. Además, son de suma importancia ya que pueden crear una ventaja competitiva sostenida si son difíciles de imitar.
2. Capacidades: Están enfocadas en la destreza que tiene una empresa para ordenar todos los recursos y que sean productivos, están descritas en los manuales de procedimientos dentro de la organización, dando la forma en que se toman las decisiones y se intenta cumplir los objetivos organizacionales.
3. Recursos, capacidades y competencias: La diferencia entre recursos y capacidades es clave para poder entender como se genera una ventaja competitiva puesto que una empresa podrá tener recursos únicos y de gran valor, pero si no tiene la capacidad de usarlos efectivamente no se podrá crear una competencia particular. Pero también cabe recalcar que si una empresa posee capacidades únicas que otra empresa no las tenga y no necesite tantos recursos de gran valor si se podrá crear una ventaja con la competencia. (Hill, Jones, Pérez y Soto, 2009)

1.2.1.3. Elementos para obtener una ventaja competitiva

Existen ciertos elementos que una empresa debe desarrollar y conservar para tener una ventaja competitiva; ser superiores en eficiencia, en calidad, en innovación y en capacidad de respuesta a cliente. Todos estos factores son el resultado de las diferentes competencias distintivas de la empresa y permiten diferenciar los productos ofreciendo más utilidad a los clientes y también una reducción de costos, son llamadas “competencias distintivas genéricas” debido que cualquier empresa en todo mercado puede utilizarlas. (Hill, Jones, Pérez y Soto, 2009)

Figura 1 Elementos de la Ventaja Competitiva



Fuente: Administración estratégica. (Hill, Jones, Pérez y Soto, 2009)

Elaboración: El autor.

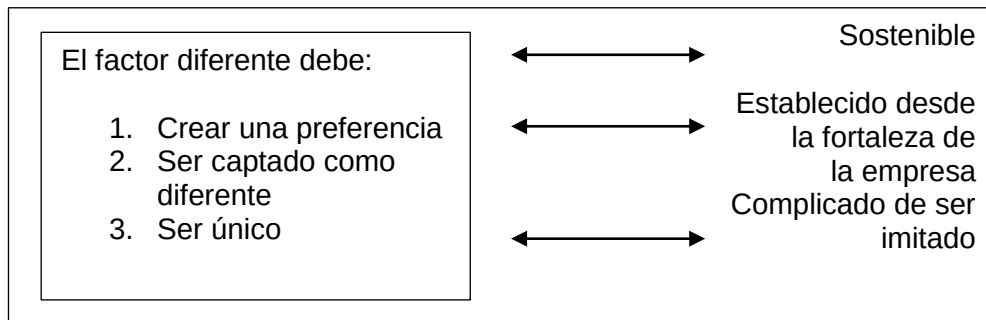
Una empresa se puede definir como competitiva conociendo las fuentes de ésta y utilizando los respectivos elementos, pero no es suficiente para que alcance un nivel adecuado de ventaja dentro de la industria ya que el objetivo final es mantenerla no por un corto plazo de tiempo sino es necesario que se piense y se aplique para un mediano o largo plazo, obteniendo una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

1.2.1.4. Ventaja competitiva sostenible

Una empresa para poder ser reconocida como sostenible en el tiempo debe mantener su ventaja durante un determinado tiempo y para lograr crearla se debe reconocer dos razonamientos:

1. El origen de la ventaja no debe ser en un evento pasajero sino tiene que ser creado en la parte más fuerte de la empresa, es decir en una fortaleza.
2. Y para poder lograrlo necesariamente este punto tiene que poseer características complejas para que la competencia no pueda copiarlas al corto plazo. (Santos, 1997)

Figura 2 Características clave de una ventaja competitiva sostenible.

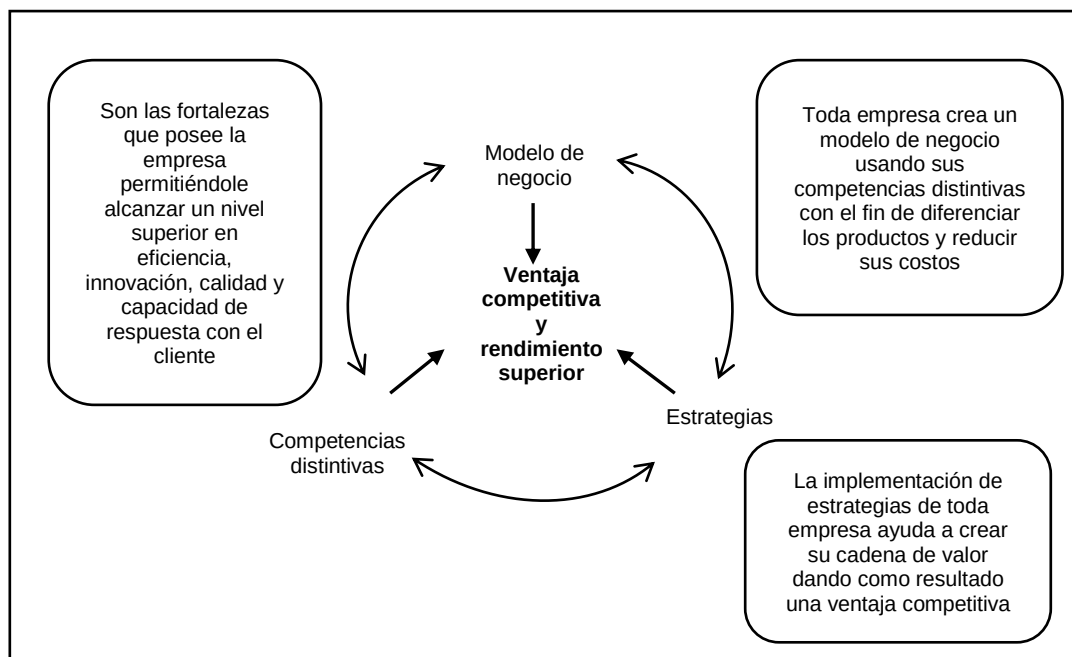


Fuente: La ventaja competitiva. (Santos, 1997).

Elaboración: El autor

Para obtener una ventaja competitiva los administradores tienen que saber encajar las diferentes estrategias dentro del modelo de negocio, es decir, un modelo de negocio viene a ser la forma en que los administradores estructuran la cadena de valor de la compañía mediante diferentes estrategias, de esta manera crean competencias distintivas que sirven para obtener un alto nivel de eficacia, eficiencia, innovación, calidad y capacidad de respuesta con el cliente obteniendo costos menores y diferenciándose de los rivales, como se explica en el siguiente cuadro. (Hill, Jones, Pérez y Soto, 2009)

Figura 3. Ventaja competitiva en el ciclo de creación de valor.



Fuente: Administración estratégica. (Hill, Jones, Pérez y Soto, 2009).

Elaboración: El autor.

La ventaja competitiva no puede ser reconocida si a la empresa se la estudia como un todo, pues esta nace del conjunto de varias actividades determinantes que aportan en los costos desde el diseño hasta la entrega de un producto y pueden ser utilizadas como parte de una diferenciación en el mercado o industria. Con la finalidad de poder hacer un análisis de todas las actividades y la forma en que interactúan se presenta la cadena de valor como un instrumento, el cual facilita a la empresa a poder dividirla en diferentes actividades intentando conocer la posición de los costos.

1.2.2.Cadena de valor

Conceptos generales

La cadena de valor crea una muestra de aplicación general que reconoce de una manera sistémica las diferentes actividades de cualquier unidad de negocio, está basada en tres conceptos generales:

1. Valor: Precio que el usuario está dispuesto a pagar por un producto con base a la utilidad que se le dará al usuario.
2. Costo: Son la suma de todos los bienes y servicios, sean externos o internos que se utilizan hasta obtener el producto o servicio final.
3. Margen: Es la diferencia entre el precio y el costo.

Además es importante conocer el concepto de valor agregado por tanto se genera valor al momento que las actividades aumentan el precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

La cadena de valor aporta un diagnóstico para saber en que posición se encuentra la empresa con relación a sus competidores, además de una fuente de arranque para las siguientes decisiones a tomar con relación a crear una ventaja competitiva. (Francés,2006)

1.2.2.1. La cadena de valor según Porter

La empresa tiende a ser un grupo de actividades que tienen como propósito el diseño, la fabricación, comercialización y entrega del producto. La cadena de valor y la manera que se realizan las actividades particulares muestran la historia, la estrategia, el enfoque y las economías en que se basan. Para construir una cadena de valor se busca un nivel adecuado dentro de la unidad de negocio donde se desempeña. (Porter, 2015)

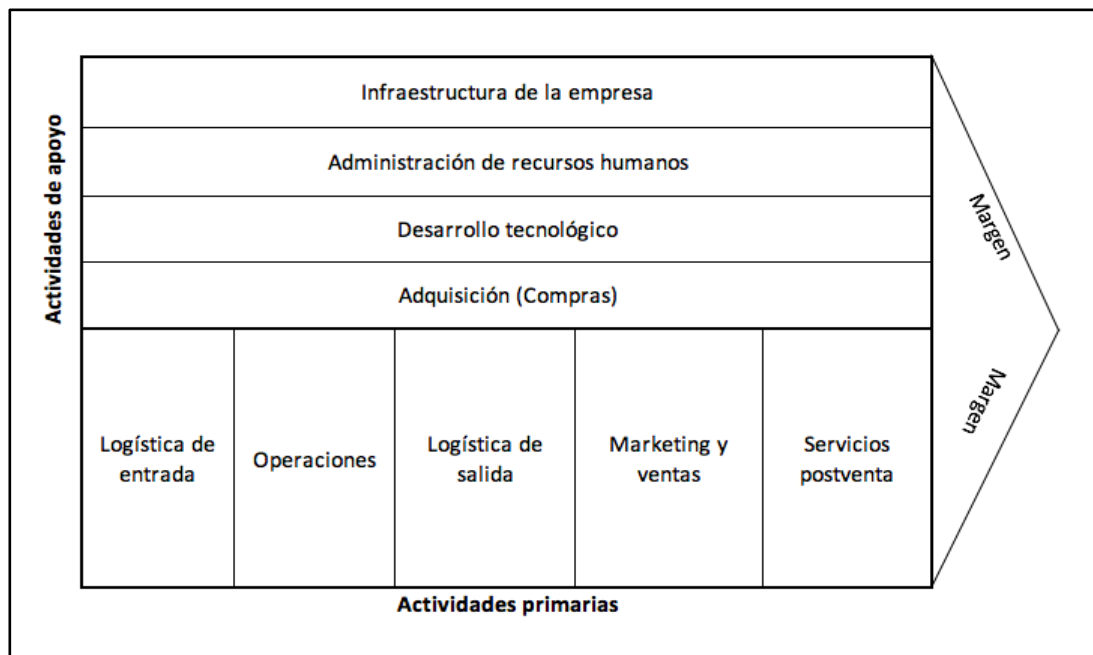
La cadena de valor se divide en dos grupos de actividades: primarias y de apoyo. Las primarias están vinculadas directamente con la producción concreta del producto, en la venta al cliente y como el servicio post venta, dentro de una organización se dividen en 5 categorías generales:

- Logística de entrada
- Operaciones
- Logística de salida
- Marketing y ventas
- Servicios postventa

Las actividades de apoyo dan soporte a las primarias e inversamente:

- Infraestructura de la empresa
- Administración de recursos humanos
- Desarrollo tecnológico
- Compras

Figura 4. Cadena de Valor



Fuente: Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. (Porter, 2010)

Elaboración: El autor

Según el gráfico representado de la cadena de valor, recursos humanos, desarrollo tecnológico, compras, logística de entrada y marketing respaldan a las actividades primarias de operaciones, pero la infraestructura no se relaciona con ninguna aunque funciona como soporte. De acuerdo en como se realizan las actividades de valor juntamente con las economías se determina si una empresa tiene costes bajos con relación a la competencia. Para poder identificar las actividades es necesario separar las de forma estratégicas y tecnológicas, puesto que muy pocas veces coinciden con las clasificaciones contables. (Porter, 2015)

Actividades primarias

Logística de entrada: Son actividades que van con el ingreso, el almacenamiento y distribución de ciertos factores que intervienen en el producto como: los materiales su manejo, el almacenamiento, los inventarios, el transporte y ciertas devoluciones que se hace a proveedores.

Operaciones: Incluyen las actividades relacionadas con la transformación de la materia prima y diferentes componentes para el producto terminado como: el empaquetado, mantenimiento de equipos, las pruebas y controles de calidad y diferentes operaciones de la planta.

Logística de salida: Forman parte procesos por el cual se recibe, almacena y distribuye el producto a los clientes: Inventario de productos terminados, transportación de productos, programación de pedidos.

Marketing y ventas: Están relacionadas las actividades que ayudan a que el producto sea vendido y el cliente pueda llegar a él, como la publicidad, la fuerza de ventas, precios, distribución, canales y promociones.

Servicios postventa: Es la parte donde se ofrece un servicio que genera valor al producto, como: reparación, instalación, arreglos del producto.

Actividades de apoyo

Infraestructura organizativa: Refleja varias actividades como la administración de la empresa, planificación, finanzas, la contabilidad, asuntos legales o gubernamentales, administración pública y de calidad. Esta actividad soporta a toda la cadena no específicamente a cada actividad individual, se le ve como un gasto general, pero puede ser una fuente de ventaja competitiva grande. (Porter, 2015)

Administración de recursos humanos: Las actividades que van relacionadas con la selección, contratación y capacitación del personal respaldan las actividades primarias y de apoyo. La administración de recursos humanos es un factor muy influyente para tener una ventaja competitiva porque aquí se refleja la capacidad y motivación que tiene el personal con respecto a la empresa y su costo.

Desarrollo tecnológico: Para obtener valor las actividades disciernen de la parte tecnológica, parte de los procesos, y la integración de la tecnología como parte de los procesos. Existe mucha variedad en cuanto a tecnologías que puede ocupar una empresa porque empieza a partir desde preparación de documentos hasta el producto final. Para mejorar los procesos y los productos se tiene un desarrollo tecnológico que incluye desde el diseño e investigación preliminar del producto, procesos y mantenimiento, además apoya a la cadena en cada una de las

actividades sean primarias o de apoyo. Para obtener una ventaja competitiva es primordial contar con un desarrollo tecnológico clave.

Adquisición: Hace referencia a las compras de la parte productiva que se utilizarán en la cadena de valor, que pueden ser: materias primas, suministros, maquinarias, equipos, edificios.

Tipos de actividad

Dentro de las actividades primarias y de apoyo existen tres tipos que van ligadas directamente con la ventaja competitiva:

1. Actividades directas: Van directamente con la creación de valor para el cliente por ejemplo: el ensamblaje, calidad, ventas, publicidad, diseño y reclutamiento.
2. Actividades indirectas: Estas ayudan a realizar actividades directas de manera continua: el mantenimiento, programación, la fuerza de ventas.
3. Aseguramiento de calidad: Garantiza la calidad de las anteriores actividades: supervisión, pruebas de calidad, evaluaciones.

Es primordial para obtener una ventaja competitiva saber diferenciar entre los tres tipos de actividades, ya que dependiendo del sector industrial las indirectas pueden formar parte de los costos o viceversa. (Porter, 2015)

Dentro de un sector la cadena es muy amplia donde se puede encontrar varias fuentes de ventaja competitiva, con respecto a la competencia las cadenas de valor no son iguales aunque se puedan tener parecidas, pero tienden a ser las que generan una ventaja.

Valor desde la competencia, es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece, se puede medir por los ingresos totales, dependiendo del precio y las unidades que se logran vender. Para que una empresa sea rentable el valor tiene que ser mayor a los costos, y la cadena tiene el valor total que se refleja en las actividades relacionadas con la creación de valor de margen. Las actividades son procesos que se realizan para crear un producto, el margen es la diferencia del valor total y el costo total de los procesos. (Porter, 2015)

1.2.2.2. Cadena de valor según Chase y Jacobs

Todos los productos y los servicios se consiguen a través de una línea de actividades relacionadas entre sí, por esta razón es importante para una empresa conocer los diferentes procesos que tienen cada una para conocer de que manera se obtienen, además es importante coordinarlas. Pero no es suficiente para encontrar una ventaja estratégica, porque el punto faltante es el agregar valor a cada uno de los procesos y por esta razón se crea la cadena de valor. (Chase y Jacobs, 2010)

La cadena de valor es la sucesión de procesos relacionados entre si que crean un producto o un servicio que tenga como finalidad satisfacer a los clientes, una actividad dentro de un proceso debe generar valor a las actividades anteriores, eliminar los costos innecesarios y el desperdicio. La cadena de valor como concepto tiende a reforzar los vínculos entre procesos y desempeño tanto internos como también los proveedores y los clientes, además este concepto busca la aplicación en los diferentes tipos de procesos:

Procesos centrales

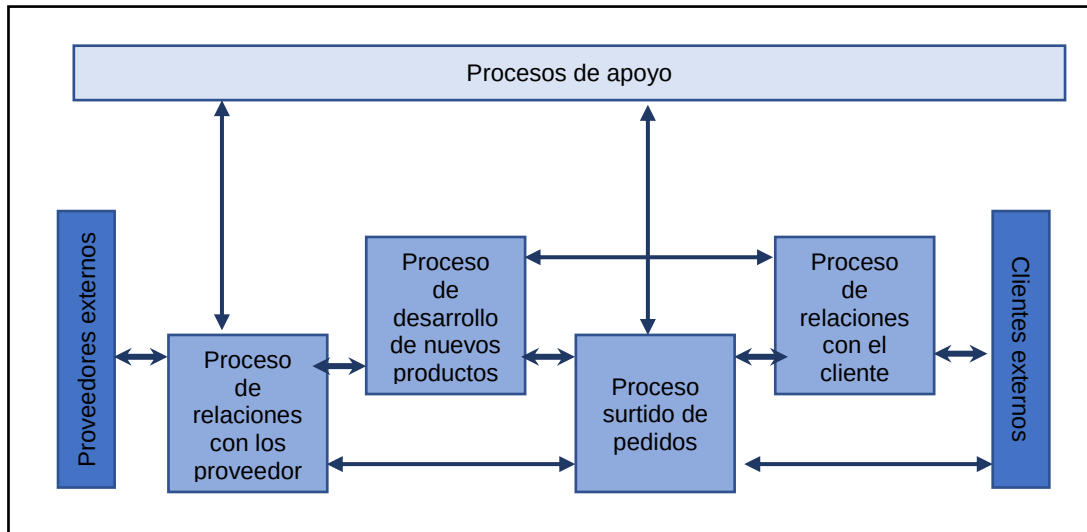
Serie de actividades que generan valor a los clientes externos, existen 4 tipos de procesos centrales:

1. Proceso de relación con los clientes: Aquí participan los empleados con los clientes externos con el fin de identificar, atraer y formar relaciones para que coloquen pedidos.
2. Proceso de desarrollo de nuevo producto o servicio: Se encuentran los empleados encargados de diseñar y desarrollar nuevos productos o servicios, y pueden ser bajo pedidos de clientes o simplemente por que el mercado lo pide.
3. Proceso de surtido de pedidos: Están las actividades relacionadas con la entrega de productos o de dar el servicio para los clientes.
4. Proceso de relación con proveedores: Aquí los trabajadores eligen a los proveedores de los materiales y servicios, es de suma importancia poder elegirlos bien ya que en este proceso se puede generar valor considerablemente, como un precio justo además tiempos de entregas y obtener ideas de ellos.

Proceso de apoyo

Este tipo de proceso entrega recursos de primera necesidad e insumos a los procesos centrales para su funcionamiento, por eso forman parte importante de la administración de la empresa. (Chase y Jacobs, 2010)

Figura 5. Cadena de valor (Chase y Jacobs)



Fuente: Administración de operaciones: producción y cadena de suministros. (Chase y Jacobs, 2010)

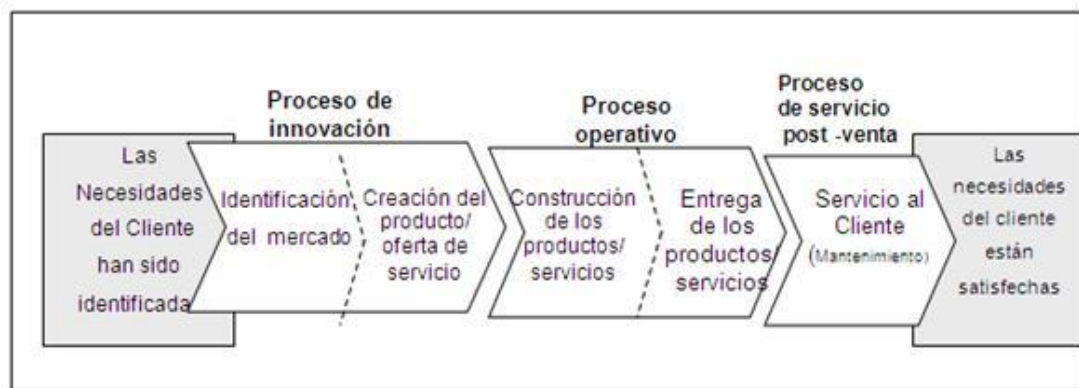
Elaboración: El autor

1.2.2.3. Modelo de cadena genérica de valor según Kaplan y Norton

Todos los negocios poseen un grupo de procesos que generan valor para los clientes y obtener resultados positivos financieramente, de esta manera Kaplan y Norton (2008) en su libro “El cuadro del Mando Integral” propone una nueva cadena de valor genérica con tres procesos principales y no dos como anteriormente Porter había explicado:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

Figura 6. Cadena de Valor Genérica



Fuente: El cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 2008)

Recuperado de: <https://www.google.com.ec/imghp?hl=en&tab=wi>

Innovación: En este primer proceso se divide en dos partes, la primera en identificar el mercado donde se indaga toda necesidad presente o futura de los clientes, la segunda es el crear el producto o el servicio que van a satisfacer dichas necesidades.

Operaciones: Está dividido en dos actividades la elaboración del producto o servicio y la entrega de los productos y servicios, este proceso es el más importante de la cadena porque anteriormente es la fuente de sistemas de medición de actuación de la mayor parte de las empresas.

Servicio posventa: Es el paso más importante dentro de la cadena interna de valor, se enfoca en servir y atender al cliente luego de la venta del producto o servicio en donde se pueden obtener varias estrategias con el fin de satisfacer las necesidades al cliente y generar valor. (Kaplan y Norton, 2008)

1.2.2.4. La cadena de valor, sus vínculos y actividades.

Para poder obtener una ventaja estratégica es necesario que los directivos entiendan las actividades que cumplan con el resultado, la exploración de una estrategia sólida termina con la comprensión de la cadena de valor industrial. La cadena de valor industrial es un grupo coherente de actividades que generan valor partiendo por la materia prima hasta el producto terminado de los usuarios finales, para que una empresa obtenga una ventaja competitiva en el mercado es necesario comprender la cadena de valor en su totalidad y no solamente en la parte que la empresa esté operando. (Hansen y Mowen, 2010)

De esta manera la separación de las diferentes actividades estratégicas es el punto inicial para poder implementar nuevas estrategias como liderazgo en costos o la diferenciación. Un punto importante para lograr entender la cadena de valor es reconocer los vínculos o las conexiones entre las diferentes actividades, sean exterior o interior a la empresa para esto es importante identificar y comprender los dos vínculos:

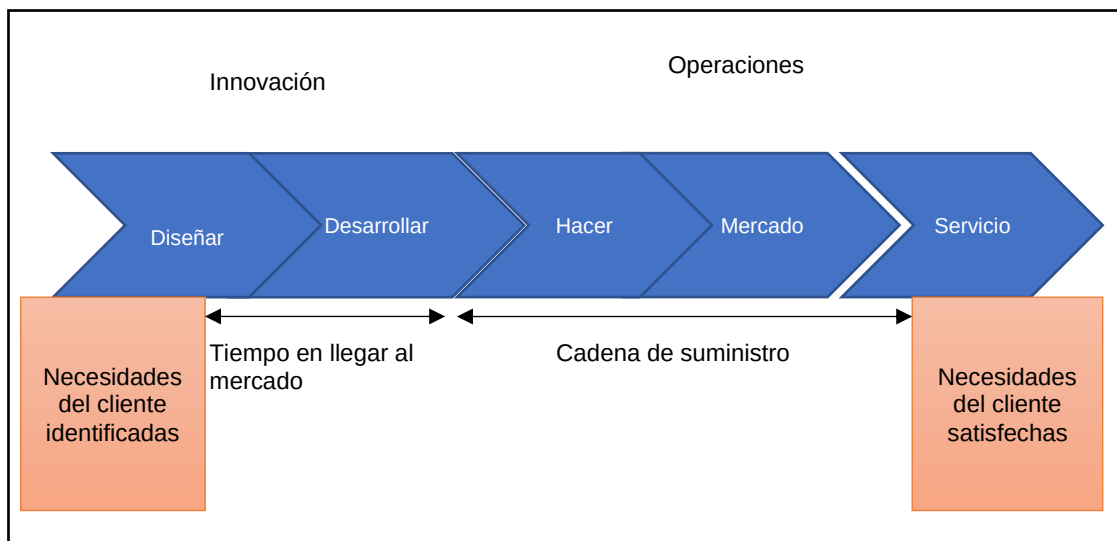
- Vínculos internos: Son conexiones entre las actividades que se realizan dentro de la cadena de valor interna de la empresa.
- Vínculos externos: Son las que se conectan con las actividades de la cadena de valor con sus clientes y sus proveedores; vínculos con el proveedor y vínculos con el cliente. (Hansen y Mowen, 2010)

1.2.2.5. Tipos de cadena de valor

Cadena de valor extendida

Porter propone una cadena de valor extendida que se refiere a las actividades que suman valor a partir de la entrega de insumos hasta la entrega del producto al cliente final, pero no toma en cuenta algo muy importante como la innovación, en donde Kaplan y Norton proponen una cadena de valor extendida que está dividida en dos partes: la innovación y operaciones. El primero está dividido en eslabones que son diseño y desarrollo, la segunda parte corresponde a operaciones que tiende a ser la cadena de valor tradicional como se indica en el siguiente gráfico. (Francés, 2006)

Figura 7. Cadena de Valor extendida



Fuente: Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. (Francés, 2006)

Elaboración: El autor

La parte de innovación forma parte de la creación de valor o llamada onda larga referida al tiempo de lanzamiento, una empresa para poder alcanzar una ventaja competitiva necesita crear nuevos productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes. (Francés, 2006)

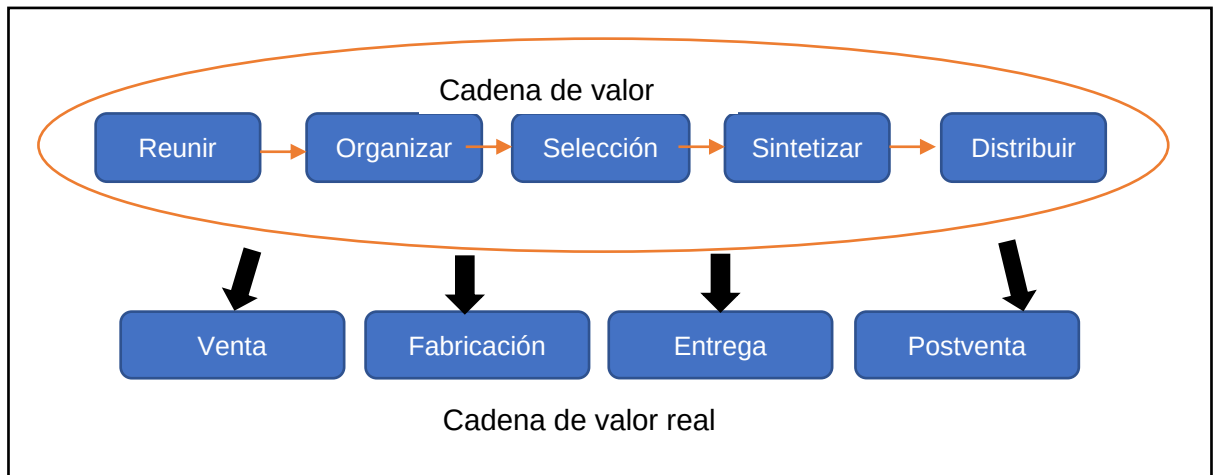
Cadena de valor virtual de Rayport y Sviokla

La cadena virtual está aplicada mediante el comercio electrónico como una interfaz entre vendedor y clientes, con el constante cambio las empresas comienzan a utilizarla y es importante conocer las etapas que son:

- Reunir: Se refiere a reunir toda la información de pedidos o consultas de clientes que son recibidas mediante la página web.
- Organizar: Se dedica a ordenar la información recibida para poder ingresarla en bases de datos.
- Seleccionar: En esta etapa los pedidos se seleccionan por los procesadores clasificando la información según el área funcional de la cadena de valor real.
- Sintetizar: Toda la información en esta etapa es procesada y ordenada según el formato necesario para el destinatario.

- Distribuir: La información recopilada es enviada a los departamentos de la cadena de valor tradicional. (Francés, 2006)

Figura 8. Cadena de Valor virtual



Fuente: Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. (Francés, 2006)

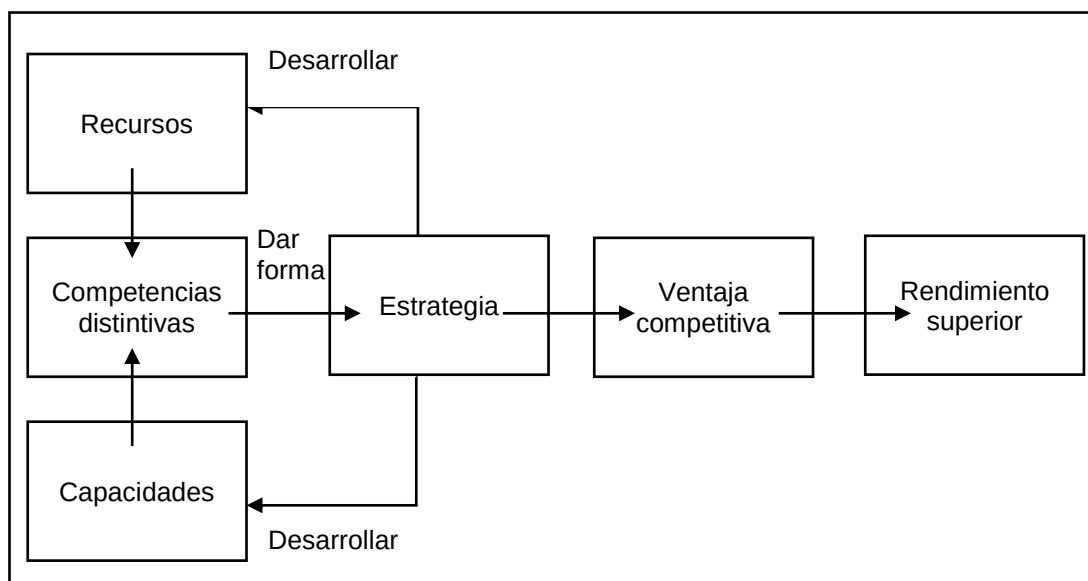
Elaboración: El autor

La cadena de valor sirve como una herramienta estratégica para conocer las fuentes de una ventaja competitiva analizando los costos y el punto de diferenciación con relación a la competencia, pues cada empresa al reflejar mediante sus cadenas de valor su posición, las estrategias a implementar y el éxito de cada una de ellas, por eso es necesario conocer como generar e implementar estrategias competitivas.

1.2.2.6. Relación capacidades, estrategias y ventaja competitiva.

Existe una estrecha relación entre las capacidades, las estrategias de una compañía y su ventaja competitiva como se explica en el siguiente cuadro; las competencias distintivas crean las estrategias que la empresa desea aplicar, y esto genera una ventaja competitiva además de un rendimiento superior. También es importante saber que las estrategias a su vez desarrollan nuevas capacidades y nuevos recursos o también los puede fortalecer, y esto crea una relación recíproca y no lineal. (Hill, Jones, Pérez y Soto, 2009)

Figura 9. Relación capacidades, estrategias y ventaja competitiva



Fuente: Administración estratégica. (Hill, Jones, Pérez y Soto, 2009)

Elaboración: El autor.

1.2.2.7. Diferencias entre los autores.

Tabla 7. Diferencia entre autores

Autores	Porter	Chase y Jacobs	Kaplan y Norton
Definición	Herramienta para poder dividir la empresa en sus actividades con el fin de encontrar valor en cada una de ellas, la cadena contiene el valor total que consiste en actividades relacionadas con valor y margen.	Es la sucesión de procesos relacionados al crear un producto con la finalidad de satisfacer al cliente, cada proceso tiene actividades que deben generar valor y reducir costos.	En base a la cadena de valor de Porter los autores proponen una cadena de valor extendida en donde añaden dos segmentos diferentes que son innovación y operaciones.
Partes	Actividades primarias y actividades de apoyo.	Procesos centrales y procesos de apoyo.	Proceso de innovación, operaciones y servicio postventa.

Se dividen en:	Actividades primarias:	Procesos centrales:	Proceso innovación:
	• Logística de entrada • Operaciones • Logística de salida • Marketing y ventas • Postventa	• Relación con clientes • Desarrollo de nuevos productos • Surtido de pedidos • Relación con los proveedores	• Identificación del mercado • Creación del producto
	Actividades de apoyo:	Procesos de apoyo:	Proceso operativo:
	• Adquisición • Desarrollo tecnológico • Recursos humanos • Infraestructura	• Recursos • Insumos	• Construcción de productos • Entrega de productos
			Proceso de posventa:
			• Servicio al cliente • mantenimiento

Fuente: Porter (2015), Chase y Jacobs (2010), Kaplan y Norton (2008).

Elaboración: El autor

1.2.3. Estrategia competitiva

1.2.3.1. Concepto de estrategia

Según Johnson y Scholes (1993) estrategia se define como la dirección y el alcance que tiene una compañía en el largo plazo, intenta conseguir ventajas dentro de un mercado cambiante con el fin de satisfacer las necesidades de clientes y especialmente lo que esperan los accionistas.

También Andrews (1977) tiene la definición de estrategia como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de manera que definan en que clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser” (Monge, 2010)

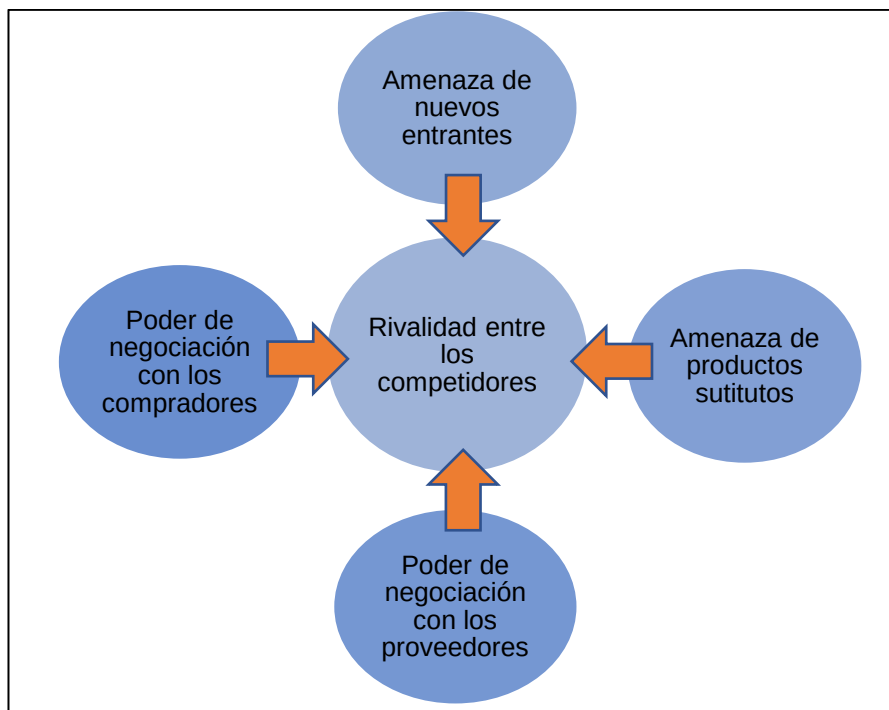
1.2.3.2. Estrategia competitiva

Para Porter (2015) define como estrategia competitiva a toda estrategia que tiene acción ofensiva o defensiva para formar una defensa contra las cinco fuerzas competitivas para lograr tener una superioridad que el promedio de las empresas en el sector industrial, existen varios métodos o formas para poder realizar:

- Establecer un posicionamiento a la empresa para poder tener una defensa muy sostenida contra las fuerzas actuales.
- Intentar buscar un equilibrio de las fuerzas mediante cualidades estratégicas para colocar a la empresa en una mejor posición.
- Prevenir los cambios en los diferentes factores que están basados las fortalezas tomando las decisiones correctas, para seleccionar una estrategia que sea de difícil imitación o la competencia no la tenga. (Porter, 2008)

Cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector

Figura 10. Cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. (Porter,2008)

Elaboración: El autor

- **Rivalidad entre competidores:** Es la rivalidad que existen entre las empresas dentro del mismo sector industrial que ofrecen el mismo tipo de producto.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** Se refiere a la potencial entrada de nuevos competidores dentro de la industria que ofrecen el mismo tipo de producto.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Es el potencial ingreso de empresas que puedan producir o distribuir productos alternos dentro de la industria.
- **Poder de negociación con los proveedores:** Se refiere a la capacidad que tienen los proveedores dentro de la industria para negociar los precios.
- **Poder de negociación con los compradores:** Es el poder que tienen los compradores para poder negociar y obtener mejores precios dentro de una industria.

1.2.3.3. Estrategias competitivas genéricas

Para poder definir de la forma más general se encuentran tres estrategias genéricas que intentan buscar una posición defendible en contra de la competencia en el largo plazo, el objetivo de las estrategias genéricas es destacarse ante sus rivales dentro de la industria. (Porter, 2015)

Liderazgo en costos

Esta estrategia busca obtener un liderazgo en costos globales a través de un conjunto de políticas, además intenta buscar de manera agresiva la reducción de costos manteniendo un control de gastos, sean fijos o variables, restar costos en las áreas de I+D, marketing y ventas. Todas estas medidas deben ser controladas por la dirección manteniendo la calidad y el servicio.

Para alcanzar esta estrategia es necesario que tenga una participación en los mercados, por ejemplo tener una preferencia en el acceso a la materia prima, además de necesitar una inversión grande al inicio con nuevos equipos y especialmente con las pérdidas al inicio, pero al lograr un liderazgo en costos las utilidades son de alto margen siempre y cuando se reinviertan en el equipo y las instalaciones. (Porter, 2015)

Diferenciación

La segunda estrategia intentará que el producto o servicio sea diferente, de esta manera que en el mercado sea percibido como único, existen varias formas de aplicar la diferenciación como: imagen o diseño de la marca, nueva tecnología, servicio al cliente, o sistemas de distribución. El momento en que se logre una diferenciación la empresa obtendrá rendimientos mayores al promedio, además de tener una posición defendible contra las fuerzas competitivas, la estrategia lleva a los clientes a ser fieles a la marca y así evitar productos sustitutivos. La diferenciación tiene complicación en el liderazgo de costos porque sus actividades requieren más atención y son más costosas, además que no todas las personas estarán dispuestas a pagar por un precio alto. (Porter, 2015)

Enfoque o concentración

La última estrategia genérica se basa en concentrarse en un solo segmento de productos o del mercado a diferencia a las anteriores estrategias que se basan en toda la industria, se enfoca en ofrecer un servicio exclusivo a un mercado segmentado a diferencia de las demás empresas que buscan en un mercado más grande, cabe recalcar que esta estrategia no logra tener costos bajos, ni tampoco tiene una diferencia en modo general al público pero puede lograr cualquiera de las dos estrategias en su pequeño segmento.

La concentración es una estrategia que se enfoca en mercados donde la competencia es débil y es menos vulnerable logrando una defensa en contra de las fuerzas competitivas. (Porter, 2015)

1.2.3.4. Requisitos para aplicar las estrategias genéricas

Tabla 8. Requisitos de las estrategias genéricas

Estrategia genérica	Habilidades y recursos necesarios	Necesidades organizacionales
Liderazgo en costos	○ Inversión en capital ○ Refuerzo en ingeniería de procesos ○ Supervisión adecuada en mano de obra ○ Productos que facilite la manufactura ○ Sistema de distribución económico	○ Alto control a costos ○ Con frecuencia informes de control ○ Las responsabilidades como la organización estructuradas adecuadamente ○ El cumplimiento de objetivos como un incentivo
Diferenciación	○ Adecuado marketing ○ Ser creativos ○ Nivel alto de investigación ○ Tecnología de calidad ○ Trayectoria larga en la industria ○ Ayuda mutua entre los diferentes canales	○ Departamento de I+D, marketing bien coordinados ○ Incentivar a la mano de obra creativa, calificada o científicos
Enfoque	○ Combinar las diferentes políticas antes presentadas de acuerdo con el objetivo estratégico	○ Combinar las diferentes políticas antes presentadas de acuerdo con el objetivo estratégico

Fuente: Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Porter, Michael (2015)

Elaboración: El autor.

1.2.3.5. Riesgos de las estrategias genéricas

Tabla 9. Riesgos de las estrategias genéricas

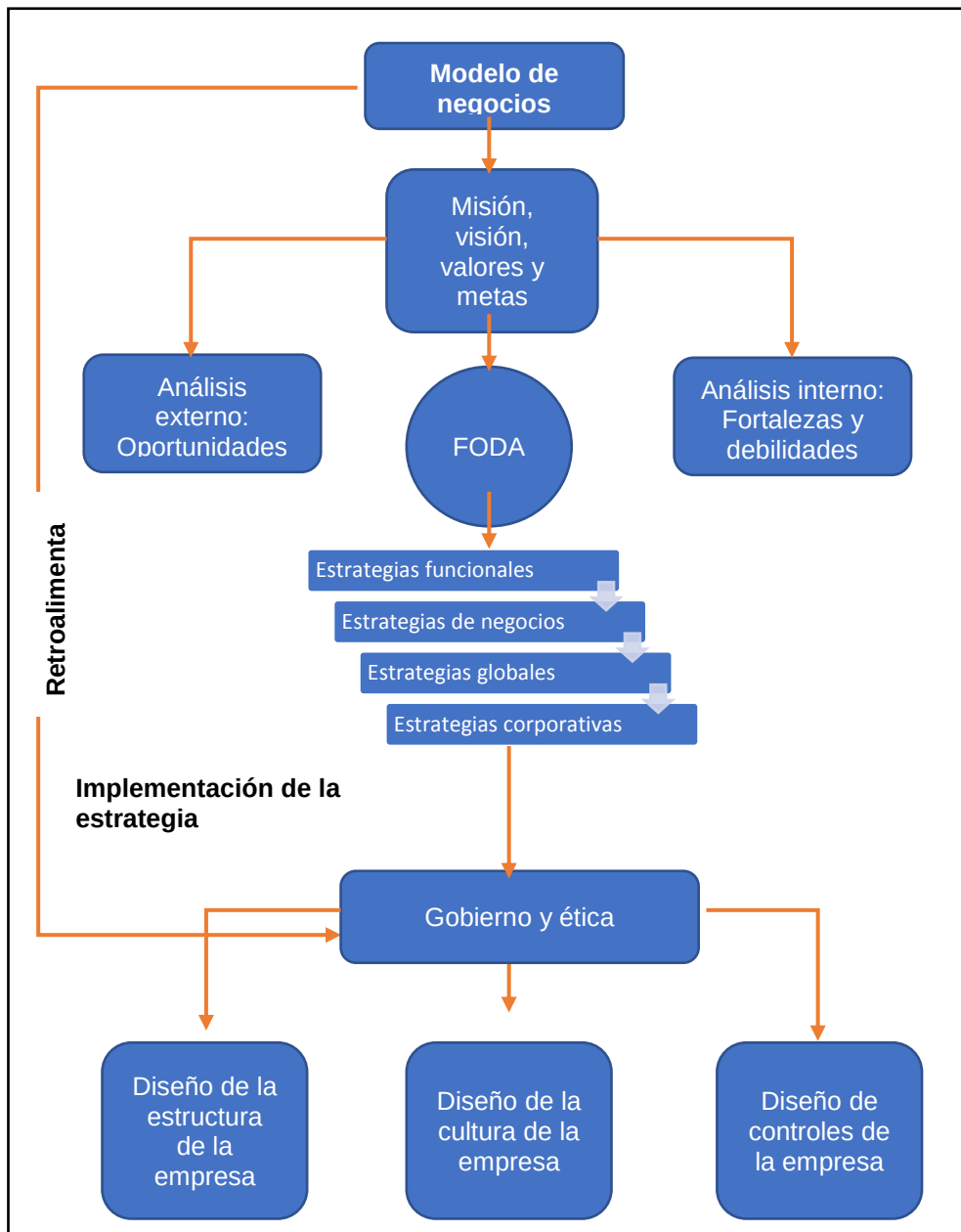
Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Liderazgo en costos no es sostenible: ○ La competencia imita ○ Tecnología cambiante ○ No se acerca a una diferenciación	La diferenciación no es sostenible: ○ Imitación de la competencia ○ Es menos importante para los compradores ○ Se aleja a los costos bajos	El enfoque puede ser imitado: ○ Tiende a desaparecer la demanda ○ Se disminuyen las diferencias entre segmentos

Fuente: Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Porter, Michael (2015)

Elaboración: El autor.

1.2.3.6. Formulación de estrategias

Figura 11. Implementación de estrategias



Fuente: Administración estratégica: un enfoque integral. CWL Hill, GR Jones, YMV Pérez, GAS Soto. (2011)

Elaboración: El autor

1.2.3.7. Tipos de estrategias

Con el paso del tiempo las estrategias de una empresa van cambiando, están basadas en acciones anteriormente planificadas en donde la dirección debe tomar decisiones para enfrentarlas y dar una solución, de esta manera pueden escoger entre varias opciones de estrategias para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. (Hill, Jones, Pérez, Soto, 2011)

Primero están divididas en dos tipos de estrategias según el nivel de la empresa que son: Estrategia cooperativa o diversificada y estrategia de la unidad de negocio.

Estrategias corporativas

La estrategia corporativa se encuentra a nivel de toda la empresa, está constituida por el plan estratégico de la empresa por parte de los administrativos, está enfocada en asignar capital y recurso a las diferentes unidades del negocio, se puede diversificar a varias industrias pueden los negocios estar relacionados o no, el alcance puede llegar a ser local, nacional, multinacional o global, tomar acciones en las diferentes industrias adquiriendo nuevos tipos de negocios. (Hill, Jones, Pérez, Soto, 2011)

Estrategia de unidad de negocios

Es un plan de acción que lo hace la administración para un único negocio, está basado en el enfoque para una sola unidad de negocio específica, son acciones proactivas con el fin de vencer a la competencia como mejor diseño de producto, mejor calidad, mejor servicio o más productos. Pueden existir acciones colaborativas o también alianzas estratégicas. La estrategia de unidad de negocio tiene dentro de ella estrategias funcionales clave en recursos humanos, marketing, compras, I+D, ventas distribución entre otras. (Hill, Jones, Pérez, Soto, 2011)

1.2.3.8. Proceso de implementación estratégica

Para poder obtener una buena planeación estratégica es importante contar con cierto proceso que consta de 5 pasos:

1. Escoger cual es la misión de la empresa y sus metas corporativas.
2. Hacer un análisis del entorno externo de la empresa con el fin de identificar oportunidades y amenazas.

3. Realizar un análisis interno operativo de la empresa para poder identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Escoger estrategias que estén basadas en las fortalezas de la empresa para poder contrarrestar sus debilidades aprovechando también las oportunidades con el fin de anular amenazas, pero siempre tienen que estar encaminadas con la misión y las metas de la organización pues tienen que lograr que el modelo de negocio sea viable o obtengan una ventaja competitiva.
5. Implementación de las estrategias. (Hill, Jones, Pérez, Soto, 2011)

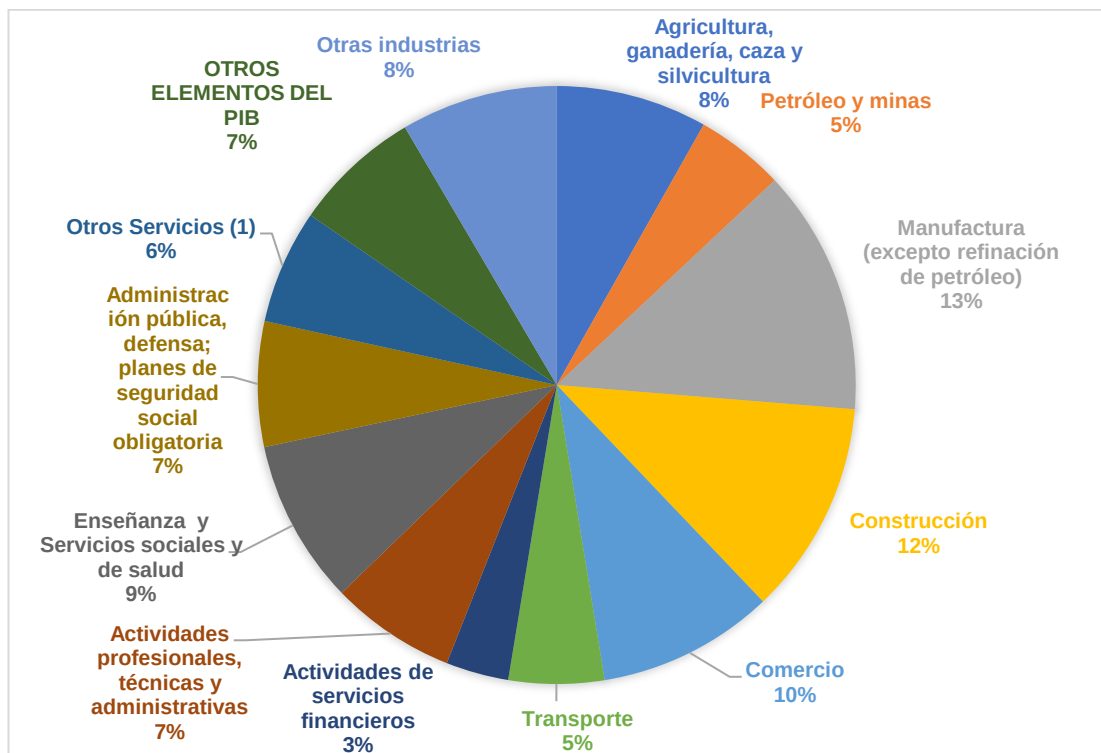
CAPÍTULO 2

Análisis externo e interno de las empresas

2.1 Análisis del sector

Según datos del Banco Central del Ecuador la economía del país y su producción se divide en varias industrias, además dentro de cada sector se encuentran los tipos de empresas que en este caso los supermercados ocupan el 10% del comercio ante el total del PIB, por esta razón Supermaxi y Gran Akí están dentro de este sector que es uno de los que más aporta dentro de los ingresos del país. La Figura 12 representa a todas las industrias del país incluyendo la del comercio sobrepasada únicamente por la construcción con un 12% y la manufactura con un 13%.

Figura 12. Producto Interno Bruto del Ecuador por sector



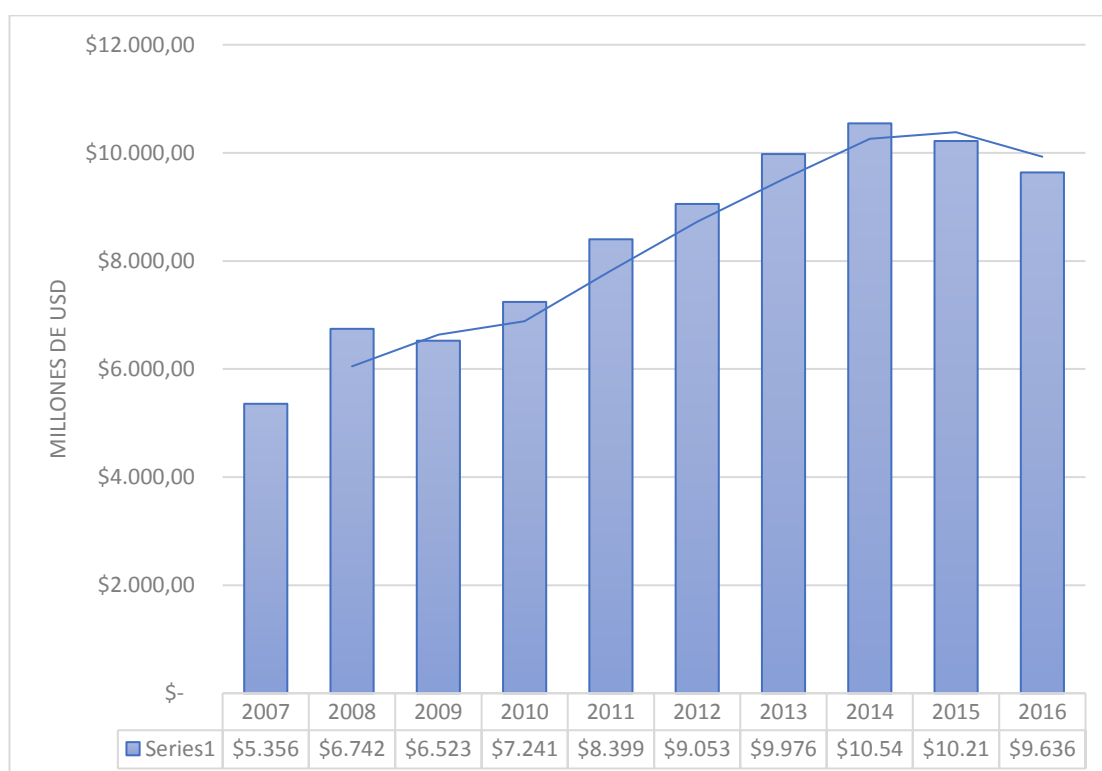
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: El autor

Una vez identificado el sector industrial al que pertenecen las empresas Supermaxi y Gran Akí, se analiza a la industria de comercio como explica la Figura 13. Este tuvo un crecimiento desde 2007 a 2014, pero en el año 2015 tuvo una reducción al igual que en el 2016. Para el año 2017 se obtuvo una recuperación con proyección de crecimiento para el siguiente año según datos recopilados en el Banco Central del Ecuador.

Comercio

Figura 13. Crecimiento del sector Comercio en Ecuador de 2007 a 2016



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: El autor

Para obtener una posición competitiva dentro del mercado es necesario conocer el sector industrial, que tan competitivo es y como se ha comportado durante un periodo de tiempo, como se analizó anteriormente definiendo la industria y su producción. Además, se debe estudiar las utilidades de la empresa con relación a los competidores que están dentro.

2.1.1 Participación en el mercado de Cuenca

Corporación Favorita dentro del sector comercial de supermercados es la empresa líder en el país, según datos de la Superintendencia de Compañías y la revista EKOS, la empresa que tiene como competidor cercano es Corporación El Rosado con sus supermercados Mi Comisariato, pero no se estudiará la participación en el país, sino dentro de la ciudad de Cuenca.

En Cuenca el sector de supermercados es reducido lo cual se decidió escoger para hacer el estudio a 5 competidores según el tamaño, y la popularidad dentro de la ciudad:

1. Coral Hipermercados
2. TIA S.A.
3. Megatienda del Sur
4. Mega Supermercado Santa Cecilia
5. Supermercado Center Plaza

Es importante mencionar que en el último año el ingreso de Comercial Trujillo como un hipermercado tiende a ser una competencia directa igual para Supermaxi, pero en su mayoría para Gran Akí, no se analizó esta empresa ni se le hace una comparación porque se inauguró este año y no se encuentran datos registrados de sus ingresos o utilidades.

La mejor forma para estudiar un sector es mediante los fundamentos estructurales de la rentabilidad, el primer paso para un buen análisis es saber entender el tiempo adecuado según el sector, para este caso sería de 3 a 5 años. Lo cual el estudio va dirigido al promedio de este período y no a la de cada año.

La base del análisis del sector no es aceptar si es atractivo o no, sino la de entender en donde nace la competencia y las bases de su rentabilidad, por esta razón se ha decidido buscar en la Superintendencia de compañías las utilidades de las empresas seleccionadas como indica la Tabla 10 y reconocer la participación en el mercado.

Tabla 10. Participación del mercado en Cuenca de supermercados e hipermercados

Supermercados	Utilidad 2017	Participación %
Supermaxi y Gran Akí (Corporación Favorita)	\$ 148,382,201.95	73.097%
Tía S.A.	\$ 39,705,329.78	19.560%
Coral Hipermercados	\$ 14,272,372.60	7.031%
Megatienda del Sur	\$ 598,041.66	0.295%
Mega Supermercado Santa Cecilia	\$ 33,577.33	0.017%
Supermercado Center Plaza	\$ 1,342.86	0.001%
Total del mercado	\$ 202,992,866.18	100%

Fuente: www.ekosnegocios.com / Superintendencia de Compañías

Elaboración: El autor

En la tabla anterior se observan las utilidades del último año que se utiliza para reconocer la estructura del mercado, cabe recalcar que los valores representan a todo el país, la mayor parte con un 73% la tiene Corporación Favorita con sus locales de Supermaxi y Gran Akí. Coral Hipermercados ocupa el tercer lugar debido a que los datos de TIA S.A. también corresponden a todo el país, y Coral Hipermercados tiene menos presencia en otras ciudades con relación a TIA S.A. y Corporación Favorita. Ocupando un porcentaje menor lo tiene Mega Tienda del Sur que en los últimos años viene con un crecimiento considerado y se podría suponer en un futuro no muy lejano como competencia directa, y por último con partes no muy grandes tiene Mega Supermercado Santa Cecilia y Center Plaza, todo esto quiere decir que el mercado por el momento lo tiene ocupado con su mayoría las empresas estudiadas en esta investigación.

2.1.2 Consumidores

Los supermercados en la ciudad de Cuenca tienen que tener claro a que tipo de clientes esta dirigido, de esta forma establecer estrategias y generar una ventaja ante la competencia por esta razón es importante conocer al segmento que está dirigido.

Se ha hecho un análisis de los diferentes públicos que frecuentan estos supermercados y cual es su mayoría.

Tabla 11. Segmento por supermercados e hipermercados

Supermercados	Segmento
Supermaxi	Clase media y media alta
Gran Akí	Todas las clases sociales
TIA SA	Clase media baja y baja
Coral Hipermercados	Todas las clases sociales
Megatienda del Sur	Clase media y baja
Mega Supermercado Santa Cecilia	Clase baja, media y alta
Supermercado Center Plaza	Clase media y media baja

En la siguiente parte del análisis de la industria es necesario conocer la rentabilidad de cada una de las empresas para saber su variación según sus ingresos, si han crecido o disminuido, de esta manera conocer más a fondo a cada uno de los competidores y poder tomar decisiones estratégicas para la empresa. La Tabla 12 muestra los porcentajes de variación de los últimos tres años con relación a sus ventas, información recopilada de la Superintendencia de Compañías.

Tabla 12 Variación en la rentabilidad en los supermercados e hipermercados en Cuenca

Supermercados	Ventas			Variación 2015-2016	Variación 2016-2017
	2015	2016	2017		
Supermaxi y Gran Akí (Corporación Favorita)	\$ 1,989,012,100.03	\$ 1,887,147,694.00	\$ 1,948,912,008.00	-5%	3%
Tía SA	\$ 623,585,489.13	\$ 633,138,561.50	\$ 659,995,668.80	2%	4%
Coral Hipermercados	\$ 251,807,693.07	\$ 255,191,403.40	\$ 293,988,040.70	1%	15%
Mega Tienda del Sur	\$ 35,395,944.70	\$ 37,983,500.30	\$ 43,439,032.40	7%	14%
Mega Supermercado Santa Cecilia	\$ 9,389,873.34	\$ 9,172,347.43	\$ 8,471,518.20	-2%	-8%
Supermercado Center Plaza	\$ 1,292,100.33	\$ 1,005,137.92	\$ 1,037,693.75	-22%	3%

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Elaboración: El autor.

La anterior tabla indica a las diferentes empresas en los últimos 3 años, donde se puede observar que Supermaxi y Gran Akí tienen ventas menores para el 2016 pero en el 2017 tienen un crecimiento del 3% lo cual indica una variación positiva. TIA

S.A., Coral Hipermercados y Megatienda del Sur en sus resultados tienen un crecimiento positivo año a año. Esto quiere decir que están teniendo más acogida y sus ventas crecen, lo contrario con Santa Cecilia que su variación tiende a ser negativa, y Center Plaza se pudo recuperar para el 2017 a relación de su variación negativa en 2016.

La tabla puede dar el porque ciertos supermercados tienen una diferencia positiva en su variación, se puede decir que en el año 2016 donde se redujeron las ventas el público tuvo de preferencia ciertas tiendas debido a precios mas bajos y por eso sus resultados fueron positivos.

Conociendo la industria, el sector y la participación de Supermaxi y Gran Akí es importante saber que para hacer un análisis del mercado de supermercados se tiene que saber la estructura con tres pilares fundamentales:

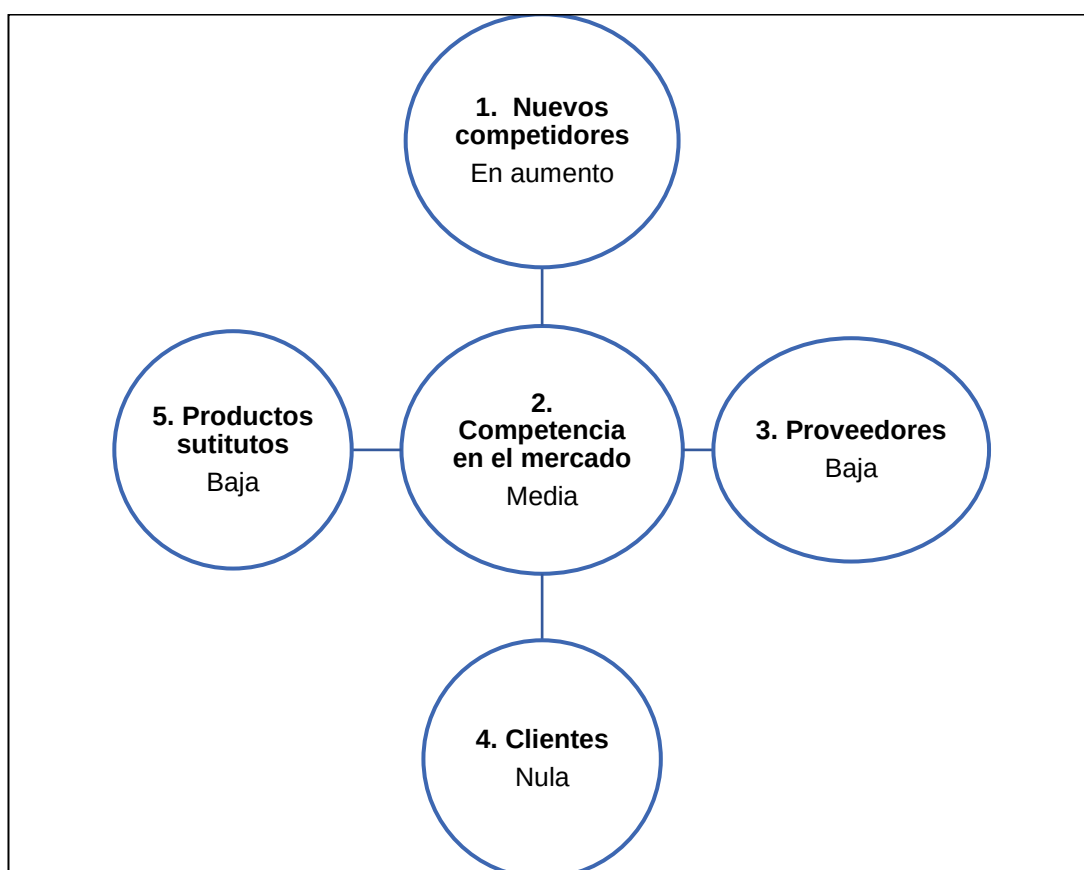
1. Los productores o fabricantes que llegan a ser los proveedores.
2. Los supermercados, los hipermercados, y tiendas de barrio.
3. El consumidor final o clientes.

De esta manera para poder formular una estrategia dentro del mercado es necesario no solamente conocer las fuentes de rentabilidad y su variación sino definir la estructura del sector, por eso Porter propone las 5 fuerzas competitivas que se dan a detallar de Supermaxi y Gran Akí.

2.1.3 Cinco fuerzas Competitivas de Porter

Dentro de una planificación estratégica exitosa se debe enfocar y hacer un análisis de las consecuencias de la rentabilidad en el largo plazo dentro de un sector o una industria, de esta manera evaluar los objetivos y recursos que tienen las empresas Supermaxi y Gran Akí tomando como base a las 5 fuerzas propuestas por Porter.

Tabla 13 Cinco fuerzas competitivas de Supermaxi y Gran Akí



Fuente: Ventaja Competitiva (2008)

Elaboración: El autor

1. Amenaza de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores dentro del sector de supermercados para Supermaxi y Gran Akí es mínima, debido al tamaño y a los volúmenes de compras que tienen con sus proveedores además del poder de negociación que se tiene. La ventaja de Supermaxi es los años que tiene dentro del sector, esto claramente les da mayor confianza a los consumidores además de ofertar los servicios y productos de alta calidad. Para Gran Akí de igual forma obtiene una ventaja con los proveedores, y su nicho de mercado es diferente ofreciendo productos de calidad, pero a menores precios, teniendo en cuenta que este año entra un nuevo rival Comercial Trujillo, pero todavía no se le puede relacionar como competencia debido a su reciente apertura lo cual es de mucha atención para los siguientes años.

2. La rivalidad entre competidores

Dentro del país el principal rival es Corporación el Rosado con su supermercado Mi Comisariato, por su tamaño y su presencia en todo el Ecuador siendo con mayor volumen en la Costa, y Corporación Favorita liderando en la Sierra. Para la ciudad de Cuenca los principales rivales están TIA SA, un supermercado que igual tiene un volumen considerado de tiendas en todo el país, pero directamente como competencia la tiene con Coral Hipermercados. Una tienda de gran tamaño que tiene gran acogida en la ciudad, pero teniendo ciertas diferencias en productos y precios. Cabe recalcar que en los últimos años Megatienda del Sur ha surgido como un gran supermercado que de igual forma tiene gran acogida y pueda ser considerado como competencia, son pocas las diferencias que se pueden encontrar con relación a Supermaxi y Gran Akí como, por ejemplo; productos de calidad, precios bajos, locales ordenados y limpios e incluso la calidad en el servicio.

3. Poder de negociación con los proveedores

Debido a la gran cantidad de productos y marcas que se ofrecen dentro de Supermaxi y Gran Akí, el poder de negociación por parte de los proveedores es bajo. Existen en el 2017 el número de 2969 proveedores en los cuales están medianas empresas, grandes empresas, pero con mayor porcentaje los artesanos y microempresas. Además de contar con producto de marca propia lo cual permite ofertar diferentes mercancías, de esta manera los productos podrían ser reemplazados. Es importante mencionar los beneficios que se tienen al ser proveedores de Corporación Favorita como:

- Compra centralizada y distribución de productos a nivel nacional.
- Exhibición amplia en todos los locales del país.
- Perchado y exhibición de productos sin costos adicionales.
- Plazo de pagos a proveedores más cortos. (Informe anual, 2017)

4. Poder de negociación de los compradores

Supermaxi y Gran Akí al ser supermercados e hipermercados en donde los clientes son los consumidores finales, no existen intermediarios donde se pueda exigir una negociación entre si, en cuanto a los consumidores de manera que son en gran cantidad es difícil poder organizar con cada uno de ellos. Pero los clientes con el pasar del tiempo siempre tienden a ser más exigentes, en necesidad de mejores productos en calidad, cantidad y diferentes servicios, por esa razón Corporación Favorita busca innovarse

ofertando servicios de calidad y que los clientes a su vez obtenga una cadena de beneficios, además cuenta con una comunicación interactiva con los clientes por varias vías donde pueden informarse de productos y servicios. Para atención a cliente y las necesidades se ha abierto un Contact Center como herramienta de respuesta ágil y oportuna de contacto directo con los clientes para sugerencias e información.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los supermercados al ofrecer variedad de productos y de diferentes marcas no se puede realizar un análisis a un producto específico, lo que puede hacerse una comparación es que los consumidores puedan elegir entre comprar en el supermercado, una tienda o un mini mercado en su barrio, a pesar de que los precios no sean mejores, pero por comodidad y tiempo prefieren ciertos productos adquirirlos en estos lugares. La relación de pérdida de estas ventas por elección del consumidor es muy mínima a comparación a las ventas totales del supermercado en este caso Supermaxi y Gran Akí.

Al conocer la parte externa de las empresas Supermaxi y Gran Akí en que sector se desenvuelve y como este afecta o beneficia a las empresas, para la implementación de nuevas estrategias según lo estudiado, pero también es necesario conocer la parte interna de la empresa y conocer sus fuentes de ventaja iniciando con la historia de la empresa.

2.2 Reseña histórica

2.2.1 Supermaxi

SUPERMAXI

el placer de comprar

1952



Supermaxi tiene su nacimiento en el origen de Supermercado La Favorita hoy en día Corporación Favorita. El inicio en 1952 cuando Guillermo Wright abre en el Centro Histórico de Quito la Bodega La Favorita, un local pequeño dedicado a la venta de abarrotes y ciertos productos importados.

1957



La acogida del público fue todo un éxito por ser la primera tienda en el país de este tipo. Para el año 1957 debido al gran desarrollo de la ciudad y el fuerte crecimiento de Bodega La Favorita obliga a buscar un nuevo local y se inaugura el primer supermercado de autoservicio del país.

1975



En 1975 debido al acelerado crecimiento económico del país, y el desarrollo de las actividades comerciales de la compañía llevó a un cambio en su estructura, cambiando de un negocio familiar para abrir el capital a la inversión de nuevos accionistas.

1977

La empresa al contar con 4 locales y debido a la necesidad de contar con un centro de acopio funcional en 1977 se crea la bodega central.



Se centralizan las bodegas desde donde se despacha la mercadería hacia los locales.

1983



Para el año 1983 la empresa decide convertir todos sus locales en comisariatos y unificar el servicio, cambiando de Supermercados La Favorita a su nombre comercial Supermaxi.

1987



Supermaxi sigue creciendo con el paso de los años abriendo más locales en la capital, pero también empiezan a salir de los límites de Quito. Incursionan principalmente en Guayaquil para luego surgir en Ambato, y para el año 1987 se inaugura en el Centro Comercial El Vergel el primer Supermaxi en la ciudad de Cuenca.

1991



La empresa crecía ordenada y sólidamente a lo largo de los años donde reflejaba firmeza en el liderazgo y una planificación que respetaba la filosofía de servicio y orientación a la calidad, gracias a la acogida en la ciudad de Cuenca años más tarde se inaugura el segundo local en Cuenca, Centro Comercial Las Américas.

2001



Una fuerte tragedia en el año 2001 redujo a cenizas las bodegas centrales, pero gracias a la capacidad de organización, el compromiso del equipo y solidaridad de empresas amigas, permitió que la entrega de mercancías se

realice con normalidad apenas un día después del lamentable suceso.

2002



Para el año 2002 se inaugura el nuevo Centro de Distribución con un área total de almacenamiento y capacidad de 178.984m². Es el complejo de operaciones donde se centraliza el abastecimiento de la mercadería.



En este mismo año debido a la especialización de la compañía en fabricar productos de las marcas filiales como Pofasa, Agropesa, Maxipan, anuncia el lanzamiento de sus marcas propias Supermaxi y Gran Akí con el objetivo de ofrecer productos de calidad a precios menores.

2005



Debido a la gran demanda en la ciudad de Cuenca en 2005 se decide abrir un tercer local, inaugurando juntamente con el centro comercial Multiplaza Miraflores el primero de la compañía en la ciudad.

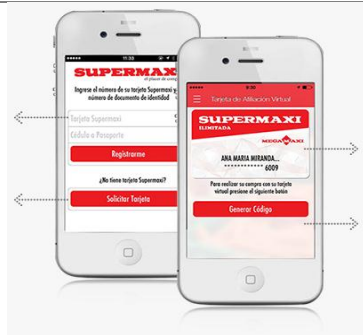
2015



Durante varios años en la ciudad de Cuenca no hubo una mayor expansión en locales de Supermaxi hasta el año 2015 en donde se inaugura el nuevo y más moderno de la ciudad Supermaxi Don Bosco, siendo el más grande de la compañía dentro de Cuenca.

2017

En los últimos años Supermaxi busca innovar y lo ha hecho mediante los medios digitales ampliando la base de clientes y servicios. Es la primera empresa de supermercados en utilizar una aplicación móvil que contiene tarjeta de



afiliación, cupones de descuento, recetas, lista de compras e información muy útil.

Fuente: Informe Anual Corporación Favorita (2002, 2011, 2012, 2013, 2017)

Elaboración: El autor

2.2.2 Gran Akí



Gran Akí nace como un nuevo formato dentro de Corporación Favorita, una cadena de hipermercados populares más económicos del país, con la intención de poder cubrir todo el territorio nacional y poder satisfacer las diferentes necesidades de distintos segmentos de la población. De esta manera los moradores de las zonas no tan céntricas a las grandes ciudades puedan tener acceso a un supermercado económico con artículos de primera necesidad y a precios accesibles. Cuenta con varios productos entre abastos, ropa, automotriz, audio, video, belleza, electrodomésticos, ferretería, computación y artículos para el hogar.



1999



Para poder contar la historia de Gran Akí se debe empezar en donde y porque nace este nuevo formato de la Corporación. Empieza una nueva forma en el país de supermercados e hipermercados con el nacimiento de Súper Despensas Akí, en 1999 buscando llegar a todos los segmentos de la población, con servicios y productos de calidad al mejor precio. Nace con la idea de acercarse a la similitud de una despensa que a la de un supermercado tradicional.

2007



Gracias a su ritmo de crecimiento, se puede notar que en algunos locales de Akí la oferta de productos resultaba corta, limitada a la venta de alimentos básicos para la canasta familiar, pero era necesario algo más de esta manera nace Gran Akí. El primer local de la cadena nace en Cuenca en el año 2007.

2012

En 5 años el crecimiento de Gran Akí fue de 14 locales en todo el país, pues su plan expansivo no se detuvo, parte de todo el éxito de esta cadena es que han sabido adaptarse a las necesidades de los clientes en varios aspectos, siempre ofreciendo la gran variedad de productos a los mejores precios.



A pesar de la tragedia ocurrida en Ecuador en el año 2016 por el terremoto, en las zonas de riesgo los locales de Gran Akí fueron abiertos a los pocos días para apoyar a los afectados con su recuperación y su abastecimiento.

2017



Para el año 2017 un hito importante para la cadena es el acercamiento a nuevos clientes mediante el uso de redes sociales y medios digitales, además se crea el Credi Akí un sistema de crédito directo para los clientes en productos seleccionados, también se desarrolló campañas y promociones en conjunto con Akí y Súper Akí con grandes descuentos y apoyo de proveedores, para este período Gran Akí cuenta con 18 locales en todo el país.

Fuente: Informe Anual Corporación Favorita (2002, 2011, 2012, 2013, 2017)

Elaboración: El autor

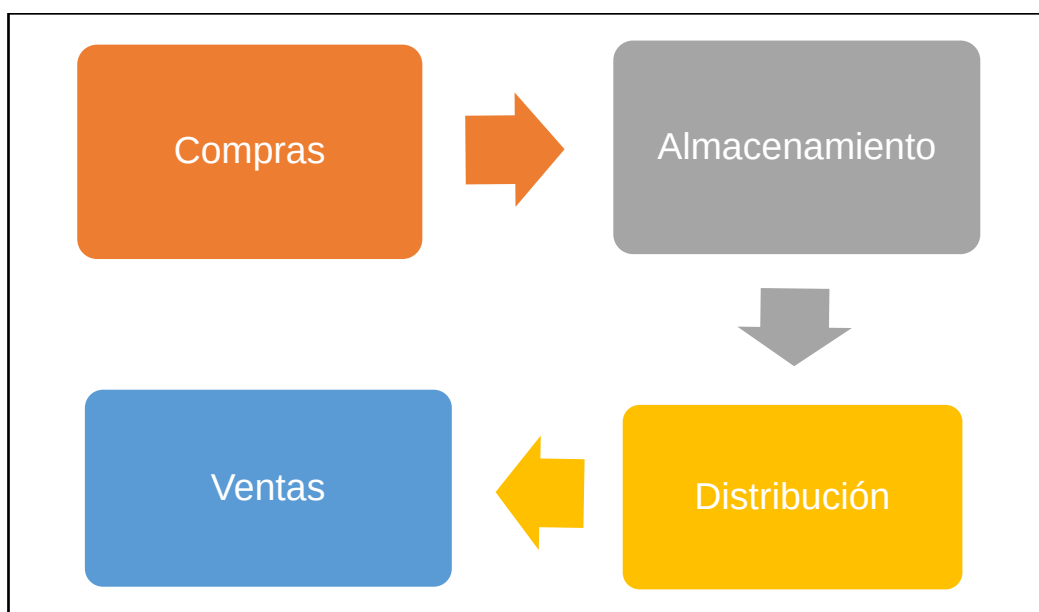
Una vez conociendo la historia de las empresas se continúa con el análisis interno dentro de las mismas con la identificación de los principales procesos.

2.3 Identificación de procesos

Para las empresas es esencial un buen manejo de actividades además de la correcta identificación, del correcto conocimiento del proceso con la finalidad de obtener eficiencia y eficacia en todo el transcurso. Supermaxi y Gran Akí empiezan su cadena de procesos a partir de la entrega de suministros por parte de los proveedores hasta la venta del producto al consumidor final.

2.3.1 Macro procesos centrales

Figura 14. Macro procesos centrales



Fuente: Administración de operaciones: producción y cadena de suministros. (Chase y Jacobs, 2010)

Elaboración: El autor

Compras

Proveedores

La cadena de valor empieza con los proveedores, que ofrezcan productos de calidad, además de estar comprometidos con el desarrollo sostenible de todo el país para poder tener un trabajo en conjunto con la Corporación Favorita, es importante recalcar que Supermaxi y Gran Akí poseen el mismo tipo de procesos para las dos cadenas la única diferenciación es en los tipos de productos en cada una. Establecer una alianza estratégica es importante para toda la cadena empezando con un mayor número y variedad, de esta manera contribuyendo al empleo y generación de nuevas

empresas. Corporación Favorita cuenta con 2969 proveedores divididos estratégicamente en:

- Grandes empresas (341)
- Medianas empresas (406)
- Artesanos, microempresas y pequeñas empresas (2222)

Figura 15 Porcentaje total tipo de proveedores



Fuente: Informe anual (2017)

Elaboración: El autor

Los productos de marca propia igual cuentan con un total de 148 proveedores nacionales impulsando el desarrollo de pequeños productores y emprendedores, la empresa trabaja juntamente con ellos en desarrollar los productos.

Selección de proveedores

Requisitos

1. Requerimientos de entidades gubernamentales
 - Registro Sanitario
 - Etiquetas
 - Semáforo
 - INEN
2. Código de barras
3. EAN 14 (Código de caja por unidad de manejo)
4. Producto innovador
5. Precios semejantes a la competencia
6. Capacidad de producción para todas las tiendas del país según su demanda y el segmento

Proceso

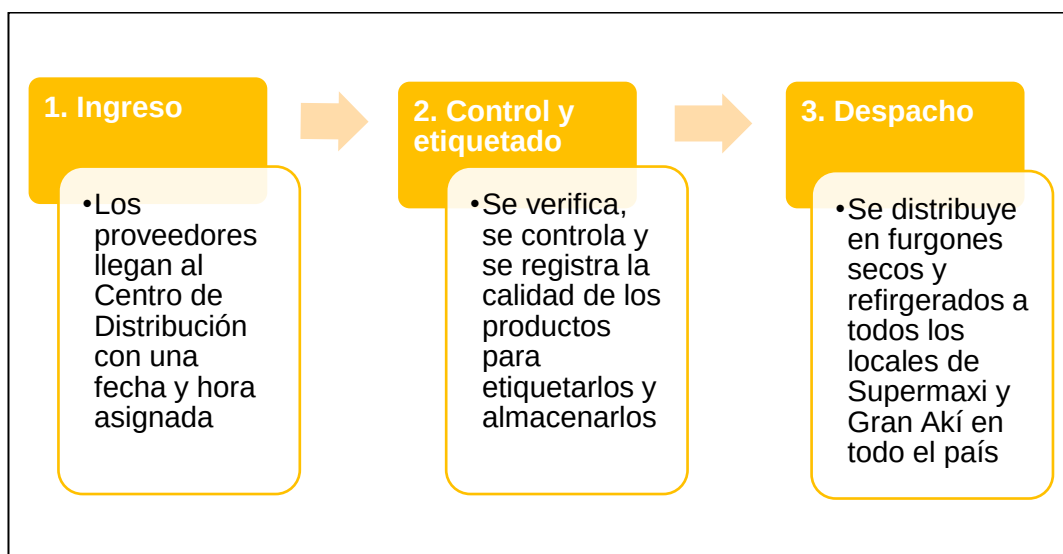
1. El producto para ofertar debe contar con un plan de mercado que se evaluará
2. Entregar una muestra del producto en cualquier local de la cadena, catálogo de productos, precios y datos del producto.
3. Se envía la muestra según los tipos de producto al departamento correspondiente.
4. En máximo 45 días se dará respuesta al requerimiento.
5. El departamento comercial hará una evaluación del producto según ciertos parámetros establecidos.
6. De ser aprobado el producto habrá un convenio de las partes para proveer.
7. Según acogida se pedirá reposición de la mercadería. (Corporación Favorita, 2018)

Almacenamiento

El proceso de almacenamiento se divide en 3 etapas:

1. Ingreso
2. Control y etiquetado
3. Despacho

Figura 16 Proceso de ingreso de productos

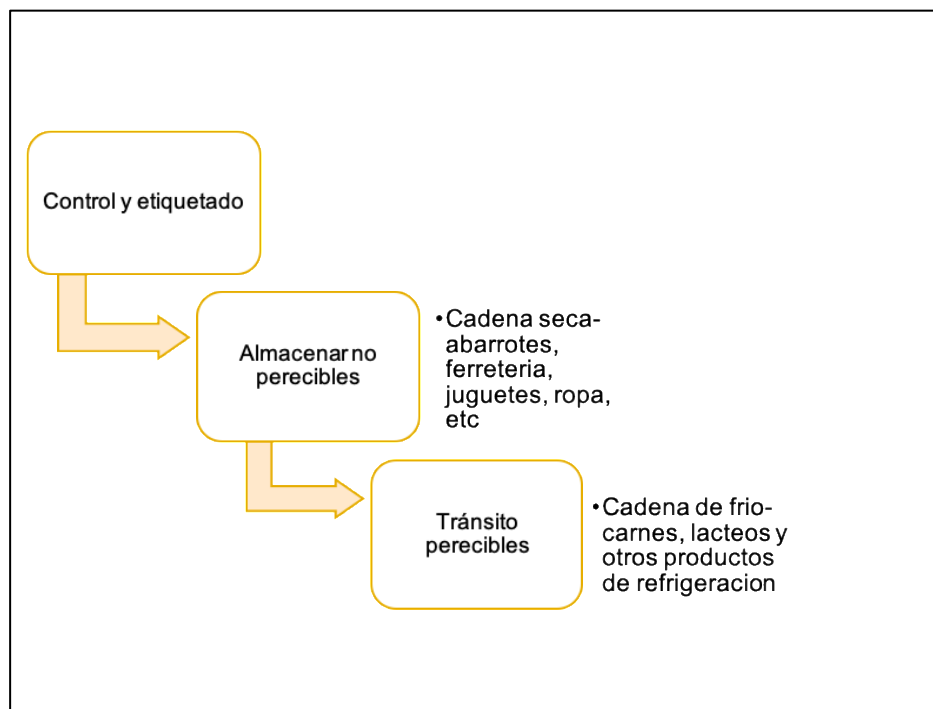


Fuente: Informe anual (2012)

Elaboración: El autor

La segunda etapa se divide en dos procesos distintos antes de ser distribuidos los productos como lo detalla el siguiente gráfico.

Figura 17 Proceso antes de distribución de productos



Fuente: Informe anual (2012)

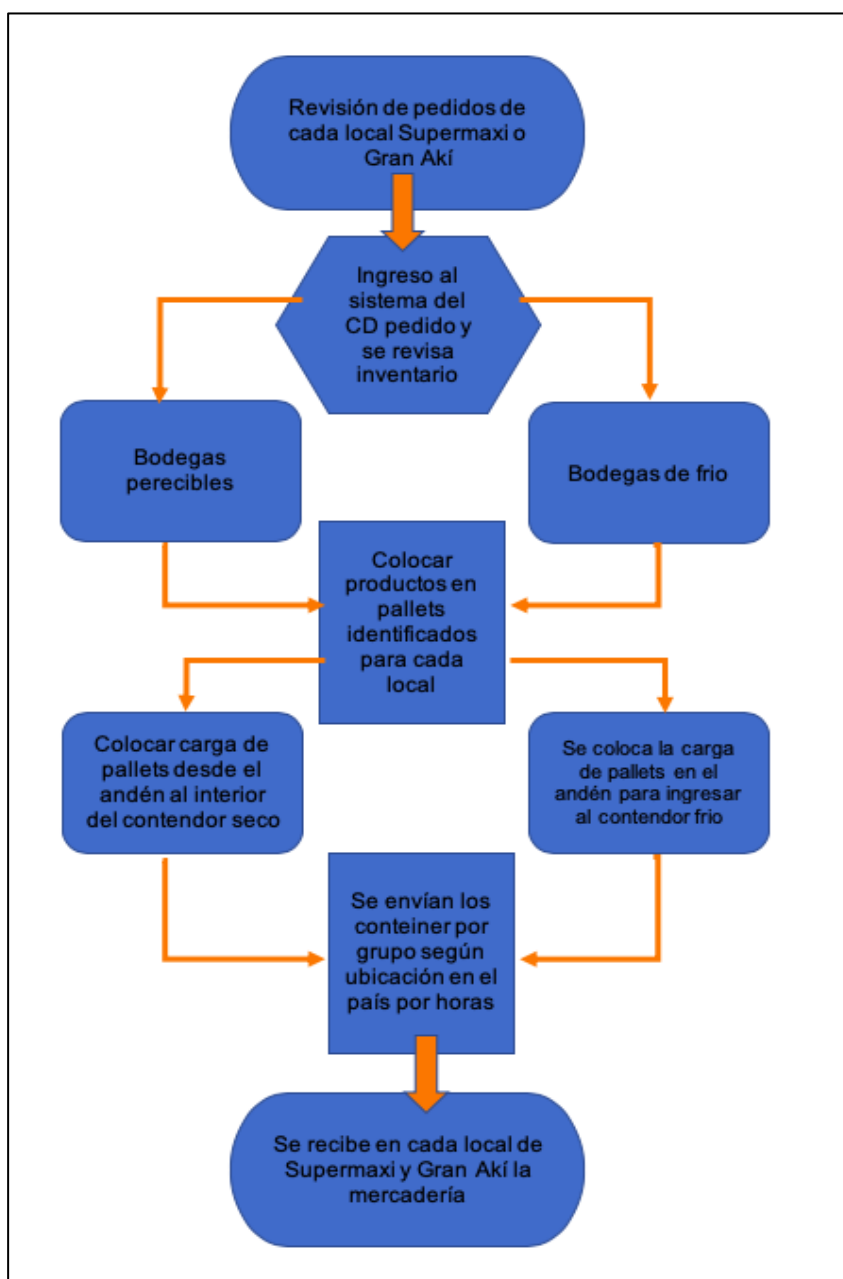
Elaboración: El autor

En esta etapa se opera con los sistemas FIFO y PEPS.

Distribución

En el centro de distribución diariamente reciben pedidos de cada local para poder abastecerse, en cada una de las bodegas se procesan los pedidos según el local y conforme se estructuran los grupos de container se envían para todo el país, de una manera más detallada como funciona el proceso de abastecimiento de locales se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 18 Proceso de abastecimiento de los locales



Fuente: Informe anual (2012)

Elaboración: El autor

Es importante mencionar como funciona la logística de todo el proceso de distribución, las entregas a todos los supermercados son Just in Time inclusive el local más lejano desde el centro de distribución que es a 16 horas de viaje. El Centro de Distribución posee una herramienta muy importante en las operaciones, cuenta con un sistema de control de calidad que garantiza la trazabilidad en el procesamiento de todos los productos, tiene incorporado un sistema de radio frecuencia que le permite minimizar los errores en el despacho, el software sirve para ubicar y reubicar productos además de asignar tareas específicas. Existen ciertas cifras de interés para el conocimiento de la funcionalidad de este sistema como:

- Posee un total de 431 furgones refrigerados y secos
- 799 colaboradores
- Un total de bultos despachados promedio al día de 258.430

Ventas

El último proceso dentro de la cadena se encuentran los clientes, dentro de este es importante saber como llega el producto al consumidor final, empezando por la llegada de los productos al local hasta que el cliente lo adquiere, es un proceso más corto, pero uno de los más importantes los cuales se debe tener mayor precaución para prevalecer la calidad en los productos y el servicio, manera como indica el siguiente gráfico.

Figura 19 Proceso de clientes



Fuente: Informe anual (2012)

Elaboración: El autor

La atención al cliente en este proceso es primordial, se intenta satisfacer al cliente en todas sus necesidades, por esta razón se establecen canales y herramientas accesibles de comunicación para que el cliente pueda acceder a información y Supermaxi y Gran Akí pueda atender a todas sus demandas e inquietudes. El cliente al obtener su tarjeta Supermaxi obtiene una serie de beneficios como descuentos y promociones no solamente en sus locales sino en cadenas aliadas dentro del país. Además, existe la revista Supermaxi, la aplicación “Asistente de Compras” y medios digitales para así proporcionar medios útiles para los consumidores.

A continuación se detalla a cada uno de los flujos de procesos mas importantes:

1. Flujo de proceso del centro de distribución al despacho del local.
2. Flujo de proceso del despacho del local a las perchas de exhibición.
3. Flujo de proceso de la percha hasta la compra del cliente.

2.3.2 Diagramas de flujo de los principales procesos

Figura 20 Flujograma de proceso de despacho al local

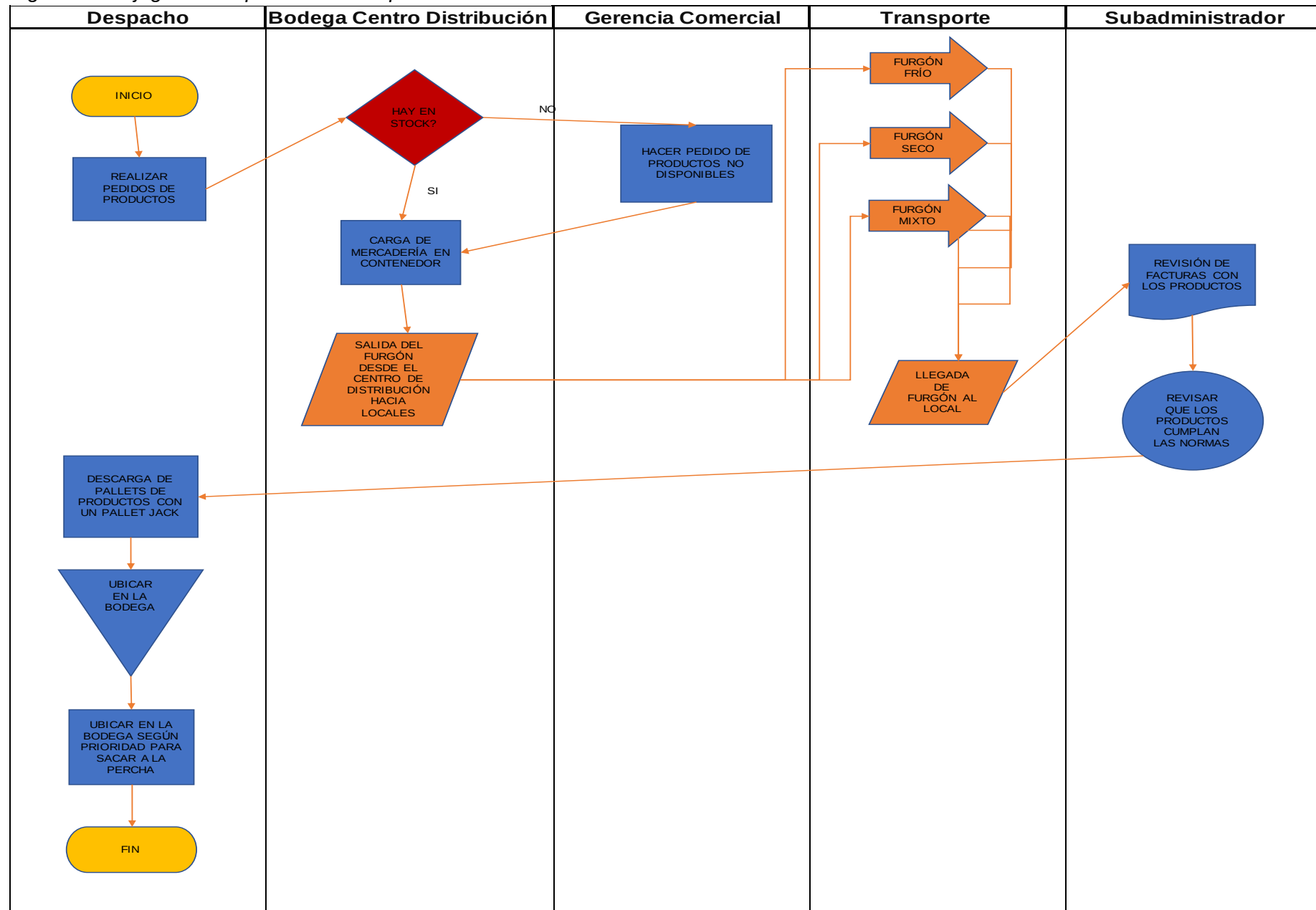


Figura 21 Flujograma del proceso de despacho a percha

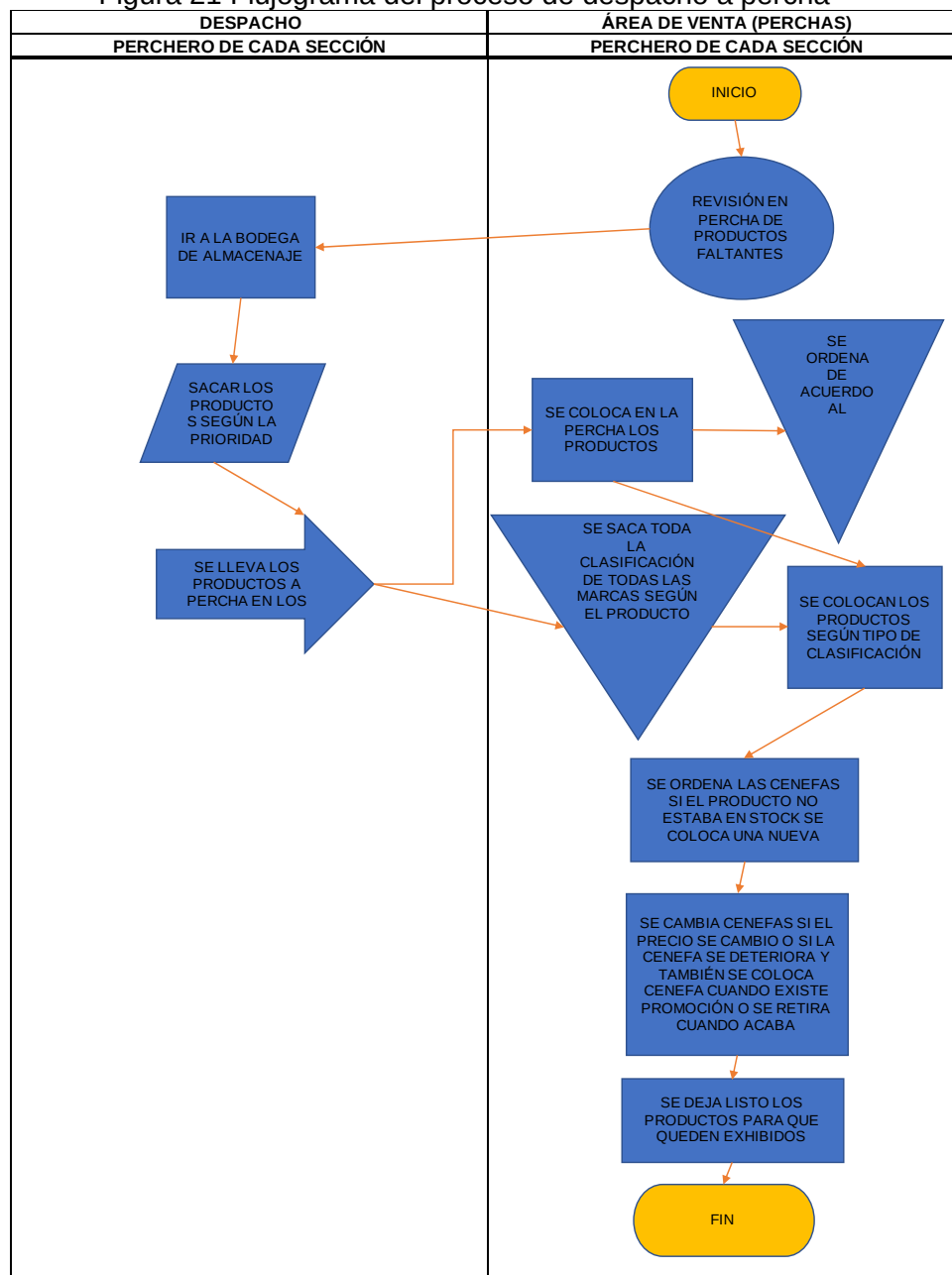
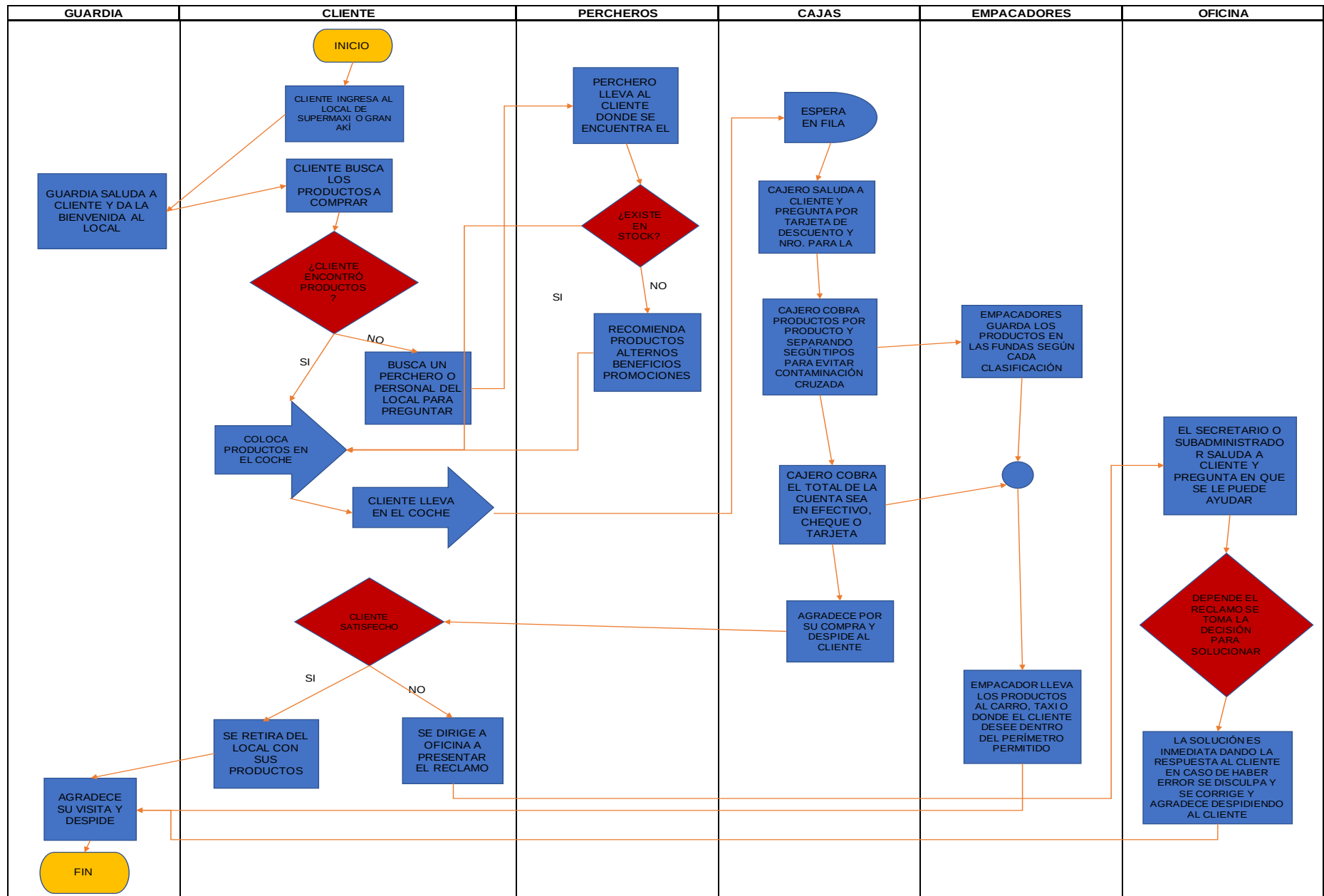


Figura 22 Flujograma del proceso de percha a compra del cliente



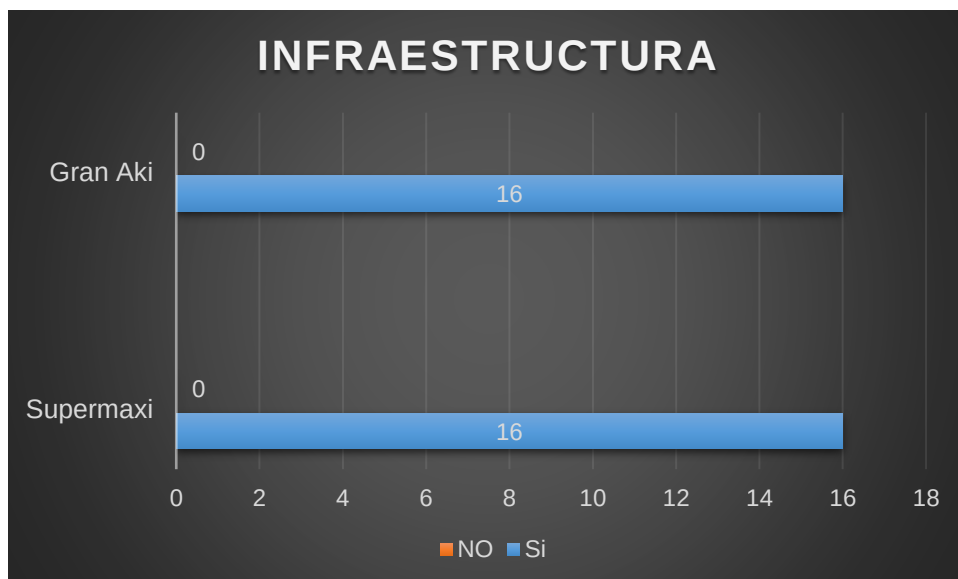
2.4 Cadena de valor de Supermaxi y Gran Akí

Infraestructura		
Preguntas	Supermaxi	Gran Akí
Administración estratégica		
¿Posee un plan estratégico?	SI	SI
¿La empresa cuenta con un organigrama definido?	Si	Si
¿Se tiene definida la misión y visión de la empresa?	SI	SI
¿La empresa cuenta con un Plan Operativo Anual?	SI	SI
¿Se pone en práctica el Plan Operativo Anual?	SI	SI
¿Concuerdan los objetivos planteados en el plan operativo anual con la misión y visión de la empresa?	SI	SI
¿Cuenta con indicadores que le permitan medir el cumplimiento de los objetivos?	SI	SI
¿Cuáles son?	Indicador de márgenes rentabilidad- Gastos vs Ventas	Indicadores de gestión, Reducir horas extras, Vender mas
¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento de los objetivos?	Mensual	Mensual
¿En qué medida se cumplen con los objetivos? (porcentaje)	Ventas en un 100% y Gasto en un 80%	De los 15 indicadores 6 se

		cumplen en un 100%
Sistemas de gestión		
La empresa cuenta con sistemas de gestión de		
Calidad	SI	SI
¿Qué certificado?	BPM (Buenas practicas de Manufactura)	
¿Cómo gestiona?	Mediante normativas	
Seguridad Ambiental	SI	SI
¿Qué certificado?	Punto verde- Certificación Orgánica	
¿Cómo gestiona?	Todas las actividades productivas son agrupadas y transformados en política institucional	
Seguridad Laboral y salud ocupacional	SI	SI
¿Qué certificado?	Ministerio de Relaciones Laborales	
¿Cómo gestiona?	Sistema de gestión para medición, prevención y control de riesgos, accidentes y enfermedades ocupacionales, crear una cultura de resiliencia	
Administración financiera		
La empresa lleva algún tipo de control contable adicional que le permita un mejor control a nivel de producción	SI	SI
¿Cuál?	Control de gestión- diferentes parámetros- mermas 4Ms Más venta, Más margen, Menos gasto, Menos merma	Auditoría Externa
¿La empresa cuenta con un plan de inversiones?	SI	SI
¿Cuál fue la última inversión que realizó? ¿Cuándo se realizó?	Tecnología, maquinaria, infraestructura	Tecnología, infraestructura

¿La empresa tiene actualmente obligaciones financieras con terceros?	SI	SI
¿Con qué tipo de institución?	Tributaria, IESS, Dividendos, Beneficios empelados	
Otros aspectos		
¿Existen políticas de transparencia de la información?	SI	SI
¿La empresa realiza prácticas de Responsabilidad Social?	SI	SI
¿Bajo qué ámbito?	Económico, social y ambiental	
Apoyo a emprendedores, Financiamiento conjunto con AEI, Alza la Mano, Niños con futuro, Fundación Su cambio por el cambio, Enseña Ecuador, Fundación Dejemos Huellas, Fundas oxo-biodegradables		
¿Cuenta con un código de ética?	SI	SI

Figura 23. Respuestas del cuestionario en Infraestructura



Recursos Humanos		
Preguntas	Supermaxi	Gran Akí
¿Existe una política de Recursos Humanos?	SI	SI
Procesos de selección, Capacitación en línea		

¿Cuenta con procesos de selección o contratación de personal?	SI	SI
Observación	Ingreso por pagina web, selección de perfil, pruebas, aprobación de pruebas, ingreso a capacitación.	
¿Cuenta con perfiles definidos para los cargos?	SI	SI
¿Existe algún método para evaluar los perfiles de cargo?	SI	SI
Describa	Primer requisito ser bachiller, pruebas, Capacitaciones, Evaluación de desempeño	Mediante la plataforma KUDERT
¿Se realizan procesos de inducción para el personal nuevo?	SI	SI
Usted capacita a su personal	SI	SI
¿Se realizan evaluaciones de desempeño de personal?	SI	SI
¿Se evalúa el ambiente laboral?	SI	SI
¿Cuenta con algún plan de incentivos?	SI	SI
Describa	Trabajo inclusivo con oportunidades de crecimiento y desarrollo, Bienestar y calidad de vida, Cultura de intra-emprendimiento e innovación	Actitud Favorita
¿Se incluye al personal en los procesos de toma de decisiones?	SI	SI
¿De qué forma participa el personal en estos procesos?	En cambios estructurales, Mejora de procesos, Favorita innova	Aporte de ideas para mejorar procesos

	(Transformar en oportunidades los problemas que se identifican dentro de la empresa)	internos en donde actúan
¿Cuenta con una política de seguridad y salud ocupacional?	SI	SI
¿Qué tipo de equipos de seguridad se da a los trabajadores?	Guantes, botas, cinturones Sistema de gestión para la medición, prevención y control de riesgos, accidentes y enfermedades ocupacionales.	Guantes, mascarillas, zapatos de punta de acero Ropa térmica
¿La empresa cuenta con un departamento médico?	SI	SI
¿Además del examen medico obligatorio anual realiza usted a sus colaboradores otro tipo de chequeo médico?	NO	NO
¿Existe alguna organización laboral dentro de la empresa? (sindicatos, asociaciones u otros)	NO	SI
¿La empresa ofrece algún plan de beneficios especiales para sus colaboradores?	Reconocimiento, Evento de integración, Estabilidad laboral, Plan de vivienda, Anticipos, Descuentos, Cuponeras, cupones de tiempo libre, capacitación, Alimentación gratis, pagos agiles y	Compra de acciones a precio preferencial, Ingreso por pagina web, selección de perfil, pruebas, aprobación de pruebas, ingreso a capacitación.

	puntuales, Beneficio cumpleaños, Utilidades, Uniformes, Seguro de vida	
¿Brinda el servicio de alimentación a sus colaboradores?	SI	SI
¿Brinda el servicio de transporte a sus colaboradores?	Si	NO
¿Existe política de jubilación?	SI	SI
¿Existen políticas de despedido?	SI	SI
¿Cuenta con política para la fijación de sueldos?	SI	SI
¿Existen planes de carrera?	SI	SI
Describa	Escuela de formación de ejecutivos/ fortalecimiento de competencias, Herramientas de liderazgo, Inducción a Corporación Favorita, E- Favorita: plataforma virtual	
¿Cómo se lleva a cabo la comunicación interna?	Reuniones, correo electrónico, carteleras	Correo electrónico, carteleras
¿Existen mecanismos para proteger la diversidad y evitar la discriminación?	SI	SI
¿Cuáles son?	Principios de equidad de genero, promover la igualdad, Velar por la seguridad de todos los colaboradores	

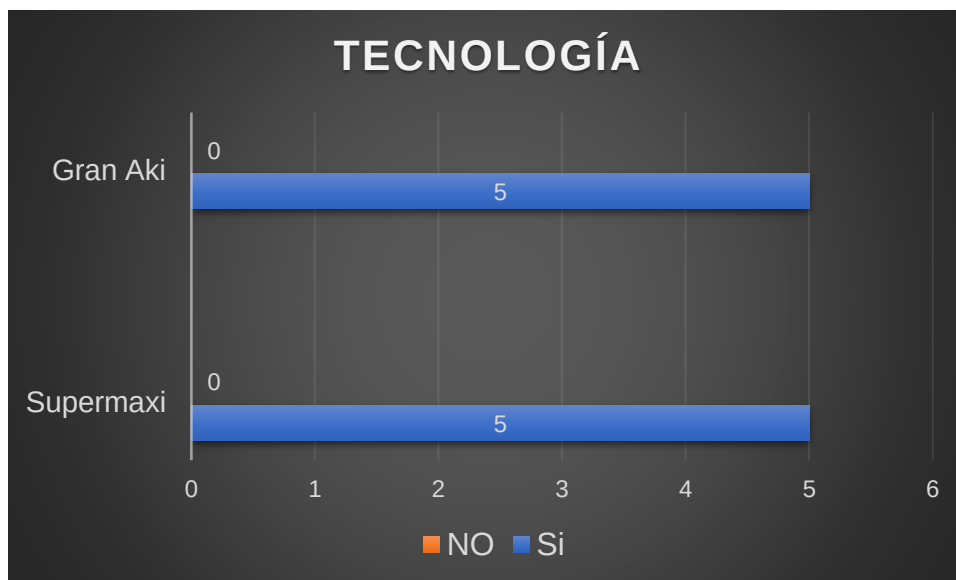
Figura 24. Respuestas del cuestionario en Recursos Humanos



Tecnología		
Preguntas	Supermaxi	Gran Akí
¿Qué función tiene el internet dentro de su empresa?	Comunicación	Comunicación
¿La empresa cuenta con una página web?	SI	SI
¿Qué funcionalidades ofrece la página web?	Consulta de documentos electrónicos, atención al cliente, vacantes, información de productos	Atención al cliente, información de productos
Cómo realiza el diseño de los productos	No existe diseño de productos, colocación de productos en los locales mediante metodología para colocar productos,	Dependiendo el tipo de producto, se ordena en el almacén, en comida o perecibles se intenta colocar para evitar la contaminación

		cruzada, Se coloca productos por temporada
¿Existe un departamento o área de desarrollo del producto?	SI	SI
¿Cómo podría la implantación de tecnologías modernas mejorar sus procesos?	Optimizar tiempos, recursos, mejorar la eficiencia de los procesos e igualmente la eficacia	Obtener una comunicación asertiva con todos los empleados y puedan conocer el proceso correcto
¿Considera usted que la tecnología ocupada en su empresa es lo suficientemente sofisticada en relación con el		
Sector en donde se encuentra	SI	SI
A nivel nacional	SI	SI
A otros países	SI	SI

Figura 25. Respuestas del cuestionario en Tecnología



Compras		
Preguntas	Supermaxi	Gran Akí
¿Cuenta con un proceso de compras definido?	SI	SI
¿Cuenta con un sistema de gestión de inventarios?	SI	SI
¿Se controlan aspectos de calidad de los pedidos recibidos?	SI	SI
¿Qué aspectos?	Control de calidad mediante un muestreo aleatorio, etiquetado, fechas, semáforos, en perecibles estén frescos, medición de calidad según parámetros	Controles de calidad, las fechas de los productos
¿Cuenta con mecanismos para la selección de proveedores?	SI	SI
¿Por qué?	Para obtener productos de calidad	Porque no se puede comercializar productos si no se tiene estándares de calidad
¿Qué criterios se consideran?	Calidad del producto o servicio, liderazgo en el mercado, rentabilidad, abastecimiento, innovación de productos, promociones	Registro sanitario, BPM
¿Se evalúa a los proveedores?	SI	SI

¿De qué forma?	Reconoce el desempeño de proveedores destacados	Cumplimiento de pedidos
¿Exige el cumplimiento de normas o estándares a sus proveedores?	SI	SI
¿Mantiene canales de comunicación con los proveedores?	SI	SI
	Correo electrónico, página web, telefónica	Plataforma interna FLUX
Sus materias primas son principalmente:	Nacionales	Nacionales
¿Existe dificultad para conseguir materias primas o insumos?	No	NO

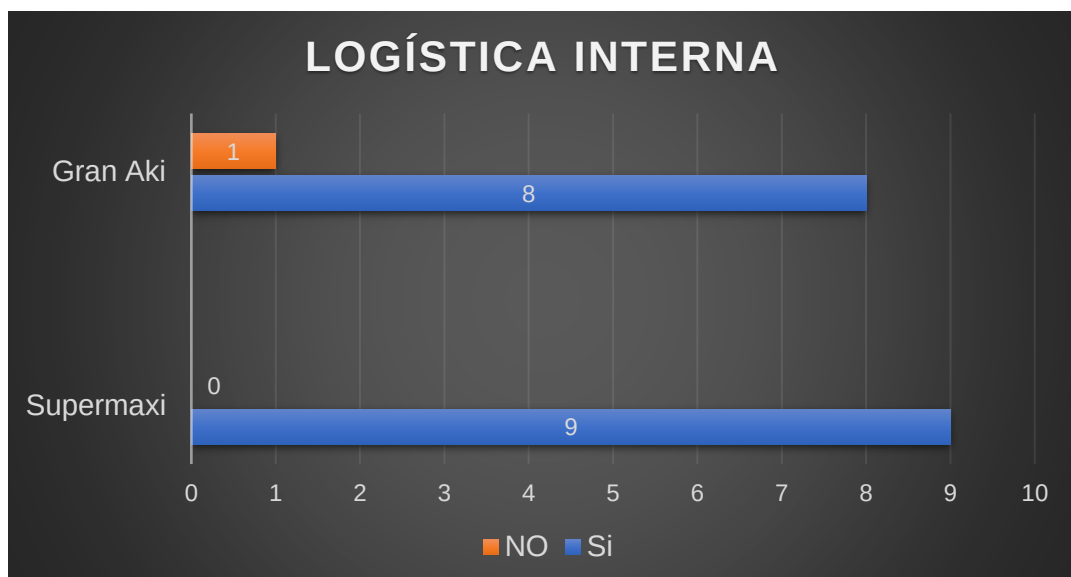
Figura 26. Respuestas del cuestionario en Compras



Logística interna		
Preguntas	Supermaxi	Gran Akí
¿Cuenta con un plan de logística?	SI	SI
¿Cuenta con métodos de control de entrada de la materia prima? (registros, inspecciones, observación)	SI	SI

¿Cuáles son y que aspectos controla?	Control de calidad, volúmenes de entrega, facturación	
¿Existe un área definida para el almacenamiento de la materia prima e insumos recibidos?	SI	SI
¿Se codifica y clasifica las existencias?	SI	SI
¿Conoce los costos asociados al almacenamiento del inventario?	SI	NO
¿Conoce su inventario real?	SI	SI
¿Conoce su inventario teórico?	SI	SI
¿Contrasta el inventario real con el inventario teórico?	SI	SI
¿Cuánto suele variar? (porcentaje)	2% en el último año	El último año cumplió en un 75%
¿Existe un área definida para el almacenamiento de los productos terminados?	SI	SI

Figura 27. Respuestas del cuestionario en Logística Interna



Operaciones		
Preguntas	Supermaxi	Gran Akí
¿Se utilizan técnicas de planificación y programación de producción?	SI	SI
¿Se encuentran estandarizados los procesos productivos?	SI	SI
¿Los procesos se encuentran documentados? (manual de procesos)	SI	SI
¿Existen especificaciones técnicas del producto?	SI	SI
¿Se realizan inspecciones o controles de calidad durante la realización del producto?	SI	SI
¿Se lleva la trazabilidad del proceso productivo?	SI	SI
¿Existe un plan de mantenimiento de maquinaria?	SI	SI
¿Se cumple con el plan de mantenimiento?	SI	SI
¿Se mide el desempeño de los procesos?	SI	SI
¿Cómo?	Bases históricas de ventas es la forma de controlar	Medir la eficiencia en el día a día, si no cumple la operativa no fue la correcta
¿Se tienen identificados los costos de producción?	SI	SI
¿Conoce la capacidad real de producción de la empresa?	SI	NO
¿Conoce la capacidad de producción utilizada de la empresa?	SI	SI
¿La empresa ha identificado los desperdicios que genera?	SI	SI
¿Cuenta con mecanismos para disminuirlos o tratarlos?	SI	SI

¿Cuáles son?	Revisiones constantes, Gestión de residuos (Reducir, Reutilizar y Reciclar)	Indicadores de gestión, Revisiones constante, Gestión de residuos (Reducir, Reutilizar y Reciclar)
¿Cuenta con mecanismos para disminuir las emisiones e impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente?	SI	SI
¿Cuenta con mecanismos para optimizar el uso del agua y la energía?	SI	SI
¿Cómo se maneja el producto obsoleto, en mal estado y que no cumplen los estándares de calidad?	Devoluciones al proveedor, donaciones, desechar	Devuelto al proveedor

Figura 28. Respuestas del cuestionario en Operaciones



Logística externa		
Preguntas	Supermaxi	Gran Akí
¿Los productos terminados almacenados cuentan con seguro?	SI	SI
¿Tiene identificados los costos de mantenimiento de los productos terminados?	SI	NO
¿Mantiene control y registro de los productos no disponibles (por deterioro, obsolescencia, mal estado, vencimiento)?	SI	SI
¿Mantiene un registro de los pedidos entregados?	SI	SI
¿Se registran los pedidos entregados a tiempo?	SI	SI
¿Se registran los pedidos entregados en perfecto estado?	SI	SI
¿Se registra el tiempo desde la autorización de producción hasta la entrega de un pedido a ventas?	SI	SI
¿Se tiene conocimiento de los costos de distribución?	SI	NO

Figura 29. Respuestas del cuestionario en Logística Externa



Marketing y ventas		
Preguntas	Supermaxi	Gran Akí
¿Ha realizado investigación de mercados?	SI	SI
¿Tiene identificado su segmento de mercado?	SI	SI
¿Se consideran estrategias de diversificación de mercado?	SI	SI
¿Existen canales de comunicación con los clientes?	SI	SI
¿Cuáles?	Personal de la empresa, redes sociales, correo electrónico, 1800FAVORITA	Redes sociales
¿Qué información recibe el cliente respecto al producto?	Beneficios, calidad, precios	Beneficios, precio, promociones, el ahorro
¿La empresa tiene establecida una imagen corporativa?	SI	SI
¿Existe un registro de propiedad de marcas?	SI	SI
¿Se realizan campañas publicitarias para promocionar a la empresa y sus productos?	SI	SI
¿Qué medios usa para la divulgación de publicidad?	Redes sociales, televisión, radio, periódico, vallas publicitarias	Redes sociales, televisión, radio, periódico, vallas publicitarias
¿La empresa utiliza redes sociales?	SI	SI
¿Cuáles?	Facebook, Instagram, Twitter	Facebook, Twitter
¿Se lleva un registro de clientes?	SI	SI

¿Existe apertura para que la sociedad conozca el proceso productivo?	SI	SI
--	----	----

Figura 30. Respuestas del cuestionario en Marketing y Ventas



Servicios		
Preguntas	Supermaxi	Gran Akí
¿La empresa presta un servicio post venta (servicio al cliente)?	SI	NO
¿La empresa brinda garantía de sus productos?	SI	SI
¿Cuáles?	Dependiendo el tipo de producto, calidad extendida, calidad de productos	Garantía extendida de un año en electrodomésticos principalmente
¿La empresa mide la satisfacción del cliente?	SI	SI
¿Cómo?	Departamento exclusivo para sugerencias, quejas, felicitaciones, canales	Plataforma de quejas y sugerencias, reclamos y mediante redes sociales

	electrónicos o Contact center	
¿La empresa mantiene un registro de reclamos de los clientes?	SI	SI
¿Cuánto tiempo tarda en dar respuesta?	Por el tipo de reclamo, puede ser inmediato o en 24 o 48 horas o días.	No más de una semana
¿Se da seguimiento y solución a los reclamos?	SI	SI
¿Se generan acciones de mejora frente a los reclamos?	SI	SI
¿Se cuantifican los costos asociados a reclamos y producto no conforme?	SI	SI
¿Cómo?	Canales tecnológicos, registro y cuantificado	Canales tecnológicos, registro y cuantificado

Figura 31. Respuestas del cuestionario en Servicio



2.5 Análisis de los resultados

2.5.1 Fortalezas y debilidades Cadena de Valor Supermaxi

INFRAESTRUCTURA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
La misión y visión está definida en base a los objetivos	Pocos indicadores de gestión
El seguimiento de los objetivos está definido de manera que se pueda medir el cumplimiento	El cumplimiento de objetivos no llega al 100% como es esperado
El plan de inversiones está diseñado para el largo plazo	Las obligaciones financieras si no son pagadas a tiempo pueden generar costos adicionales
Una buena práctica de responsabilidad social en cada uno de los ámbitos da buena imagen a la compañía	No se hace un estudio para la cantidad de parqueaderos necesarios en locales nuevos con vistas al largo plazo sino solamente en el corto plazo
RECURSOS HUMANOS	
Los empleados cuentan con planes de incentivos que los motiva a seguir adelante y trabajar efectivamente	Los perfiles para nuevos aspirantes no están bien estructurados
El personal se siente parte de la empresa mediante beneficios y ser reconocidos por su desempeño	La seguridad laboral no está llevada de la mano con chequeos aparte del anual obligatorio por parte de Talento Humano
La calidad del personal humano en Supermaxi se caracteriza ante otros supermercados de la ciudad	Determinados puestos se dirigen a un solo tipo de perfil y no por sus capacidades
	Existe cierta diferencia entre el personal de caja y de planta en tanto a oportunidades como en preferencias
TECNOLOGÍA	
La tecnología y logística en la distribución de los productos a los locales es crucial para tener la ventaja ante el resto de los supermercados	Falta del uso de internet para nuevos procesos y nuevas funcionalidades

Los diseños de los productos y la colocación en las perchas dan resultados positivos	Dentro del aplicativo móvil no se innova de acuerdo con las nuevas opciones que se puedan generar dentro de aplicaciones
	No se hace uso de la tecnología para resolver uno de los problemas más importantes, la espera en las filas
COMPRAS	
Se está implementando una nueva gestión en los inventarios para agilizar el proceso	Se disminuyen los productos extranjeros que se expendían anteriormente y por lo que fue reconocido Supermaxi
La selección de los proveedores y la calificación es rigurosa contando así con productos de calidad siempre	Ciertos proveedores escogidos no cumplen con la continuidad del producto
Se fomenta a su vez la producción nacional con nuevos productos	En ocasiones especiales o compras no esperadas, dejan ciertos productos desabastecidos
La revisión de los productos recibidos es minuciosa garantizando siempre los productos frescos en caso de perecibles y correctos sin fallas en el resto de los productos	
LOGÍSTICA INTERNA	
Las áreas de almacenamiento están correctamente distribuidas con la finalidad de evitar una contaminación cruzada entre los alimentos	Se tiene una cierta variación en el porcentaje de inventario real con el teórico que puede generar costos innecesarios
La clasificación según los productos ayuda a reducir tiempo y a su vez costos	De acuerdo con la logística manejada en casos imprevistos o casos especiales de desabastecimiento no se tiene una solución rápida
OPERACIONES	
Constante y aleatoriamente se realizan inspecciones para asegurar que el producto sea de calidad	Falta de controles en desperdicios para reciclarlos o reutilizarlos

Los procesos están definidos mediante el manual y ayuda que sean más efectivos	Las autorizaciones en el área de cajas generan demoras en el flujo de operaciones
Todas las operaciones están previamente planificadas con el fin de disminuir errores además, de estar estandarizados los procesos	No están identificados claramente como disminuir las emisiones de las actividades para disminuir el impacto en el medio ambiente
LOGISTICA EXTERNA	
Los tiempos de producción están correctamente identificados cumpliendo con la técnica JUST IN TIME	
Es importante tener conocimiento de los costos con el fin de poder cumplirlos o intentar reducirlos y si están elevados corregirlos	
MARKETING Y VENTAS	
La imagen de Supermaxi ha sido reconocida por varios años como una marca de calidad y satisfacción para los clientes	Falta de publicidad mediante redes sociales que hoy en día tienen un impacto considerable en la sociedad
Realizan constantes investigaciones de mercado con el fin de saber a que mercado y como satisfacer a los clientes	No se hace publicidad continua de los productos solamente de nuevos o de promociones
La información que recibe los clientes acerca del producto es la necesaria para poder satisfacerlos con una atención prioritaria	Falta de control en la comunicación con los clientes mediante nuevos canales
SERVICIO	
La medición de la satisfacción al cliente se la hace periódicamente con el fin de mejorar	Falta de una mejor atención postventa al cliente más personal
La respuesta por reclamos es la adecuada intentando siempre ayudar al cliente así no sea el problema directamente con Supermaxi	Los costos de reclamos son un poco elevados

2.5.2 Fortalezas y debilidades Cadena de Valor Gran Akí

FORTALEZAS	DEBILIDADES
INFRAESTRUCTURA	
La misión y la visión están estructuradas según los objetivos y los planes de la empresa	Existen pocos indicadores para poder manejar la gestión
Se tiene planificadas las inversiones a largo plazo para una mejor rentabilidad en el futuro	El cumplimiento de objetivos según los indicadores es menor a un 50%
Posee prácticas de responsabilidad social que ayudan a la imagen de la empresa, además de ser una ayuda para la sociedad	Las deudas a terceros pueden llegar a generar costos innecesarios que se pueden reducir
Tiene varias fundaciones de ayuda, además de varios programas para el Ecuador en ayuda comunitaria	
RECURSOS HUMANOS	
Capacitaciones constantes a todo el personal, desde la incorporación hasta el crecimiento personal de los empleados	El proceso de selección de personal tiene complicaciones para los aspirantes por la dificultad en el ingreso de solicitud
Los planes de incentivos que posee dentro de la empresa son característicos para que el empleado se sienta a gusto	No está definido de manera clara en que los colaboradores pueden aportar ideas o estén presentes en toma de decisiones
La empresa posee beneficios como: Descuentos en productos marca propia, estabilidad laboral, acciones a precios preferencial, capacitación, alimentación gratis entre otras.	La seguridad laboral no está ligada con el recurso humano para prevención de accidentes o enfermedades
Se cuida la alimentación del personal que sea variada, y además que se ajusten a las necesidades de los colaboradores	El transporte para los empleados es nulo

Los planes de carrera dentro de la empresa fomentan crecimiento por parte de los empleados	La comunicación interna hacia los directivos o jefes de región es casi nula, lo que provoca una falta de comunicación
Se fomenta el compañerismo dentro de los locales para tener un adecuado ambiente laboral	
TECNOLOGÍA	
El centro de distribución de la corporación es el más moderno y más tecnológico de Latinoamérica	No existe un aplicativo móvil para Gran Akí que ayude a solventar problemas a los clientes
Posee una ventaja considerada ante los demás supermercados de la ciudad en tecnología y logística	Las filas siguen siendo molestas para clientes y el uso de nuevas tecnologías no están presentes
COMPRAS	
La supervisión de los insumos recibidos por parte de los proveedores es evaluada y revisada para siempre contar con productos de calidad	El proceso de selección de proveedores tiende a ser complicado para los proveedores lo que llevaría a no ingresar
La selección de proveedores es exhaustiva para poder obtener productos innovadores y con calidad	Existen proveedores que no tienen la capacidad de abastecer a todos los locales llevando a ciertos productos quedarse sin stock
Las compras de productos a proveedores tienen beneficios para obtener descuentos y tener precios más bajo en el mercado	
LOGÍSTICA INTERNA	
La logística en procesos está definida para garantizar procesos continuos sin pérdidas de tiempo	No conocer los costos por mantener los inventarios puede ocasionar incremento en los costos generales
Los controles de la materia prima son diarios con cada producto, de esta manera garantizan el producto en buen estado	Existe un porcentaje considerado con relación a coincidencia del inventario real y teórico que pueda generar gastos
OPERACIONES	

Los procesos de cada área o puesto de trabajo están definidos en el manual, facilitando a los empleados en su ejecución	Se desconoce la capacidad real de producción lo que influye en la planificación del local
La correcta vigilancia en todo el proceso es exhaustiva garantizando la productividad y eficiencia en el tiempo de procesos	Los procesos de cobro en las cajas y autorizaciones siguen siendo demoras que causan molestias a clientes
	Dentro de las devoluciones de clientes o reclamos no se conocen los costos que representan
LOGÍSTICA EXTERNA	
Los pedidos tienen un correcto control desde el ingreso del pedido hasta el punto de venta y la entrega	Los costos de mantenimiento y costos de distribución no están identificados lo que puede llegar a generar costos innecesarios
Los productos obsoletos o deteriorados que no pueden ser manejados para la venta son utilizados en diferentes procesos con la finalidad de no perder el producto	
MARKETING Y VENTAS	
Las investigaciones de mercado son continuas lo que lleva a tener bien identificado al segmento que se ofrece el servicio	Las redes sociales tienen un muy poco uso de acuerdo con la capacidad que estas tienen
La imagen corporativa es reconocida dentro del medio y está posicionada	Existen promociones o productos que no se les da la publicidad adecuada, solamente en ciertas ocasiones
La diversificación del mercado en productos y en servicios refleja la capacidad que tiene para acaparar el mercado	
SERVICIO	

EL proceso de garantías para productos específicos se cumple según lo especificado en la compra y se da soluciones efectivas	No se realiza un seguimiento al cliente luego de la venta para obtener información de satisfacción
La respuesta a quejas o reclamos tarda poco tiempo, en la mayoría de los casos es inmediata	Los colaboradores de Gran Akí no tienen la suficiente capacitación en relación atención al cliente

CAPÍTULO 3

Propuesta de estrategias

3. Formulación de estrategias

En la formulación de estrategias previamente se tiene que tener claro la misión, visión y valores de la empresa para que estén ligados juntamente con los objetivos de la empresa.

Misión

Mejorar la calidad y reducir los costos de vida de nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad en general, a través de la provisión de productos y servicios de óptima calidad, de la manera más eficiente y rentable brindando la mejor experiencia al público.

Visión

Ser la mejor cadena comercial de América.

Valores

- Ética y honestidad
- Compromiso y lealtad
- Responsabilidad
- Respeto y Equidad
- Trabajo en Equipo
- Orientación al cliente
- Eficiencia y productividad

3.1 Estrategias

	Supermaxi	Gran Akí
Infraestructura	Implementar nuevos indicadores de gestión, pero también dar a conocer los tipos de indicadores que existen al personal involucrado para que ellos ayuden a cumplirlos y mejorar	
	Reducir el tiempo de pagos a terceros para evitar costos innecesarios	
	Realizar estudios previos a construcción de parqueaderos para la cantidad de clientes según el crecimiento demográfico, y en locales antiguos expandir el área de parqueaderos	
Recursos Humanos	Mejorar el proceso de selección de colaboradores de manera que se califique no solamente el perfil de acuerdo con el cargo, sino calificar también actitudes y aptitudes de los aspirantes, además de facilitar el proceso para el ingreso	
	Intensificar los controles con relación a la seguridad laboral, además de promover exámenes o revisiones al personal mas propenso de tener accidentes o enfermedades.	
	Promover un mejor ambiente laboral, además la discriminación que se pueda dar según los diferentes puestos que ocupan los colaboradores, de manera que todos se integren y formen parte de un grupo de trabajo	
	Los administradores, directivos de la corporación deben tener mayor apertura para comunicación con todos los colaboradores según la necesidad que estos presenten	
Tecnología	Mejorar los servicios y logística de distribución para todo el personal mediante el uso del internet en cada local	
	Implementar nuevas formas de cobranza con el uso de nuevas tecnologías con el fin de resolver problemas de espera en las filas	
	Mejorar la aplicación móvil poniendo en función nuevas tendencias del mercado como compras online, pick up en el local,	Crear una aplicación móvil para Gran Akí en donde se pueda encontrar los productos, promociones, etc., además de iniciar con compras online, picks

	carro de compras para facilidad de los clientes	up en los locales de las compras para brindar nuevos servicios y facilidades a los clientes.
	Crear dentro de la pagina web compras online con servicio de entrega o con retiro de los locales presentando un nuevo servicio al país con la finalidad de dar facilidades al cliente e innovando como se lo hace en otros países	
Compras	Buscar nuevas modalidades de ingreso de proveedores a la distribución de los productos en la corporación como el uso de internet o paginas web.	
	Buscar proveedores que puedan abastecer a los locales comerciales todo el tiempo con el fin de evitar desabastecimiento de ciertos productos y molestias a los clientes, intentando apoyar a proveedores pequeños que todavía no tienen la capacidad de producción que se necesita	
Logística interna	Fomentar en todo el personal conocimiento sobre los costos que puedan generar la variación entre el inventario real y el teórico, para que formen parte del control de los productos	
	Incursionar en planes de emergencia o para casos imprevistos, en dar soluciones con los desabastecimientos de ciertos productos que no se tenía planeado, para que la espera de los productos hasta tener en stock no sea demorada para otros clientes	
Operaciones	Promover a todo el personal que conozca los procesos y la capacidad que tienen para producir, de esta manera pueden sugerir ideas y pueden involucrarse para mejorar los procesos	
	Incorporar en el área de cajas nuevas opciones de autorizaciones entre el cajero y los administradores con la finalidad de evitar demoras y esperas largas a los clientes	
	Fomentar en el personal el conocimiento de los costos de devoluciones para que puedan evitar en la mayor cantidad de reclamos por productos, de esta manera se concientiza y se reducen costos	
Marketing y ventas	Incrementar la presencia de las marcas Supermaxi y Gran Akí en el país mediante un marketing digital en donde todavía no esta bien incursionado	

	Establecer nuevas formas de publicitar mediante internet mediante el uso de varias plataformas o mediante el uso de redes sociales como Facebook, Instagram donde pueden generar anuncios dentro de ellos
Servicio	Dar capacitación en servicio al cliente y ventas a todos los empleados, desde los empacadores hasta administradores fomentando un servicio de calidad para satisfacer al publico.
	Incursionar en un servicio postventa de manera que el cliente se sienta identificado y contento no solo dentro del local sino también cuando no lo este o después de haber salido

Para poder tener un cumplimiento de los objetivos en la aplicación de las estrategias y que puedan ser medidas para el cumplimiento se proponen los siguientes indicadores.

3.2 Implementación de indicadores

3.2.1 Infraestructura

INDICADOR	
Factor:	Infraestructura
Nombre:	Índice de capacidad de parqueos
Frecuencia:	Anual
Definición:	El indicador intenta encontrar la capacidad de carros que tienen parqueo en el local
Objetivo:	Conocer en que porcentaje de los clientes tienen que esperar para obtener parqueo
Responsable:	Administrador
Usuarios:	Clientes
Fórmula:	$\frac{\text{Nro. De parqueos en el local}}{\text{Total de clientes que ingresan en carro}} \times 100$
Observaciones:	El resultado nos muestra el porcentaje de la capacidad de vehículos que tiene parqueo al ingresar al local, el porcentaje restante tiende a esperar

3.2.2 Recursos Humanos

INDICADOR	
Factor:	Recursos Humanos
Nombre:	Indicador de accidentes o enfermedades laborales
Frecuencia:	Semestral
Definición:	Es un indicador que mide el número de accidentes o enfermedades laborales dentro de un período determinado
Objetivo:	Calcular el cumplimiento de la seguridad laboral para evitar enfermedades o accidentes
Responsable:	Administrador del local
Usuarios:	Todo el personal, Departamento de Recursos Humanos
Fórmula:	$\frac{\text{Nro. de accidentes o enfermedades laborales} \times 100}{\text{Total de trabajadores}}$
Observaciones:	El resultado se da en porcentaje de accidentes o enfermedades

INDICADOR	
Factor:	Recursos Humanos
Nombre:	Indicador de ambiente laboral
Frecuencia:	Anual
Definición:	Es un indicador que funciona para medir la satisfacción laboral y el ambiente laboral
Objetivo:	Obtener el nivel de satisfacción de los colaboradores y el ambiente que se encuentran trabajando
Responsable:	Administrador de cada local
Usuarios:	El personal, Recursos Humanos
Fórmula:	Promedio de calificación de las encuestas realizadas al personal
Observaciones:	El resultado nos da en promedio la satisfacción de los colaboradores

INDICADOR	
Factor:	Recursos Humanos
Nombre:	Índice de ausentismo
Frecuencia:	Mensual
Definición:	Es un indicador que permite medir el número de horas por ausentismo
Objetivo:	Saber las horas de personal ausente en el total de horas laboradas
Responsable:	Administrador de cada local
Usuarios:	El personal, Recursos Humanos
Fórmula:	$\frac{\text{Horas hombre ausente}}{\text{Horas hombre laboradas}} \times \text{Nro. de trabajadores}$
Observaciones:	El resultado se da en horas ausentes de trabajadores

3.2.3 Tecnología

INDICADOR	
Factor:	Tecnología
Nombre:	Índice de quejas por demoras
Frecuencia:	Mensual
Definición:	Es un índice que mide las quejas de los clientes por demoras
Objetivo:	Medir qué tan satisfechos se encuentran los clientes
Responsable:	Sub administrador de cajas
Usuarios:	Clientes, Cajero, Sub administrador
Fórmula:	$\frac{\text{Total de quejas por demoras} \times 100}{\text{Total de clientes encuestados}}$
Observaciones:	El resultado es en porcentaje de clientes que se encuentran insatisfechos por demoras

INDICADOR	
Factor:	Tecnología
Nombre:	Índice de personas utilizando la aplicación móvil de Supermaxi
Frecuencia:	Mensual
Definición:	El indicador mide el número de personas utilizando la aplicación móvil
Objetivo:	Conocer que porcentaje de clientes sabe del uso de la aplicación
Responsable:	Administrador
Usuarios:	Clientes
Fórmula:	$\frac{\text{Nro. de personas utilizando la aplicación} \times 100}{\text{Total de clientes}}$
Observaciones:	El resultado muestra el porcentaje de clientes que usa la aplicación

INDICADOR	
Factor:	Tecnología
Nombre:	Índice de fallas del sistema
Frecuencia:	Mensual
Definición:	Este índice sirve para medir el número de fallas que pueda tener el sistema en un tiempo determinado
Objetivo:	Conocer el número de fallas en el sistema para saber que tan repetitivas son
Responsable:	Administrador
Usuarios:	Cajeros
Fórmula:	$\frac{\text{Nro. De caídas del sistema} \times 100}{\text{Días laborables}}$
Observaciones:	El resultado se da en porcentaje mensuales de caídas del sistema

3.2.4 Compras

INDICADOR	
Factor:	Compras
Nombre:	Índice de nuevos proveedores
Frecuencia:	Anual
Definición:	El indicador muestra el total de nuevos proveedores con relación a los existentes
Objetivo:	Conocer en un determinado período el porcentaje de nuevos proveedores
Responsable:	Gerencia comercial
Usuarios:	Proveedores
Fórmula:	$\frac{\text{Nro. De proveedores nuevos} \times 100}{\text{Total de proveedores}}$
Observaciones:	El resultado nos muestra el porcentaje de nuevos proveedores en relación con el total existente

INDICADOR	
Factor:	Compras
Nombre:	Índice de eficiencia de cumplimiento de proveedores
Frecuencia:	Mensual
Definición:	El indicador mide qué tan eficientes son los proveedores
Objetivo:	Conocer el cumplimiento de proveedores para tomar medidas
Responsable:	Gerencia comercial
Usuarios:	Proveedores
Fórmula:	$\frac{\text{Nro. De proveedores cumplidos} \times 100}{\text{Total de proveedores}}$
Observaciones:	El resultado muestra en porcentaje el cumplimiento de proveedores

3.2.5 Logística interna

INDICADOR	
Factor:	Logística interna
Nombre:	Índice de eficiencia en distribución
Frecuencia:	Mensual
Definición:	El indicador mide la eficiencia en la distribución de los pedidos
Objetivo:	Medir qué tan eficientes son en la distribución de pedidos
Responsable:	Administradores
Usuarios:	Centro de distribución
Fórmula:	$\frac{\text{Nro. de pedidos u ordenes rechazadas} \times 100}{\text{Total de pedidos}}$
Observaciones:	El resultado es en porcentaje de pedidos rechazados con relación al total de pedidos

INDICADOR	
Factor:	Logística interna
Nombre:	Índice de retraso de furgones
Frecuencia:	Mensual
Definición:	El indicador mide el porcentaje de furgones atrasados en un período
Objetivo:	Saber el número de furgones que se atrasan con los pedidos
Responsable:	Sub administrador de despacho
Usuarios:	Furgones
Fórmula:	$\frac{\text{Nro. Furgones que no llegan a tiempo} \times 100}{\text{Total de Nro. de furgones llegados al local}}$
Observaciones:	El resultado muestra el porcentaje entre furgones con atraso y los que llegan a tiempo

3.2.6 Operaciones

INDICADOR	
Factor:	Operaciones
Nombre:	Indicador de tiempo en demora de autorizaciones
Frecuencia:	Semanal
Definición:	El indicador mide el tiempo promedio que se demora el subadministrador en autorizar al cajero
Objetivo:	Conocer el tiempo de autorización que toma con respecto al tiempo del cliente en la caja
Responsable:	Sub administrador de cajas
Usuarios:	Cajero, Sub administrador, Secretaria/o
Fórmula:	<u>Tiempo promedio de demora en autorización</u> Tiempo promedio de cliente en la caja
Observaciones:	El resultado da el promedio que espera el cliente mientras está en la caja por la autorización

INDICADOR	
Factor:	Operaciones
Nombre:	Índice de devoluciones
Frecuencia:	Mensual
Definición:	El indicador mide el número de devoluciones con relación a las compras realizadas por los clientes
Objetivo:	Conocer el porcentaje de devolución según las compras que se realizan
Responsable:	Sub administrador de cajas
Usuarios:	Clientes, cajeros
Fórmula:	$\frac{\text{Nro. de devoluciones} \times 100}{\text{Nro. total de compras}}$
Observaciones:	El resultado muestra el porcentaje de devoluciones con respecto a las compras de clientes

3.2.7 Marketing y ventas

INDICADOR	
Factor:	Marketing y ventas
Nombre:	Índice de clics en publicaciones
Frecuencia:	Mensual
Definición:	El indicador muestra que tan eficiente ha sido una publicación con respecto a los clics que dan los usuarios
Objetivo:	Conocer la eficiencia de la publicidad en el internet
Responsable:	Departamento de marketing
Usuarios:	Clientes
Fórmula:	Nro. total de clics en la publicación
Observaciones:	El resultado muestra los clics en la publicación

3.2.8 Servicio

INDICADOR	
Factor:	Servicio
Nombre:	Índice de personal capacitado en servicio al cliente
Frecuencia:	Anual
Definición:	El indicador busca conocer el total de empleados capacitados con respecto a servicio al cliente
Objetivo:	Conocer el porcentaje de empleados capacitados
Responsable:	Recursos Humanos
Usuarios:	Colaboradores
Fórmula:	<u>Nro. De empleados capacitados</u> Total de empleados
Observaciones:	El resultado muestra en porcentaje la cantidad del personal capacitado

INDICADOR	
Factor:	Servicio
Nombre:	Índice de servicio postventa
Frecuencia:	Trimestral
Definición:	El indicador propone conocer la satisfacción del cliente con respecto al servicio
Objetivo:	Conocer qué tan satisfecho se encuentra el cliente del servicio ofrecido
Responsable:	Administrador
Usuarios:	Clientes
Fórmula:	$\frac{\text{Nro. de clientes satisfechos en la encuesta} \times 100}{\text{Total de clientes encuestados}}$
Observaciones:	El resultado muestra el porcentaje de clientes satisfechos con el servicio que se ofrece

CONCLUSIONES

La importancia del análisis de cadena de valor ha tenido un crecimiento notable en los últimos años, ya sean artículos, investigaciones o tesis acerca del tema como se ha revisado en el análisis bibliométrico del capítulo 1. Por esta razón es importante conocer la cadena de valor dentro de las organizaciones ya que da a conocer su situación actual con la finalidad de analizar ventajas competitivas y debilidades, y a partir de esta información generar estrategias.

En el análisis bibliométrico se pudo ver que varios autores están aplicando la temática de cadena de valor, ventaja competitiva y estrategia competitiva, entre los principales está Porter, quien fue el creador del concepto de cadena de valor, además otros autores como, CWL Hill, GR Jones, YMV Pérez, GAS Soto en su libro “Administración Estratégica” y otros autores que se estudiaron en esta investigación.

Para poder analizar la cadena de valor de una empresa es necesario primero conocer en la industria que se encuentra, los supermercados Supermaxi y Gran Akí pertenecen al comercio que representa el 10% de todo el PIB del Ecuador que durante en la última década ha ido incrementando con excepción a los dos últimos años que tuvo una reducción. Las empresas estudiadas según la participación de mercado son líderes. La introducción de nuevos supermercados e hipermercados en la Ciudad de Cuenca, como es el ejemplo de Coral Hipermercados y Mega Tienda del Sur, han reducido la participación de Supermaxi y Gran Akí dentro de la ciudad.

En el estudio externo e interno de las empresas se pudo evidenciar su situación actual, su larga trayectoria que tiene dentro del país, 65 años como empresa líder. En Supermaxi y Gran Akí sus procesos están bien estructurados según las diferentes operaciones lo que le lleva a tener una ventaja competitiva.

Dentro del análisis se aplicó un cuestionario que estudia los ocho eslabones de la cadena de valor, se encontró que la logística interna representa el eslabón mas fuerte de las dos organizaciones estudiadas porque dentro de su centro de distribución se maneja tecnología de punta que ayuda a que todos los pedidos de los locales lleguen a tiempo en todo el país, además de la capacidad de poder abastecerlos. La entrega de los proveedores al centro de distribución se maneja de tal manera, que cada uno tiene su horario de llegada con el objetivo de mantener un orden adecuado en la recepción de los productos de los proveedores.

La principal fortaleza en las empresas se debe a su sistema logístico en su centro de distribución, otro punto a favor que caracteriza es su servicio con respecto a la calidad los cuales no se deben descuidar sino mantener e igual seguir mejorando. Respecto a su principal debilidad que se encontró según el análisis fue la de falta de innovación en el uso de tecnologías nuevas como es el caso en sistemas de cobranza, no cuentan con la opción de compras en su aplicación móvil ni en su pagina y la publicidad mediante redes sociales es mínima.

En conclusión las empresas Supermaxi y Gran Akí tienen ventajas competitivas con relación al resto de supermercados e hipermercados pero deben prestar suma atención a sus debilidades con la finalidad de obtener una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

RECOMENDACIONES

Al terminar el caso de estudio “Análisis de la cadena de valor en el sector de supermercados e hipermercados del cantón Cuenca y generación de estrategias competitivas caso Supermaxi y Gran Akí.” Se proponen las siguientes recomendaciones:

- Con respecto a la cadena de valor de la empresa es recomendable actualizarla anualmente con la finalidad de saber su situación.
- Se recomienda programar nuevos objetivos y metas mensualmente las cuales puedan ser medibles con nuevos indicadores.
- Para las debilidades encontradas es necesario generar nuevas estrategias para superarlas. Por ejemplo se recomienda:
 - Según al segmento que tiene Supermaxi y Gran Akí y tomando esto como ventaja implementar en sus paginas y aplicación la opción compras ya que la mayoría de sus clientes poseen un Smartphone y la tendencia mundial en compras son mediante el internet.
 - Con respecto del uso de internet en publicad es necesario implementar nuevos planes de marketing para mayor uso de las redes sociales y también anuncios dentro de estas.
 - Para equiparar la molestia de los clientes en demoras por espera en las filas se puede implementar nuevos servicios de cobranza como por ejemplo el auto pago.

BIBLIOGRAFÍA

- Chase, J. (2010). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros.* .
- Compañías, S. I. (2018). *Ekos negocios*. Recuperado de www.ekosnegocios.com
- CWL Hill, G. J. (2009). *Administración estratégica*.
- CWL Hill, G. J. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*.
- D Hansen, M. M. (2010). *Administración de costos*.
- Ecuador, B. C. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Favorita, C. (2017). *Informe Anual Corporación Favorita*.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*.
- Harzing, A. (2018). *Publish or Perish*. Recuperado de <https://harzing.com/resources/publish-or-perish>
- Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*.
- Porter, M. (2008). *ESTRATEGIA COMPETITIVA: TECNICAS PARA EL ANALISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES Y DE LA COMPETENCIA*.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*.
- RB Chase, F. J. (2010). *Administración de costos*.
- RS Kaplan, D. N. (2008). *El cuadro de mando integral*.
- Santos, D. (1997). *La ventaja competitiva*.

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 27 de julio de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Alvarez Quezada Esteban Geovanny, con código 66931

Tema: "ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR EN EL SECTOR DE SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS DEL CANTÓN CUENCA Y GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITVAS CASO SUPERMAXI Y GRAN AKÍ"

Previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Director: Ing. María José Gonzalez Calle

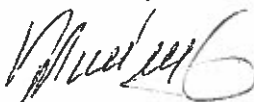
Tribunal: Ing. Pedro Guerrero Maxi e Ing. Juan Manuel Maldonado Matute

Plazo de presentación del trabajo de titulación: Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un período académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de enero de 2019.

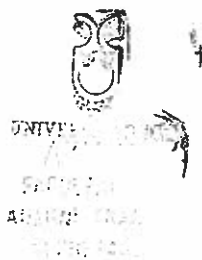
E INFORMA:

Que, en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que el estudiante no culmine y apruebe el trabajo de titulación luego de dos períodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberá realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 30 de julio de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración





UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Facultad
Ciencias de la
Administración

Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de
Protocolo de Trabajo de Titulación

Cuenca, 05 de junio de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, yo/ nosotros **Esteban Geovanny Alvarez Quezada** con C.I. **0104469515**, código estudiantil 66931, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"Análisis de la cadena de valor y estrategias competitivas en el sector de supermercados e hipermercados del cantón Cuenca caso Supermaxi y Gran Akí"** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Esteban Alvarez

Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas.

0851714



DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, el señor **ALVAREZ QUEZADA ESTEBAN GEOVANNY** con código **66931**,
alumno de la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado el
93,33% de créditos de su malla curricular.

Cuenca, 08 de mayo de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Derecho No. 001-001-000172164
mjmr.-

0848451



Cuenca, 06 de junio de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Maria Jose Gonzalez Calle** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR DE SUPERMERCADOS E HIPERMERCADOS DEL CANTÓN CUENCA CASO SUPERMAXI Y GRAN AKÍ "**, realizado por el estudiante **Esteban Geovanny Álvarez Quezada**, con código estudiantil 66931, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente

María José González Calle

DOCENTE

Cuenca, 21 de mayo de 2018

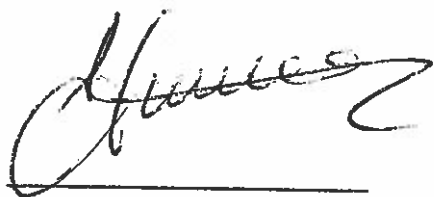
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Alvaro Rothenbach**, Gerente Regional de la empresa **Corporación Favorita**, autorizo al estudiante **Esteban Geovanny Alvarez Quezada** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la empresa que represento, la cual se compromete a proporcionar al estudiante, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alvaro Rothenbach', written over a horizontal line.

Alvaro Rothenbach

Gerente Regional de Corporación Favorita



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

025

Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01
Versión 01
20/03/2017
Página 1 de 13

Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secreto de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Análisis de la cadena de valor en el sector de supermercados e hipermercados del cantón
Cuenca y generación de estrategias competitivas caso Supermaxi y Gran Aki.

Nombre de Estudiante(s):

Alvarez Quezada Esteban Geovanny

Director(a) sugerido(a):

Ing. González Calle María José

Cuenca - Ecuador

2018



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Alvarez Quezada Esteban Geovanny

1.1.1. Código

ua066931

1.1.2. Contacto

Alvarez Esteban

Teléfono: 074098253

Celular: 0984777435

Correo Electrónico: esteban.al1993@gmail.com

1.2. Director Sugerido: González Calle, María José, Ing.

1.2.1. Contacto:

Celular: Teléfono celular Director

Correo Electrónico: mgonzalez@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas Fabiola Priscila

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

0857281

1.7.1. Código UNESCO: 5311.09 Organización de la producción

1.7.2. Tipo de trabajo:

- a) Proyecto de investigación
- b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Administración y Administración de la producción

1.9. Título Propuesto:

Análisis de la cadena de valor en el sector de supermercados e hipermercados del cantón Cuenca y generación de estrategias competitivas caso Supermaxi y Gran Aki.

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto:

Nuevo.

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

La innovación dentro del sector empresarial forma un papel importante para generar una ventaja con la competencia. Por esta razón, las empresas buscan varias estrategias para darle un valor adicional al cliente y poder sobrevivir en el mercado. Según la bibliografía consultada, no se ha podido encontrar un análisis de la cadena de valor del sector de supermercados e hipermercados en la ciudad de Cuenca y para demostrar la importancia de generar una estrategia competitiva mediante este análisis, surge esta investigación.

Para poder realizar este análisis en el sector, tomaré como referencia a Supermaxi y Gran Aki, dos grandes empresas posicionadas en el mercado con gran valor comercial, al explorar varias estrategias que toman dentro de las diferentes actividades de la cadena de valor. Al no existir información interna de como analizar la cadena de valor, Supermaxi y Gran Aki se verán beneficiadas de esta investigación y se tomara como referencia para estudios similares dentro del sector.

2.2. Problemática

Las empresas, hoy en día, realizan varios procesos para poder generar un valor agregado al cliente, ofreciendo un producto que le pueda satisfacer todas sus necesidades. la cadena de valor es un proceso que abarca diferentes actividades, que se inician con la producción de materia prima y terminan con la distribución del producto al cliente. El valor agregado de cada uno de los procesos hace que una empresa sea mas competitiva.

Uno de los principales objetivos de una empresa es obtener una eficiencia en el uso de los recursos y costos. El análisis de la cadena de valor nos permite revisar en detalle cada proceso que interviene en el funcionamiento de la compañía, lo que generará ventaja dentro del mercado en la relación con la competencia.

El propósito de la investigación es demostrar como las empresas comerciales en el sector de Cuenca: Supermaxi y Gran Aki generan estrategias competitivas mediante la cadena de valor.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Que partes de la cadena de valor genera ventaja competitiva las empresas Supermaxi y Gran Aki?

2.4. Resumen

Los supermercados e hipermercados en la ciudad de Cuenca con el tiempo han tenido un gran crecimiento, por esta razón es necesario realizar un estudio para el conocimiento del sector. A través de un análisis de la cadena de valor de Supermaxi y gran Aki encontrando su ventaja competitiva dentro del mercado.

En la presente investigación haré un análisis de la ventaja competitiva que tienen estas dos empresas mediante la herramienta de la cadena de valor la cual divide la empresa en varias actividades desde el diseño hasta la distribución del producto concluyendo con un análisis y el desarrollo de estrategias.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Con el propósito de desarrollar un análisis de ventajas competitivas mediante la cadena de valor, se debe tener un conocimiento de conceptos básicos como: Cadena de valor, ventaja competitiva y análisis de estrategias.

Cadena de Valor.

Según Porter una empresa no puede ser estudiada como un todo, ya que la ventaja parte de varios procesos desde el diseño del producto hasta la entrega al cliente, y cada una de las actividades deben proporcionar un valor agregado. La cadena de valor permite dividir la compañía en actividades estratégicas, para poder analizar los costes y partes de diferenciación de cada una.

Porter en su libro propone, que el valor es lo que la gente esta dispuesta a pagar por lo que se le ofrece y se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender.

La cadena de valor esta conformada por varias actividades que están relacionadas y crean un valor, y se dividen en:

- Actividades primarias.

- Logística de entrada
- Operaciones
- Logística de salida
- Marketing y ventas
- Servicios postventa

- Actividades de apoyo.

- Infraestructura de la empresa
- Administración de recurso humanos
- Desarrollo tecnológico
- Adquisición (compras)

¿Qué es ventaja competitiva?

Para poder desarrollar un concepto claro de ventaja competitiva primero se tiene que tener claro el concepto de competitivos.

¿Qué significa ser competitivos?

Para que una empresa pueda permanecer dentro de un mercado a mediano y largo plazo, es superar a sus competidores logrando adquirir un margen de competitividad mayor.

Dentro de los conceptos de competitividad para poder ser explicados a mayor detalle se puede citar al Prof. Dr. Santiago García, uno de sus conceptos que implica tres aspectos claves:

1. Racionalidad Económica.
2. Capacidad de coordinación y adecuación con el entorno.
3. Capacidad de dirección y organización.

Para ser competitivo se debe crear habitualmente estrategias para frenar detener a la competencia.

Una ventaja competitiva como concepto básico "El factor que genera la ventaja competitiva debe ser único y determinante". Para poder genera una superioridad ante los competidores el producto o servicio debe tener una diferenciación, que sea único y la decisión de compra por parte del consumidor sea terminante.

Estrategias competitivas.

Una estrategia competitiva Porter nos plantea en su libro Estrategia Competitiva, es tomar acciones de manera defensiva u ofensiva para poder tener una ventaja competitiva sostenible dentro del sector de esta manera poder enfrentar de manera eficaz las cinco fuerzas competitivas que el autor nos plantea. Para poder obtener una posición competitiva en el mercado sostenible en el tiempo se estudian tres estrategias genéricas:

1. Liderazgo global en costes.
2. Diferenciación.
3. Segmentación.

Estas estrategias tienen como objetivo lograr la superioridad entre los competidores del sector, para poder adaptarlas se deben tener ciertos recursos, capacidad para implementarlos y debe poseer planes en la organización y sistemas de control.

2.6. Hipótesis

2.7. Objetivo General

Analizar la cadena de valor de Supermaxi y Gran Akí, para la generación de estrategias competitivas.

2.8. Objetivos Específicos

1. Analizar los fundamentos teóricos de la cadena de valor y estrategias competitivas.
2. Dar a conocer la situación actual de Supermaxi y Gran Akí y su cadena de valor.
3. Analizar ventajas competitivas de Supermaxi y Gran Akí y generar estrategias competitivas.

2.9. Metodología

La investigación será descriptiva y exploratoria, comenzando con la revisión de la bibliografía mediante un estudio bibliométrico de autores y fuentes sobre el tema a



desarrollar, continuando con entrevistas abiertas a expertos dentro de la empresa utilizando un cuestionario validado en las dos empresas para el análisis de la cadena de valor. Con la información recopilada de forma verbal y escrita validar las respuestas mediante visitas a los locales de Supermaxi y Gran Aki e interpretar los datos para encontrar dentro de los diferentes eslabones las ventajas competitivas y fuentes de valor agregado que generen una superioridad en el mercado y proponer nuevas estrategias competitivas.

2.10. Alcances y resultados esperados

Al culminar la investigación se va a encontrar una fuente de información que puede ser tomada como referencia para otros estudios dentro del sector, también el conocimiento de la cadena de valor de Supermaxi y Gran Aki, donde podemos encontrar el valor agregado dentro de cada eslabón para tener una ventaja en el mercado y poder descubrir estrategias competitivas.

2.11. Supuestos y riesgos

Dentro de los riesgos que podemos encontrar con esta investigación es que la empresa no pueda entregar toda la información necesaria para poder realizar el análisis, además de no poder encontrar de manera efectiva las estrategias de las empresas para evitar esto se va a intentar recolectar la mayor cantidad de información posible además de tener la autorización por parte de la empresa para proporcionar lo requerido.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
-------	-------------	---------------

Hojas de trabajo	\$30	Cuestionarios y papeles para reopilación de información.
Transporte	\$50	Movilización durante la investigación
Tramites administrativos	\$100	Costos de trámites administrativos
Pago de tutor	\$200	Pago a director por tutorías
TOTAL	Costo total en USD	\$380

2.13. Financiamiento

El financiamiento de la investigación va a ser por cuenta propia.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Marco teórico

1.1 Ventaja competitiva

1.2 Estrategia competitiva

1.2.1 Estrategias genéricas

1.3 Cadena de valor y ventaja competitiva

1.3.1 Cadena de valor

1.3.1.1 Actividades primarias

1.3.1.2 Actividades de apoyo

1.3.1.3 Tipos de actividad

1.3.1.4 Nexos de la cadena de valor

1.3.2 Cadena de valor y ventaja competitiva



2.1 Análisis del sector.

2.2 Cadena de valor Supermaxi.

2.2.1 Historia de Supermaxi

2.2.2 Identificación de macro procesos

2.2.3 Actividades primarias

2.2.4 Actividades secundarias

2.3 Cadena de valor Gran Akí

2.3.1 Historia de Gran Akí

2.3.2 Identificación macro procesos

2.3.3 Actividades primarias

2.3.4 Actividades Secundarias

2.4 Análisis de resultados

Capítulo 3. Desarrollo de estrategias

3.1. Análisis de ventaja competitiva.

3.2. Desarrollo de estrategias.

Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Analizar los fundamentos teóricos de la cadena de valor y estrategias competitivas.	Formulación del marco teórico	Tener conceptos y conocimiento de la teoría para el análisis de la cadena de valor y estrategias competitivas.	1
	Fundamentos de ventaja y estrategia competitiva.		2
	Análisis teórico de cadena de valor		2
2. Dar a conocer la situación actual de Supermaxi y Gran Akí y su cadena de valor.	Análisis del sector de supermercados e hipermercados.	Conocer la situación actual de las empresas Supermaxi y Gran Akí con respecto a la cadena de valor.	2
	Análisis de cadena de valor de Supermaxi.		2
	Análisis de la cadena de valor de Gran Akí.		2
	Análisis de resultados.		2
3. Analizar ventajas competitivas de Supermaxi y	Análisis de ventaja competitiva.	Conocer la ventaja competitiva de Supermaxi y Gran	2



Gran Akí y generar estrategias competitivas.	Desarrollo de estrategias.	Akí y proponer nuevas estrategias.	2
4. Conclusiones y recomendaciones.	Redacción de la conclusión.	Presentar recomendaciones para la empresa y	1
	Redacción de recomendaciones.	la conclusión de la investigación.	1
TOTAL			19

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición:

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor : Una herramienta del pensamiento estratégico The Value Chain: A Strategic Thought Tool. Telos, 8(3), 377-389.

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance. New York: FreePress. <https://doi.org/10.1182/blood-2005-11-4354>

Pineda Arias, J. C. (2017). Creación de valor compartido una estrategia en la responsabilidad social empresarial de Barcelona activa. Universidad Santo Tomás. Retrieved from <http://repository.usta.edu.co/handle/11634/3357>

Paravié, D., Rohvein, C., Urrutia, S., Roark, G., & Ottogalli, D. (2012). Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmeccánicas de Olavarría. Inge Cuc, 8(1), 7-32.

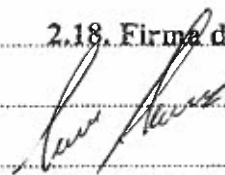
Marketing Publishing. (1997). La ventaja competitiva. Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuausp/detail.action?docID=3175200>

Janko, A. M. (2016). Organizational Analysis in Value Chain Approach: The Integrated Organizational Model (IOM). Entrepreneurship & Organization Management, 5(2), 1-6. <https://doi.org/10.4172/2169-426X.1000182>

Porter, M. E. (2009). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Pirámide.

2.17. Anexos (Placeholder1)

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)



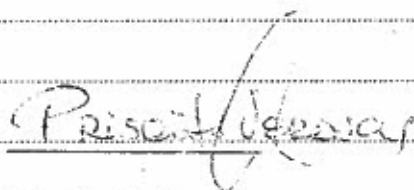
Esteban Álvarez

2.19. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)



Ing. María José González

2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)



Priscila Verdugo

2.21. Fecha de entrega

06 de julio de 2018

1.1. Nombre del Estudiante: Esteban Geovanny Alvarez Quezada

1.1.1. Código: 66931

1.2. Director sugerido: Ing. Maria Jose Gonzalez Calle

1.3. Docente metodólogo: Verdugo Cárdenas Fabiola Priscila

1.4. Codirector (opcional):

1.5. Título propuesto: "Análisis de la cadena de valor y estrategias competitivas en el sector de supermercados e hipermercados del cantón Cuenca caso Supermaxi y Gran Aki."

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓		✓	
3. ¿Es conciso?	✓		✓	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓		✓	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓		✓	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓		✓	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	✓		✓	
13. ¿Es factible de verificación?	✓		✓	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓		✓	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓		✓	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓		✓	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓		✓	

Rúbrica para evaluación del Protocolo de
Trabajo de Titulación (Metodólogo y Director)

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓		✓	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	✓		✓	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓		✓	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	✓		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓		✓	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	✓		✓	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓		✓	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓		✓	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Ricardo Serrano

METODÓLOGO

[Firma]

DIRECTOR



Cuenca, 05 de julio de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **María José González Calle** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"Análisis de la cadena de valor en el sector de supermercados e hipermercados del cantón Cuenca y generación de estrategias competitivas caso Supermaxi y Gran Akí. "**, elaborado por el estudiante **Esteban Geovanny Alvarez Quezada**, con código estudiantil 66931. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente

Ing. María José González Calle