



Facultad de Ciencias de la Administración
Carrera de Administración de Empresas

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN
POR PROCESOS PARA EL DEPARTAMENTO
DE COMPRAS EN LA EMPRESA CORAL
HIPERMERCADOS.”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado en Licenciada en Administración de
Empresas**

Autora:

Paula Marcela Idrovo Durán

Director:

Ing. Juan Manuel Maldonado Matute

Cuenca, Ecuador

2024

DEDICATORIA

“La familia no es una cosa importante, ¡lo es todo!”
Michael J. Fox.

Dedico este trabajo de grado a mi familia por haber estado siempre pendiente de mí; a mis abuelos Galo, Elsa, Blanca y Leonardo por su inmenso cariño y apoyo constante, a mis tías Xime y Olgui por acompañarme en cada instante, a mi tía Veri por ayudarme a entender y perdonarme por este capítulo que quedó inconcluso y ahora doy por terminado, a todos quienes trataban de animarme de cualquier manera para poder sobrellevar todas las dificultades que se presentaron en mi proceso de duelo.

A mi mamá Marcela que siempre me acompañó en todas mis actividades y me admiraba tanto como yo a ella, aunque no me acompañe ahora en su presencia física, siempre ha estado y estará presente en cada uno de mis logros.

Con inmenso amor: a mi hermano Xavier y a mi papá Patricio por ser el reflejo de una relación muy linda de cariño, apoyo mutuo y amistad que hemos construido en todo este tiempo. Pensar en la sonrisa de mi padre al terminar este trabajo fue el último empujoncito que necesitaba.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad del Azuay por abrirme sus puertas, por darme la oportunidad de ser parte y permitirme aprovechar todas estas experiencias enriquecedoras gracias a las cuales estoy donde estoy; al Coro Polifónico por devolverme la alegría en los momentos más difíciles, al Club de Comercio y Negocios Internacionales por hacerme ver más allá de mi carrera, al Departamento de Relaciones Internacionales por haberme permitido tener una experiencia de intercambio y aprendizaje que transformaron mi perspectiva.

Un agradecimiento especial al Ing. Oswaldo Merchán, decano y profesor en mi primer ciclo porque siempre me ha brindado su apoyo y ha creído en mí, a Juan Diego Senese, que mediante Casa UDA nos acompañó a mí y a mi familia en un proceso de terapia desde la pandemia, a mi tutor, Ing. Juan Manuel Maldonado, por estar más pendiente y motivado para que termine este trabajo, le doy las gracias infinitas por su paciencia y comprensión.

Finalmente, reitero mis agradecimientos y cariño a mis padres quienes siempre apostaron por mí, me dieron la mejor educación y me han apoyado en todos mis sueños.

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE	iii
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	vi
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	2
1.1 Antecedentes	2
1.1.1 Estructura organizacional.....	5
1.1.2 Misión.....	7
1.1.3 Visión	7
1.1.4 Valores	7
1.2 Análisis Situacional del microentorno	7
1.2.1 Análisis FODA.....	8
1.2.2 Análisis CAME	12
1.3 Análisis situacional del macroentorno	14
1.3.1 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	16
1.3.1.1 Rivalidad entre competidores	17
1.3.1.2 Amenaza de nuevos entrantes.....	23
1.3.1.3 Poder de negociación de los compradores o clientes.....	23
1.3.1.4 Poder de negociación de los proveedores	24

1.3.1.5	Amenaza de productos o servicios sustitutos	26
1.3.2	Análisis PESTEL.....	28
1.3.2.1	Análisis Político.....	28
1.3.2.2	Análisis Económico	30
1.3.2.3	Análisis Social	37
1.3.2.4	Análisis Tecnológico	40
1.3.2.5	Análisis Ecológico – Ambiental	41
1.3.2.6	Análisis Legal	43
CAPÍTULO 2.....		47
2.	MARCO TEÓRICO: LA GESTIÓN POR PROCESOS	47
2.1	Procesos	47
2.1.1	Definición y elementos de un proceso	47
2.1.2	Requisitos aplicables a los procesos	48
2.1.3	Caracterización de procesos.....	50
2.1.4	Mapa de procesos.....	50
2.1.5	Matriz de interacción de procesos	52
2.1.6	Diagrama de Flujo de Procesos.....	52
2.2	Gestión por Procesos.....	53
2.2.1	Relación con otros modelos de gestión	54
2.2.2	Beneficios de la Gestión por procesos	56
2.2.3	Ciclo PHVA	57
2.2.3.1.	Diagrama de Ishikawa - herramienta de mejora continua	60
2.2.4	Cadena de Valor - ciclo de mejora continua	64
CAPÍTULO 3.....		67
3.	PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS	67
3.1.	Mapa de procesos de la empresa Coral Hipermercados	67

3.2.	Matriz de interacción de procesos de la empresa.....	68
3.3.	Diagrama de flujo de procesos de Planificación de Compras.....	71
3.4.	Cadena de Valor de la empresa Coral Hipermercados	72
3.5.	Ciclo PHVA	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		99
REFERENCIAS.....		100

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas

Tabla 1	<i>Factores para el análisis situacional</i>	8
Tabla 2	<i>Matriz FODA del libro Administración Estratégica</i>	11
Tabla 3	<i>Matriz FODA Coral Hipermercados</i>	12
Tabla 4	<i>Estrategias en el análisis CAME</i>	13
Tabla 5	<i>Análisis CAME Coral Hipermercados</i>	14
Tabla 6	<i>Componentes para el análisis del macroambiente</i>	16
Tabla 7	<i>“Armas” comunes para competir contra rivales</i>	20
Tabla 8	<i>Ranking 2023: Empresas con mejor reputación</i>	21
Tabla 9	<i>Los 50 supermercados más grandes del Ecuador por superficie</i>	22
Tabla 10	<i>Poder de negociación de los compradores</i>	24
Tabla 11	<i>Factores de intensidad competitiva e indicadores de fortaleza</i>	26
Tabla 12	<i>Proyección de crecimiento para Ecuador</i>	31
Tabla 13	<i>Productos alimenticios y bebidas no alcohólicas</i>	34
Tabla 14	<i>Productos para el hogar</i>	34
Tabla 15	<i>Tasa de desempleo nacional</i>	35
Tabla 16	<i>Atributos de marca más importantes para la Gen Z</i>	40
Tabla 17	<i>Normas legales aplicables al sector de supermercados 1/3</i>	44
Tabla 18	<i>Normas legales aplicables al sector de supermercados 2/3</i>	45
Tabla 19	<i>Normas legales aplicables al sector de supermercados 3/3</i>	46
Tabla 20	<i>Ejemplo matriz de interacción de procesos</i>	52
Tabla 21	<i>Simbología aceptada por la ANSI</i>	53
Tabla 22	<i>Diferencia Causa-raíz y Causa Subyacente</i>	62
Tabla 23	<i>Tipos de barreras</i>	64
Tabla 24	<i>Matriz de interacción de procesos de Coral Hipermercados</i>	68

Tabla 25	<i>Análisis FODA del departamento de compras – área de planificación</i>	73
Tabla 26	<i>Matriz de severidad</i>	74
Tabla 27	<i>Priorización de efectos</i>	75
Tabla 28	<i>Plan de Acción Efecto 1</i>	86
Tabla 29	<i>Plan de Acción Efecto 2</i>	87
Tabla 30	<i>Plan de Acción Efecto 3</i>	88
Tabla 31	<i>Plan de Acción Efecto 4</i>	88
Tabla 32	<i>Plan de Acción Efecto 5</i>	89
Tabla 33	<i>Etapa Hacer Efecto 1</i>	90
Tabla 34	<i>Etapa Hacer Efecto 2</i>	91
Tabla 35	<i>Etapa Hacer Efecto 3</i>	92
Tabla 36	<i>Etapa Hacer Efecto 4</i>	92
Tabla 37	<i>Etapa Hacer Efecto 5</i>	93
Tabla 38	<i>Etapa Verificar Efecto 1</i>	94
Tabla 39	<i>Etapa Verificar Efecto 2</i>	95
Tabla 40	<i>Etapa Verificar Efecto 3</i>	95
Tabla 41	<i>Etapa Verificar Efecto 4</i>	96
Tabla 42	<i>Etapa Verificar Efecto 5</i>	96
Tabla 43	<i>Etapa Actuar</i>	97
Tabla 44	<i>Indicadores de control y seguimiento</i>	98

Figuras

Figura 1	<i>Logo de la empresa</i>	2
Figura 2	<i>Página web de Coral Hipermercados (e-commerce)</i>	3
Figura 3	<i>Coral Samborondón, sección comisariato</i>	3
Figura 4	<i>Ubicación de las Oficinas de Coral Hipermercados</i>	4
Figura 5	<i>Publicación en redes de la apertura</i>	5
Figura 6	<i>Plaza Ceibos, última apertura del 2023 con Coral Ceibos</i>	5
Figura 7	<i>Organigrama Coral Hipermercados</i>	6
Figura 8	<i>Análisis FODA</i>	9
Figura 9	<i>Componentes del macroambiente de una compañía</i>	15
Figura 10	<i>Las cinco fuerzas de Porter</i>	17
Figura 11	<i>Cuatro escalas de rivalidad</i>	18
Figura 12	<i>Gasto promedio de los hogares ecuatorianos</i>	19
Figura 13	<i>Las 20 marcas más elegidas por los hogares en Ecuador</i>	25
Figura 14	<i>Ubicaciones de las tiendas Tuti en Ecuador</i>	27
Figura 15	<i>Cambio en el precio de los combustibles de Ecuador</i>	30
Figura 16	<i>Desempeño de la economía ecuatoriana – II Trimestre 2023</i>	31
Figura 17	<i>Evolución del indicador Riesgo País en Ecuador</i>	32
Figura 18	<i>Variación anual por divisiones de consumo</i>	33
Figura 19	<i>Tasa de variación anual</i>	33
Figura 20	<i>Clasificación del mercado laboral urbano</i>	35
Figura 21	<i>Clasificación del mercado laboral rural</i>	36
Figura 22	<i>Índice de Confianza del Consumidor Global</i>	37
Figura 23	<i>Pirámide poblacional de Ecuador</i>	37
Figura 24	<i>Situación de empleabilidad mensual por sectores</i>	38
Figura 25	<i>Coficiente de Gini a nivel nacional, urbano y rural</i>	39

Figura 26	<i>Cotonetes ecológicos ecompacte</i>	41
Figura 27	<i>Detergente en doypack y en botella</i>	42
Figura 28	<i>Bolsa de tela para compras</i>	42
Figura 29	<i>Elementos de un Proceso</i>	48
Figura 30	<i>Representación de una red de procesos</i>	48
Figura 31	<i>Clasificación de los procesos de una organización</i>	51
Figura 32	<i>Sistema de gestión basado en procesos para alcanzar objetivos</i>	54
Figura 33	<i>Estructura del modelo de Excelencia de la EFQM</i>	55
Figura 34	<i>Los siete principios de la gestión de calidad</i>	56
Figura 35	<i>Ventajas del uso de la gestión por procesos</i>	57
Figura 36	<i>Ciclo PHVA</i>	58
Figura 37	<i>Matriz de medición de severidad</i>	61
Figura 38	<i>Diagrama de Ishikawa</i>	63
Figura 39	<i>Cadena de Valor de Porter</i>	65
Figura 40	<i>Mapa de procesos de Coral Hipermercados</i>	67
Figura 41	<i>Macroproceso de Planificación y Gestión de Compras</i>	69
Figura 42	<i>Diagrama de Flujo Proceso de Compras Coral Hipermercados</i>	71
Figura 43	<i>Cadena de Valor de Coral Hipermercados</i>	72
Figura 44	<i>Evidencia 1 - Efecto 1</i>	76
Figura 45	<i>Evidencia 2 – Efecto 1</i>	77
Figura 46	<i>Evidencia 1 - Efecto 2</i>	78
Figura 47	<i>Evidencia 2 - Efecto 2</i>	78
Figura 48	<i>Evidencia 3 - Efecto 2</i>	79
Figura 49	<i>Evidencia 4 - Efecto 2</i>	79
Figura 50	<i>Evidencia 1 - Efecto 3</i>	80
Figura 51	<i>Evidencia 2 - Efecto 3</i>	81

Figura 52 <i>Evidencia 1 - Efecto 4</i>	82
Figura 53 <i>Evidencia 2 - Efecto 4</i>	82
Figura 54 <i>Diagrama de Causas – Efecto 1</i>	83
Figura 55 <i>Diagrama de Causas – Efecto 2</i>	84
Figura 56 <i>Diagrama de Causas – Efecto 3</i>	84
Figura 57 <i>Diagrama de Causas – Efecto 4</i>	85
Figura 58 <i>Diagrama de Causas – Efecto 5</i>	85

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se estableció como objetivo proponer un modelo de gestión por procesos para el departamento de compras de la empresa Coral Hipermercados, una empresa del Grupo GO que funciona como una cadena de supermercados con la presencia de veinte tiendas a nivel nacional y cuya estructura cambió radicalmente en ese departamento desde el 2022, lo que significó tanto un desafío como una oportunidad de mejora. En primer lugar, se realizó un análisis del entorno a nivel micro y macro mediante herramientas como el FODA, cinco fuerzas de Porter y PESTEL que permitieron conocer la situación actual y su relación con clientes, proveedores, competencia y otros agentes. Después se desarrolló la parte teórica con la cual la propuesta se podría sustentar, finalmente se definieron los posibles procesos a intervenir y mediante el ciclo PHVA se estructuraron diferentes planes de acción que ayudarán a la mejora continua del departamento.

Palabras clave: Gestión por procesos, macroprocesos, subprocesos, mejora continua, calidad.

ABSTRACT

In this research work, the objective was established to propose a process management model for the purchasing department of Coral Hipermercados, a company within the GO Group that operates as a supermarket chain with twenty stores nationwide. The department underwent a radical change in its structure since 2022, presenting both a challenge and an opportunity for improvement. Firstly, an analysis of the micro and macro environment was conducted using tools such as SWOT analysis, Porter's five forces, and PESTEL, which allowed understanding the current situation and its relationship with customers, suppliers, competition, and other stakeholders. Subsequently, the theoretical framework was developed to support the proposal, and potential processes to be intervened were defined. Finally, using the PDCA cycle, different action plans were structured to contribute to the continuous improvement of the department.

Keywords: Process management, macro processes, sub-processes, continuous improvement, quality.

Paula Idrovo Durán

Juan M. Domínguez

INTRODUCCIÓN

En esta investigación se plantea el objetivo de generar una propuesta de modelo de gestión por procesos para el departamento de compras de Coral Hipermercados ya que esta área ha sufrido un cambio radical en cuanto al personal y sus funciones asignadas, esto representa una oportunidad de mejora en la definición de procesos más eficientes para poder cumplir de mejor manera con la misión y visión de la empresa. El trabajo se desarrolla en tres partes: la primera parte analiza la situación actual de la empresa en dos niveles: microentorno y macroentorno, de esta manera se logra entender el ambiente en el cual se desenvuelve y la relación que mantiene con cada uno de los agentes involucrados tales como: clientes, proveedores, competencia y demás. En el segundo capítulo se desarrolla la teoría de la gestión por procesos, se explica cada uno de sus componentes, así como los beneficios y la metodología que se puede usar para implementarla dentro de una empresa. En el último capítulo se hace una síntesis, es decir, se relaciona la situación actual de Coral y los problemas más críticos a intervenir para finalmente generar la propuesta de gestión por procesos mediante herramientas de gestión como el ciclo PHVA con cada una de sus fases explicadas.

CAPÍTULO 1

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

En este capítulo se analizarán los antecedentes de la empresa, su historia, estructura, misión, visión, valores organizacionales y objetivos con el propósito de entender mejor su cultura organizacional y la relación que tienen todos estos factores con el desarrollo de la empresa tanto a nivel interno o microentorno como a nivel externo o macroentorno mediante el uso de las siguientes herramientas de análisis situacional: FODA, CAME, Cinco fuerzas de Porter y Análisis PESTEL. Esto servirá para detectar falencias y proponer mejoras estratégicas que vayan acorde a los objetivos empresariales.

1.1 Antecedentes

Figura 1

Logo de la empresa



Nota: Logo actual de la empresa con las últimas modificaciones en tipografía y colores.

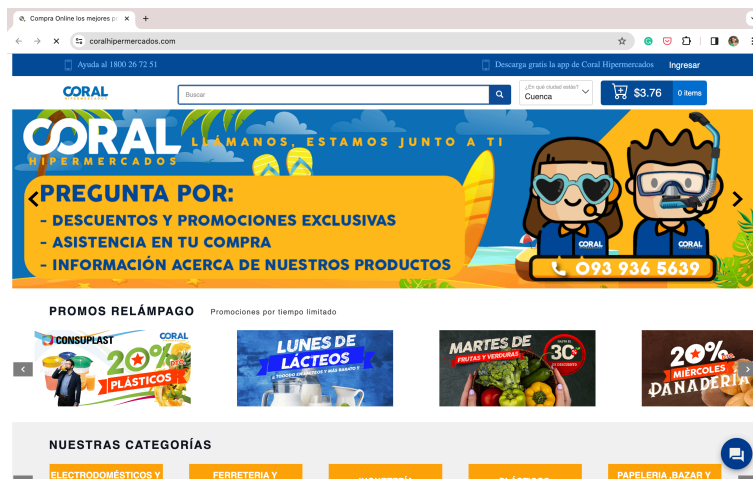
Fuente: Coral Hipermercados, 2023.

El logo de Coral Hipermercados se presenta en la Figura 1, Coral es una empresa que pertenece a GO Corp., grupo Gerardo Ortiz e Hijos, cuyo comienzo se remonta al año 1953 con Don Gerardo, un reconocido comerciante y transportista, quien adquirió una abacería en el mercado mayorista 10 de Agosto e incursionó en la venta del conocido Café Cubanito, esto sería tan solo el comienzo del crecimiento, expansión y creación de otras empresas del grupo a lo largo de estos años (GO CORP, 2023).

Coral Hipermercados es una cadena de autoservicio perteneciente a lo que se conoce en el mundo *retail* como canal moderno, diferenciándose del canal tradicional en donde se encuentran distribuidores y mayoristas. El rubro principal es la venta al detalle en sus establecimientos físicos, aunque también se realizan ventas mediante su página web (*e-commerce*) que se muestra en la Figura 2 y mediante *call center*. La cadena ofrece tanto artículos de mercadería general: productos del hogar, juguetería, papelería, ferretería, como artículos de comisariato que es la línea en donde se hará el análisis y algunas categorías son: repostería, aseo personal, bebidas, lácteos que se muestra en la Figura 3, entre otras.

Figura 2

Página web de Coral Hipermercados (e-commerce)



Fuente: Coral Hipermercados, 2023.

Figura 3

Coral Samborondón, sección comisariato

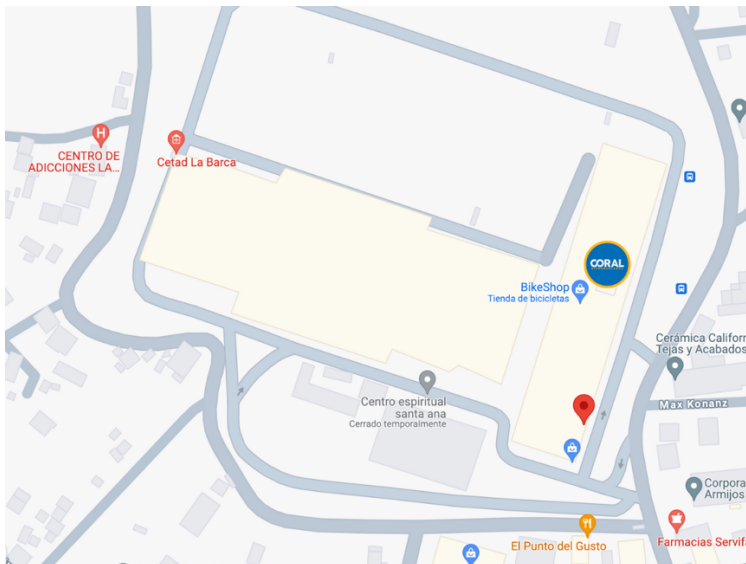


Fuente: Nicelocal, 2023.

Las oficinas administrativas se encuentran en la ciudad de Cuenca al igual que el resto de las empresas del grupo, específicamente en la Plaza Racar en donde también funciona un Coral Hipermercados como se muestra en la Figura 4. Desde la oficina se gestionan todos los procesos, se toman decisiones y funcionan departamentos como: compras, marketing, crédito y cobranzas, *e-commerce* y otros. Algunas bodegas de centralizado se encuentran en la misma dirección y son las responsables de transportar mercadería de comisariato y mercadería general a las tiendas de la ciudad y al resto de provincias.

Figura 4

Ubicación de las Oficinas de Coral Hipermercados



Fuente: Google, 2023.

Coral Hipermercados actualmente dispone de 20 sucursales a nivel nacional en las ciudades de Cuenca, Quito, Guayaquil, Manta, Ambato y Santo Domingo. Su plan de expansión es de dos a tres locales por año como se ha hecho en 2022 con la apertura de Coral Samborondón, Coral Magdalena y Coral Carapungo y en 2023 con la apertura de Coral Ambato y Coral Ceibos como se muestra en la Figura 5 y Figura 6.

Figura 5

Publicación en redes de la apertura



Fuente: Coral Hipermercados, 2023.

Figura 6

Plaza Ceibos, última apertura del 2023 con Coral Ceibos



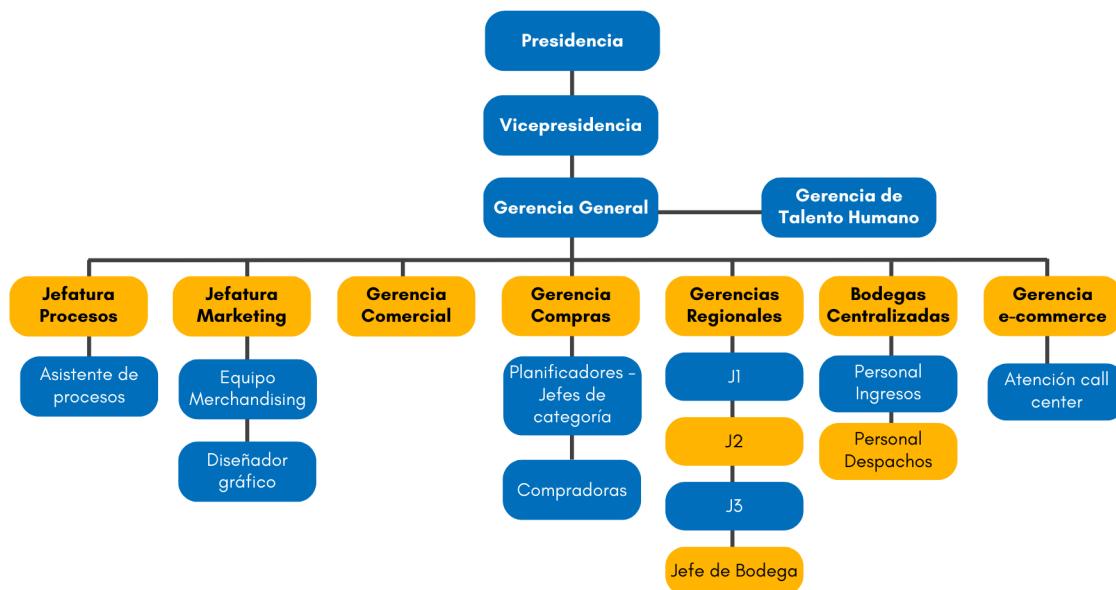
Fuente: El Universo, 2023.

1.1.1 Estructura organizacional

En cuanto a la estructura, la empresa se organiza mediante jerarquías, las decisiones deben tomarse siempre con la aprobación y revisión de un superior. A continuación, se presenta mediante la Figura 7 un organigrama para la sección de comisariato.

Figura 7

Organigrama Coral Hipermercados



Nota: Se muestra la estructura de Comisariato ya que Mercadería General se organiza de otra manera.

Descripción del organigrama

El organigrama se encuentra encabezado por la presidencia que reporta de manera directa al Comité del Grupo GO, le sigue la vicepresidencia que reporta al presidente el estatus de los nuevos proyectos implementados en diferentes áreas o solicita aprobación para ejecución de estos. La gerencia general toma decisiones clave en los procesos diarios de la empresa, está en contacto directo con compras y marketing, además siempre está al tanto de las relaciones con los proveedores más importantes para la cadena.

La jefatura de procesos solicita a TTII la implementación de procesos de mejora que los usuarios necesiten, la jefatura de marketing se encarga de la publicidad en redes, campañas y *trade marketing* en conjunto con el personal de *merchandising* y el diseñador. La gerencia comercial elabora los presupuestos por categorías, gestiona la venta de los espacios disponibles en tiendas y gestiona las promociones de la sección de mercadería general. La gerencia de compras se encarga de la sección comisariato que implica el abastecimiento, relación con los proveedores, gestión de promociones y actividades en conjunto con los jefes de categoría y planificación de la demanda.

Además, es la responsable de la gestión de pagos, notas de crédito y conciliación de cuentas con el personal de compras. También da apoyo y supervisa la gestión de las gerencias regionales quienes a su vez controlan las acciones de cada tienda con el fin de cumplir directrices y llegar al presupuesto. La jefatura de bodega centralizada se encarga de supervisar el ingreso de mercadería y de enviar los pedidos a cada tienda. Finalmente, la gerencia de e-commerce que busca incrementar las ventas mediante la página web y el *call center* que da apoyo al servicio y atención al cliente además de también propiciar tráfico a la página web y ventas a través de estos canales.

1.1.2 Misión

La misión de la empresa es “cumplir las expectativas de nuestros clientes brindando la más amplia gama de productos y servicios con atención personalizada” (Coral Hipermercados, 2023).

1.1.3 Visión

La visión que Coral Hipermercados plantea es “ser la cadena de hipermercados más reconocida a nivel nacional. Por nuestra calidad y variedad de productos y servicios, atención personalizada” (Coral Hipermercados, 2023).

1.1.4 Valores

Los valores que propone Coral Hipermercados son: “Responsabilidad con el medio ambiente. Responsabilidad social. Apego a nuestros colaboradores” (Coral Hipermercados, 2023).

1.2 Análisis Situacional del microentorno

El análisis situacional del microentorno hace referencia a los factores cercanos internos que afectan directamente al funcionamiento de una empresa. “Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado al que le permiten aprovechar sus oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas a su bienestar futuro” (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012, p. 100).

Coronel (2018) afirma que “el análisis situacional inicial es un examen exhaustivo, minucioso y detallado de los datos y de la información interna y externa de interés relevante para establecer la dirección estratégica de la empresa” (p. 17). Los principales factores para analizar se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1

Factores para el análisis situacional

Ámbitos de interés para el análisis situacional
• Personal: todos los empleados, las políticas internas y la labor de desarrollo organizacional que se realiza.
• Productos y servicios: cualidades de los bienes y servicios ofrecidos.
• Mercado: clientes, proveedores, competidores, esfuerzos de competitividad y la participación de mercado.
• Precios o retribuciones: el precio comercial o costo, las compensaciones que se reciben a cambio.
• Instalaciones y recursos: infraestructura, tecnología y conocimiento (know how).
• Economía y finanzas o rendimiento: la tendencia del mercado.
• Información y comunicación: TTII.
• Toma de decisiones: niveles de decisión y de participación.
• Contingencias: respuesta frente a imprevistos.

Fuente: Coronel, 2018, p.18.

1.2.1 Análisis FODA

También se le conoce como DAFO, es una herramienta de planificación estratégica que permite elaborar un análisis a nivel interno y fue el resultado de una investigación realizada entre 1960 y 1969 liderada por Albert Humphrey en la que entrevistó a más de 5000 ejecutivos de 1.100 empresas con el fin de conocer porqué fallaba la planificación corporativa. En esa época Humphrey trabajaba como consultor administrativo en el Instituto de Investigación de Stanford (Cladera, s.f.). Este análisis proviene del acrónimo en inglés SWOT y es una matriz que se lleva a cabo mediante la evaluación de factores tanto internos como externos para poder entender y explicar la situación de la empresa con el fin de generar estrategias acordes a sus objetivos. En la Figura 8 se explica cada componente.

Figura 8

Análisis FODA



Fuente: Sarli, González y Ayres, 2015.

En primer lugar, las fortalezas son aquellas habilidades o funciones que la empresa realiza correctamente además de las cualidades percibidas como valiosas. Por el contrario, una debilidad, es una función que la empresa realiza con deficiencia o las cualidades percibidas como malas (Ponce, 2006). Es decir, las fortalezas y debilidades son factores internos de la empresa y en los cuales esta puede influir para cambiarlos, también se menciona que el éxito de la organización está en proponer estrategias partiendo de lo que la empresa realiza de mejor manera, o sea, sus fortalezas.

Ponce (2016), refiriéndose a las oportunidades y amenazas señala que estas son fuerzas ambientales de carácter externo y no controlables. Las oportunidades representan una posibilidad de crecimiento o mejora mientras que las amenazas representan los problemas potenciales. En la

se presentan algunos factores que, según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), se deben analizar para poder establecer claramente cada apartado.

Tabla 2

Matriz FODA del libro Administración Estratégica

FORTALEZAS de recursos y capacidades competitivas potenciales	DEBILIDADES de recursos y deficiencias competitivas potenciales
<ul style="list-style-type: none"> • Condición financiera sólida; amplios recursos financieros para crecer • Fuerte imagen de marca/reputación de la empresa • Posesión de tecnología/habilidades tecnológicas superiores/patentes importantes • Capital intelectual superior • Habilidades en publicidad y promoción • Buena posición para negociar con proveedores o compradores • Competencias y capacidades que sean factores fundamentales del éxito de la industria • Capacidad de innovación de producto • Capacidad para un buen manejo de la cadena de abastecimiento • Capacidad para un buen servicio al cliente • Superior calidad de producto • Amplia cobertura geográfica y/o sólida capacidad de distribución global • Alianzas/empresas conjuntas con otras organizaciones • Ventajas de costos • Recursos difíciles de copiar y para los cuales no haya buenos sustitutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias que no se ajustan bien a los factores fundamentales de éxito de la industria • Pérdida de participación de mercado • Balance general débil, pocos recursos financieros para crecer, gran carga de deuda • Mayores costos unitarios generales • Capacidad de innovación de producto débil • Producto/servicio con atributos mediocres o características inferiores a los de los rivales • Línea de productos demasiado estrecha • Marca o reputación débiles • Red de distribuidores más débil que la de los rivales • Rezago en calidad del producto, I+D o conocimiento tecnológico • Capital intelectual inferior en relación con los rivales • Abundancia de problemas operativos internos o instalaciones obsoletas • Ninguna competencia distintiva ni recursos competitivamente superiores • Recursos fáciles de copiar para los cuales hay buenos sustitutos • Ningún rumbo estratégico claro
OPORTUNIDADES comerciales potenciales	AMENAZAS externas potenciales para la rentabilidad futura de una empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Aperturas para ganar participación del mercado • Aumento de la demanda del comprador • Atender a grupos de clientes o segmentos de mercados adicionales • Expansión a nuevos mercados geográficos • Expansión de la línea de productos de la empresa • Usar las habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos o negocios • Ventas por internet • Barreras comerciales en descenso en mercados extranjeros atractivos • Adquisición de empresas o firmas rivales con experiencia tecnológica o capacidades atractivas • Establecer alianzas o empresas conjuntas para expandir la cobertura comercial o impulsar la capacidad competitiva • Aperturas para explotar nuevas tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente intensidad de la competencia entre los rivales de la industria • Descensos del crecimiento del mercado • Probable entrada de nuevos competidores poderosos • Pérdida de ventas ante productos sustitutos • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores • Cambio de las necesidades y gustos del comprador • Cambios demográficos adversos • Condiciones económicas adversas que amenacen a proveedores o distribuidores indispensables • Cambios de tecnología, en particular que socaven las competencias distintivas de la empresa • Políticas comerciales restrictivas por parte de gobiernos extranjeros • Nuevos requisitos regulatorios costosos • Condiciones crediticias estrictas • Aumento de precios de la energía u otros insumos claves

Fuente: Thompson et al., 2012, p.104.

En la Tabla 3 se presenta el análisis FODA a grandes rasgos de la empresa, tomando como guía la tabla anterior para poder hacer un análisis más objetivo.

Tabla 3

Matriz FODA Coral Hipermercados

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> · F1: Fuerte financiamiento para proyectos de expansión a nivel nacional. · F2: Fuerte imagen de marca Coral Hipermercados. · F3: Buena reputación del presidente, Juan Pablo Ortiz, ya que consta en el ranking 2023 de los 100 mejores líderes de Ecuador. · F4: Buena posición para negociar con proveedores. · F5: Competencia distintiva en productos de mercadería general además de comisariato. 	<ul style="list-style-type: none"> · D1: Marcas propias débiles. · D2: Atención y servicio al cliente deficiente en ciertos locales. · D3: Falta de surtido en categorías en donde se cuenta con productos de marcas propias de empresas relacionadas. · D4: Falta de capacidad de distribución adecuada. · D5: Varios problemas operativos internos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> · O1: Mejorar el servicio y atención al cliente. · O2: Potenciar el diseño de las plataformas web y uso de aplicaciones móviles. · O3: Automatizar procesos operativos internos. · O4: Expansión en la línea de marca blanca o marca propia. · O5: Nueva gestión por categorías. 	<ul style="list-style-type: none"> · A1: Entrada de nuevos competidores como Tuti. · A2: Cadenas que disminuyen el margen y generan una guerra de precios. · A3: Condiciones económicas adversas. · A4: Bloqueo de despacho de los proveedores por ciertos inconvenientes. · A5: Cambio en los gustos del consumidor.

1.2.2 Análisis CAME

Este análisis es una herramienta que funciona como complemento al análisis FODA. Después de haber analizado la situación de la empresa, se desarrolla en la Tabla 5 una serie de estrategias del análisis CAME con base en los tipos de estrategias mostradas en la Tabla 4. El resultado será que, gracias a estos análisis, se podrá tomar decisiones estratégicas encaminadas a cumplir los objetivos del negocio (Galiana, 2021).

Tabla 4

Estrategias en el análisis CAME

FODA	CAME	ESTRATEGIAS			
		Ofensivas	Supervivencia	Defensivas	Reorientación
Fortalezas	Mantener	Mantener fortalezas		Mantener fortalezas	
Oportunidades	Explotar	Explotar oportunidades			Explotar oportunidades
Debilidades	Corregir		Corregir debilidades		Corregir debilidades
Amenazas	Afrontar		Afrontar amenazas	Afrontar amenazas	

Fuente: Amazon business, 2022.

CAME es el acrónimo de las palabras corregir, afrontar, mantener y explotar, que van en respuesta al análisis FODA planteando estrategias o acciones. Las estrategias se clasifican en cuatro grupos: En primer lugar, las estrategias ofensivas que son de ataque y posicionamiento, lo que se pretende es aprovechar o mantener las fortalezas y explotar las oportunidades, ideal para empresas que tengan un elemento competitivo que las diferencie del resto. En segundo lugar, están las estrategias de supervivencia para afrontar las amenazas y corregir o eliminar las debilidades con el fin de contener los posibles daños ante una situación desfavorable. Después están las estrategias defensivas cuyo fin es utilizar o mantener las fortalezas para poder afrontar o defenderse de las amenazas, ideal para empresas consolidadas y con fuerte presencia en el mercado. Por último, las estrategias de reorientación en donde se corrigen las debilidades y se explotan las oportunidades para darle un nuevo giro al negocio (*Amazon business, 2022*).

Tabla 5*Análisis CAME Coral Hipermercados*

CORREGIR – ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN Y SUPERVIVENCIA
<ul style="list-style-type: none"> · D1: Investigación de mercado y retroalimentación constante. · D2: Capacitación y seguimiento al personal. · D3: Investigación de mercado, revisión de portafolio que empresas relacionadas no disponen, · D4: Establecer políticas para el manejo de bodegas centralizadas. · D5: Mejora en los procesos.
AFRONTAR - ESTRATEGIAS DEFENSIVAS Y DE SUPERVIVENCIA
<ul style="list-style-type: none"> · A1: Evaluar la estrategia de Tuti y revisar la competitividad en las regiones afectadas. · A2: Examinar las políticas de márgenes, implementar nuevas estrategias. · A3: Estrategias preventivas para situaciones similares. · A4: Plan estratégico de abastecimiento para lidiar con esta situación. · A5: Estudios de mercado semestrales con el fin de conocer las tendencias.
MANTENER - ESTRATEGIAS DEFENSICAS Y OFENSIVAS
<ul style="list-style-type: none"> · F1: Plan anual de expansión. · F2: Plan de marketing y manejo de marca. · F3: Retroalimentación anual y revisión de la posición. · F4: Establecer políticas de márgenes, codificación, etc. · F5: Ofertas especiales, aprovechando la variedad de artículos.
EXPLOTAR - ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN Y OFENSIVAS
<ul style="list-style-type: none"> · O1: Plan de mejora en el servicio y atención al cliente. · O2: Plan de mejora en las plataformas web y aplicaciones móviles. · O3: Plan de automatización de procesos. · O4: Políticas y plan para la implementación de productos de marca Coral. · O5: Plan para la implementación de la nueva gestión por categorías.

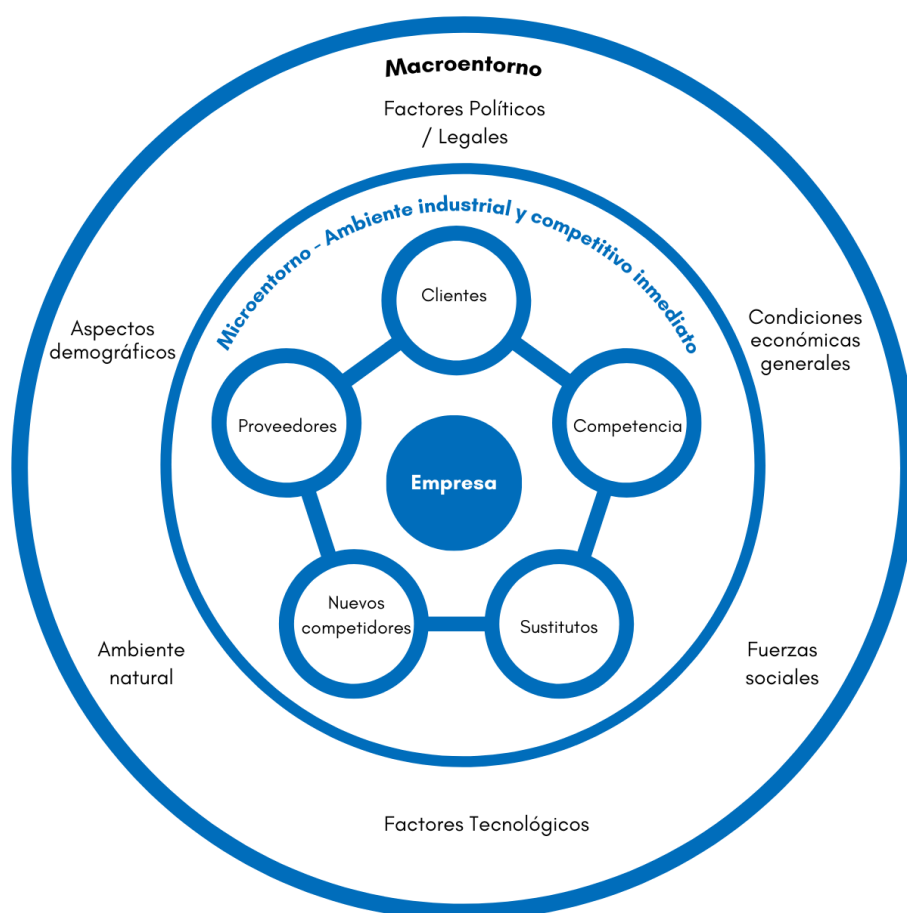
1.3 Análisis situacional del macroentorno

El análisis del macroentorno hace referencia a factores externos de la empresa que pueden estar estrechamente vinculados y generan un impacto inmediato o un poco más distantes, pero por su importancia terminan siendo claves para el entendimiento de la situación. “Como los factores macroeconómicos afectan diferentes industrias en diversas formas y grados, es importante [...] determinar [...] cuáles tienen el peso suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo de negocios” (Thompson et al., 2012, p. 50).

La **¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida.** muestra la síntesis que hacen los autores, colocando en el círculo externo lo relacionado al macroentorno y en su interior el análisis más específico que corresponde al microentorno. Thompson et al. (2012) mencionan que existen siete componentes principales del macroambiente que tienen el potencial de afectar el ambiente competitivo de la industria que se presenta en la Tabla 6.

Figura 9

Componentes del macroambiente de una compañía



Fuente: Thompson et al., 2012, p.50.

Tabla 6

Componentes para el análisis del macroambiente

Componentes del macroambiente
1. Características demográficas
2. Valores y estilos de vida de la sociedad
3. Factores legales, políticos y regulatorios
4. Factores ecológicos y medioambientales
5. Factores tecnológicos
6. Condiciones económicas generales
7. Fuerzas globales

Fuente: Thompson et al, 2012.

Estos siete factores son prácticamente los mismo del análisis PESTEL, por lo que su explicación se realizará mediante esta segunda metodología. En primera instancia se desarrollará el análisis del entorno inmediato a través de las cinco fuerzas de Porter.

1.3.1 Las Cinco Fuerzas de Porter

Porter (2008) establece que “la comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo [...], defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia” (p. 2). Es muy útil analizar el estado actual de la industria, la manera más eficaz de hacerlo es a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter que incluye cinco criterios y determina cuál es el nivel de poder, amenaza o rivalidad en cada área y se presentan en la Figura 10.

Figura 10

Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 2008.

Para realizar este análisis se puede recurrir a la pregunta: ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas de crecimiento? “Los indicadores económicos clave de las perspectivas de crecimiento de una industria son el tamaño del mercado, en términos de ventas unitarias globales y volumen de ventas, así como la tasa de crecimiento de la industria” (Thompson et al., 2012, p. 53). Thompson et al. (2012) explican que el tamaño del mercado y la tasa de crecimiento de la industria se puede determinar según el ciclo de vida de la industria en la cual se encuentre. Normalmente sigue un patrón de cuatro fases: surgimiento, crecimiento rápido, madurez y declinación.

1.3.1.1 Rivalidad entre competidores

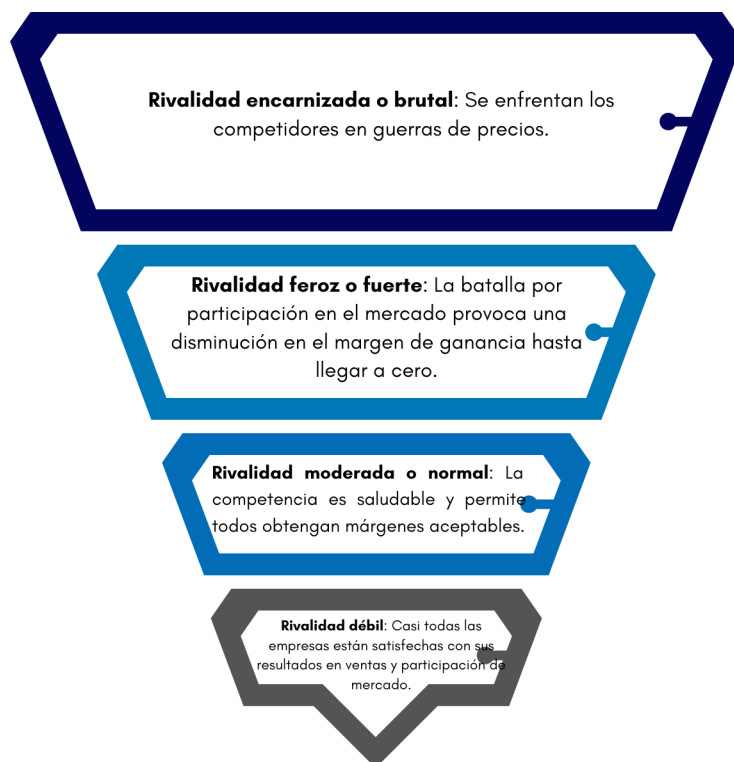
Es importante revisar la competencia y competitividad ya que según el mercado en el que se encuentre una empresa este punto puede ser crucial para su desempeño. “En esencia, el trabajo de un estratega es entender y enfrentarse a la competencia” (Porter, 2008). La actividad principal de los supermercados corresponde a “la venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco” (INEC, 2008).

La intensidad de la rivalidad varía en cada tipo de industria, es más fuerte en mercados en los que la demanda crece lentamente o va a la baja y es más débil en mercados con crecimiento acelerado, también se incrementa cuando al comprador le resulta menos costoso cambiar de marca (esto implica un costo no solo monetario sino ahorro de tiempo y molestias).

Otro factor que provoca una alta rivalidad es el hecho de que los productos sean tan similares o iguales que no generen una lealtad en el consumidor, contrario a los productos diferenciados que generan una lealtad y rivalidad menor. Los mercados globalmente competitivos suelen intensificar la rivalidad, cuando competidores con costos menores o productos más atractivos tratan de establecer una base firme en mercados nuevos (Thompson et al., 2012). Los autores clasifican la rivalidad en cuatro escalas que se muestra en la Figura 11.

Figura 11

Cuatro escalas de rivalidad

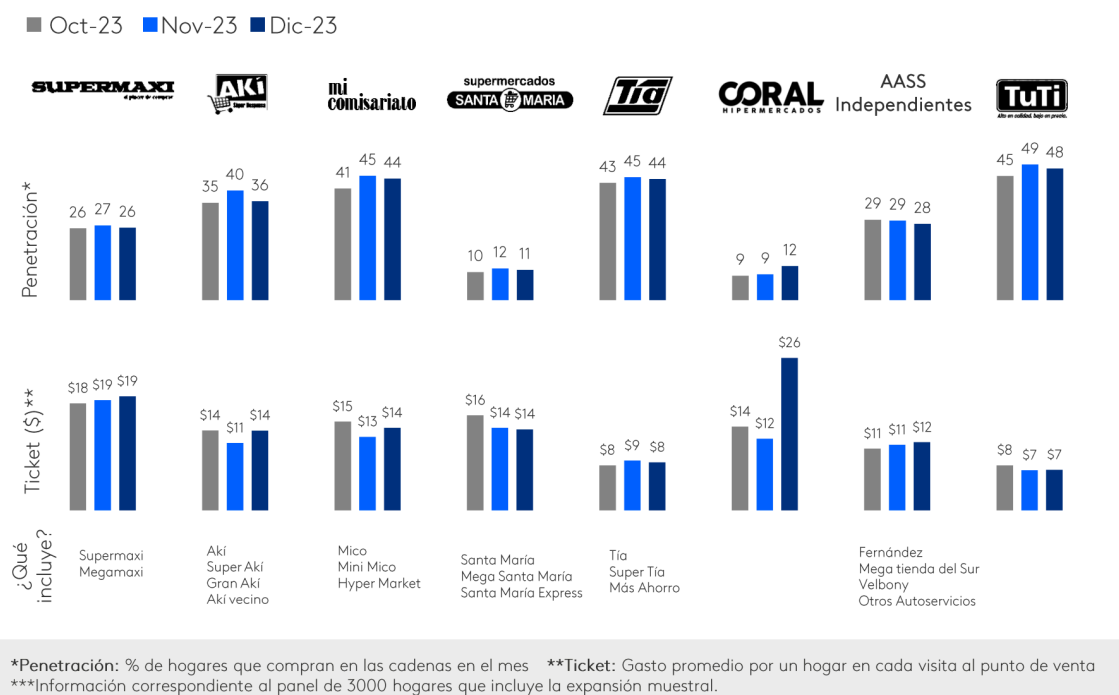


Fuente: Thompson et al, 2012.

Como se observa en la Figura 12; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, el gasto promedio de un hogar en cada visita al punto de venta medido en *tickets* de compra (facturas) disminuye en todos los autoservicios comparando octubre con noviembre, pero se recupera o se incrementa en diciembre que puede deberse a las festividades, es decir, a una temporalidad o estacionalidad y no necesariamente a un gasto promedio del año, si dejamos diciembre de lado, la demanda mensual por compra tuvo un decrecimiento lo que significa un incremento en la rivalidad. También se observa que la penetración de Tuti supera al resto, este indicador mide el porcentaje de hogares que compran en ese autoservicio cada mes.

Figura 12

Gasto promedio de los hogares ecuatorianos



Fuente: Kantar, 2024.

Según el análisis de La Torre (2022) la tendencia muestra al *Discounter*¹ (Tuti) como el de mayor crecimiento, sin embargo, se percibe un cambio importante ya que luego de haber ganado penetración durante cinco periodos consecutivos, pierde hogares en agosto 2022 y genera contracción en el corto plazo posiblemente debido a su preferencia de marcas por cuestiones de gustos.

¹ “Se conoce como descuentos duros o hard Discount a una estrategia que se basa en una política de ventas fundamentada en los precios y márgenes bajos” (De Los Reyes Mercado y Salazar, 2017, p. 5).

También señala que la disminución del gasto promedio puede ser principalmente por estas razones: los ecuatorianos están haciendo canastas más pequeñas, el gasto se fragmenta en más canales. Se puede decir entonces que el sector tiene un nivel de competencia muy alto debido a que hay varias empresas que ofrecen los mismos productos o servicios, comparten la cuota de mercado y se comprueba una demanda que disminuye constantemente. En la Tabla 7 se muestran algunas armas utilizadas por las empresas para competir.

Tabla 7

“Armas” comunes para competir contra rivales

Tipos de armas competitivas	Efectos primarios
<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos de precios, ventas de liquidación, remates 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce el precio (P), impulsa el volumen total de ventas y acrecienta la participación en el mercado; baja los márgenes de utilidad por unidad vendida cuando los recortes de precios son grandes o los incrementos en volumen de ventas son relativamente pequeños
<ul style="list-style-type: none"> • Cupones, publicidad de artículos en venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa el volumen de ventas unitarias y los ingresos totales, baja el precio (P), incrementa los costos unitarios (C); puede bajar los márgenes de utilidad por unidad vendida (P - C)
<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad de características del producto o servicio, anuncios para mejorar la imagen o reputación de una compañía 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsa la demanda del comprador, incrementa la diferenciación del producto y el valor percibido (V); incrementa el volumen total de ventas y la participación en el mercado puede incrementar los costos unitarios (C) o reducir los márgenes de utilidad por unidad vendida
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación para mejorar el desempeño y calidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa la diferenciación y el valor del producto (V), fortalece la demanda del comprador, actúa para impulsar el volumen total de ventas y participación en el mercado; es probable que eleve los costos unitarios (C)
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar las características del producto o servicio o presentar otras nuevas, aumentar el número de estilos o modelos para ofrecer una mayor selección de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Eleva la diferenciación y valor del producto (V), vigoriza la demanda de comprador y participación de mercado, impulsa el volumen total de ventas; a menudo incrementa los costos unitarios (C)
<ul style="list-style-type: none"> • Elevar la personalización del producto o servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la diferenciación y valor del producto o servicio (V); incrementa los costos por cambio de marca o producto, impulsa el volumen de ventas y los costos unitarios (C)
<ul style="list-style-type: none"> • Formación de una mejor y más fuerte red de distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplía el acceso a los compradores, impulsa el volumen total de ventas y la participación de mercado; puede elevar los costos unitarios (C)
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de garantías, ofertas de financiamiento a intereses bajos 	<ul style="list-style-type: none"> • Eleva la diferenciación y valor del producto (V), incrementa los costos unitarios (C), incrementa los costos por cambio de marcas para el comprador, y eleva el volumen total de ventas y la participación de mercado

Fuente: Thompson et al., 2012, p.56.

En cuanto a la primera “arma” que son los precios y promociones, De La Torre (2022) menciona que el discounter fue la cadena de mayor crecimiento, el gasto se fragmentó ya que la gente se estuvo moviendo entre canales y el nivel de promociones estuvo en su punto más alto de los últimos cinco años, una estrategia que debe ser replanteada ya que no es algo sostenible en el largo plazo y ser el más barato no garantiza el éxito. Este hecho definiría el nivel de rivalidad como encarnizada o brutal ya que representa una evidente guerra de precios.

Para el análisis de cupones y publicidad de artículos en venta, se puede evidenciar que todos los competidores están activos en redes sociales publicando constantemente sus productos y campañas de ofertas y días festivos, lo que es otra señal de alta rivalidad. En cuanto a anuncios para mejorar la imagen o reputación de la compañía, se puede evidenciar que las empresas están enfocándose en participar activamente en todas las actividades que puedan ayudarles a mejorar y aumentar presencia, es así como Coral Hipermercados se ubica dentro del top 10 dentro del sector de empresas de comercio al por mayor y menor en el puesto número 8, después de Corporación Favorita, Tía y Corporación el Rosado como se aprecia en la Tabla 8.

Tabla 8

Ranking 2023: Empresas con mejor reputación

Posición	Empresa
1	CORPORACIÓN FAVORITA
2	TÍA
3	CORPORACIÓN EL ROSADO
4	ALMACENES DE PRATI
5	MARATHON SPORTS
6	AGRIPAC
7	PYCCA
8	CORAL HIPERMERCADOS 
9	COLINEAL
10	3M ECUADOR
11	MEGA SANTA MARÍA
12	ALMACENES JUAN ELJURI
13	ETAFASHION
14	GRUPO INDITEX
15	QUALA

Fuente: Merco, 2023.

En cuanto a la formación de una mejor y más fuerte red de distribuidores, conlleva ampliar el acceso a los compradores, se puede definir una fuerte competencia por infraestructura, se observar en la Tabla 9, que Coral Hipermercados ocupa el décimo lugar a nivel nacional en la lista de supermercados más grandes por superficie, aunque primero en la ciudad de Cuenca, su principal zona de ventas.

Tabla 9

Los 50 supermercados más grandes del Ecuador por superficie

#	AUTOSERVICIO	CIUDAD	PROVINCIA	ÁREA (m ²)	APERTURA
1	Hipermarket Norte	Guayaquil	Guayas	18.595,00	2004
2	Hipermarket El Dorado	Daule	Guayas	14.889,00	2013
3	Hipermarket Valle de los Chillos	Sangolquí	Pichincha	14.380,00	2009
4	Hipermarket Machala	Machala	El Oro	14.347,00	2007
5	Hipermarket Sur	Guayaquil	Guayas	12.807,00	2004
6	Hipermarket Vía a Daule	Guayaquil	Guayas	12.271,00	2008
7	Hipermarket Ambato	Ambato	Tungurahua	11.740,00	2019
8	Hipermarket Riobamba	Riobamba	Chimborazo	11.504,00	2011
9	Hipermarket Santo Domingo	Santo Domingo	Santo Domingo	11.339,00	2006
10	Coral Mall del Río	Cuenca	Azuay	10.890,00	2004
11	Coral Centro	Cuenca	Azuay	10.790,00	2000
12	Megamaxi 6 de Diciembre	Quito	Pichincha	10.606,00	2002
13	Hipermarket La Península	La Libertad	Santa Elena	9.033,00	2002
14	Hipermarket Quevedo	Quevedo	Los Ríos	9.027,00	2011
15	Coral La Y	Quito	Pichincha	8.904,00	2017
16	Megamaxi Mall del Sol	Guayaquil	Guayas	8.459,00	1997
17	Coral Monay	Cuenca	Azuay	8.157,00	2010
18	Coral Sucre	Cuenca	Azuay	7.868,00	2015
19	Megamaxi San Luis	Sangolquí	Pichincha	7.787,00	2005
20	Coral Vía a Daule	Guayaquil	Guayas	7.366,00	2014
21	Megamaxi Los Ceibos	Guayaquil	Guayas	7.220,00	2005
22	Hipermarket Babahoyo	Babahoyo	Los Ríos	7.218,00	2012
23	Megamaxi Mall del Pacífico	Manta	Manabí	7.091,00	2017
24	Coral Racar	Cuenca	Azuay	7.053,00	2014
25	Hipermarket Bahía	Bahía de Caráquez	Manabí	6.814,00	2014
26	Hipermarket Daule	Daule	Guayas	6.671,00	2012
27	Coral Guayaquil	Guayaquil	Guayas	6.641,00	2002
28	Hipermarket Durán	Durán	Guayas	6.439,00	2014
29	Megamaxi Quicentro Sur	Quito	Pichincha	6.274,00	2010
30	Megamaxi El Recreo	Quito	Pichincha	6.233,00	2007
31	Megamaxi CityMall	Guayaquil	Guayas	6.238,00	2011
32	Megamaxi Scala	Quito	Pichincha	6.233,00	2012
33	Megamaxi El Portal*	Quito	Pichincha	6.149,00*	2019*
34	Hipermarket Albán Borja	Guayaquil	Guayas	6.119,00	2005
35	Hipermarket Milagro	Milagro	Guayas	6.067,00	2004
36	Hipermarket La Prensa	Quito	Pichincha	6.000,00	2002
37	Mi Comisariato Vía a Daule 12 1/2	Guayaquil	Guayas	5.901,00	2013
38	Megamaxi El Condado	Quito	Pichincha	5.892,00	2007
39	Mi Comisariato Durán	Durán	Guayas	5.757,00	2003
40	Mi Comisariato Mucho Lote	Guayaquil	Guayas	5.606,00	2018
41	Mi Comisariato Montecristi	Manta	Manabí	5.487,00	2018
42	Mi Comisariato Vía a la Costa	Guayaquil	Guayas	5.409,00	2014
43	Megamaxi Mall del Sur	Guayaquil	Guayas	5.249,00	2004
44	Megamaxi Village	Samborondón	Guayas	5.231,00	2009
45	Hipermarket Playas	Playas	Guayas	5.163,00	2013
46	Mi Comisariato Eloy Alfaro	Guayaquil	Guayas	5.144,00	2005
47	Megamaxi Mall de los Andes	Ambato	Tungurahua	5.139,00	2005
48	Mi Comisariato Alborada	Guayaquil	Guayas	5.061,00	2002
49	Hipermarket Portoviejo	Portoviejo	Manabí	5.016,00	2002
50	Hipermarket Manta	Manta	Manabí	4.838,00	2016

Fuente: NOVEDADESDESUPEREC, 2019.

1.3.1.2 Amenaza de nuevos entrantes

La gravedad depende de dos factores: barreras de ingreso y reacción de las empresas a los que ingresan. Las principales barreras son:

- Presencia de economías a escala en la distribución, publicidad u otros campos de acción
- Ventajas por la experiencia y costos que implica la curva de aprendizaje
- Acceso preferente a materias primas
- Ubicaciones favorables
- Sólidas preferencias de marca y lealtad del cliente
- Altos requisitos de capital

Para definir si la posibilidad de ingreso es una fuerza competitiva fuerte o débil, se debe analizar si las proyecciones de crecimiento y utilidades son atractivas para candidatos que cuenten con recursos y experiencia. Si no es así, el ingreso potencial es una fuerza competitiva débil. En conclusión, mientras más candidatos cuenten con los recursos necesario, mayor será la amenaza de ingreso.

En este sector, específicamente para los supermercados, las barreras de entrada son altas por lo que la amenaza es débil, sin embargo, la amenaza de nuevos entrantes al mercado en general, es decir del canal tradicional como tiendas o minimercados es lo opuesto ya que no se necesita una inversión grande y reciben apoyo de los mismos proveedores quienes buscan aumentar las ventas en el canal que sea, además como se analizará más adelante, el consumidor no tiene problema en migrar de un canal a otro.

1.3.1.3 Poder de negociación de los compradores o clientes

Para Thompson et al. (2012) el poder de negociación de los compradores puede ser alto o bajo según los factores presentados en la Tabla 10.

Tabla 10

Poder de negociación de los compradores

Poder de negociación ALTO	Poder de negociación BAJO
<ul style="list-style-type: none">• Los costos de cambiar a productos competidores son bajos• Los productos de la industria están estandarizados o no están diferenciados• Los compradores son grandes y pocos en relación con el número de vendedores de la industria• La demanda del comprador es débil en relación con la oferta de la industria• Los compradores están bien informados sobre la calidad, precios y costos de los vendedores• Los compradores tienen la capacidad de integrarse hacia atrás al negocio de los vendedores• Los compradores pueden postergar las compras	<ul style="list-style-type: none">• Los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutas son altos• Los productos de los vendedores están diferenciados• Los compradores son pequeños y numerosos en relación con los vendedores• La oferta de la industria es insuficiente para satisfacer la demanda de los compradores• La información que los compradores tienen de los vendedores es limitada en calidad y cantidad

Fuente: Thompson et al., 2012.

Al realizar este análisis, el mayor número de factores presentes son los relacionados al poder de negociación alto ya que los consumidores pueden cambiar entre diferentes autoservicios sin costos adicionales, los productos de la industria son prácticamente los mismos, la demanda va en decremento, están informados sobre la calidad precios y reclaman las mismas condiciones en todos los puntos de venta.

1.3.1.4 Poder de negociación de los proveedores

Thompson et al. (2012) indican que los fabricantes cuyas marcas gozan de prestigio tienen un mayor poder de negociación ya que los consumidores esperan hallar esos productos en los anaqueles, lo que les concede cierto poder en la fijación de precios y también presión para obtener lugares más visibles en los estantes. Los siguientes factores determinan la fuerza del poder de negociación de los proveedores:

1. Escasez de los artículos de los proveedores. En este factor se encuentran presentes los proveedores de arroz y azúcar quienes al momento tienen un gran poder de negociación por la naturaleza del producto y por la situación actual de escasez en el país.

- Que los proveedores entreguen un insumo diferenciado. En este factor se encuentran presentes los proveedores de las marcas más conocidas y apreciadas por los ecuatorianos, por ejemplo: Coca Cola, Colgate y otras marcas que se encuentran en la Figura 13 para quienes es más fácil imponer ciertos términos de negociación y es evidente su poder. Si el producto que se surte es normal o una mercancía que se consigue con facilidad de una multitud de proveedores los coloca en una posición débil de negociación, esto ocurre con la mayoría de los proveedores pequeños con productos que no son adquiridos por preferencias de marca sino por otras razones.

Figura 13

Las 20 marcas más elegidas por los hogares en Ecuador



Fuente: Kantar, 2023.

- Si es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro, en este factor se puede incluir los sistemas informáticos utilizados ya que se requiere de todo un proceso para la implementación además del tiempo y capacitaciones.
- Si hay buenos sustitutos de los productos de los proveedores aminora el poder de negociación, esto ocurre con productos en donde las marcas no son tan relevantes o en épocas de recesión en las que los consumidores prefieren precio antes que marca.

5. Si los miembros de la industria representan una parte importante de las ventas totales de los proveedores, es decir el bienestar de los proveedores está ligado a sus grandes clientes. En cuanto a este factor Coral Hipermercados representa uno de los tres principales clientes de las grandes empresas y multinacionales en Ecuador, lo que otorga a esta empresa cierto poder para poder exigir iguales condiciones con clientes más grandes.
6. Si la industria de los proveedores está dominada por unas cuantas grandes compañías y está más concentrada que la industria a la que vende. Este factor está estrechamente relacionado al numeral 2 ya que las marcas preferidas de los ecuatorianos generalmente corresponden a estas empresas.
7. Si tiene sentido económico que los miembros de la industria se integren hacia atrás y fabriquen ellos mismos lo que compran a sus proveedores. En este factor se incurriría la marca blanca o marca propia ya que se puede negociar productos similares, pero a menor costo.

En conclusión, el poder de negociación de la mayoría de los proveedores es bajo y de los más importantes es medio ya que a pesar de tener marcas fuertes, Coral es uno de sus principales clientes por lo que en las negociaciones siempre debe haber un acuerdo.

1.3.1.5 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Existe una presión competitiva fuerte cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias como buenos sustitutos. La intensidad de las presiones competitivas de productos sustitutos depende de tres factores y hay tres indicadores de la fortaleza de estos (Thompson et al., 2012) que se puede revisar en la Tabla 11.

Tabla 11

Factores de intensidad competitiva e indicadores de fortaleza

Factores que determinan la intensidad de las presiones competitivas	Indicadores de fortaleza de productos sustitutos
<ul style="list-style-type: none"> • Si los sustitutos están disponibles con facilidad. • Si los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes. • Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son altos o bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si las ventas de los sustitutos crecen más rápido que las de la industria que se analiza (señal de que los vendedores de sustitutos obtienen compradores de la clientela de la industria en cuestión). • Si los productores de los sustitutos adquieren más capacidad. • Si las ganancias de los productores de los sustitutos están al alza.

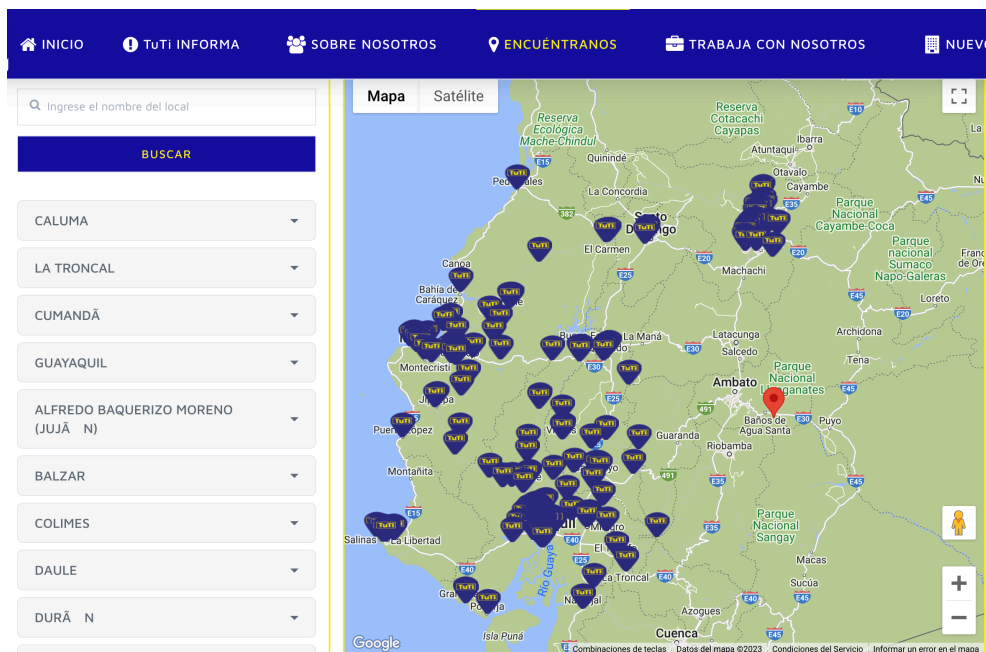
Fuente: Thompson et al., 2012.

Actualmente está tomando fuerza en el mercado un nuevo formato de tiendas conocidos como *discounter* que según Kantar se basa en tres pilares: más del 70% de productos son de marca propia, el surtido de productos es limitado y los precios son bajos todos los días, es decir no necesitan estar en promoción para estar más económicos.

1. Analizándolo como un servicio, es un sustituto que se encuentra disponible con facilidad ya que las tiendas o locales están en ubicaciones estratégicas como se presenta en la Figura 14.

Figura 14

Ubicaciones de las tiendas Tuti en Ecuador



Fuente: Tuti, 2023.

2. Los compradores consideran que los productos tienen precios atractivos con relación a su calidad, en su página Tuti (2023) señala que ofrecen “muchos productos interesantes de excelente calidad a los precios más bajo del mercado”. Los consumidores pueden acceder no solo a productos de canasta básica a menor precio sino también a otras categorías como quesos maduros y vinos a \$3 (PRIMICIAS, 2023).
3. Los costos en los que incurren los compradores son bajos ya que las tiendas se encuentran cerca de otras cadenas de supermercados y los productos son prácticamente los mismos por lo que no requieren una inversión adicional de adaptación.

En cuanto a los tres indicadores de fortaleza del sustituto se analiza lo siguiente:

1. Dentro de los tres *retailers* de mayor crecimiento en 2023 según Kantar, Tuti duplica la penetración en la ciudad de Quito, seguido de Tía en la costa y Aki en la sierra.
2. Los productores no necesitan adquirir mayor capacidad ya que la mayoría son empresas grandes que ahora pueden aprovechar de mejor manera su capacidad de producción como por ejemplo BIMBO que les maquila pan de molde, La Fabril fabrica los aceites y margarinas y Dulcenac les maquila los cereales.
3. Las ganancias del servicio sustituto está al alza ya que va de la mano con el numeral 1 por las ventas que han aumentado. PRIMICIAS (2023) indica que la empresa pasó de facturar 240 millones en 2022, es decir, 154 millones más que en 2021.

1.3.2 Análisis PESTEL

“Conscientes de la influencia de los factores externos en el buen desempeño de los proyectos empresariales, V.K. Narayanan y Liam Fahey crearon en 1968 una metodología para examinar el impacto de estos elementos en las compañías. De esta manera, surgió el análisis PESTEL” (SANTANDER, 2021). El acrónimo hace referencia al análisis en el ámbito político, económico, social, tecnológico, ecológico, y legal.

Al ser factores externos quiere decir que la empresa no puede tener ninguna influencia o acción directa a implementar, de tal manera que, lo que se puede identificar en este análisis serán únicamente oportunidades y amenazas frente a las cuales la empresa sí podrá tomar acciones individuales para aprovechar o contrarrestar sus efectos.

1.3.2.1 Análisis Político

Según el Artículo 1 de la Constitución (2008):

El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es la base de la autoridad, que ejerce a través de los órganos del poder público y de los medios democráticos previstos en esta Constitución (p.1)

La Asamblea Nacional está conformada por 137 integrantes. Existen 20 ministerios, cinco secretarías de estado y cinco secretarías de la presidencia. El Estado se conforma por cinco funciones: Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social. En cuanto a la organización territorial, Ecuador está dividido en 24 provincias, 221 cantones y 1228 parroquias (412 urbanas y 816 rurales).

Daniel Noboa Azín, candidato del partido ADN, fue el triunfador de la segunda vuelta electoral en octubre de 2023 y con 35 años se convierte en el presidente más joven que ha tenido el país. Gobernará por un año y medio con miras a la reelección en 2025 (PRIMICIAS, 2023).

Cambio de gobierno: estabilidad o inestabilidad

El anterior presidente, Guillermo Lasso, gobernó desde el 24 de mayo de 2021. Durante su mandato, se han presentado periodos de inestabilidad debido a las paralizaciones por reclamos de los gremios de transportistas, estudiantes y otros sectores que se han visto afectados por ciertas medidas aplicadas. Según un artículo de Diario el Universo (2022) que presenta los resultados de CEDATOS: “El 60,1 % de los encuestados desaprueba la gestión del mandatario, mientras que el 29,3 % lo aprueba”. En la encuesta se contemplaba la pregunta: ¿cuál fue el peor acontecimiento del año? y los ecuatorianos respondieron en el siguiente orden: crisis por seguridad en las cárceles, el paro indígena, desempleo y rebrote del COVID.

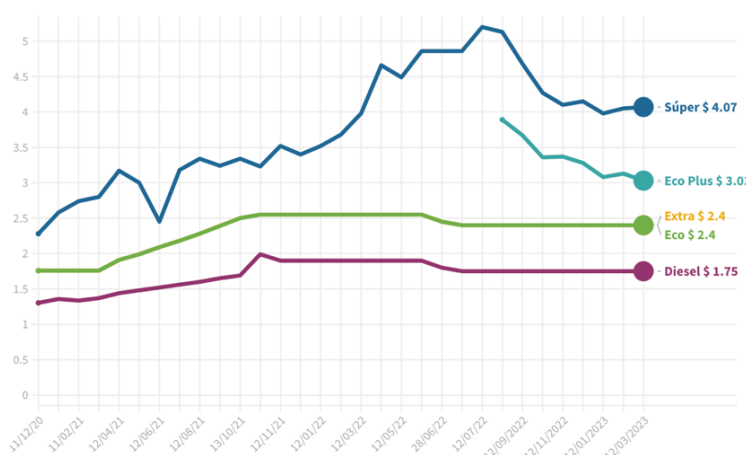
Política de subvenciones

El incremento mensual en el precio del diésel y de la gasolina obedecían a la aplicación de un sistema de bandas de precios implementado por el Gobierno de Lenín Moreno en 2020 (PRIMICIAS, 2021). A partir de ese año, la Agencia de Regulación y Control (ARC) calculaba mensualmente un nuevo precio para las gasolinas Extra y EcoPaís y del diésel dependiendo de los precios en el mercado internacional.

El enfoque del Gobierno estaba en reducir paulatinamente el subsidio y gestionarlo únicamente de una manera focalizada, sin embargo, en octubre del 2021 el expresidente Guillermo Lasso, con el decreto 231, suspende la aplicación de este sistema de bandas debido a los reclamos, manifestaciones y paralizaciones que se dieron en ese mes, lo que mantiene el nivel de precios de los carburantes como se observa en la Figura 15.

Figura 15

Cambio en el precio de los combustibles de Ecuador



Fuente: Petroecuador, 2023.

Política fiscal

Pacheco (2006) señala que: “Las Administraciones Públicas realizan dos funciones principales: redistribución de la renta y de la riqueza a través de impuestos, transferencias y producción de bienes y servicios colectivos no destinados a la venta sino a través de compras de bienes y servicios”. Por lo tanto, la Política Fiscal se resume a la gestión de ingresos y gastos públicos para conseguir sus objetivos de eficiencia, redistribución y estabilización. Salvador (2023) identificó la relación de cambio en el IVA, IR, sueldos y salarios, bienes y servicios de consumo e inversión como instrumentos de política fiscal sobre el PIB para el periodo 2012-2023 y según los resultados obtenidos, la estructuración de una política fiscal que no condicione la actividad económica ni metas fiscales está asociada a un incremento del impuesto a la renta y un incremento en el gasto de inversión en activos no financieros (p. 152.)

1.3.2.2 Análisis Económico

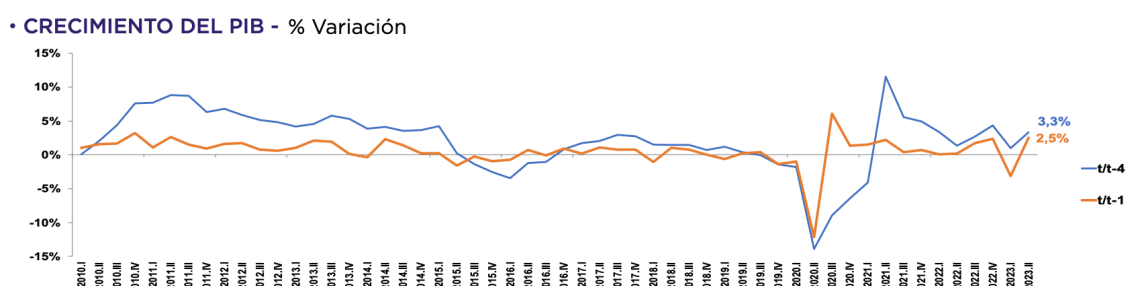
Según el Banco Central del Ecuador (2023) “para el tercer trimestre de 2023, la economía ecuatoriana registró un crecimiento de 0,4% en comparación con el mismo trimestre de 2022. Este comportamiento estuvo impulsado por el incremento de las exportaciones en 7,3%; y gasto de gobierno en 5,1%”. Hubo un incremento en las exportaciones de petróleo y gas natural, cacao y minerales. El incremento del gasto de gobierno se debe a la compra de bienes y servicios además del pago de remuneraciones en el sector de educación y sector de la salud.

Producto Interno Bruto PIB

En la Figura 16 se puede observar que el PIB incrementó considerablemente después de la caída abrupta en el segundo trimestre de 2020, sin embargo, empieza a caer nuevamente en el segundo trimestre del 2021. En la Tabla 12 se muestra que para el 2024 se prevé un crecimiento del 0,8% según el Banco Central del Ecuador y en promedio un 1,9% según otros organismos como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y la CEPAL.

Figura 16

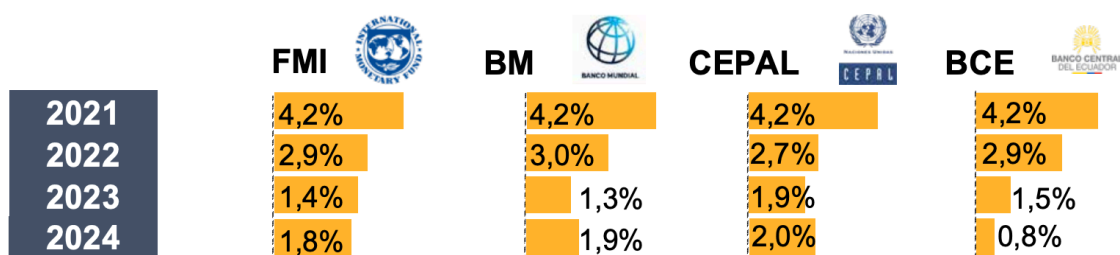
Desempeño de la economía ecuatoriana – II Trimestre 2023



Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023.

Tabla 12

Proyección de crecimiento para Ecuador



Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023.

Cambio de ciclo económico: crisis o bonanza económica

Pacheco (2016) menciona que “el desarrollo de las economías no tiene una trayectoria lineal, sino cíclica; es decir registra fases de expansión, auge, crisis, recesión y depresión. Estas fases se hacen evidentes a través de determinadas variables macroeconómicas, tales como el producto, la inversión [...]”.

Para el año 2023 estaba prevista una recesión global, el crecimiento del PIB mundial ya no sería de 2,9%, sino alrededor del 2,7% o menos. Las grandes economías han sufrido una desaceleración y esta situación continuará. Habrá aumento de las tasas de interés con el fin de controlar el aumento considerable de la inflación y también existirán restricciones financieras (Mendoza, 2023). Ecuador, después de haber pasado su auge en 2021, al que igual que el resto del mundo entra en una etapa de recesión.

Riesgo país

En la Figura 17 se puede apreciar el indicador de JP Morgan, conocido como “riesgo país” el cual subió 700 puntos a partir de febrero, en donde se evidenció el fracaso del referendo propuesto por el gobierno. A pesar de que Ecuador ha mejorado en sus finanzas, a este banco estadounidense lo que le preocupa es la inestabilidad política del país (PRIMICIAS, 2023).

Figura 17

Evolución del indicador Riesgo País en Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2023.

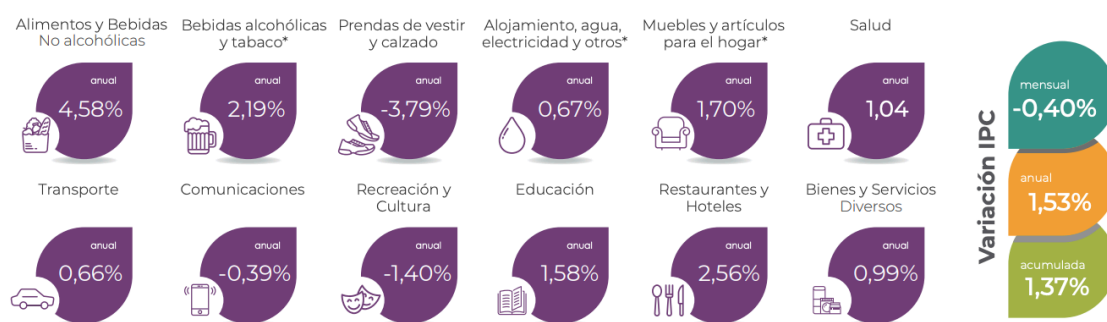
La inflación

“Se trata de un indicador que determina el crecimiento económico de un país. La inflación mide el aumento en los precios de bienes y servicios durante un período de tiempo [...]. Con este índice se establece el valor de la moneda local [...]” (Banco Pichincha, 2022).

La Figura 18 muestra la evolución en el indicador de precios al consumidor, siendo la división de consumo alimentos y bebidas no alcohólicas la que tiene un mayor porcentaje de incremento con un 4,58% y la división de prendas de vestir y calzado con el mayor decremento en precios con un -3,79%. En la Figura 19 se presenta la evolución de precios al productor IPP con 0,93% anual, siendo en promedio más baja en comparación al IPC que es del 1,53%.

Figura 18

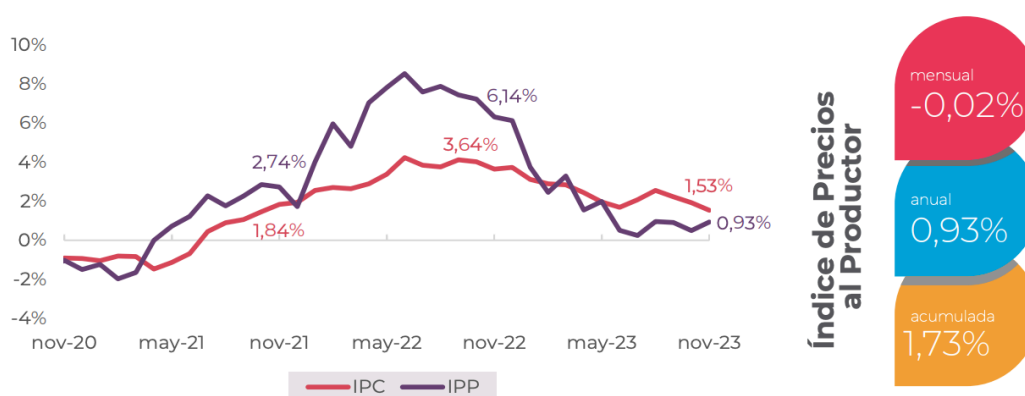
Variación anual por divisiones de consumo



Fuente: ASOBANCA, 2023.

Figura 19

Tasa de variación anual



Una de las principales causas de la inflación en Ecuador fue el aumento de costos de materia prima que incrementaron los precios de ciertos bienes expuestos en la Tabla 13 y Tabla 14. El aumento del precio de los huevos fue debido a la influenza aviar que redujo la población, lo que disminuyó la oferta y causó un exceso de demanda o escasez (PRIMICIAS, 2023).

Diario El Universo (2023) señala que el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania provocó el aumento considerable en el precio de los aceites comestibles que en promedio se vendían entre \$2 y \$3 pero llegaron a subir a \$6 y hasta \$10 en el caso del aceite de oliva, sin embargo, se evidencia una caída desde noviembre de 2022, retomando el nivel de precios estable anterior a este fenómeno.

Tabla 13

Productos alimenticios y bebidas no alcohólicas

Producto	Ponderación	Incidencia Mensual	Inflación Mensual
Huevos de gallina	0,0061	0,0312%	10,33%
Aceite vegetal	0,0047	0,0306%	9,83%
Pescado fresco fileteado	0,0059	0,0134%	3,71%
Cebolla paiteña	0,0029	0,0107%	5,17%
Carne de res sin hueso	0,0103	0,0070%	1,06%
Arroz	0,0155	0,0063%	0,87%
Galletas	0,0018	0,0057%	6,13%
Agua embotellada purificada	0,0085	0,0054%	1,02%
Azúcar	0,0043	0,0035%	1,65%
Leche maternizada en polvo	0,0018	0,0034%	2,41%

Fuente: INEC, 2023.

Tabla 14

Productos para el hogar

Producto	Ponderación	Incidencia Mensual	Inflación Mensual
Detergente para ropa	0,0058	0,0061%	2,00%
Cloro y desinfectante	0,0034	0,0014%	0,80%
Suavizante de ropa	0,0010	0,0012%	1,96%
Insecticida	0,0004	0,0010%	5,08%
Juego de sala	0,0023	0,0010%	0,92%
Colchón	0,0018	0,0007%	0,70%
Fundas para basura	0,0009	0,0007%	1,55%
Ropa de cama	0,0024	0,0005%	0,48%
Cocina	0,0022	0,0004%	0,65%
Esponja lava vajilla	0,0002	0,0004%	3,59%

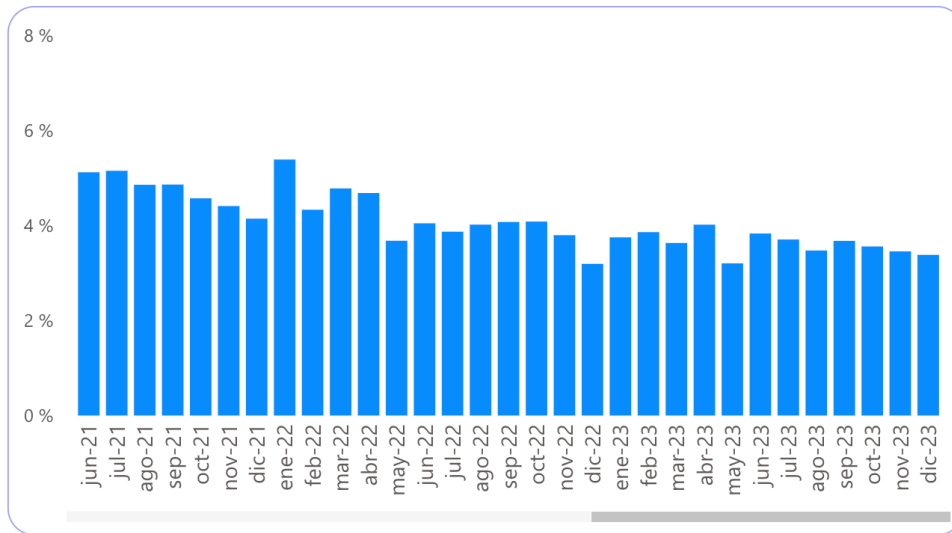
Fuente: INEC, 2023.

La tasa de empleo

Como se muestra en la Tabla 15, la tasa de desempleo disminuye progresivamente en un bajo porcentaje desde septiembre hasta llegar al 3,4% en diciembre de 2023. Al observar la Figura 20 y Figura 21, es evidente que, dentro del mercado laboral, el sector rural tiene mayor desventaja en comparación al sector urbano ya que el incremento de empleo adecuado es inferior, así como la disminución de la tasa de desempleo.

Tabla 15

Tasa de desempleo nacional

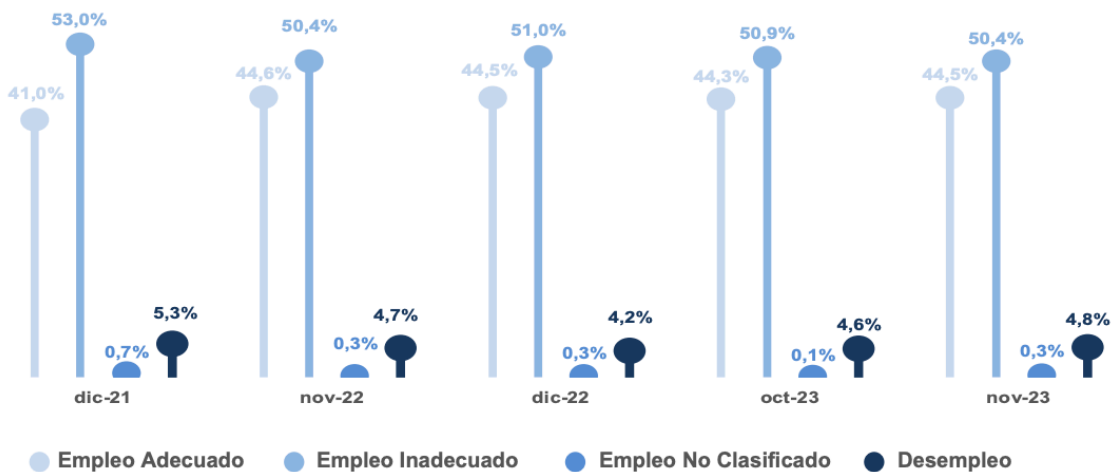


Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

Fuente: INEC, 2023.

Figura 20

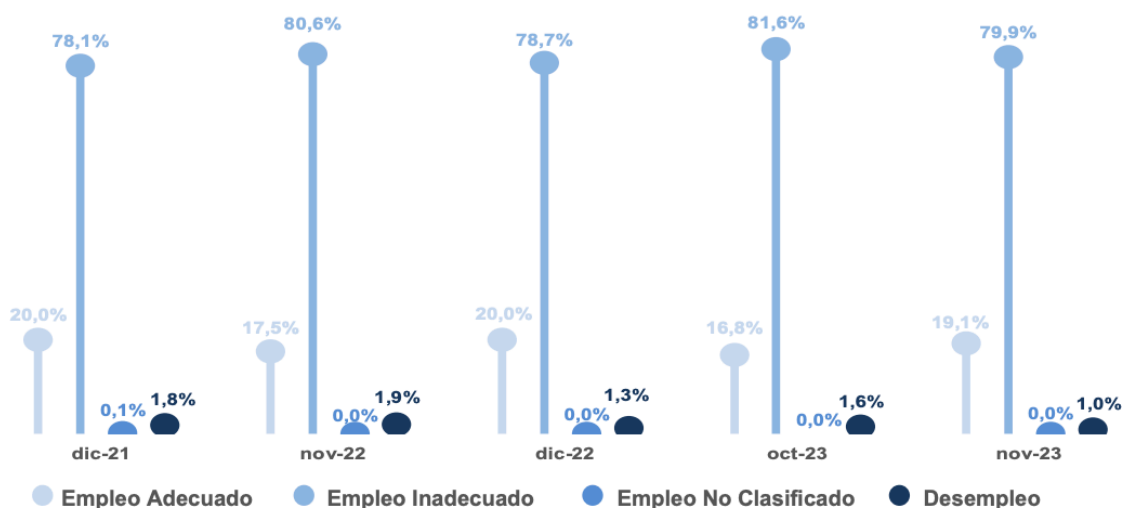
Clasificación del mercado laboral urbano



Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023.

Figura 21

Clasificación del mercado laboral rural



Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023.

Los tipos de interés

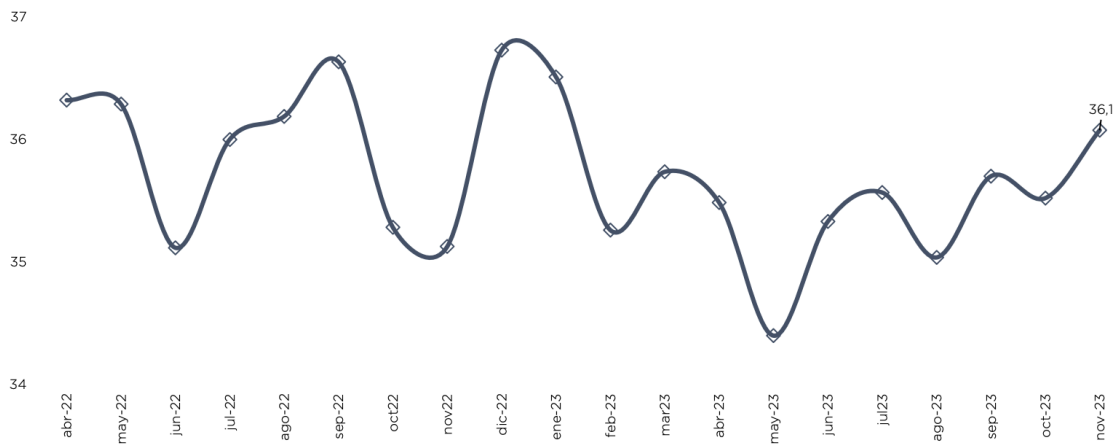
ASOBANCA (2023) señala que “El artículo 130 del Código Orgánico Monetario y Financiero establece desde 2007 que las tasas de interés de todos los segmentos y subsegmentos de crédito que ofrecen los bancos privados del país tengan techos o topes máximos”. Esto provoca exclusión financiera ya que los segmentos de mayor riesgo pierden acceso a créditos porque las entidades prefieren otorgarlos a clientes más solventes. El chulco o financiamiento informal, a pesar de tener una tasa promedio anual de 1.200% es una opción a la que los ecuatorianos recurren, lo que demuestra que la tasa no es el problema sino el acceso al crédito, por este motivo debería quedar descartada la opción del gobierno en reducir las tasas de interés porque esto solo provocaría una escasez crediticia (ASOBANCA, 2023).

Índice de Confianza del Consumidor

Este índice tiene como propósito medir el grado de optimismo del consumidor con respecto a la situación presente y futura, para esto se analizan cinco pilares: 1) La situación económica del hogar, 2) el consumo en entretenimiento, 3) la situación económica del país y laboral, 4) el consumo de alimentos; y 5) el consumo no periódico (Mejía, Pinos, Proaño, Tonon y García, s.f.). En la Figura 22 se observa que este índice tiene un comportamiento cíclico y que por ahora va en aumento.

Figura 22

Índice de Confianza del Consumidor Global



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2023.

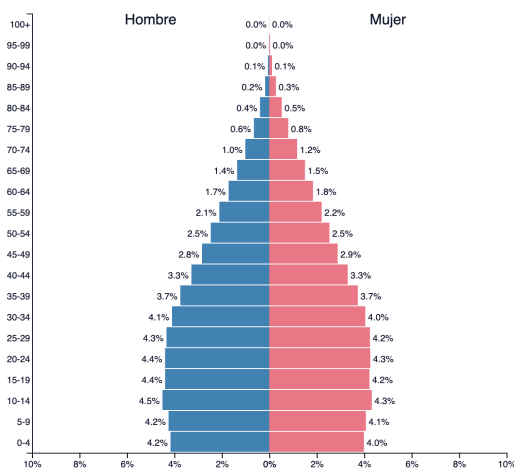
1.3.2.3 Análisis Social

Edad de la población

La pirámide poblacional de Ecuador se conforma de la siguiente manera: se concentra el mayor porcentaje en las edades entre 10 a 14 y 20 a 24 según la Figura 23. Debido a la composición de la pirámide, se prevé una crisis para el sistema de pensiones de jubilación del IESS, Rivera (2019) señala que “La insostenibilidad del sistema de reparto por la inversión de la pirámide poblacional, gracias a la mayor expectativa de vida, menor tasa de natalidad y la tecnología que reduce las relaciones laborales”.

Figura 23

Pirámide poblacional de Ecuador



Fuente: PopulationPyramid, 2023.

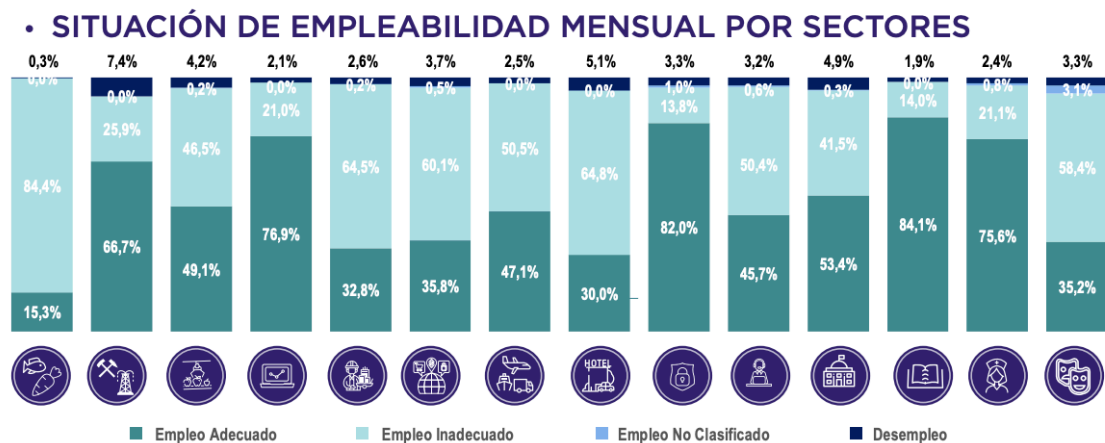
Nivel formativo

En la

Figura 24 se puede observar que el mayor porcentaje de empleo adecuado dentro de un sector es en el sector de la educación con un 84,1% seguido por el financiero y de seguros con un 82%, es decir que la mayoría de gente que trabaja en ese rubro lo hace de manera formal y legal. Se identifica que el sector con mayor porcentaje de empleo inadecuado es el de agricultura, silvicultura, ganadería y pesca con un 84,4% seguido del sector de alojamiento y comida con un 64,8%.

Figura 24

Situación de empleabilidad mensual por sectores



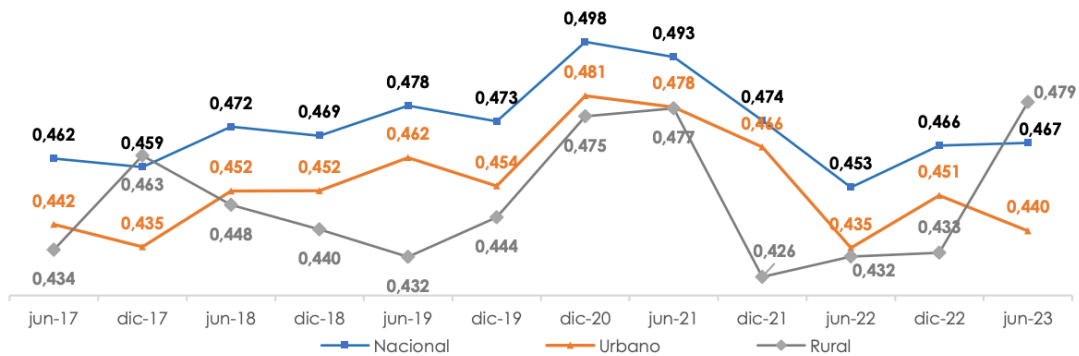
Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023.

Nivel de ingresos

El Coeficiente de Gini mide el grado de desigualdad y comprende valores desde cero (perfecta igualdad) hasta uno (perfecta desigualdad) en términos del ingreso per cápita del hogar (INEC, 2022). En la Figura 25 se observa un aumento no significativo del índice del año 2022 con respecto al 2023, lo que significa que no hay una mejora en la redistribución de los ingresos entre la población, sino que se mantiene prácticamente igual.

Figura 25

Coefficiente de Gini a nivel nacional, urbano y rural



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)

Fuente: INEC, 2023.

Patrones culturales

La Generación Z es el grupo de consumidores más dinámico en la actualidad, compuesto por los nacidos entre 1998 y 2012, sus valores de vida son: protección a la familia, honestidad y trabajo duro. Los valores como la individualidad y libertad que exalten su poder de elección y que atribuyan a los productos la sensación de autocuidado y autoestima son muy apreciados. Otro valor importante que destacar en el consumo de esta generación es la preferencia por tecnologías y productos a favor del medioambiente. La generación Z junto a los *millennials* son los más acostumbrados a comprar a través de redes sociales (GfK, 2023). Los atributos más importantes por categoría para la Generación Z se presentan en la Tabla 16.

Tabla 16

Atributos de marca más importantes para la Gen Z

	TECNOLOGÍA	AUTOS	BELLEZA/CUIDADO PERSONAL
GLOBAL	<ul style="list-style-type: none"> Calidad Precio Soy cliente Marca popular Recomendaciones de conocidos 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad Precio Marca popular Recomendaciones de conocidos Reviews online 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad Precio Soy cliente Reviews online Marca popular
LATAM (ARG, MX y BR)	<ul style="list-style-type: none"> Calidad Soy cliente Precio Recomendaciones de conocidos Reviews online 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad Precio Recomendaciones de conocidos Reviews online Marca popular 	<ul style="list-style-type: none"> Soy cliente Calidad Precio Recomendaciones de conocidos Reviews online

Fuente: GfK, 2023.

1.3.2.4 Análisis Tecnológico

Según Diario El Universo (2023), el comercio electrónico o *e-commerce* tiene cada vez más acogida en Ecuador. A pesar de que existieron iniciativas como el *cybermonday* y *cyberday* desde 2012 y 2017, no fue hasta el año 2020, año de pandemia, en el que esta opción ganó protagonismo no solo en la demanda sino en la oferta también. *Growth for Knowledge* GfK (2023) señala que “La compra online de la Generación Z continúa aumentando. Las marcas que deseen captar la atención de esta audiencia deben priorizar la comunicación auténtica, en lugar de adoptar un tono formal, como lo hizo con la generación *Millennial*”.

Un ejemplo del éxito en la implementación de tecnología en el canal moderno es la empresa Tipti que presenta un crecimiento sostenido y escalable, además mencionan que la innovación tecnológica es un atributo clave en este negocio ya que mejora la cantidad y nivel de *insights*² de los clientes, mejora los flujos automatizados y trabajan constantemente en un inventario en tiempo real para evitar que un producto seleccionado por un cliente ya no se encuentre disponible en tienda (EKOS, 2021).

² “La palabra *Insight* hace referencia a las motivaciones internas de nuestros clientes” (AULACM, s.f.)

1.3.2.5 Análisis Ecológico – Ambiental

Con el fin de ayudar al medioambiente se diseñan nuevas herramientas, un ejemplo es la innovación de etiquetado en Italia que surge como respuesta a la necesidad y demanda de los consumidores por saber de dónde y de qué están fabricados los productos que van a consumir. Por tal razón, el GS1, organización oficial responsable de asignar códigos de barras en el mundo, presenta un nuevo servicio integrado en el código QR llamado eco-lógicamente, una etiqueta ambiental digital que se puede escanear para conocer toda la información. “Los empaques ecológicos son la aportación de empresas responsables a la reducción de residuos contaminantes, pero también son una exigencia de los consumidores” (GS1 México, s.f.), por esto hay introducción de nuevos productos como opción alternativa a los de plástico como se aprecia en la Figura 26; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** un producto de la empresa CMPK.

Figura 26

Cotonetes ecológicos ecompacte



Fuente: CMPK, 2023.

Otra tendencia son los productos en *doypack*³ que se venden con el propósito de rellenar los empaques grandes de plástico de un solo uso y ofrece a las empresas alternativas para reducir la contaminación, como se observa en la Figura 27.

³ “[...] se trata de una bolsa [...] con tres soldaduras con una base que le permite permanecer en posición vertical [...] son termosellables y ofrecen ventajas [...] para el almacenaje de líquidos y sólidos, además de ofrecer una presentación atractiva [...]” (AERSA, s.f.)

Figura 27

Detergente en doypack y en botella



Fuente: Coral Hipermercados, 2023.

Galápagos inició una campaña para reemplazar las bolsas plásticas por bolsas de tela, la Dirección del Parque Nacional Galápagos entregó 1600 bolsas de tela a las familias residentes para incentivar su uso y disminuir la contaminación que genera el uso de plásticos (El Comercio, 2021). Esta práctica se extendió a todas las regiones del Ecuador y está presente en los principales supermercados del país como Coral Hipermercados.

Figura 28

Bolsa de tela para compras



Fuente: Coral Hipermercados, 2023.

1.3.2.6 Análisis Legal

Leyes de compañías

Coral Hipermercados opera con el RUC del grupo comercial GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA LTDA, una compañía de responsabilidad limitada, con personería jurídica, una de las seis especies de sociedad mercantil que puede conformarse en el país según la Ley de Compañías (2023) y con el nombramiento del gerente como representante legal.

“El 22 de febrero de 2017 se publicó en el Registro Oficial la Resolución de la Junta de Regulación de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder del Mercado de 4 de enero de 2017, que contiene las normas regulatorias para las cadenas de supermercados y sus proveedores. Con su entrada en vigor sustituyó a la Resolución No. 008” (NMSLAW, 2017). Esta normativa regula la relación entre cadenas de supermercados y proveedores y todas las actividades inherentes al giro del negocio como: codificación, devoluciones, pagos, retenciones, contratos, exhibición de productos, etc.

El 15 de junio de 2018 se resuelve incluir como inciso el siguiente párrafo: "El monto de compra que realicen las cadenas de supermercados a los actores de la Economía Popular y Solidaria, Artesanos o de la Microempresa, equivaldrá a 1,5 veces para el cálculo del cumplimiento de esta disposición". TFC (2018) explica que esto significa un “13% del total de las compras para las cadenas de supermercados que tengan codificados hasta 10.000 ítems; y, 17% para los que tengan codificados más de 10.001 ítems en las canastas normadas”. Esta medida apoya la apertura de las cadenas con pequeñas empresas y su apoyo a la dinamización en la economía.

Páez, Ehmig, Borja y Reyes (2016) mencionan que en Ecuador existen varias normativas relacionadas al sector de supermercados que se detallan en la Tabla 17, Tabla 18 y Tabla 19.

Tabla 17

Normas legales aplicables al sector de supermercados 1/3

NORMAS LEGALES APLICABLES			
SECTOR / PROCESOS	LEY / REGLAMENTO	VIGENTE DESDE	OBSERVACIONES
Alimentos	Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos Procesados	Vigente desde el 4 de junio 2014 con una última reforma del 8 de julio de 2015. El anterior Reglamento tuvo una vigencia de aproximadamente 18 meses.	<ul style="list-style-type: none"> • Elimina la opción de obtener registros sanitarios por homologación para importarlos. • Establece que la aceptación o no de fichas de estabilidad aceleradas o a tiempo real dependen de los instructivos que emita ARCSA. • Mantiene opción de registro vía BPM contemplado desde el año 2001, hasta la fecha ninguna empresa ha logrado obtener un registro por esta vía. • La ARCSA emite permanentemente instructivos que no son socializados, presentan de un momento a otros cambios y muchas veces no están disponibles en la página web.
Alimentos	Reglamento Sustitutivo Sanitario de Alimentos Procesados (Semáforos)	Vigente desde el 25 de agosto de 2014. El anterior fue objeto de 4 reformas, en menos de un año.	<ul style="list-style-type: none"> • El reglamento actual entró en vigencia 4 días antes de vencer el plazo de cumplimiento del etiquetado gráfico para las grandes y medianas empresas y para importadores de productos. • Incorporó algunos cambios que no fueron comunicados oportunamente, lo que al momento está generando problemas e incertidumbre en los fabricantes y comercializadores, quienes ya cuentan con nuevos stocks de etiquetas bajo los anteriores lineamientos. • Incorpora la obligación de notificar a la ARCSA la inclusión de semáforos, a pesar de que en mayo de 2014 la señora Ministra de Salud, estableció que la ARCSA no tenía facultad para autorizar cambios en etiquetas por este motivo. • Apenas dos meses antes de cumplirse el primer plazo para la incorporación del sistema gráfico, la ARCSA emite un instructivo para su colocación. • No guarda relación en algunos puntos con el RTE INEN 022
Alimentos	Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 – Primera Revisión	Vigente desde el 25 de agosto de 2014	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento que fue aprobado luego de notificar al menos 7 versiones diferentes a la CAN y OMC. • No guarda relación en algunos puntos con lo establecido en el reglamento sanitario de etiquetado. • Emisión de normas o reglamentos técnicos sin la participación del sector privado y academia.
Alimentos	Declaración obligatoria de contenido transgénico. Acuerdo Ministerial 14413 MYPRO - Secretaría de la Calidad	Vigente desde el 25 de agosto de 2014	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de no contar con laboratorios en el país acreditados que certifiquen su contenido en los productos, se adoptó que la declaración se realice en base a declaraciones de los fabricantes de materia prima sobre su contenido, lo que en la práctica se ha tornado complicado obtener. • Estamos a la espera de algún pronunciamiento de los organismos del estado sobre la normativa y establecer el listado definitivo de OGMs que serán aceptados para su movilización, utilización y comercialización en el país. • Es importante señalar que hemos tenido muchos impedimentos y tropiezos con la compra e importación de reactivos de laboratorio.

Tabla 18

Normas legales aplicables al sector de supermercados 2/3

NORMAS LEGALES APLICABLES			
SECTOR / PROCESOS	LEY / REGLAMENTO	VIGENTE DESDE	OBSERVACIONES
Comunicación	Ley Orgánica de Comunicación	Vigente desde junio de 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Limitó la publicidad y promoción de productos en determinadas situaciones. · Limita la promoción de bebidas alcohólicas. · En proceso una reforma al reglamento, que contempla la incorporación de semáforos y una serie de restricciones adicionales para la publicidad de alimentos procesados.
Acuerdo Ministerial 1470	Restricción de venta de licores días Domingos	Acuerdo Ministerial 1470 del 15 de Junio de 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Limita la venta de licores, en establecimientos comerciales los días domingos.
Fabricación, importación y comercialización en general	Expedición de decenas de reglamentos técnicos nuevos a partir del 2013	A partir del 2013	<ul style="list-style-type: none"> • La gran mayoría han sido objeto de modificatorias para adecuarse a la realidad del mercado ecuatoriano. · Los reglamentos técnicos remiten a normas internacionales costosas, las cuales deben ser adquiridas dificultando aún más su cumplimiento por parte de mipymes. · Establecen esquemas de evaluación de la conformidad complejos y sobre todo costosos que ocasionan un déficit en la oferta de productos a los cuales el consumidor estaba acostumbrado. · Emisión de normas o reglamentos técnicos sin la participación del sector privado y academia, al ser adopciones de normativa extranjera en muchos casos no se aplica a la realidad del país. · Por los requisitos del RTE de focos y luminarias (contenido de mercurio) ha dificultado la importación de este producto, del cual no hay producción nacional, evidenciándose a la fecha un desabastecimiento, con las implicaciones que conlleva esto. · A la fecha el país no cuenta con la infraestructura completa que apalanque el Sistema Nacional de la Calidad, no existen suficientes laboratorios acreditados o designados. Similar situación sucede con los organismos de certificación o inspección, cuyo proceso de regularización tarda no menos de un año.
Importaciones	Limitación de importaciones a raíz de la Resolución del Comex 116	Vigente desde el 03 de diciembre de 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Firma de acuerdos con el MIPRO, sobre reducción de importaciones. · Impulso producción nacional · Incremento exhibición de productos nacionales en percha · Desabastecimiento al no existir producción nacional. (Juguetes, Aceite Oliva, otros)
Salud	Reglamento sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario	Vigente desde febrero de 2014, incluye a la fecha dos reformas	<ul style="list-style-type: none"> • Establece nuevas categorías de tipos de establecimiento. · Se incrementan las tasas por este permiso. · Pese a existir una categoría "Supermercados", se debe obtener permisos adicionales por: panadería, delicatessen, medicamentos de libre venta, mascotas.
	Ley Orgánica de Salud	Vigente desde 22 dic. 2006. Ult. Reforma 24 ene 2012.	<ul style="list-style-type: none"> • Sanciones a establecimientos comerciales por la comercialización de alimentos caducados. (ANEXO 1)

Fuente: Páez, Ehmig, Borja y Reyes, 2016.

Tabla 19

Normas legales aplicables al sector de supermercados 3/3

NORMAS LEGALES APLICABLES			
SECTOR / PROCESOS	LEY / REGLAMENTO	VIGENTE DESDE	OBSERVACIONES
Tributario	Facturación electrónica	Varias resoluciones expedidas a partir del 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución NAC-DGERCGC14-00790, Registro Oficial 346 de 02 de octubre de 2014. Expide las normas para la emisión y autorización de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios mediante comprobantes electrónicos. · Alta inversión en servidores que soporten los requerimientos para operar bajo esta modalidad. · No todos los proveedores en especial los mipymes están preparados para ese cambio. · El SRI tiene limitaciones para receptor información de anexos transaccionales.
Financiero	Incorporación de chip para tarjetas de crédito y débito	Res. Junta Bancaria 2148, de 26 abr.2012.	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de implementación tecnológica en los puntos de venta para soportar la nueva tecnología. · Implica cambio de POS (PDV) a nivel nacional. Los plazos otorgados para que se implementen los chips en las tarjetas de crédito se han venido prorrogando por reiteradas veces.
Construcción y seguridad	Normas para construcción de nuevos proyectos	Municipio.- Ordenanza 433 de 23 de sep 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Reformas incorporan nuevas disposiciones que afectan la obtención de permisos para la desarrollo de nuevos proyectos, como el Certificado de Conformidad de Fiscalización del Proceso Constructivo, y específicamente se refiere a tener aprobado la Declaratoria de Propiedad Horizontal, previo a vender el bien raíz.
	Ministerio del Ambiente	Acuerdo Ministerial No. 068 (julio 2013) y Acuerdo Ministerial No. 006 (abril 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Demoras (6 meses o más) en obtener la Licencia Ambiental (Categoría II - Supermercados) por Sistema Único de Información Ambiental (SUIA)
	Municipio de Quito /Secretaría de Ambiente		<ul style="list-style-type: none"> • Criterios técnicos que utilizan en Quito, no se ajusta o contraponen a directrices del MAE, especialmente para centros comerciales y normas técnicas (ruido, emisiones, descargas, residuos)
	Municipio de Rumiñahui		<ul style="list-style-type: none"> • Trámites represados debido a que el MAE retiró la competencia de Autoridad Ambiental a este Municipio.
	Municipio de Guayaquil / Dirección medio ambiente		<ul style="list-style-type: none"> • Demora en aprobación de trámites por diferencias de criterios ambientales y legales. (trámites de 2 años)

Fuente: Páez, Ehmig, Borja y Reyes, 2016.

En este capítulo se hizo un análisis situacional de la empresa, se revisó su entorno interno y externo con el fin de poder describirla a profundidad y evaluar los campos en los que se puede actuar para establecer una propuesta de mejora que ayude a sobrellevar las deficiencias y generar propuestas de valor. Además, este análisis servirá para poder definir una estrategia empresarial y los objetivos para poder llevarla a cabo.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO: LA GESTIÓN POR PROCESOS

En este capítulo se desarrollará la parte teórica que dará el sustento científico a la investigación. Se comienza por la definición, elementos y clasificación de los procesos para después continuar con la explicación de lo que es la gestión por procesos, sus beneficios, etapas y herramientas más utilizadas para su implementación en la gestión de una organización.

2.1 Procesos

2.1.1 Definición y elementos de un proceso

Para Pérez (2012) un proceso es una “secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente” (p. 37). La RAE (2021) define a un proceso como el grupo de etapas sucesivas dentro de un fenómeno natural o artificial. Westreicher (2020) sugiere que un proceso es el conjunto de actividades aplicadas a los recursos materiales cuyo fin es transformarlos en bienes terminados. ISOWIN (s.f.) señala que “la norma ISO 9001 2015, define un proceso como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto”. ISOL (2018) lo describe como “una serie de actividades subdivididas en tareas, ordenadas en una secuencia lógica y eficiente, bajo un sistema de correlatividad, con el objetivo de entregar un producto, servicio, información o solución interna o externa a un cliente”.

Los elementos de un proceso, según Pérez (2012), son tres y se representan de manera gráfica en la Figura 29:

- 1) Un *input* o entrada: Producto proveniente de un suministrador (proveedor) interno o externo, la existencia de este justifica la ejecución de un proceso.
- 2) El proceso: Secuencia de actividades con un método establecido.
- 3) Un *output* o salida: Producto que cumple con la calidad exigida y está destinada a un usuario interno o externo, tiene un valor intrínseco, es medible y evaluable.

Figura 29

Elementos de un Proceso



Fuente: Aiteco Consultores, s.f.

2.1.2 Requisitos aplicables a los procesos

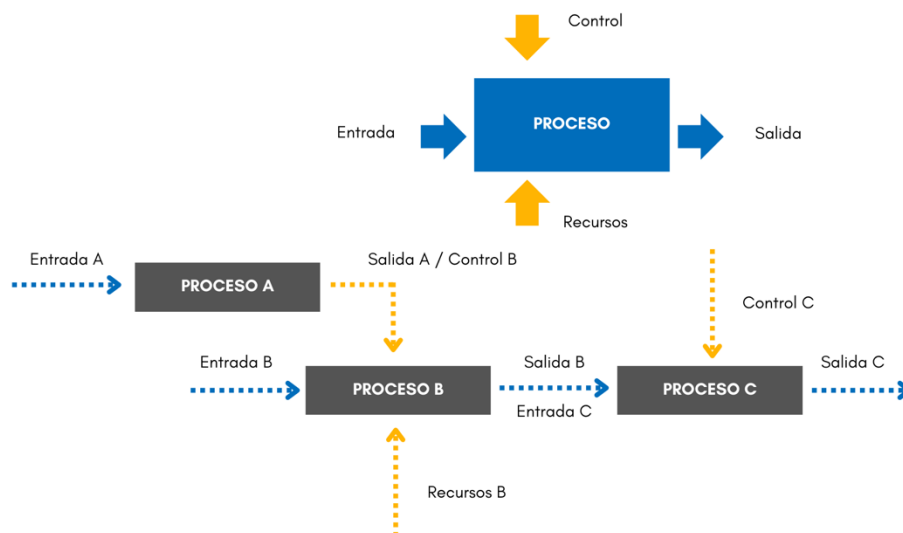
Los requisitos aplicables “[...]” son elementos integrantes del enfoque basado en procesos y que permiten planificar, implementar, mantener y mejorar los mismos” (APCER, 2015, p. 67) y se detallan a continuación:

Entradas y salidas esperadas: La organización define las entradas necesarias y salidas esperadas para la ejecución eficaz de los procesos que pueden ser internas o externas a la organización.

Determinación de la secuencia de interacción: La organización puede utilizar diagramas de flujo para comprender la interacción de los diferentes procesos, tal como se muestra en la Figura 30.

Figura 30

Representación de una red de procesos



Fuente: APCER, 2015.

Criterios y métodos para la operación y control eficaz de los procesos

Se debe utilizar el enfoque basado en riesgos para poder definir la formalidad, rigor y confianza en los procesos. De tal manera que mientras más grave es la consecuencia de un fallo en el proceso, más rigurosos deben ser los criterios, métodos y controles. Se puede así, incluir instrucciones de trabajo, guías o cualquier documentación y no pasar por alto el nivel de especialización de la persona que vaya a estar a cargo de la ejecución.

Monitoreo, medición e indicadores de desempeño necesarios

De igual forma, se debe aplicar un enfoque basado en riesgos. Hay que establecer indicadores de desempeño apropiados con el fin de facilitar la evaluación continua de la capacidad que tiene el proceso en alcanzar los objetivos planteados.

Recursos necesarios puestos a disposición

La empresa asigna los recursos necesarios para poder llevar a cabo el proceso, estos recursos pueden ser materiales (equipo), inmateriales (tiempo, motivación, objetivos) o de talento humano (personal). Además, debe establecer la información necesaria tanto a nivel interno como externo.

Responsabilidades y autoridades atribuidas a los procesos

Se debe definir el o los gestores del proceso, de manera que puede ser centralizado, concentrado todo en una sola persona responsable o descentralizado, distribuyendo responsabilidades entre las personas que contribuyen al proceso.

Tratar riesgos y oportunidades

No todos los procesos de un SGC⁴ representan el mismo nivel de riesgo con relación a la capacidad de la empresa para cumplir sus objetivos. Algunos procesos necesitan de una planificación, criterios y métodos más rigurosos ya que las consecuencias de un fallo pueden ser muy graves. Para otros procesos, una planificación y control más informal puede ser suficiente, de tal manera que utilizando el ciclo PHVA se podrá corregir y mejorar eventualidades.

⁴ Un sistema de gestión de calidad (SGC) es el conjunto de normas, procesos y procedimientos necesarios para el desarrollo de la actividad principal de una empresa (POSTGRADO UCSP, s.f.)

2.1.3 Caracterización de procesos

La caracterización del proceso es una herramienta táctica que permite conocer detalladamente como funciona un proceso a través de la identificación de elementos claves como:

- Identificar procesos y subprocesos
- Identificar al responsable del proceso
- Identificar el cliente del proceso
- Identificar el objetivo del proceso
- Identificar el alcance del proceso
- Identificar las actividades que componen un proceso
- Identificar las entradas
- Identificar las salidas
- Identificar los recursos
- Identificar mecanismos de control e indicadores

Finalmente se documenta la información mediante un gráfico para facilitar la comprensión de todos sus elementos.

2.1.4 Mapa de procesos

Pérez (2012) clasifica a los procesos según su misión en tres tipos: operativos, de apoyo o soporte y estratégicos o de gestión.

Los procesos operativos: son aquellos que transforman los recursos para poder entregar al cliente o usuario un producto o servicio que cumpla con sus requerimientos y en consecuencia este pueda percibir su valor.

Los procesos de apoyo o soporte: son los que proporcionan el talento humano y recursos materiales necesarios para completar otros procesos y según las exigencias de los clientes internos.

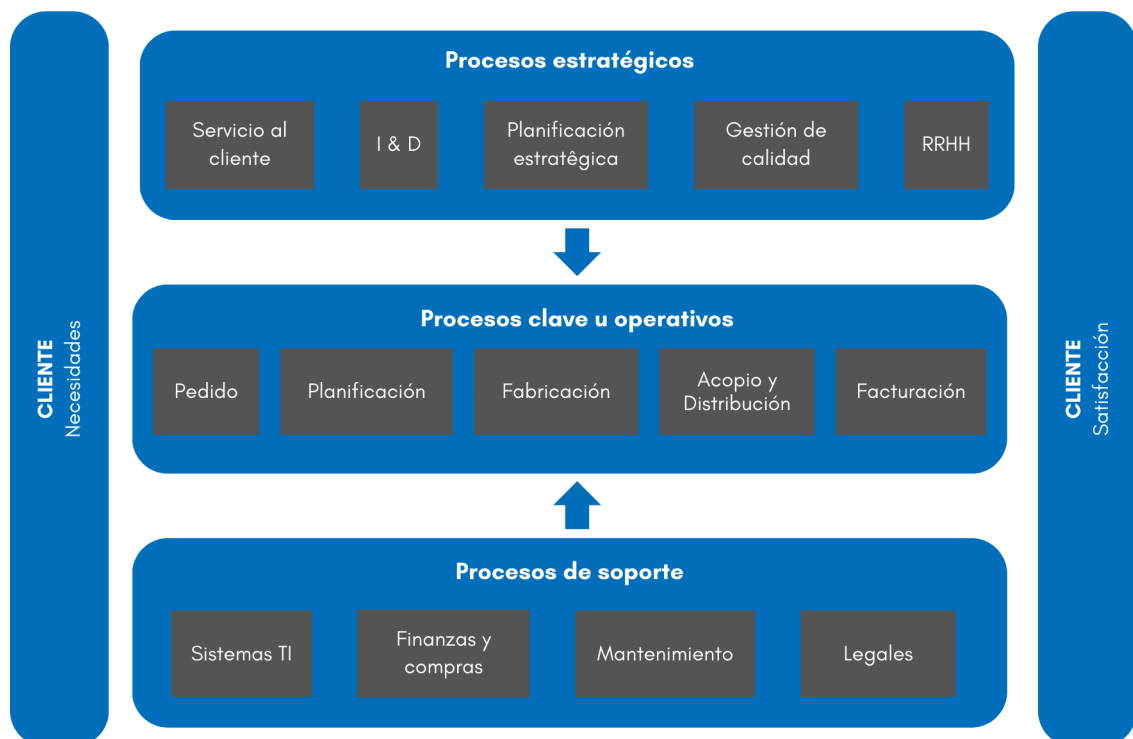
Los procesos de gestión o estratégicos: son los que, gracias a la medición, evaluación, control y seguimiento, pueden asegurar el pleno funcionamiento del resto de procesos, además de proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones y planes de mejora.

UIISO (2019) define al mapa de procesos como una representación gráfica de la relación que mantienen todos los procesos de un sistema de gestión en una empresa y que su estructura se puede observar en la Figura 31. Además, muestra cinco pasos para poder crear un mapa de procesos:

- 1) Identificar todos los procesos y actividades que desarrolla una organización.
- 2) Nombrar los procesos para poder identificarlos y saber cuál es su propósito.
- 3) Seleccionar solamente los procesos que aportan valor, es decir, que aumentan la satisfacción del cliente y que hacen que los costos de la organización sean menores sin afectar la calidad de los bienes y servicios.
- 4) Agrupar los procesos según su clasificación: estratégicos, operativos y de apoyo
- 5) Establecer la secuencia e interacción de los procesos y ubicarlos en el mapa de procesos

Figura 31

Clasificación de los procesos de una organización



Fuente: Ingeniería Industrial, 2022.

2.1.5 Matriz de interacción de procesos

Esta es una herramienta que compara lo que un proceso le puede entregar como entrada a otro. “La interrelación de procesos es una herramienta utilizada por los expertos en procesos que permite demostrar cómo se relacionan, interactúan y comunican los diferentes procesos entre sí” (Sánchez, 2018, p. 35). Es importante para saber cómo cada proceso afecta en otra área de la empresa. En la Tabla 20 se muestra un ejemplo de esta matriz.

Tabla 20

Ejemplo matriz de interacción de procesos

Matriz de interacción de procesos					
De \ A	Ventas	Producción	Compras	Inventario	Entregas
Ventas		*Pedidos nuevos	*Ordenes de compra	*Pedidos	*Pedidos
Producción	*Plan de producción		*Requerimientos de insumos	*Productos terminados	
Compras	*Ordenes de compra	*Plan de compras		*Insumos comprados	
Inventario	*Nivel de inventario	*Nivel de inventario	*Niveles de inventarios		*Productos terminados
Entregas	*Lista pedidos entregados	*Pedidos pendientes		*Registro de salida	
Facturación	*Relación de facturas				*Relación facturas pagadas
Post-Venta	*Atención a clientes				
Dirección	*Recursos	*Recursos	*Recursos	*Recursos	*Recursos

Fuente: Jimenez, 2019.

2.1.6 Diagrama de Flujo de Procesos

Para Sánchez (2018) el diagrama de flujo es una representación gráfica que utiliza figuras, símbolos y dibujos para una mejor comprensión de los pasos que se siguen en determinado proceso, para su correcta elaboración es preciso que participen todas las personas que intervienen para poder analizar quién toma la decisión en cada punto.







Torres (2020) menciona que en el diagrama se puede utilizar una simbología comúnmente aceptada por la ANSI (*American Normalitation and Standarization*

Institute) que se muestra en la Tabla 21. Además, explica que existen dos tipos de diagrama:

- Diagrama de flujo por bloques: Se dibujan los pasos del proceso sin entrar en detalle de los departamentos responsables.
- Diagrama de flujo funcional: Se dibujan los pasos del proceso detallando en cada paso el departamento responsable de llevarlo a cabo.

Tabla 21

Simbología aceptada por la ANSI

Símbolo	Significado
	Operación: Se usa para describir cualquier actividad.
	Límites del proceso: Indica el inicio y el final de un proceso.
	Punto de decisión: Denota que en ese punto se toma una decisión. Los outputs de salida del diamante son del tipo SÍ/NO.
	Movimiento: Muestra el movimiento de un output entre distintos puntos de la organización.
	Conector: Señala que el output de ese proceso puede ser el input de otro.
	Dirección del flujo: Denota la dirección y el orden de los pasos del proceso.

Fuente: ANSI, s.f.

2.2 Gestión por Procesos

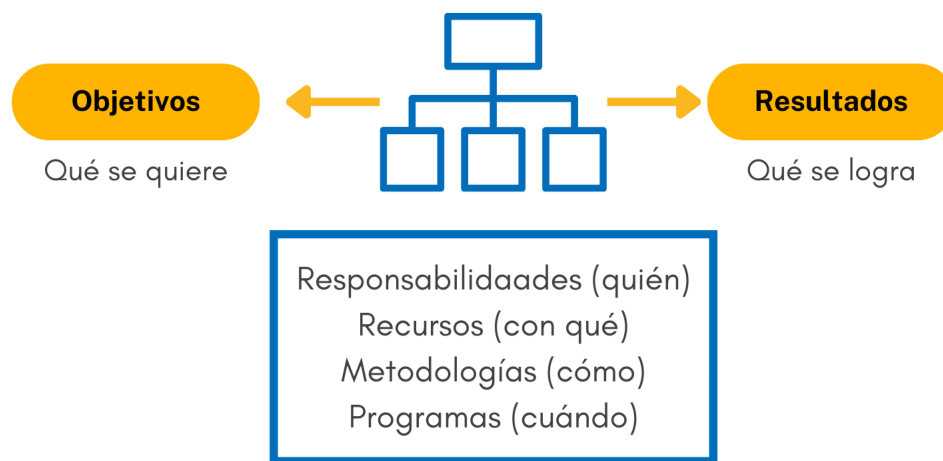
El Instituto Andaluz de Tecnología (IAT)⁵ (2002) manifiesta que la gestión con enfoque basado en procesos permite a las organizaciones identificar los indicadores clave para poder medir y evaluar el rendimiento de las diferentes tareas que se llevan a cabo y

⁵ El Instituto Andaluz de Tecnología (IAT) es una fundación privada sin ánimo de lucro que ha desarrollado una “Guía para una gestión basada en procesos” en el año 2002 y su versión actualizada en el año 2009.

que esta evaluación es el primer paso que conduce a la mejora continua para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, lo que garantizará el éxito y permanencia en un mercado tan competitivo. La Figura 32 muestra un resumen de los objetivos, factores y resultados de un sistema de gestión basado en procesos para alcanzar objetivos.

Figura 32

Sistema de gestión basado en procesos para alcanzar objetivos



Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología, 2009.

2.2.1 Relación con otros modelos de gestión

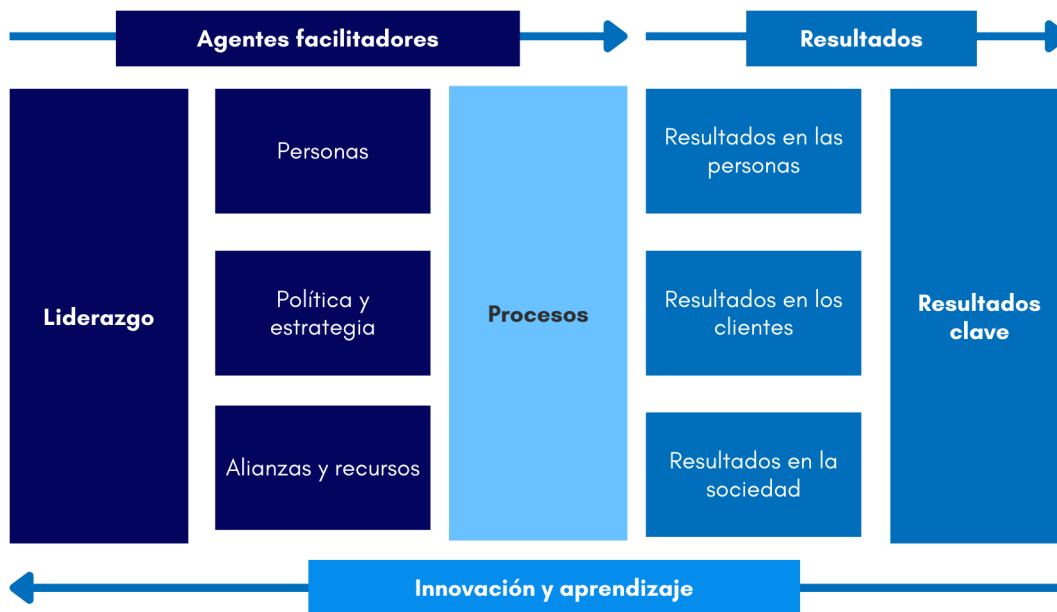
Modelo EFQM de Excelencia Empresarial

IAT (2009) indica que este modelo reconoce que la excelencia en la gestión se puede lograr mediante distintos enfoques, comenzando con un liderazgo que dirija a las personas, impulse las políticas y estrategias, gestione nuevas alianzas y el uso eficiente de los recursos.

Este modelo ofrece un método de evaluación para que la empresa pueda reconocer su nivel de excelencia e identificar las oportunidades de mejora, lo que favorecerá al cambio constante (mejora continua) tomando como puntos clave la innovación y el aprendizaje para la obtención de resultados. El modelo se compone de nueve criterios que se pueden observar en la Figura 33.

Figura 33

Estructura del modelo de Excelencia de la EFQM



Fuente: Instituto Andaluz de Tecnología, 2009.

Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015

La ISO 9001 es una norma internacional aplicada a los Sistemas de Gestión de Calidad de empresas públicas y privadas, independiente a su tamaño o actividad y está orientada a la mejora de la calidad de los productos y servicios y a la satisfacción del cliente (ISOTOOLS, s.f.). APCER (2015) indica que la Organización Internacional de Normalización, más conocida por sus siglas en inglés ISO (*Internacional Organization for Standardization*), realizó una revisión en 2015 para poder dar a conocer la ISO 9001 mejorada, en la cual se unen dos principios; el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistema para la gestión, para el primer enfoque se recomienda el uso del ciclo PVHA, todo esto da como resultado un nuevo principio; la gestión de calidad que consta de siete factores clave que se detallan en la Figura 34.

Figura 34

Los siete principios de la gestión de calidad



Fuente: APCER, 2015.

2.2.2 Beneficios de la Gestión por procesos

En la tesis de grado “Impacto de la Migración a un Modelo de Gestión por Procesos en la Productividad de la Empresa Ecuatoriana”, se estudió el proceso de implementación, los resultados y la percepción de las empresas con respecto a la gestión por procesos. Uno de los objetivos fue investigar el origen y evolución de la gestión por procesos en el mundo de los negocios y el impacto de esto según los ejecutivos de las empresas. El enfoque de investigación fue cualitativo, se utilizaron estudios transversales, entrevistas y análisis de la información según datos históricos. Aguirre (2015) concluyó que en el Ecuador se tiene mayor acogida en las grandes empresas, multinacionales y en el sector público debido a los decretos que incentivan el uso de un modelo de gestión. Se evidenció además que las empresas que han adoptado este modelo tienen una opinión positiva y que el mayor impacto se da en la eficiencia, productividad, calidad y estrategia, mejorando sus indicadores de gestión y administración. Se puede observar en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** algunas de las ventajas del uso de la gestión por procesos tales como la flexibilidad en el sentido de que es adaptable a cualquier tipo de empresa, visión global ya que tiene un enfoque amplio, beneficio común, responsabilidad,

optimización de los procesos, medición de avances y resultados, interrelación y mejora continua.

En la Figura 35 se presentan algunas ventajas de la gestión por procesos.

Figura 35

Ventajas del uso de la gestión por procesos



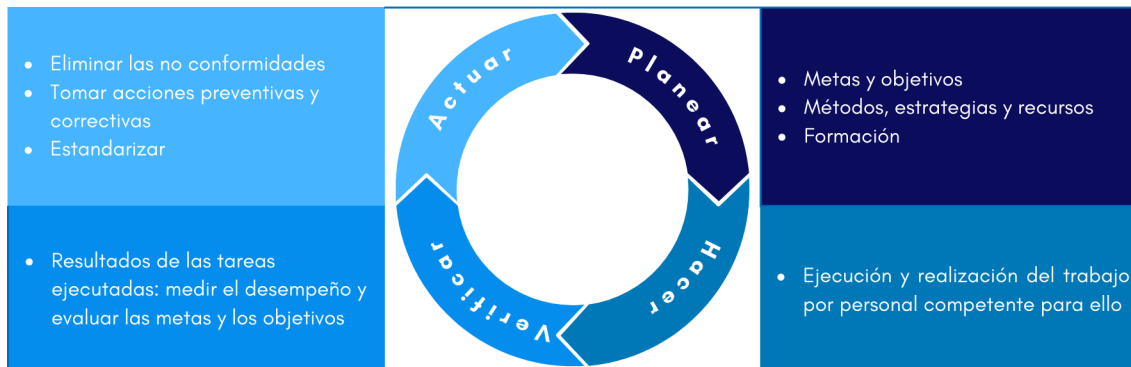
Fuente: Cerem International Business School, 2021.

2.2.3 Ciclo PHVA

El ciclo PHVA viene de las siglas: planear, hacer, verificar y actuar, en inglés: *plan, do, check, act* (PDCA). También es conocido como ciclo de mejora continua o círculo de Deming, por Edwards Deming su autor (Gobierno del Ecuador, s.f.). Según Zapata (2015), este ciclo contribuye a la ejecución de procesos de manera organizada, eficaz y detalla cada etapa en la Figura 36:

Figura 36

Ciclo PHVA



Fuente: Zapata, 2015.

Etapa Planear

Se determinan políticas, objetivos o metas, métodos y procesos necesarios para lograr resultados deseados con base en la visión, misión y valores organizacionales, se establecen normas, reglas o técnicas y se definen indicadores, el enfoque es el qué y cómo hacerlo. Los planes deben ser flexibles para poder adaptarse a cualquier imprevisto y deben estar siempre orientados al cliente interno o externo que se haya identificado previamente. Los resultados son una lista de metas de calidad, lista de clientes internos y externos, lista de necesidades de clientes, lista de procesos para ejecutar lo que permitirá diseñar productos o servicios orientados a estos propósitos que generen ventajas competitivas y valor agregado. Después de haber culminado el primer análisis se procede con los planes de acción que son las actividades clave, para esto se designan los responsables y se asignan los recursos necesarios.

En este trabajo investigativo se desarrollarán el plan operativo o del producto y proceso que incluye actividades como control, inspección, verificación, trazabilidad, documentación e impacto del proceso. La información de entrada son las necesidades y expectativas de los clientes internos o externos y los recursos necesarios incluyendo las competencias del personal. Algunas de las técnicas utilizadas para una ejecución exitosa en la planificación son:

- *Benchmarking*: Investigar e identificar las buenas prácticas de otras organizaciones o de la competencia con el objetivo de mejorar el desempeño.

- DOE: Diseñar experimentos con el propósito de optimizar procesos de tal manera que se pueda economizar ya que se logra reducir el número de pruebas finales.
- AMFE: Análisis modal de fallos y efectos. Este es un método preventivo que logra identificar las causas y efectos de posibles fallos y debilidades en los productos, servicios o procesos con el fin de formular acciones correctivas y disminuir el impacto.
- QFD: Despliegue de la función de calidad. Se identifican los requisitos del cliente y se garantiza que estos estén presentes en el diseño del producto, servicio o proceso.

Etapa hacer

Se impulsa la ejecución mediante la designación de responsabilidades y provisión de recursos necesarios, para esto se desarrollan los planes estratégicos, tácticos y operativos. La clave está en entender y relacionar los procesos entre sí de tal manera que se entienda todo como un solo sistema con entradas, procesos y salidas interdependientes. En esta etapa se crea valor ya que debe contribuir a aumentar los intereses y beneficios de los clientes.

Etapa verificar

Se monitorean los procesos para confirmar que las actividades se ejecutaron según lo planificado y acorde a las leyes, normas, reglamentos o requerimientos de los clientes, todo esto se puede controlar por parte de la gerencia o una auditoría interna. En esta etapa se aplica el enfoque basado en hechos ya que se analizan datos e información para la toma de decisiones. Verificar implica la medición y corrección de actividades de manera objetiva de tal manera que se pueda identificar tendencias y progresos, mejorar la comprensión de relaciones causa-efecto. Los beneficios de culminar con esta etapa son: incremento de la productividad, mejora y optimización en los procesos.

Etapa actuar

Se evalúan acciones para mantener o mejorar la próxima vez según los resultados obtenidos de tal manera que se implementan acciones correctivas, preventivas o de mejora. En esta etapa se implementa el principio de liderazgo ya que es necesario el compromiso y motivación para proponer y mantener la mejora continua que garantice la calidad y el aumento de la satisfacción. Se debe propiciar una cultura de búsqueda activa de oportunidades y progreso. También se debe aplicar el principio de relaciones mutuamente beneficiosas y ver a los proveedores como aliados estratégicos.

2.2.3.1. Diagrama de Ishikawa - herramienta de mejora continua

Diagrama de *Ishikawa*

Se le conoce también como el diagrama de causa-efecto o espina de pescado y es una herramienta de mejora continua enfocada en la calidad que muestra todas las posibles causas detrás de un problema o efecto negativo (Banco Pichincha, 2020). UNICEF (2011) en la guía El Análisis Causa-Raíz [ACR] menciona que cada vez que se analice un efecto negativo, se deben evaluar dos factores contrapuestos: 1) Centrado en la persona: cuando se piensa que la gente inintencionalmente no cumple con su tarea de manera correcta debido a distracciones, incompetencia o porque decide correr un riesgo y 2) Centrado en el sistema: cuando todas las personas cometen errores, producto de una serie de eventos encadenados que deben ser detectados para poder mejorar las condiciones con el fin de evitar errores y mitigar las posibles consecuencias. La guía propone siete pasos para elaborar un ACR, de los cuales los primeros cinco pasos pueden ayudar para estructurar el diagrama de Ishikawa:

- **Paso 1: Organizar el equipo**

Se debe formar un equipo de trabajo con personal que esté directa o indirectamente relacionado al evento ya que conocerán los detalles del problema o situación negativa.

- **Paso 2: Definir el evento**

Se debe definir en una oración cuál es el problema o efecto negativo, para esto se puede utilizar la pregunta: ¿Qué es lo que sucede que alerta al equipo de una posible falla en el proceso?

Para determinar qué eventos serán sujetos de un ACR se puede evaluar su severidad según la matriz de severidad que se muestra en la Figura 37.

Figura 37

Matriz de medición de severidad

		SEVERIDAD			
		Catastrófico	Mayor	Moderado	Menor
PROBABILIDAD	Frecuente	3	3	2	1
	Ocasional	3	2	1	1
	Infrecuente	3	2	1	1
	Remoto	3	2	1	1

Fuente: UNICEF, 2011.

- **Paso 3: Investigar el evento**

La actividad principal es la búsqueda de información que permita entender de manera clara y objetiva lo que sucedió, para esto se realiza una descripción exhaustiva y objetiva de lo acontecido. Se deben revisar tres fuentes:

1) Testimonios: Mediante entrevistas individuales o grupales.

2) Evidencia física: Observar los lugares, equipos, etcétera y tomar fotografías o capturas que permitan registrar las situaciones de importancia.

3) Documentación: Material impreso o digital que esté relacionado con el efecto negativo y que podría ser, por ejemplo, documentos vinculados a políticas o procedimientos, documentos de mantenimiento de equipos, etc.

- **Paso 4: Determinar qué pasó**

Realizar una descripción detallada de lo sucedido mencionando el cuándo, dónde y cómo. Para esto se puede realizar una representación gráfica mediante un diagrama de flujo o una línea de tiempo. “Esto permite no solo tener una descripción gráfica del proceso, sino que también facilita la comprensión de las relaciones causales y las cadenas de error entre factores que estuvieron involucrados o que contribuyeron para que ocurra el evento” (UNICEF, 2011, p. 39).

- **Paso 5: Determinar por qué pasó**

En este paso se identifican las causas, recordando que no es posible identificarlas si no se tiene claro el problema. Una de las técnicas a usarse en este paso es el de lluvia de ideas en donde importa más la cantidad que la calidad y busca que todos participen.

Las causas pueden ser de tres tipos según su proximidad:

- 1) Causas proximales: Es la causa más aparente o inmediata que explica el evento, son fallas del sistema y fácilmente identificables.
- 2) Causas subyacentes: Son fallas del sistema que permite que las causas proximales ocurran, pueden no ser causas raíz.
- 3) Causas raíz: Son las causas fundamentales por las que falló el proceso.

Para diferenciar si una causa es subyacente o raíz se puede recurrir a la formulación de las tres preguntas planteadas en la Tabla 22, si todas las respuestas son NO, es una causa raíz.

Tabla 22

Diferencia Causa-raíz y Causa Subyacente

CAUSA #1	CAUSA #2
1. Si causa #1 no hubiera estado presente, ¿habría ocurrido el efecto negativo? <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> sí	1. Si causa #2 no hubiera estado presente, ¿habría ocurrido el efecto negativo? <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> sí
2. Si causa #1 es removida o solucionada, ¿se repetirá el efecto negativo? <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> sí	2. Si causa #2 es removida o solucionada, ¿se repetirá el efecto negativo? <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> sí
3. Si causa #1 es removida o solucionada, ¿reaparecerán las condiciones que favorecieron la ocurrencia del evento? <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> sí	3. Si causa #2 es removida o solucionada, ¿reaparecerán las condiciones que favorecieron la ocurrencia del evento? <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> sí
CAUSA #1 = CAUSA-RAÍZ	CAUSA #2 = CAUSA SUBYACENTE

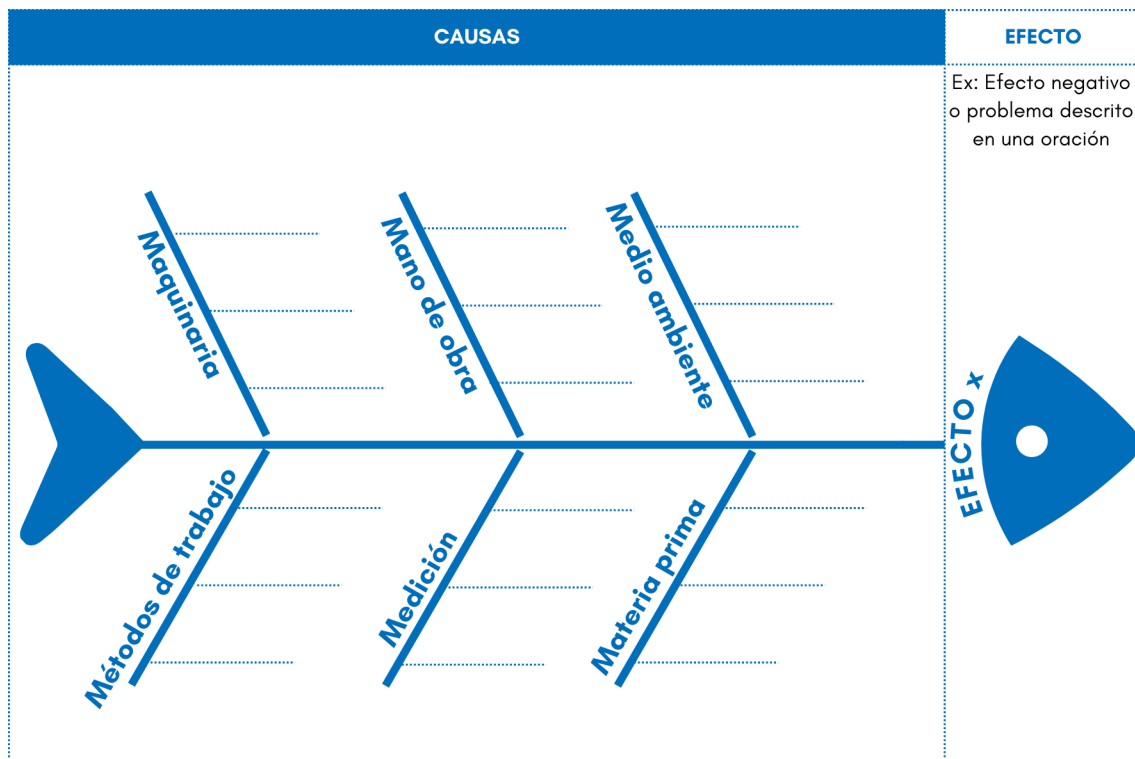
Fuente: UNICEF, 2011.

En la Figura 38 se presenta el tradicional diagrama de Ishikawa con forma de espina de pescado en donde se colocan las causas raíz del efecto negativo o problema descrito en una oración. El tipo de diagrama a usarse es el de las 6M, en donde las categorías de causas son las siguientes:

- Maquinaria: Aspectos relacionados al equipo, maquinaria, software.
- Mano de obra: Aspectos relacionados a las personas y sus habilidades.
- Medio ambiente: Aspectos del macro y microentorno, clima laboral.
- Métodos de trabajo: Políticas, procesos o procedimientos de trabajo.
- Medición: Aspectos relacionados con la medición (indicadores) y control.
- Materia prima: Materiales y suministros utilizados.

Figura 38

Diagrama de Ishikawa



Fuente: UNICEF, 2011.

Los pasos 6 y 7, como se mencionó antes, constan en la guía, pero son posteriores a la elaboración de los diagramas de Ishikawa, se presentación a continuación ya que pueden servir como apoyo para la elaboración de los planes de acción o gestión en la etapa planear del ciclo PVHA.

- **Paso 6: Estudiar las barreras**

Este paso puede ayudar para determinar los planes de acción. Una barrera es todo tipo de control o medida con el fin de evitar la ocurrencia del evento negativo y hay cuatro tipos que se presentan en la Tabla 23. En primer lugar, se eligen los participantes que propondrán las estrategias de mejora o barreras, se hará una retroalimentación de estas barreras para ver si funcionaron, se proponen opciones de mejora y finalmente se eligen las que se implementarán ya sea por razones de optimización en tiempo, costos, etc.

Tabla 23

Tipos de barreras

TIPO DE BARRERA	DEFINICIÓN
Física	Modificaciones en el ambiente físico o en los recursos materiales que se realizan para evitar la falla o error de los procesos.
Natural	Modificaciones del proceso que incluyen el distanciamiento de prácticas o actividades en tiempo, espacio o lugar.
Humanas	Acciones a cargo de uno o más miembros del equipo de salud para prevenir la ocurrencia de fallas o errores en el proceso.
Administrativas	Procedimientos administrativos que se agregan al proceso para reducir la probabilidad de errores.

Fuente: UNICEF, 2011.

- **Elaborar e implementar un plan de acción**

Una vez elegidas las barreras, se deberán planear, comunicar, implementar y evaluar los planes de acción, para esto se designan las actividades, responsables, tiempos, lugar e impacto.

2.2.4 Cadena de Valor - ciclo de mejora continua

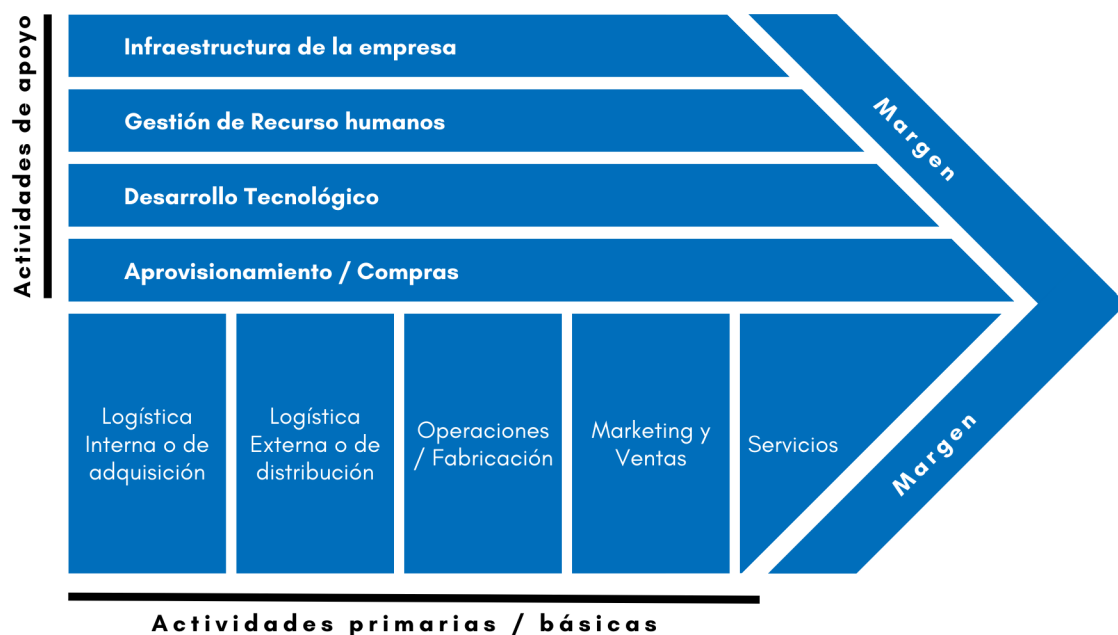
La cadena de valor según Robben (2016) “es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable, es una herramienta de *strategic management* y tiene tres objetivos principales:

- Mejora de los servicios
- Reducción de costos
- Creación de valor

El autor menciona como primer punto el concepto de la creación de valor y lo describe como un análisis en el que se descompone las diferentes funciones de la empresa con el objetivo de examinar su costo individual y reasignar recursos a lo largo de la cadena de manera más eficaz. Para la reducción de costos se puede incursionar en la mejora de un proceso de fabricación, compra de materias primas a un precio más bajo, innovación, mejora en la logística, entre otros. Además de aumentar los beneficios, la empresa podrá mejorar su productividad y conseguir un crecimiento sostenible. El modelo de Porter se constituye por nueve funciones generadoras de valor divididas en dos grupos que son las actividades primarias y las actividades de apoyo que se muestran en la Figura 39.

Figura 39

Cadena de Valor de Porter



Fuente: Grupo Trevenque, 2021.

La forma tradicional para implementar esta herramienta en una empresa consta de seis pasos:

1. Parametrizar el análisis: Determinar el campo a examinar y comprender correctamente la conexión entre las diferentes actividades.
2. Esquematizar la cadena de valor actual: Dibujar la cadena de valor representativa de la empresa.

3. Recopilar datos auténticos: Reunir información pertinente acerca del conjunto de actividades y conexiones que van a variar dependiendo del sector en el que la empresa se desarrolla.
4. Presentar el esquema y los datos: Presentar a las personas directamente involucradas en el proceso para que puedan revisar y aprobar o mejorar y corregir el esquema dada su experiencia y grado de relación con el proceso.
5. Reestructurar la cadena de valor: En esta etapa se modifican o suprimen actividades que crean poco o ningún valor.
6. Planificar las acciones de mejora: Una vez determinadas las actividades potencialmente mejorables se debe buscar los medios que permitirán mejorar sus resultados.

El éxito del análisis se basa en cuatro reglas:

1. El recorrido dibujado es continuo
2. La cadena permite un control simple y eficaz
3. La empresa se beneficia de mejoras en la gestión de gastos y pedidos
4. La rapidez de ejecución crece mientras que el volumen de las cantidades en stock se reduce.

En este capítulo se revisó todo lo relacionado con los procesos, qué son, de qué se componen, cuál es la metodología más utilizada y cuál es el beneficio para una empresa el poder implementar una gestión basada en procesos. A partir de la información expuesta en este capítulo, se podrá hacer el desarrollo práctico en el capítulo 3.

CAPÍTULO 3

3. PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

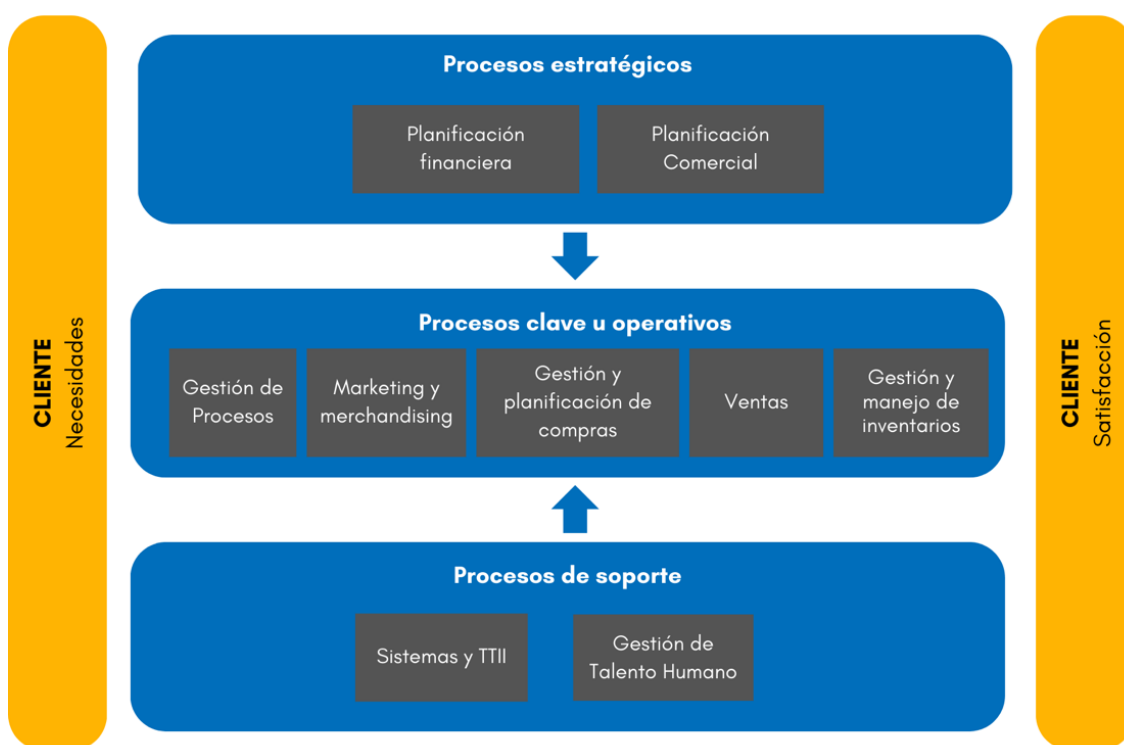
En este capítulo se desarrollará la parte práctica con fundamento en la teoría expuesta en el capítulo anterior y la información recopilada de la situación actual de la empresa que se abordó en el primer capítulo. Se seleccionará uno de los procesos para generar la propuesta de gestión con el objetivo de mejorar la dinámica de esa área.

3.1. Mapa de procesos de la empresa Coral Hipermercados

La Figura 40 muestra la estructura administrativa de la empresa en donde se ubican como procesos estratégicos la Planificación financiera que justifica la operación y la Planificación comercial que se encarga de establecer cómo lo hará. Como procesos clave, es decir, los procesos que permiten el funcionamiento adecuado del negocio están: Gestión de procesos, *Marketing y merchandising*, Gestión y planificación de compras, Ventas y la Gestión y manejo de inventarios. Los procesos de soporte son Sistemas y Tecnologías de la Información además del proceso de Gestión de Talento Humano.

Figura 40

Mapa de procesos de Coral Hipermercados



3.2. Matriz de interacción de procesos de la empresa

Tabla 24

Matriz de interacción de procesos de Coral Hipermercados

	Planificación financiera	Planificación Comercial	Gestión de Procesos	Ventas	Planificación y gestión de compras	Gestión y manejo de inventarios	Marketing y Merchandising	Sistemas y TTIH	Gestión de Talento Humano
Planificación financiera		Políticas financieras	Presupuesto para implementación de nuevos procesos	x	Políticas financieras para manejo de rentabilidad por categoría y políticas para la recuperación de notas de crédito	x	x	x	x
Planificación Comercial	Plan comercial mensual y anual		Plan de actividades y requerimientos	Presupuesto de ventas	Presupuesto por categorías, políticas comerciales	Políticas de inventarios	Políticas de exhibición y trade marketing	x	Políticas de KPIs
Gestión de Procesos	x	Reporte de requerimientos implementados		x	x	x	x	Solicitudes de nuevos requerimientos	x
Ventas	x	Reporte de ventas y cumplimiento	x		Requerimientos de compra especiales para clientes puntuales	x	Requerimientos de publicidad en redes y acuerdos con instituciones	x	x
Planificación y gestión de compras	Reporte de rentabilidad por categorías	Reporte de cumplimiento del presupuesto por categorías	Requerimientos de mejora	Cotizaciones para ventas puntuales corporativas		Planificación y reparto de mercadería	Requerimientos de exhibiciones	x	x
Gestión y manejo de inventarios	x	Reporte de inventario en dólares	Requerimientos de mejora	x	Reportes de sobrestock		x	x	x
Marketing y Merchandising	x	Plan de marketing y publicidad mensual y anual	x	x	Requerimientos de mercadería y samplings para eventos puntuales	x		x	x
Sistemas y TTIH	x	x	Reporte de procesos implementados	x	x	x	x		x
Gestión de Talento Humano	Reporte de sueldos	Perfiles de cargos y listado de candidatos para contrataciones	x	x	x	x	x	x	

Al conocer la situación actual, se identifican dos procesos que pueden ser intervenidos: planificación y gestión de compras representados como un macroproceso en la **¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida.**, esto se debe a que en marzo de este año hay una reestructuración del departamento de compras y las actividades que ahora realizan las compradoras o asistentes de compras, antes las realizaban los planificadores - jefes de categorías y ahora incurren en nuevas actividades asignadas.

Figura 41

Macroproceso de Planificación y Gestión de Compras



Proceso de gestión de compras

Se compone por estos dos subprocesos básicamente: 1) La gestión de pagos a proveedores en donde cada responsable tiene una lista asignada de proveedores, las actividades comprendidas en este proceso son: revisión de cartera en donde la persona responsable de la cuenta se contacta con el proveedor y se encarga de revisar las facturas vencidas para la debida gestión del pago, también atiende los reclamos para poder tramitar reembolsos, da apoyo a las bodegas para recibir e ingresar la mercadería, ingresar la factura y revisar que la retención sea emitida correctamente, brinda apoyo a proveedores coordinando la recepción oportuna en bodegas en caso de presentarse alguna novedad.

En cuanto al subproceso 2) La gestión financiera – contable, las actividades comprendidas son la recuperación e ingreso de notas de crédito por concepto de: 1) diferencia de precios que se da cuando el proveedor factura a un mayor valor de lo acordado, 2) diferencia de cantidades que se da cuando el proveedor factura más de lo que se pidió y se devuelve el excedente. Por último 3) devoluciones en compras que es la devolución de producto al proveedor por fecha corta o próximo a caducar, exceso de inventario, productos dañados o en mal estado, o alguna otra razón por la cual se requiera devolver mercadería para esto se debe notificar al proveedor revisando que se cumplan con sus políticas y que pueda retirar.

Proceso de planificación de compras

Se compone de dos subprocesos, cabe mencionar que a diferencia del proceso de gestión de compras en el que cada persona tiene una lista asignada de proveedores, en este caso, cada responsable tiene asignadas diferentes categorías por lo que la relación con los proveedores es diferente. El subproceso principal es el de abastecimiento y las actividades principales son: la planificación de la demanda, es decir, revisar alertas de demanda y sobrestock, emisión de pedidos, selección de proveedores, revisión de muestras y codificación de nuevos productos, capacitación a proveedores en el manejo del sistema y seguimiento o control de los despachos.

En cuanto a la gestión comercial y presupuestaria, las actividades principales son la gestión de promociones, descuentos y actividades de *trade marketing*⁶ que se puedan realizar para incrementar las ventas además de la gestión y análisis de competitividad que contribuyen al cumplimiento del presupuesto fijado. Este es el proceso elegido para desarrollar una propuesta de gestión por procesos, ya que al dialogar con el gerente y los colaboradores se menciona que en el año 2023 se reestructuró el departamento de compras y todas las funciones mencionadas en este proceso son relativamente nuevas por lo que es necesario implementar una guía para poder tener un horizonte más claro al cual deben dirigirse.

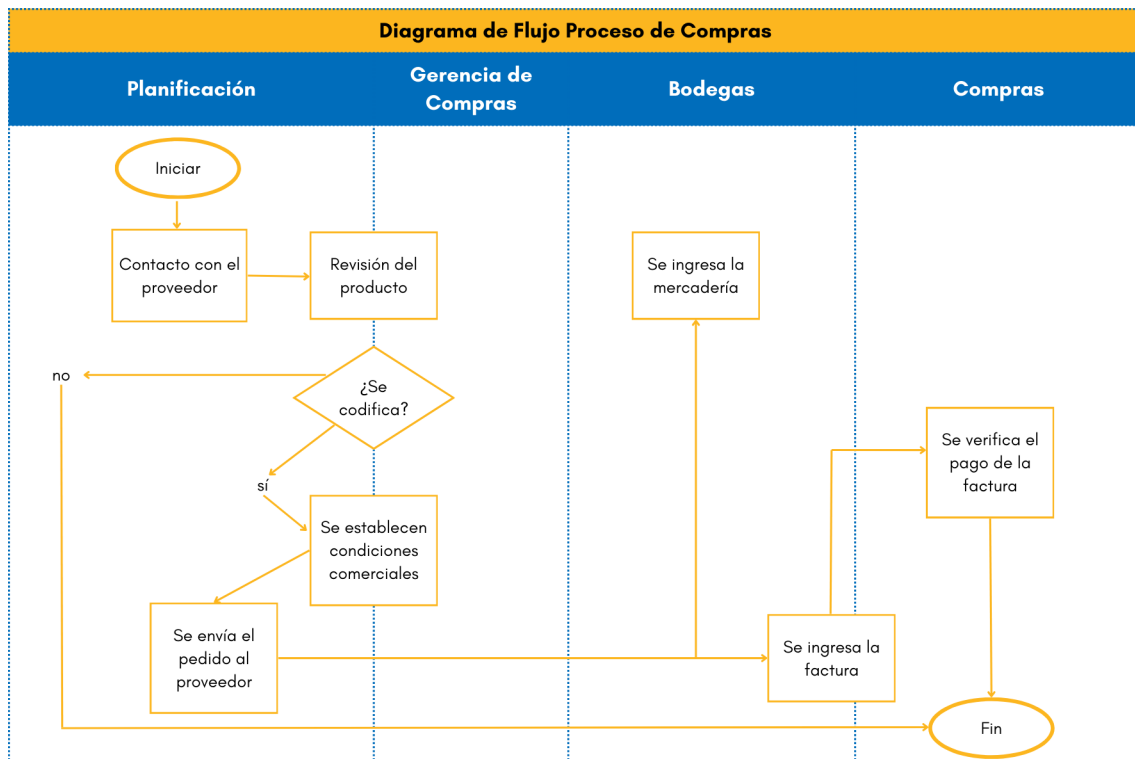
⁶ Muñiz (2014), el trade marketing estudia el comportamiento del consumidor cuando se encuentra físicamente en el sitio de compra y la influencia que pueda ejercerse mediante material POP, merchandising, comunicación, actividades y otros para incidir en la decisión de compra del producto.

3.3. Diagrama de flujo de procesos de Planificación de Compras

Uno de los procesos básicos es la compra de productos que se muestra en la Figura 42 y que inicia con el contacto del planificador o jefe de categoría y el proveedor, después se revisa en conjunto con la gerencia de compras para decidir si ingresar o no el producto a la cadena. Si es que sí se decide codificar se establecen las condiciones comerciales de costos, márgenes, promociones, entrega centralizada, días de crédito para pagos y se firma un acuerdo comercial, posteriormente se crea al proveedor en el portal y se le da las indicaciones para cargar los items al sistema y poder enviar el primer pedido de compra. El proveedor recibe el pedido, lo prepara, lo envía y la bodega ingresa la mercadería además de la factura en donde la compradora revisa la retención emitida y se da seguimiento a las facturas para solicitar pagos.

Figura 42

Diagrama de Flujo Proceso de Compras Coral Hipermercados



3.4. Cadena de Valor de la empresa Coral Hipermercados

Como se indicó en el capítulo 2, la cadena de valor se estructura a partir de una investigación, entrevistas y observación en la empresa, por lo tanto, se presenta a continuación en la Figura 43 un resumen de la información recopilada:

Figura 43

Cadena de Valor de Coral Hipermercados



3.5. Ciclo PHVA

1. Etapa de Planear

Para la etapa de planear se procede a seguir los cinco pasos sugeridos de la guía de UNICEF mencionada en el capítulo anterior, el objetivo será elaborar un FODA del departamento de compras – área de planificación de compras con base en información obtenida mediante una lluvia de ideas para poder elegir los efectos negativos más importantes y que causan mayores problemas actualmente.

- **Paso 1: Organizar el equipo**

Se convoca a los planificadores - jefes de categorías, a la gerente de compras, a las compradoras o asistentes de compras y a la jefa de procesos ya que todos están directa e indirectamente relacionados a las actividades de gestión de planificación de compras.

- **Paso 2: Definir el evento**

Se realiza un análisis FODA con todo el equipo con énfasis en definir cuáles son los problemas o efectos negativos (debilidades) del área de planificación de compras, esto se muestra en la Tabla 25.

Tabla 25

Análisis FODA del departamento de compras – área de planificación

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • F1: Equipo multidisciplinario • F2: Conocimientos y habilidades gracias al nivel de estudios de cada integrante • F3: Ser uno de los principales clientes del canal moderno 	<ul style="list-style-type: none"> • D1: Falta de conocimiento y experiencia en el manejo por categorías • D2: Falta de agilidad en la gestión de promociones • D3: Falta de agilidad en la gestión de abastecimiento • D4: Falta de agilidad en la gestión de productos y proveedores nuevos • D5: Desconocimiento interno y externo de la nueva estructura y funciones del departamento de compras • D6: Falta de control del presupuesto • D7: Falta de planes de compra para aprovechar contraprestaciones • D8: Falta de control en las exhibiciones de <i>checkouts</i>, cabeceras, perchas y promociones
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • O1: Innovación en los procesos • O2: Segmentación por categorías 	<ul style="list-style-type: none"> • A1: Creciente poder de negociación de los proveedores claves del negocio

Priorización de efectos

Posteriormente se evalúa la severidad de cada efecto y se lo ubica en la matriz de la Tabla 26. Se eligen los efectos más importantes o que causen el mayor impacto en el desempeño de las funciones de la empresa ya que son los que se deben atender primero para brindar soluciones oportunas, en este caso se eligen los de puntuación 3 y 2 .

Tabla 26

Matriz de severidad

		SEVERIDAD						
		Catastrófico	Mayor	Moderado	Menor			
PROBABILIDAD	Frecuente	· D2: Falta de agilidad en la gestión de promociones · D5: Desconocimiento interno y externo de la nueva estructura y funciones del departamento de compras	3	· D1: Falta de conocimiento y experiencia en el manejo por categorías · D4: Falta de agilidad en la gestión de productos y proveedores nuevos	3	2	· D7: Falta de planes de compra para aprovechar contraprestaciones	1
	Ocasional	· D3: Falta de agilidad en la gestión de abastecimiento	3		2	1		1
	Infrecuente		3	· D6: Falta de control del presupuesto	2	1	· D8: Falta de control en las exhibiciones de checkouts, cabeceras, perchas y promociones	1
	Remoto		3		2	1		1

A continuación, se realizará el paso 3 y paso 4 para poder concluir con el paso 5 que es la elaboración de los diagramas Ishikawa o causa – efecto con el fin de analizar estos cinco efectos negativos elegidos, determinar las principales causas y plantear las posibles acciones de mejora.

Tabla 27

Priorización de efectos

EFFECTOS	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	TESTIMONIO	EVIDENCIA FÍSICA	DOCUMENTACIÓN
Efecto 1	Desconocimiento interno y externo de la nueva estructura y funciones del departamento de compras	✓		✓
Efecto 2	Falta de agilidad en la gestión de promociones	✓	✓	✓
Efecto 3	Falta de agilidad en la gestión de abastecimiento	✓	✓	✓
Efecto 4	Falta de agilidad en la gestión de productos y proveedores nuevos	✓	✓	✓
Efecto 5	Falta de conocimiento y experiencia en el manejo por categorías	✓		

- **Paso 3: Investigar el evento**

Se procede a realizar la recopilación de información que permita entender de manera clara y objetiva cada efecto negativo. Para esto se presentan imágenes de perchas, capturas de chats con proveedores y correos con diferentes usuarios con el fin de tener testimonios, evidencia física o documentación. Se presenta en la Tabla 27 los cinco efectos a analizarse y se indica la disposición de cada tipo de evidencia con un *check* ✓.

- **Paso 4: Determinar qué pasó**

Se realiza una descripción detallada de cada evidencia mencionando el cuándo, dónde y cómo. Se puede realizar representaciones gráficas mediante diagramas de flujo o líneas de tiempo para explicarlo mejor.

- **Paso 5: Determinar por qué pasó**

Se realiza una lluvia de ideas con el fin de poder encontrar las causas raíz de los problemas, posteriormente se presentan en un diagrama Ishikawa para cada uno de los efectos. Se debe tomar en cuenta que no es posible identificar las causas si no se tiene claro el problema.

Efecto 1 - Desconocimiento interno y externo de la nueva estructura y funciones del departamento de compras

Para este primer problema se muestran algunos ejemplos de la pérdida de productividad que ocasiona. La primera evidencia, ilustrada en la Figura 44, es prueba del desconocimiento interno por parte de los jefes de tienda ya que en este caso Coral Carlos Julio no sabe cuál es la estructura de categorías y envía un pedido a otra planificadora. Esto ocasiona pérdida de tiempo en la gestión de la planificadora que no maneja la categoría ya que debe reenviar el correo a la planificadora asignada, responder el correo a la tienda para dejar respaldo de la contestación y que no se dejó desatendida la petición. El costo de oportunidad es dejar de atender algún otro pedido que sí le corresponde. No se puede gestionar de otra manera ya que para pedidos adicionales es necesario cargar el pedido, enviarlo al jefe de cuenta en caso de que sea fuera de tiempo o en un día diferente al día asignado ya que el proveedor debe gestionar la logística para tratar de entregar el pedido a tiempo y el planificador debe estar pendiente de la entrega para comunicar a la tienda, además se debe tomar en cuenta que hay proveedores que manejan una sola categoría por lo que ciertos planificadores pueden no conocer con quién contactarse.

Figura 44

Evidencia 1 - Efecto 1

Buenas tardes, yo manejo gelatinas en polvo, estas son snacks y debe enviar a Evelynde Durán.

From: "coralcarlosjulio" <coralcarlosjulio@gerardoortiz.com>
To: "pmidrovo" <pmidrovo@gerardoortiz.com>
Cc: "rbonilla" <rbonilla@gerardoortiz.com>, "gambrosini" <gambrosini@gerardoortiz.com>
Sent: Wednesday, September 27, 2023 6:33:18 PM
Subject: pedidos

BUENAS TARDES AYUDEMME CON ESTE PEDIDO GRACIAS

PROVEEDOR	CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD
DIPOR	X8G0081	GELATONI MANZANA 200G	96
	X8G008H	GELATONI CHIQUI SABOR FRESA 24X120GR	96
	X8G0083	GELATONI CEREZA 200G	96
	X8G0088	GELATONI UVA 200G	96
	X9013YH	GELATINA DE CHICLE TONI 200G	96
	X9MG147	GELAT 0200-FRUIT PUNCH	96

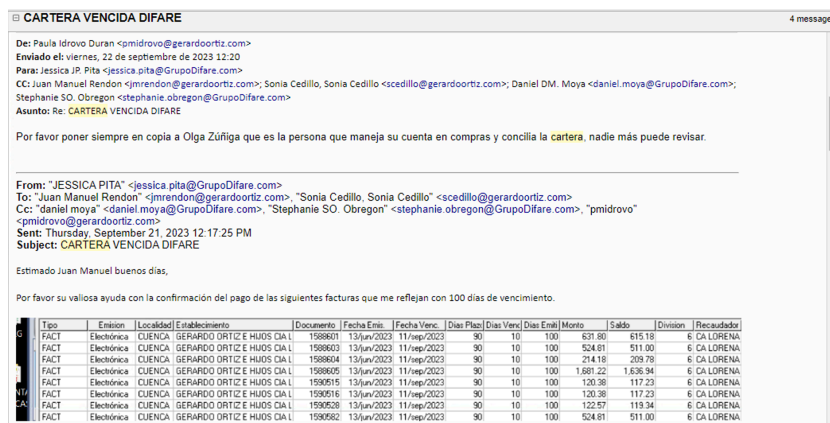
Saludos cordiales
Coral Guayaquil
Av. Carlos Julio Arosemena km 1 1/2
074134600 ext. 40500

Nota. Correo que envía Carlos Julio solicitando un pedido adicional.

La segunda evidencia, presentada en la Figura 45 es el desconocimiento externo, es decir, por parte del proveedor ya que envía una solicitud de revisión de cartera sin copiar a la compradora asignada a la cuenta, cabe mencionar que la nueva estructura se compartió a los proveedores desde mayo del 2023 y el correo siendo de septiembre, sigue sin estar correctamente direccionado. Esto ocasiona pérdida de tiempo para el proveedor, para la planificadora e incluso para la compradora ya que no está al tanto de que tiene una actividad pendiente por gestionar.

Figura 45

Evidencia 2 – Efecto 1



Nota. Correo que envía el proveedor solicitando revisión de cartera vencida.

Efecto 2 - Falta de agilidad en la gestión de promociones

Cada planificador maneja un promedio de 250 proveedores ya que, al ser un manejo por categorías, basta que un proveedor tenga un producto de la categoría para que deba ser gestionado por el planificador – jefe de categoría. Como se muestra en la Figura 46, se envía el correo con solicitud de promoción indicando cómo deben revisar los códigos para evitar errores en la plantilla ya que el proceso es consolidar en una base y enviar a la asistente de compras para que con el correo impreso realice la revisión y carga al sistema, sin embargo, como se muestra en la Figura 47, el proveedor envía la plantilla con un error de digitación lo que ocasiona un lucro cesante o pérdida de un posible ingreso hasta que se reporte el inconveniente.

Figura 46

Evidencia 1 - Efecto 2

RECORDATORIO PROMOCIONES DE DICIEMBRE SE RECIBEN HASTA EL 10 y 15 DE NOVIEMBRE 65 messages

De: Paula Idrovo Duran <pmidrovo@gerardooritz.com>
 Enviado el: miércoles, 8 de noviembre de 2023 03:07 p. m.
 Asunto: RECORDATORIO PROMOCIONES DE DICIEMBRE SE RECIBEN HASTA EL 10 y 15 DE NOVIEMBRE
 Importancia: Alta

Estimado proveedor,


Se le recuerda que las promociones del siguiente mes las recibimos con al menos 15 días antes de iniciar este, por ello en esta ocasión le solicito que la propuesta de promociones en la plantilla adjunta OBLIGATORIA, nos envíe hasta los días 10 o 15:

- VIERNES 10 DE NOVIEMBRE 11 am **solo estas promociones se considerarán para exhibiciones adicionales, rumas y demás (de acuerdo al porcentaje otorgado y la rotación)**
- MIÉRCOLES 15 DE NOVIEMBRE 11 am

Plantilla obligatoria para enviar promociones (adjunta en excel):

Cod.GO	Descripción GO	Proveedor	Descuento asumido	Fecha Inicio	Fecha Fin	Categoría	OBSERVACION	Presentación
X88015T	VINO TINTO CABERNET SAUVIG	PROVEEDOR ABC	15%	01-Diec-23	31-Diec-23		Liquidación sell out	UN

Para evitar errores de códigos y descripciones por favor ingresar al portal de proveedores, descargarse el archivo de excel desde la pestaña catálogo de artículos y seleccionar los que van en promo tomando en cuenta los campos Cod. GO, Presentación y Descripción GO



Nota. Correo enviado a todos los proveedores con indicaciones para enviar promociones.

Figura 47

Evidencia 2 - Efecto 2

PROMOCIONES DE DESCUENTOS 2024 9 messages

From: "pmidrovo" <pmidrovo@gerardooritz.com>
 To: "Andrea Mejia" <alimentoshama@gmail.com>

Buenas tardes, están cargadas todas las promociones, las tiendas son responsables de imprimir y señalar. se les recordó una vez más. La miel de 625 no está activa porque me han enviado el código incorrecto por lo que ustedes deben revisar bien al mandar la plantilla, me ponen este código XY000GR cuando el correcto es XY0006R:

ADICIONAL V4 18 ENE			
X9608G	MIEL DE ABEJA LA ABEJITA 400GR	MEJIA VALLEJO ANDREA LIZETH	50%
XY000GR	MIEL DE ABEJA LA ABEJITA 625 GR	MEJIA VALLEJO ANDREA LIZETH	50%

From: "Andrea Mejia" <alimentoshama@gmail.com>
 To: "pmidrovo" <pmidrovo@gerardooritz.com>
 Sent: Monday, February 5, 2024 1:18:38 PM
 Subject: Re: PROMOCIONES DE DESCUENTOS 2024

Estimada Srta. Paola

Le saluda Abraham Representante Comercial Proveedor **MEJIA VALLEJO AMDREA**.

Solicito su ayuda urgente ya que no contamos con letreros de descuentos en todas las perchas de Guayaquil de todos los productos participantes. A su vez le comento que el producto MIEL DE ABEJA LA ABEJITA de 625g con el código 7861000112581 no refleja en el sistema de los administradores con participación del -50% de descuento por lo que pido su ayuda para que se pueda actualizar lo más pronto posible.

Envío fotos de nuestros recorridos en las que refleja la falta de letreros con sus descuentos.

Muchas gracias
 Atentamente
 Abraham

Nota. Proveedor envía un código incorrecto por lo que no se carga la promoción.

La Figura 48 muestra que la promoción para ese producto se encuentra cargada y disponible desde el 02 de diciembre del 2023, sin embargo, al visitar las tiendas, como se muestra en la Figura 49, con una fotografía tomada en Coral Samborondón, se evidencia que han pasado diez días en los que no se ha impreso el hablador con el descuento, ocasionando nuevamente un lucro cesante.

Figura 48

Evidencia 3 - Efecto 2

Impresion de Habladores

Tienda: TIENDA CORAL SAMBORONDON / SAM | Jerarquia: Jerarquia | Fecha: 2023-12-02 | Cod.Articulo: X88H063 | Barra: | Descripción Artículo: | A4 BF

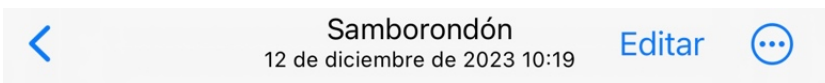
1-1 de 1 | 50

#	Código	Descripción	Present.	IVA	Stock	PVPCI	Desc	PVP.Oferta	F.Inicio	F.Fin	Barra
1	X88H063	PREMEZCLA DE CHOCOLATE PARA TORTA YA 500	UN (x1)	S	246.00	2.80	33%	1.88	2023-12-02	2023-12-25	7861063503562

Nota. Sistema para verificar la carga de promociones y en el cual la tienda puede acceder para imprimir un hablador y colocar en la percha.

Figura 49

Evidencia 4 - Efecto 2



Nota. Fotografía de la percha de Coral Samborondón sin el descuento en premezcla de tortas Ya.

Efecto 3 - Falta de agilidad en la gestión de abastecimiento

Como se muestra en la Figura 50, hay varios reclamos por parte del proveedor de pedidos inconsistentes con la demanda y abastecimiento, en primera instancia se borraron algunos parámetros como mínimos en percha de todas las categorías, como segundo punto a señalar es el hecho de que en el calendario del sistema no se unificó y cada planificador modificó según el dato que tenía registrado por lo que al hacerlo dañaba la planificación de otra categoría, además, todavía no se tiene una solución en el caso de que el proveedor despache en diferentes días categorías distintas como congelados y secos. Mientras tanto se solicitó unificar los días, pero se perdió días de reposición que ocasiona pérdida de respuesta inmediata en las categorías críticas como carnes y congelados.

Figura 50

Evidencia 1 - Efecto 3



Nota. Correo enviado por parte del proveedor con novedades en abastecimiento.

En la Figura 51 se evidencia una cabecera con huecos en la exhibición, para esto el proveedor envió una promoción, pero la cabecera nunca se iba a llenar con los pedidos normales sugeridos por el sistema sin haber colocado mínimos temporales. El levantamiento de estos mínimos debe ser enviado por el proveedor para la revisión y aprobación de merchandising con el fin de poder confirmar a planificación las cantidades para poder parametrizar en el sistema. Esto se debe recibir con al menos 15 días antes para poder lograr el abastecimiento oportuno a tiendas y bodegas centralizadas.

Figura 51

Evidencia 2 - Efecto 3



Nota. Exhibición adicional de Nutella para la feria de Black Friday, oferta 2x1.

Efecto 4 - Falta de agilidad en la gestión de productos y proveedores nuevos

En la Figura 52 se presenta una pantalla con las listas subidas por los proveedores al sistema web, sin embargo, no se distingue cuáles son por productos nuevos, por cambios de precios o información a menos que el proveedor escriba en la observación. Esto provoca una pérdida de control y seguimiento, además en el formato para ser llenado por los proveedores que se muestra en la Figura 53, hay campos sin restricciones y que pueden ser fácilmente mal llenados como por ejemplo; los códigos de barra no deben llevar ceros al inicio, el campo de IVA debe ser llenado con una S o con una N si es que grava IVA 12% o no, los campos de descuento 1, descuento 2 y descuento 3 son confusos, la columna PVP sugerido debería decir PVP marcado en el envase y otros campos más que ocasionan errores en la carga de costos y de información por lo que se debe pedir al proveedor que vuelva a cargar la lista, lo que provocará que quede esa lista como pendiente y que como planificación no se tiene la opción de rechazar para eliminarla del reporte. Si bien existe un manual para el llenado, no constan estas observaciones y al llenar tampoco existen los mensajes informativos o de error que se despliegan en la mayoría de formularos online.

Figura 52

Evidencia 1 - Efecto 4

CodProv	CodProvSap	Proveedor	Nro.Lista	Fec.Creación	Estado	Observaciones	Uso Estudio	Fec. Estudio	Uso Procesa	Fec. Procesa
Q	7778216	0020011129 NESTLE ECUADOR S.A.	002092	2023-07-04 00:00	CREADO	ACTUALIZACION PRECIOS VIENE				
Q	7777904	0020000060 JACOME Y ORTIZ DE COMERCIO CIA. LTDA.	001004	2023-11-17 00:00	CREADO	MERMELADAS VIEJA FABRICA (ACTIVAR				
Q	7777904	0020000060 JACOME Y ORTIZ DE COMERCIO CIA. LTDA.	001001	2023-11-15 00:00	CREADO	ACTUALIZAR EMBALAJE (CONTIENE 24				
Q	7777904	0020000060 JACOME Y ORTIZ DE COMERCIO CIA. LTDA.	000996	2023-10-27 00:00	CREADO	PASTAS ITALIANAS ARRIGHI Y BERRUTO				
Q	7777904	0020000060 JACOME Y ORTIZ DE COMERCIO CIA. LTDA.	000994	2023-10-18 00:00	CREADO	KAWALIDERE VINAGRE DE MANZANA.				
Q	7777904	0020000060 JACOME Y ORTIZ DE COMERCIO CIA. LTDA.	000987	2023-09-31 00:00	CREADO	ACTUALIZACION CODIGO P/RA EN ARDOS				
Q	7777904	0020000060 JACOME Y ORTIZ DE COMERCIO CIA. LTDA.	000983	2023-09-16 00:00	CREADO	ALJOLJOLU DELIBERANO BALAJ DE PREGIO				
Q	7777904	0020000060 JACOME Y ORTIZ DE COMERCIO CIA. LTDA.	000980	2023-08-11 00:00	CREADO	TARJETA SAGU MIX COLORES 400G.				
Q	7777902	0020010683 LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.	000765	2023-11-29 00:00	CREADO	PRODUCTO PORTAFOLIO				
Q	7777902	0020010683 LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.	000764	2023-11-13 00:00	CREADO	PRODUCTOS NUEVOS MAQUILLA-JE MUA				
Q	7777902	0020010683 LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.	000754	2023-07-18 00:00	CREADO	ACTUALIZACION CODIGO				
Q	7777902	0020010683 LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.	000753	2023-07-18 00:00	CREADO	ACTUALIZACION DE CODIGO				
Q	7777902	0020010683 LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.	000752	2023-07-18 00:00	CREADO	CAMBIO DE CODIGO INTERNO JHON				
Q	7777902	0020010683 LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.	000751	2023-06-30 00:00	CREADO	PRODUCTOS NUEVOS BANDAS B'LY				
Q	7777902	0020010683 LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.	000749	2023-06-30 00:00	CREADO	PRODUCTOS NUEVOS REEBOK				
Q	7778165	0020010679 ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.	000733	2023-10-23 00:00	CREADO	PRODUCTOS YARBLEY				
Q	7778165	0020010679 ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.	000729	2023-09-26 00:00	CREADO	ACTUALIZACION CANTIDAD EMBALAJES				
Q	7778165	0020010679 ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.	000724	2023-08-24 00:00	CREADO	NUEVO PRODUCTO				
Q	7778165	0020010679 ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.	000714	2023-07-05 00:00	CREADO	NUEVO PRODUCTO				
Q	7778165	0020010679 ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.	000704	2023-06-08 00:00	CREADO	NUEVA CODIFICACION AGUA TONICA SIN				
Q	7778936	0020011588 LETERAGO DEL ECUADOR S.A	000691	2023-10-20 00:00	CREADO	ACTUALIZACION LISTA DE PRECIOS				

Nota. Pantalla Estudio de Mercado en donde se muestran las listas cargadas por el proveedor.

Figura 53

Evidencia 2 - Efecto 4

Cod.Principal	Descripción	Cod.Auxiliar	Barra	Marca	Unidad	PVP Sugerido	Costo Sin IVA	Desc1	Desc2	Desc3	IVA
X							0.0000	0.00	0.00	0.00	S
X							0.0000	0.00	0.00	0.00	S

Nota. Pantalla Nuevos Productos en donde el proveedor completa la plantilla.

Además de los errores presentados, existe una falta de agilidad ya que no se tiene un plan estratégico para la codificación de productos por lo que al ingresar productos a la cadena tampoco es seguro que vayan a funcionar. El proceso de codificación es lento y sujeto a equivocaciones ya que se llena una plantilla que se envía a datos maestros en donde los errores de barras ya existentes, mala categorización y asignación errónea de IVA en compra y venta son frecuentes.

Efecto 5 – Falta de conocimiento y experiencia en el manejo por categorías

Al realizar una entrevista grupal a los planificadores – jefes de categorías, comentan que ninguno tiene una experiencia previa en el manejo por lo que toda la gestión que se realiza es más intuitiva y sujeta a prueba – error. La información para la ejecución de actividades es empírica, sin sustento teórico y de esta manera la gestión se vuelve más lenta y subjetiva. Esto ocasiona el desconocimiento de los objetivos por categorías, así como una falta de estrategias para este nuevo modelo de gestión, falta de información para sustentar la caída o cumplimiento del presupuesto y falta de ideas o iniciativas para mejorar la categoría.

Diagramas *Ishikawa*

A continuación, se presentan los principales problemas o efectos con el desarrollo del diagrama de Ishikawa en el que se detallan las posibles causas para poder determinar las acciones correctivas posteriormente.

Figura 54

Diagrama de Causas – Efecto 1

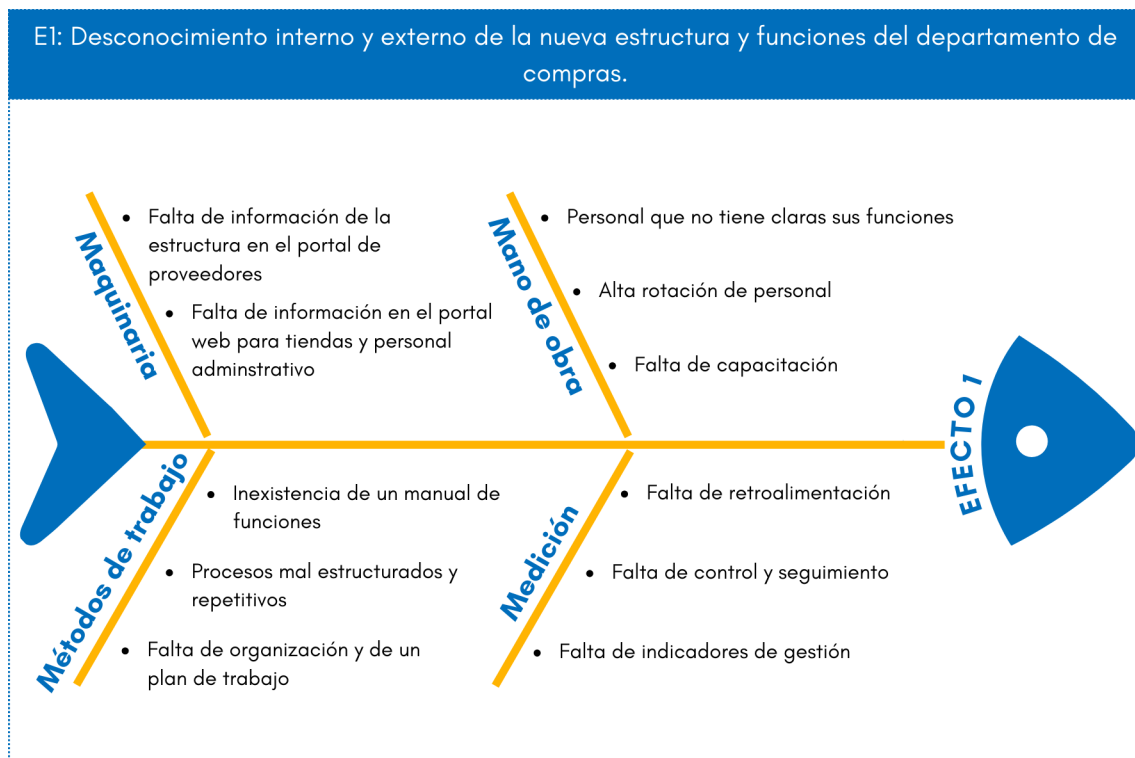


Figura 55

Diagrama de Causas – Efecto 2



Figura 56

Diagrama de Causas – Efecto 3

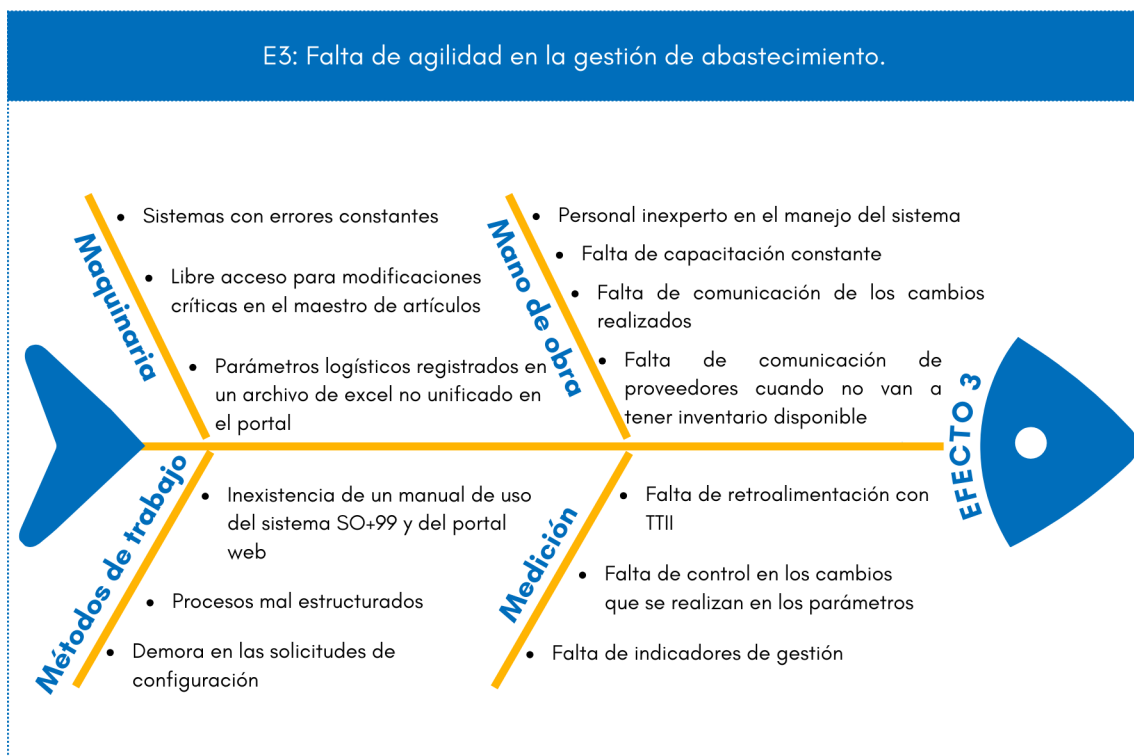


Figura 57

Diagrama de Causas – Efecto 4

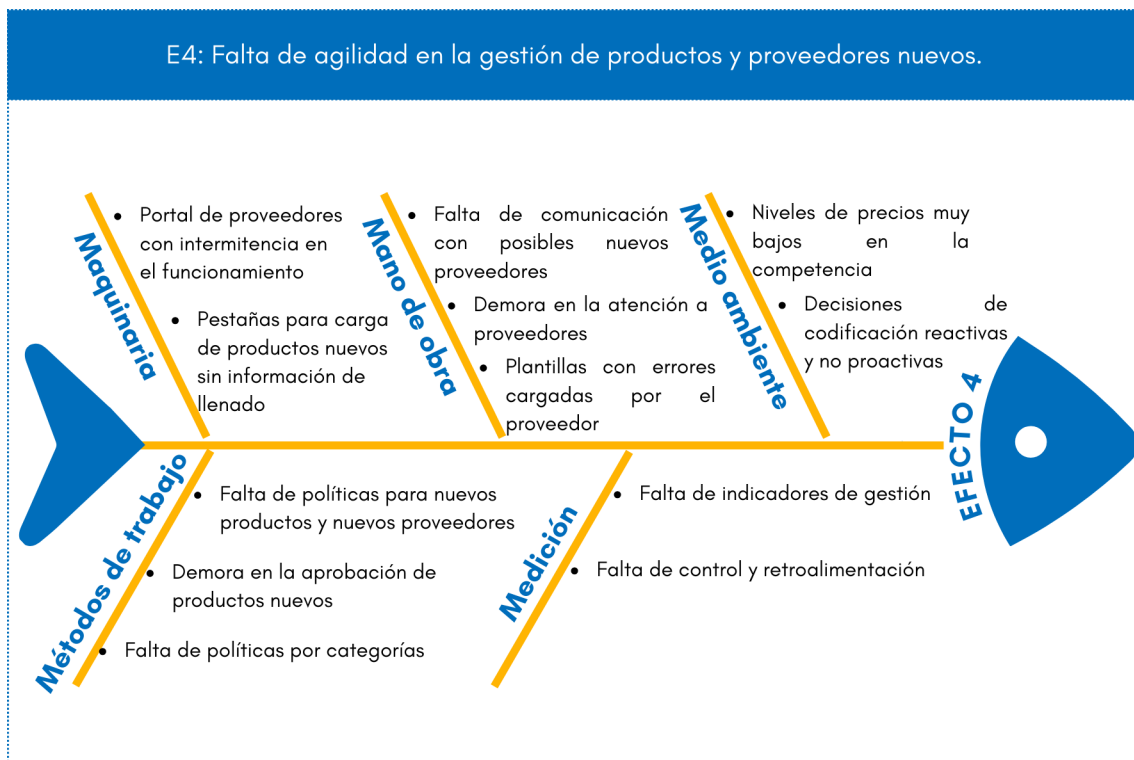
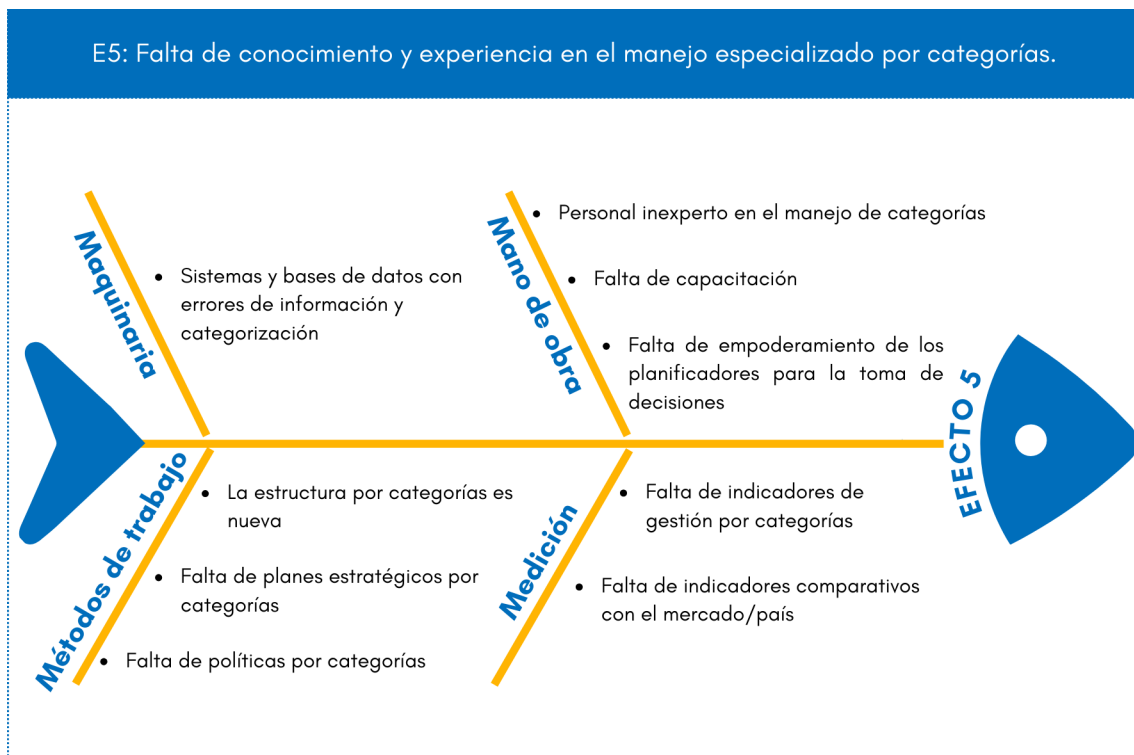


Figura 58

Diagrama de Causas – Efecto 5



Plan de acción

Después de haber analizado las áreas críticas, los efectos adversos y sus causas, se procede a generar planes de acción para cada efecto negativo con el propósito de implementar cambios en los procesos que permita generar una mejora continua y cumplir con los objetivos de la empresa. Cada plan de acción contemplará las acciones de mejora, los responsables en su ejecución, los recursos necesarios, el presupuesto y el tiempo estimado.

Tabla 28

Plan de Acción Efecto 1

CORAL HIPERMERCADOS							
Plan de Acción - Efecto 1							
Problema identificado	Desconocimiento interno y externo de la nueva estructura y funciones del departamento de compras						
Objetivo	Mejorar la comunicación, el acceso a la información, los procesos y ser más ágiles en la gestión						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Difundir en un comunicado la nueva estructura de compras	1 semana	No aplica	Compradoras y planificadoras	Computadora	Compras y Planificación de Compras	Correo enviado	Se envía información actualizada con los responsables por categoría y por proveedor
Brindar información de fácil y rápido acceso acerca de las personas encargadas de manejar la cuenta del proveedor	4 semanas	No aplica	Sistemas	Computadora	Sistemas	Pestaña o ventana de información de responsables por categorías y por proveedor	La pestaña o botón de información será parte del portal web y del portal de proveedores
Establecer en detalle las funciones de compras y de planificación	4 semanas	No aplica	Talento Humano	Computadora	Talento Humano	Manual de funciones	Talento humano elabora un manual de funciones que entregará a las compradoras y planificadoras, también servirá para la contratación de nuevo personal
Diseñar el flujo de procesos	3 semanas	No aplica	Jefe de procesos	Computadora	Procesos	Flujograma de procesos	El flujograma estará disponible tanto para el personal, tiendas y proveedores

Tabla 29*Plan de Acción Efecto 2*

CORAL HIPERMERCADOS							
Plan de Acción - Efecto 2							
Problema identificado	Falta de agilidad en la gestión de promociones						
Objetivo	Garantizar promociones que vayan acorde a los objetivos de la empresa y aprovechar desde el primer día de vigencia						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Definir una estructura para la gestión de promociones	1 semana	No aplica	Gerente Compras	Computadora, sala, pizarra	Gerente Compras	Plan estratégico, táctico y operativo de promociones	Los planes van acorde al plazo del cumplimiento de objetivos
Mejorar la comunicación empresa - proveedores	2 semanas	No aplica	Sistemas	Computadora	Sistemas	Nueva ventana de información general o noticias	La ventana de información será parte del portal de proveedores
Mejorar la parametrización para que las promociones estén activas a tiempo	4 semanas	No aplica	Sistemas	Computadora	Sistemas	Nueva pestaña para cargar promociones	La pestaña o botón para cargar promociones será parte del portal de proveedores
Mejorar la comunicación en tiendas	2 semanas	No aplica	Sistemas	Computadora	Sistemas	Nueva pestaña de promociones activas con el estado y verificación de impresión de habladores	La pestaña será parte del portal web

Tabla 30*Plan de Acción Efecto 3*

CORAL HIPERMERCADOS							
Plan de Acción - Efecto 3							
Problema identificado	Falta de agilidad en la gestión de abastecimiento						
Objetivo	Mejorar el uso del nuevo sistema y evitar o reducir al máximo los errores						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Garantizar parámetros logísticos correctos	4 semanas	No aplica	Planificadores, sistemas y gerente de compras	Computadora	Planificadores, sistemas y gerente de compras	Pestaña con parámetros logísticos por proveedor, por categorías y por tiendas	La pestaña será parte del portal web
Manuales de uso del nuevo sistema	2 semanas	No aplica	Planificadores	Computadora, sala, cuaderno, pizarra	Gerente de compras y planificadores	Documento PDF con una guía de uso del sistema Service	Se realizará de manera periódica para actualizar los conocimientos

Tabla 31*Plan de Acción Efecto 4*

CORAL HIPERMERCADOS							
Plan de Acción - Efecto 4							
Problema identificado	Falta de agilidad en la gestión de productos y proveedores nuevos						
Objetivo	Establecer políticas y parámetros claros						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Establecer políticas para el ingreso de proveedores nuevos	1 semana	No aplica	Gerente Compras	Computadora, oficina, pizarra y cuaderno de apuntes	Gerente Compras	Documento PDF o guía con las políticas para el ingreso de nuevos proveedores	Son de uso interno, no se compartirá a proveedores
Establecer políticas para el ingreso de productos nuevos	1 semana	No aplica	Gerente Compras	Computadora, oficina, pizarra y cuaderno de apuntes	Gerente Compras	Documento PDF o guía con las políticas para el ingreso de nuevos productos	Son de uso interno, no se compartirá a proveedores

Tabla 32*Plan de Acción Efecto 5*

CORAL HIPERMERCADOS							
Plan de Acción - Efecto 5							
Problema identificado	Falta de conocimiento y experiencia en el manejo especializado por categorías						
Objetivo	Especialización de los planificadores y mejora en el cumplimiento del presupuesto						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Capacitación por categorías	4 semanas	\$1000 - \$2000	Talento Humano y gerencia de compras	Computadora	Talento Humano y gerencia de compras	Certificados de especialización o informe ejecutivo de lo aprendido	Se asigna un presupuesto por planificador o por categoría que será aprobado por talento humano
Establecer políticas para el manejo de cada categoría	2 semanas	No aplica	Gerencia de compras y planificadores	Computadora, oficina, pizarra y cuaderno de apuntes	Gerencia de compras y planificadores	Presentación en power point o informe ejecutivo	Se hará una revisión periódica para medir el impacto de las políticas

2. Etapa Hacer

En esta etapa se impulsa la ejecución mediante la designación de responsabilidades, dotación de recursos, definición de acciones y fijación de propósitos específicos.

Tabla 33

Etapa Hacer Efecto 1

CORAL HIPERMERCADOS			
Etapa Hacer - Efecto 1			
Problema identificado	Desconocimiento interno y externo de la nueva estructura y funciones del departamento de compras		
Objetivo	Mejorar la comunicación, los procesos y ser más ágiles en la gestión		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Difundir en un comunicado la nueva estructura de compras	Enviar un documento actualizado en PDF con la información necesaria	Se redacta un documento actualizado con las funciones de cada área, los datos de contacto de las compradoras, la compradora asignada, los datos de contacto de las planificadoras y la o las planificadoras asignadas a la cuenta del proveedor	Para que cada proveedor conozca qué personas manejan su cuenta y a quién deben dirigirse en cada ocasión, esto mientras se gestiona una mejor forma de tener acceso a esta información
Brindar información de fácil y rápido acceso acerca de las personas encargadas de manejar la cuenta del proveedor	Ofrecer un front en la pantalla de la web y en el portal de proveedores para que tanto usuarios internos como tiendas y bodegas o usuarios externos como proveedores puedan acceder y encontrar fácilmente a quién dirigirse	Se pide al departamento de procesos que elabore un bosquejo junto a compras, planificación, proveedores y tiendas para poder pedir a sistemas que diseñen dentro de los portales existentes una pestaña adicional con la función de brindar información oportuna, que esté actualizada para verificar los responsables por categorías y proveedores	Las tiendas, bodegas y proveedores tienen constante confusión ya que hay rotación de personal y no encuentran la información de manera oportuna, lo que ocasiona pérdida en la gestión, el objetivo es brindar información oportuna a todos los usuarios internos y externos
Establecer en detalle las funciones de compras y de planificación	Elaborar un manual de funciones	Talento humano desarrolla un manual de funciones después de observar y realizar entrevistas al personal	Porque compradoras y planificadoras comparten ciertas tareas que se vuelven repetitivas, lo que hace que se pierda tiempo mientras se decide quién será el responsable de gestionar
Diseñar un flujo de procesos	Diseñar un flujo de procesos mejor estructurado de compras y planificación de compras	Mediante la observación y entrevistas se elabora el flujo de procesos	Reducir tareas repetitivas y evitar la pérdida de tiempo en la gestión

Tabla 34

Etapa Hacer Efecto 2

CORAL HIPERMERCADOS			
Etapa Hacer - Efecto 2			
Problema identificado	Falta de agilidad en la gestión de promociones		
Objetivo	Garantizar promociones que vayan acorde a los objetivos de la empresa y aprovechar desde el primer día de vigencia		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Definir una estructura para la gestión de promociones	Elaborar tres planes de promociones: uno estratégico, otro táctico y uno operativo	En conjunto con el área de planificación de compras se establecen los parámetros, objetivos, cronograma y fechas claves de la gestión de promociones	Para alinear la gestión de promociones a la misión y visión de la empresa además de definir políticas claras y promover una gestión anticipada
Mejorar la comunicación empresa - proveedores	Incluir en el portal de proveedores una ventana de información general o noticias	En conjunto con el área de sistemas y mediante un diálogo con proveedores se establece un bosquejo con el diseño más óptimo	El objetivo es contar con una pantalla en la que se pueda ver las fechas claves de recepción de promociones, ferias propias de la cadena en las cuáles se puede participar, los formatos y los beneficios
Mejorar la parametrización para que las promociones estén activas a tiempo	Incluir una pestaña o botón para cargar promociones dentro del portal de proveedores	Sistemas desarrollará un front similar a las listas de precios pero con el propósito de elegir productos, descuento otorgado por parte del proveedor y fechas de vigencia	Al igual que las listas de precios, los proveedores podrán hacer uso del portal, evitando demora en la recopilación de promociones mediante los correos y activación manual tardía ya que se podría descargar la plantilla en excel y subirla o la lista de promociones podría tener conexión directa para que se cargue de manera automática y evitar pérdida de días
Mejorar la comunicación en tiendas	Incluir una pestaña o botón para identificar promociones activas, cambios en las promociones y estado de la impresión de habladores, dentro del portal de proveedores	Sistemas desarrollará un front que permita al personal de tiendas identificar las promociones activas, los cambios que han habido y si es que ya se imprimió los habladores para señalar en la percha	Para evitar errores, disminuir tiempo en la gestión, aprovechar todas las promociones activas y señalar correctamente

Tabla 35

Etapa Hacer Efecto 3

CORAL HIPERMERCADOS			
Etapa Hacer - Efecto 3			
Problema identificado	Falta de agilidad en la gestión de abastecimiento		
Objetivo	Mejorar el uso del nuevo sistema y evitar o reducir al máximo los errores		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Garantizar parámetros logísticos correctos	Incluir una pestaña con parámetros logísticos por proveedor, categorías y por tiendas dentro del portal web	Sistemas desarrolla un front con toda la información, similar al maestro de artículos que se conectará al sistema para brindar información correcta y de manera automática	Al tener un front con esta información se evita la carga manual sujeta a errores, se automatiza la parametrización de skus nuevos y los productos que se vuelven discontinuados y vigentes para otro proveedor no se pierden por la falta de actualización de parámetros
Manuales de uso del nuevo sistema	Redactar un manual de uso de las diferentes tareas que se ejecutan en el nuevo sistema	La gerencia de compras y los planificadores se reúnen para compartir conocimientos adquiridos, intercambiar opiniones y definir los procesos más óptimos al realizar las tareas asignadas	Se pretende obtener un manual o guía de uso para poder compartir los conocimientos adquiridos y mejorar la gestión gracias a la revisión periódica y retroalimentación del equipo

Tabla 36

Etapa Hacer Efecto 4

CORAL HIPERMERCADOS			
Etapa Hacer - Efecto 4			
Problema identificado	Falta de agilidad en la gestión de productos y proveedores nuevos		
Objetivo	Establecer políticas y parámetros claros		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Establecer políticas para el ingreso de proveedores nuevos	Diseñar un plan estratégico, táctico y operativo para el ingreso de proveedores y fijar las políticas alineadas a estos	La gerencia de compras en conjunto con la presidencia establecen los planes en el corto, mediano y largo plazo que permitirá definir políticas alineadas para el ingreso de nuevos proveedores	Con esta guía se evita pérdida de tiempo en la gestión y decisión de ingresar nuevos proveedores, además se busca cumplir con la misión y visión Coral Hipermercados
Establecer políticas para el ingreso de productos nuevos	Diseñar un plan estratégico, táctico y operativo para el ingreso de productos nuevos y fijar las políticas alineadas	La gerencia de compras en conjunto con la presidencia establecen los planes en el corto, mediano y largo plazo que permitirá definir políticas alineadas para el ingreso de nuevos productos	Con esta guía se evita pérdida de tiempo en la gestión y decisión de ingresar nuevos productos a la cadena, además se busca cumplir con la misión y visión de Coral Hipermercados

Tabla 37*Etapa Hacer Efecto 5*

CORAL HIPERMERCADOS			
Etapa Hacer - Efecto 5			
Problema identificado	Falta de conocimiento y experiencia en el manejo especializado por categorías		
Objetivo	Especialización de los planificadores y mejora en el cumplimiento del presupuesto		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Capacitación por categorías	Promover la especialización por categorías mediante la investigación o la certificación	Cada planificador buscará cursos o material que les permita especializarse en su categoría y en coordinación con talento humano se gestionará el uso del tiempo para este fin ya que las capacitaciones pueden ser fuera de la oficina y se requerirá de aprobación del costo de los cursos elegidos o del material necesario	Se realiza esta acción de mejora con el fin de involucrarse más en la gestión y aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan en esta modalidad
Establecer políticas para el manejo de cada categoría	Establecer políticas de gestión acorde al peso de cada categoría	Los objetivos y políticas por categoría se establecerán de manera periódica y estará sujeta a revisión y retroalimentación de gerencia con todos los planificadores	Esto tiene el objetivo de alinear las estrategias de cada categoría a la misión y visión de Coral Hipermercados y con el objetivo de mejorar la gestión

3. Etapa Verificar

En esta etapa el propósito es controlar que lo previamente establecido se lleve a cabo de tal manera que se establecen parámetros clave o evidencia necesaria para sustentarlo, se evalúa cada resultado y se comprueba que lo propuesto haya ayudado a mejorar la gestión.

Tabla 38*Etapa Verificar Efecto 1*

CORAL HIPERMERCADOS			
Etapa Verificar - Efecto 1			
Problema identificado	Desconocimiento interno y externo de la nueva estructura y funciones del departamento de compras		
Objetivo	Mejorar la comunicación, los procesos y ser más ágiles en la gestión		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Difundir en un comunicado la nueva estructura de compras	Se verifica el envío de correos con la información actualizada y difusión mediante Whatsapp comunicando a los proveedores que confirmen la recepción del correo	Se pide un reporte de correos enviado por planificadora y por compradora, se crean grupos de difusión por categorías y por proveedores	Para garantizar que la información actualizada y los contactos del personal estén a la disposición del proveedor y de las tiendas
Brindar información de fácil y rápido acceso acerca de las personas encargadas de manejar la cuenta del proveedor	Se verifica el desarrollo de la nueva pestaña en el sistema	Se mide el avance del requerimiento en el tiempo y se hace pruebas cuando esté listo	Para garantizar el acceso fácil y rápido a la información importante
Establecer en detalle las funciones de compras y de planificación	Se verifica la elaboración del manual de funciones	Se revisa que el manual de funciones haya sido redactado, impreso, revisado y entregado al personal	Para garantizar que el personal tenga conocimiento de sus funciones
Diseñar un flujo de procesos	Se verifica que se haya elaborado el flujo de procesos	Se revisa que esté redactado en un documento de texto	Para garantizar que se haya implementado una mejora en los procesos existentes

Tabla 39

Etapa Verificar Efecto 2

CORAL HIPERMERCADOS			
Etapa Verificar - Efecto 2			
Problema identificado	Falta de agilidad en la gestión de promociones		
Objetivo	Garantizar promociones que vayan acorde a los objetivos de la empresa y aprovechar desde el primer día de vigencia		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Definir una estructura para la gestión de promociones	Verificar la existencia del plan estratégico, táctico y operativo	Se pide a la gerente de compras presentar los planes al área de planificación	Para dar a conocer los planes y políticas de promociones
Mejorar la comunicación empresa - proveedores	Se verifica el desarrollo de la nueva pestaña en el sistema	Se mide el avance del requerimiento en el tiempo y se hace pruebas cuando esté listo	Para garantizar el acceso fácil y rápido a las solicitudes de promociones
Mejorar la parametrización para que las promociones estén activas a tiempo	Se verifica el desarrollo de la nueva pestaña en el sistema	Se mide el avance del requerimiento en el tiempo y se hace pruebas cuando esté listo	Para garantizar el desarrollo de esta herramienta que permitirá solventar problemas recurrentes en la carga de promociones
Mejorar la comunicación en tiendas	Se verifica el desarrollo de la nueva pestaña en el sistema	Se mide el avance del requerimiento en el tiempo y se hace pruebas cuando esté listo	Para garantizar el desarrollo de esta herramienta que permitirá solventar problemas recurrentes en la impresión de habladores y señalización en tiendas

Tabla 40

Etapa Verificar Efecto 3

CORAL HIPERMERCADOS			
Etapa Verificar - Efecto 3			
Problema identificado	Falta de agilidad en la gestión de abastecimiento		
Objetivo	Mejorar el uso del nuevo sistema y evitar o reducir al máximo los errores		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Garantizar parámetros logísticos correctos	Se verifica el desarrollo de la nueva pestaña en el sistema	Se mide el avance del requerimiento en el tiempo y se hace pruebas cuando esté listo	Para garantizar el desarrollo de esta herramienta que permitirá solventar problemas recurrentes en la liberación de sugerido y emisión de pedidos
Manuales de uso del nuevo sistema	Se verifica la existencia de los manuales	Se revisa de manera periódica la actualización de estos manuales	Para difundir, compartir y actualizar conocimientos del nuevo sistema con el fin de propiciar un dominio por parte de todos los planificadores

Tabla 41*Etapa Verificar Efecto 4*

CORAL HIPERMERCADOS			
Etapa Verificar - Efecto 4			
Problema identificado	Falta de agilidad en la gestión de productos y proveedores nuevos		
Objetivo	Establecer políticas y parámetros claros		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Establecer políticas para el ingreso de proveedores nuevos	Se verifica la existencia del documento PDF con las políticas	Se solicita a la gerente de compras la presentación del manual a los planificadores	Para garantizar la existencia de las políticas y la comprensión por parte de planificación de compras
Establecer políticas para el ingreso de productos nuevos	Se verifica la existencia del documento PDF con las políticas	Se solicita a la gerente de compras la presentación del manual a los planificadores	Para garantizar la existencia de las políticas y la comprensión por parte de planificación de compras

Tabla 42*Etapa Verificar Efecto 5*

CORAL HIPERMERCADOS			
Etapa Verificar - Efecto 5			
Problema identificado	Falta de conocimiento y experiencia en el manejo especializado por categorías		
Objetivo	Especialización de los planificadores y mejora en el cumplimiento del presupuesto		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Capacitación por categorías	Verificar la existencia de los certificados o los informes ejecutivos	Se solicita el certificado impreso o digital, se revisa el informe ejecutivo y se dialoga con el planificador para entender mejor el proceso que realizó	Para garantizar el avance y la especialización por categorías
Establecer políticas para el manejo de cada categoría	Verificar la existencia de la presentación o del informe ejecutivo por categoría	Se revisa de manera periódica el avance y el impacto de las políticas implementadas por categoría	Para garantizar el avance y la especialización por categorías

4. Etapa Actuar

En esta etapa se evalúan las acciones con el fin de estandarizarlas, se decide si mantenerlas o mejorarlas según los resultados que se hayan obtenido y se desarrolla un plan para la implementación en el que se determine los responsables, los procedimientos y las formas de control y monitoreo. Además, se motiva a adoptar el principio de liderazgo con el propósito de fijar un compromiso para proponer y mantener la mejora continua que garantice la calidad.

Tabla 43

Etapa Actuar

CORAL HIPERMERCADOS		
Etapa Actuar		
Problema	¿Qué se hace?	Responsables
Desconocimiento interno y externo de la nueva estructura y funciones del departamento de compras.	Se aplican las acciones de mejora establecidas en la etapa planificar. Primero se difunde el comunicado y cuando la nueva pestaña de información se encuentre disponible nuevamente se comunica.	*Compradores *Planificadores *Jefe de TTHH *Jefe de Sistemas *Jefe de Procesos
Falta de agilidad en la gestión de promociones.	Se aplican las acciones de mejora establecidas en la etapa planificar. Hasta que se obtenga el sistema de promociones se procurará tener un mayor control con la asistente de compras y cuando esté listo se le brindará la capacitación respectiva.	*Gerente de Compras *Jefe de sistemas *Asistente de Compras
Falta de agilidad en la gestión de abastecimiento.	Se aplican las acciones de mejora establecidas en la etapa planificar. La información de los parámetros logísticos se deben confirmar con cada uno de los proveedores, el manual se determina si será en formato PDF o en diapositivas y se consulta a las planificadoras si es beneficioso además tener videos guías.	*Gerente de Compras *Jefe de sistemas *Planificadores
Falta de agilidad en la gestión de productos y proveedores nuevos.	Se aplican las acciones de mejora establecidas en la etapa planificar, el resultado son las políticas internas.	*Gerente de Compras
Falta de conocimiento y experiencia en el manejo especializado por categorías.	Se aplican las acciones de mejora establecidas en la etapa planificar.	*Planificadores *Jefe de TTHH

En la Tabla 44 se presentan ciertos indicadores que servirán para dar seguimiento y llevar un control a la gestión que se realizará para cada uno de los problemas presentados, se establecen dos indicadores por cada uno.

Tabla 44*Indicadores de control y seguimiento*

CORAL HIPERMERCADOS			
Problema	Ítem	Indicador	Cálculo
Desconocimiento interno y externo de la nueva estructura y funciones del departamento de compras.	1	Nivel de difusión de información	Correos con confirmación de lectura/Correos enviados
	2	Nivel de conocimiento de las funciones	Se realiza encuestas al departamento de compras
Falta de agilidad en la gestión de promociones.	3	Porcentaje de crecimiento en promociones del mes	Promociones mensuales/Promociones mensuales año anterior
	4	Número de promociones impresas y exhibidas	Se realiza mediante un muestreo de promociones y se verifica en tiendas
Falta de agilidad en la gestión de abastecimiento.	5	Stockout	Número de skus con inventario cero/Total de skus
	6	Seguimiento pedidos manuales	Pedidos manuales semana actual/Pedidos manuales semana anterior
Falta de agilidad en la gestión de productos y proveedores nuevos.	7	Nivel de satisfacción de proveedores	Se realiza encuestas a los proveedores
	8	Seguimiento nuevas codificaciones	Número de listas aprobadas de productos nuevos/Número total de listas de productos nuevos
Falta de conocimiento y experiencia en el manejo especializado por categorías.	9	Crecimiento por categorías	Ventas mensuales/Ventas mensuales año anterior
	10	Seguimiento especialización	Se realiza encuestas a los planificadores

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Habiendo finalizado este trabajo de investigación, se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones:

Se determina que, en una empresa tan grande y que maneja alrededor de 900 proveedores solamente en la sección comisariato, el factor más importante en los procesos es la tecnología que implica a los sistemas operativos ya que se necesita agilidad en las actividades para poder obtener mayor productividad y disminuir la carga laboral que entorpece actividades analíticas al implicar mucho tiempo en la gestión. Al implementar una visión de gestión por procesos se busca mejorar progresivamente todas las actividades diarias en cuanto a disminución de tiempo, mayor aporte de valor y mejora en la integración del equipo ya que todos serán partícipes en las propuestas de mejora. Los problemas y propuestas planteadas fueron el resultado de un análisis riguroso y que se sustentó en una matriz que evaluaba la severidad y probabilidad.

Como recomendación, es necesario reunir al equipo para poder comunicar todos los cambios que se implementarán además de invitarlos a levantar cualquier novedad o sugerencia para que la persona encargada de procesos pueda revisar si es factible diseñar un nuevo flujo que facilite la gestión de los involucrados. Es importante que puedan dar seguimiento o tener una retroalimentación constante para poder corregir de manera inmediata cualquier dificultad además de poder establecer políticas con base en los resultados obtenidos en la implementación de las propuestas.

REFERENCIAS

- Aguirre, F. (2015). Impacto de la Migración a un Modelo de Gestión por Procesos en la Productividad de la Empresa Ecuatoriana. <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/4277/1/113808.pdf>
- Aiteco Consultores. (s.f.). Qué es un proceso – Gestión de Procesos. <https://www.aiteco.com/que-es-un-proceso/>
- Amazonbusiness. (03 de febrero de 2022). Qué es un análisis CAME y cómo se hace. [blog]. <https://business.amazon.es/es/descubre-mas/blog/que-es-analisis-came#:~:text=Las%20cuatro%20grandes%20estrategias%20del,estrategias%20defensivas%2C%20estrategias%20de%20orientaci%C3%B3n.>
- APCER. (2015). GUÍA DEL USUARIO ISO 9001:2015. <https://www.apcergroup.com/es/guias-y-publicaciones>
- ASOBANCA. (2023). Boletín Macroeconómico Diciembre 2023. <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2023/12/Boletin-macroeconomico-Diciembre-2023.pdf>
- ASOBANCA. (2023). El ABC de las tasas de interés en Ecuador. <https://asobanca.org.ec/analisis-economico/tasas-interes-ecuador-contexto-internacional-comyf/>
- AULACM. (s.f.). QUE ES UN INSIGHT: DEFINICIÓN, EJEMPLOS Y CÓMO DETECTARLO. <https://aulacm.com/que-es/insight-definicion-ejemplos/>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2023). ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR No. 156. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/ICC202302.pdf>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2023). LA ECONOMÍA ECUATORIANA REPORTÓ UN CRECIMIENTO INTERANUAL DE 0,4% EN EL TERCER TRIMESTRE DE 2023. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuatoriana-reporto-un-crecimiento-interanual-de-0-4-en-el-tercer-trimestre-de-2023>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2023). RIESGO PAÍS – EMBI. <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2303281959/OpenDocument/openDoc/openDocument.jsp?logonSuccessful=true&shareId=0>
- BANCO PICHINCHA. (08 de febrero de 2022). ¿Qué es la inflación? Su efecto sobre el precio de las cosas. <https://www.pichincha.com/portal/blog/post/que-es-inflacion>
- BOLIVIA EMPRENDE. (08 de julio del 2021). La importancia del análisis FODA para una empresa. <https://boliviaemprende.com/tips/la-importancia-del-analisis-foda-para-una-empresa>
- Burgasí, D., Cobo, D., Pérez, K., Pilnacua, R., Rocha, M. (2021). EL DIAGRAMA DE ISHIKAWA COMO HERRAMIENTA DE CALIDAD EN LA EDUCACIÓN: UNA REVISIÓN DE LOS ÚLTIMOS 7 AÑOS. https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf

- Carvajal, G., Valls, W., Lemoine, F., Alcivar, V. (2017). Gestión por procesos, un principio de la gestión de calidad. https://issuu.com/marabiertouleam/docs/gestion_por_procesos
- CLADERA. (s.f.). Historia – FODA. <https://www.cladera.org/foda/foda.php>
- Coronel, I. (2018). MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PYME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL. <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceazuay/catalog/view/221/189/1212>
- De La Torre, M. (2022). <https://www.linkedin.com/in/miguel-delatorre/recent-activity/shares/>
- De Los Reyes Mercado y Salazar. (04 de abril del 2017). EL DISCOUNT Y SUS EFECTOS EN LA ECONOMÍA DE MERCADO. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/download/3257/3996/>
- Diario El Universo. (31 de diciembre de 2022). El presidente Guillermo Lasso es el personaje más importante del 2022, según Cedatos. <https://www.eluniverso.com/noticias/politica/el-presidente-guillermo-lasso-es-el-personaje-mas-importante-del-2022-segun-cedatos-nota/>
- EKOS. (27 de septiembre de 2021). Tipti, una experiencia "mágica" al consumidor que crece sostenidamente. <https://ekosnegocios.com/articulo/tipti-una-experiencia-magica-al-consumidor-que-crece-sostenidamente>
- EL COMERCIO. (21 de septiembre de 2021). Bolsas de tela reemplazan fundas plásticas en Galápagos. <https://www.elcomercio.com/tendencias/ambiente/bolsas-tela-reemplazan-fundas-plasticas-galapagos.html>
- EL UNIVERSO. (2023). El aceite comestible, uno de los productos que más sufrió por el conflicto ruso-ucraniano, terminó estabilizando sus precios. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/el-aceite-comestible-uno-de-los-productos-que-mas-sufrio-por-el-conflicto-ruso-ucraniano-termino-estabilizando-sus-precios-nota/>
- EURONEWS. (01 de noviembre de 2022). Gobierno de Ecuador plantea presupuesto de 31.503 million \$ para 2023, ve menor déficit fiscal. <https://es.euronews.com/next/2022/11/01/economia-ecuador-presupuesto>
- Galiana, P. (2021). Qué es un análisis CAME y cómo se hace. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>
- Gobierno del Ecuador. (consultado el 18 de junio de 2023). Ciclo de Deming (PDCA). <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/ciclo-de-deming-pdca/>
- Growth for Knowledge (GfK). (2023). Cómo ganarse a los consumidores de la Generación Z. https://discover.gfk.com/story/como-alcanzar-a-los-consumidores-de-la-generacion-z-gfk-consumer-life-study-or-latam-version/page/1?hsamp_network=linkedin&hsamp=bWA6eI5oj04I
- Grupo Trevenque. (09 de agosto de 2021). La cadena de valor: qué es y cómo hacerla. <https://solucionesempresariales.trevenque.es/la-cadena-de-valor-que-es-y-como-hacerla/>

- GS1 México. (s.f.). Los empaques ecológicos marcan tendencia. <https://blog.gs1mexico.org/los-empaques-sustentables-marcan-tendencia>
- Gutiérrez, T. (2018). PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DEL GRUPO CONSTRUCTOR & INMOBILIARIA RAMIREZ GALVAN S.A.S. <https://core.ac.uk/download/pdf/270124064.pdf>
- HUBSPOT. (s.f.). Kit de investigación de mercado. https://offers.hubspot.es/muchas-gracias/kit-de-investigacion-de-mercado?hubs_signup_url=offers.hubspot.es%2Fkit-de-investigacion-de-mercado&hubs_signup_cta=Descarga%20gratis%20aqu%C3%AD&hubs_offer=offers.hubspot.es%2Fkit-de-investigacion-de-mercado
- INEC. (2022). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2022 (ENEMDU). https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2022/Junio_2022/202206_PobrezayDesigualdad.pdf
- INEC. (2023). Boletín Técnico. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/Marzo/Bolet%C3%ADn_t%C3%A9cnico_03-2023-IPC.pdf
- INEC. (2023). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), Junio 2023. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2023/Junio/202306_Boletin_pobreza_ENEMDU.pdf
- INEC. (2023). Índice de Precios al Consumidor (IPC). https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/Marzo/01%20ipc%20Presentacion_IPC_mar2023.pdf
- INEC. (2023). Sistema de Estadísticas Laborales y Empresariales. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/sistema-estadisticas-laborales-empresariales/>
- INGENIERIA INDUSTRIAL. (17 de junio de 2022). *Procesos operativos: definiciones, conceptos e integración corporativa*. <https://deingenieriaindustrial.com/administracion-operaciones/procesos-operativos/>
- INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA. (2002). GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS. <https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>
- INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA. (2009). Guía para una gestión basada en procesos. https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf
- ISOL. (03 de julio de 2018). Diferencias entre Flujo de trabajo (workflow) y Proceso. <https://isol.mx/diferencias-entre-flujo-de-trabajo-workflow-y-proceso/>
- ISOTOOLS. (s.f.). Norma ISO 9001. <https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001/>
- ISOWIN. (s.f.). La Gestión por Procesos en las normas ISO. <https://isowin.org/blog/gestion-procesos-ISO-9001/>
- Jiménez, D. (09 de enero de 2019). ¿Cómo implementar un sistema de gestión de calidad? <https://www.pymesycalidad20.com/%E2%96%B7como-implementar-un-sistema-de-gestion-de-calidad.html>

- KANTAR. (2022). Retail tracker. <https://www.linkedin.com/in/miguel-delatorre/recent-activity/shares/>
- Lages, J., Martínez, N. (2021). Gestión por procesos y la referenciación competitiva para la mejora de la calidad de la atención. <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v37n3/1561-2961-enf-37-03-e4392.pdf>
- Larriva, S. (2021). GESTIÓN POR PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA PRODUCCIÓN DE BLOQUES EN LA EMPRESA BLOQUES DEL SUR. <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/87539>
- Lopez, W. (2021). Modelo de gestión por procesos para optimizar el funcionamiento del área de mantenimiento del GAD Provincial del Cañar. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/10911>
- López, W. (2021). MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR EL FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO DEL GAD PROVINCIAL DEL CAÑAR. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10911/1/16452.pdf>
- Mallar, Miguel Ángel. (2010). La Gestión por Procesos: un enfoque de gestión eficiente. Visión de futuro, 13(1) Recuperado en 18 de abril de 2022, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004&lng=es&tlng=es
- Martinez, J., Gonzalez, M. (2020). MODELO DE GESTION POR PROCESOS Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA PRODUCCION DE GALLETAS EN LA EMPRESA DELICIAS DEL AUSTRO. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9709>
- Mejía, S., Pinos, L., Proaño, B., Tonon, L. y García, E. (s.f.). Entorno Macro Empresarial en el Ecuador. https://observaempresa.uazuay.edu.ec/sites/observaempresa.uazuay.edu.ec/files/public/2021-02/Entorno-Macroempresarial-en-el-Ecuador-Observatorio_Empresarial_uazuay.pdf
- Mendoza, M. (09 de enero del 2023). Economía de Ecuador y perspectivas para 2023. <https://dialoguemos.ec/2023/01/economia-de-ecuador-y-perspectivas-para-2023/>
- MERCO. (2021). Ranking sectores. <https://www.merco.info/ec/ranking-merco-empresas>
- MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, COMERCIO EXTERIOR, INVERSIONES Y PESCA. (2023). Boletín de cifras del SECTOR PRODUCTIVO DICIEMBRE 2023. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/12/Boletin-Cifras-Productivas-DIC-2023.pdf>
- Moyano, F., Villamil, C. (2021). ANÁLISIS DEL CICLO PHVA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS, UNA REVISIÓN DOCUMENTAL. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/1854/1944>
- NMSLAW. (01 de marzo de 2017). NUEVAS NORMAS REGULATORIAS PARA LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS Y SUS PROVEEDORES. <https://nmslaw.com.ec/nuevas-normas-regulatorias-las-cadenas-supermercados-proveedores/>
- NMSLAW. (2017). NORMAS REGULATORIAS PARA CADENAS DE SUPERMERCADOS Y SUS PROVEEDORES.

https://www.nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2017/03/MERCANTI-NORMAS_REGULATORIAS_PARA_CADENAS_DE_SUPERMERCADOS_Y_SUS_PROVEEDORES.pdf

- NOVEDADESSUPEREC. (2019). Los 50 supermercados más grandes del Ecuador por superficie. <https://novedadessuperec.blogspot.com/2019/10/los-50-supermercados-mas-grandes-del.html>
- Ocaña, E., Lara, A., Mayorga, R., Saá, F. (2017). Rediseño de procesos utilizando herramientas técnicas alineadas al enfoque Harrington y ciclo PHVA. <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/126/108>
- Pacheco, D. (2006). Ecuador: el ciclo económico y la política fiscal. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuestiones/XXII-III-01PACHECO.pdf>
- Páez, P., Ehmig, H., Borja, J., Reyes, J. (2016). Competencia e innovación en el sector de supermercados. <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/downloads/2019/01/Competencia-Innovacion-Sector-Supermercados.pdf>
- Páez, P., Ehmig, H., Borja, J., Reyes, J. (2016). Competencia. E innovación en el sector de supermercados. <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/downloads/2019/01/Competencia-Innovacion-Sector-Supermercados.pdf>
- Pérez, J. A. (2004). Gestión por procesos. Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. <https://gestiondecalidadmpn.files.wordpress.com/2012/02/01-pc3a9rez-gestic3b3n-por-procesos-cc3b3mo-utilizar-iso-9001-2000-para-mejorar-la-gestic3b3n-de-la-organiz.pdf>
- PETROENERGÍA. (25 de octubre de 2021). Decreto 231.- Se suspende la aplicación del Sistema de Bandas de Precios de los Combustibles. <https://www.petroenergia.info/post/decreto-231-se-suspende-la-aplicaci%C3%B3n-del-sistema-de-bandas-de-precios-de-los-combustibles>
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- POPULATION PYRAMID. (2023). Pirámides de población del mundo desde 1950 a 2100. <https://www.populationpyramid.net/es/ecuador/2023/>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf
- POSTGRADO UCSP. (s.f.). Nociones básicas sobre un sistema de gestión de *calidad*. <https://postgrado.ucsp.edu.pe/articulos/que-es-gestion-calidad/>
- PRIMICIAS. (01 de marzo de 2023). Con riesgo país en 1.859, Ecuador pagaría intereses de 22%. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/riesgo-pais-tensiones-politicas-guillermolasso/>
- PRIMICIAS. (07 de marzo de 2023). El precio de los huevos sube hasta 20% tras la influenza aviar. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/precio-huevos-produccion-influenza-aviar/>

- PRIMICIAS. (2023). Con 35 años, Daniel Noboa es el presidente más joven de la historia reciente. <https://www.primicias.ec/noticias/elecciones-presidenciales-2023/edad-daniel-noboa-presidente-joven-ecuador/>
- PRIMICIAS. (2023). Tuti gana terreno con tiendas “no muy grandes y sencillas”. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/tuti-retail-precios-expansion/>
- Ramírez, J. (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Ramos, R. (2020). Aplicación de la gestión por procesos para incrementar la productividad del área de ventas online de empresa Retail en Ate 2020. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67955>
- Real Academia Española. (2021). Proceso. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 22 de octubre de 2022, de <https://dle.rae.es/proceso?m=form>
- Rivera, C. (21 de enero de 2019). Reflexiones para reformar la Seguridad Social en Ecuador. <https://www.planv.com.ec/ideas/ideas/reflexiones-reformar-la-seguridad-social-ecuador#:~:text=Debemos%20comenzar%20reconociendo%20que%20los,que%20reduce%20las%20relaciones%20laborales.>
- Romero, S. (2021). Propuesta de un modelo de Gestión por Procesos para el área comercial de la Empresa Servicalsur Cía. Ltda. <https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/86836>
- Salvador, J. (2023). La política fiscal en Ecuador y la incidencia de los shocks exógenos en el crecimiento económico (2012-2023). <https://estudioeconomicos.bce.fin.ec/index.php/RevistaCE/article/view/448>
- SANTANDER UNIVERSIDADES (01 de diciembre de 2021). Análisis PESTEL: el oráculo para emprender con éxito. <https://www.becas-santander.com/es/blog/analisis-pestel.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20an%C3%A1lisis%20PESTEL,manera%20surgió%20el%20an%C3%A1lisis%20PESTEL.>
- Sarli, R., Gonzalez, S., Ayres, N. (2015). Análisis foda. Una herramienta necesaria. https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- SWISSINFO. (15 de diciembre de 2022). Ecuador tendrá poco margen para subir impuestos en 2023, augura consultora. https://www.swissinfo.ch/spa/ecuador-econom%C3%ADa_ecuador-tendr%C3%A1-poco-margen-para-subir-impuestos-en-2023--augura-consultora/48138572
- Thompson, A., Gamble, E., Peteraf, M., Strickland, A. (2012). Administración Estratégica. <https://es.pdfdrive.com/administracion-estrategica-e45980077.html>
- Torres, I. (2020). Diagrama de Flujo, una herramienta infalible para visualizar, esquematizar y mejorar tus procesos. <https://iveconsultores.com/diagrama-de-flujo/>
- UNICEF. (2011). El Análisis Causa – Raíz [ACR]. <https://www.ms.gba.gov.ar/sitios/maternoinfantil/files/2012/08/Guia-ACR.pdf>

UNIVERSIDAD ISO. (2019). Como hacer un mapa de procesos *Process Mapping Tutorial Sistema de gestión de Calidad ISO 9001*[Video]. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=z-IntTQ-0sY>

Westreicher, G. (02 de agosto de 2020). Proceso.
<https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>

Zapata, A. (2015). CICLO DE LA CALIDAD PVHA.
https://read.amazon.com/?asin=B01ARL6SDY&ref =kwl_kr_iv_rec_2