



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**Tema:**

**“Estrategias competitivas para incrementar la participación en el  
mercado de los almacenes TÍA ubicados en el sector norte de  
Guayaquil. Período 2017 – 2020.”**

**EXAMEN COMPLEXIVO**

**Previo a la obtención del Título de  
Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en  
Gestión Empresarial**

**Autor**

**Paúl Andrés Román Vinces**

**Tutor**

**Pablo Ricardo San Andrés Reyes, Mgs.**

**Guayaquil - Ecuador**

**2017**

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de titulación se encuentra dedicado a mis padres, Jannett Vinces y Luis Román, quienes han sido pilares fundamentales en mi proceso educacional.

## **Agradecimiento**

El mayor agradecimiento a Dios por acompañarme en todo momento y permitirme tener la oportunidad de continuar mi formación académica.

Extiendo a través de estas palabras agradecimiento a cada una de las personas que de una u otra manera han contribuido a poder finalizar este proceso educativo con éxito.

A mi familia en general por su apoyo incondicional, amigos y compañeros que han estado presentes y han formado parte también de este trabajo.

TRABAJO DE TITULACIÓN

# **CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL**

**QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:**

“Estrategias competitivas para incrementar la participación en el mercado de los almacenes TÍA ubicados en el sector norte de Guayaquil. Período 2017 – 2020.”

**FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: PAUL ANDRES ROMAN VINCES**

**QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.**

**Samborondón, 16-October-2017**

**Mgs. PABLO RICARDO SAN ANDRÉS REYES.**

**TUTOR**



## Índice

<b><i>CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL</i></b>	<b>4</b>
<b><i>INTRODUCCIÓN</i></b>	<b>8</b>
<b><i>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</i></b>	<b>9</b>
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
<b><i>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</i></b>	<b>10</b>
OBJETIVO GENERAL	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
<b><i>CAPÍTULO I</i></b>	<b>12</b>
<b>1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b>	<b>12</b>
<b><i>CAPÍTULO II</i></b>	<b>20</b>
<b>2 DIAGNÓSTICO</b>	<b>20</b>
2.2 MISIÓN DE TIA S.A.	21
2.3 VISIÓN DE TIA S.A.	21
2.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	21
2.5 VARIABLES	22
2.6 TIPO DE ESTUDIO	23
2.7 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	24
2.8 UNIVERSO	26
2.9 MUESTRA	27
2.10 ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA	28
2.11 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	29
2.12 ANÁLISIS FODA Y CALIFICACIÓN DE RIESGO	31
2.13 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.	34
2.14 ANÁLISIS COMPARATIVO.	38
<b><i>CAPÍTULO III</i></b>	<b>41</b>
<b>3 Resultados</b>	<b>41</b>
3.1 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA.	41
3.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.	42
3.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA.	47
3.4 BALANCED SCORECARD.	55
<b><i>Conclusiones</i></b>	<b>60</b>
<b><i>Bibliografía</i></b>	<b>63</b>
<b><i>Anexos</i></b>	<b>65</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Operacionalización de variables.....	22
<b>Tabla 2:</b> Variables de la muestra.....	28
<b>Tabla 3:</b> Estratificación de la muestra.....	28
<b>Tabla 4:</b> Número de encuestas por sector.....	28
<b>Tabla 5</b> Tabla de riesgos.....	31
<b>Tabla 6</b> FODA .....	32
<b>Tabla 7</b> Comparación de Variables Técnicas.....	39
<b>Tabla 8</b> Frecuencia – Pregunta 1.....	48
<b>Tabla 9</b> Frecuencia – Pregunta 2.....	48
<b>Tabla 10</b> Frecuencia – Pregunta 3.....	49
<b>Tabla 11</b> Frecuencia – Pregunta 4.....	50
<b>Tabla 12</b> Frecuencia – Pregunta 5.....	51
<b>Tabla 13</b> Frecuencia – Pregunta 6.....	52
<b>Tabla 14</b> Frecuencia – Pregunta 7.....	53

## Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> Cálculo de muestra.....	27
<b>Ilustración 2</b> Diagrama de Ishikawa.....	29
<b>Ilustración 3</b> Cadena de Valor.....	34
<b>Ilustración 4</b> Pastel – Pregunta 1.....	48
<b>Ilustración 5</b> Pastel – Pregunta 2.....	49
<b>Ilustración 6</b> Pastel – Pregunta 3.....	50
<b>Ilustración 7</b> Pastel – Pregunta 4.....	51
<b>Ilustración 8</b> Pastel – Pregunta 5.....	52
<b>Ilustración 9</b> Pastel – Pregunta 6.....	53
<b>Ilustración 10</b> Pastel – Pregunta 7.....	54

## **INTRODUCCIÓN**

Con la alta competencia que existe en el mercado actual de autoservicios, las empresas deben estar a la vanguardia empleando estrategias que les permitan ser competitivas y tener gran impacto en sus clientes. Los productos y ofertas deben ir acorde a las necesidades de los consumidores ya que, hoy en día, el mercado se encuentra saturado y, pese a que los supermercados han modificado sus estrategias con el tiempo, deben adaptarse a los cambios del mercado.

Los autoservicios deben ser capaces de observar, comparar y establecer herramientas para probar nuevas estrategias. Las ideas muchas veces nacen de un autoservicio en particular y son replicadas rápidamente por la competencia, de esta manera, pierden su sentido de innovación y, deben ser constantemente renovadas. En ese sentido, las compañías, buscan establecer claras diferencias entre ellas, en base a su propuesta de comunicación y su público objetivo, sin embargo, existe mucha rivalidad entre ellas, debido a que el cliente del mercado moderno es nómada y es capaz de migrar sus decisiones de compra hacia el autoservicio que presente, en su momento, la mejor oferta.

Bajo la línea de oferta y demanda, los supermercados son capaces de ganar o perder participación en el mercado. Las estrategias entonces deben ser estudiadas no solo desde la ejecución del competidor, sino también desde la perspectiva interna de la compañía y, sobre todo, desde la opinión del cliente, quien dará finalmente, a través de su opinión, las herramientas necesarias para la complementación de las estrategias. Los planes de acción de las empresas de autoservicios deben buscar satisfacer las necesidades de los clientes, de esta manera se lograría un balance entre ambas partes y, la empresa, mejoraría su participación en el mercado.

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El agresivo crecimiento de TIA S.A, le ha permitido posicionarse como una de las principales cadenas de autoservicios, sin embargo, el mercado es cambiante, los clientes se vuelven más exigentes, y la empresa debe encontrar las nuevas necesidades de los consumidores que son claves en el momento de tomar la decisión sobre a cuál autoservicio elegir. El problema de investigación se centra justamente en el análisis de las estrategias aplicadas por la cadena de autoservicios y las estrategias aplicadas por su competencia que han resultado positivas para las mismas.

El mercado es dinámico y las estrategias competitivas deben ser examinadas y clasificadas entre las que deben mantenerse, basadas en los resultados de rentabilidad al ser aplicadas; eliminarse, en el caso de que hayan sido de bajo impacto sea por los productos ofertados, su exhibición o su comunicación a los clientes y, las que deben innovarse, basado en el crecimiento que tiene el producto, su resultado de participación y las ideas de crecimiento propuestas tanto por la empresa como por los proveedores. La competencia reacciona con rapidez ante cualquier estrategia planteada y, los clientes, escogen periódicamente el autoservicio al cual asistir en base a la mejor propuesta que el mercado les presente.

Ante tales escenarios TIA S.A. ha registrado disminución en sus ventas brutas en el último trimestre, comparado con el mismo período del año 2016. Dicha reducción de ingresos se traduce en pérdida de participación en el mercado, ya que las ventas, que hasta el año pasado le correspondían, hoy en día han sido diversificadas hacia otros ofertantes. De acuerdo a lo analizado anteriormente se establece: ¿Cuáles serían las estrategias comerciales y líneas de productos en las

que podría incursionar TÍA S.A. para incrementar su participación en el mercado?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Definir estrategias comerciales que permitan a TÍA S.A. mejorar su participación en el mercado a través del análisis de las líneas de productos en los autoservicios en el sector norte de Guayaquil.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Fundamentar los componentes teóricos relacionados al proceso de administración estratégica en los negocios de autoservicios.
2. Diagnosticar la situación actual de la organización en cuanto a la aceptación del mercado, tomas de decisiones funcionales y estrategias implementadas.
3. Proponer estrategias competitivas para incrementar la participación del mercado de los almacenes Tía en el sector Norte de la ciudad de Guayaquil.

### **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Con la aplicación de nuevas estrategias competitivas, TÍA S.A, podrá incrementar su participación en el mercado. Dichas estrategias, deben ir de la mano con la presentación de productos y, ofertas que resulten atractivas a los consumidores finales; generando mayor número de clientes que visiten las sucursales a nivel nacional.

En el proceso de venta, es oportuno identificar los posibles productos consumibles, ya sea por necesidad o compra por impulso. El atraer nuevos clientes deriva en incremento de tickets de venta y, mayores ingresos.

El estudio de la situación actual del mercado de autoservicios permitirá tener las bases para el contraste de las propuestas individuales, dando paso al estudio de mercado en el que se determinen las preferencias de los consumidores hacia las posibles nuevas líneas de productos a incursionar.

TÍA S.A. mantiene la mayor parte de su operación administrativa para el país desde su sucursal matriz en Guayaquil, principal centro económico del Ecuador. El avance tecnológico le permite monitorear en tiempo real todos los movimientos operativos, financieros y administrativos hasta de la sucursal más lejana, sin embargo muchas veces en la cotidianidad se pierde una base del negocio que se centra en el monitoreo hacia los competidores y consumidores, para saber qué esperan encontrar en las cadenas de autoservicios y cómo se definen sus gustos y preferencias al momento de realizar sus compras habituales.

#### **Novedad o Aspecto Innovador.**

El presente trabajo busca determinar las líneas de productos que TÍA S.A. actualmente no comercializa y podría incursionar en su portafolio de oferta para sus actuales y potenciales clientes, tales como panadería, pastelería, venta de accesorios para autos, venta de balanceado y alimentos para animales, entre otros que serán diagnosticados durante el desarrollo del trabajo.

## **CAPÍTULO I**

El presente capítulo busca establecer las bases teóricas y técnicas que alimentarán el desarrollo del trabajo. Comprende información de distintos autores y publicaciones que en su compendio en general explicará los conceptos de la administración desde su definición más universal hasta su aplicación en los negocios de autoservicios.

### **1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Se define la administración como el área de estudio cuyas bases se sientan en la contribución científica en diversas disciplinas. El resultado histórico acumulado de estos conocimientos es lo que hoy en día se conoce como proceso administrativo. La administración tiene a su vez teorías específicas como la financiera, de operaciones, venta, mercadotecnia, entre otras cuyo objetivo fundamental es el de facilitar las tareas de la dirección privada y pública, tanto de empresas con o sin fines de lucro. Se puede definir entonces que la administración no tiene un origen específico, se formó a partir del aporte de cada una de las ciencias y hoy en día es útil en cada una de las teorías, prácticas, artes y ciencia. (Zacarías, 2014)

La administración estratégica es una herramienta necesaria y esencial que permite dirigir y monitorear el proceso progresivo de una organización con éxito, buscando que los dirigentes adquieran conocimientos de su organización y, puedan determinar factores para alcanzar sus metas. También conocida como planeación o dirección, se sustenta en técnicas, modelos o prácticas que más puedan aproximarse a la realidad que se desea obtener. La herramienta logra disipar, en la medida de lo pronosticado, la incertidumbre de los resultados que se pueden lograr al establecer una acción en concreto. (Hernández, 2014)

En primer lugar la organización debe establecer sus metas y en base a ello elaborar su plan. Debe ordenar su estructura y miembros para que estén alineados según la ejecución y desarrollo del mismo. Una vez ejecutado se debe controlar que los resultados no se separen de lo planificado y, en el caso de que aquello ocurra, se deben analizar las causas. Del seguimiento y control podrán surgir correcciones a la planificación inicial del plan, lo cual refresca y alimenta el proceso. (Katerin, 2016)

La administración estratégica centra sus bases en 5 procesos fundamentales. Dichos procesos, permiten alcanzar los objetivos establecidos por la organización. Las funciones, no son independientes, sino más bien, se relacionan entre sí y, es el administrador, el que deberá realizar las funciones en forma simultánea:

- Identificar la misión, visión, objetivos y estrategias actuales de la empresa.
- Establecer la situación actual en base a herramientas de análisis tales como análisis FODA, Diagrama de Pescado, Análisis de la cadena de valores, entre otros.
- Formular las nuevas estrategias de la empresa.
- Implementar las estrategias de la organización.
- Evaluar los resultados de lo alcanzado.

A su vez, la administración estratégica tiene 5 pilares:

- **Planificar:** Establecer los objetivos generales; las metas individuales; los tiempos de ejecución; formas de medición; planes de acción y, los colaboradores encargados e involucrados en el proceso.

- **Organizar:** Delegar funciones a cada uno de los miembros de la organización; cuyo trabajo en equipo, permita el cumplimiento de los objetivos.
- **Dirigir:** Debe existir dirección de las actividades propuestas: durante la planificación y ejecución. La dirección, también se encargará de la motivación al equipo.
- **Coordinar:** Se enfoca en unir cada uno de los desarrollos individuales en un engranaje, para que al final la acción planteada pueda seguir según lo planificado y gracias al cumplimiento de las metas designadas.
- **Controlar:** Permite verificar: que los resultados vayan acorde a lo presupuestado y, establece las acciones correctivas a tomar en caso que existan efectos alejados de lo esperado.

El concepto de factor estratégico, hace referencia a la visión desde la cual se da valor a los resultados, ya sea de los productos o servicios derivados de aquel desarrollo de los aspectos conocidos como: factores clave del éxito. Existen tres principales factores, que son determinantes para el éxito de una organización: antes, durante y, después de la ejecución del plan estratégico. Estos aspectos condicionaran la obtención o no de los resultados esperados. (David, 2014)

- Factor Estratégico de Eficiencia.
- Factor estratégico de calidad.
- Factor estratégico de eficacia.

Se conoce que las empresas pueden empezar a generar rentabilidad al poco tiempo de iniciarse en el mercado, en la operación las tareas se vuelven prácticas dominadas y los altos cargos se dedican a la observación y control de los ingresos. Con el pasar de los años la empresa, sin manejar la administración estratégica, no será capaz de medir su evolución, basada en decrecimiento o crecimiento de aquellos factores o ratios que para la empresa son determinantes.

Sin una correcta estructura de plan de trabajo a partir de la administración estratégica, la empresa marcha por inercia sin ser capaz de visualizarse hacia donde va. Sin un correcto plan los administradores no serán capaces de dirigir a la compañía, organizar al personal y disponer los recursos de la empresa. La administración estratégica permite clarificar las metas que se tienen trazadas, los caminos que se deben seguir hasta llegar a ellas y aprender con las situaciones que se presenten a modificar los planes, aceptar los desafíos y re estructurar las acciones. Con su aplicación, la administración estratégica ofrece un aprendizaje continuo a partir del entendimiento de cómo se mueve en el mercado en el cual está inmerso el negocio, puede marcar gran diferencia en el desempeño de organizaciones que están compuestas por divisiones, funciones y actividades.

El beneficio de la administración estratégica en las organizaciones, se centra principalmente en: adquirir la capacidad de crear y, gestionar planes de acción que tengan un enfoque más lógico, sistémico y racional, a partir de las estrategias y metas definidas. Los beneficios en cuanto al crecimiento profesional de los colaboradores y el equipo de trabajo es incalculable, sin embargo, tras una buena gestión se espera los resultados se vean reflejados en los números finales. Es así como los beneficios de la administración de la financiera pueden establecerse en financieros y no financieros. (Hernandez, 2012)

- **Beneficios financieros:** Desde su aplicación en los negocios, la administración estratégica se ha propagado y ha crecido en su aplicación dentro de las organizaciones tanto grandes como pequeñas. Los resultados demuestran que las organizaciones que aplican esta herramienta logran ser más competitivas, rentables y exitosas.

- **Beneficios no financieros:** En el ya nombrado crecimiento profesional, se encuentran los beneficios no financieros; los cuales corresponden a: la capacidad que adquiere la organización para establecer acciones efectivas; su medición; observación y, control del mercado y su variabilidad y, la respuesta asertiva y rápida, antes las situaciones adversas o externas, que se puedan presentar y, que puedan influir en el cumplimiento de los objetivos.

La administración estratégica es parte de un proceso progresivo y cambiante más que una actividad directiva, en ese sentido debe establecer con claridad sus objetivos a nivel general; los mismos que serán el resultado del análisis de la capacidad de generación de riqueza de un negocio en un lapso establecido de tiempo. Permitirán a la organización y sus departamentos a tener nitidez ante sus acciones prioritarias y las no prioritarias.

Un elemento clave de la administración estratégica es la estructura organizacional donde cada miembro de la organización, según sus funciones dentro del plan de acción, será capaz de identificar las variables a modificar y ejecutar los cambios que se ameriten, para ello debe garantizarse la comunicación efectiva bidireccional entre los altos cargos, la administración y la operación. Es importante en este aspecto poder generar un entorno de confianza, credibilidad y naturalidad entre los miembros de la organización. Mientras más fluya el diálogo, más fácil será para la organización identificar las variables externas negativas y reaccionar oportunamente ante ellas.

La administración estratégica alinea la dirección del negocio hacia el correcto desempeño de cada una de las partes de la organización y su mejora continua. La orientación busca incentivar al personal, quien comprenderá que su participación efectiva y el cumplimiento de las funciones establecidas moverán a la organización hacia el cumplimiento de lo propuesto. (Días, 2014)

Existen variables internas como externas que se podrán establecer como situaciones adversas y que determinarán la ejecución de una acción correctiva y la modificación del plan de acción. (Porter, 2015).

- Posibilidad de ingreso de nuevos competidores.
- Presencia de productos sustitutos.
- Capacidad y poder de negociación de proveedores.
- Presencia y rivalidad de competidores.
- Adaptabilidad al cambio.
- Realismo en la planificación del plan de acción.

La RAE define los autoservicios como establecimientos comerciales de venta al por menor de todas las líneas posibles de artículos, en el cual los consumidores toman lo que desean y cancelan el valor de lo comprado antes de salir del lugar. (Española, 2017). La idea de negocio general de los supermercados, se basa en la venta por volumen. Las cadenas buscan, principalmente, competir con propuestas atractivas de bajo margen, que al final, logran compensar con altos volúmenes de venta, al atraer a mayor cantidad de clientes. Los clientes ingresan al establecimiento y lo recorren seleccionando individualmente los artículos que desean adquirir y los colocan provisionalmente en un carrito o cesta. Los productos se encuentran ubicados según secciones, características o categoría. Por lo general los de primera necesidad se encuentran ubicados en diferentes puntos y los perecibles al final del recorrido.

Dentro del funcionamiento de un supermercado se ven involucrados todos los departamentos que puede concebir una organización, así desde su dirección, compra y operación, los autoservicios son el resultado de la gestión diaria. Diversas fuentes establecen el origen de los supermercados en Estados Unidos. Su creación se le atribuye al empresario Clarence Saunders, quien en el año 1916 fundó el primer establecimiento con el modelo de negocio de autoservicio bajo el nombre de Piggly Wiggly en Clarksville, Tennessee. (Jubete, 2014)

Con la incursión en el nuevo formato de venta se apostó por eliminar los mostradores que creaban un clima desorganizado. Con ello, se redujeron los tiempos entre las transacciones, se abarataron costos de mano de obra y se dio libertad al cliente para tomar su tiempo de poder comparar y elegir, al final una ventanilla los esperaba para concluir de manera ágil su compra. El modelo de negocio fue revolucionario e innovador, al poco tiempo se comenzó a propagar y a crecer en tamaños. El modelo transformó hasta lo que entonces se manejaba como la venta tradicional y dio paso a generar una nueva manera de comercializar, comprar, vender, producir y exhibir.

Alrededor del mundo existen un sin número de autoservicios registrados que operan desde una sola tienda hasta una cadena de establecimientos. Los autoservicios se encuentran en todas las regiones, sin embargo propio de la cultura consumista y globalizada de los Estados Unidos, es allí donde se ubican y nacen los autoservicios que son hoy en día los más grandes del mundo: Walmart, Target, Carrefour, Auchan y Tesco.

El canal moderno, espacio donde se encuentran clasificados los supermercados, se centra en la oferta para comercialización de varias categorías de productos ofertados en un mismo establecimiento. Con el manejo de grandes volúmenes de compra se permite tener un mayor

control sobre la calidad de los productos y los precios. En Ecuador, según el estudio publicado por la revista Ekos, el 47.3% de los habitantes correspondientes al estrato económico de clase media realiza sus compras en supermercados, teniendo como preferencia las cadenas Supermaxi, Mi Comisariato y Tía. (Ekos, 2012)

Corporación Favorita, con sus formatos Megamaxi, Supermaxi, Akí, Gran Akí y Súper Akí, nace en 1952 con una bodega en el centro histórico de Quito, bajo el mismo nombre, donde comercializaba jabones, artículos de importación y velas. Con el paso del tiempo la demanda aumentó y lo que fue en un inicio una bodega pasó a convertirse en el primer autoservicio del país, bajo el nombre Supermaxi en el año 1957. (Favorita, 2012)

Corporación El Rosado, con sus formatos Hipermarket, Mi comisariato y Mini, tiene sus inicios en el año 1936, cuando su fundador abrió una pastelería en la calle 9 de Octubre en el centro de la ciudad de Guayaquil bajo la idea de crear un espacio donde pudiera vender todo tipo de artículos y víveres, lo que dio en lo posterior origen al formato de autoservicio conocido como Mi Comisariato. (Rosado, 2017)

TÍA S.A., con sus formatos Tía, Súper Tía, Tía Express y Magda, es una empresa de origen Checoslovaco que llega a América tras la ola migratoria producto de la segunda guerra mundial. Sus operaciones en América inician en 1940 y en Ecuador abre sus puertas al público en el año 1960 en el centro de la ciudad de Guayaquil. (TIA, 2017)

## **CAPÍTULO II**

### **2 DIAGNÓSTICO**

#### **2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL TIA S.A.**

Tras abrir sus puertas en su primera, y actualmente sucursal matriz, en las calles de Guayaquil, Chimborazo y Luque, la principal estrategia de la empresa ha sido la de: posicionarse a nivel nacional al alcance de todos. La empresa cuenta en la actualidad con más de 186 sucursales a nivel nacional y un plan de expansión agresivo.

El número promedio de clientes que visitan las sucursales de TIA S.A son alrededor de 120.000 cada día. Para ello, la logística de mercadería y el compromiso de cada uno de los colaboradores, es fundamental para el correcto desenvolvimiento del negocio. La compañía dispone de: un Centro Nacional de Distribución (CND), un Centro de Distribución de Fríos (CDF) y, un Centro Regional de Distribución (CRD); siendo que, los dos primeros ubicados en la ciudad de Guayaquil y, el último, en la ciudad de Quito. (TIA, Localizador de tiendas, 2016)

El surtido de productos que ofrece TÍA S.A. a sus consumidores es muy variado, abarcando principalmente; artículos para el hogar, electrodomésticos, tecnología y alimentos en general. Son más de 3000 productos los ofertados por la cadena. Según el tamaño de las tiendas, y su formato, se pueden encontrar mayor o menor número de productos.

Supermercados Magda fue adquirido por la compañía en el año 2010, en la actualidad la única sucursal que pertenece activa se encuentra en la ciudad de Quito y, es la sucursal que mayor oferta de productos presenta a los consumidores. (Magda, 2017)

El crecimiento y expansión de TIA S.A. ha asegurado el éxito del negocio. Debido a las propuestas atractivas de las demás cadenas de

supermercados y, al consumidor, que con el pasar del tiempo se vuelve especialista, establecer una comparación de surtidos ofertados y comprender las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores, es fundamental en el proceso de innovación. Existe potencial en aquellas líneas de productos que la empresa actualmente no comercializa y podrían resultar atractivas para actuales y futuros clientes.

## **2.2 MISIÓN DE TIA S.A.**

- Generar bienestar en los hogares ecuatorianos
- Promover el crecimiento profesional de los empleados.
- Generar nuevas plazas de trabajo.
- Incrementar año a año el valor de la compañía.

## **2.3 VISIÓN DE TIA S.A.**

Ser la empresa con mayor ámbito geográfico en el Ecuador, con la mayor gama de productos para el mercado objetivo, promoviendo el desarrollo social de la comunidad y el país manteniendo la rentabilidad del negocio y los niveles de crecimiento.

## **2.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El presente trabajo de investigación busca determinar las razones por la cual TIA pierde participación en el mercado. El estudio será realizado en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, en las cercanías a las sucursales de autoservicios en el sector de Urdesa, Alborada y Samanes. La muestra de estudio será tomada en base a la población de las ciudadelas mencionadas para obtener resultados representativos de la población perteneciente a los estratos socioeconómicos medio y medio alto.

## 2.5 VARIABLES

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES				
VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDIVIDUALES	DEFINICIÓN	INDICADOR MEDIBLES	CÁLCULO DE VARIABLES
Afluencia de clientes	Ubicación	La ubicación de las sucursales es un aspecto clave que determina el público objetivo al cual quiere llegar el autoservicio	Número de habitantes y estrato socioeconómico	INEC
	Tamaño	El tamaño de las sucursales determinará el espacio disponible para la exhibición de los productos, tanto en cantidad como forma, además de limitar la disposición y número de cajas.	Metros cuadrados	m2 disponibles para la venta
	Surtido	El surtido comprende toda la gama de productos que puede ofrecer la cadena de autoservicios a sus clientes, la diversificación del surtido ofertado puede impactar en la decisión de compra.	Categorías de productos ofertados	Total de productos ofertados
	Servicios Adicionales	La prestación de servicios adicionales sean propios, o en convenio con terceros, influirá en la comodidad y bienestar de los clientes.	Servicios Adicionales	Listado de Servicios
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>				
Participación en el mercado				

**Tabla 1:** Operacionalización de variables.

**Fuente:** TIA S.A.

**Autor:** Paul Román.

## **2.6 TIPO DE ESTUDIO**

En el presente trabajo se desarrollan tres modalidades de investigación que son propias de estudios de administración, finanzas y comercio. Estas son: exploratoria, descriptiva y explicativa.

### **Investigación Exploratoria**

Las investigaciones exploratorias, dentro del campo donde se desarrollen, tienen la finalidad de crear tendencias de investigación.

Un estudio exploratorio permite aumentar los conocimientos sobre un tema no estudiado previamente para establecer prioridades de investigación. (Sampieri, 2012)

En este trabajo, la observación será fundamental para obtener el panorama completo de los bienes y servicios que ofrecen las cadenas de supermercado a sus clientes. Además, se podrán determinar aquellas líneas de productos en las cuales, la empresa, podría incursionar. La aplicación de entrevistas y encuestas permitirán conocer la opinión interna y externa sobre la compañía y su competencia.

### **Investigación Descriptiva**

La investigación descriptiva define con claridad al objeto de investigación. Aplicada en el ámbito comercial, muestra lo que está sucediendo, durante el período de análisis, en un determinado mercado o sector económico. El proceso permite dirigir la investigación hacia la descripción de las relaciones, comportamientos y estructuras, de forma que se obtenga información base del mercado.

Una investigación descriptiva permite especificar las características o propiedades importantes y específicas del sujeto de estudio. (Sampieri, 2012)

En el presente trabajo se busca describir las razones que llevan a los consumidores a elegir un autoservicio en particular, además de establecer las necesidades, gustos y expectativas que tienen los clientes hacia los supermercados que visitan.

### **Investigación Explicativa**

La investigación explicativa va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, está destinado a responder las causas.

El estudio explicativo busca generar sentido de entendimiento y estructura a la investigación para establecer el porqué de la relación entre las variables. (Sampieri, 2012)

En el presente trabajo se explicarán las causas por la cual la compañía no ha incursionado en líneas específicas de productos. Se explicarán además, las preferencias de los clientes y sus ideas de mejoras para la empresa.

### **2.7 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Se determinan las siguientes herramientas para la recopilación de información:

### **Observación Directa:**

Con la aplicación de observación directa, se podrán establecer las diferencias y semejanzas entre las sucursales de los autoservicios indicados, en cuanto a su infraestructura, tamaño, servicios y, productos ofertados.

La observación, permitirá además, evaluar el proceso de compra de los consumidores, desde su ingreso al establecimiento, hasta sus decisiones de compra que influyen en su elección de autoservicio a visitar.

### **Encuestas:**

Se realizarán encuestas a los clientes potenciales para obtener información de primera mano sobre las razones que determinan su elección de autoservicio a visitar.

La encuesta permitirá además conocer los gustos y preferencias de los consumidores en cuanto a productos adquiridos, además de esclarecer las innovaciones o particularidades que demanden los clientes para mejorar su experiencia en el establecimiento.

### **Entrevistas:**

Las entrevistas permitirán conocer, desde el interior de la compañía, cuáles han sido las claves de éxito del negocio, las estrategias aplicadas y la visión sobre el trabajo que se está desarrollando y los nuevos planes a futuro en base a ganar participación en el mercado.

## 2.8 UNIVERSO

En el presente trabajo de investigación se determina como universo a la población del sector norte de la ciudad de Guayaquil que se encuentra categorizada como clientes potenciales, debido a su estratificación socioeconómica media y media alta, los cuales están en capacidad financiera de acudir a un autoservicio a realizar sus compras.

En el norte de la ciudad de Guayaquil existen tres cadenas de autoservicios que compiten en el mercado:

- Corporación Favorita tiene un total de 11 tiendas en Guayaquil, de las cuales 6 se ubican en el sector norte.
- Corporación El Rosado tiene un total de 20 sucursales en Guayaquil, de las cuales 6 se ubican en el sector norte.
- Tiendas Industriales Asociadas tiene un total de 47 tiendas en Guayaquil de las cuales 11 se ubican en el sector norte.

Del total de sucursales, se determinan 3 como comparables debido a su ubicación y tamaño.

- Supermaxi: Ciudad Colón: Av. Rodrigo Chávez Gonzáles. (Urdesa)
- Mi comisariato: Av. Rodolfo Baquerizo. y J. M. Roura. (Alborada)
- TIA: Avenida Isidro Ayora. (Samanes)

Las ciudadelas Alborada y Samanes están conformadas por habitantes ubicados en el estrato socioeconómico medio; por su parte Urdesa se encuentra categorizada como sector de estrato socioeconómico medio – alto. (INEC)

Se determina entonces, para efectos del estudio, una población de 79.000 habitantes, que, según cifras publicadas en el año 2014 por el Centro de Estudios e Investigaciones Estadísticas ICM-ESPOL. (ESPOL), corresponden a la población de habitantes que se encontraría, en su mayoría, clasificada dentro del estrato socioeconómico antes delimitado.

De la población mencionada, 28.000 habitantes corresponden a Urdesa, 39.000 a la Alborada y 12.000 a Samanes, aproximadamente.

## 2.9 MUESTRA

En el presente trabajo se determina la población como finita al ser menor a 100.000 los sujetos de estudio.

Se procede a aplicar la fórmula propia del método de intervalo de confianza.

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times P \times Q}$$

**Ilustración 1** Cálculo de muestra.

**Fuente:** TIA S.A.

**Autor:** Paul Román.

Donde,

Variable	Descripción	Valor
Z	Nivel de Confianza	1,96
P	Población	79000
Q	Probabilidad de ocurrencia	0,5
N	Probabilidad de no ocurrencia	0,5
e	Error de estimación	0,5

**Tabla 2:** Variables de la muestra.

**Fuente:** TÍA S.A.

**Autor:** Paul Román.

Se resuelve la ecuación obteniendo una muestra representativa de 382 sujetos de estudio.

## 2.10 ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA

Sectores	Alborada	Samanes	Urdesa	Total
Número de habitantes que corresponden a estrato socioeconómico sujeto de estudio	39000	12000	28000	79000

**Tabla 3:** Estratificación de la muestra

**Fuente:** TÍA S.A.

**Autor:** Paul Román.

Sectores	Número de personas a encuestar	% Encuestas
Alborada	189	49,37%
Samanes	58	15,19%
Urdesa	135	35,44%
Total de encuestas	382	100%

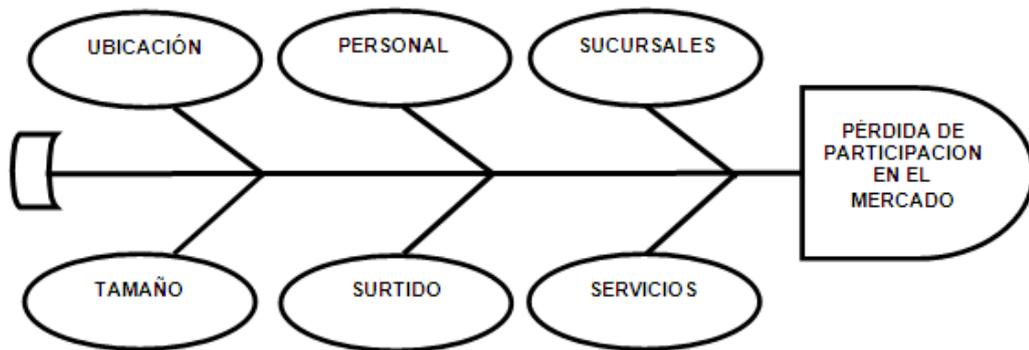
**Tabla 4:** Número de encuestas por sector.

**Fuente:** TÍA S.A.

**Autor:** Paul Román.

## 2.11 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

El diagrama de Ishikawa permite analizar la funcionalidad actual de la compañía y determinar las causas que provocan pérdida de participación en el mercado.



**Ilustración 2** Diagrama de Ishikawa.

**Fuente:** TIA S.A.

**Autor:** Paul Román.

Gracias al análisis basado en el diagrama de Ishikawa se determinan diferentes causas que afectan la participación en el mercado de la cadena de autoservicios. A continuación se explica cada uno de los puntos.

**Sucursales:** El agresivo crecimiento horizontal de la compañía implica la apertura continua de sucursales a nivel país. La aplicación de esta estrategia envuelve la postergación de planes de fidelización específicos para el sector donde la sucursal fue inaugurada.

**Personal:** La compañía es una de las empresas que más empleos brinda en el Ecuador, sin embargo puede resultar complicado manejar un alto personal en la operación. El mismo, debe estar en constante capacitación, entrenamiento y motivación para mejorar el servicio brindado a los clientes

**Ubicación:** Como principal herramienta, la empresa busca brindar facilidades a los consumidores para que no tengan que desplazarse grandes distancias para realizar sus compras, sin embargo, existen sucursales cuyo plan de acción ha tenido que ser revisado al poco tiempo de inauguradas, por cuanto la zona no ha resultado propicia para la operación. En ese sentido, la compañía debe establecer estudios de mercado minuciosos que permitan ubicar las sucursales en sitios estratégicos de tráfico y consumo.

**Tamaño:** Las dimensiones de los formatos de tienda de la compañía son variadas, sin embargo los metros cuadrados disponibles para la venta resultan ser muy similares. Esta característica de limitados metros cuadrados, condiciona la cantidad de surtido que puede ser colocado en su interior, además delimita el parqueo o acceso al establecimiento y, el espacio libre para la circulación de clientes.

**Surtido:** La compañía maneja más de 200 categorías de artículos y un surtido aproximado de 13000 productos que son ofertados diariamente a sus clientes, sin embargo el surtido no siempre puede resultar acorde a las necesidades de los clientes, por cuanto pueden existir productos que por políticas de espacio o precios no pueden ser comercializados. La competencia puede llegar a triplicar el surtido de la empresa.

**Servicios:** Existen servicios adicionales que son atractivos y necesarios para los clientes. La prestación de los mismos no involucra necesariamente inversión en grandes espacios o expansión de las tiendas. Dichos servicios pueden establecer la diferencia entre acudir a un autoservicio u otro. Existen sucursales de la compañía que pueden llegar a obviar servicios que el competidor si ofrece.

## 2.12 ANÁLISIS FODA Y CALIFICACIÓN DE RIESGO

El análisis FODA permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía para establecer estrategias.

La herramienta busca usar las fortalezas para tomar ventajas de las oportunidades y evadir amenazas, además de, superar las debilidades tomando ventaja de las oportunidades y evitando las amenazas.

La calificación permitirá establecer la situación actual de la compañía, a través del análisis individual de cada uno de los puntos y, la valoración general del negocio, para determinar su nivel de riesgo.

RIESGO		CALIFICACIÓN	PUNTAJE
Bajo	Sin riesgo	A+	1
	Riesgo bajo	A-	2
Medio	Medio Bajo	B+	3
	Medio alto	B-	4
Alto	Alto riesgo	C+	5
	No recomendable	C-	6

**Tabla 5** Tabla de riesgos.

**Fuente:** TIA S.A.

**Autor:** Paul Román.

La calificación de riesgo general es Medio Bajo, debido a que se obtuvo un puntaje de 2,7; siendo un resultado positivo.

FORTALEZAS	CALIFICACIÓN
Ofertas periódicas	2
Cobertura a nivel nacional	1
Base histórica de proveedores	2
Ubicación y comunicación estratégica	1
Posicionamiento en la mente del consumidor	1
Canales de distribución	2
Imagen corporativa desarrollada	1
Incentivo al crecimiento interno del personal	1
PROMEDIO	1,4
OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN
Puntos a nivel nacional donde abrir nuevas sucursales	2
Posibilidad de crecimiento hacia nuevos conceptos de tienda	2
Crecimiento del mercado debido al crecimiento de la población	1
Crecimiento en el mercado de productos para el hogar.	1
Posibilidad de incorporar nuevos servicios	1
PROMEDIO	1,4
DEBILIDADES	CALIFICACIÓN
Las sucursales son pequeñas	4
Sucursales pueden dar el aspecto de estar desordenadas	3
Personal no alcanza a capacitarse correctamente	4
Enfoque en un solo tipo de cliente	4
Producción estacionaria de varios productos	3
Falta de productos por no existir espacio	4
Limitados planes de fidelización del cliente	4
Poco desarrollo de cultura organizacional	4
PROMEDIO	3,8
AMENAZAS	CALIFICACIÓN
Imposición de leyes	5
Nuevos impuestos	4
Presencia de plagas en sucursales o productos	5
Agresiva y rápida respuesta de la competencia	4
Clientes nómadas	4
PROMEDIO	4,4

**Tabla 6** FODA

**Fuente:** TIA S.A.

**Autor:** Paul Román.

Las fortalezas de la compañía vienen de la mano de su trayectoria y experiencia en el mercado. La aplicación de ofertas quincenales y mensuales es característica de la empresa y le permite ofrecer siempre nuevos productos a los clientes. Con el agresivo incremento de sucursales y, ubicación estratégica, la empresa ha logrado tener gran cobertura en el país y, por tanto, poderse posicionar en la mente de los ecuatorianos. El gran número de proveedores que maneja le permite tener un abanico de opciones y, a su vez, tener poder de decisión y discernimiento en cuanto a las decisiones posibles de productos para codificar y ofertar. De la mano de una empresa con una base de más de 186 sucursales viene la fortaleza de canal de distribución, en ese sentido, un proveedor que logra una codificación en TIA puede tener presencia a nivel nacional.

La empresa se expande constantemente siguiendo los formatos de tienda ya establecidos en cuanto al tamaño, sin embargo, esta característica en una de sus principales debilidades ya que: limita el espacio de exhibición de productos, la incorporación de nuevos artículos, el espacio para el movimiento de clientes y la imagen de orden y limpieza que debería proyectar. Con el crecimiento de sucursales existe el incremento de personal, cuyo tiempo de capacitación puede resultar corto y derivar en un incorrecto servicio al cliente o cumplimiento de funciones. La empresa, a su vez, maneja limitados planes de fidelización de clientes y fomento de la cultura laboral.

Las oportunidades para la compañía nacen de un mercado que crece y se desarrolla con el tiempo. La población incrementa y los consumidores se vuelven especialistas ante las ofertas que se les presentan. Con ello, existe la posibilidad de ampliar el surtido a productos que estén en tendencia de crecimiento como es la línea de productos para el hogar. Además, se puede considerar la apertura de nuevos conceptos de

tiendas y la posibilidad de incorporar nuevos servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

El panorama político en el Ecuador es la principal amenaza para la compañía. Un escenario inestable donde se desconoce las regulaciones que serán tomadas por el gobierno impide, a la compañía, la posibilidad de planificar a futuro, por cuanto son inciertas las leyes e impuestos que pueden establecerse. Los supermercados reaccionan con rapidez y responden ante las estrategias que la compañía pudiese implementar, con ello los clientes tienden a variar sus decisiones en base a la mejor opción de compra que el mercado les pueda presentar. En el aspecto ambiental, existen plagas propias de la manipulación de alimentos que deben ser constantemente controladas.

### 2.13 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.

A continuación se procede a estructurar la cadena de valor de la compañía, a partir de sus segmentos constitutivos, como herramienta de análisis estratégico para determinar sus fuentes de ventaja competitiva.



**Ilustración 3** Cadena de Valor.

**Fuente:** TIA S.A.

**Autor:** Paul Román.

## **Infraestructura.**

Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A. posee más de 186 sucursales a nivel nacional, teniendo cobertura en 23 provincias en el Ecuador.

Cuenta con 4 formatos de tiendas cuyas dimensiones varían según el terreno donde han sido ubicadas. Cuenta con 3 centros nacionales de distribución: Centro Nacional de Distribución (CND), Centro de distribución de Frescos (CDF) y, Centro Regional de Distribución (CRD). Los dos primeros ubicados en Guayaquil y, el último, en Quito.

## **Recursos Humanos.**

El área de recursos humanos, departamento estratégico de la compañía, busca reclutar colaboradores que aporten a la compañía con aptitud y actitud. Trabaja en conjunto con las demás áreas y cabezas de la compañía para alinear a sus antiguos y nuevos colaboradores hacia el trabajo en equipo y el cumplimiento de objetivos.

La empresa se caracteriza por priorizar la búsqueda interna para cubrir vacantes abiertas y apoyar el desarrollo académico y personal de todos los miembros de la organización.

## **Tecnología.**

La empresa tiene un amplio departamento de sistemas que da soporte a toda la compañía y es el encargado de los nuevos desarrollos y proyectos. La empresa cuenta con sistema COBOL, el cual, a través de sistema operativo Linux, da principal soporte a las sucursales y sus procesos de venta.

El personal de oficina cuenta con sistema propio para realizar las tareas de administración. Además, la compañía ha invertido en desarrollo de contenido y gestión como E-business, Intranet, Corporativo, entre otros.

### **Abastecimiento.**

Las tareas de abastecimiento, al tratarse de una cadena de autoservicios, es diaria. La mayoría de productos son repuestos automáticamente por el sistema operativo, sin embargo existen reposiciones manuales y, ambas tareas, están bajo supervisión de departamentos claves como compras y administración de mercadería.

Para su operación, El CND abastece al 60% de las sucursales, y el CRD al 40%. Por su parte, el CDF maneja dos rutas que le permiten abastecer a cada sucursal en frecuencia de 3 veces por semana.

### **Logística de Entrada.**

Los proveedores reciben órdenes de compra a través del sitio web de la compañía, proceden con la pre liquidación y la reserva de turno en el centro de distribución al cual haya sido designando, donde se le indica la hora en la que debe asistir y la puerta de desembarque a la que debe dirigirse.

La mercadería es descargada y almacenada estratégicamente en los centros de distribución hasta su despacho a las sucursales.

### **Operaciones.**

La operación de la compañía se centra en la fuerza de ventas dentro de las sucursales. Son las sucursales las encargadas de armar el salón

de venta de acuerdo al surtido propuesto, la implantación designada, las ofertas vigentes, los productos para góndolas, cabeceras, aspas de molino, entre otros.

La operación además es la cara de la organización frente a sus clientes, por tanto, la actitud de servicio al cliente es fundamental como también la reposición continua de productos en las perchas.

### **Logística de Salida.**

En el caso de productos despachados por el CND y el CRD, el sistema de reposición de mercadería para sucursales se encarga de desinar la carga diaria que debe ser enviada a las tiendas.

En el caso del CDF, el sistema genera un sugerido diario que debe ser revisado por cada sucursal en conjunto con el departamento de administración de mercadería.

Para casos de ventas o pedidos especiales, las sucursales deberán coordinar la solicitud con el departamento de compras y administración de mercadería.

### **Marketing y Ventas.**

El departamento de marketing es el encargado de consolidar las ideas, estrategias y desarrollos propios y de los demás departamentos.

El departamento es clave para la organización al aportar con conocimientos del mercado, herramientas y tendencias de comunicación a los clientes.

Dos de sus principales gestiones son la producción de revistas de oferta, las cuales circulan en períodos quincenales, y la revista Mejora tu Vida en períodos mensuales. Este departamento se encarga además de gestionar la presencia de la empresa en redes sociales, radio TIA y, los planes de fidelización de los clientes.

La operación de ventas por su parte comprende el trabajo diario de las sucursales. La pérdida de ventas se debe en muchos casos a los quiebres de stock, incorrecto abastecimiento o deficiente reposición de productos en el punto de venta.

De la misma manera, un servicio al cliente poco efectivo deriva en una mala experiencia de compra para el consumidor y la negación hacia una posterior visita.

### **Servicio.**

El servicio al cliente interno y externo es parte de la cultura laboral de la organización. TIA S.A. busca generar un clima familiar para sus consumidores, la figura corporativa es, precisamente, la de una tía, un familiar cercano que está dispuesto a premiar y dar lo mejor a los suyos.

La empresa además, en sucursales puntuales, ofrece servicios adicionales tales como entrega a domicilio, cajeros del Banco del Pacífico y Banco de Guayaquil y, tiene convenios con instituciones como Banco Bolivariano y Western Union.

## **2.14 ANÁLISIS COMPARATIVO.**

A continuación se establece un análisis comparativo de variables en tres sucursales ubicadas en el sector norte de la Guayaquil, una del Mi comisariato, una de Supermaxi y una de TIA S.A.

VARIABLES	SUPERMAXI	MI COMISARIATO	TIA
Ubicación	Urdesa	Alborada	Samanes
Estrato socioeconómico	Medio alto	Medio	Medio
Metros cuadrados de construcción	2120	10000	1400
Metros cuadrados destinados para la venta	1060	5000	700
Número de familia de productos ofertados	206		
Total productos ofertados	30000	32000	13000
Venta asistida de carnes y embutidos	x	x	
Panadería	x	x	
Cajeros Automáticos	x	x	x
Western Union		x	
Parqueo	x	x	x
Tarjeta de descuento	x	x	
Baños		x	x
Carrito de compras especial para adultos mayores.	x		

**Tabla 7** Comparación de Variables Técnicas

**Fuente:** TIA S.A.

**Autor:** Paul Román.

La tabla comparativa permite observar entre las tres tiendas propias, de los diferentes autoservicios establecidos en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, que existen grandes diferencias en cuanto a:

- Dimensiones de las sucursales: Mi comisariato y Supermaxi, manejan formatos de tiendas mucho más amplias; tanto en metros cuadrados de construcción, como en metros cuadrados disponibles para la exhibición y, venta de productos. Esta variable, influye tanto en la capacidad que tiene el establecimiento para recibir clientes en el estacionamiento y; dentro del piso de venta, como en la cantidad de surtido que puede ser ofertado a los clientes.

- Surtido: El surtido de TIA puede llegar a ser casi tres veces menor, al que ofrecen las otras cadenas de autoservicios, en su formato de tienda. Esta variable, influye en la decisión de compra de clientes que eligen un establecimiento, donde puedan encontrar todo lo que busquen en un mismo lugar.
- Servicios adicionales: El espacio disponible para la venta también influye positivamente en la sucursal de Mi comisariato y Supermaxi al poder ofrecer a sus clientes servicios adicionales como panadería, pastelería, venta asistida de carnes y embutidos, venta de flores, cabina de Western Union, inclusive un Sweet and Coffee. Adicional se debe considerar la diferencia marcada en las tarjetas de fidelización de cada compañía; Mi comisariato y Supermaxi ofrecen tarjeta de puntos y descuento, mientras la tarjeta de TIA es tarjeta de acumulación de puntos para canjeo de premios.
- Finalmente se aprecia la diferencia de estratos económicos al cual está dirigida cada propuesta de negocio de la compañía; aspecto clave en la determinación de productos codificados y ofrecidos, tipos de ofertas, comunicación y propuestas de precios.

## CAPÍTULO III

### 3 RESULTADOS

A continuación se detallan los resultados obtenidos del desarrollo del presente caso de investigación, según las herramientas aplicadas.

#### 3.1 RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA.

- **Proceso de compra en Supermaxi**

En el Supermaxi de Urdesa se observa mayoritariamente la afluencia de clientes que ingresan en automóviles. Los principales productos comprados son alimentos en general y productos perecibles como carnes, frutas y verduras, otros llegan a elegir incluso flores.

La mayoría de los clientes presenta, al cancelar el valor de su compra, su tarjeta de puntos y descuentos. Existen clientes que, una vez finalizada la compra, acuden al Sweet and Coffee, que se encuentra situado en el piso de venta, y consumen algún producto previo a retirarse.

- **Proceso de compra en Mi Comisariato**

En el Mi comisariato de La Alborada se observa ingresar a los clientes de forma equitativa, unos caminando y otros en autos particulares. Al llegar, existen clientes que se dirigen a los cajeros automáticos situados en la parte interior del establecimiento, previo a realizar sus compras.

Otros clientes ven oportuna la cabina, también ubicada en el interior, de Western Union para realizar giros y transacciones. Una vez dentro del

área de venta se observa a clientes que eligen, en su mayoría, productos de consumo alimenticio y artículos de aseo personal.

En su mayoría, los clientes cancelan sus valores utilizando también su tarjeta de descuento y puntos. Como información adicional, se observa a clientes, previo a cancelar los valores en caja, acercarse a la panadería de la sucursal.

- **Proceso de compra en TÍA.**

En el supermercado de TIA Samanes se observa a los clientes ingresar mayoritariamente caminando. Los clientes suelen solicitar la revista de ofertas previo a recorrer la sucursal. Se observa elegir a los clientes, mayoritariamente, productos alimenticios, lácteos y perecibles.

En general, los clientes cancelan sus compras utilizando la tarjeta de puntos. La sucursal tiene su sala de ventas en un primer piso de tal manera que, al bajar, los clientes pueden realizarlo a través de escaleras o ascensor.

### **3.2 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.**

- **Entrevista a: Carlos Riviezzo.**

El Sr. Riviezzo es actual gerente de compras en Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A., administrando el sector de cuidado personal y cuidado del hogar.

En su opinión, la clave de éxito de TIA, ha sido la propuesta de negocio que la compañía ofrece a sus clientes, y a estos les resulta atractiva. La propuesta se centra en las ofertas periódicas, apertura de locales

cercanos, exhibiciones y selección del surtido ideal para su público objetivo.

Refiriéndose a los departamentos de la empresa, considera que todas las áreas son claves dentro del desarrollo del negocio y, forman parte de un engranaje que empuja hacia una misma dirección.

Cita al área comercial como encargada de la presentación de propuestas, el área comercial desarrollando la comunicación de la estrategia, el departamento logístico que garantiza el correcto abastecimiento y, el área de recursos humanos que capacita y prepara al personal para asumir sus funciones.

Respecto a la cadena de valor de la compañía, indica que el ofrecimiento de TIA es presentar a sus clientes una propuesta de compra conveniente, a través de las ofertas con precios convenientes y, el surtido, con productos acorde a las necesidades.

Considera que la principal ventaja de TIA es la disposición y cobertura a nivel nacional. El gran número de sucursales, ofrece cercanía a los consumidores para que no tengan que desplazarse tanto para conseguir lo que buscan y sea más ágil y rápida su experiencia de compra.

En cuanto a la competencia, considera que su ventaja se centra en el tamaño de sus sucursales, lo cual les permite tener mayor espacio para el salón de venta y exhibir más surtido de productos.

El entrevistado indica que los consumidores en general eligen realizar sus compras en autoservicios por su propuesta de precios, su cercanía y el servicio que se les brinda. Siguiendo esa línea, plantea que no existen clientes fijos de un solo supermercado, sino que, pueden variar su elección según su necesidad y la propuesta que se les presente.

En cuanto a innovación, reflexiona que la empresa se caracteriza por la búsqueda constante de ofertas y productos novedosos que atraigan la atención de los clientes, esa es la línea que la empresa ha manejado y debe seguir haciendo.

Finalmente, el Sr. Riviezzo cree que la estrategia de la empresa debe enfocarse en la continua expansión y apertura de nuevas sucursales, manteniendo precios convenientes, siguiendo con su propuesta de novedades y, sobre todo, presentando la facilidad a los clientes de tener un punto de venta cerca donde puedan realizar sus compras.

- **Entrevista a: Jorge Muñoz.**

El Sr. Jorge Muñoz es actual gerente de compras en Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A., administrando los sectores de hogar y temporadas.

El entrevistado visualiza la clave de éxito de la compañía en su propuesta comercial, que se centra en presentar al consumidor final un negocio de oportunidad.

Citando un ejemplo, indica que TIA puede ofrecer, a precio atractivo, un producto que no necesariamente sea su fuerte en ventas, sin embargo, la oportunidad apunta hacia poder presentar al cliente el resto del surtido ya dentro del establecimiento.

Respecto a los departamentos claves de la compañía indica que el área comercial juega un papel fundamental con su gestión de compras y negocios internacionales, el área de operaciones administrando todos los aspectos referentes al correcto funcionamiento de las sucursales y, el área de ventas, encargada de unificar los criterios entre las dos áreas antes mencionadas con respecto a la exhibición de productos.

Referente a la cadena valor, hace énfasis en que, aunque TIA S.A. pertenece a un grupo empresarial multinacional y muchas personas desconocen esto, la empresa no sólo se enfoca en cumplir con sus metas a nivel comercial ofreciendo la mejor alternativa calidad-precio, sino también tiene sentido de responsabilidad social.

La empresa, realiza campañas de ayuda comunitaria, estableciendo vínculos y asociaciones con fundaciones e instituciones de beneficencia y, sobre todo, priorizando la promoción interna de los colaboradores, al permitirles crecer en su trayectoria laboral, teniendo, en algunos casos concretos, personal que ha pasado de ocupar un puesto operativo a ser gerente de sucursal o región zonal.

El Sr. Muñoz asegura que la ventaja competitiva de la compañía es la cobertura. Adicional, con la apertura de sucursales en ciudades pequeñas, la empresa logra ofrecer una experiencia de compra nueva a los consumidores, que no la puede encontrar en el mercado tradicional ni en un centro comercial carente en la región. Esta experiencia, permite a los clientes poder elegir libremente sus productos y tomarlos directamente de las perchas, recibiendo asesoría y servicio sin tener que esperar a que una tercera persona les entregue los productos que desean adquirir sin antes poderlos revisar y comparar.

En relación con sus competidores, establece en primer lugar una diferencia existente en cuanto al público objetivo y a las ciudades en las cuales eligen establecer operaciones, donde inicialmente, ya se establece una desigualdad en cuanto a las marcas y el surtido propuesto. En ese sentido, los competidores pueden llegar a ofrecer marcas exclusivas y una alta gama de surtido, mientras TIA opta por marcas competitivas, conocidas y productos prioritarios.

Asevera que las propuestas de los demás supermercados se centran en el consumo masivo de alimentos y productos de alta rotación, más que en la propuesta de hogar y temporadas. TIA, en contraste, apuesta por establecer campañas para cada evento existente, reforzando la exhibición y comunicación.

En cuanto al FODA de la compañía, recalca como fortalezas la cobertura y el mix de productos. Como debilidad, indica que, debido a su agresiva expansión, se acortan localidades en el Ecuador donde realmente resulte oportuno para el negocio iniciar operaciones, debido al reducido tamaño de la población y factores logísticos y, el rápido crecimiento, acorta los tiempos de entrenamiento, capacitación y experiencia del personal para asumir nuevos cargos dentro de la organización.

Las amenazas las visualiza latentes debido a la propuesta de productos que maneja la cadena. En ese sentido, existe siempre incertidumbre, sobre todo en temas de importación, sobre cuál será a futuro el marco legal o las regulaciones tributarias, obligando a la compañía a trabajar sus estrategias en el mediano y corto plazo.

En contraste, indica que existen grandes oportunidades de captar nuevos clientes, trabajando en cambiar la percepción en cuanto a la calidad de productos que ofrece la cadena de autoservicios y, presentando opciones atractivas al mercado de artículos de calidad y a precios convenientes.

El entrevistado afirma, que la cadena busca generar una experiencia de compra cómoda y casera. En ese orden, los clientes que visitan TIA pueden realizarlo sin, necesariamente, prestar ardua atención a su atuendo o vestimenta, por el contrario a lo que podría suceder con los clientes que visiten las otras cadenas de autoservicios.

En cuanto a innovación, se propone que, siempre que exista oportunidad de ampliar el tamaño de los pisos de venta, estará presente la opción de incorporar al surtido nuevas unidades de negocio, tal como puede ser, por ejemplo, un segmento dedicado a la exhibición y venta de muebles fáciles de ensamblar.

Finalmente, el Sr. Muñoz, plantea que la estrategia comercial que se está aplicando, y debe continuar, es la comunicación. La empresa ha optado por dejar a un lado el trabajo en bajo perfil para dar a conocer a la sociedad qué es TIA, a qué se dedica, cómo ha crecido y cómo impacta positivamente en el Ecuador a través de la estabilidad y apertura que ofrece con las miles plazas de empleo que existen de forma directa e indirecta.

### **3.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA.**

La encuesta fue realizada aleatoriamente a los transeúntes que circulaban en proximidad a las sucursales de los 3 autoservicios antes mencionados en las ciudadelas: Alborada, Samanes y Urdesa.

La investigación se efectuó con el objetivo de determinar las preferencias y razones de compra de los clientes, además de conocer su punto de vista sobre las oportunidades de mejora que tiene la compañía.

El 64% de los resultados corresponden a la opinión del sexo femenino, mientras el 36% corresponde a la opinión del sexo masculino. Del total de personas encuestadas, el 68% corresponde a la edad de entre 20 y 29 años y el 26% a la edad de entre 30 y 39 años. El 7% de las respuestas corresponderán a edades de entre 40 y 59 años.

A continuación, se exponen y analizan los resultados hallados de la encuesta realizada.

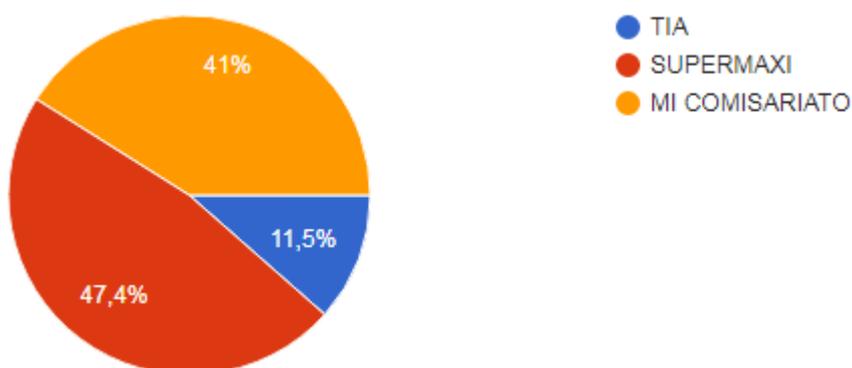
- Usualmente, ¿Dónde realiza sus compras?

Variables	Frecuencia
SUPERMAXI	47,40%
MI COMISARIATO	41,00%
TIA	11,50%
Total	100%

**Tabla 8** Frecuencia – Pregunta 1.

**Fuente:** Encuesta.

**Autor:** Paul Román.



**Ilustración 4** Pastel – Pregunta 1.

**Fuente:** Encuesta

**Autor:** Paul Román.

El 47,4% de los encuestados manifestó que realizaba sus compras con frecuencia en Supermaxi, el 41% indicó que las realizaba por lo general en Mi Comisariato, mientras un 11,5% respondió que las realizaba en TIA.

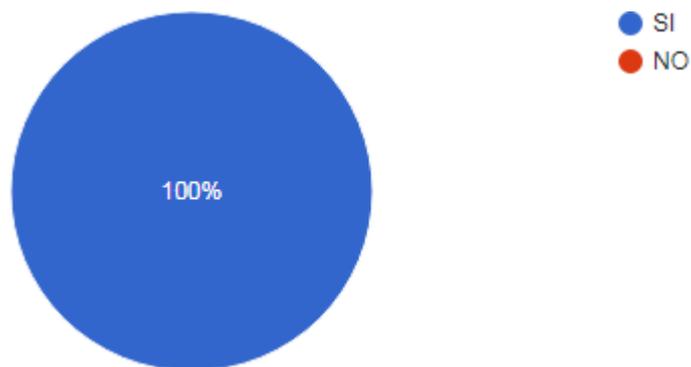
- ¿Ha realizado compras en los otros supermercados que no seleccionó en la pregunta 1?

Variables	Frecuencia
Si	100%
No	0%
Total	100%

**Tabla 9** Frecuencia – Pregunta 2.

**Fuente:** Encuesta.

**Autor:** Paul Román.



**Ilustración 5** Pastel – Pregunta 2.

**Fuente:** Encuesta.

**Autor:** Paul Román.

La respuesta a la pregunta comprueba lo antes expuesto por uno de los entrevistados. El 100% de los encuestados manifestó haber visitado y realizado compras en las tres cadenas de supermercados citadas.

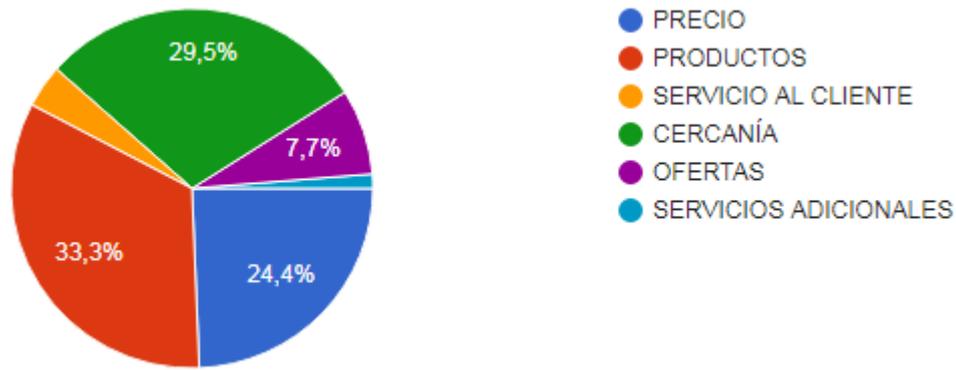
- **¿Cuál es la principal razón para elegir un supermercado?**

Variables	Frecuencia
Productos	33%
Cercanía	30%
Precio	24%
Ofertas	8%
Servicio al cliente	4%
Servicios Adicionales	1%
Total	100%

**Tabla 10** Frecuencia – Pregunta 3.

**Fuente:** Encuesta.

**Autor:** Paul Román.



**Ilustración 6** Pastel – Pregunta 3.

**Fuente:** Encuesta.

**Autor:** Paul Román.

Al consultar sobre el factor determinante que influía en su elección del autoservicio donde realizar sus compras, el 33% de los encuestados indicó que elegía el autoservicio por la variedad de productos que ofrecen, el 29,5% indicó que la principal razón era la cercanía y, el 29,5% respondió que buscaba un supermercado en particular por su propuesta de precios.

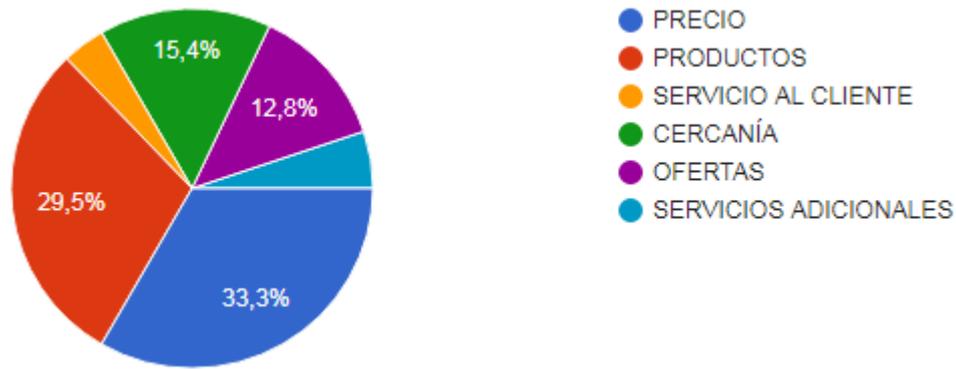
- **¿Qué lo motivaría a elegir otro supermercado diferente al que usualmente usted visita?**

Variables	Frecuencia
Precio	33%
Productos	30%
Cercanía	15%
Ofertas	13%
Servicios adicionales	5%
Servicio al cliente	4%
Total	100%

**Tabla 11** Frecuencia – Pregunta 4.

**Fuente:** Encuesta.

**Autor:** Paul Román.



**Ilustración 7** Pastel – Pregunta 4.

**Fuente:** Encuesta.

**Autor:** Paul Román.

El 33,3% de los sujetos de estudio indicaron que cambiarían su usual supermercado si otro autoservicio les ofreciera una mejor propuesta de precio, el 29,5% indicó que lo haría por una mejor propuesta de surtido de productos y el 15,4% si la sucursal les resultara conveniente por ubicación.

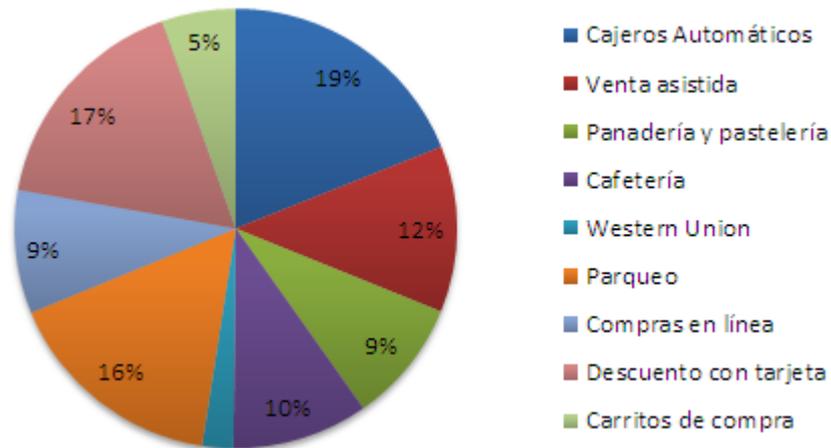
- **A su criterio, elija 3 servicios adicionales que debería tener un supermercado.**

Variables	Frecuencia
Cajeros Automáticos	19%
Descuento con tarjeta de afiliado	17%
Parqueo	16%
Venta asistida de carnes y embutidos	12%
Cafetería	10%
Panadería y pastelería	9%
Compras en línea	9%
Carritos de compra para adultos mayores	5%
Western Union	2%
Total	100%

**Tabla 12** Frecuencia – Pregunta 5.

**Fuente:** Encuesta.

**Autor:** Paul Román.



**Ilustración 8** Pastel – Pregunta 5.

**Fuente:** Encuesta.

**Autor:** Paul Román.

Para los encuestados, los principales 3 servicios adicionales que un supermercado debe tener son: Cajeros automáticos, con el 19% de las respuestas; Parqueo, con el 16% y; Descuento con tarjeta de afiliado, con el 17%.

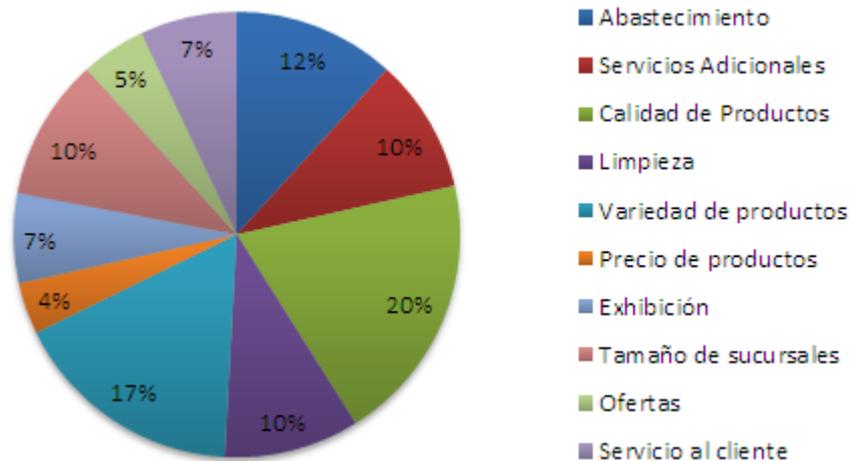
- **A su criterio, elija 3 aspectos en los cuales TIA debería mejorar.**

Variables	Frecuencia
Calidad de Productos	20%
Variedad de productos	17%
Abastecimiento	12%
Servicios Adicionales	10%
Limpieza	10%
Tamaño de sucursales	10%
Exhibición	7%
Servicio al cliente	7%
Ofertas	5%
Precio de productos	4%
Total	100%

**Tabla 13** Frecuencia – Pregunta 6.

**Fuente:** Encuesta.

**Autor:** Paul Román.



**Ilustración 9** Pastel – Pregunta 6.

**Fuente:** Encuesta.

**Autor:** Paul Román.

En cuanto a los aspectos, que los sujetos de estudio consideran que la cadena de supermerados, TIA, debe mejorar, se encuentra en primer lugar con el 20% de votos: la calidad de los productos, información que valida lo expuesto por uno de los gerentes entrevistados. En segundo lugar con el 17% se encuentra la variedad de productos y, en tercer lugar con el 12% de los votos se ubica el abastecimiento.

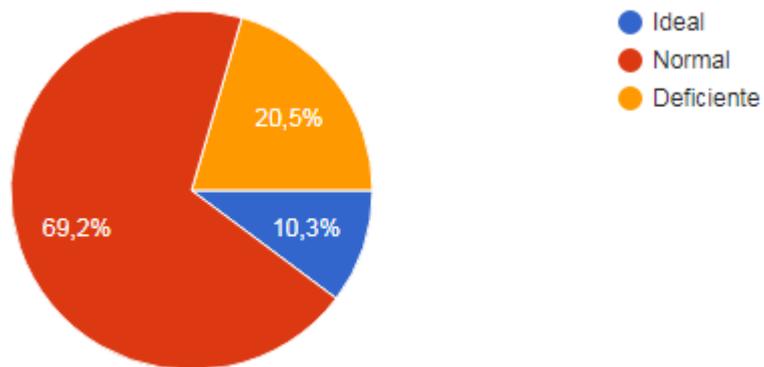
• **¿Cómo calificaría la comunicación de TIA en medios publicitarios?**

Variables	Frecuencia
Ideal	10%
Normal	69%
Deficiente	21%
Total	100%

**Tabla 14** Frecuencia – Pregunta 7.

**Fuente:** Encuesta.

**Autor:** Paul Román.



**Ilustración 10** Pastel – Pregunta 7.

**Fuente:** Encuesta.

**Autor:** Paul Román.

El 69,2% de los encuestas califica la gestión en medios publicitarios de cadena de autoservicios TIA como normal, el 20,5% como deficiente y el 10,3% como idea.

### 3.4 BALANCED SCORECARD.

BALANCED SCORECARD (BSC) / CUADRO DE MANO INTEGRAL							
Perspectiva	Diagnóstico	Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta	Iniciativas o plan de acción		
Financiera	Las ventas netas de la empresa disminuyeron en el último trimestre	* Incrementar las ventas netas por secciones * Aumentar las ventas corporativas * Elevar el número de tickets de venta.	* Venta neta vs. Año anterior. * Registro de ventas corporativas * Facturas emitidas.	*+2% vs año anterior.	* Definición de ofertas. *Revisión de precios de venta. *Actualización de listado de contactos de empresas. *Facilitar medios de pago.		
Cientes	Cientes no sienten satisfacción del servicio ofrecido.	Mejorar la percepción del cliente en cuanto a la empresa.	* Encuesta de sondeo a clientes. * Libro de recomendaciones en las sucursales.	* 80 *10%	Establecer capacitaciones continuas al personal de las sucursales.		
Perspectiva Interna	Proceso de Administración del cliente	Disminución de clientes registrados con tarjeta Mas	Ampliar la base de datos de clientes	Base de datos	>500000	Estrategia de fidelización y actualización de datos	
	Proceso de Innovación del producto	La empresa tiene limitados productos con marca propia	Desarrollar nuevos productos de marca propia	Ingresos por productos nuevos (%)	* 50%	Desarrollar nuevos producto bajo marca propia.	
	Proceso de Administración de Operaciones	* Deficiente atención al cliente.* Precios de productos mal impresos * Falta de personal en las cajas	* Mejorar el servicio al cliente. * Imprimir correctamente los precios de venta. * Rotar mejor al personal de cajas.	* Llamados de atención al jefe de sucursal o en el libro de sugerencias. *Lista de precios. *Número de empleados	* 0% * Todos los días. * Al menos 3 cajeros cada turno	* Establecer un programa de mejoramiento continuo. * Definir un horario para revisión de precios. * Redistribuir funciones del personal.	
Procesos legales y sociales.	Existe mucha mercadería que va al botado por estar próxima a caducar.	Reducir el botado.	% de Botado.	<50%	Depurar los surtidos de las tiendas, revisar los pedidos y ajustar las cantidades a enviar según el consumo.		
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital Humano (Habilidades, capacitación y conocimiento)	Incompleta capacitación al personal.	Instruir a los colaboradores correctamente en base a sus funciones.	* Evaluación de desempeño * Promedio de horas de capacitación por colaborador.	*2 veces al año. *24 horas cada trimestre.	Plan de capacitación.	
	Capital de información (Sistemas, base de datos, redes)	Incongruencia en la información que proporcionan las bases de datos disponibles.	Unificar criterios de medición y publicación de resultados.	Reportes e información de ratios.	100%	Plan de revisión, depuración y corrección de la información disponible y las fórmulas de cálculo.	
	Capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo), clima laboral.	Los colaboradores consideran que al compañía no tiene cultura laboral establecida.	Desarrollar e implementar cultura laboral en los colaboradores.	Encuestas a los colaboradores	3 Actividades de integración y esparcimiento cada trimestre.		Plan de acción para inculcar cultura laboral en los colaboradores.
		Falta de liderazgo para el manejar equipos de trabajo.	Cambiar el estilo de liderazgo de ciertos gerentes de la empresa.	Encuesta a los empleados sobre la satisfacción del estilo de liderazgo de los gerentes.	100%	Capacitaciones de liderazgo.	
		Las metas del personal no están alineadas a las del Balance Score Card (BSC)	Alinear a la organización para el logro de sus objetivos.	Encuesta sobre la conciencia estratégica.	90%	Capacitaciones al personal	
Largos períodos de tiempo para recibir respuestas de un equipo de trabajo para proyectos.		Alinear a las colaboradores al cumplimiento de sus compromisos.	Resultados de los proyecto en equipos de trabajo.	Incrementar la participación del mercado en un 20%	Establecer tiempos de cumplimiento de funciones y capacitaciones de proyectos al personal		

El Balanced Scorecard responde al objetivo 3 de la investigación.

- **Ofertas.**

La empresa debe realizar el análisis minucioso de los productos a ofertar para garantizar la respuesta positiva del mercado, la misma que se refleja en el aumento de ventas. Se debe buscar además, la rotación de productos en las listas de ofertas, para que la oferta de artículos no se convierta en promoción tradicional.

- **Precios de productos.**

Los precios de venta que determine la empresa para los productos deben ir acorde a los precios del mercado. De forma periódica se deben realizar competencias de precios y, ajustarlos lo más posible al precio de la competencia, sin perder en consideración los márgenes de la compañía.

- **Base de datos de clientes corporativos.**

Grandes volúmenes de consumo corresponden a acuerdos empresariales, por este motivo, la actualización de contactos de clientes corporativos puede permitir establecer nuevos lazos de relaciones comerciales y, abrir oportunidades hacia negociaciones que se concreten en ventas.

- **Medios de pago.**

Se debe extender a los clientes facilidades de medios y formas de pago; herramienta clave para captar la atención de consumidores que buscan satisfacer sus necesidades y realizar un desembolso que les resulte conveniente.

- **Programas de capacitación.**

Se establece como plan de acción capacitación al personal de sucursales en cuanto a servicio al cliente y, al de oficina, en cuanto a liderazgo.

La capacitación continua de la fuerza de ventas permitirá a la empresa cubrir los vacíos, producto del rápido proceso de adaptación al abrir una nueva sucursal. Además, le permitirá mantener motivado al personal para ofrecer correcto servicio al cliente.

La capacitación continua a los colaboradores administrativos, en cuanto a liderazgo y trabajo en equipo, le permitirá a la compañía establecer una estructura sólida de colaboradores que realicen sus funciones de forma colaborativa y hacia el cumplimiento de metas en conjunto.

- **Fidelización de clientes.**

La fidelización de los clientes no debe basarse únicamente en otorgar una tarjeta de descuento y puntos por compras. Los planes de fidelización deben buscar que el consumidor se sienta identificado con la organización y perciba que recibe beneficios reales por sus compras, tales como son: premios, reconocimientos, beneficios y descuentos especiales.

- **Productos de marca propia.**

El desarrollo de productos de marca propia de calidad y, su trabajo de posicionarlos en la mente del consumidor, puede resultar positivo para la

compañía al tener exclusividad de artículos que los clientes deberán buscar únicamente en las sucursales de la cadena.

- **Trabajo operativo en las sucursales.**

El plan de acción hacia el trabajo operativo de las sucursales debe buscar la reducción de errores en cuanto al etiquetado de precios y, la rotación correcta de personal en las cajas, para evitar la acumulación de clientes en los puntos de venta en horas pico.

- **Definición del surtido.**

Deben existir planes periódicos de revisión del surtido y cantidades a exhibir por sucursal, de esta manera se logrará el rendimiento óptimo de los espacios; reduciendo el botado de productos ya sea por poco consumo o, por cantidades excesivas de un artículo en las perchas.

- **Líneas de productos.**

A la par de la ampliación en metros cuadrados disponibles para la venta, la empresa debe buscar incorporar al surtido nuevas líneas de productos que actualmente su competencia maneja y los clientes buscan. Líneas de productos como: panadería y pastelería, cafetería, balanceado para animales, productos orgánicos, línea vegetariana, colchones, muebles y línea blanca.

- **Bases de datos.**

Las plataformas de descarga de información de la compañía deben revisarse y depurarse para permitir a los colaboradores obtener información veraz que no discierna de una fuente u otra de consulta. El plan debe comprender la corrección de la información y la forma de cálculo de la misma.

- **Cultura Laboral.**

La socialización de los valores, normas y hábitos laborales de la compañía a través de actividades de integración y esparcimiento para los colaboradores, fortalecerá las prácticas productivas y la vinculación de los empleados con la compañía y sus equipos de trabajo.

- **Funciones y proyectos.**

Se deben establecer, con claridad para los colaboradores, las funciones y la importancia del correcto cumplimiento de las mismas para la organización. Debe existir, en el plan de acción, la socialización de los proyectos de la compañía para que, los equipos de trabajo, ejerzan su rol y permitan el correcto flujo de los procesos en tiempo y forma.

## **CONCLUSIONES**

Los componentes teóricos relacionados al proceso de administración estratégica en los negocios de autoservicios se desarrollaron en el presente trabajo permitiendo obtener resultados que derivaron en planes de acción. La definición de la situación actual de la compañía a través de su visión, misión, objetivos y estrategias actuales; para luego dar paso al uso de herramientas de análisis tales como: análisis FODA, calificación de riesgo, diagrama de pescado y análisis de la cadena de valores, permitieron generar nuevas estrategias para la compañía a partir del análisis de la información recopilada.

Tiendas Industriales Asociadas (TIA) S.A. es una compañía que ha apostado, como estrategia competitiva, por cobertura y ubicación estratégica. El crecimiento es constante y cada vez es mayor el número de sucursales que inician operaciones. La cadena mantiene enfoque en el concepto de venta por oportunidad, en la cual se busca ofrecer siempre al mercado productos puntuales que sean altamente atractivos para los clientes y, de esta manera, pueda presentarse el resto del surtido durante la visita de compra.

El mercado en general es cambiante, las poblaciones aumentan y es por ello que las ideas de negocio también evolucionan. La que en sus inicios fue la nueva experiencia de compra hoy busca entender un poco más los gustos y preferencias de los consumidores para adaptarse a ellos y buscar su permanencia competitiva. Los tiempos de compra son cada vez más cortos y se deben dar las facilidades a los clientes de poder adquirir todo lo que necesitan en un solo lugar, en el menor tiempo posible y en las mejores condiciones.

El consumidor se vuelve especialista, gusta de los detalles y el valor agregado que le puede ofrecer la experiencia de compra. El cliente es recurrente pero no exclusivo, por cuanto las propuestas existentes en el mercado son muy similares y no existe una verdadera afiliación en particular.

Producto del presente trabajo de investigación se establece que la estrategia de expansión de la compañía es positiva ya que la cercanía es valorada por los clientes. Prevalece aún, en la mente de los clientes potenciales, el desvalorado concepto sobre la calidad de productos ofrecida por la cadena.

Al cliente es observador, le gusta comparar y sentirse cómodo durante su visita y, partiendo de ello, la propuesta de surtido en el punto de venta es de suma importancia, a tal punto de poder modificar la decisión de compra de los clientes al momento de elegir un autoservicio.

La compañía debe evaluar su concepto de formatos de tiendas en cuanto al tamaño y estudiar la posibilidad de ampliar los metros cuadrados destinados para la venta. Con esto, la empresa podría ampliar su surtido, añadir nuevas líneas de productos, unificar los servicios adicionales, que hoy en día se ofrecen en sucursales puntuales y, ofrecer un ambiente más organizado y limpio sin dejar de ser acogedor.

Las ofertas han resultado ser atractivas para los consumidores y los precios no han sido principal punto de observación. La empresa, sin embargo, debe mejorar su cadena de abastecimiento, por cuanto tener productos agotados puede suponer la pérdida total de la posible venta a un cliente. Una eficiente logística de aprovisionamiento generaría confianza y seguridad en los clientes potenciales para no dudar en visitar el punto de venta en presencia de una necesidad.

Finalmente la compañía debe fortalecer sus planes de afiliación ya que, los clientes buscan sentirse identificados con la organización y premiados por sus compras. Se podría establecer una diferenciación de precios, como actualmente maneja su competencia y, dar a conocer todas las actividades de vinculación con la sociedad que realiza para posicionarse como actualmente es: una empresa comprometida con el desarrollo del país.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cadena, H. (2 de AGOSTO de 2015). *VIVEUSA*. Obtenido de <http://www.viveusa.mx/articulo/2015/08/02/compras/las-10-tiendas-departamentales-mas-grandes-del-mundo>
- Cavagnaro, J. (2016). 500 Mayores Empresas del Ecuador. *Vistazo*, 156.
- Comercio. (23 de Mayo de 2014). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/guayaquil-edificios-crecimiento-urbano.html>
- David, S. J. (2014). *Manual de planeación corporativa para empresas*. Colombia.
- Días, M. d. (3 de Septiembre de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>
- Digital, F. (16 de SEPTIEMBRE de 2014). *FINANZAS DIGITAL*. Obtenido de <http://www.finanzasdigital.com/2014/09/conoce-las-10-cadenas-de-supermercado-mas-grandes-del-mundo/>
- Ekos, R. (2012). Nueva ruta de consumo en Ecuador. *Revista Ekos Negocios*.
- Española, R. A. (Agosto de 2017). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=YkMAc5U>
- ESPOL. (s.f.). *ICM ESPOL*. Obtenido de [https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14779/43/2\\_SECTORE%20MUNICIPALES.pdf](https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14779/43/2_SECTORE%20MUNICIPALES.pdf)
- Favorita. (2012). *Historia Coporación Favorita*. Obtenido de <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/historia>
- Hernandez, B. (15 de Octubre de 2012). *Administración Estratégica*. Obtenido de <http://admiestra.blogspot.com/2012/10/beneficios.html>
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. Ciudad de Mexico: Grupo Editorial Patria.
- INEC. (s.f.). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Jaen, G. (21 de NOVIEMBRE de 2012). *INFORMA BTL*. Obtenido de <http://www.informabtl.com/las-5-cadenas-comerciales-mas-fuertes-del-mundo/>
- Jubete, A. F. (20 de FEBRERO de 2014). *LOS CINCO MEJORES*. Obtenido de <http://www.los5mejores.com/labocamagazine/el-primer-supermercado/>
- Katerin, G. R. (2016). *Características de la administración*. Uruguay: Acedemia.
- Magda. (2017). Obtenido de <http://www.magda.ec/nuestra-empresa>
- Pensante. (17 de Marzo de 2016). *Pensante*. Obtenido de <https://educacion.elpensante.com/la-investigacion-exploratoria/>

- Porter, M. (2015). *Estrategias Competitivas*. Ciudad de Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Rosado, E. (Agosto de 2017). *Grupo El Rosado*. Obtenido de <https://www.elrosado.com/Home/InternaG>
- Sampieri. (2012).
- TIA. (2016). *Localizador de tiendas*. Obtenido de <http://tia.com.ec/locales>
- TIA. (Agosto de 2017). Obtenido de <https://www.corporativo.tia.com.ec/pagina/historia>
- Universo. (17 de Octubre de 2013). *El Universo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/10/17/nota/1591366/nuevo-supermaxi-ciudad-colon>
- Zacarías, T. H. (2014). *Teoría general del administración*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.

## ANEXOS

### Categorías de productos.

ARTICULOS PARA BEBE Y NINO	JUEGOS
ROPA DE DORMIR INFANTIL Y JUVENIL	JUEGOS DE MESA
ROPA DE FRIO	MUNECAS
ROPA DE NAVIDAD	PELUCHES
ROPA EXTERIOR INFANTIL	PINATERIA EN JUGUETERIA
ROPA EXTERIOR JUVENIL	PISTAS
ROPA INTERIOR INFANTIL	PLAYA EN JUGUETERIA
ROPA INTERIOR JUVENIL	ROBOTS
ROPA PARA BEBE	RODADOS
TEMPORADA ESCOLAR	SONIDOS DE JUGUETERIA
TEMPORADA PLAYA	TELEFONOS-RADIOS
TEMPORADA NAVIDEÑA	TEMPORADAS JUGUETERIA
ARTICULOS PARA PLAYA	VARIOS JUGUETERIA
COSTURERIA	ACCESORIOS ESCRITURA
EQUIPAMIENTO DE BANO	ACTIVIDADES
EQUIPAMIENTO DE MESA	CARPETAS
EQUIPAMIENTO PARA DORMITORIO	COMPUTACION
EQUIPAMIENTO PARA SALA	ESCRITORIO
IMPLEMENTOS DE COCINA	ESCRITURA
LIMPIEZA	GEOMETRICOS
MEDIAS DE NYLON PARA DAMAS	PAPELERIAS
MEDIAS DE VESTIR	PORTA UTILES Y ACCESORIOS
MEDIAS DEPORTIVAS	REGALOS
MEDIAS ESCOLARES	REVISTAS Y LIBROS
LENCERIA	ADORNOS VARIOS NAVIDENOS
ROPA DE FRIO PARA DAMA	ARBOLES NAVIDAD
ROPA EXTERIOR PARA DAMA	DECORACION HOGAR
ROPA INTERIOR PARA DAMA	GUIRNALDAS
TEMPORADA PLAYA DAMA	LUCES
ACCESORIOS PARA CABALLERO	PAPELERIA NAVIDENA
ROPA DE FRIO PARA CABALLERO	VARIOS ARTICULOS NAVIDENOS
ROPA EXTERIOR PARA CABALLERO	AGUAS
ROPA INTERIOR PARA CABALLERO	BEBIDAS ALCOHOLICAS
ACCESORIOS DE CUIDADO PERSONAL	BEBIDAS SIN ALCOHOL
BOLSOS, VALIJAS Y MALETINES	CANASTAS Y ENVASES
CALZADO DE LLUVIA	GASEOSAS
CALZADO DE LONA	JUGOS E HIDRATANTES
CALZADO DE VESTIR	ACEITES

CALZADO DEPORTIVO	ALIMENTOS EN CONSERVAS
CALZADO ESCOLAR CASUAL	ARROZ
CALZADO ESCOLAR DEPORTIVO	CAFE
CARTERAS Y ACCESORIOS	CEREALES
PANTUFLAS	CHOCOLATES
PARAGUAS Y ENCAUCHADOS	CONDIMENTOS
ZAPATILLAS PLAYERAS	ENDULZANTES
CERAMICA	FRUTAS EN CONSERVAS
DECORACION	FRUTAS SECAS
VIDRIO	GRANJA
ACCESORIOS DE COCINA	GRANOS
ACCESORIOS DE LAVANDERIA	GRASAS
ARTICULOS DE LIMPIEZA	HARINAS
MASCOTAS	INFANTILES
ORGANIZACION	INFUSIONES
COLADORES	MASCOTAS VARIOS
CUBIERTOS	PANES
HIELERAS	PASTAS
JARROS-VASOS	PESCADOS EN CONSERVAS
MOLDES	POSTRES
OLLAS-CALDEROS-CANTINAS	REPOSTERIA
PLATO-BANDEJA-FUENTES	SALSAS
PROTECCION DE ALIMENTOS	SUPLEMENTO
REPOSTEROS	UNTABLES
SARTEN-PAILA	GOLOSINAS
TAZONES-ENSALADERAS	CARAMELOS
TERMICOS	CHOCOLATES EN GOLOSINAS
UTENSILIO COCINA	CONFITES VARIOS
AUDIO Y VIDEO	GALLETAS
COMPUTACION	GALLETAS DULCES
FERRETERIA	GALLETAS SALADAS
ILUMINACION	MINIATURAS
JARDINERIA	PASTELERIA EN GOLOSINAS
LINEA AUTOS	SNACKS
LINEA BLANCA	WAFFERS
LINEA HOGAR	BEBIDAS LACTEAS
MUEBLES Y DECORACION	BEBIDAS NATURALES
PILAS	COMIDAS LISTAS
TELEFONIA ACCESORIOS	COMIDAS RAPIDAS
BANO	CREMA DE LECHE

DESCARTABLES LIMPIEZA	LECHES NO REFRIGERADAS
FUMIGACION	LECHES VARIAS
LAVADO Y CUIDADO DE ROPA	POSTRES LACTEOS
SUPERFICIES	QUESO
AFEITADO	YOGURES
CUIDADO DEL CABELLO	COMIDAS LISTAS
CUIDADO FACIAL, MANOS Y CUERPO	CONGELADOS DEL MAR
DESODORANTES CORPORALES	FRUTAS CONGELADAS
FRAGANCIAS Y REGALOS	HELADOS
HIGIENE ORAL	PREPARADOS
JABONES DE TOCADOR Y ACCESORIOS PARA BANO	VEGETALES
LINEA INFANTIL	AVES
MEDICAMENTOS	CERDO
PROTECCION FEMENINA Y PARA ADULTOS	MARISCO
BEBES	OTRAS CARNES
BISUTERIA INFANTIL	RES
COTILLON DE JUGUETERIA	EMBUTIDOS NAVIDENOS
DEPORTES	JAMONES
DIDACTICO	MORTADELAS
ENTRETENIMIENTO EN JUGUETERIA	OTROS EMBUTIDOS
HORA LOCA EN JUGUETERIA	SALCHICHAS
INFLABLES	FRUTAS
INSTRUMENTOS	VERDURAS Y VEGETALES
COCINA	ELABORADOS CON HARINA
CUIDADO Y ACCESORIOS DE CALZADO	GRASAS LACTEAS

## Encuesta.

Sexo
Masculino
Femenino
Edad
20 - 29
30 - 39
40 - 49
50 - 59
Usualmente, ¿Dónde realiza sus compras?
TIA
SUPERMAXI
MI COMISARIATO
¿Ha realizado compras en los otros supermercados que no seleccionó en la pregunta 1?
SI
NO
¿Cuál es la principal razón para elegir un supermercado?
PRECIO
PRODUCTOS
SERVICIO AL CLIENTE
CERCANÍA
OFERTAS
SERVICIOS ADICIONALES
¿Qué lo motivaría a elegir otro supermercado diferente al que usualmente usted visita?
PRECIO
PRODUCTOS
SERVICIO AL CLIENTE
CERCANÍA
OFERTAS
SERVICIOS ADICIONALES

A su criterio, elija 3 servicios adicionales que debería tener un supermercado
CAJEROS AUTOMÁTICOS
VENTA ASISTIDA DE CARNES Y EMBUTIDOS
PANADERIA Y PASTELERIA
CAFETERIA
WESTERN UNION
PARQUEO
COMPRAS EN LÍNEA
DESCUENTO CON TARJETA DE AFILIADO
CARRITOS DE COMPRA PARA ADULTOS MAYORES
A su criterio, elija 3 aspectos en los cuales TIA debería mejorar
ABASTECIMIENTO
SERVICIOS ADICIONALES
CALIDAD DE PRODUCTOS
LIMPIEZA
VARIEDAD DE PRODUCTOS
PRECIO DE PRODUCTOS
EXHIBICIÓN
TAMAÑO DE SUCURSALES
OFERTAS
SERVICIO AL CLIENTE
¿Cómo calificaría la comunicación de TIA en medios publicitarios?
Ideal
Normal
Deficiente

**Guía de observación.**

GUIA DE OBSERVACIÓN			
Supermercado	1	2	3
<u>Del establecimiento</u>			
Ubicación			
Número de familia de productos ofertados			
Venta asistida de carnes y embutidos			
Panadería			
Cajeros Automáticos			
Western Union			
Parqueo			
Tarjeta de descuento			
Baños			
Carrito de compras especial para adultos mayores.			
<u>Del cliente</u>			
Medio de arribo al establecimiento			
Sexo del cliente			
Rango de edad			

## Guía de entrevista.

GUIA DE ENTREVISTA	
Nombre	
Rol	
1	¿Cuál cree usted que ha sido la clave de éxito de TÍA?
2	¿Cuáles son los departamentos claves en la compañía?
3	¿Cuál es el flujo de la cadena de valor que ofrece TÍA?
4	Breve FODA de TÍA
5	¿En qué aspectos TÍA lleva una ventaja competitiva sobre los demás autoservicios?
6	¿En qué aspectos los otros supermercados llevan ventaja competitiva sobre TÍA?
7	Desde su punto de vista, ¿Por qué un cliente visita Mi Comisariato, Supermalia o TÍA?
8	¿En qué aspectos considera usted que TÍA debe innovar para satisfacer las necesidades de sus clientes?
9	¿Cuáles estrategias competitivas debería aplicar la compañía para mejorar su participación en el mercado?