



**Pontificia Universidad
Católica del Ecuador**
Seréis mis testigos

MANABÍ

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

**FACTORES DE CONTINUIDAD Y RESILIENCIA EN LAS MIPYMES DEL SECTOR
DE SUPERMERCADOS Y MICROMERCADOS EN LA CIUDAD DE CHONE**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL**

SUBLÍNEA

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

PREVIO AL TÍTULO DE

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA

GEMA ROMINA ROSERO ZAMBRANO

TUTOR

MGTR. ÓSCAR IVÁN CERÓN TATAC

CHONE, ENERO, 2023

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

Mgr. Oscar Iván Cerón Tatac

C.C. 1310821911

Tutor del trabajo de integración curricular

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador aprueba el presente trabajo de integración curricular en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí.

PRIMER LECTOR

Hilarión José Vegas Meléndez, Ph. D.

C.C. 1758617730

SEGUNDO LECTOR

David Alejandro Zaldumbide Peralvo, Mg.

C.C. 1720536851

TERCER LECTOR

Dayana Valdés Pérez, Ph.D.

C.C. 0960150993

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Chone, enero 2023

f:

Gema Romina Rosero Zambrano

C.C. 1316740537

Santa Martha, Chone

gemarosero99@gmail.com

+593 987255278

DECLARACIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

Gema Romina Rosero Zambrano

C.C. 1316740537

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación principalmente a Dios, por ser mi luz en mi camino, por darme sabiduría y fortaleza para culminar mi formación profesional.

A mis padres, Francisco Ricardo Rosero Cedeño y Marcia Jacenia Zambrano García, quienes me dieron vida, consejos, educación y apoyo incondicional para poder llegar a esta instancia de mis estudios.

Gema Romina Rosero Zambrano

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por ser mi guía y protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mis padres, por confiar en mis decisiones. No ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a sus aportes, a su amor, a su inmensa bondad y apoyo he logrado culminar mis estudios universitarios. Les agradezco, y hago presente mi gran afecto hacia ustedes.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí, la carrera de administración de empresas por haberme aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar mi carrera.

A mis maestros por sus enseñanzas para desarrollarme profesionalmente y haber brindado todos sus conocimientos para seguir adelante día a día.

Agradezco también a mi director de tesis Ing. Oscar Cerón, por su valiosa guía, conocimiento científico, asesoramiento y paciencia durante el desarrollo de la misma.

Gema Romina Rosero Zambrano

Resumen

Esta investigación cualitativa analizó los factores de continuidad y resiliencia en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del sector de supermercados y micromercados en Chone, porque las empresas logran afrontar cualquier tipo de circunstancia adversa ante una crisis económica cuando priorizan la resiliencia organizacional. Así, se realizó una investigación descriptiva, analítica y de campo entre enero y julio de 2022, aplicando una entrevista semi estructurada al gerente de cuatro supermercados y tres micromercados sobre temas relacionados a la oferta competitiva y a los factores que permiten su continuidad y resiliencia; también se aplicó una ficha de observación a los negocios estudiados. Con la ficha de observación se corrobora que las líneas de productos ofertadas en estos negocios son: variedad en alimentos de primera necesidad y para mascotas, accesorios del hogar, bebidas, licores, electrodomésticos y vestimenta. La entrevista evidencia que los supermercados nacionales y locales tienen mejores estrategias de negocios y mercado comparados a los micromercados investigados porque promocionan productos a menor precio, con crédito directo y a largo plazo. Un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) verifica que, en efecto los micromercados locales no elaboran productos propios, ni todos cuentan con páginas *web* y/o redes sociales, pese a lo cual han superado obstáculos presentados por confinamiento o estados de excepción. Se concluye que no toda empresa tiene capacidad de resiliencia, por lo que es importante que cuenten con una gerencia profesional, capacidad productiva, disciplina grupal y tareas específicas.

Palabras clave: resiliencia, oferta y demanda, planificación estratégica

Abstract

This qualitative research study analyzed those factors of continuity and resilience in Micro-, Small, and Medium-sized Enterprises (MSMEs) on businesses related to the supermarket and micro market sector in Chone, given that organizations manage any adverse conditions when dealing with economic crisis if they prioritize organizational resilience. Hence, a descriptive, analytical and field research study was carried out from January through July 2022, by conducting a semi-structured interview with the manager of four supermarkets and three micro markets to gather data on issues related to competitive supply and factors that build business continuity and resilience; a data observation sheet was used in the businesses under study as well. The data observation sheet findings verify that product lines offered by these businesses are variety of staple foods, pet food, home accessories, beverages, liquors, home appliances, and clothing. The interview findings point out that national and local supermarkets have better business marketing strategies compared to the micro markets under study, since they promote lower-priced products with direct longer-credit terms. A strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis confirms that indeed, local micro markets do not have their own brands, nor do they all have web pages and/or social networks, despite which they have overcome obstacles because of the confinement or states of exception. It is concluded that not all businesses have resilience capability, so that it is important for them to have professional management, production capacity, team discipline, and specific tasks.

Keywords: resilience, supply and demand, strategic planning

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen.....	¡Error! Marcador no definido.
Abstract.....	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	1
Continuidad y resiliencia en una empresa.....	1
Eventos destructivos suscitados en Ecuador e implementación de la resiliencia organizacional	2
Empresas resilientes en Ecuador	3
Supermercados en Ecuador	5
Supermercados en Manabí	7
Minimercados en tiempos de pandemia por Covid – 19	8
Conceptualización teórica	9
Definición de Supermercado y Minimercado	9
La resiliencia como factor determinante para la continuidad del negocio de las empresas.	10
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
Objetivo General	12
Objetivos específicos.....	12
MÉTODOS Y MATERIALES	13
Población y muestra	13
Actores sociales.....	15
Análisis de la información metodológica	15
RESULTADOS.....	17
Componente 1: Oferta competitiva del sector de supermercados y micromercados en la ciudad de Chone.....	17
Componente 2: Elementos estratégicos que integran y afectan el sector de supermercados y micromercados	29

Matrices estratégicas internas y externas (MEFI - MEFE).....	35
Componente 3: principales factores de la continuidad y resiliencia que permiten afrontar situaciones adversas en las MIPyMES del sector de supermercados y micromercados	39
Principales factores de la continuidad del sector de supermercados y micromercados....	39
Principales factores de resiliencia del sector de supermercados y micromercados	44
DISCUSIÓN	49
Componente 1: Oferta competitiva del sector de supermercados y micromercados en la ciudad de Chone	49
Componente 2: elementos estratégicos que integran y afectan el sector de supermercados y micromercados	51
Componente 3: principales factores de la continuidad y resiliencia que permiten afrontar situaciones adversas en las MIPyMES del sector de supermercados y micromercados	53
CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	60

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Empresas resilientes en Ecuador.....</i>	<i>4</i>
<i>Tabla 2. Sucursales en la Provincia de Manabí de supermercados más grandes del Ecuador 7</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 3. Factor de resiliencia.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 4. Factores que afectan la continuidad en un negocio.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 5. Supermercados y micromercados ubicados en Chone</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 6. Metodología de la investigación.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 7. Supermercado 1</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 8. Supermercado 2.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 9. Supermercado 3.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 10. Supermercado 4.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 11. Micro mercado 1</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 12. Micro mercado 2</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 13. Micro mercado 3</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 14. Supermercado nacional.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 15. Supermercado local.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 16. Micromercado local</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 17. Matriz de fortalezas del sector de supermercados y micromercados.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 18. Matriz de debilidades del sector de supermercados y micromercados</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 19. Matriz de oportunidades del sector de supermercados y micromercados</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 20. Matriz de amenazas del sector de supermercados y micromercados.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 21. Matriz MEFI del sector de supermercados y micromercados.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 22. Matriz MEFE del sector de supermercados y micromercados.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 23. Factores que afectan la continuidad de los supermercados y micromercados</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 24. Factores de Continuidad vs Estrategias de Fortaleza.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 25. Factores de Continuidad vs Estrategias de Oportunidad</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 26. Factores de resiliencia</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 27. Factores de Resiliencia vs Estrategias de Debilidad (para minimizar el impacto) 47</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 28. Factores de Resiliencia vs Estrategias de amenazas (para minimizar el impacto) 48</i>	<i>48</i>

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Imagen 1. Micromercado “El Costo”</i>	60
<i>Imagen 2. Micromercado “K-Pollo”</i>	61
<i>Imagen 3. Micromercado “El Cubano”</i>	62
<i>Imagen 4. Supermercado local “ChonePac”</i>	63

FACTORES DE CONTINUIDAD Y RESILIENCIA EN LAS MIPYMES DEL SECTOR DE SUPERMERCADOS Y MICROMERCADOS EN LA CIUDAD DE CHONE

INTRODUCCIÓN

Los factores que inciden en la resiliencia y continuidad en las empresas, se generan desde la evolución tecnológica y desafíos empresariales que suceden a medida que la globalización va creciendo, y en esencia las MIPyMES han tenido un crecimiento significativo en el país. No obstante, “los/las emprendedores o empresarios deben mostrar perseverancia en el esfuerzo, constancias en el interés y pasión en los objetivos de corto, mediano y largo plazo, permitiendo ser sustentable antes un emergencia sanitaria o crisis económica” (Romero, 2019).

Continuidad y resiliencia en una empresa

En conformidad a estudios basados por Cárdenas y Bolaños (2020), indica que “la continuidad del negocio nos permite identificar las estrategias necesarias para recuperar los principales productos y servicios de una empresa ante un evento severo de interrupción”. Es decir, la empresa tiene la capacidad de seguir ofreciendo los productos o servicios después haber paralizado por un determinado periodo sus actividades operacionales. En cambio, la resiliencia “es la capacidad de anticiparse, prepararse, responder y adaptarse a los cambios con el fin de sobrevivir y crecer” (Estruga, 2021). Es decir, para que las empresas logren el éxito, en ser sostenibles a través del tiempo y puedan afrontar cualquier tipo de cambio, o circunstancias adversas presentados en el mercado ante una crisis económica, deben priorizar y construir la resiliencia organizacional, agregando que necesitan innovar y digitalizarse como herramienta competitiva. Según García, Mejía, y Narváez (2021), señalan que “la innovación

es la clave para transformar la crisis en una oportunidad; y las herramientas digitales es la clave para la supervivencia de las mismas”.

Eventos destructivos suscitados en Ecuador e implementación de la resiliencia organizacional

Por esta razón, la gestión de una crisis es parte del ciclo de vida de una empresa, y poder superar con éxito una emergencia como la que actualmente afecta a organizaciones de todo el mundo. Es lo que va a distinguir a las organizaciones que la puedan superar, de las que por desgracia no sean capaces de hacerlo. En lo que respecta la pandemia, el cambio climático, las crisis y las tendencias de consumo son sólo algunas de las amenazas que actualmente pueden afectar dramáticamente a la manera en que una organización hace negocios y consigue superar y afrontar con éxito las distintas amenazas que ponen en jaque a la entidad. (Edo, 2021)

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC (2017) como se cita en Solís (2018), manifiesta que:

Ante los eventos destructivos suscitados en nuestro país como el proceso eruptivo del volcán Tungurahua en el año 2006, la activación del volcán Cotopaxi en el año 2015, el terremoto de Manabí y Esmeraldas del 2016 y las inundaciones en la provincia de Napo del año 2017, los cuales han dejado evidencia de la necesidad de gestionar la continuidad operativa de pequeñas y medianas empresas en el Ecuador.

A nivel mundial, las actividades empresariales han afrontado importantes desafíos producto de la pandemia por Covid-19. “La situación de emergencia sanitaria global, ha generado preocupación en los líderes empresariales para proporcionar continuidad del negocio

y confianza entre empresario – empresario y empresario - consumidor” (Schmeling, Rankin, y Gamboa, 2020). “La Covid – 19 ha sido una circunstancia inesperada, que ha ocasionado cambios abruptos en la sociedad ecuatoriana, pues sorprendió la cotidianidad y limitó la operatividad y la gestión empresarial” (Useche, Vásquez, Salazar, y Ordóñez, 2021).

En consecuencia, surge la norma ISO 22316 publicada en el año 2017 indicando que esta norma proporciona las pautas para una adecuada implementación de la resiliencia organizacional en las empresas. Además, esta norma apoya la ISO 22301 el cual proporciona una estructura práctica para establecer y gestionar de forma efectiva un sistema de gestión de continuidad de negocio. Esto tiene como propósito afrontar con éxito cualquier situación catastrófica o posibles amenazas que pueda afectar a la empresa. (Edo, 2021)

Empresas resilientes en Ecuador

Para salir de una crisis catastrófica, de excesivas inversiones pasadas o de otra índole que de alguna manera afecta a la economía del país, las empresas tuvieron que innovar estratégicamente permitiendo afrontar los desafíos ante estas situaciones y así potenciar la capacidad de resiliencia. Citando a la Revista Ekos (2021), da a conocer las empresas resilientes que marcaron historia en el Ecuador (tabla 1). Cabe mencionar que esta tabla fue elaborada con la finalidad de conocer su giro comercial o/y actividades económicas.

Tabla 1*Empresas resilientes en Ecuador*

EMPRESAS QUE MARCARON LA HISTORIA			
➤ AIG	➤ Cuenca	➤ Automotores &	➤ Banco
Metropolitana	Alcaldía	Anexos	Bolivariano
➤ Banco Pacífico	➤ Contecon	➤ Corporación	➤ Corporación
	Guayaquil	Favorita	CPF
➤ Corporación	➤ Dole	➤ Ekos	➤ El Ordeño
Siegfried			
➤ Etapa	➤ Eternit	➤ Gamma Knife	➤ Grupasa
		Center Ecuador	
➤ Grupo Faro	➤ Hospital	➤ Ideal Alambrec	➤ Incarpalm
	Metropolitano	Bekaert	
➤ Life	➤ La Fabril	➤ Le Parc Hotel	➤ McDonald's
➤ Moderna	➤ Novacero	➤ Oriental	➤ Oriente Seguros
Alimentos			
➤ Plastiflan	➤ Plastigama	➤ Procarsa	➤ Pronobis
	Wavin		
➤ Prot Inn	➤ Semaica	➤ Solaris	➤ SRA Grupo
		Resources	Empresarial
➤ Sushi Corp	➤ Synlab	➤ Tetra Pak	➤ Textiles el Rayo
			➤ Universidad
➤ Tía S.A.	➤ Tipti	➤ Universidad	Técnica
		Espíritu Santo	Particular de
			Loja
➤ Veris	➤ World Visión		

Fuente: Ekos (2021).

Las empresas detalladas en la tabla 1 marcaron historia como empresas resilientes porque tuvieron la capacidad de enfrentar crisis financiera, en relación a la crisis por

dolarización, inflación, déficit fiscal, caída del petróleo, desempleo; por catástrofe natural como inundaciones, sequías, movimientos sísmicos; o por catástrofe social como pandemia como el Covid-19, y otros., logrando explotar lo mejor del talento humano mediante la creatividad e innovación en relación a las funciones de nivel jerárquico. Es decir, estas empresas son resilientes porque tienen características como: preparación, adaptación, son colaborativas, dignas de confianza y sobre todo responsables.

Supermercados en Ecuador

Con respecto a los supermercados del Ecuador en relación a la tabla 1 de las empresas resilientes, tienen un gran número de establecimientos distribuidos en toda la región. Según El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021) como se cita en Mondragón (2022), afirma que:

Para 2021, el país contaba con 1176 supermercados ubicados en 24 provincias del Ecuador. De ellos, gran parte se encuentra en la región Costa con 58,74%, seguido por la Sierra con 38,82% y la Amazonía con el 2,44%. Acerca de la cantidad de supermercados por provincia, el Guayas y Pichincha tiene el mayor número de establecimientos, los cuales cuentan con 168 y 122 localizaciones. Los supermercados del Ecuador son la base para el desarrollo económico del país, así también para satisfacer las necesidades de sus habitantes en gran medida.

Además, Coba (2021), agrega que “los supermercados son canales que más han crecido entre enero – febrero de 2021 y el mismo periodo de 2022. El aumento es del 17%”.

Es necesario mencionar que, en Ecuador, existen más de 50 marcas reconocidas en relación a supermercados y franquicias de la misma. Entre los supermercados más grandes del país, se

encuentran las empresas de autoservicio de Corporación el Rosado; Corporación Gerardo Ortíz; Corporación la Favorita; Corporación el Rosado, y otros.

No obstante, “el 70% de las actividades económicas paralizaron su productividad debido al confinamiento por la pandemia del Covid-19, misma que afectó las fuentes de comercialización” (Silva y Alvarado, 2020). Es por ello, que la crisis sanitaria ocasionado por el coronavirus ha sido uno de los grandes desafíos de los supermercados porque aprendieron a convivir con la pandemia. Estudios basados por Angulo (2020), indica que:

La rutina en los supermercados cambió por completo desde el pasado 17 de marzo de 2020, día en que Ecuador inició su cuarentena para evitar la propagación del virus causante de Covid-19. Las cadenas de autoservicios en el país tuvieron que modificar sobre la marcha, sus protocolos, porque era imprescindible en proteger a sus trabajadores y clientes. Los supermercados tuvieron que cambiar de estrategias de marketing donde optaron por los canales digitales y/o catálogos de productos mediante páginas web. Es decir, las empresas eligieron por acudir a aplicaciones y entregas a domicilio para que los usuarios encarguen sus compras por medio de las plataformas. Agregando que, fortalecieron los controles con reglas de oro como: distancia, desinsectación y control de aforo, logrando un incremento de las ventas en los supermercados de un 17% en comparación a semanas anteriores antes de la emergencia sanitaria.

Considerando las estrategias más destacadas en los supermercados de la provincia de Manabí ha sido un desafío para el sector en cuanto a los hábitos de compra de los consumidores como:

- Servicios de reparto o entrega a domicilio
- Publicidad en medios digitales como redes sociales

- Creación de plataformas con los productos con los productos en su página web
- Compra en línea con facilidad de pago

Por ejemplo, en el caso del supermercado TÍA S.A. en tiempos de emergencia sanitaria por pandemia Covid-19 habilitaron diversas alternativas para que los consumidores encarguen a través de su sitio web, agregando que efectuaron su servicio a domicilio.

Supermercados en Manabí

En Manabí, dando a conocer las Novedades de Supermercados en Ecuador del año 2020, el número de establecimientos es de 49 (tabla 3).

Tabla 2

Sucursales en la Provincia de Manabí de supermercados más grandes del Ecuador

Ciudad	Total	Ciudad	Total
Manta	15	Portoviejo	12
Jipijapa	3	Montecristi	3
Bahía de Caráquez	2	Chone	2
El Carmen	2	Calceta	1
Flavio Alfaro	1	Paján	1
Pedernales	1	Pichincha	1
Puerto López	1	Rocafuerte	1
San Vicente	1	Santa Ana	1
Tosagua	1		
TOTAL: 49 supermercados			

Fuente: Mondragón (2020). *Nota:* El autor Emilio Mondragón tiene una página de investigación acerca y novedades de supermercados en el Ecuador.

En lo que concierne en la ciudad de Chone, se encuentran 2 Supermercados de reconocimiento nacional, (Super AKI y supermercados TIA.S.A.), que pertenecen a los grupos empresariales de, Corporación Favorita y el grupo Narváez, los cuales comprenden una cadena de super despensas de excelente servicios y calidad, y en relación a la tabla 1, son empresas resilientes porque marcaron historia en el Ecuador antes una crisis económica y/o emergencia sanitaria. Con respecto a empresas resilientes a nivel local se destaca el supermercado CHONEPAC y micro mercados como K-POLLO y AL COSTO, porque han tenido la capacidad de adaptarse a los entornos difíciles, minimizando las acciones de impacto mediante la planificación estratégica.

Minimercados en tiempos de pandemia por Covid – 19

Otro aspecto son los minimercados, desde el punto de vista del gerente comercial de Kantar Worldpanel en Ecuador, Acosta (2019), indica que:

Los minimercados son autoservicios que no pertenecen a las grandes cadenas de supermercados. En el 2018 sus ventas crecieron en un 81% especialmente en el litoral la Costa, prevaleciendo los alimentos. Por otra parte, el tique promedio en cada ocasión de compra en una tienda de barrio es de \$2.00, mientras que en el minimercado es de \$19.00 dólares.

Recalcando la crisis por pandemia de Covid – 19, ha provocado el incremento de los micromercados. Angulo (2020), señala que “las personas empezaron a reemplazar los restaurantes, cafeterías y otras actividades económicas por micromercados”. De acuerdo Alianza (2020), manifiesta que “la pandemia generó el aumento de ofertas de este tipo de negocios en redes sociales, y el crecimiento de los micromercados”. En vista de ello, Merodio (2021), argumenta que “los minimercados atienden el grado de expectativas de clientes con

público objetivo”. Con esto quiere decir que la segmentación de micromercados hace parte de un grupo de usuarios homogéneos con características y necesidades comunes, el cual demandan casi los mismos productos.

Conceptualización teórica

Definición de Supermercado y Minimercado

De acuerdo con Cabral (2018), define que:

Un supermercado es aquel establecimiento que tiene como principal finalidad acercar a los consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos. A diferencia de lo que sucede con gran parte de los negocios. Un supermercado se caracteriza por exponer estos productos al alcance de los consumidores, quienes recurren al sistema de autoservicio y abandonan la cantidad de ítems elegidos al final en la zona de cajas. El supermercado se organiza en términos físicos a través de la división del espacio en góndolas o estanterías en las cuales disponen los productos de acuerdo a cierto orden o menos específicos como: productos de almacén, bebidas, alimentos frescos, golosinas, panificados, productos de farmacia, verduras, frutas, etc. (p. 1)

En referencia al minimercado, citando a Anco (2018), indica que:

Minimercados son establecimientos físicos que están dedicados a la venta de productos de consumo masivo e inmediato para la persona, los mismos generalmente se encuentran ubicados en zonas cercanas a residencias o a zonas ejecutivas. Los minimercados tienen un amplio surtido de productos entre los cuales destacan;

alimentos, bebidas, productos de limpieza, algunos medicamentos que no necesiten de receta médica y productos para el hogar, entre otros más básicos.

La resiliencia como factor determinante para la continuidad del negocio de las empresas

Según Cabornell (2020), manifiesta que “una de las claves del liderazgo resiliente es la capacidad de innovar. Una empresa resiliente es aquella que puede proporcionar certezas en medio del cambio”, y para impulsar la resiliencia en los negocios de acuerdo con Carbonell (2020), indica que se requiere:

- **Dominar la previsión y resolución de conflictos:** la resiliencia profesional implica dominar varios aspectos como la capacidad de anticipar escenarios, trabajar bajo presión y lograr una buena capacidad resolutoria de conflictos.
- **Ampliar nuestras fronteras:** una gran enseñanza que nos ha dejado la emergencia sanitaria es que, pese a las restricciones de movilidad, los negocios pueden seguir prestando sus servicios y entregar sus productos. La migración hacia un mundo online, permite continuar operando la actividad operacional y abre la posibilidad de crecer hacia otros mercados.
- **Fortalecer el ambiente laboral de tu empresa:** un aspecto esencial de toda empresa resiliente es un equipo sólido y eficaz. Los resultados de un negocio dependen, en gran medida, del trabajo de sus colaboradores, y por esta razón, es esencial generar un entorno laboral saludable, potenciar los vínculos entre empleados y brindar apoyo a cada trabajador.

A continuación, se presenta los factores principales de resiliencia, y factores secundarios en la relación a la continuidad de un negocio.

Tabla 3*Factor de resiliencia*

Factor de resiliencia	
Entrega puntual de pedidos	Capacitación
Tipo de venta	Pago justo
Capacidad productiva	Tareas específicas
Amplia cartera de clientes	Compromiso grupal
Gerencia profesional	Administración eficiente
Bioteología	Asistencia técnica
Disciplina grupal	Tecnificación
Exportación	Precio
Distribución	Diversificación de productos o servicios
Apoyo recibido	Valor agregado (presentación, empaquetado, etiquetado, procesado).

Fuente: Cordero, Núñez, Hernández y Arana (2014).

Tabla 4*Factores que afectan la continuidad en un negocio*

Factores	
Interrupciones no planificadas por avances tecnológicos	Filtración de información o datos sobre la empresa
Ciberataques hacia la empresa	Destrucción física de las instalaciones
Interrupción del suministro	Cambios regulatorios y normativos
Condiciones climatológicas	Formación y concienciación entre trabajadores y/o directivos

Fuente: Los factores que afectan la continuidad en un negocio en conformidad de *ISOTools Excellence* como se citó en Lisa Instituto (2021).

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar los factores de continuidad y resiliencia en las MIPyMES del sector de supermercados y micromercados en la ciudad de Chone.

Objetivos específicos

OE1: Describir la oferta competitiva del sector de supermercados y micromercados en la ciudad de Chone.

OE2: Identificar los elementos estratégicos que integran y afectan el sector de supermercados y micromercados.

OE3: Determinar los principales factores de la continuidad y resiliencia que permiten afrontar situaciones adversas en las MIPyMES del sector de supermercados y micromercados.

MÉTODOS Y MATERIALES

De acuerdo con Cerda (2000), como se citó en Arispe, Yangali, Guerrero y Lozada (2020), indica que “la metodología son todos los aspectos operativos indispensables en el desarrollo de un estudio”. Con la metodología se aplicó de manera ordenada y sistemática un conjunto de técnicas y herramientas que permitió alcanzar el objetivo que rige una investigación. A continuación, se presenta los siguientes métodos y técnicas que se utilizó en el proceso de esta investigación:

Población y muestra

- En la tabla 5, el estudio se realizó en 7 empresas entre supermercados y micromercados.
- Al ser una población pequeña, el tamaño de muestra fue de 7 personas. Es decir, un representante de cada empresa seleccionada (tabla 5).

Tabla 5*Supermercados y micromercados ubicados en Chone*

Nombre comercial	Dirección	CIU
Estrato 1: Supermercados		
1: Tiendas Industriales Asociadas - Tía S.A.	Bolívar No. 199 entre y Pichincha, Atahualpa	G: Venta al por menor y mayor de gran variedad de productos entre los que predominan los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, actividades de venta de: prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, artículos de joyería y bisutería, juguetes, artículos de deporte, etc.
2: Super Aki	Atahualpa	
3: Chonepac	Calle Washington Y Alejo Lascano Diagonal Al Mercado	
4: Distribuidora Pepe	Por la Juan Montalvo en la 8W46+558	
Estrato 2: Micromercados		
5: <i>Minimarket</i> “El Cubano”	Av. Marcos Aray Dueñas, Chone	G: Venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etc.
6: Comercial “Al Costo”	Calle Alejo Lascano y Washington	
7: Súper K-Pollo	Centro Av. 7 de agosto, calle Atahualpa	

Nota. La tabla 5 muestra el número de establecimientos del sector de supermercados y micromercados registrados en el directorio de empresas, y ubicadas en la zona urbana de la ciudad de Chone. Fuente: Elaborado por el autor (2022).

Actores sociales

El objeto de estudio correspondió a los 4 supermercados y 3 micromercados de la ciudad de Chone, por lo cual fueron seleccionados por conveniencia según las empresas resilientes que marcaron historia en el Ecuador.

Análisis de la información metodológica

El proyecto se llevó a cabo mediante un enfoque cualitativo, el cual, se consideró dos técnicas principales y necesarias en la investigación permitiendo alcanzar los objetivos propuestos del presente documento como: la ficha de observación (al establecimiento de micromercados y supermercados), y la entrevista semi estructurada (al propietario de micromercados y al gerente de supermercados). Por consiguiente, se empleó un tipo de investigación descriptiva, analítica y de campo que ayudó a obtener datos a profundidad del problema estudiado.

El procedimiento de la información se desarrolló mediante matrices: de diagnóstico, de elementos estratégicos, y factores de continuidad y resiliencia. En resumen, se presenta en la tabla 6, los métodos y herramientas que se seleccionó en relación a cada uno de los objetivos específicos.

Tabla 6*Metodología de la investigación*

Objetivos de la investigación	Tipo de investigación	Diseño de investigación	Técnicas de investigación	Procesamiento de la información
OE1: Describir la oferta competitiva del sector de supermercados y micromercados en la ciudad de Chone	<ul style="list-style-type: none"> • Descriptiva • Campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de observación (al establecimiento) • Entrevista semi estructurada 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de diagnóstico
OE2: Identificar los elementos estratégicos que integran y afectan el sector de supermercados y micromercados	<ul style="list-style-type: none"> • Analítica • Campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semi estructurada (al gerente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de elementos estratégicos: (FODA, MEFI MEFE)
OE3: Determinar los principales factores de la continuidad y resiliencia que permiten afrontar situaciones adversas en las MIPyMES del sector de supermercados y micromercados	<ul style="list-style-type: none"> • Analítica • Campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cualitativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista semi estructurada (al gerente) 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de factores de continuidad y resiliencia

Fuente: Elaborada por el autor (2022).


RESULTADOS

Componente 1: Oferta competitiva del sector de supermercados y micromercados en la ciudad de Chone.

Mediante la aplicación de la ficha de observación y entrevista se logró identificar el nombre comercial, logotipo, número de empleados, y gamas de productos de los supermercados y micromercados del objeto de estudio. A continuación:


Tabla 7

Supermercado 1

NOMBRE COMERCIAL	TÍA S.A.
LOGOTIPO	
EMPLEADOS	24 empleados
GAMA DE PRODUCTOS	Lácteos; comestibles; insecticidas; snack y golosinas; limpieza del hogar; bebidas; vinos y licores; cuidado del calzado; zona escolar; electrodomésticos.
HISTORIA BREVE	La sucursal del TIA inauguró el primer local en Chone, en el año 2006, ubicado en la calle Bolívar No. 199 entre y Pichincha, Atahualpa.


Nota. Datos obtenidos a través de la ficha de observación y entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

Tabla 8*Supermercado 2*

NOMBRE COMERCIAL	Super AKI
LOGOTIPO	
EMPLEADOS	31 empleados
GAMA DE PRODUCTOS	Electrodoméstico; computación; audio y video; accesorios y alimentos para mascotas; deportes; ropa; escolares y oficina; alimentos de primera necesidad para el hogar; accesorios del hogar, vinos y licores.
HISTORIA BREVE	En primer lugar, se inauguró un local AKI, y sucesivamente ascendió a Super AKI, ubicado en la Calle Atahualpa.


Nota. Datos obtenidos a través de la ficha de observación y entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

Tabla 9*Supermercado 3*

NOMBRE COMERCIAL	Don Paco y su Comercial ChonePac
LOGOTIPO	
EMPLEADOS	46 empleados entre matriz y sucursales en Chone
GAMA DE PRODUCTOS	Lácteos; comestibles; insecticidas; snack y golosinas; limpieza del hogar; bebidas; vinos y licores; cuidado del calzado; zona escolar; electrodomésticos, accesorios para mascotas.
HISTORIA BREVE	<p>El supermercado Don Paco inició sus actividades comerciales desde el año de 1999 con un pequeño local hasta que fue creciendo a lo largo de su trayectoria, el cual cuenta con dos sucursales dentro del cantón. La matriz se encuentra ubicado en la calle Washington Y Alejo Lascano Diagonal Al Mercado.</p>


Nota. Datos obtenidos a través de la ficha de observación y entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

Tabla 10*Supermercado 4*

NOMBRE COMERCIAL	Distribuidora Pepe
LOGOTIPO	
EMPLEADOS	28 empleados entre matriz y sucursales en Chone
GAMA DE PRODUCTOS	Vestimenta para niños, jóvenes, adultos y adultos mayor. Joyería, plásticos para alimentos, plásticos para aseo, para comer, productos comestibles.
HISTORIA BREVE	Inició sus actividades en el año 1995, tiene sucursales en la localidad y en otros cantones.


Nota. Datos obtenidos a través de la ficha de observación y entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

Tabla 11*Micro mercado 1*

NOMBRE COMERCIAL	Comercial Al Costo
LOGOTIPO	
EMPLEADOS	Aproximadamente 5 empleados
GAMA DE PRODUCTOS	Abarrotes; enlatados; lácteos; botanas; confitería; harinas; frutas y verduras; bebidas; bebidas alcohólicas; alimentos preparados; higiene personal, uso doméstico, congelados.
HISTORIA BREVE	Se encuentra ubicado en la calle Alejo Lascano y Washington, tiene una página en <i>Facebook</i> creada en el año 2020.


Nota. Datos obtenidos a través de la ficha de observación y entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

Tabla 12*Micro mercado 2*

NOMBRE COMERCIAL	<i>Minimarket</i> El Cubano
LOGOTIPO	
EMPLEADOS	Aproximadamente 3 empleados
GAMA DE PRODUCTOS	Productos de limpieza; papelería, lácteos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, enlatados, higiene personal, abarrotos, congelados, harinas.
HISTORIA BREVE	Inició sus actividades en el año 2008, se encuentra ubicado en la Av. Marcos Aray Dueñas, Chone.

Nota. Datos obtenidos a través de la ficha de observación y entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

Tabla 13*Micro mercado 3*

NOMBRE COMERCIAL	Super K-Pollo
LOGOTIPO	
EMPLEADOS	Aproximadamente 5 empleados
GAMA DE PRODUCTOS	Abarrotes; enlatados; lácteos; botanas; confitería; harinas; frutas y verduras; bebidas; bebidas alcohólicas; alimentos preparados; higiene personal, uso doméstico, congelados.
HISTORIA BREVE	Inició sus actividades en el año 2020, se encuentra ubicado en la Av. 7 de agosto y Atahualpa.

Nota. Datos obtenidos a través de la ficha de observación y entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

También se identificaron factores en relación a la resiliencia en los micromercados y supermercados de estudio con el fin de describir la oferta competitiva por estratos expuestos en las siguientes tablas.

Tabla 14*Supermercado nacional*

ESTRATO	N°	FACTORES	TIA S. A		SUPER AKI	
			CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
SUPERMERCADOS	1	Diversificación de productos	█		█	
	2	Valor agregado	█		█	
	3	Envíos a domicilio	█		█	
	4	Entrega puntual de pedidos	█		█	
	5	Precio acorde a la economía local		█	█	
	6	Disciplina y atención personalizada		█		█
	7	Información en redes o ventas en línea	█		█	
	8	Distribución de productos por categorías	█		█	
	9	Infraestructura grande	█		█	
	10	Estacionamiento vehicular privado		█	█	
	11	Estacionamiento vehicular en vía público		█		█
	12	Horario de atención de lunes a domingo	█		█	
	13	Ubicación en zona central	█		█	
SUB - TOTAL			69%	31%	85%	15%
TOTAL			100%		100%	

Nota. Datos obtenidos a través de la entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

El diagnóstico del entorno externo, el cual se desenvuelve los supermercados y micromercados en la ciudad de Chone, presenta los obstáculos que dificultan la competitividad del negocio y, asimismo, las variables que le han permitido ser resilientes ante estas situaciones adversas. A través de los aspectos observados se demuestra que la oferta competitiva de los supermercados es similar y a la vez tienen sus pequeñas diferencias con los micromercados.

Según Rodrigo (2022), indica que “la oferta competitiva se asocia potencialmente con cualquier variedad de oportunidades comerciales en las que una empresa presenta una propuesta que involucra un acuerdo comercial. La empresa puede hacer esto cuando surge una nueva oportunidad de negocio o ser parte de un ciclo de renovación”. Se logró observar que los supermercados como AKI, TÍA S.A., se diferencian por estar ubicados estratégicamente, en ofrecer diversas promociones continua y en fijar los precios acordes a su segmentación de mercado, ofreciendo diversidad de productos de calidad que fidelizan a los clientes de distintos estatus sociales. En relación a la tabla 14, también se logró comprobar que el Supermercado AKI, en comparación al Supermercado TIA. S.A., cumple con el 85% de los factores expuestos en dicha tabla, y tomando como referencia el factor número 10 acerca del estacionamiento vehicular, el Supermercado AKI cuenta con uno propio u amplio, en cambio el Supermercado TIA S.A., está ubicado al frente de una calle angosta donde los vehículos no pueden estacionarse.

Con respecto a los supermercados locales expuesto en la tabla 15, se dio a conocer que ChonePac como Distribuidora Pepe carecen de una plataforma digital que facilite la compra de los productos que venden, y también carecen de un estacionamiento vehicular privado que garantice la seguridad de los vehículos de los clientes.

Tabla 15

Supermercado local

ESTRATO	N°	FACTORES	CHONEPAC		DISTRIBUIDORA PEPE	
			CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
SUPERMERCADOS	1	Diversificación de productos	100%	0%	100%	0%
	2	Valor agregado	100%	0%	0%	100%
	3	Envíos a domicilio	100%	0%	0%	100%
	4	Entrega puntual de pedidos	100%	0%	0%	100%
	5	Precio acorde a la economía local	100%	0%	100%	0%
	6	Disciplina y atención personalizada	100%	0%	100%	0%
	7	Información en redes o ventas en línea	0%	100%	0%	100%
	8	Distribución de productos por categorías	100%	0%	100%	0%
	9	Infraestructura grande	100%	0%	100%	0%
	10	Estacionamiento vehicular privado	0%	100%	0%	100%
	11	Estacionamiento vehicular en vía público	100%	0%	100%	0%
	12	Horario de atención de lunes a domingo	100%	0%	100%	0%
	13	Ubicación en zona central	100%	0%	0%	100%
SUB - TOTAL			85%	15%	54%	46%
TOTAL			100%		100%	

Nota. Datos obtenidos a través de la entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

Tabla 16

Micromercado local

ESTRATO	N°	FACTORES	MINIMARKET EL CUBANO		COMERCIAL AL COSTO		COMERCIAL K-POLLO	
			CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
MICROMERCADOS	1	Diversificación de productos	CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE	
	2	Valor agregado	CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE	
	3	Envíos a domicilio	CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE	
	4	Entrega puntual de pedidos		NO CUMPLE		NO CUMPLE		NO CUMPLE
	5	Precio acorde a la economía local	CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE	
	6	Disciplina y atención personalizada	CUMPLE				CUMPLE	
	7	Información en redes o ventas en línea	CUMPLE					NO CUMPLE
	8	Distribución de productos por categorías	CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE	
	9	Infraestructura grande		NO CUMPLE		NO CUMPLE	CUMPLE	
	10	Estacionamiento vehicular privado		NO CUMPLE		NO CUMPLE		NO CUMPLE
	11	Estacionamiento vehicular en vía público	CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE	
	12	Horario de atención de lunes a domingo	CUMPLE		CUMPLE		CUMPLE	
	13	Ubicación en zona central		NO CUMPLE	CUMPLE		CUMPLE	
SUB - TOTAL			69%	31%	77%	33%	77%	33%
TOTAL				100%		100%		100%

Nota. Datos obtenidos a través de la entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

Referente al micro mercado súper K-Pollo se caracteriza por ofrecer descuentos por temporadas encaminado a la clase media, y por tener una oferta competitiva mayor que el comercial El Cubano, aunque comparando entre el súper K-Pollo y el comercial Al Costo, cumple por igual los factores expuestos en la tabla 16, pero se diferencia por su infraestructura debido que el Súper K-Pollo en infraestructura es más grande que los otros establecimientos de los micromercados.

También hay que tener en consideración que la principal amenaza que tienen estos micromercados son los supermercados nacionales y locales. Además, los supermercados que promocionan productos a menor precio o con crédito directo a largo plazo es la principal competencia de los micromercados.

Componente 2: Elementos estratégicos que integran y afectan el sector de supermercados y micromercados.

De acuerdo con Aguilar (2022), indica que:

Los elementos estratégicos deben centrarse en los problemas actuales que requiere acción inmediata; problemas cercanos que requerirán acción en un futuro próximo; los problemas para lo cuáles es incierto saber si requerirán alguna acción en la actualidad o en el futuro, pero requiere un seguimiento; situaciones que necesariamente deben mantenerse; y situaciones que pueden producirse.

Con el resultado de la encuesta se identificó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que integran los supermercados en la ciudad de Chone, el cual se procedió a realizar una matriz con elementos estratégicos mediante la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas (FODA); matriz de evaluación de factores internos (MEFI); y matriz de evaluación de factores externos (MEFE), expuesto en las tablas 17, 18, 19, 20, 21, 22.

Las variables internas detallado en la tabla 17 hace referencia a las fortalezas que integran los supermercados y micromercados en la ciudad de Chone. Cabe recalcar que entre mayor sea la fortaleza, mejor serán sus resultados. Tomando como referencia la fortaleza 3, fortaleza 4, fortaleza 5 y fortaleza 6, acerca del uso de tecnología moderna, página web, presencia de redes sociales y capital para invertir en anuncios publicitarios están vinculadas entre sí para que la empresa tenga éxito o cumpla con los objetivos propuestos. Es decir, para que la empresa desarrolle páginas web debe tener tecnología moderna, y para estar presente en las redes sociales el cual, es muy común hoy en día, deben invertir en anuncios publicitarios.

Tabla 17*Matriz de fortalezas del sector de supermercados y micromercados*

FORTALEZAS		
N°	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN
F1	Variedad de productos con marca propia	-Crean productos similares a otro a menor precio y con la misma calidad.
F2	Capacidad para expandirse	-Pueden abrir sucursales dentro o fuera del territorio local
F3	Uso de tecnología moderna	-Herramienta que mejora y agiliza los procesos y/o procedimientos en la empresa
F4	Página web	-Facilita la información de los productos con sus características que ofrece la empresa.
F5	Presencia de redes sociales	-Como Facebook, redes sociales, WhatsApp el cual es de uso diario de la población en general, el cual llega la información de manera inmediata de la empresa o del bien.
F6	Capital para invertir en anuncios publicitarios	-Empresas que tienen capital para invertir en diferentes mallas publicitarias
F7	Personal capacitado para atención al cliente	-Personal con carisma y paciencia que ofrecen buen trato al cliente.
F8	Personal creativa e innovadora	-Realizan propuesta de una nueva presentación de un producto, o imagen de la empresa.
F9	Ofertas y promociones	-Hay mayor interacción entre el cliente y la marca
F10	Cultura organizacional	-Ayuda al rendimiento y productividad de la empresa

Nota. Datos obtenidos a través de la entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

Tabla 18*Matriz de debilidades del sector de supermercados y micromercados*

DEBILIDADES		
N°	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN
D1	Variación de precios en el mismo producto	Temporadas como navidad, año nuevo, festividades como día de las madres, e incluso en días normales, los precios de los productos suben y bajan.
D2	Falta de personal que asesore al cliente	Los clientes necesitan una atención personalizada que guíe y sugiera que productos comprar
D3	Ofertas irrelevantes en productos de mayor demanda	Productos de mayor demanda con ofertas de manera consecutivo
D4	Falta de personal para la seguridad externa de las instalaciones	La empresa debe asumir la seguridad de sus empleados y clientes que visitan las instalaciones
D5	Falta de estacionamientos vehiculares	El cliente no estaría tranquilo dejando el vehículo en cualquier lugar o expuesto a un robo
D6	Instalaciones sin establecimiento privado	Hay locales que son alquilados y, una vez que se termine el contrato no hay seguridad que le siguen alquilando el establecimiento
D7	Procesos muy rígidos	No puede haber variaciones que destruya la productividad. Al ser cadenas de supermercados y micromercados reconocidos a nivel local y nacional quieren realizar un trabajo perfecto.
D8	Exceso de confianza en el análisis de los competidores	Al ser una marca líder a nivel local y nacional se confían de los nuevos competidores directos como los pequeños comercios o tiendas de abarrotes.
D9	Altos costos de mantenimiento	Como infraestructura, el sistema operativo, electrodomésticos como los congeladores.
D10	No hay vinculación entre cliente y empresa	Por ejemplo, hay clientes el cual compran en los micromercados o supermercados para revenderlos, y en este caso, no hay un contrato o acuerdo el cual los fidelice.

Nota. Datos obtenidos a través de la entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

La presencia de factores internos como pequeñas debilidades en los supermercados y micromercados actúan en contra de un resultado exitoso. Por ejemplo, que el precio de un producto sea inestable genera molestias en los clientes, el cual, a su vez podría convertirse en una amenaza, como sería el caso que el cliente opte por ir a realizar sus compras en otro lugar donde los precios de los productos son fijos sin importar el feriado o temporadas como navidad o año nuevo. También se identificaron otras debilidades relevantes como ser muy confiados. Es decir, los supermercados y micromercados objeto de estudio son líderes en el mercado local y nacional y, por ende, tienen una ventaja competitiva mayor que los comercios normales, sin embargo, la competencia directa y del mismo tamaño puede tener mejores habilidades competitivas e innovadora que disminuya el liderazgo en el sector.

El sector de micromercados y supermercados aprovechan la mínima oportunidad presentados en el entorno externo de su segmentación del mercado. La oportunidad es un factor externo que se puede utilizar como beneficio en la empresa. Para una mejor interpretación se seleccionó como ejemplo la oportunidad 1 de la tabla 19. Una de las oportunidades que acaparó fue la variable de zona con fácil acceso, en el caso del Supermercado AKI está ubicado en un punto estratégico donde los clientes pueden llegar sin ningún inconveniente, recalando que tiene dos entradas para ingresar a las instalaciones el cual facilita su acceso al lugar.

Tabla 19*Matriz de oportunidades del sector de supermercados y micromercados*

OPORTUNIDADES		
N°	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN
O1	Zona comercial de fácil acceso	Se encuentran ubicados en lugares transitables y cerca del centro
O2	Fechas festivas	Feriados, o festividades cantonales atraen visitantes de diferentes sitios
O3	Uso de las tecnologías (TIC) por parte de los clientes, población en general.	En la actualidad el uso de las tecnologías y redes sociales es esencial de la cotidianidad humana
O4	Empresas que ofrecen servicios a Domicilio de terceros	Facilita a los supermercados para realizar envíos a domicilio de los productos a ofrecer
O5	Comercio electrónico o comercio por internet	Ayuda a captar más clientes, facilita con los datos de los clientes y también incrementa la posibilidad de vender mas
O6	Liderazgo en el sector	Mejora el rendimiento de la empresa, y logran cumplir con los objetivos propuestos
O7	Incremento del consumo de productos de primera necesidad	Como la canasta básica o productos alimenticios que son esenciales en la vida cotidiana de las personas
O8	Confianza de los clientes	Tienen confianza con la empresa porque frecen productos de excelente calidad
O9	Seminarios y talleres para mejorar la capacidad práctica del personal	Permite mejorar el rendimiento del personal para que mejoren en la productividad y atención al cliente
O10	Incremento del personal	Nuevas habilidades; mejorara la capacidad de producción

Nota. Datos obtenidos a través de la entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

Tabla 20*Matriz de amenazas del sector de supermercados y micromercados*

AMENAZAS		
N°	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN
A1	Competencia directa con productos a menor precio	La competencia vende productos de la misma marca en un precio menor Si las empresas no están informadas sobre estos
A2	Reformas tributarias, retenciones e impuestos	cambios y los incumplen, pueden llegar a ser multados por una gran suma de dinero
A3	Cambios climáticos	Como tormentas intentas que provoca inundaciones y evita la movilidad poblacional
A4	Inseguridad en la ciudad	Miedo de la población en salir por el incremento del sicariato y asalto a mano armado
A5	Incremento de empresas del mismo sector y de diferente tamaño	Precios más bajos Facilidad de pago
A6	Catástrofe por movimientos sísmicos, telúricos	Afecta a la infraestructura del establecimiento, el cual provoca miedo en los trabajadores y clientes
A7	Emergencia sanitaria por epidemia y/o pandemia	Nuevos cambios por comportamiento del consumidor
A8	Inflación	Aumento del precio de alguno bien o servicios. Por ejemplo, el incremento del combustible
A9	Incremento del desempleo y subempleo	Significa que los familiares se encuentran sin ingresos económicos y optan por fiar en tiendas de barrio o ir con la competencia directa que ofrezca facilidad de pago como el CREDITÍA
A10	Atraso de sueldos y salarios de los trabajadores	Las empresas públicas como privadas se atrasan con el sueldo del trabajador, el cual es el sustento en el hogar.

Nota. Datos obtenidos a través de la entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

Así como se presentan oportunidades, los micromercados y supermercados están expuestos a frecuentes amenazas que proviene de diferentes factores externos desde la competencia, inflación, desempleo, emergencia sanitaria como el más reciente suceso pandemia por Covid-19. Cabe indicar que, a inicios de la pandemia provocó un impacto positivo en este sector, el cual, bajo presión, tuvieron que crear estrategias para que el cliente compre los productos de primera necesidad sin inconveniente alguno e incluso sin salir de la vivienda. Agregando que, los productos de alimentos son de vital importancia en la vida cotidiana del ser humano. Sin embargo, para otros sectores fue considerado una amenaza porque las ventas bajaron y, por ende, los ingresos llegando al punto de cerrar el establecimiento. En la actualidad, para el sector de estudio es considerado una amenaza porque ha generado nuevos cambios en el comportamiento del consumidor.

Matrices estratégicas internas y externas (MEFI - MEFE)

Para una mejor interpretación, se va a calificar el peso ponderado de cada factor interno y externo a través de las matrices *MEFI* y *MEFE*, el cual, influye el desempeño del sector de micromercados y supermercados.

La calificación será de la siguiente manera:

1. Peso
 - 0.0 es igual a no importante
 - 1.0 es igual a muy importante
2. Calificación
 - 1 es irrelevante
 - 4 es igual a muy importante

Tabla 21*Matriz MEFI del sector de supermercados y micromercados*

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Variedad de productos con marca propia	0,08	4	0,32
2. Capacidad para expandirse	0,08	4	0,32
3. Uso de tecnología moderna	0,08	4	0,32
4. Página web	0,08	4	0,32
5. Presencia de redes sociales	0,08	4	0,32
6. Capital para invertir en anuncios publicitarios	0,05	3	0,15
7. Personal capacitado para atención al cliente	0,05	3	0,15
8. Personal creativa e innovadora	0,08	4	0,32
9. Ofertas y promociones	0,05	3	0,15
10. Cultura organizacional	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
1. Variación de precios en el mismo producto	0,05	3	0,15
2. Falta de personal que asesore al cliente	0,05	3	0,15
3. Ofertas irrelevantes en productos de mayor demanda	0,01	2	0,02
4. Falta de personal para la seguridad externa de las instalaciones	0,05	3	0,15
5. Falta de estacionamientos vehiculares	0,05	3	0,15
6. Instalaciones sin establecimiento privado	0,01	2	0,02
7. Procesos muy rígidos	0,01	2	0,02
8. Exceso de confianza en el análisis de los competidores	0,01	2	0,02
9. Altos costos de mantenimiento	0,01	2	0,02
10. No hay vinculación entre cliente y empresa	0,08	4	0,32
TOTAL	1,00		3,54

Nota. Datos obtenidos a través de la entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

El uso de tecnología moderna y la presencia de redes sociales en los micromercados y supermercados de estudio tiene una puntuación de 0,32, lo que lo convierte uno de los factores más influyente en la empresa para que tenga un resultado exitoso agregando que también hay otros factores con la misma puntuación. Es necesario resaltar que la evolución tecnológica es importante el éxito de una empresa, y la falta del mismo puede incidir al fracaso; y con respecto a la presencia de redes sociales, con la página de *Facebook* o *Instagram* se puede llegar con mayor facilidad a los clientes debido que en la actualidad, es común tener una página de red social. Por consiguiente, analizando el factor de debilidad, la ausencia de un compromiso o vinculación entre cliente y empresa, el cual garantice su compra de manera continua. Por ejemplo, seleccionando el Comercial “CHONEPAC”, le beneficiaría tener un contrato con un cliente que tenga una tienda de barrio en una pequeña comunidad de la ciudad. Por esta razón, al no existir una estrecha vinculación entre ambas partes, el cliente puede optar por adquirir su mercancía en otro supermercado o micromercado.

El total de la ponderación de la tabla 21 es de 3,54 siendo los factores de fortaleza quien tiene mayor puntuación, lo que significa que los micromercados como supermercados se encuentran en un valor ponderado muy importante.

Tabla 22*Matriz MEFE del sector de supermercados y micromercados*

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Zona comercial de fácil acceso	0,08	4	0,32
2. Fechas festivas	0,05	3	0,15
3. Uso de las tecnologías (TIC) por parte de los clientes, población en general.	0,08	4	0,32
4. Empresas que ofrecen servicios a Domicilio de terceros	0,05	3	0,15
5. Comercio electrónico o comercio por internet	0,05	3	0,15
6. Liderazgo en el sector	0,08	4	0,32
7. Incremento del consumo de productos de primera necesidad	0,05	3	0,15
8. Confianza de los clientes	0,05	3	0,15
9. Seminarios y talleres para mejorar la capacidad práctica del personal	0,01	2	0,02
10. Incremento del personal	0,01	2	0,02
AMENAZAS			
1. Competencia directa con productos a menor precio	0,08	4	0,32
2. Reformas tributarias, retenciones e impuestos	0,01	2	0,02
3. Cambios climáticos	0,05	3	0,15
4. Inseguridad en la ciudad	0,05	3	0,15
5. Incremento de empresas del mismo sector y de diferente tamaño	0,05	3	0,15
6. Catástrofe por movimientos sísmicos, telúricos	0,05	3	0,15
7. Emergencia sanitaria por epidemia y/o pandemia	0,05	3	0,15
8. Inflación	0,05	3	0,15
9. Incremento del desempleo y subempleo	0,05	3	0,15
10. Atraso de sueldos y salarios de los trabajadores	0,05	3	0,15
TOTAL	1,00		3,29

Nota. Datos obtenidos a través de la entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

Como se puede observar en la tabla 22, la puntualización ponderada es de 3,29 lo que significa que el valor de las oportunidades es de 1,75 y amenaza de 1,54, lo que significa que el extorno externo es favorable para la empresa, agregando que le favorece ser líderes en el sector de supermercados y micromercados a nivel local y nacional y se encuentran ubicados en un lugar estratégico.

Componente 3: principales factores de la continuidad y resiliencia que permiten afrontar situaciones adversas en las MIPyMES del sector de supermercados y micromercados

La continuidad de la empresa, es el nivel de preparación que tiene para que los procesos no sean interrumpidos tras una situación crítica. Lo que significa que, primero evalúa algunas funciones de la empresa para tener conocimientos de las posibles amenazas, y crear un plan de recuperación sin que la imagen se vea comprometida. Cabe indicar que la continuidad de la empresa conduce a ser resiliente frente a eventos que están fuera de su control.

Principales factores de la continuidad del sector de supermercados y micromercados

En la tabla 23, se detallan los principales factores que afectan la continuidad de un negocio, mismo que ayudaron a evaluar el sector de supermercados y micromercados en la ciudad de Chone.

Tabla 23*Factores que afectan la continuidad de los supermercados y micromercados*

N°	Factores de continuidad	Descripción
1	<i>Interrupciones no planificadas por avances tecnológicos</i>	-La pérdida de datos del servicio del negocio, o desaparición de publicaciones en la web, ponen en serio riesgo la continuidad y el buen funcionamiento de cualquier entidad.
2	<i>Ciberataques hacia la empresa</i>	-Ataques a los sistemas informáticos, o robo de datos de una empresa a través de un hacker. Por ejemplo, conseguir número de tarjetas de créditos, actividad en línea, o contraseña de redes sociales. La tecnología puede ser atacada con frecuencia, por ello es necesario protegerla continuamente.
3	<i>Filtración de información o brechas de datos sobre la empresa</i>	-Filtración de información o brechas de datos sobre la empresa. Por ejemplo, un trabajador de la empresa obtiene información del sistema operativo y le proporciona a la competencia.
4	<i>Interrupción del suministro</i>	-Paralización de la producción de bienes o servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa
5	<i>Condiciones climatológicas</i>	-La provincia de Manabí es una región cálida, por ende, en el cantón Chone, el invierno provoca inundaciones en las calles, vías y locales, el cual pueden suponer el desgaste y la desaparición de la empresa, por lo que deben ser contempladas en los planes de continuidad.
6	<i>Incendio</i>	-Destrucción de las instalaciones o de los bienes de la empresa puede dar lugar a la desaparición de la empresa.
7	<i>Incidentes de seguridad</i>	-El incremento de la delincuencia en la ciudad. Un deficiente control de acceso a los sistemas informáticos, la existencia de vulnerabilidad web pueden poner en riesgo la continuidad del negocio.
8	<i>Formación y concienciación entre trabajadores y/o directivos</i>	-Los errores humanos pueden dañar seriamente la continuidad de un negocio
9	<i>Actos de terrorismo contra la empresa</i>	-Delitos que pueden dañar los procesos y actividades en la empresa, siendo difícil de recuperar. Asalto en el establecimiento.
10	<i>Cambios regulatorios y normativos</i>	-Nuevas leyes o regulaciones pueden contraer problemas de adaptación. Por ejemplo, ordenanzas municipales.

Fuente: Los factores que afectan la continuidad en un negocio en conformidad de *ISOTools Excellence* como se citó en Lisa Instituto (2021).

Dentro de los factores que afectan la continuidad en los supermercados y micromercados en la ciudad de Chone existen variedad de estrategias y técnicas como distribución de la superficie, los colores, los precios, y el carrito de compra los cuales están orientadas a reforzar las fortalezas del negocio, y en aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno externo. De manera que, en la tabla 24 se detalla el enlace de los factores de continuidad con las estrategias empresariales permitiendo la comparación entre fortalezas y oportunidades. La estrategia empresarial es de vital importancia porque permite hacer frente a situaciones de emergencia que se presentan en el entorno, facilitando así, a la toma de decisiones en la organización.

Tabla 24*Factores de Continuidad vs Estrategias de Fortaleza*

N°	Factor de continuidad	Fortalezas identificadas	Estrategias
FC1 – E1	Leyes y regulaciones normativas	Capacidad para expandirse	-Fortalecimiento del mercado actual, a través de apertura de canales de ventas y elaboración de una gama de productos de marca propia de la empresa. Por ejemplo: Super AKI y el Comercial Don Paco tienen la capacidad para expandirse a otros territorios.
FC2 – E2	Suministro para el funcionamiento de la empresa	Variedad de productos con marca propia	-Mejorar los beneficios que ofrece los productos de marca propia a un menor precio en comparación de la competencia. Por ejemplo: Almacenes TIA tiene la marca Ta'Riko el cual ofrece variedad de productos similares a otras marcas como el atún real versus atún Ta'Riko.
FC3 – E3	Brechas de datos sobre la empresa	Presencia de redes sociales y páginas web	-Mejorar la visibilidad de las redes sociales y plataformas. Ofrecer atención personalizada en línea. Por ejemplo, Almacenes TIA tiene su página en Facebook, sitio web para realizar compras y WhatsApp para contactarse con atención al cliente. Pero micromercados K-Pollo no tiene los ítems antes mencionados.
FC4 – E4	Sistemas informáticos	Uso de tecnología moderna	-Fortalecer la educación y conocimientos del personal a través de talleres online. -Evaluar las fortalezas de cada trabajador.
FC5 – E5	Formación y concienciación entre trabajadores y/o directivos	Personal creativa e innovadora	Reconocer el trabajo desarrollado con felicitaciones, comisiones o medallas. Mejorar y poner en marcha las habilidades del trabajador. Por ejemplo, nuevas ideas en atención al cliente, o en mejorar la imagen de la empresa

Nota. Datos obtenidos a través de la entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

Tabla 25*Factores de Continuidad vs Estrategias de Oportunidad*

N°	Factor de continuidad	Oportunidades identificadas	Estrategias
FC1 – E6	Condiciones climatológicas	Zona comercial de fácil acceso	Realizar eventos públicos para brindar la información que necesiten.
FC2 – E7	Formación y concienciación entre trabajadores y/o directivos	Liderazgo en el sector	Estudiar las estrategias de la competencia y escuchar los requerimientos de los clientes.
FC3 – E8	Evitar incidentes de seguridad	Confianza de los clientes	Personalizar los procesos de compra y atención al cliente.
FC4 – E9	Evitar interrupciones no planificadas por avances tecnológicos	Uso de tecnología por parte de los clientes	Desarrollar medios digitales como Facebook que permita interactuar directamente entre cliente – asesor. Ventas con demostraciones. Es decir, dar muestras gratis de productos
FC5 – E10	Impedir interrupciones de suministros	Fechas festivas	temáticos en fechas conmemorativas como San Valentín, navidad, o fiestas patronales de la localidad.

Nota. Datos obtenidos a través de la entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

Principales factores de resiliencia del sector de supermercados y micromercados

Con los factores de resiliencia, los micromercados y supermercados van a tener la capacidad de recuperarse y adaptarse ante situaciones adversas. A continuación, se presenta en la tabla 26 los principales factores facilitadores de la resiliencia.

La resiliencia estratégica es la capacidad de la empresa para enfrentarse al riesgo, garantizando su supervivencia a largo plazo. Supone aguantar el impacto de los sucesos desfavorables, adaptarse a la nueva situación e, incluso, adelantarse al cambio y ser parte activa de la transformación del entorno. (Coate, 2020)

Tabla 26*Factores de resiliencia*

N°	Factores	Descripción
1	Entrega puntual de pedidos	-Puntualidad en los servicios de entrega de los productos.
2	Tipo de venta	-Puede ser la venta vía telefónica, por internet, redes sociales, directa o personal.
3	Capacidad productiva	-Unidad productiva (planta, equipo, sector) para producir su máximo nivel de bienes o servicios
4	Amplia cartera de clientes	-Registro que permite ordenar y clasificar a los clientes de una empresa o negocio, ya sean actuales o potenciales.
5	Gerencia profesional	-Persona cargo de la dirección o coordinación de una organización, institución o empresa.
6	Biotecnología	-Es una amplia rama interdisciplinaria de las ciencias biológicas que consiste en toda aplicación tecnológica que utilice sistemas biológicos y organismos vivos o sus derivados para la creación o modificación de productos o procesos para usos específicos. -Resultado intelectual del equipo.
7	Disciplina grupal	Todos ganan si trabajan en equipo. También es una estrategia para obtener mejores resultados.
8	Exportación	-Acción de exportar un producto nacional
9	Distribución	-Forma de transportar un producto. También es la entrega de un producto o bien al cliente
10	Apoyo recibido	Serie de recursos psicológicos (proveniente de otras personas) que son significativas para un individuo y que lo hacen sentirse estimado y valorado.
11	Capacitación	-Desarrollar las habilidades el equipo de trabajo y fortalecer sus competencias a través de un curso.
12	Pago justo	-Igualdad y equidad del salario entre los colaboradores.

13	Tareas específicas	-Trabajo que debe terminarse en un tiempo determinado.
14	Compromiso grupal	-Trabajar en equipo y colaborar en conjunto con el grupo.
15	Administración eficiente	-Cumplimiento de los objetivos, pero con la menor cantidad de recursos disponibles.
16	Asistencia técnica	-Los programas de asistencia técnica ayudan a la organización a marchar más eficientemente.
17	Tecnificación	-Dotación de recursos técnicos a una actividad determinada para mejorarla o modernizarla.
18	Precio	-Cantidad necesaria para adquirir un bien, un servicio u otro objetivo. Suele ser una cantidad monetaria
19	Diversificación de productos o servicios	-Diversificar consiste en crear nuevos productos o servicios, desarrollar un nuevo enfoque para los productos o servicios existentes o buscar otros perfiles de consumidores con necesidades o deseos que atender.
20	Valor agregado (presentación, empaquetado, etiquetado, procesado).	-Característica extra que un producto o servicio ofrece con el propósito de generar mayor valor comercial dentro de la percepción del consumidor.

Fuente: Cordero, Núñez, Hernández y Arana (2014).

En la tabla 27, se detalla los factores de estrategias de resiliencia para que las empresas soporten un impacto desfavorable que ponga en riesgo su supervivencia en el mercado.

Tabla 27

Factores de Resiliencia vs Estrategias de Debilidad (para minimizar el impacto)

N°	Factor de resiliencia	Debilidades identificadas	Estrategias
RS1-E1	Precio	Variación de precios en el mismo producto	Fijar los precios en relación a la competencia y proceder a la estrategia de precio descontado o precio bajo como liquidaciones, promociones, ofertas y descuentos en una determinada fecha. Contratar personal con vocación y aspiraciones exclusivamente para que asesore a los clientes sobre los productos en ofertas, promoción, o recomendar que productos adquirir.
RS1-E2	Tareas específicas	Personal que asesore al cliente	Establecer protocolos de atención que permita el valor agregado diferenciador. Contratar guardia de seguridad con habilidades en defensa personal e implementar monitoreos audiovisuales en tiempo real para generar seguridad en los clientes
RS1-E3	Apoyo recibido	Personal para la seguridad externa de las instalaciones	Alquilar o ejecutar un convenio de un terreno y/o propiedad cerca, para estacionar vehículos exclusivamente para clientes de los supermercados y micromercados
RS1-E4	Valor agregado	No tienen estacionamientos vehiculares	Renovar el contrato de alquiler y realizar una oferta en conveniencia de ambas partes para adquirir la propiedad.
RS1-E5	Capacidad productiva	Instalaciones sin establecimiento privado	

Nota. Datos obtenidos a través de la entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

Tabla 28

Factores de Resiliencia vs Estrategias de amenazas (para minimizar el impacto)

N°	Factor de resiliencia	Amenazas identificadas	Estrategias
RS1-E6	Valor agregado (presentación, empaquetado, etiquetado, procesado).	Competencia directa con productos a menor precio	Darle un valor agregado al producto a la presentación del producto y dar a conocer los beneficios de acumulación de puntos para el cliente. Incentivar el consumo responsable.
RS1-E7	Tecnificación	Cambios climáticos	Alianzas de MIPyMES para presionar a las autoridades que ejecuten obras de alcantarillado sanitario y pluvial debido que Chone sufre constantes inundaciones.
RS1-E8	Capacitación	Catástrofe por movimientos sísmicos, telúricos	Señalización de seguridad en caso de sismo, y dejar un espacio abierto sin riesgo alguno para el desalojo de los clientes.
RS1-E9	Entrega puntual de pedidos	Emergencia sanitaria por epidemia y/o pandemia	Ofrecer servicios de adquisición de productos. Es decir, el cliente podrá comprar mediante <i>WhatsApp</i> , <i>Facebook</i> , y la plataforma en la web. Entregas a domicilio.
RS1-E10	Diversificación de productos o servicios	Inflación	Alianza estratégica con los proveedores, directamente con la fábrica que elaboran los productos para fijar los precios. Elaborar ciertos productos como el aceite que está incrementando su precio venta al público

Nota. Datos obtenidos a través de la entrevista. Fuente: Elaborada por el autor (2022).

DISCUSIÓN

Componente 1: Oferta competitiva del sector de supermercados y micromercados en la ciudad de Chone.

En la investigación cualitativa, la observación ha proporcionado notas de campo acerca de las siete empresas de estudio, divididas en cuatro supermercados y tres micromercados, donde se dio a conocer los siguientes elementos: nombre comercial, logotipo, empleados, gama de productos, y una breve historia sobre la empresa.

Es necesario resaltar que la actividad principal de los supermercados es la comercialización de productos de alimentos, vestuario, cosméticos, artículos del hogar, juguetería y electrodomésticos. Por esta razón, tomando como referencia a los supermercados nacionales TIA S.A., SUPER AKI y locales como CHONEPAC y DISTRIBUIDORA PEPE se diagnosticó que existen elementos que los diferencian un poco, por ejemplo: los supermercados TIA S.A., como el SUPER AKI tiene la misma gama de productos de alimentos, vestimenta, electrodomésticos y otros. Sin embargo, entre los supermercados CHONEPAC y DISTRIBUIDORA PEPE, se diferencian con cierta variedad de productos. Es decir, CHONEPAC está enfocado en ofrecer productos perecibles, víveres, panificados, limpieza, cuidado personal, licores, mientras que DISTRIBUIDORA PEPE se dedica en su mayoría en productos del hogar, y vestuario.

En efecto, la capacidad que tienen los supermercados nacionales para adaptarse, superarse y recuperarse frente a situaciones adversas en comparación a los supermercados locales es mayor por su ventaja competitiva en el mercado. Según la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (2019), indica que:

Las estrategias de los supermercados es focalizar las ventas y el posicionamiento de los locales mediante un análisis del poder adquisitivo de los posibles clientes. Por ejemplo,

los supermercados TIA. S.A., y SUPER AKI está dirigida a los estratos medios – altos, mientras que los supermercados CHONEPAC y DISTROBUIDORA PEPE para los estatus medios – bajos.

Además, Toala y Quiñonez (2020), argumentan que:

El canal de supermercados en Ecuador está extremadamente solidificado en par de corporaciones económicas, que, al mismo tiempo, se evidencia en diferentes organizaciones, dirigidas a segmentos del mercado previamente establecidos. Por lo que, el grupo que lidera en el mercado es Megamaxi – Supermarxi, Mi comisariato, Almacenes Tía, Akí – Gran Akí, donde posee estrategias de marketing orientadas a los distintos segmentos de mercado y que causan competencia para alcanzar la mayor cantidad de consumidores. Los precios competitivos que posee estas cadenas de supermercados hacen que sea más deseable para los clientes, siendo esta una estrategia clave sobre la competencia y su oferta.

Otro de los puntos observados que captó mucho la atención, es que solo el supermercado SUPER AKI es el único establecimiento que tiene un estacionamiento vehicular, exclusivo para los clientes del mismo. Lo que significa que, cumple con un factor importante para la seguridad y confianza de los clientes.

Por otra parte, los micromercados locales como EL CUBANO, AL COSTOS Y K-POLLO está dirigida a los estatus medios – bajos, pero de igual manera, tienen clientes de todos los estatus, aunque su desventaja es que carecen de ciertos factores como plataformas digitales, redes sociales, y estacionamiento vehicular.

Componente 2: elementos estratégicos que integran y afectan el sector de supermercados y micromercados.

Entre los hallazgos encontrados en la presente investigación, se hizo énfasis los elementos estratégicos que integran y afectan el sector de supermercados y micromercados en la ciudad de Chone.

Con respecto a la Matriz MEFI, se tomó como referencia la fortaleza del supermercado TIA.S.A. acerca de la variedad de productos de marca propia Ta'riko con una calificación y peso muy importante. Es decir, es una estrategia de producto que le permite a la empresa reforzar su marca y enfrentar retos competitivos. Sin embargo, los supermercados y micromercados locales aun no ejecutan este tipo de estrategias en elaborar productos con marca propia, pero de igual manera son competitivos por su gran fortaleza y aprovechamiento de oportunidades.

Por otra parte, haciendo énfasis las redes sociales y páginas web, como elemento fundamental para que la empresa tenga continuidad en el mercado, hay que tener en cuenta que no todos los micromercados tienen estos programas para dar a conocer su negocio y productos, por el cual, no ha sido impedimento para superar los obstáculos que se les presenta en el entorno externo como el más reciente confinamiento por pandemia o estado de excepción por el paro nacional.

Acerca de los factores que afectan los supermercados y micromercados, el más común es el de la competencia directa entre ellos, debido que son los más reconocidos y grandes en el cantón Chone. Es decir, los siete empresas se encuentran en la misma zona geográfica, el cual ofrecen la misma gama de productos, la diferencia es que unas empresas tienen más productos que otros.

Por otra parte, según la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (2016), indica que:

En lo referente al negocio de supermercados, es importante señalar que la estrategia de mercado de este grupo es focalizar las ventas y el posicionamiento de los locales mediante un análisis de poder adquisitivo de los posibles clientes. Por ejemplo, Supermaxi y Megamaxi está dirigida a los estratos medios – altos, mientras que los Supermercados Aki, Gran Aki y Super Aki para los estratos medios – bajos.

Además, de acuerdo con estudios basados por *Lybrary* (2022), manifiesta que:

El segmento al cual la cadena de supermercados está enfocada es multi target, es decir, no se dirige a un grupo específico de clientes. Para los supermercados es muy difícil conseguir un posicionamiento en el mercado porque al ser productos de primera necesidad no hay fidelidad excesiva ya que a estos productos se los puede encontrar en todo lado. Por esta razón se debe reforzar los atributos que se tiene. Existen dos estrategias para posicionar esta marca en el mercado: la primera es la publicidad y la segunda es la experiencia de compra y el servicio que se les brinda a los clientes; siendo la segunda más importante, pero sin ignorar el primero.

Componente 3: principales factores de la continuidad y resiliencia que permiten afrontar situaciones adversas en las MIPyMES del sector de supermercados y micromercados

Existen factores internos como externos relacionados entre sí que permiten la continuidad de una empresa como la formación y concienciación entre trabajadores y/o directivos, pero, asimismo, existen factores que pueden afectar el mismo como es el caso de la interrupción del suministro. Todo depende de la capacidad de reacción que tenga la empresa ante una situación inesperada, el cual pasa a ser una empresa resiliente. Es decir, tiene la capacidad de conjugar los factores que le permitan adaptarse frente a un agente perturbador previstos en el entorno. De acuerdo con Cordero, Espinoza, Hernández y Arana (2017), mencionan que:

Los factores que intervienen en la formación de la resiliencia en las MIPyMES están orientados a la protección de riesgo (muy parecidos a las fortalezas y debilidades). Los factores de riesgo para una empresa serán la conjunción de elementos y características, organizados de tal forma que elevarán la probabilidad de dañar el funcionamiento de la misma. Por otra parte, los factores de protección de la empresa serán las condiciones dadas o elementos establecidos que podrán generar las empresas.

De manera que, acorde a los hallazgos encontrados se determinaron varios factores de resiliencia para afrontar situaciones adversas en las MIPyMES del sector de supermercados y micromercados en la ciudad de Chone, sin embargo, en relación con lo analizado en la tabla 26, y desde el punto de vista del autor de la investigación, considera que la disciplina grupal es el principal factor que le permite ser a una empresa resiliente porque es un fundamento básico ya sea en lo profesional o personal. Es decir, la disciplina grupal o empresarial permite alcanzar los objetivos propuestos en la planificación anual, el cual beneficia a la empresa con la prevención de conflictos o gravedad que afecte a la organización. Este factor ayuda a sobresalir

los otros factores de resiliencia porque para entregar puntual los pedidos, para ampliar la cartera de clientes, para mejorar la capacidad productiva, para realizar correctamente las tareas específicas, para administrar de manera eficiente hay que tener disciplina.

Cabe indicar que estos factores antes expuestos, han ayudado a minimizar el impacto de riesgo en las empresas de estudios contra las amenazas como: catástrofe por movimientos sísmicos, telúricos, y emergencia sanitaria por epidemia y/o pandemia, los cuales han llegado a impactar a la economía e inversión territorial, obligando a estas empresas a utilizar los recursos que disponen orientados a una estrategia para restablecer la productividad y mantener su funcionamiento.

CONCLUSIONES

- Cabe indicar que, en el mercado, las empresas que ofrecen los mismos productos acuerdan un precio y una cantidad por ello. Pero en la oferta competitiva no existe este mecanismo de control, y en caso del sector de supermercados y micromercados en la ciudad de Chone, con productos iguales o similares tienen una participación de libre competencia. Es decir, según las políticas o reglamentos de la empresa, fijan un precio por un determinado tiempo y realizan promociones para incentivar a sus clientes. De manera que, entre las 7 empresas de estudio, el supermercado local Distribuidora Pepe se diferencia con los otros supermercados o micromercados en cuanto a su gama de productos se enfocan en su mayoría en la vestimentas y productos del hogar. En cambio, Tía S.A., y Super Aki, son supermercados nacionales que encuentran desde alimentos, ropas, artículos de higiene, limpieza hasta perfumería. Con respecto a los micromercados locales, ofrecen los mismos productos, y precios accesibles.
- El concepto de elementos estratégicos plantea características acerca de la filosofía empresarial como: misión, visión, objetivos, valores y metas, el cual, tienen establecidos y definidos los supermercados nacionales. Por esta razón, Tía S.A., y Super Aki., tienen mayor fortalezas y mejores oportunidades en el mercado, agregando que tienen ventajas con las tecnologías digitales. Por otra parte, hay elementos que no se pueden controlar el cual afecta a la planeación estratégica como los cambios climáticos, enfermedades, movimientos telúricos e inseguridad en la ciudad, mismos que los coloca en una situación crítica. Con respecto a los micromercados como “El Cubano”, “Al Costo”, y “K-Pollo” deben enfocarse en el uso de publicidad y estrategias de *marketing* para incrementar sus fortalezas de la competencia, debido que sus herramientas para ser sostenibles en el mercado son débiles en comparación a los supermercados.

- Los supermercados y micromercados de estudio han logrado ser considerados resilientes, debido que atravesaron situaciones complicadas, logrando sobreponerse haciendo frente a estos conflictos con nuevas ideas de desarrollo e innovación, estrategias y procesos rigurosos aprovechando a la vez los recursos que disponían en su momento las empresas. Cabe indicar que no todas las empresas tienen esta capacidad de resiliencia y, por ende, han tenido que cerrar. Es por ello, que es de vital importancia factores como una gerencia profesional, capacidad productiva, disciplina grupal, precio, tareas específicas, capacitación, que promueven la resiliencia con la finalidad de garantizar la continuidad de la empresa. En el caso Tía S.A., Super Aki., ChonePac, Distribuidora Pepe, El Cubano, Al Costo, y Super K-Pollo, en medio de una crisis han generado nuevas oportunidades como desarrollar nuevos canales de comercialización, emplear el teletrabajo, implementar nuevos medios de comunicación que permita llegar el producto al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, S. (13 de marzo de 2019). Obtenido de El Productor: <https://elproductor.com/2019/03/los-minimercados-les-quitan-terreno-a-las-tiendas-de-barrio/>
- Alianza. (19 de Diciembre de 2019). Obtenido de EL COMERCIO: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/pandemia-desarrollo-negocios-necesidad-emprendimientos.html>
- Anco, J. (2018). Obtenido de SHELFIC: <https://shelficsoluciones.com/que-es-un-minimarket/>
- Angulo, S. (11 de mayo de 2020). Obtenido de expreso: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/supermercados-aprendieron-convivir-pandemia-11111.html>
- Arispe, C., Yangali, S., Guerrero, M., & Lozada, O. (2020). *La Investigación Científica*. Universidad Internacional del Ecuador.
- Barragán, J. (2018). *Estudios y Diseños definitivo del mercado de Calderón, cantón Chone*. Quito. Obtenido de http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Comisiones%20del%20Concejo/Comercializaci%C3%B3n/2018/2018-07-30/AZonal%20Calder%C3%B3n/PLAN-NEGOCIOS-MODELO-GESTION/2018-01-16-PLAN-DE-NEGOCIOS-MERCADO.pdf
- Cabral, A. (2018). *Definición de Supermercado*. Obtenido de http://www.mades.gov.py/wp-content/uploads/2018/07/R431.16_SUPER-D_269.16_TODO-CARNE-S.A..pdf
- Cárdenas, J., & Bolaños, F. (2020). La continuidad de negocios . *Revista Científica YACHASUN*. Obtenido de Protiviti: <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/39>
- Cardobell, A. (08 de Septiembre de 2020). Obtenido de Multiplica Ediciones: <https://www.revistagestion.ec/estrategia-analisis/resiliencia-e-innovacion-dos-factores-clave-para-las-empresas-tras-la-pandemia>

- Coba, G. (23 de abril de 2021). Obtenido de Primicias : <https://www.primicias.ec/noticias/economia/compras-consumo-masivo-crecimiento-ecuador/>
- Cordero, P., Espinoza, F., Hernández, O., & Arana, O. (2017). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas. *Agricultura, sociedad y desarrollo*.
- Cordero, P., Núñez, F., Hernández, O., & Arana, O. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas. *Agricultura, sociedad y desarrollo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722014000400003
- Edo, J. (2021). Obtenido de Investigate to Innovate: <https://www.iti.es/blog/continuidad-de-negocio-y-resiliencia-organizacional-para-la-supervivencia-de-la-organizacion/>
- Ekos. (2021). Empresas resilientes en Ecuador. *Revista EKOS*. Obtenido de [file:///C:/Users/59396/Downloads/EKOS-EMPRESAS%20RESILIENTES\(2\).pdf](file:///C:/Users/59396/Downloads/EKOS-EMPRESAS%20RESILIENTES(2).pdf)
- Estruga, N. (2021). Obtenido de EALDE Business School: <https://www.ealde.es/continuidad-de-negocio-y-resiliencia-organizacional/>
- García, V., Mejía, C., & Narváez, M. (2021). Factores clave para el desarrollo sostenible de las. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*.
- Institute, L. (10 de septiembre de 2021). Obtenido de LISA Institute: <https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/factores-riesgo-continuidad-negocio>
- Lam, S. (2017). *La resiliencia en la sostenibilidad empresarial de las medianas empresas industriales manufactureras de Guayas - Ecuador*. Ecuador. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/323349194.pdf>
- Library. (2022). *Supermercados en el Ecuador*. Ecuador .
- Matos, F., Contreras, F., & Olaya, J. (2020). *Estadística descriptiva*. Lima: ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECÓLOGOS DEL PERÚ.
- Merodio, J. (18 de Septiembre de 2021). Obtenido de JUAN MERODIO: <https://www.juanmerodio.com/micromercados-marketing/>

- Mondragón, E. (20 de Octubre de 2019). Obtenido de Novedades Supermercados en Ecuador:
<https://novedadessuperec.blogspot.com/2019/10/los-50-supermercados-mas-grandes-del.html>
- Mondragón, E. (Junio de 2020). Obtenido de Novedades de Supermercados en Ecuador :
<https://novedadessuperec.blogspot.com/p/numero-de-supermercados-en-ecuador.html>
- Mondragón, E. (23 de agosto de 2021). Obtenido de Novedades de Supermercados en Ecuador:
<https://novedadessuperec.blogspot.com/>
- Posada, R., & Aguilar, O. (2018). Factores que afectan la continuidad de las micros y pequeñas empresas. *Revista ESPACIOS*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p33.pdf>
- Romero, V. (18 de Enero de 2019). Obtenido de Ruiz Healy Time:
<https://ruizhealytimes.com/vr/la-importancia-de-la-perseverancia-en-los-negocios/>
- Schmeling, M., Rankin, S., & Gamboa, F. (2020). Resiliencia y una visión informada. *KPMG*. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2020/04/navegando-a-traves-de-la-disrupci%C3%B3n.pdf>
- Toala, S., Quiñonez, M., & Figueroa, M. (2020). *Estudio de diferenciación de precios entre cadenas de supermercados*. Jipijapa.
- Useche, M., Vásquez, L., Salazar, F., & Ordóñez, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la covid-19. *revistas.urosario.edu*, 23(40). Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/xml/1872/187265084007/index.html>

ANEXOS

Imagen 1

Micromercado “El Costo”



Fuente: Trabajo de campo (2022).

Imagen 2

Micromercado "K-Pollo"



Fuente: Trabajo de campo (2022).

Imagen 3

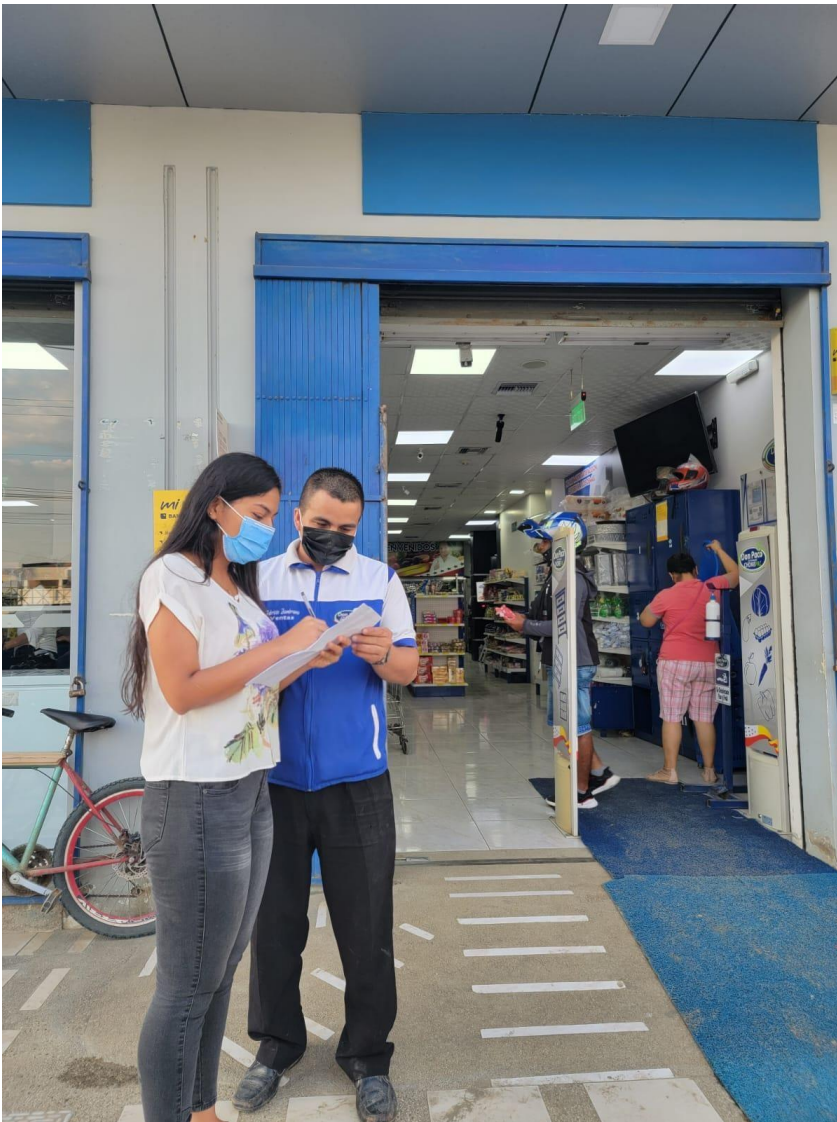
Micromercado “El Cubano”



Fuente: Trabajo de campo (2022).

Imagen 4

Supermercado local “ChonePac”



Fuente: Trabajo de campo (2022).



Instrumento: Ficha de Observación

Objetivo General: Analizar los factores de continuidad y resiliencia en las MIPyMES del sector de supermercados y micromercados en la ciudad de Chone.

FICHA DE OBSERVACIÓN		
Observador		
Fecha de observación		
Tipo de observación		
Nombre comercial		
N° de observación		
TEMA	ASPECTOS OBSERVADOS	COMENTARIOS



Instrumento: Entrevista no estructurada

Objetivo General: Analizar los factores de continuidad y resiliencia en las MIPyMES del sector de supermercados y micromercados en la ciudad de Chone.

FORTALEZAS

1. ¿Qué ventaja tiene el supermercado o micromercado sobre la competencia?
2. ¿El supermercado es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunto? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles son los factores que permite la demanda de los productos que ofrecen?

DEBILIDADES

4. ¿Qué perciben sus clientes como debilidades o desventajas?
5. ¿Qué habilidades o aspectos considera que hace falta en la empresa?
6. ¿Cuáles son los problemas existentes en la empresa?

OPORTUNIDADES

7. ¿Qué oportunidades se le ha presentado en el mercado o segmentos de mercados para ser sostenibles en tiempos difíciles?
8. ¿Cómo han aprovechado las nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio?
9. ¿Tienen la capacidad de ampliar la cartera de productos para cubrir las nuevas necesidades de los clientes? ¿Cómo?

AMENAZAS

10. ¿Qué nuevas tendencias siguen tus competidores directos y su empresa no?
11. ¿Qué obstáculo encuentras o pueden encontrar en el futuro?
12. ¿Qué cambios en el entorno tanto político, económico, social y ambiental puede perjudicar la empresa?