



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

ESCUELA DE COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA:

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SUPERMERCADO
“VÍVERES”, ATUNTAQUI, IMBABURA**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

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

AUTORA: KATHERINE MARIBEL TERÁN ANRRANGO

ASESOR: Mgs. HORACIO LEONEL PABÓN ARÉVALO

IBARRA, AGOSTO, 2023

Ibarra, 4 de agosto del 2023

Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

ASESOR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCE-SI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'H. Pabón', is written over a faint, partially legible stamp. The stamp contains the words 'PUCE-SI' and 'ENCI'.

(f:)

Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

C.C.: 1001288677

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):



(f):

Mgs. Horacio Leonel Pabón Arévalo

C.C.: 1001288677



(f):

Mgs. Bolaños Saráuz David Alexander

C.C.: 100208002-4



(f):

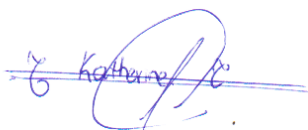
Mgs. Jorge Stalin Chávez Vaca

C.C.: 1002100046

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Katherine Maribel Terán Anrrango, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 4 de agosto del 2023



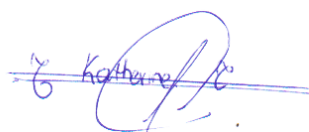
f):

Katherine Maribel Terán Anrrango

C.C.: 100472720-0

AUTORÍA

Yo, Katherine Maribel Terán Anrrango, portador de la cédula de ciudadanía N° 100472720-0, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.



f):

Katherine Maribel Terán Anrrango

C.C.: 100472720-0

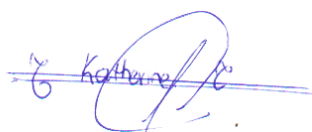
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Katherine Maribel Terán Anrrango, con CC: 100472720-0, autor del trabajo de grado intitulado: “*DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA EL SUPERMERCADO “VÍVERES”, ATUNTAQUI, IMBABURA*”, previo a la obtención del título profesional de “Licenciado en Administración de Empresas”, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra a difundir a través del Repositorio Digital de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ibarra, 4 de agosto del 2023



(f.).....

Katherine Maribel Terán Anrrango

C.C. 100472720-0

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios por ser quien me da fortaleza y guía cada uno de mis pasos en todo momento, por ser fuente de mis esperanzas cuando nadie más lo puede ser, por cuidarme y ser parte para resolver mis dificultades, por darme señales de perseverancia a lo largo de mi camino y la capacidad de decidir y hacer bien las cosas, pero sobre todo por darme la bendición más grande que tengo, mi familia que siempre está conmigo en todo momento y busca lo mejor para mí.

A mis padres que son quienes han cuidado de mí desde el momento que me tuvieron en sus vidas, por ser mi apoyo incondicional en cada uno de mis pasos y logros y por ser un ejemplo de amor, humildad y tenacidad.

Por cada uno de sus consejos, por inculcarme valores y por ser siempre una motivación constante para alcanzar todo lo que me he propuesto.

Por ser eje y pilar fundamental en mi vida, mi formación y educación como persona y como profesional hoy en día.

AGRADECIMIENTO

Gracias a mi universidad por haberme brindado todos los instrumentos para forjarme como profesional a lo largo de mi carrera universitaria.

A todos los docentes que han sido parte de este arduo y difícil proceso, quienes me han enseñado a dar lo mejor de mí en todo lo que hago y conozco, porque ellos fueron los responsables de brindarme su aporte y conocimientos en las aulas de clase.

Agradezco profundamente a mis padres que fueron mi más grande apoyo y sinónimo de perseverancia durante todo este proceso.

Agradezco cada logro alcanzado porque todo el trabajo y esfuerzo realizado hoy en día se ven reflejados en la culminación de mi carrera universitaria.

ÍNDICE

Resumen y palabras clave.....	xiv
Abstract.....	xiv
Introducción.....	xv
1. Estado del Arte.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Investigaciones nacionales.....	1
1.3 Investigaciones internacionales.....	5
1.4 Marco teórico.....	8
1.4.1 Ventaja competitiva.....	8
1.4.1.1 Definición.....	8
1.4.1.2 Cadena de Valor y Ventaja Competitiva.....	9
1.4.1.3 Cadena de Valor.....	10
1.4.1.4 Actividades de la cadena de valor.....	11
1.4.1.5 Alcance competitivo y cadena de valor.....	13
1.4.1.6 Cadena de valor y estructura organizacional.....	15
1.4.2 Estrategias competitivas genéricas.....	16
1.4.2.1 Ventaja de Costos.....	16
1.4.2.2 Análisis Estratégico de los costos.....	17
1.4.2.3 Impulsores o fuentes de costos.....	18

1.4.2.4 Riesgo de la estrategia de bajo costo	19
1.4.3 Diferenciación	20
1.4.3.1 Fuentes de diferenciación	21
1.4.3.2 Diferenciación y valor para el cliente	22
1.4.3.3 Pasos de la diferenciación.....	23
1.4.3.4 Impulsores o fuentes de la diferenciación.....	24
1.4.3.5 Riesgo de la diferenciación.....	25
1.4.4 Enfoque o alta segmentación.....	25
1.4.4.1 Riesgos de la estrategia de enfoque o alta segmentación	26
1.4.5 Análisis de la Competencia	27
1.4.5.1 Análisis de la competencia y pronóstico de la industria.....	27
1.4.6 Estrategia dirigida a clientes y proveedores	28
1.4.6.1 Selección clientes.....	28
1.4.6.2 Estrategia de compra.....	29
1.4.7 Modelo de las cinco fuerzas	30
1.4.7.1 Poder de negociación de los clientes	30
1.4.7.2 Poder de negociación de los proveedores	31
1.4.7.3 Amenaza de nuevos competidores.....	31
1.4.7.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos	31
1.4.7.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	32
1.4.8 Selección de competidores	32

1.4.8.1 Beneficios de los competidores	32
1.4.9 Estrategia defensiva.....	33
1.4.9.1 Proceso de entrada o posicionamiento	33
1.4.9.2 Tácticas defensivas	34
1.4.10 Ataque al líder de la Industria	35
1.4.10.1 Estrategias de ataque.....	35
1.5 Supermercado “Viveres”	36
2. Materiales y Métodos	37
2.1 Diseño de la investigación.....	37
2.2 Población y procedimiento muestral	38
2.3 Instrumentos	39
2.4 Procedimiento.....	40
2.5 Análisis de datos / Resultados	41
3. Resultados y Discusión.....	41
3.1 Resultados de la Investigación	41
3.1.1 Caracterización de los productos del Supermercado “Viveres”	42
3.1.2 Caracterización de los usuarios del Supermercado “Viveres”.....	43
3.1.3 Observación de la infraestructura del Supermercado “Viveres”	45
3.1.4 Cadena de valor del supermercado “Viveres”	46
3.1.4.1 Actividades primarias.....	46
3.1.4.2 Actividades de apoyo	47

3.1.5	Percepción, por parte de los clientes, de la calidad de los productos y servicios del supermercado “Viveres”.....	49
3.1.6	Diferenciales estructurales existentes en costos y diferenciación del sector .	58
3.1.6.1	¿Son posibles las diferencias estructurales en costes?.....	59
3.1.6.2	¿Hay posibilidades de diferenciación en el sector?	59
3.2	Discusión.....	60
4.	Conclusiones.....	61
5.	Recomendaciones	63
6.	Propuesta: Estrategias competitivas	64
6.1	Descripción del negocio o empresa.....	64
6.2	Objetivos de la propuesta	65
6.3	Beneficios de la propuesta	65
6.4	Diseño Técnico.....	66
	Referencias.....	1
	Anexos	7
	Anexo 1. Caracterización de los productos.....	7
	Anexo 2. Caracterización de los usuarios	9
	Anexo 3. Observación.....	13
	Anexo 4. Cuestionario de la cadena de valor	15
	Anexo 5. Encuesta a los clientes	21
	Anexo 6. Guía de diferencias estructurales en costos	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cadena de valor del Supermercado Víveres.....	37
Figura 2 Datos referidos a la infraestructura del supermercado Víveres.....	45
Figura 3 Sexo de los usuarios	49
Figura 4 Edad de los usuarios	50
Figura 5 Frecuencia con la que los usuarios realizan las compras	50
Figura 6 Línea de productos que poseen mayor demanda.....	51
Figura 7 Percepción de la calidad de los productos.....	52
Figura 8 Percepción de la calidad de los productos perecibles.....	52
Figura 9 Variedad de los productos que se comercializan.....	53
Figura 10 Precios accesibles y óptimos	54
Figura 11 Los productos cubren las necesidades de los clientes	54
Figura 12 Servicio de atención	55
Figura 13 Dudas/ Inquietudes de los clientes	56
Figura 14 Asesoría/ ayuda al cliente.....	56
Figura 15 Actitud del personal del supermercado	57
Figura 16 Infraestructura del supermercado.	58

Resumen y palabras clave

El trabajo ofrece evidencia de la investigación realizada en el Supermercado Víveres, ubicado en Atuntaqui, Imbabura, Ecuador, cuyo objetivo fue diseñar estrategias competitivas. Muestra una caracterización de los productos, servicios y clientes del Supermercado, así como un análisis de su cadena de valor y su posición competitiva actual. El estudio es de enfoque mixto -cuantitativo y cualitativo - en el primer caso, se recolectó datos con expresión numérica (número de líneas de productos y segmentos de clientes), mientras que, en el segundo, se recogió información referente a la percepción de la calidad de los productos y servicios que se ofrecen al mercado y datos referidos al análisis de la cadena de valor. La actividad económica predominante del Supermercado es la compra y venta de productos de consumo masivo, especialmente víveres. Como resultado y principal conclusión del estudio se logró establecer que, el Supermercado tiene una estrategia de bajo costo que necesita ser más sólida.

Palabras clave: Posición competitiva, bajo costo, productos de consumo masivo, víveres.

Abstract

The work offers evidence of the research carried out in the Viveres Supermarket, located in Atuntaqui, Imbabura, Ecuador, whose objective was to design competitive strategies. It shows a characterization of the Supermarket's products, services and customers, as well as an analysis of its value chain and its current competitive position. The study is of a mixed approach -quantitative and qualitative- in the first case, data with numerical expression (number of product lines and customer segments) was collected, while, in the second, information was collected regarding the perception of the quality of the products and services offered to the market and data referring to the analysis of the value chain. The predominant economic activity of the Supermarket is the purchase and sale of mass consumption products, especially groceries. As a result, and main conclusion of the study, it was possible to establish that the Supermarket has a low-cost strategy that needs to be more solid.

Keywords: Competitive position, low cost, mass consumption products, groceries.

Introducción

La ventaja competitiva es el resultado del valor que una empresa alcanza con sus clientes más allá de enfocarse en sus costos, el valor es lo que las personas están dispuestas a pagar dentro del mercado, pero el valor más alto se logra al ofrecer un precio mucho más bajo que el de los competidores, esto permite atraer a los clientes de manera más fácil, de este modo los precios deben ser equivalentes al producto que se ofrece o recompensarlos con algo especial a un mayor precio (Porter, 2015).

Porter (2015), menciona que una estrategia competitiva ayuda a conseguir una posición favorable dentro de la industria, de esto depende la rentabilidad que la mantienen ya sea al mismo nivel que sus competidores o en un nivel más alto; es por ello que una organización logra conseguir altas tasas de rendimiento a pesar de tener aspectos no tan favorables dentro de su industria. Toda empresa posee puntos a su favor y en contra dentro de su giro de negocio, sin embargo, existen dos tipos de ventaja competitiva que permiten hacer frente a estos problemas: costos bajos y diferenciación.

El trabajo ofrece evidencia de la investigación realizada en el Supermercado Víveres, ubicado en Atuntaqui, Imbabura, Ecuador, cuyo objetivo fue diseñar estrategias competitivas. Muestra una caracterización de los productos, servicios y clientes del Supermercado, así como un análisis de su cadena de valor y su posición competitiva actual y las estrategias competitivas de bajo costo.

El trabajo se estructura en seis apartados. El primero corresponde al Estado del arte, donde se muestra una descripción de estudios previos nacionales e internacionales sobre el objeto de estudio teórico de la investigación. Se incluye también en este apartado un marco teórico que desarrolla conceptos, corrientes del pensamiento en lo referente a ventajas y estrategias competitivas.

El segundo apartado, materiales y métodos, detalla el tipo de investigación diseñado para realizar en el presente estudio, además presenta de manera específica que instrumentos se utilizaron y los mismos que se aplicaron en el supermercado, tales como son caracterización de usuarios y productos, observación de la infraestructura, análisis de la cadena de valor, encuesta de percepción a clientes y análisis de las posibles diferencias estructurales presentes en el objeto de estudio.

Resultados y discusión, es el tercer apartado, en el cual se muestran los resultados obtenidos de la investigación posterior a la aplicación de los instrumentos, presenta un informe sobre cada uno de ellos y los aspectos más relevantes que se han encontrado. Permite tener un panorama más claro de la situación actual del supermercado y como se va desarrollando en el mercado.

En el cuarto apartado, se detallan las conclusiones de la presente investigación, abordando todos los puntos de estudio y ofreciendo de esta manera una síntesis y cerrando el estudio realizado.

Como quinto apartado, se encuentran las recomendaciones realizadas al supermercado en base a los datos recopilados a lo largo de la investigación y el análisis que se realizó de cada variable.

La propuesta, es el sexto apartado, en el cual se detalla de manera clara y concisa que estrategias competitivas debería implementar y fortalecer el Supermercado Víveres acorde a su giro de negocio, fortalezas internas y aspectos importantes encontrados con base al presente estudio.

Finalmente, los objetivos de la investigación son los siguientes:

Objetivo General:

Diseñar estrategias competitivas para el Supermercado “Viveres”, Atuntaqui, Imbabura

Objetivos Específicos:

- Caracterizar los productos que ofrece el Supermercado “Viveres”, Atuntaqui, Imbabura
- Caracterizar los clientes del Supermercado “Viveres”
- Examinar las actividades u operaciones referidas a la generación de valor (diferenciación y diferenciación en costos) que actualmente se realizan en el Supermercado “Viveres”
- Analizar si hay posibles diferencias estructurales en costos en el sector de productos de primera necesidad
- Analizar posibilidades de diferenciación en el sector de productos de primera necesidad

1. Estado del Arte

1.1 Introducción

En las siguientes líneas de este apartado, en primer lugar, se muestra una descripción de investigaciones tanto nacionales como internacionales sobre el objeto de estudio teórico de la presente investigación, con la finalidad de conocer aquellas variables, dimensiones o estrategias investigadas que de cierta forma forman parte del conocimiento acerca del objeto de estudio, y, en segundo lugar, la fundamentación teórica del mismo, así como una descripción del objeto práctico de estudio.

1.2 Investigaciones nacionales

A nivel nacional, uno de los artículos más destacados es el de Gallegos (2020) La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe (Ecuador).

La investigación tiene como objetivo identificar y caracterizar las principales estrategias de diferenciación que se encuentran presentes en florícolas del cantón Cayambe y las ventajas que las mismas poseen para mejorar su competitividad dentro del mercado. De esta manera se fundamenta en un paradigma de carácter cualitativo dentro de la investigación de acción fusionada con el componente florícola implementado en estrategias de diferenciación que tiene a la entrevista como una herramienta de recolección de información; además presenta un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo que utilizó la encuesta como un instrumento de recolección de datos acerca de los procesos de caracterización de las empresas de estudio, las cuales fueron analizadas por procesos estadísticos. Con la ayuda de la base de datos de la Superintendencia de Compañías y datos del sitio Web de Expo Flores se pudieron

identificar 72 empresas florícolas en Cayambe, de la población a analizar tan solo 37 respondieron al instrumento, un equivalente al 51% de la población de estudio; el proceso de contacto a estas empresas fue vía telefónica, e-mail y visitas presenciales.

Se utilizó como base al mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo, como herramienta de medición de competitividad empresarial de las pymes, en base a este modelo se construyó uno propio formuladas en seis dimensiones: 1) servicio, 2) gestión empresarial, 3) producción y operaciones, 4) comercialización, 5) entrenamiento y capacitación y 6) Gestión Ambiental.

Como resultados se evidenció que la innovación en la actualidad es un factor fundamental para cualquier empresa que desee tener un factor diferenciador de entre los demás, puesto que esto permite mejorar tanto a la organización como al producto y servicio que se ofrece, fortaleciendo la actividad mediante estrategias de marketing y la creación de nuevos productos y servicios personalizados que permiten a la empresa hacer frente a la competencia del mercado actual; es por ello que las empresas florícolas ecuatorianas poseen ventajas competitivas únicas con la finalidad de penetrar en mercados internacionales, diversificando así la variedad de flores que presentan, mediante certificaciones ambientales, la gestión empresarial, y brindar un servicio de calidad, para lograr su permanencia en el mercado.

Como otro estudio importante de Muñoz (2020) Estrategias Competitivas de los prestadores de servicios de alojamiento del sector turístico y su sostenibilidad en la parroquia crucita del Cantón Portoviejo provincia de Manabí” donde tiene como objetivo determinar las estrategias competitivas que pueden ser aplicables a los alojamientos turísticos estudiados, ubicados en la parroquia de Crucita que es un sector en estado de decadencia.

En esta investigación se utilizó una metodología de tipo descriptiva, donde la recolección de datos e información fue dada por medio de la revisión de datos estadísticos del catastro de Manabí específicamente del Servicio de Rentas Internas, de este modo se encontró que la

parroquia posee 33 registros de alojamientos de los cuales 15 de ellos tienen más de 15 años funcionando dentro del sector. De esta manera la población de estudio pertenece a los 15 registros de alojamiento, dirigido a propietarios o administradores que laboran en estos lugares. Como instrumento de recolección de datos se aplicó una entrevista mixta, en la cual las preguntas cerradas fueron dicotómicas, lo que permitió identificar de mejor manera el sector competitivo turístico de la parroquia Crucita.

Los resultados obtenidos de esta investigación permitieron identificar que tanto la demanda como las barreras de salida presentes en los sectores de alojamiento son consideradas como entorno inhóspito, además que el factor rivalidad se ve dado por el 71% de las opiniones proveniente^{4s} de clientes de carácter débil y fragmentado.

Otra publicación de Gorozabel (2017) sobre La innovación como estrategia competitiva de las empresas Flipper S.A. y *Fresh Fish*.

El objetivo de esta investigación es determinar si las empresas *Flipper S.A* y *Fresh Fish*, ubicadas en la provincia de Manabí, utilizan la innovación como medio de establecer y proponer estrategias que les ayude a crecer y posicionarse dentro del mercado. La presente investigación fue de carácter documental debido a que la información recopilada fue de fuentes bibliográficas, y de campo ya que se realizó entrevistas dirigidas a dos representantes o colaboradores que laboren en las empresas estudiadas; como otro instrumento utilizado dentro de esta investigación fueron las encuestas realizadas a consumidores, siendo así una investigación de alcance exploratorio y diseño transversal no experimental.

Como resultados encontrados se dice que ambas empresas dedicadas a la producción, comercialización y exportación de mariscos han implementado innovaciones en sus productos, mediante la compra y adquisiciones de maquinarias de punta y perfeccionando sus productos en base a las necesidades que poseen sus clientes con la finalidad de incrementar sus ventas y ser preferidos de entre la competencia por la calidad y servicio que

ofrecen a su consumidor final; de esta manera es indispensable que ambas empresas sigan superando las barreras del mercado mediante nuevos sistemas de producción, implementación de mayor tecnología y mayores capacitaciones hacia sus colaboradores.

Dentro del ámbito nacional también encontramos el trabajo de Guerra (2022) "Análisis de las estrategias competitivas implementadas en la empresa Neltex de la ciudad de Otavalo". La cual tiene como objetivo analizar las estrategias competitivas implementadas por la empresa Neltex que le han permitido mejorar su posicionamiento y mantener su competitividad.

Esta investigación tiene un estudio de caso no experimental con un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo, y un alcance descriptivo. En la parte cuantitativa se ha utilizado como instrumento una encuesta, la misma que fue aplicada a los clientes con la finalidad de poder identificar estrategias que han generado un impacto positivo dentro de la empresa, mientras que en el enfoque cualitativo se ha utilizado a la entrevista como instrumento para recopilar información, la misma que fue dirigida al gerente o propietario de la empresa con el objetivo de conocer y hacer un análisis FODA con la finalidad de establecer nuevas estrategias que permitan el crecimiento de la misma empresa. De la misma forma presenta un alcance descriptivo debido a que se pudo identificar y describir ciertos aspectos que se encuentran relacionados con las estrategias impuestas por Michael Porter: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. El diseño de esta investigación es no experimental debido a que las variables no se manipulan de manera intencional, además es de tipo transversal porque se ha hecho una recolección de información de enero a febrero del 2022, es decir se ha hecho dicha actividad durante un período de tiempo determinado.

Como resultados de la investigación se ha encontrado que existen tanto factores internos como externos que forman parte en la implementación de estrategias en Talento Humano, capacidad de producción de planta de la empresa, experiencia en el mercado, competencia, cartera de proveedores y los clientes potenciales. Se ha encontrado que la estrategia más importante para la empresa es la diferenciación debido a que la organización se ha enfocado

en producir y ofrecer al mercado productos de calidad, con diseños variados y únicos, que sean duraderos y sobre todo brindar la mejor atención a los clientes.

1.3 Investigaciones internacionales

Sinche (2021) en su estudio titulado Estrategias de diferenciación con percepción del valor en la rentabilidad de los negocios del rubro de regalos Junín, Perú; cuyo objetivo fue determinar la influencia de las estrategias de diferenciación con percepción del valor en la rentabilidad de los negocios del rubro de regalos Junín.

El estudio fue realizado con un enfoque cuantitativo, con un diseño de investigación experimental, transversal; basado en la medición numérica con un análisis estadístico; es de tipo aplicativo por teorías que ya existen, y nivel explicativo con la finalidad de identificar la influencia entre variables, para lo cual se realizó un cuestionario a 290 clientes que acudieron al negocio del rubro de regalos durante el año 2020, los mismos que fueron seleccionados con un método no probabilístico por conveniencia con el objetivo de analizar la diferenciación del producto, el servicio prestado, el personal y la imagen de la empresa con el fin de analizar el grado de percepción de valor que presentan en los consumidores.

Los resultados obtenidos indican que existe una influencia significativa directa entre las estrategias de diferenciación de los productos ofrecidos y la rentabilidad sobre los activos, del mismo modo la rentabilidad existente sobre las ventas y el patrimonio; lo que quiere decir que a mayor sea la inversión de compra de productos nuevos y con variedad de presentaciones, así mismo mayor inversión en maquinaria que permita estandarizar la calidad de todos los productos, como factor diferenciador tener la creatividad y estilo diferente de entre la competencia, siendo así que la rentabilidad de la empresa incrementaría en la misma medida.

Otro artículo internacional es el de Lara (2019) Estrategia Competitiva y Rentabilidad de las Empresas Peruanas Exportadoras de Polos de Algodón.

La investigación tiene como objetivo inferir en los elementos de la estrategia competitiva que pueden afectar a la rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón. El método de investigación utilizado es el correlacional debido a que se trata de identificar y establecer las relaciones que existen entre variables de datos históricos y los datos obtenidos de 144 empresas exportadoras peruanas de polos de algodón; para analizar los datos obtenidos se hizo uso de diversas técnicas de correlación lineal simple como Pearson, Spearman y Chi Cuadrado, adicional a ello como instrumento se utilizó la encuesta y estados financieros, además de estadística gubernamental, tesis y diversos artículos científicos.

Mediante la investigación realizada se concluye que existe una correlación directa entre los costos y los gastos de las ventas, es decir que las dos variables se ven influenciadas de manera directa durante el periodo de análisis. De este modo el liderazgo de costos se puede lograr con la producción a escala que requiere de un superior volumen de ventas con la finalidad de obtener mayor rentabilidad. La diferenciación se ve reflejada en el valor que permite que un producto sea diferente a otro y así se ve evidenciado en el precio.

López (2022) en su estudio de Análisis de las estrategias competitivas y las exportaciones de la Empresa *Corporación Life SAC* para el posicionamiento de sus productos en los mercados latinoamericanos – 2021, tiene como objetivo establecer la relación existente entre las estrategias competitivas y las exportaciones que realiza la empresa *Corporación Life SAC*.

Así mismo, la metodología aplicada en esta investigación fue de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de corte transaccional; la población de estudio fueron los colaboradores de la empresa, siendo así una muestra de 61 colaboradores de diversas áreas (compras, comercio exterior, almacén) y comercial (vendedores locales e internacionales),

finanzas y producción con presencia de jefes y gerentes de las mismas; de este modo se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, ideas u opiniones del grupo de personas estudiadas.

También se utilizó el programa SPSS versión 25 para poder analizar todos los datos obtenidos, los mismos que se aplicaron al total de la muestra, este software es capaz de generar tablas y gráficos estadísticos que permiten mejorar la interpretación de los resultados efectuados por medio de la prueba estadística de Chi cuadrado de Pearson.

Como resultados de la investigación se encuentra que la aplicación de estrategias competitivas mantiene una relación significativa con las exportaciones que realiza la empresa Corporación *Life SAC* y su posicionamiento de los productos que ofrece a mercados latinoamericanos; así mismo se concluye que existe una relación imprescindible entre la diferenciación y las exportaciones de la empresa. La estrategia competitiva de liderazgo en costos es la que presenta mayor concentración en base a los resultados obtenidos.

El estudio de Becerra (2020) titulado *Análisis de la Estrategia Competitiva de la Cadena de Comida Rápida Kentucky Fried Chicken-KFC*, Chiclayo, 2018, tiene como objetivo determinar las estrategias competitivas de la cadena KFC, teniendo como base algunas estrategias que permitan medir su competitividad dentro del mercado.

Dicha investigación es de tipo descriptiva con un diseño no experimental con corte transversal, en la cual se aplicó un análisis de factores externos e internos, también denominado análisis FODA, como instrumento de recolección de datos se aplicó una encuesta de satisfacción a 612 clientes que acuden al establecimiento durante todo el año 2018, la cual se aplicó por medio del mismo sitio web de la marca KFC; adicional a ello se realizó una entrevista al gerente de la cadena de comidas rápidas KFC, en Chiclayo. El análisis e interpretación de datos se ha empleado mediante el software de Microsoft Word y Software estadístico de Microsoft Excel para poder realizar tablas, gráficos y sistematización

de datos en base a la recopilación de información y resultados obtenidos durante la investigación.

Como resultados se puede concluir que la actual cadena de comida rápida KFC posee una organización consolidada gracias a las fortalezas y pocas debilidades que tiene, además de la implementación de estrategias que ayudan a minimizar factores negativos o de riesgo, es por ello que las estrategias a implementar deben enfocarse en crecer y construir un horizonte más amplio. Siendo así la estrategia de diferenciación orientada a la tecnología e innovación como la principal para obtener productos de calidad, brindar un servicio más eficiente y con ello poder medir la satisfacción del cliente de manera efectiva y a su vez mantener a todos los colaboradores calificados y capacitados de manera constante; de este modo las estrategias abalizadas crean un impacto positivo frente a la competencia directa.

1.4 Marco teórico

1.4.1 Ventaja competitiva

1.4.1.1 Definición

La ventaja competitiva es el resultado del valor que una empresa alcanza con sus clientes más allá de enfocarse en sus costos, el valor es lo que las personas están dispuestas a pagar dentro del mercado, pero el valor más alto se logra al ofrecer un precio mucho más bajo que el de los competidores, esto permite atraer a los clientes de manera más fácil, de este modo los precios deben ser equivalentes al producto que se ofrece o recompensarlos con algo especial a un mayor precio (Porter, 2015).

Por su parte Kotler & Keller (2006), definen “La ventaja competitiva de una empresa es su capacidad para lograr resultados que, de una u otra manera, sus competidores no pueden alcanzar” (p. 150).

“Una ventaja competitiva denota la habilidad de una empresa para lograr una superioridad de mercado y financiera sobre su competencia. A la larga, una ventaja competitiva sustentable ofrece un desempeño por arriba del promedio y es esencial para la supervivencia del negocio” (Collier & Evans, 2016, p. 75).

Asimismo, según Heizer & Render (2007) “La ventaja competitiva implica el diseño de un sistema que tenga una ventaja excepcional sobre los competidores. La idea es generar de modo eficiente y continuado valor para el consumidor (p. 44).

De esta manera se considera a una empresa rentable por la capacidad que tiene de crear valor, siempre y cuando este sea más elevado que los costos empleados para crear el producto que ofrece a sus clientes, así mismo se debe asegurar que la ventaja competitiva a emplearse debe ser sostenible en el tiempo, es decir, satisfacer las necesidades de la sociedad actual sin comprometer las necesidades futuras.

1.4.1.2 Cadena de Valor y Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva no debe ser estudiada desde el punto de vista general de la empresa, sino que debe verse examinada por partes específicas, es por ello que la ventaja competitiva nace desde diferentes actividades y procesos que se llevan a cabo en la misma empresa desde el diseño, producción, elaboración, comercialización y apoyo del producto. Cada una de estas actividades específicas genera un costo del cual son parte y con ello dan valor al negocio y su diferenciación (Kotler & Keller, 2006, p. 38).

Según Porter (2015) “La diferencia que muestran las cadenas de valor de las empresas en una industria refleja su historial, sus estrategias y éxito en la implementación” (p. 106).

La cadena de valor permite crear una diferenciación entre los competidores, es por ello que una fuente potencial de ventaja es el atender a un solo segmento del mercado, de este modo la cadena de valor se puede adaptar y ajustar de mejor manera, ya sea reduciendo sus costos o mejorando el producto que se ofrece. Otra manera de hacer buen uso de la cadena de valor es el ampliar o reducir la segmentación geográfica, esto permite enfocarse específicamente al nicho de mercado que se desea alcanzar, delimitando su ubicación y con ello las necesidades que poseen y así adaptándolas al producto a ofrecer.

1.4.1.3 Cadena de Valor

La cadena de valor se lo denomina como un conjunto de actividades que mantienen una relación directa dentro de la empresa, pese a ello es necesario descomponer y analizar las actividades para conocer todo el proceso que mantienen, en este punto se pueden obtener algunos tipos de cadena de valor, los mismos que van desde el momento que se adquieren la materia prima hasta el proceso de venta o distribución del producto terminado hacia el consumidor final, incluyendo también los servicios postventa como pueden ser devoluciones, garantías, servicios de instalación y mantenimiento, entre otras más. Cuando se añade valor ya sea al producto o servicio que se ofrece, esto resulta beneficioso porque la empresa puede vender a un precio superior (Andalucía Emprende, 2019, p. 3).

Por su parte Morillo (2005) menciona lo siguiente:

Cualquier empresa presenta una cadena de valor industrial, ninguna es autosuficiente; todas las organizaciones pertenecen a un eslabón de la larga cadena desde que la materia prima es extraída de la naturaleza y comienza a ser transformada, hasta que el producto es usado por el consumidor final (p. 5).

De este modo el análisis de la cadena de valor dentro del sector industrial se utiliza para poder desagregar un conjunto en todas aquellas actividades que permiten crearlo, esto favorece a la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa, visto así las pequeñas

industrias pueden crear vínculos externos que les permita ampliar su industria y ser más visibles frente a sus competidores, clientes y proveedores.

1.4.1.4 Actividades de la cadena de valor

Porter (2015), afirma que “Las actividades de valor son las estructuras específicas de la ventaja competitiva. La forma en que se realizan, junto con su economía, determinarán si una firma tiene costos altos o bajos frente a la competencia” (p. 112).

La cadena de valor se divide en dos actividades:

- a) **Primarias:** Son todas las actividades que se encuentran directamente relacionadas con la producción y transferencia del producto terminado o servicio hacia el cliente, entre estas actividades se encuentran las siguientes.

Las actividades primarias, Porter las clasifica en las siguientes:

- **Logística de entrada.** - Actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de la materia prima necesaria para la ejecución del producto.
- **Operaciones.** - Actividades que permiten transformar los insumos en el producto terminado, tal como maquinado, ensamblaje y operaciones de planta en general.
- **Logística externa.** - Incluye actividades de distribución, almacenaje y distribución del producto a los clientes, como el procesar los pedidos.
- **Marketing y ventas.** - Actividades que permiten dar a conocer el producto hacia los clientes y posterior a ello generar ventas.

- **Servicio postventa.** - Relacionado con la satisfacción del cliente posterior a la compra del producto o servicio, como instalación, mantenimiento.
- b) Secundarias (Apoyo o soporte):** Son aquellas necesarias para llevar a cabo las actividades primarias y se clasifican en:
- **Adquisición.** - Compra de insumos necesarios para la cadena de valor, tales como materias primas y suministros.
 - **Tecnología.** - Aplicación de aspectos tecnológicos en todos los campos, ya sea en la parte administrativa, de transporte de bienes, ampliación de mercados o hasta en la incorporación al producto final. Esta serie de actividades tiene como finalidad mejorar los procesos.
 - **Administración de recursos humanos.** - Todo tipo de actividad relacionada con el reclutamiento de personal, contratación, capacitación y desarrollo de los colaboradores, “La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la compañía pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y capacitarlo (Porter, 2015, pág. 120).
 - **Infraestructura organizacional.** - Relacionada con las actividades de toda la cadena y no solo en las individuales, verifica que la compañía está o no diversificada, que su unidad de negocios opere con autosuficiencia, se relaciona con la administración en general, finanzas y aspectos generales que permitan el adecuado funcionamiento de la empresa.

De esta forma, las actividades que se encuentran relacionadas con el valor son todas aquellas estructuras que permiten crear una ventaja competitiva, es por ello que la cadena de valor es un conjunto de actividades interdependientes que mantienen conexiones entre sí, es decir, por la manera de realizar una actividad existe un costo relacionado al mismo.

1.4.1.5 Alcance competitivo y cadena de valor

El alcance competitivo al ser un eje fundamental de creación de ventaja competitiva e incidir en la configuración y la economía de la cadena de valor posee cuatro tipos que repercuten en ella.

a) Alcance del segmento

Se deben identificar las necesidades del objeto de estudio para luego poder inducirlas en la cadena de valor de la empresa, es decir, conocer a profundidad el producto o servicio que se está ofertando al mercado y cómo llegar al cliente adecuado para generar una venta. Cada segmento posee características diferentes y es por ello que se debe saber el alcance del producto que se oferta (García & Barba, 2011).

Según Porter (2015) concluyó que “Las diferencias en las necesidades o cadenas de valor indispensables para atender a varios segmentos de productos o compradores originan una ventaja competitiva de enfoque” (p. 141).

El alcance de segmento es de mucha importancia para una empresa, puesto que permite centrarse en los clientes que poseen más probabilidades de compra acorde a sus necesidades y con ello la empresa puede mejorar su enfoque asegurándose de adaptar lo que ofertan al mercado, esto mejora su participación y posicionamiento.

b) Alcance vertical

“El alcance vertical se refiere a la amplitud de actividades que una empresa opera y las realiza dentro de su cadena de suministro, es la cantidad de actividades que se realizan durante los diferentes procesos de la cadena de valor, las cuales van desde el momento de adquisición de materias primas e insumos hasta la distribución y comercialización” (Porter, 2015, p. 142).

Según Isaza (2016), afirma que “La integración vertical ocurre cuando una misma empresa se hace cargo de actividades que tradicionalmente ha delegado a manos de terceros”.

Visto así, se puede decir que este tipo de alcance puede afectar a la posición competitiva de la empresa dentro de su industria debido a que si posee un alcance más amplio posee mayor control en los costos de sus productos y la calidad de los mismos, lo que ayuda a tener mejores respuestas frente a los competidores y también a los cambios que posee el mercado; sin embargo, esto puede tomar mayores inversiones en recursos que permitan generar y llevar a cabo todas estas actividades dentro de la empresa.

c) Alcance geográfico

Se pueden generar interrelaciones geográficas que ayuden a mejorar la ventaja competitiva haciendo que los procesos de la cadena de valor se vean enfocados en reducir sus costos o si la diferenciación de la empresa puede mejorar al compartir u organizar las actividades de valores.

Porter (2015) describió que a veces existen costos de coordinación que no permiten realizar las actividades de manera eficiente, y también existen diferencias entre las regiones o países, lo que disminuye la ventaja competitiva de la empresa.

De esta manera empresas con alcance geográfico amplio poseen mayores oportunidades de crecimiento porque se ven con una mayor capacidad de competir en mercados más grandes, sin embargo, empresas con alcance estrecho poseen más limitaciones de operar en mercados grandes, pero al mismo tiempo son ventaja competitiva para empresas grandes dentro del sector porque ya conocen al mercado y tienen mayor capacidad de posicionamiento creando ventaja en el mercado local.

d) Alcance industrial

El alcance industrial abarca cualquier tipo de actividad relacionada con valores ya sean primarias como de apoyo; las interrelaciones empresariales son un medio adecuado para mejorar costos e incurrir en la diferenciación. No todas las interrelaciones permiten crear ventaja competitiva, puesto que el compartir actividades generan costos y estos deben ser recompensados con beneficios debido a que no todas las necesidades van a ser iguales respecto a la actividad de valor (Porter, 2015, p. 145).

1.4.1.6 Cadena de valor y estructura organizacional

La cadena incurre de manera significativa en el diseño de una adecuada estructura organizacional, esto permite conocer actividades dentro de la empresa que pueden tener relaciones o semejanzas dentro de sus procesos, lo que genera una “integración” con la necesidad de poder coordinarlas, por otra parte, se presentan actividades que se distinguen por presentar ciertas diferencias, esto crea una “diferenciación”. Con la ayuda de la estructura organizacional se garantiza un equilibrio entre estos dos aspectos de integración y diferenciación de procesos (Porter, 2015, p. 149).

Una compañía debe ser capaz de trazar las fronteras de las unidades más en armonía con sus fuentes de ventaja competitiva y asegurar los tipos apropiados de coordinación, para lo cual relacionará su estructura organizacional con la cadena de valor y los nexos en su interior y con los proveedores o canales.

Porter (2015) describió que una empresa debe tener la capacidad de establecer límites departamentales de manera más apegada con la ventaja competitiva asegurando todo tipo de coordinación alineando su estructura organizacional con la cadena de valor y la relación que mantiene con los proveedores o canales.

1.4.2 Estrategias competitivas genéricas

Si se logra superar a la competencia dentro de la industria se ha alcanzado el objetivo que tienen las estrategias genéricas, de este modo la estructura permite obtener los rendimientos más elevados para todos quienes conforman la organización, por otro lado, la meta conseguida de una estrategia genérica tan solo será un escalón más para conseguir rendimientos normales que permitan mantener a la industria a flote (Porter, 2014, p, 117).

Porter (2015), menciona que una estrategia competitiva ayuda a conseguir una posición favorable dentro de la industria, de esto depende la rentabilidad que la mantienen ya sea al mismo nivel que sus competidores o en un nivel más alto; es por ello que una organización logra conseguir altas tasas de rendimiento a pesar de tener aspectos no tan favorables dentro de su industria. Toda empresa posee puntos a su favor y en contra dentro de su giro de negocio, sin embargo, existen dos tipos de ventaja competitiva que permiten hacer frente a estos problemas: costos bajos y diferenciación.

1.4.2.1 Ventaja de Costos

Guerrero (2021), menciona que la ventaja competitiva en costes se da cuando una empresa logra una reducción tanto de costos fijos como variables dentro de todos sus procesos, logrando como objetivo una reducción al precio final de sus productos o servicios, esto garantiza ser más competitivo frente a demás empresas del mismo giro de negocio. Así mismo existen empresas que mantienen una estructura reducida en gastos, lo que al final del ejercicio obtendrán menores costes y el beneficio será mayor y con ello logra mantener un liderazgo en costes.

1.4.2.2 Análisis Estratégico de los costos

El análisis estratégico de los costos implica una organización de toda la información de la empresa para que pueda mantener una alta competitividad dentro del mercado, al mismo tiempo buscando la mejora continua dentro de sus procesos y a su vez al producto y servicios que se ofrecen a los clientes y consumidores al menor precio posible; todo esto es necesario aplicar un adecuado diseño a todas las funciones de la cadena de valor (Golpe, 2021).

Molina (2014), señala que:

La gestión estratégica de costos incluye algunas ideas que guardan coherencia total con el paradigma de la contabilidad gerencial, pero que no están bien implementadas en la actualidad (costeo basado en las actividades), otras están fuera del alcance del paradigma tradicional (costeo de la calidad) y algunas otras no son congruentes con el paradigma tradicional (se prefiere el coste total al costeo variable) (p. 11).

La gestión estratégica de los costos comprende un cambio continuo para el desarrollo de muchas organizaciones que han buscado soluciones ante problemáticas del entorno y de este modo poder gestionar lo que el mercado solicita en presencia de estos cambios sustanciales, de esta manera Gómez (2018) afirma que “Lo que no se costea no se puede evaluar y lo que no se puede evaluar ni se controla ni se mejora”, tomando en cuenta lo mencionado, es necesario una metodología que permita calcular los costos empleados en todos los procesos y actividades empresariales para luego poder generar un procedimiento de mejora continua enfocado en metas (p. 2).

De este modo se dice que el análisis estratégico de los costos nace como un proceso nuevo gracias a los cambios continuos que se ha vivenciado en el mundo actual, tales como son la tecnología, globalización, comportamientos y conductas de los consumidores, presencia

informática dentro de las organizaciones y sobre todo la gran necesidad que existe de hacer frente a los competidores.

1.4.2.3 Impulsores o fuentes de costos

Dentro del análisis de gestión de actividades se encuentra un sistema de costeo denominado Costeo Basado en Actividades (ACB), el mismo que tiene información de carácter cuantitativo cuando se calcula los costos incurridos para la venta de los productos o servicios que se ofrecen por medio de actividades; también permite reportar la cantidad de recursos empleados por actividades productivas y el por qué se llegan a consumir. Es así que el ACB muestra las razones por las cuales se lleva a cabo una actividad (impulsores) en relación a los recursos utilizados para poder ejecutar dicha actividad (Morillo M. C., 2003).

Profundizando aún más Morillo (2003) también menciona que “Según el ABC la cantidad de esfuerzo o trabajo determina el nivel de costos, la variable que intenta medir esta cantidad se le llama inductor o impulsor de actividad” de este modo el nivel de la actividad representa la variable que mide la cantidad de ejecuciones de las diferentes actividades, además de significar el motivo por el cual los costos de un determinado proceso llegan a variar de manera directa (p. 7).

Según LibreTexts (2022), una empresa puede diferenciar entre los costos que generan gastos generales y tienen valor, aquellos que no generan gastos generales, pero aún agregan valor, y aquellos que pueden o no impulsar los gastos generales, pero no agregan ningún valor.

Según el autor anterior, los potenciales impulsores de costos son los siguientes:

- a) Número de devoluciones de productos de los clientes

- b) Número de pies cuadrados

- c) Número de contactos de clientes
- d) Número de empleados
- e) Número de pedidos de clientes
- f) Número de pedidos en línea de clientes

A medida que las empresas logran determinar y analizar los impulsores de costos efectuados dentro de sus productos obtienen con mayor exactitud la información de los costos, lo que conlleva a mejorar la administración de los recursos y mejorar el manejo de los datos recopilados para posterior a ello hacer uso dentro de la toma de decisiones, no obstante, el entorno en el cual se desenvuelven las empresas es cambiante, por lo que la tecnología avanza, los materiales utilizados, así como la mano de obra, recursos y gastos en general también cambia. La incorporación de tecnología ayuda a reducir el desperdicio tanto de recursos utilizados como el mismo recurso humano, pero esto no significa reducción de gastos generales.

1.4.2.4 Riesgo de la estrategia de bajo costo

Sobre el tema, Porter (2014), afirma lo siguiente:

El liderazgo en costos impone cargas a la compañía para mantener su posición: reinvertir en equipo moderno, economizar a toda costa en el uso de activos obsoletos, evitar que proliferen la línea de productos y estar al día en los adelantos tecnológicos (p.137).

Algunos de los riesgos de la estrategia de liderazgo en costos mencionado por Porter se encuentran:

- a) Los avances tecnológicos pueden ocasionar problemas a las inversiones y conocimientos previos que mantiene una empresa, haciéndolos obsoletos. Cuando una nueva tecnología se introduce en el mercado crea la necesidad de adaptarla a la empresa para mantenerse competitivo.
- b) Introducción de nuevas compañías con mayor capacidad adquisitiva e inversión tanto en recursos como maquinaria de punta, también se ven afectados las imitaciones o réplicas que pueden llegar hacer otras empresas ofreciendo productos similares a menores costes.
- c) Incapacidad de percepción ante los cambios necesarios al producto o servicio debido a la falta de atención al mercado y la concentración específica en los costos.
- d) Inflación de los costos puede ocasionar una erosión en la ventaja competitiva de una organización en conservar su diferencial en precios, por lo tanto, afecta a su capacidad de competencia.

La adaptación de la estrategia de bajo costo para una empresa supone un monitoreo constante de los costos y su aplicación de mantenerse dentro de los presupuestos establecidos, muchas veces el ignorar los cambios constantes del entorno, las necesidades y preferencias del mercado pueden resultar perjudiciales a la hora de querer mantener todos los recursos de la empresa en el propósito de reducción de costos.

1.4.3 Diferenciación

Dentro del mundo actual existen un exceso de oferta y con ello muchos clientes que demandan nuevas exigencias para adquirir un producto o servicio, es por ello que las empresas buscan crear una estrategia que les permita destacar y llamar la atención de los

consumidores, manteniendo una percepción con características y atributos únicos para el producto.

De esta manera Carrió & Consolación (2006) afirman que “Dotar a un producto o servicio de una característica intrínseca o un atributo periférico que lo haga percibir como único y apreciado por el cliente, se convierte en un arma empresarial eficaz para conseguir resultados comerciales óptimos”. Cualquier atributo que sea escogido bajo la percepción y aceptación del cliente se considera como un factor diferenciador, tal como puede ser la calidad, diseño, marca, entre otros (p.2).

1.4.3.1 Fuentes de diferenciación

La particularidad de una empresa u organización radica en el valor de cada actividad, por lo cual es necesario diagnosticar los factores diferenciadores y que tan sustentables pueden ser.

Porter (2015) describe ciertos factores de singularidad, algunos de ellos detallados a continuación:

- a) **Decisiones de política.** - Cada empresa es responsable de las decisiones que toman acerca de qué actividad se va a realizar y cómo se van a ejecutar, algunas de ellas pueden ser características del producto, tecnología utilizada, contenido necesario, habilidades del personal relacionado a su capacitación, calidad de la materia prima y servicios prestados, entre otras actividades.

- b) **Nexos en la cadena de valor.** - La finalidad de toda empresa es satisfacer las necesidades del cliente, pero para cumplir con ello es necesario coordinar todas las actividades que están ligadas a este proceso. Como ejemplo la logística de salida de pedidos, frecuencia de los pedidos, organización entre ventas y servicios.

- c) **Nexos con los proveedores.** - Mantener una estrecha relación, comunicación y convenios con los proveedores permite una mejora continua dentro de los procesos de elaboración de las empresas y con ello se favorece a los clientes, quienes aceptan el producto como un diferenciador.

- d) **Nexos con los canales.** - La coordinación es punto clave para poder conseguir procesos más eficientes con los canales, optimizando actividades y gestionando una adecuada división de tareas que permitan mejorar procesos.

- e) **Oportunidad.** - El aprovechar oportunidades aún con temor de los resultados muchas veces es beneficios para las empresas porque permiten crear un valor diferenciador, al mismo tiempo el optar por una entrada tardía dentro del mercado permite aprovechar oportunidades de tecnología de punta y como resultado diferenciarse.

- f) **Ubicación.** - Es necesario conocer las necesidades de la empresa, la actividad a realizar y demás factores que le permitan ubicarse en un sector adecuado. Como ejemplo una planta de elaboración no es indispensable que esté ubicado en el centro de la ciudad, pero si se tratan de tiendas físicas si lo es para mayor accesibilidad del producto hacia los clientes.

1.4.3.2 Diferenciación y valor para el cliente

Una empresa u organización se enfoca en crear un valor para el cliente que tenga justificación al precio más elevado por el cual se oferta, esto puede ser ya sea por una disminución del costo o por perfeccionar el desempeño que posee un comprador; así mismo existen costos financieros enfocados en el tiempo y la comodidad de los clientes, el costo de tiempo permite utilizar un producto o servicio en más actividades y con una reducción de ello, siempre y cuando se asemeje a lo que el comprador busque porque caso contrario no será valioso para la persona que lo compra. Porter (2015), afirma que “Si se quiere mejorar

el desempeño de la compra para el consumidor hay que elevar su nivel de satisfacción o atender sus necesidades” (p.277).

Gestionar la curva de precio-valor es factor fundamental para que una empresa pueda mantenerse en el mercado, es por ello que entre los elementos que crean valor para el cliente se encuentran: el precio, el cual debe ser modelado acorde a lo que se oferta, aplicando un precio óptimo y adecuado a las decisiones de compra de los clientes; la exclusividad, este elemento debe marcar una diferenciación ya sea en sus características del producto, el diseño o la seguridad que proporciona al cliente al momento de su compra; como último elemento tenemos al servicio, el mismo que debe ser enfocado a una experiencia, creando una vinculación entre colaboradores-cliente (Viscarri, 2011).

1.4.3.3 Pasos de la diferenciación

Porter (2015) menciona algunos pasos para la diferenciación, descritos a continuación:

- a) **Averiguar quién es el comprador.** - No solo el consumidor final es el cliente, los canales también pueden serlo.
- b) **Identificar la cadena de valor del comprador.** - Es necesario conocer las formas en qué el cliente incide dentro de la cadena y cómo adecuarlos a las necesidades, mejorando canales y nexos de la empresa.
- c) **Conocer criterios de compra.** - Se realiza un análisis exhaustivo a la cadena de valor del cliente, además de realizar entrevistas y estudios que permitan conocerlos de mejor manera.
- d) **La singularidad como diferenciación.** - Es necesario conocer que actividades de valor inciden dentro del proceso de compra, además se debe estudiar analogías y fuentes de singularidad de los competidores.

- e) **Costos de diferenciación.** - Alcanzar la diferenciación puede resultar caro al momento de implementar cosas nuevas y sobre todo que generen valor en cada uno de los procesos.
- f) **Actividades de valor para el cliente.** - Se debe conocer la relación entre la cadena de valor de la empresa y cómo esta incide en el valor para el cliente y su costo de diferenciación.
- g) **Sustentabilidad como estrategia de diferenciación.** - Las fuentes duraderas de valor para el cliente son importantes para evitar cualquier tipo de erosión dentro de la empresa y también la imitación por parte de competidores.
- h) **Reducción de costos no relacionados a la diferenciación.** - Hacer un análisis y reducción de costos permite a la empresa mejorar su rentabilidad y a su vez no ser tan vulnerable ante la competencia y sus costos.

1.4.3.4 Impulsores o fuentes de la diferenciación

Las fuentes de diferenciación pueden clasificarse en: Características de producto, debe poseer atributos destacados y reconocidos como únicos para que los clientes acepten esto como valor diferenciador, así mismo cada característica implementada se debe adaptar a resolver una problemática de la sociedad; Características del mercado, se debe enfocar en la adaptación a necesidades y estilo de vida del cliente para que los productos ofertantes tengan una valoración y percepción positiva; Características de la empresa, se debe atribuir importancia a la cultura, valores, principios y estilos propios de la organización, es decir, a pesar de la cantidad de proyectos, productos o servicios que se oferten, todos deben seguir la misma línea de creación y adaptarse a las características empresariales implantadas desde un principio (Moura, 2016).

1.4.3.5 Riesgo de la diferenciación

Como en toda estrategia existe la posibilidad de que la diferenciación se llegue a expandir tanto, ya sea por un mensaje que ha llegado demasiado lejos o al punto de reducirse excesivamente que incluso excluya a un segmento importante de los clientes. Irigaray (2020) explica que existen algunas amenazas externas que pueden ocasionar un riesgo para la estrategia de diferenciación:

- a) **Copias o imitaciones.** - Es importante que la empresa ofrezca características o atributos al producto que se mantengan en constante innovación y sean difíciles de replicar.
- b) **Opciones más económicas.** - Siempre habrá la presencia de un competidor que busque vender el mismo producto a un menor precio y así quedarse con los compradores, es por ello que una empresa debe basar su estrategia de diferenciación en algo más que costos.
- c) **Superar expectativas.** - Todo comprador basa su premisa de adquisición en la compra por la última tendencia o lo que está de moda, de este modo es indispensable que una empresa no enfoque su diferenciación en características que a futuro serán obsoletas.

1.4.4 Enfoque o alta segmentación

Porter (2014) describe a esta estrategia como aquella que se caracteriza por enfocarse en un segmento específico de la línea de productos o a su vez en un determinado mercado geográfico, busca la excelencia en el servicio a un mercado en especial y en base a esto puede elaborar estrategias que le permitan alcanzar dichos objetivos. Posee el supuesto de que la empresa tendrá la posibilidad de atender mejor al mercado o segmento específico en comparación de empresas con mercados más extensos, puede alcanzar la meta de liderazgo

en costos o diferenciación, o ambas depende las circunstancias favorables en las que se desenvuelva.

Dicho así, la estrategia de enfoque mantiene una concentración en mercados ya sean vulnerables, de poca atención o donde la competencia es menor, es por esto que se diferencia al conocer las expectativas, necesidades y gustos del mercado que abarca. La empresa alcanza rendimientos más altos en relación a los demás sectores de la industria promedio.

1.4.4.1 Riesgos de la estrategia de enfoque o alta segmentación

Porter (2014) menciona algunos riesgos importantes a tomar en cuenta dentro de la estrategia de enfoque, mismos que son descritos a continuación:

- a) Crecimiento de la estrategia implementada ocasionando disminución o hasta eliminación del liderazgo en costos o suprimir la diferenciación de dicha empresa en el enfoque.
- b) Disminuye la diferencia existente entre los productos o servicios enfocados al mercado o nicho específico y los de la empresa.
- c) Existencia de competidores que localizan sub mercados dentro del enfoque, atendiendo sus necesidades y ocasionando que la empresa anterior tenga que abandonar el mercado estratégico.

1.4.5 Análisis de la Competencia

Asana (2022) menciona que “El análisis de la competencia consiste en identificar a los principales competidores directos e indirectos mediante una búsqueda para desvelar las fortalezas y debilidades que presentan con respecto a tu situación”.

Se debe analizar las características que poseen los competidores, así como los productos o servicios que ofertan al mercado, esto permite saber a qué se va a enfrentar y poder conocer la viabilidad de la creación de una nueva empresa u organización. Posteriormente a dicho análisis es necesario tomar decisiones y diseñar estrategias que garanticen una ventaja competitiva dentro del mercado, analizando elementos externos que repercuten ya sea de manera directa o indirecta, tendencias, distribución, capacidad del mercado y demás factores relevantes (Socrateli, 2013).

1.4.5.1 Análisis de la competencia y pronóstico de la industria

Realizar un análisis minucioso de los competidores más fuertes dentro del mercado permite conocer un elemento indispensable de las condiciones a largo plazo que poseerá la industria estudiada.

Porter (2014) menciona ciertas preguntas que se deben realizar para conocer una simulación e interacción entre las partes:

¿Qué consecuencias se identifican respecto a la interacción de las probables acciones de la competencia?, ¿Sus estrategias convergen y se prevé que choquen entre ellas?, ¿Muestran los competidores tasas de crecimiento sustentable que igualan el crecimiento pronosticado de la industria o, por el contrario, se produce un vacío que invitará a entrar en esta?, ¿Es posible que las acciones probables se combinen y repercutan en la estructura de la industria? (p.193).

1.4.6 Estrategia dirigida a clientes y proveedores

En muchas ocasiones las empresas se enfocan únicamente en las estrategias de las operaciones, por lo cual no se dan cuenta que el mantener un vínculo tanto con los proveedores como los clientes garantizan el éxito empresarial y el adecuado funcionamiento de sus bienes, además de crear una ventaja competitiva poderosa. Es indispensable la confianza basada en honestidad y transparencia, además de mantener objetivos y metas claras en conjunto, esto permite fortalecer las relaciones existentes entre todas las partes y así favorecer a los procesos logísticos y de calidad (Conexión Esan, 2021).

1.4.6.1 Selección clientes

Como empresa es indispensable conocer los clientes más atractivos y diferenciarlos de los menos atractivos que ofrecen poca rentabilidad, así mismo ayuda a detectar clientes abusivos que hacen promesas vacías de incrementar sus compras, pero lo único que hacen es mantener a la empresa en un constante margen de venta reducido. Se debe tomar en cuenta la capacidad de producción de la organización a su vez la capacidad adquisitiva de los clientes para identificar cuáles son los más convenientes acorde estos aspectos (Abril, 2017).

Es necesario determinar el atractivo que posee un cliente, además de los beneficios que ofrece a la empresa, se debe poner énfasis en los clientes potenciales que ayudan a mejorar la rentabilidad de la empresa y no en aquellos que tienen un ciclo de vida ya maduro con la compañía, puesto que se enfocarán los recursos actuales en ellos y no se re direccionarán en un crecimiento adecuado. Woodburn & McDonald (2013) establecen criterios de categorización, detallados a continuación:

- a) **Basados en el resultado del cliente.** - Son aquellos criterios relacionados con los negocios que se pueden hacer con los clientes, tanto en compras, margen de ventas, contribución y el beneficio adquirido. Además de factores que reflejan al cliente

como son el volumen de negocios, crecimiento de mercado y gastos con los proveedores por algún producto o servicio.

- b) Basados en las necesidades del cliente.** - Son criterios que sugieren la retención de negocios debido a que la estrategia implementada está enfocada al cliente, abarcan factores de la estrategia como son la presencia global, aplicación de plataformas compatibles e importancia de evitar la migración de clientes de la empresa.
- c) Basados en los atributos del cliente.** - Son criterios que buscan el éxito y rentabilidad de la empresa, presentan ciertos factores del comportamiento de los clientes ante relaciones, como ejemplo actitud positiva en las relaciones, disponibilidad de pago acorde al valor agregado, actitud positiva a inversiones y decisiones adecuadas basadas en una estructura centralizada.

1.4.6.2 Estrategia de compra

Los avances tecnológicos han permitido la automatización del proceso de compras, asegurando decisiones adecuadas que permitan reducir los costos e incrementar la utilidad; es así que la estrategia de compras busca adquirir los bienes o servicios durante un plazo determinado para poder funcionar de manera óptima durante toda la cadena de producción. Los bienes y servicios adquiridos deben ser entregados en tiempos establecidos, precios acordados y otros factores que aseguren mantener la cadena productiva en óptimas condiciones (Magni, 2023).

Heredia Viveros (2013) establece siete puntos importantes de los objetivos de las compras:

Abastecimiento continuo de bienes y servicios al proceso productivo de la empresa.

- a) Conseguir inversiones bajas de los inventarios.**

- b) Maximizar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al mercado.
- c) Establecer y diseñar estrategias competitivas de provisiones.
- d) Estandarizar recursos disponibles.
- e) Adquisiciones de insumos con costos bajos, sin perder la calidad.
- f) Promover relaciones interdisciplinarias y funcionales.

Visto así, las estrategias en compras permiten múltiples beneficios para las empresas, desde mantener relaciones sanas con los proveedores, hasta garantizar un funcionamiento óptimo durante todos los procesos de la cadena de suministro, incrementando considerablemente las ganancias y mejorando la rentabilidad de la compañía.

1.4.7 Modelo de las cinco fuerzas

Porter (2014) definió cinco fuerzas aplicables a toda empresa para analizar y medir la competitividad:

1.4.7.1 Poder de negociación de los clientes

Porter considera que la existencia de organización de los compradores crea mayores exigencias en cuando a la calidad y costes del producto o servicio y como consecuencia la empresa se verá afectada en una disminución de sus utilidades. Los clientes poseen gran fuerza de negociación cuando mantienen una capacidad adquisitiva elevada, existencia de productos similares dentro del mercado y presencia de nuevos proveedores atractivos.

1.4.7.2 Poder de negociación de los proveedores

El atractivo de un mercado radica en la organización de los proveedores, recursos fuertes, tamaño y plazo de pedidos. Es de suma importancia el no depender de un solo proveedor, mantener alianzas estratégicas y el poder de fabricación de materia prima sin depender de terceros.

1.4.7.3 Amenaza de nuevos competidores

Si las barreras de entrada a los mercados no son de fácil acceso, no se consideran atractivas; los riesgos se centran en la aparición o llegada de nuevos competidores con mejores capacidades, es ahí cuando el preservar la cuota de mercado resulta difícil y afecta al posicionamiento de la organización.

1.4.7.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos

La aparición de productos sustitutos o similares son aquellos que permiten el reemplazo de otro, cumpliendo a cabalidad con su función; si estos productos o servicios satisfacen las mismas necesidades de los compradores serán un riesgo para las demás empresas, aun cuando presenten mejor calidad en lo que ofertan, coste de cambio mínimo o nulo y precios inferiores en relación a sus competidores.

1.4.7.5 Rivalidad entre competidores existentes

Resulta complicado el competir con empresas que se encuentran posicionadas dentro del mismo mercado y relacionados a la misma industria, además de ser numeroso y poseer costes fijos, los competidores se mantendrán en constante rivalidad en reducción de precios, creación de campañas publicitarias para atraer clientes y sobre todo la entrada de nuevos productos al mercado.

1.4.8 Selección de competidores

Los competidores por lo general representan una amenaza para la empresa debido a que pueden afectar a la cuota de mercado, la rentabilidad y posicionamiento; sin embargo, existen competidores que son favorables porque permiten favorecer funciones estratégicas enfocadas en perfeccionar la ventaja competitiva y fortaleciendo su posición. Muchas veces resulta más beneficioso renunciar a ciertos segmentos del mercado que atenderlos, esto con la finalidad de no descuidar los clientes y las necesidades enfocadas (Porter, 2015).

1.4.8.1 Beneficios de los competidores

Los compradores son los principales entes beneficiarios de la presencia de competidores, puesto que aprovechan las ventajas que tienen, ya sea en precios, variedad o calidad. Procompetencia (2021) menciona algunos beneficios importantes gracias a la presencia de competidores en el mercado:

- a) **Mayores productos o servicios.** - Los compradores tienen la capacidad de elección entre una gama más amplia de productos, visualizando las características más idóneas acorde a sus necesidades.

- b) **Inclusión Económica.** - Puesto que presentan mayores competidores en el mercado, los precios de los productos bajan, siendo más accesibles para los compradores.
- c) **Aumento de la productividad y la economía.** - La competencia crea la necesidad de mejorar ante cualquier aspecto y da paso a la innovación, con ello se genera mayores tasas de oportunidades y empleos oportunos.

1.4.9 Estrategia defensiva

Cuando una empresa tiene fortalecido el posicionamiento dentro del mercado, lo que busca es seguir manteniéndose en esa posición, es por ello que se encuentra en constante trabajo de hacer frente a los competidores del momento y los potenciales. La estrategia defensiva se encuentra en un continuo desarrollo y elaboración de productos reemplazables a los anteriores, esto con la finalidad de mantener su cuota de mercado; se debe mantener en bloqueo los movimientos fuertes de los competidores y a su vez una efectividad superior al líder (Delgadillo Moreira, 2011).

1.4.9.1 Proceso de entrada o posicionamiento

Porter (2015) menciona que el proceso de posicionamiento de la estrategia defensiva se lo realiza en cuatro períodos:

- a) **Pre ingreso.** - Periodo que antecede al ingreso y es tiempo de examinar a la posible entrada a la industria, en esta etapa las empresas limitan sus finanzas para estudios de mercado, tecnológicos, adquisiciones, desarrollo de productos, entre otros factores.

- b) Ingreso.** - La posible empresa dedica una inversión para establecerse en el mercado, se encuentra en un periodo de desarrollo continuo en todos sus procesos, productos, recursos y sobre todo busca una integración dentro de la cuota de mercado.
- c) Secuenciación.** - Etapa en la cual la empresa pasa de un lapso de ingreso a uno enfocado a largo plazo, en este periodo buscan nuevas estrategias y medidas para ampliar su cuota de mercado y no limitarse a su posición actual.
- d) Post ingreso.** - Etapa que la empresa hace todos sus esfuerzos y utiliza los recursos a su disposición para mantenerse dentro del mercado.

1.4.9.2 Tácticas defensivas

- a)** Las tácticas defensivas suelen reducir el porcentaje de rentabilidad en el corto plazo, pero mejorar la sostenibilidad a largo plazo. Porter (2015) plante tres tipos de tácticas:
- b)** Aumentar las barreras estructurales para los rivales, estas suponen una desventaja y aminoran la rentabilidad esperada acorde a la estrategia implementada.
- c)** Agudizar las represalias hacia los competidores y el peligro que con ellas conlleva, esto puede afectar negativamente a la posición de la empresa y la diferenciación que poseen.
- d)** Reducción del incentivo de ataque se emplea cuando las empresas competidoras perciben a la reducción de sus utilidades como método de ataque exitoso frente a los demás rivales de la industria.

1.4.10 Ataque al líder de la Industria

Muchas veces el reto no se encuentra en derrocar al líder principal del mercado, sino en quitarle cierta cuota de mercado que se encuentra ya sea mal atendida, con gustos y necesidades diferentes o simplemente aprovechar puntos débiles.

1.4.10.1 Estrategias de ataque

Udiz (2014) propone cuatro estrategias implementadas para atacar al líder:

- a) **Manipulación envoltente.** - Estrategia utilizada cuando se poseen mayores recursos y medios disponibles que los competidores, identificando puntos débiles y con ello satisfaciendo las necesidades pertinentes.
- b) **Ataque en secuencia.** - Hacer un ataque directo es muy evidente, en lugar de ello se busca ampliar mercados, incrementando la cuota de mercado y utilizándola a favor para proyecciones futuras.
- c) **Ataque frontal.** - Igualar la capacidad de recursos, distribución, marketing, costos y otros factores a los de la competencia, donde el rival que posee el punto más alto será el ganador.
- d) **Ataque bajo la defensa.** - Se enfoca en buscar y analizar los puntos más débiles de los competidores, haciendo uso de ellos y sacando provecho a beneficio de la compañía.

1.5 Supermercado “Viveres”

Supermercado “Viveres” se encuentra ubicado en un lugar estratégico de la ciudad, específicamente frente al mercado de Atuntaqui entre las calles Av. Luis Leoro Franco y Olmedo. Pertenece a la industria alimenticia de productos de consumo masivo y de primera necesidad, enfocado en satisfacer las necesidades y ofrecer una amplia gama de productos para sus clientes.

Es un negocio que nació alrededor del año 2000, siendo un emprendimiento que con el pasar de los años fue creciendo gracias a la acogida de los clientes, llegando a ser en la actualidad un establecimiento que ofrece productos al por mayor y menor, orientado a garantizar la calidad y variedad de productos que ofrece al mercado a precios accesibles para todos. El negocio alberga a ocho colaboradores, quienes brindan sus habilidades y destrezas para desempeñar de la mejor manera cada tarea que se les fue asignada.

Entre la línea de productos que se ofertan están artículos de primera necesidad, línea de aseo y limpieza, licores, golosinas, confitería, lácteos y embutidos, balanceados, inclusive variedad de juguetes en fechas especiales, además de productos de belleza y bisutería.

A continuación, se detalla la cadena de valor del Supermercado “Viveres”.

Figura 1

Cadena de valor del Supermercado Viveres



Nota: Cadena de valor diseñada tomando como referencia la cadena genérica de valor de Michael Porter.

2. Materiales y Métodos

2.1 Diseño de la investigación

La presente investigación es de enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo; en el primer caso se recolectó datos con expresión numérica (número de líneas de productos y segmentos de clientes), mientras que en la segunda parte se recogió información referente a la percepción de la calidad de los productos que se ofrecen al mercado y percepción del servicio que se ofrece dentro de las instalaciones del Supermercado “Viveres” y datos referidos al análisis de la cadena de valor de dicho negocio.

El estudio es de alcance descriptivo, el mismo que implica el tener una base previa de conocimiento acerca del tema a tratar, se centra en el “qué” en lugar del “por qué” del

objeto de investigación; es decir, busca describir e interpretar los datos e información recopilada.

El estudio utilizó un diseño no experimental de corte transversal, no se manipularon variables y se recolectó datos en un solo momento o periodo de tiempo determinado. La recolección de datos tuvo las características de una investigación básica, esos datos una vez analizados, sirvieron de base para el diseño de las estrategias competitivas (investigación aplicada).

2.2 Población y procedimiento muestral

En la presente investigación se utilizó dos poblaciones:

La primera la constituye el Gerente del Supermercado, y, la segunda es los clientes del mismo que, según la base de datos del Supermercado “Viveres”, a la fecha de la investigación ascendieron a 5422 personas (universo), por lo que, dada la cantidad, fue necesaria calcular el tamaño de la muestra, tal y como sigue:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 \sigma^2}$$

En donde:

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener

N = es el tamaño de la población total

σ = representa la desviación estándar de la población, valor constante que equivale a (0.5)

Z = es el valor obtenido mediante niveles de confianza, en este caso se utilizará 95% (1.96) el valor mínimo aceptado para considerar la investigación como confiable

e = representa el límite aceptable de error muestral, siendo 5% (0.05) el valor estándar usado en las investigaciones

$$\frac{(1.96)^2(0.25)(4522)}{(0.05)^2(5422 - 1) + (1.96)^2(0.25)}$$

n= 359

2.3 Instrumentos

Para el cumplimiento de los dos primeros objetivos específicos de investigación, se utilizó dos instrumentos (Anexo 1 y 2) con la finalidad de caracterizar los productos y clientes del Supermercado “Viveres”.

Para los siguientes objetivos de investigación se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos, la observación y el cuestionario. En el primer caso, para conocer aspectos relacionados a la infraestructura física del supermercado, atención al cliente, aspectos sanitarios, disposición de los productos, espacio, ventilación, seguridad, entre otras áreas de interés, diligenciado por la autora de la presente investigación (Anexo 3), y, en el segundo, dos cuestionarios, el primero se usó para examinar las operaciones primarias y secundarias de la cadena de valor del Supermercado “Viveres”, el mismo que se suministró al gerente del Supermercado, y, el segundo se suministró a los clientes para recabar datos sobre la percepción de la calidad de los productos y el servicio que brinda el negocio (Anexos 4 y 5 respectivamente). El cuestionario que se muestra en el Anexo, fue adaptado de (Paravié et al., 2012).

Adicionalmente, se recurrió a los pasos propuestos por Jarillo (1991) para la determinación de posibles diferencias estructurales en diferenciación de productos y diferenciación de costos (Anexo 6).

2.4 Procedimiento

El presente estudio se realizó con base al siguiente procedimiento:

- a) Construcción y adaptación de instrumentos de recolección de datos para medir las variables de los objetivos específicos de la investigación y que se desprenden del tránsito de la variable al ítem.
- b) Acercamiento a las unidades de observación (poblaciones) con la finalidad de suministrar los instrumentos de la recolección de datos.
- c) Después de recolectar los datos, estos se organizaron en una matriz, en la plataforma *Google Forms*.
- d) El análisis y síntesis como métodos de pensamiento se usó en el estudio, así como los métodos generales derivados del uso de la estadística descriptiva y aquellos que son necesaria para la construcción de las estrategias competitivas.
- e) Los datos fueron manipulados respetando los estándares éticos en términos de confidencialidad, protección de datos e ingreso de los mismos, tratamiento y manejo, tal y como se consignaron en el instrumento de medición o recolección.

2.5 Análisis de datos / Resultados

Los instrumentos de medición usados para los dos primeros objetivos específicos de investigación, simplemente muestran la descripción de los indicadores respectivos, su análisis es evidente. Si se hizo un análisis de la infraestructura física del local a través de la observación. La cadena de valor de la empresa fue analizada con un cuestionario de preguntas abiertas determinado el estado de las actividades primarias y secundarias, luego las encuestas de percepción de calidad de los productos y servicio del local realizada a los clientes a través de la plataforma de *Google Forms*, cuyo análisis se deriva de las figuras de salida arrojadas por dicha plataforma, y, finalmente el análisis estructural del sector de negocios al que corresponde la empresa objeto de estudio, referido a posibles diferencias estructurales en costo y diferenciación del sector, cuyo análisis apunta a una estrategia de bajo costo.

Los datos recolectados son válidos, porque cumplen los requisitos de, primero ingresados correctamente y, segundo, cuidado en la anotación de las respuestas con prolijidad en función de los ítems de los instrumentos de medición.

3. Resultados y Discusión

3.1 Resultados de la Investigación

Dentro de este apartado se muestran los resultados obtenidos de la investigación realizada con base a la caracterización de los productos y de los usuarios del Supermercado “Viveres”, la observación de la infraestructura y un análisis de los resultados de las operaciones que se realizan dentro de la cadena de valor, además de ello también se presenta resultados sobre

una encuesta de satisfacción del cliente y un análisis de posibles diferencias estructurales en costos y diferenciación.

3.1.1 Caracterización de los productos del Supermercado “Viveres”.

El primero objetivo específico del presente estudio hace referencia a la caracterización de los productos que se ofrecen dentro del supermercado Viveres, esta caracterización se realizó con ayuda del primer formulario señalado en materiales y métodos (Anexo 1). Siendo los productos que se comercializan los siguientes:

- a) Línea de víveres
- b) Línea de aseo y limpieza
- c) Línea de licores y cigarrillos
- d) Línea de confitería
- e) Línea de lácteos, cárnicos y embutidos
- f) Línea de balanceados
- g) Línea de belleza y bisutería

Asimismo, como parte de la caracterización de los productos del Supermercado, estos corresponden a:

- a) Los productos que se ofertan en el supermercado son: bienes de consumo directo y bienes de consumo indirecto

- b) Los productos que se ofertan: ya se encuentran presentes en el mercado y son una variación de los ya existentes
- c) Si los productos descritos ya se encuentran en el mercado, los usuarios son: público en general
- d) Descripción de las características físicas de los productos

Los productos más demandantes dentro del mercado son aquellos de adquisición habitual y recurrente por los usuarios, es decir, productos que están al alcance de todos, sin embargo, cabe destacar que existen productos que solo se encuentran disponibles para cadenas y grandes supermercados, por lo cual no están presentes en los anteriores.

Es por ello que existen presentaciones limitadas de los productos en relación a las cadenas.

3.1.2 Caracterización de los usuarios del Supermercado “Viveres”

Los datos recolectados en este apartado (Anexo 2) presentados en materiales y métodos se han realizado con ayuda del formulario de caracterización de usuarios detallados de la siguiente manera:

- a) A qué población va dirigido el giro de negocio: urbano, suburbano y rural
- b) Si el clima incide en las ventas, el clima imperante será: cálido
- c) El supermercado se encuentra en un lugar estratégico: facilidad de acceso y ubicado en una adecuada zona comercial
- d) Las ventas/ ingresos son: varían acorde fechas o temporadas.

- e) Si los ingresos varían acorde temporadas, estas pueden ser: temporada navideña, temporada de vacaciones e inicio de clases

De acuerdo a la temporada que se presente existen ciertos productos que son más demandados por los clientes, como ejemplo la temporada navideña, la misma que requiere de mayor adquisición de productos de confitería y comestibles dulces, de esta manera el supermercado adquiere en cantidades altas para poder abastecerse durante el tiempo de venta y con ello también se incrementan las ventas debido a que se ofertan promociones o precios más accesibles debido a las cantidades de compra.

- f) Los consumidores que acuden al establecimiento son: adolescentes/ jóvenes (19 - 26 años), adultos (27 - 59 años), adultos mayores (60 años y más)
- g) El nivel de adquisición de los usuarios es: medio
- h) El establecimiento es más frecuentado por: hombres y mujeres
- i) La razón de compra de los usuarios se basa en: cubrir una necesidad básica y encontrar productos con buenos precios
- j) Qué tipo de personalidad tienen los usuarios: dispuestos a probar productos nuevos, conservadores (productos familiares)
- k) Qué actitudes de compra presentan los usuarios: se basan en relación precio-calidad y buscan descuentos y ofertas.

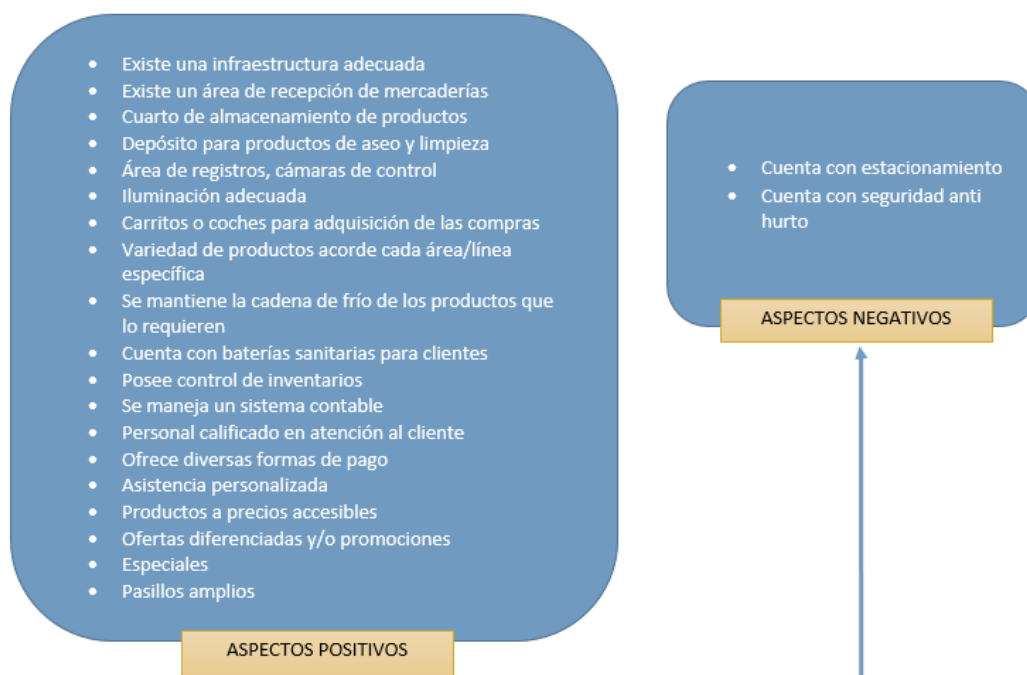
Los clientes que acuden al establecimiento siempre buscan los precios más cómodos a presupuesto, se basan en relacionar los precios frente a la competencia y en base a ello tomar una decisión de compra, si el precio es módico optan por realizar las demás compras para su despensa en el mismo lugar de adquisición.

3.1.3 Observación de la infraestructura del Supermercado “Viveres”

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la observación de la infraestructura del supermercado Viveres (Anexo 3) con ayuda del formulario desarrollado en materiales y métodos.

Figura 2

Datos referidos a la infraestructura.



Nota. Resultados de la observación

Como se observa en la Figura 2, la infraestructura del establecimiento no presenta deficiencias relevantes que interfieran en su funcionamiento, a excepción de no contar con un estacionamiento propio debido a que el espacio no da para su implementación, además de no ser indispensable debido a que el negocio se encuentra en un lugar estratégico con afluencia de gente, como otro aspecto a mejorar es que el supermercado no presenta con

seguridad anti hurto, sin embargo es una medida que en un futuro se planea implementarlo para mayor seguridad del mismo establecimiento.

3.1.4 Cadena de valor del supermercado “Viveres”

Con base a la investigación realizada (Anexo 4), se pudo extraer las siguientes conclusiones:

3.1.4.1 Actividades primarias

a) Logística de entrada

El establecimiento cuenta con un control de la mercadería recibida, así mismo mantiene un inventario que permite posterior a ello realizar nuevas compras y mantener constantemente la frecuencia de rotación de las mercaderías, lo que permite conocer qué productos comprar, cuándo, dónde y cómo se las van adquirir; sin embargo no se cuenta con costos definidos sobre el mantenimiento de las existencias; lo que sí cuenta es con un control de las existencias mediante administración de software, específicamente el sistema contable TINI.

b) Operaciones

Si cuenta con línea de tiempos de recepción de mercadería, lo que permite optimizar tiempos para la posterior venta, además los equipos y las instalaciones son adaptables ante cambios de la demanda y sus necesidades, también se realizan mantenimientos del establecimiento en general y los equipos del mismo; cabe destacar que existen tiempos de ocio que no son desperdiciados, sino que se utilizan para otras actividades como control de inventarios y abastecimiento de perchas.

c) Logística de salida

Se utiliza un control de inventario de productos vendidos, esto permite saber la rotación de la mercadería, además de los ingresos y salidas en un rango de fechas específicas; así mismo existen procesos que permiten la manipulación, almacenaje y entrega que permite asegurar la calidad de la mercadería que se entrega al consumidor final.

d) Marketing y ventas

El supermercado tiene identificado el mercado al que se orienta, es un mercado de productos de consumo masivo, los clientes del negocio son familias en general de la localidad y sector; además de tiendas minoristas que compran productos al por mayor para abastecerse. También cuenta con un registro actualizado de los clientes, en vista de que se posee la facturación electrónica los datos son más precisos y permiten que los clientes accedan de manera más rápida y eficiente a sus facturas. Cabe mencionar que no existe publicidad por medios digitales, sin embargo, no se ha descartado la posibilidad.

e) Servicio

El supermercado hace lo posible para atender y solucionar los reclamos y dudas de los clientes, no se mide la satisfacción como tal, pero si se toma en cuenta las diferentes perspectivas de los clientes; es importante mencionar que el supermercado responde ante fallas de mercadería debido a que se pueden hacer devoluciones a las empresas proveedoras.

3.1.4.2 Actividades de apoyo

a) Recursos humanos

Como política de recursos humanos el supermercado cuenta con actividades de reclutamiento y selección de personal acorde a la vacante disponible, el personal seleccionado es en base a una entrevista y de ser el caso una recomendación personal; al

incorporarse personal nuevo existe capacitación para su puesto de trabajo, además de conocer sus responsabilidades y funciones, fomentando el trabajo en equipo.

b) Compras

Para poder adquirir la mercadería primero es necesario verificar el stock de los productos disponibles y con ello saber qué cantidad se va a pedir, posterior a ello se comunica con los proveedores para pautar fechas de entrega, formas de pago y demás factores necesarios para el proceso de compras. No se cuenta con una evaluación detallada, pero si registros de los proveedores, se toma en cuenta el desenvolvimiento, información relevante de los productos que ofrecen, información importante por parte de la empresa o cualquier otro aspecto que sea de suma importancia para poder adquirir los productos.

c) Infraestructura

Cada trabajador conocer sus funciones, objetivos y responsabilidades en cada puesto de trabajo de manera directa o verbal, mas no por escrito, pero no se cuenta con un organigrama como tal. El supermercado en general se preocupa en dar la mejor impresión hacia los clientes ya sea en ofrecer los mejores productos que estén a su alcance y en base a sus expectativas como también brindando un excelente servicio y en lo que corresponde a la infraestructura se busca mantener un lugar limpio y que llame la atención del consumidor.

No existe un sistema de prevención de riesgos laborales en sí, pero si se toma en cuenta el precautelar al colaborador en su puesto de trabajo, por ejemplo, si van a realizar carga o alzar productos pesados cuentan con un cinturón de fuerza adecuado, además poseen coches para transportar carga pesada y mantener su seguridad.

d) Desarrollo tecnológico

El supermercado durante los últimos dos años si ha realizado innovaciones en base a las necesidades que se han ido presentando, se ha adquirido nuevas perchas para presentar los productos, además de frigoríficos que permitieron abastecer y ordenar de menor manera la

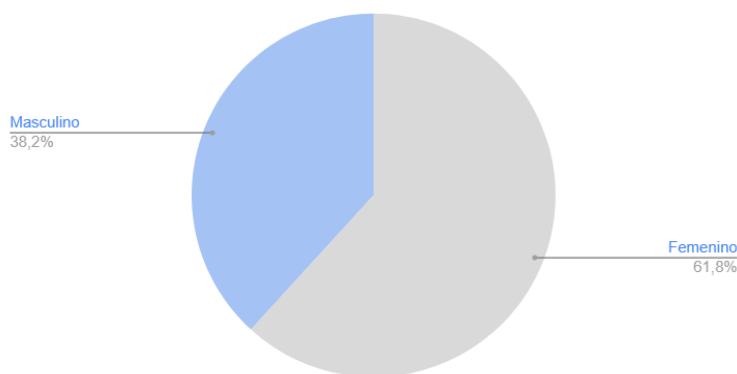
mercadería, haciéndola más vistosa para los consumidores. El establecimiento posee acceso a internet debido a que cuenta con facturación electrónica, además de mantener contactos con sus proveedores, realizar trámites bancarios y financieros, pagos de impuestos.

3.1.5 Percepción, por parte de los clientes, de la calidad de los productos y servicios del supermercado “Viveres”

Se aplicó una encuesta dirigida a los clientes del supermercado (Anexo 5), con la finalidad de medir la satisfacción que tienen acorde a los productos que se ofertan como al servicio brindado. Dichos resultados son los siguientes:

Figura 3

Sexo de los usuarios.

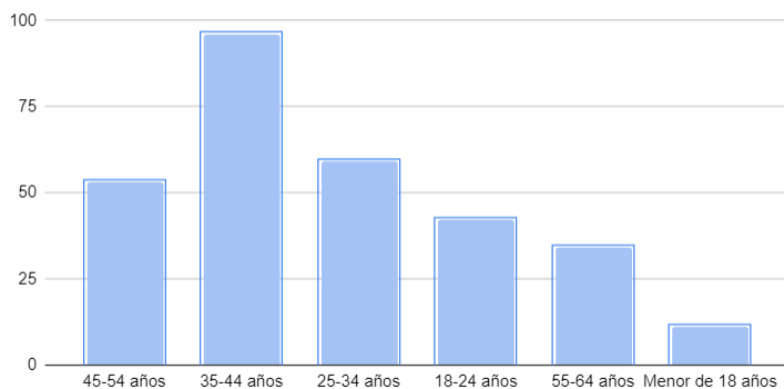


Nota. Resultados obtenidos del cuestionario

Como se puede observar en la Figura 3, las personas que más acuden al supermercado son el sexo femenino que representa el 61.8 % de la población encuestada, siendo el 38.2% restante sexo masculino. Las mujeres acuden más al establecimiento debido a que son quienes manejan el hogar y saben qué productos necesitan para abastecer su despensa y necesidades.

Figura 4

Edad de los usuarios.

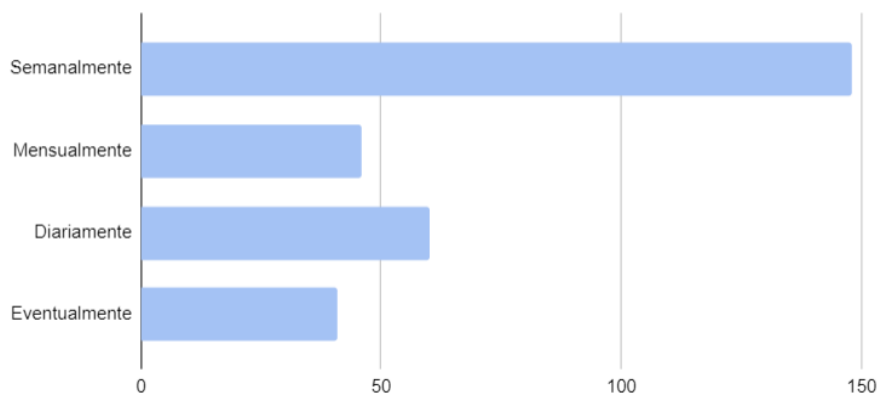


Nota. Resultados obtenidos del cuestionario

Con base a los resultados se puede observar en la figura anterior, las personas que más acuden al establecimiento se encuentran en un rango de edad de (35-44) y (25-34) años, representando el 32.5% y el 20% respectivamente. Así mismo se evidencia que existe un bajo índice de personas que rodean los (55-64) años que acuden a realizar sus compras en el supermercado.

Figura 5

Frecuencia con la que los usuarios realizan las compras.

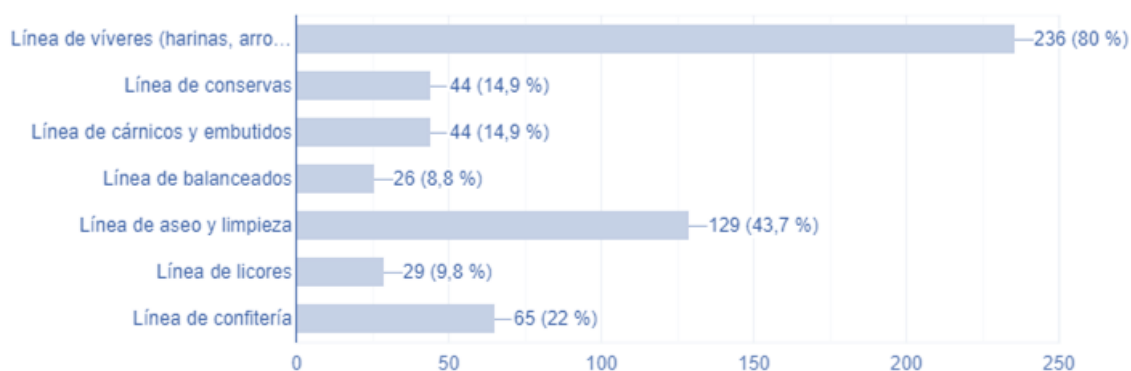


Nota. Resultados obtenidos del cuestionario

Más del 50% de los encuestados, según la Figura 5, acuden al Supermercado semanalmente a realizar sus compras, también se pudo evidenciar que tan solo el 13.9% acuden de manera eventual, lo que indica que este porcentaje de personas no son clientes habituales.

Figura 6

Línea de productos que poseen mayor demanda

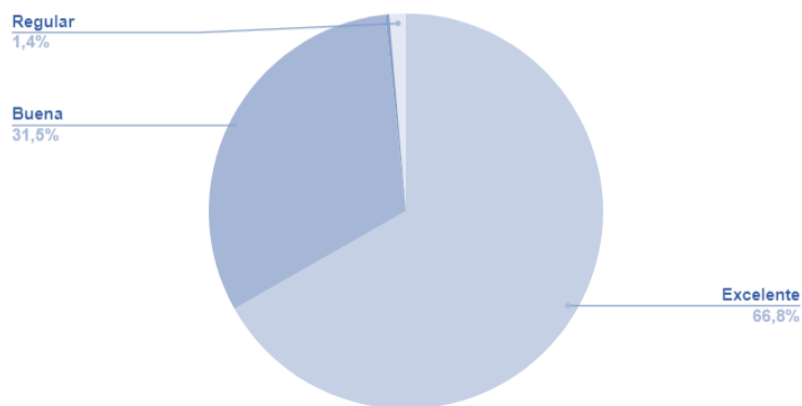


Nota. Resultados obtenidos del cuestionario

Con base a la Figura 6, se puede observar que la línea de productos que más adquieren los clientes del supermercado son los víveres y línea de aseo y limpieza debido a que son los productos de la canasta básica y los más indispensables; también se evidencia que los que menor demanda poseen son la línea de balanceados y la de licores.

Figura 7

Percepción de la calidad de los productos.

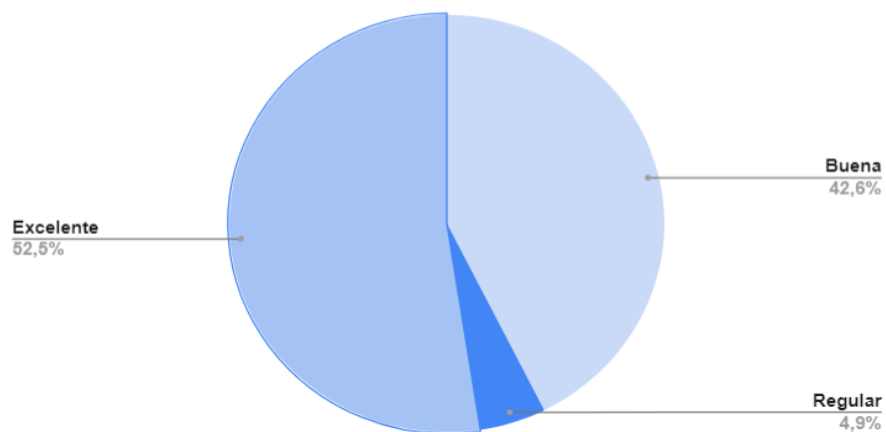


Nota. Resultados obtenidos del cuestionario

En relación a las respuestas adquiridas en la Figura 7, se evidencia que el 66.8% de los encuestados aseguran que la calidad de la mercadería que se oferta en el establecimiento es excelente, esto es gracias a que el personal se encarga de revisar constantemente fechas de caducidad y verificación del estado del producto.

Figura 8

Percepción de la calidad de los productos perecibles.

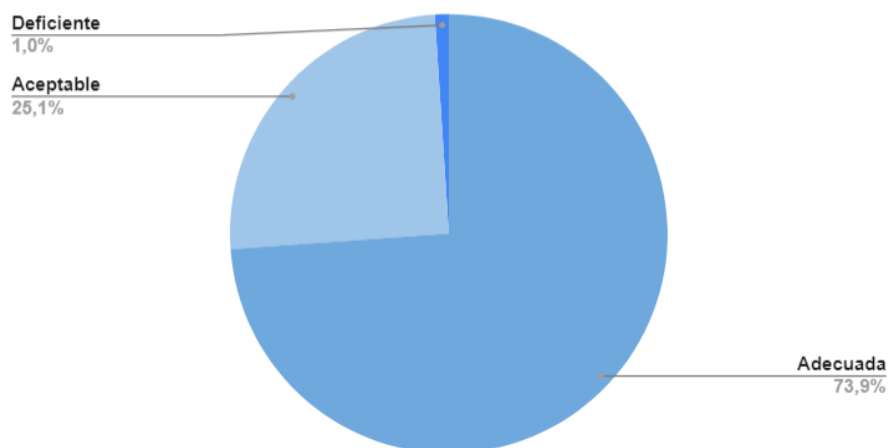


Nota. Resultados obtenidos del cuestionario

Como se observa en la Figura 8, que la percepción en general de la calidad de los productos perecibles (cárnicos y embutidos) que se comercializan en el supermercado son excelentes, representando más del 50% de la totalidad de los encuestados; esto es gracias a las compras semanales de estos productos para mantener su calidad, de la misma manera se observa que no existen percepciones negativas de los productos.

Figura 9

Variedad de los productos que se comercializan.

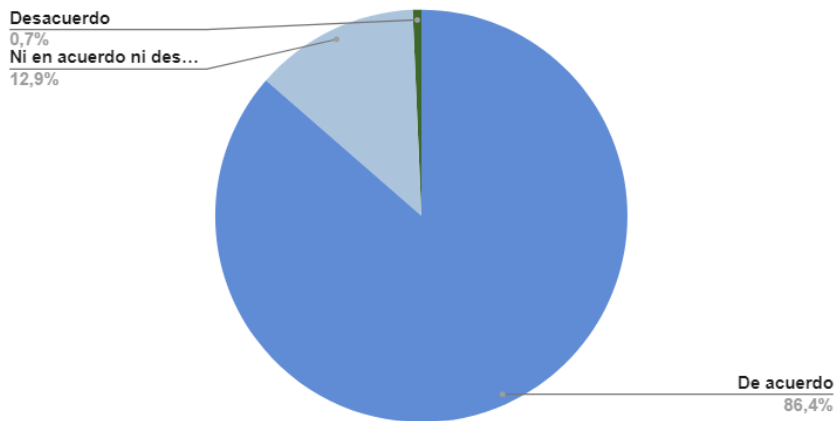


Nota. Resultados obtenidos del cuestionario

Con base a los resultados recopilados (Figura 9) se observa que casi una tercera parte de los clientes encuestados (73,9%) afirman que la variedad de los productos que se expenden en el establecimiento es adecuada, es decir, consideran que existe una amplia variedad de artículos a elegir al momento de realizar la compra.

Figura 10

Precios accesibles y óptimos.

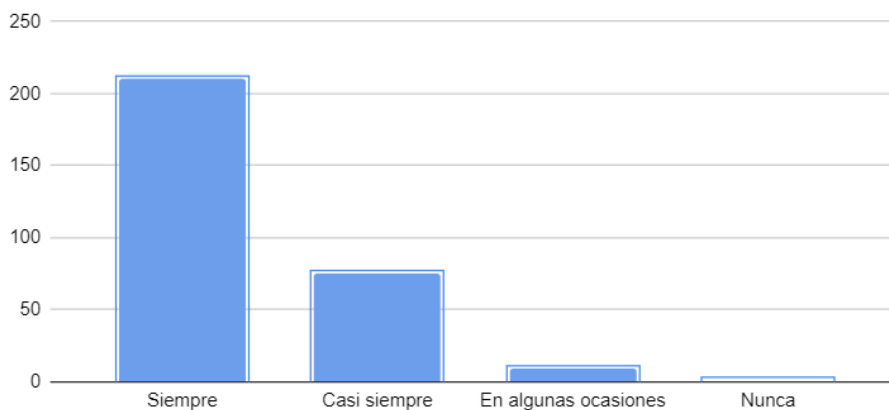


Nota. Resultados obtenidos del cuestionario

Como se observa en la Figura 10, más de la tercera parte de los encuestados (86,4%) coinciden que los precios de venta de los productos están acorde al mercado y la competencia; esto es debido a que se maneja un margen de utilidad y no se puede comercializar a un precio mayor al mercado.

Figura 11

Los productos cubren las necesidades de los clientes.

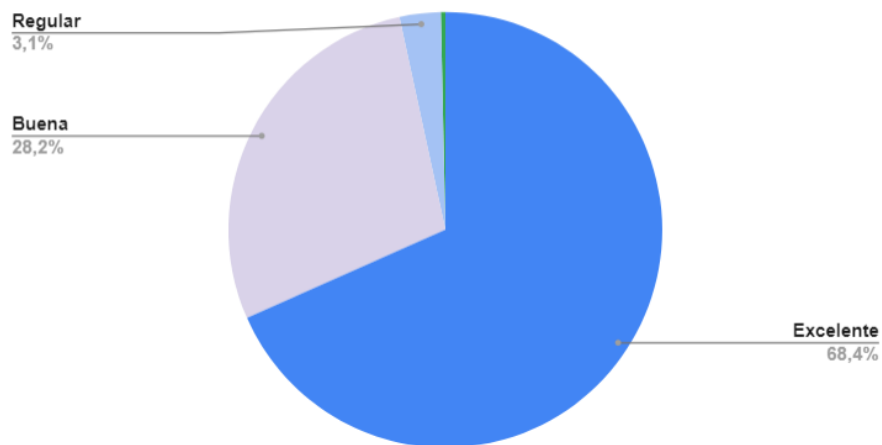


Nota. Resultados obtenidos del cuestionario

En la Figura 11, se observa que alrededor del 70% de las personas encuestadas afirman que los productos que se expenden en el establecimiento cumplen sus expectativas como clientes, lo que indica que existe una adecuada administración y manejo de los recursos.

Figura 12

Servicio de atención.

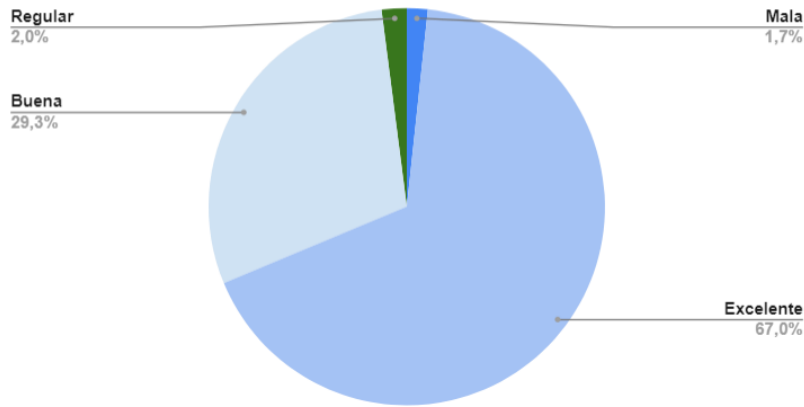


Nota. Resultados obtenidos del cuestionario

Con ayuda de los resultados recopilados se puede decir que los clientes perciben como excelente la atención brindada por los trabajadores del establecimiento, representando el 68,4% de la población, así mismo tan solo el 28,2% aseguran que la atención es buena. No se encontraron valoraciones negativas (Figura 12).

Figura 13

Dudas/ Inquietudes de los clientes.

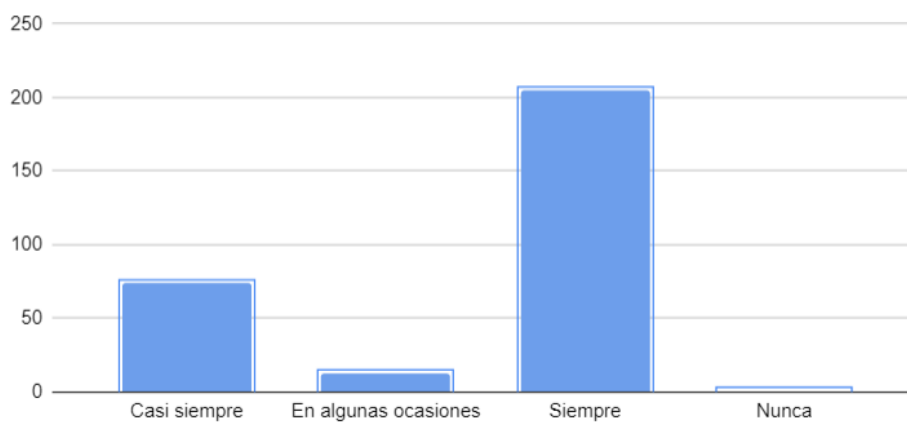


Nota. Resultados obtenidos del cuestionario

Como se observa en la Figura 13, se evidencia que el 67% de los encuestados están satisfechos con la atención brindada, resolución de dudas o cualquier otro tipo de inquietud que presenten ha sido solventada de la mejor manera por parte del personal del supermercado.

Figura 14

Asesoría/ ayuda al cliente.

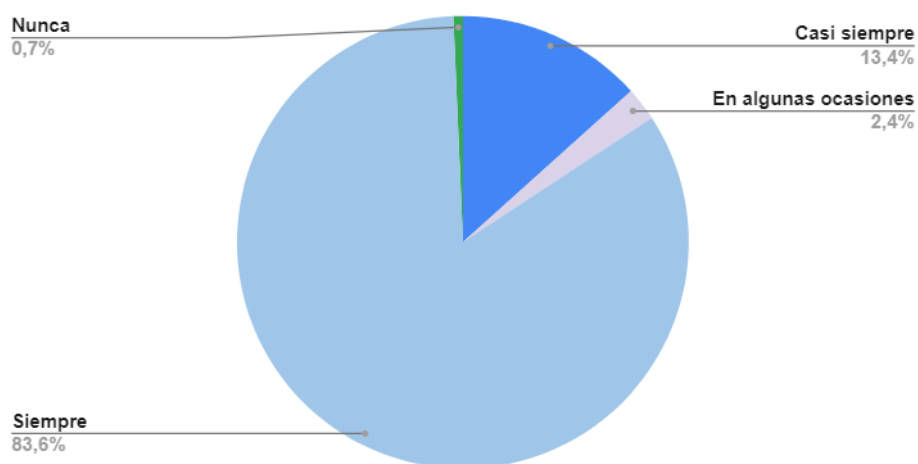


Nota. Resultados obtenidos del cuestionario

En la figura anterior, se puede identificar que casi la tercera parte de los clientes (70%) aseguran que el personal que atienden dentro del establecimiento está lo suficientemente calificado para brindarles asesorías o información específica sobre algún producto. Tan solo un bajo porcentaje de los mismos clientes, indican que en algunas ocasiones la información brindada no ha sido la adecuada ante sus inquietudes.

Figura 15

Actitud del personal del supermercado.

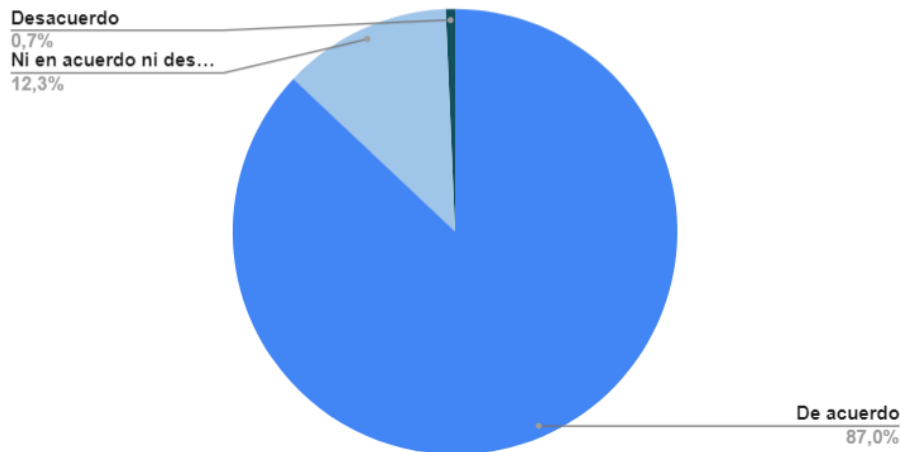


Nota. Resultados obtenidos del cuestionario

Con ayuda de los resultados obtenidos en la figura anterior, se evidencia que los clientes perciben de manera favorable la actitud y las funciones que los colaboradores desempeñan dentro de sus puestos de trabajo, correspondiente al 83.6 % de respuestas positivas.

Figura 16

Infraestructura del supermercado.



Nota. Resultados obtenidos del cuestionario

Como se observa en la Figura 16, se indica que el 87% clientes aseguran encontrar de manera adecuada la infraestructura del establecimiento, el mismo que está en óptimas condiciones y acorde a las necesidades de los mismos clientes.

3.1.6 Diferenciales estructurales existentes en costos y diferenciación del sector

En el siguiente apartado se muestran los resultados obtenidos de las posibles diferencias estructurales en costos y diferenciación que posee el supermercado “Viveres” (Anexo 6).

3.1.6.1 ¿Son posibles las diferencias estructurales en costes?

a) ¿Hay economías de escala?

Hablar específicamente de este concepto no se puede, pero de acuerdo al producto que se vaya a comprar los proveedores exigen hacer ciertos montos, es decir, comprar en grandes cantidades para poder acceder a un mejor precio y así poder competir en el mercado.

b) ¿Hay posibilidad de compartir costes con otros productos?

Si hay posibilidad de compartir costes porque al momento de realizar las compras exigen adquirir cierta cantidad del producto solicitado con una promoción adicional, de este modo envían otro producto (promocional) con el cual se hace costes para abaratar el precio de la mercadería.

c) ¿Se puede desarrollar un modo propio de hacer las cosas, que abarate sus costes respecto al de los competidores: procesos, interrelaciones, localización geográfica, etc.?

En este caso al no ser productores no se pueden disminuir costes de algún tipo de producto ya que únicamente se comercializan productos ya terminados. Lo que sí se puede solicitar a los proveedores es la ayuda en promocional, impulsación u ofertas que permitan evacuar el producto que tenga problema de difícil rotación.

3.1.6.2 ¿Hay posibilidades de diferenciación en el sector?

d) ¿Se puede ofrecer algo único a los clientes que: abarate sus costes y/o incremente su diferenciación?

No, son productos que se compran y luego se vende, son de consumo popular y de difícil diferenciación.

e) ¿Cabe introducir costes de cambio?

Los costos de cambio son bajos, son productos de primera necesidad, de difícil diferenciación.

3.2 Discusión

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron en la presente investigación, se pudo analizar la importancia de establecer un modelo de estrategias competitivas que permitan cumplir con los objetivos propuestos, así como lo menciona Gómez (2018) “Lo que no se costea no se puede evaluar y lo que no se puede evaluar ni se controla ni se mejora”. Por tal motivo se vio la necesidad de la implementación de estas estrategias para marcar una diferencia y poder tener mayor aceptación y valoración dentro del mercado.

Una vez analizada toda la información recopilada, se estableció que las estrategias genéricas de principales fuentes de ventaja competitiva, diferenciación y liderazgo en costos, son aplicables en cualquier tipo de organización o negocio que busque mejorar sus condiciones dentro del mercado, con ayuda de estrategias que vayan trabajando de manera simultánea.

En el estudio se determinó que el supermercado Víveres utiliza como estrategia de diferenciación el liderazgo en costes, lo que le permite mantener ventaja competitiva dentro del sector y poder hacer frente a las necesidades de los clientes y sus expectativas en adquirir productos de buena calidad a precios accesibles. Además, como punto importante se identificó que el negocio no cuenta con una adecuada identificación de los productos que se encuentran en los pasillos (letreros informativos), esto es importante para que el

supermercado mantenga la línea de auto servicio. En lo que corresponde a satisfacción del cliente acorde productos y servicio, se puede afirmar que en su gran mayoría coinciden en una excelencia en estos aspectos, sin embargo, siempre existen pequeñas especificaciones por mejorar que el supermercado debe tomar en cuenta para mantener al cliente de su lado.

La presente investigación es totalmente válida porque los datos e información recopilada fueron obtenidos por instrumentos y cuestionarios de validez, además de acudir a fuentes como los mismos clientes, colaboradores y el propietario del supermercado.

En el análisis de datos se consideró tanto variables cualitativas como cuantitativas; sin embargo, esta investigación puede abarcar otras variables como Planificación estratégica, Comportamiento del consumidor o Sistemas de gestión de la calidad.

4. Conclusiones

- La implementación de estrategias competitivas en el Supermercado Víveres es necesaria y de suma importancia para mantener una ventaja frente a sus competidores, garantizando una posición más sólida que permita atraer más clientes, además de estar en constante adaptación al entorno cambiante y las nuevas necesidades del mercado
- El Supermercado "Viveres" ofrece una amplia gama de productos, que se dividen en diferentes líneas como víveres, aseo y limpieza, licores y cigarrillos, confitería, lácteos, cárnicos y embutidos, balanceados, belleza y bisutería. Estos productos pueden clasificarse en bienes de consumo directo e indirecto. Se observa que algunos productos ya están presentes en el mercado y son una variación de los existentes, mientras que otros son exclusivos para cadenas y grandes supermercados. Los productos más demandados por los usuarios son aquellos de adquisición habitual y recurrente, que están al alcance de todos. Sin embargo, se identifica la existencia de

presentaciones limitadas de ciertos productos debido a su exclusividad para ciertas cadenas.

- En relación a la caracterización de los usuarios o clientes, la población objetivo son familias en general de la localidad y el sector donde funciona el Supermercado, también son tiendas minoristas. Asimismo, se identifica que la actitud de compra de los usuarios se basa en una relación precio-calidad y la búsqueda de ofertas y descuentos
- La infraestructura física del supermercado en general se encuentra en óptimas condiciones. Los espacios y condiciones sanitarias para almacenamiento de mercaderías es la adecuada. Asimismo, espacios para ventas, ingresos de proveedores y clientes están en buenas condiciones. Sin embargo, se identificaron dos aspectos a mejorar: Estacionamiento. - El supermercado no cuenta con un estacionamiento propio debido a limitaciones de espacio lo que un futuro puede afectar al consumidor. Seguridad anti hurto. - El establecimiento no presenta medidas de seguridad anti hurto lo que es clave para mantener los productos en buen estado.
- En virtud de los resultados obtenidos dentro de la cadena de valor, se puede decir que, el Supermercado cuenta con procesos definidos sobre control de mercadería, salida de existencias, mantenimiento de stock de productos, manipulación y almacenaje de productos. Sin embargo, no posee estrategias de marketing que le permitan impulsar su negocio hacia más clientes.
- El análisis de posibles diferencias estructurales en costos dentro del sector de productos de primera necesidad indica que existe una competencia acelerada y una tendencia hacia la optimización de costos, por lo tanto, el supermercado “Viveres” adquiere una mayor cantidad de productos, para que el precio hacia los consumidores sea cómodo y así puedan promocionarse en el mercado. Los datos de la investigación apuntan a una estrategia de liderazgo en costos, es decir, un negocio con las características del que se investigó, implica tener los costos más bajos del sector

- El análisis de posibilidades de diferenciación en el sector de productos de primera necesidad sugiere que existen oportunidades para destacarse mediante la oferta de productos únicos, servicios adicionales y una experiencia de compra mejorada. La introducción de productos locales, orgánicos o de comercio justo, podría ser una estrategia viable para atraer y retener a los clientes. Además, la mejora en la atención al cliente y la modernización de la infraestructura del Supermercado “Viveres” podrían contribuir a una mayor diferenciación en el mercado.

5. Recomendaciones

- Es necesario que la alta administración del Supermercado considere las estrategias competitivas propuestas en el presente documento para su implementación, seguimiento y medición de su eficacia.
- Es importante que el Supermercado mantenga siempre un buen stock de los productos que oferta; la variedad, cuidado del estado, facilidad para ver los mismos en el local, cuidados de fecha de caducidad y precios competitivos, es fundamental para una buena gestión
- Se recomienda fortalecer el servicio de atención al cliente, puesto que permite crear vínculos con los individuos y garantizar una compra segura, además de establecer lazos de fidelización.
- Establecer e informar de manera adecuada las actividades y responsabilidades que posee cada colaborador del supermercado, esto garantizará la efectividad en sus puestos y labores.

- Identificar de manera adecuada la ubicación y distribución de los productos, esto permite que el cliente encuentre lo que necesita sin depender de un tercero.
- Mejorar la experiencia de compra creando un ambiente que sea agradable y organizado a la vista de los clientes, asegurando pasillos limpios y con adecuada iluminación, productos bien etiquetados y que haya personal disponible en atender inquietudes.
- Ofrece mayores promociones y ofertas atractivas para los clientes, como descuentos, programas de fidelización y cupones que permitan llamar la atención de los usuarios, es fundamental que estas promociones estén completamente socializadas con el personal del supermercado.
- Establecer un sistema de retroalimentación de los clientes, como puede ser un buzón de sugerencias y felicitaciones, esto permitirá estar en constante actualización para mejorar continuamente a sus servicios y necesidades.

6. Propuesta: Estrategias competitivas

6.1 Descripción del negocio o empresa

Supermercado Víveres es un negocio de autoservicio enfocado en la venta de productos de consumo masivo y de primera necesidad, entre la línea de productos que se ofertan están línea de aseo y limpieza, licores, golosinas, confitería, lácteos y embutidos, balaceados y demás artículos.

6.2 Objetivos de la propuesta

- Brindar un aporte a la alta administración del Supermercado, para que este tenga un camino por donde transitar hacia la consecución de una ventaja competitiva sostenible.
- Atraer nuevos clientes o segmentos de mercado y retener a los ya existentes, esto implica identificar y aprovechar las fortalezas internas que posee el negocio, ya sea una diferenciación en precios o calidad de los productos, esto puede ayudar a aumentar ventas y crear relaciones sanas a largo plazo.
- Optimizar costos y rentabilidad del negocio mediante mejora en procesos de la cadena de suministro, mejorar negociaciones con los proveedores, mantener una gestión de inventario actualizada y sobre todo buscar maximizar la utilidad.

6.3 Beneficios de la propuesta

- Mayor presencia y participación en el mercado, creando una posición competitiva más sólida en el sector de negocios de consumo masivo, especialmente de víveres
- Crecimiento rentable del negocio gracias a la maximización de ingresos y el control adecuado de los gastos
- Adaptación al entorno cambiante y dinámico, esto genera una posición superior con respecto a sus competidores

6.4 Diseño Técnico

A continuación, se detallan las estrategias competitivas que se han propuesto para el presente estudio.

- a) **Economías de escala.** - Es la capacidad que posee una empresa ya sea en producir o comprar en grandes cantidades con el fin de reducir los costos de los productos.

En este caso, Economías de escala en compras. El supermercado Víveres debe seguir manteniendo e ir incrementando sus compras basadas en economías de escala, puesto que, esto le permite adquirir grandes cantidades de mercadería a precios rentablemente competitivos en relación a su competencia, no obstante, eso resulta una inversión grande para la administración del negocio, pero con una influencia positiva dentro del mercado.

Así mismo se debe buscar comprar los productos de consumo masivo que compartan costes, es decir, existen ciertos productos que se adquieren en un determinado precio, pero adicional a ello la empresa envía otro producto que permite abaratar costes y con ello garantiza una competencia en precios, la cual va a ser más atractiva para los clientes.

- b) **Sistemas y cultura de incentivos.** - Es la forma por la cual se busca motivar a una persona para aumentar su satisfacción sin descuidar ciertos aspectos.

Implementar un sistema de precios direccionados a las compras al por mayor, es decir, un cliente puede adquirir los mismos productos que se ofertan en el supermercado, pero a precios más bajos en relación a lo que comprarían en unidades; de esta manera se incentiva a comprar a partir de (n) número de productos para acceder a un precio menor.

Crear espacios de ofertas y descuentos que se encuentren disponibles para los clientes ya sea en una determinada fecha o hasta agotar stock de los mismos productos, esto permite atraer a un mayor número de clientes y sirve como enganche debido a que al encontrar un precio módico en relación a los de la competencia va a adquirir más productos acordes a sus necesidades y preferencias.

Diseñar promociones atractivas y programas de lealtad o fidelización de los clientes, esto permite incluir descuentos especiales para los clientes frecuentes, puntos de recompensa que se puedan canjear por productos totalmente gratuitos o descuentos específicos en alguna línea de productos.

- c) **Poder de negociación.** - Es un proceso que permite llegar a un acuerdo o solución mutuamente beneficiosa, por medio de la cual se resuelva alguna objeción u conflicto.

Crear alianzas o fuertes vínculos con los proveedores que permitan acceder a precios más bajos en relación a los que se adquieren de manera habitual, así mismo si se mantiene una adecuada comunicación con los proveedores, pueden informar al supermercado sobre descuentos u ofertas especiales que se lanzan solo por un tiempo determinado.

Así mismo existen empresas proveedoras que categorizan a sus compradores de acuerdo al monto de compras, de esta manera crean un código específico para clientes mayoritarios y con ello se puede acceder a precios más económicos en relación a lo habituales o que se manejan para clientes minoristas.

Crear colaboraciones estratégicas con asociaciones de proveedores o marcas reconocidas que sean parte de la cartera de proveedores directos del supermercado para ofrecer productos exclusivos o promociones conjuntas que permitan generar interés adicional en los usuarios y atraer clientes nuevos.

d) Eficiencia en la cadena de suministro. - Es la capacidad que posee una empresa u negocio de abastecerse ya sea de materiales, insumos y demás productos necesarios para seguir con su giro de negocio, de la manera más rápida, eficiente y rentable posible.

Mantener y mejorar la comunicación con los proveedores para que con ello se pueda mantener un sistema de inventario adecuado y acorde a las necesidades y exigencias del mercado, esto garantiza que se minimicen las pérdidas en ventas por falta de stock en productos.

Representantes de las mismas empresas proveedoras hace visitas constantes al negocio, permitiendo que se lleve un registro adecuado de los productos y mercaderías existentes, así mismo de los faltantes o por adquirir; con esto también ayuda a controlar las existencias en general de la mercadería y las fechas de expiración de las mismas.

Referencias

Abril, B. (17 de 01 de 2017). *Global Exportise*. Selección de clientes y mercados:

<https://globalexportise.com/2017/01/17/seleccion-de-clientes-y-mercados/>

Andalucía Emprende. (2019). Cadena de valor. *Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza*,

12. [https://doi.org/https://www.andaluciaemprende.es/wp-](https://doi.org/https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf)

[content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf](https://doi.org/https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf)

Asana. (17 de 08 de 2022). *asana.com*. Cómo hacer un análisis de la competencia con un ejemplo

práctico: <https://asana.com/es/resources/competitive-analysis-example>

Becerra Pérez, J. N., y Vásquez Vásquez, C. S. (2020). *ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA*

DE LA CADENA DE COMIDA RÁPIDA KENTUCKY FRIED CHICKEN – KFC, CHICLAYO, 2018.

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO.

<http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1364>

Carrió , J., y Consolación, C. (2006). *MK Marketing+Ventas*. La diferenciación como estrategia:

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25207w/Diferenciacion_S7.pdf

Collier, D., y Evans, J. (2016). *Administración de Operaciones (5a. ed)*. México: Cengage Learning.

<https://doi.org/https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/93241?page=6>

Conexión Esan. (07 de 12 de 2021). *Conexión Esan*. Clientes y proveedores: ¿Cómo lograr una

situación en la que todos ganen?: [https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/clientes-y-](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/clientes-y-proveedores-como-lograr-una-situacion-en-la-que-todos-ganen)

[proveedores-como-lograr-una-situacion-en-la-que-todos-ganen](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/clientes-y-proveedores-como-lograr-una-situacion-en-la-que-todos-ganen)

Delgadillo Moreira, M. (2011). *Redalyc*. Estrategias defensivas para generar poder de mercado:

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231005.pdf>

Gallegos, M. C., Beltrán, L. I., Calderón, L. C., y Guerra, V. R. (2020). La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del cantón Cayambe (Ecuador).

Espacios, 41(10), 1-9.

<https://doi.org/https://revistaespacios.com/a20v41n10/a20v41n10p02.pdf>

García, J., y Barba, J. F. (2011). *Estrategia Competitiva. Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor*.

Golpe, A. M. (07 de 03 de 2021). La Gerencia Estratégica de Costos (G.E.C.) y los Costos de

Transacción: <https://www.intercostos.org/documentos/congreso-08/237.pdf>

Gómez, E. J. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Revista*

Espacios, 39, 10.

<https://doi.org/https://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p04.pdf>

Gorozabel-Lucas, Z., Ruiz-Cedeño, S. D., Alfonso-Robaina, D., y Fleitas-Triana, S. (2017). Análisis

estratégico de la Universidad Técnica de Manabí como base del diseño organizacional

de la Unidad de Cooperación Universitaria. *Revista Electrónica Cooperación Universidad*

Sociedad, 1-6. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus/article/view/978/848>

Guerra Nogales, M. P. (2022). *Análisis de las estrategias competitivas implementadas en la empresa Neltex de la ciudad de Otavalo*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.

<http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/12607>

Guerrero, G. (22 de 03 de 2021). *Autorizado Red*. Ventaja Competitiva En Costes:

<https://www.autorizadored.es/inversion/ventaja-competitiva-en-costes/>

Heizer, J., y Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones*

Estratégicas. Madrid: Pearson Educación, S.A.

<https://doi.org/https://apuntesutnpilar.files.wordpress.com/2014/03/direccic3b3n-de-la-produccic3b3n-y-de-operaciones-d-e-8va-ed-heizer-render-pearson.pdf>

Heredia Viveros, N. L. (2013). *Gerencia de compras: la nueva estrategia competitiva*. Ecoe Ediciones.

<https://doi.org/https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/69252?page=22>

Irigaray, J. (13 de 08 de 2020). *EAE Business School*. Estrategia de diferenciación de producto: ventajas y riesgos: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/estrategia-diferenciacion-producto-ventajas-riesgos/>

Isaza, J. J. (23 de 06 de 2016). *bienpensado.com*. Qué es integración vertical e integración horizontal: <https://bienpensado.com/integracion-vertical-e-integracion-horizontal/>

Jaramillo, J. C. (1991). *Dirección Estratégica*.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

https://doi.org/https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14585/mod_resource/content/1/libro%20direccion-de-marketing%28kotler-keller_2006%29.pdf

Lara Hidalgo, C. R. (2019). ESTRATEGIA COMPETITIVA Y RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS PERUANAS EXPORTADORAS DE POLOS DE ALGODÓN. *Revista Quipukamayoc*, 1-8.

<https://core.ac.uk/download/pdf/304895624.pdf>

LibreTexts. (29 de 10 de 2022). Describir e identificar los impulsores de costos:

[https://espanol.libretexts.org/Negocio/Contabilidad/Libro%3A_Contabilidad_Gerencial_\(OpenStax\)/06%3A_Costos_basados_en_actividades%2C_variables_y_de_absorci%C3%B3n/6.03%3A_Describir_e_identificar_los_impulsores_de_costos](https://espanol.libretexts.org/Negocio/Contabilidad/Libro%3A_Contabilidad_Gerencial_(OpenStax)/06%3A_Costos_basados_en_actividades%2C_variables_y_de_absorci%C3%B3n/6.03%3A_Describir_e_identificar_los_impulsores_de_costos)

López Quevedo, D. M. (2022). *Análisis de las estrategias competitivas y las exportaciones de la empresa Corporación Life SAC para el posicionamiento de sus productos en los mercados*

latinoamericanos - 2021. Universidad César Vallejo Repositorio Digital Institucional.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/87066>

Magni, P. (08 de 02 de 2023). *Pipefy*. Pasos para una estrategia de Compras efectiva:

[https://www.pipefy.com/es/blog/estrategia-](https://www.pipefy.com/es/blog/estrategia-compras/#:~:text=La%20estrategia%20de%20compras%20(a,de%20compras%20de%20la%20empresa.)

[compras/#:~:text=La%20estrategia%20de%20compras%20\(a,de%20compras%20de%20la%20empresa.](https://www.pipefy.com/es/blog/estrategia-compras/#:~:text=La%20estrategia%20de%20compras%20(a,de%20compras%20de%20la%20empresa.)

Molina, O. (05 de 07 de 2014). Análisis y gestión estratégica de costos. Una estrategia para lograr la competitividad:

<http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/17228/analisis.pdf;jsessionid=A0D65B08D08A737E503C6212FC104CD5?sequence=1>

Morillo, M. (2005). *Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias*. Mérida, Venezuela: Actualidad Contable Faces.

<https://doi.org/https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/98791?page=4>

Morillo, M. C. (21 de 04 de 2003). Factores Determinantes del nivel de costos en las Pymes:

<https://biblat.unam.mx/hevila/Visiongerencial/2003/vol1/no1/3.pdf>

Moura, P. (2016). *guerrasynavas.com*. Ejemplos de fuentes para la ventaja competitiva en

diferenciación: http://www.guerrasynavas.com/pdf/FDE2_AP-5.6.pdf

Muñoz-Briones, J. E., y Tamayo-Cevallos, C. D. (2020). ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS DE ALOJAMIENTO DEL SECTOR TURÍSTICO Y SU SOSTENIBILIDAD EN LA PARROQUIA CRUCITA DEL CANTÓN PORTOVIEJO PROVINCIA DE MANABÍ. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN* - ISSN: 2697-3456, 1-11. <https://doi.org/10.46296/yc.v4i7edesp.0065>

- Paravié, D., Rohvein, C., Urrutia, S., Roark, G., y Ottogalli, D. (2012). Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmeccánicas de Olavarría. *INGE CUC*, 8(1), 26.
- Porter, M. (2014). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2a. ed.)*. México.
<https://doi.org/https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/114079?page=114>
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a. ed.)*. México: Editorial Patria.
<https://doi.org/https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/114080?page=107>
- Procompetencia. (31 de 08 de 2021). *Procompetencia*. Beneficios de la competencia para todos:
<https://procompetencia.gob.do/beneficios-de-la-competencia-para-todos/#:~:text=Mayor%20inclusi%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%3A%20cuando%20los,accesibles%2C%20m%C3%A1s%20personas%20pueden%20adquirirlos.&text=Mayor%20productividad%20y%20mejor%20funcionamiento,op>
- Sinche-Crispín, F. V., Huincho-Lapa, S., Garcia-Curo, G., y Torres-Huamaní, J. (2021). ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN CON PERCEPCIÓN DEL VALOR EN LA RENTABILIDAD DE LOS NEGOCIOS DEL RUBRO DE REGALOS JUNÍN, PERÚ. *GnosisWisdom REVISTA DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA*, 1-14.
<https://journal.gnosiswisdom.pe/index.php/revista/article/view/2>
- Socrateli, M. (2013). *ucipfg.com*. Mercadeo - Analisis de Competencia:
<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana2/LS2.5.pdf>
- Udiz, G. (31 de 01 de 2014). *Sage*. Cuatro estrategias para atacar a tu competencia:
<https://www.sage.com/es-es/blog/cuatro-estrategias-para-atacar-a-tu-competencia/>

Viscarri, J. (2011). *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Modelo de creación de valor para el cliente:

https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Woodburn, D., y McDonald, M. (2013). *El management de las cuentas clave: cómo seleccionar, tratar y retener a los clientes más rentables*. Granica.

<https://doi.org/https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/66763?page=52>

Anexos

Anexo 1. Caracterización de los productos



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

Caracterización de los productos

Instrumento necesario para la caracterización de los productos del Supermercado “Viveres”, tomando en cuenta la línea de productos que se oferta al mercado.

1.- Los productos que se ofertan en el supermercado son:

Bienes de consumo directo

Bienes de consumo indirecto

Todas las anteriores

2.- Los productos que se ofrecen al mercado se clasifican en:

Línea de víveres

Línea de aseo y limpieza

Línea de licores y cigarrillos

Línea de confitería

Línea de lácteos, cárnicos y embutidos

Línea de balanceados

Línea de belleza y bisutería

Todas las anteriores

3.- Los productos que se ofertan:

Ya se encuentran presentes en el mercado

Son una variación de los ya existentes

No se encuentran disponibles en el mercado.

4.- Si los productos descritos ya se encuentran en el mercado, los usuarios son:

Hombres

Mujeres

Jóvenes

Público en general

5.- Descripción de las características físicas de los productos

.....

.....

.....

.....

Anexo 2. Caracterización de los usuarios



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

“SEDE IBARRA”

Este instrumento presenta la caracterización de los usuarios del Supermercado “Viveres”, tomando en cuenta aspectos geográficos, demográficos y psicográficos.

a) Factores geográficos

1.- A qué población va dirigido el giro de negocio:

Urbano

Suburbano

Rural

Todas las anteriores

2.- Si el clima incide en las ventas, el clima imperante será:

Frío

Cálido

Nublado

3.- El supermercado se encuentra en un lugar estratégico:

Facilidad de acceso

Ubicado en una adecuada zona comercial

Disponibilidad de transporte público para acceder al lugar

3.- Las ventas/ ingresos son:

Regulares/ constantes todo el año

Varían acorde fechas o temporadas

4.- Si los ingresos varían acorde temporadas, estas pueden ser:

Temporada navideña

Temporada de vacaciones

Inicio de clases

Todas las anteriores

b) Factores demográficos

1.- Los consumidores que acuden al establecimiento son:

Adolescentes/ jóvenes

Adultos

Adultos mayores

Todos los anteriores

2.- Entre que rangos de edad se encuentran las personas que acuden al lugar:

Infancia (6 - 11 años)

Adolescencia (12-18 años),

Juventud (19 - 26 años),

Adulthood (27 - 59 years)

Old age (60 years and more).

2.- The level of acquisition of users is:

High

Medium

Low

3.- The establishment is most frequented by:

Men

Women

Both

c) Psychographic Factors

1.- The reason for purchase of users is based on:

Satisfy needs or tastes

Cover a basic need

Find products with good prices

2.- What type of personality do users have:

Willing to try new products

Conservative (familiar products)

Value sustainability (products friendly to the environment)

3.- Qué actitudes de compra presentan los usuarios:

Disfrutan de la experiencia de compra

Se basan en relación precio-calidad

Buscan descuentos y ofertas

Se ajustan a su presupuesto y necesidades

Anexo 3. Observación



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

“SEDE IBARRA”

Este instrumento ayuda a evaluar aspectos tanto positivos como negativos que radican dentro del giro de negocio del supermercado “Viveres”.

Aspectos importantes	Si	No	Observaciones/ Comentarios
Existe una infraestructura adecuada			
Existe un área de recepción de mercaderías			
Cuarto de almacenamiento de productos			
Depósito para productos de aseo y limpieza			
Área de registros, cámaras de control			
Iluminación adecuada			
Carritos o coches para adquisición de las compras			
Variedad de productos acorde cada área/línea específica			
Se mantiene la cadena de frío de los productos que lo requieren			
Cuenta con estacionamiento			
Cuenta con baterías sanitarias para clientes			
Posee control de inventarios			

Se maneja un sistema contable (manejo cuentas por cobrar, por pagar, inventario, cierres y fallos de caja)			
Personal calificado en atención al cliente			
Ofrece diversas formas de pago (efectivo, transferencia, tarjetas crédito/ débito).			
Asistencia personalizada			
Productos a precios accesibles			
Ofertas diferenciadas y/o promociones especiales			
Cuenta con seguridad anti hurto			
Pasillos amplios			

Anexo 4. Cuestionario de la cadena de valor



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

“SEDE IBARRA”

CUESTIONARIO

Análisis de la cadena de valor del Supermercado “Viveres”

DATOS DEL ENTREVISTADO

Apellidos:

Nombres:

Cargo:

DATOS DE LA EMPRESA

Empresa:

Dirección:

Localidad:

Teléfono:

Cantidad total de empleados:

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA EMPRESA

1. Productos:

2. Principales clientes o mercado:

3. Breve descripción de la organización funcional:
4. Breve descripción del proceso comercial o de ventas:
5. ¿En qué año comenzó a operar la empresa con la actual razón social?
6. ¿Es una empresa familiar?

LOGÍSTICA DE ENTRADA

7. ¿Están definidos y establecidos los controles de mercadería recibidos?
8. ¿Se mantienen registros de los controles?
9. ¿Se encuentra definida una política de gestión de stock?
10. ¿Existe un área definida para el almacenamiento de todo tipo de mercadería?
11. En caso afirmativo, ¿se encuentra debidamente gestionada?
12. ¿Existe inventario de la mercadería recibida?
13. En caso afirmativo, ¿tiene identificados los costos involucrados del mantenimiento de sus existencias?
14. ¿Se controla permanentemente la disponibilidad de mercadería necesaria para satisfacer las necesidades y la cantidad de demanda del mercado?
15. De ser afirmativo, ¿qué sistema utiliza para el control de existencias?

Administración Software

Información de inventarios

Excel contable

OPERACIONES

16. ¿La línea de recepción de mercadería diseñada optimiza los tiempos para su posterior venta?
17. ¿Las instalaciones, y equipos existentes son fácilmente adaptables para satisfacer cambios en la demanda?
18. ¿Existe tiempo de ocio en el proceso de ventas?
19. ¿Tiene identificados los costos de mantenimiento de las instalaciones y equipos?
20. En caso afirmativo, ¿qué porcentaje de sus costos totales representa?
- Menos del 30%
 - Entre el 30% y el 40%
 - Más del 40%
21. ¿Se realizan controles o inspecciones durante la recepción de mercaderías?
22. En caso afirmativo, ¿quién realiza esas inspecciones y qué tipo de inspecciones o controles se realizan?
23. ¿Existen registros de las inspecciones o controles realizados?

LOGÍSTICA DE SALIDA

24. ¿Posee inventario de productos vendidos?
25. ¿Se utilizan procedimientos para asegurar que los productos/ mercaderías se manipulan, almacenan y entregan correctamente?
26. ¿Se han perdido ventas por falta de stock de productos?
27. En caso afirmativo, ¿de qué producto, en qué cantidad, con qué frecuencia?

MARKETING Y VENTAS

28. ¿Tiene identificado el mercado al que se orienta?
29. ¿Tiene identificados a los clientes del negocio?

30. ¿Posee un registro actualizado de los clientes?

31. ¿Se han identificado necesidades y expectativas generales de los clientes?

32. ¿Se informan tales necesidades y expectativas a los demás colaboradores que forman parte del equipo de trabajo y ventas?

33. ¿De qué forma se relaciona con los clientes?

Contacto directo

Canales comerciales

Terceros

34. ¿Realiza publicidad de la empresa a través de algún medio o herramienta de comunicación?

SERVICIO

35. ¿Se atienden todos los reclamos del cliente?

36. ¿Se solucionan todos los reclamos del cliente?

37. ¿La empresa responde ante fallas en las mercaderías?

38. ¿Mide la satisfacción del cliente?

39. ¿Cuáles son los atributos que son más valorados por los clientes?

Relación calidad-precio

Atención al cliente

Productos en ofertas o rebajas

RECURSOS HUMANOS

40. ¿Realiza actividades de reclutamiento y selección de personal?

41. En caso afirmativo, ¿qué medios utiliza para realizar el reclutamiento del personal?

Recomendación interna

Terceros

Anuncio público en general

42. ¿Se ha analizado y definido el perfil del puesto de trabajo requerido para llevar a cabo la selección del personal?

43. ¿Cómo selecciona a su personal?

Entrevista

Recomendación personal

Otro

44. ¿Se realiza una formación inicial, por mínima que sea, cuando se incorpora personal nuevo?

45. ¿Los empleados tienen autonomía para resolver problemas que se presenten en su puesto de trabajo?

46. ¿Se fomenta el trabajo en equipo?

47. ¿El personal tiene conocimiento de cuáles son sus funciones y responsabilidades?

48. ¿Existen canales de comunicación con su inmediato superior?

COMPRAS

49. ¿El negocio tiene definido una política de compras?

50. ¿Cuenta con un proceso o procedimiento de compras definido?

51. ¿Existe dificultad para la adquisición de la mercadería?

52. En caso afirmativo, ¿qué tipo de medidas se toman al respecto?

53. ¿Tiene registro de sus proveedores?

54. ¿Los evalúa?

55. ¿En general los proveedores cumplen con los requisitos que se les pide?

INFRAESTRUCTURA

56. ¿La empresa tiene definido un organigrama?
57. ¿Están definidas por escrito las funciones y responsabilidades del personal?
58. ¿Hay una preocupación por el mantenimiento de la imagen del negocio?
59. En caso afirmativo, ¿cuáles medidas son tomadas para mantener una buena imagen?
60. ¿La organización efectúa algún tipo de predicción sobre el comportamiento futuro de las ventas de sus productos?
61. Las condiciones de higiene, limpieza general y orden, ¿son adecuadas para el desarrollo de actividades?
62. ¿Existe un área definida y debidamente equipada para ser utilizada por el personal en los momentos de descanso?
63. ¿Dispone la organización de un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad?

DESARROLLO TECNOLÓGICO

64. ¿En los últimos dos años su empresa ha realizado innovaciones?
65. En caso afirmativo, ¿en qué?
66. ¿La empresa dispone de correo electrónico?
67. ¿Su empresa cuenta con acceso a Internet?
68. ¿Su empresa utiliza Internet para realizar...?

Prestación de servicio al cliente (información, catálogos, etc.)

Contactos con sus proveedores

Trámites bancarios y financieros

Pagos de impuestos

Otros:

Anexo 5. Encuesta a los clientes



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

“SEDE IBARRA”

La presente encuesta tiene como finalidad recabar información necesaria sobre la percepción de la calidad de los productos y servicios que se ofrecen en el Supermercado “Viveres”.

Datos demográficos

1.- Sexo

Masculino

Femenino

2.- Edad

Menor de 18 años

18-24 años

25-34 años

35-44 años

45-54 años

55-64 años

Calidad de los productos

3.- ¿Con qué frecuencia realiza las compras en nuestro supermercado?

Diariamente

Semanalmente

Mensualmente

Eventualmente

4.- ¿Cuál de las siguientes líneas de productos suele comprar con mayor frecuencia?

Línea de víveres (harinas, arroces, aceites, fideos)

Línea de conservas

Línea de cárnicos y embutidos

Línea de balanceados

Línea de aseo y limpieza

Línea de licores

Línea de confitería

5.- ¿Cómo percibe la calidad de los productos/ mercadería que se vende en el supermercado?

Excelente

Buena

Regular

Mala

6.- ¿Cómo calificaría la calidad de los productos perecibles que se ofertan (cárnicos y embutidos)?

Excelente

Buena

Regular

Mala

7.- ¿Considera que existe una variedad de productos/ línea de productos que se ofertan en el supermercado?

Adecuada

Aceptable

Deficiente

8.- ¿Considera que los productos que se ofertan mantienen precios accesibles y óptimos acorde al mercado?

De acuerdo

Ni en acuerdo ni desacuerdo

Desacuerdo

9.- ¿Los productos/ mercadería se adaptan a sus necesidades y logra cubrir sus expectativas como cliente?

Siempre

Casi siempre

En algunas ocasiones

Nunca

Calidad de los servicios

10.- ¿Cómo calificaría la atención de nuestro personal?

Excelente

Buena

Regular

Mala

11.- ¿Si usted presenta alguna inquietud o buscaba algún producto en específico, considera que nuestro personal ha podido ayudar a solventar lo que necesitaba?

Excelente

Buena

Regular

Mala

12.- ¿Considera que nuestro personal está lo suficientemente calificado para ayudarle en algún tipo de asesoría o información?

Siempre

Casi siempre

En algunas ocasiones

Nunca

13.- ¿El personal refleja confianza, respeto y honestidad en sus labores?

Siempre

Casi siempre

En algunas ocasiones

Nunca

14.- ¿Considera que la infraestructura del supermercado se encuentra en óptimas condiciones para sus actividades?

De acuerdo

Ni en acuerdo ni desacuerdo

Desacuerdo

15.- Si tiene alguna recomendación o desea mencionar algún aspecto por mejorar u observación, háganoslo saber.

¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!

Anexo 6. Guía de diferencias estructurales en costos



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

“SEDE IBARRA”

Guía para poder determinar las diferenciales estructurales existentes en costos y diferenciación del sector.

a) ¿Son posibles las diferencias estructurales en costes?

- 1.- ¿Hay economías de escala?
- 2.- ¿Hay posibilidad de compartir costes con otros productos?
- 3.- ¿Se puede desarrollar un modo propio de hacer las cosas, que abarate sus costes respecto al de los competidores: procesos, interrelaciones, localización geográfica, etc.?

b) ¿Hay posibilidades de diferenciación en el sector?

- 4.- ¿Se puede ofrecer algo único a los clientes que: abarate sus costes y/o incremente su diferenciación?
- 5.- ¿Cabe introducir costes de cambio?