

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA**  
**ESCUELA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES**  
**INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADO MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE BIENES  
DE CONVENIENCIA IMPORTADOS POR CORPORACIÓN FAVORITA C.A. EN EL  
PERIODO 2011-2018**

**KEVIN SANTIAGO VEGA MIRANDA**

**DIRECTORA: MTR. MARÍA BELEN ARTEAGA**

**AGOSTO, 2020**

**QUITO – ECUADOR**

*A mis padres; mi más grande inspiración y ejemplo*

*Agradecimiento:*

*A mis padres, gracias a quienes estoy dando un nuevo paso en mi vida. Agradezco por la suerte de poder compartir con ellos mis logros, aciertos y sueños.*

*A mi hermana; por su gran ejemplo de lucha, dedicación y esfuerzo*

*A Fernanda, por acompañarme en esta aventura de aprendizaje y de perseverancia.*

*A mi tutora Belén; por su ejemplo de profesionalismo y por demostrarme que es posible llegar lejos.*

*A mis tíos Carlos y Adriana; por su gran ayuda en poder dar este paso tan importante.*

## I. ÍNDICE GENERAL

I. ÍNDICE GENERAL.....	4
II. ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y/O GRÁFICOS.....	7
III. TEMA.....	8
IV. RESUMEN.....	8
V. ABSTRACT.....	9
VI. RESUMÉ.....	9
VII. INTRODUCCIÓN.....	10
1. CORPORACIÓN FAVORITA C.A. COMO REFERENTE DEL RETAIL EN ECUADOR Y LATINOAMÉRICA.....	18
PONER INTRODUCCIÓN (1 PARRAFO).....	¡Error! Marcador no definido.
1.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL SECTOR RETAIL EN LATINOAMÉRICA.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.1 Corporación favorita C.A. como referente del retail en Ecuador.....	18
1.1.2 Historia.....	21
1.1.3 Formatos y filiales.....	23
1.2 PROCESOS.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2.1 Proceso de compra.....	26
1.2.2 Proceso de importación.....	27

1.2.3	Procesos de almacenamiento y distribución.....	30
1.3	<b>COMPETIDORES</b> .....	31
1.3.1	Grupo El Rosado .....	31
1.3.2	Tiendas Industriales Asociadas .....	33
1.3.3	Supermercados Santa María.....	34
2	<b>CADENA DE SUMINISTRO</b> .....	35
2.1	Análisis de la política económica de Ecuador 2011-2018 como factor determinante en la gestión de la cadena de suministro .....	38
2.1.1	Sinergia entre el sector público y privado .....	38
2.1.2	La cadena de suministro en la teoría .....	45
2.1.3	La cadena de suministro en la práctica.....	47
2.2	Cadena de suministro de Corporación Favorita C.A.....	50
2.2.1	Proveedores .....	51
2.2.2	Distribución.....	53
2.2.3	Cliente.....	55
2.3	Resultados de la gestión de la cadena de suministros .....	56
2.3.1	Indicadores Financieros.....	57
2.3.2	Indicadores Bursátiles .....	59
2.3.3	Participación en el mercado y relación entre eficiencia y cadena de suministro .....	61

<b>3</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA CONTINUA COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE LA CADENA DE VALOR</b> .....	<b>65</b>
3.1	Conceptos clave.....	65
3.1.1	Modelos administrativos y adaptación de mejores prácticas .....	67
3.1.2	Filosofía KAIZEN .....	72
3.1.3	Pilares fundamentales .....	74
3.2	2018; año de la Mejora Continua Favorita .....	77
3.2.1	Resultados.....	77
3.2.2	Eficiencia en la cadena de suministro .....	78
3.2.3	Experiencia al cliente dentro de la cadena de valor .....	79
3.3	Procesos claves de la cadena de suministro en el marco de la Mejora Continua.....	81
3.3.1	Evolución de procesos .....	81
3.3.2	Comunicación y flujo de información.....	81
3.3.3	Contribución a la diversificación de Corporación Favorita C.A. y su cadena de valor .....	84
VIII	ANÁLISIS .....	88
IX	CONCLUSIONES.....	90
X	RECOMENDACIONES .....	93

## II. ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y/O GRÁFICOS

Ilustración 1: Estructura Organizacional de Grupo el Rosado.....	32
Ilustración 2: Evolución del Precio del petróleo OPEP 2018.....	41
Ilustración 3: Importaciones FOB por Uso o Destino Económico .....	43
Ilustración 4: Gasto de Consumo Final de los hogares.....	55
Ilustración 5: Ingresos Acuales de Principales Competidores del Sector Retail .....	57
Ilustración 6: Utilidad Neta Corporación Favorita C.A. 2011-2018 .....	58
Ilustración 7: Precio de Acciones Corporación Favorita C.A. 2013-2019 .....	60
Ilustración 8: Participación del Mercado de las Cuatro Empresas de Retail Más Grandes de Ecuador 2011-2018.....	61
Ilustración 9: Importaciones CIF en Millones de Dólares de Corporación Favorita C.A. 2011-2018.....	62
Ilustración 10: Embarques Corporación Favorita 2011-2018.....	63
Ilustración 11: Utilidad Aproximada de las Importaciones Corporación favorita C.A. de 2011-2018.....	64

### **III. TEMA**

## **ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE BIENES DE CONVENIENCIA IMPORTADOS POR CORPORACIÓN FAVORITA C.A. EN EL PERIODO 2011-2018**

### **IV. RESUMEN**

Este trabajo de investigación tiene como objetivo describir a la cadena de suministros como un factor determinante y diferenciador de la eficiencia en las operaciones de Corporación Favorita C.A.

De igual manera, pretende establecer la relación entre dicha gestión eficiente y el posicionamiento que ha tenido la empresa en sus más de 65 años de trayectoria, que se proyecta incluso a nivel internacional. El adentrarse en los procesos y operaciones comerciales, tanto como logísticas, permiten hacer lectura de la cultura corporativa y de los programas de innovación. ¿Ha sido eficiente la cadena de suministro desde 2011 hasta 2018? La Teoría General de la Administración desde su enfoque Neoclásico permite aterrizar en el modelo de Administración por Objetivos, mismo que contribuye al fortalecimiento de la cultura corporativa y a la maximización de resultados a nivel empresarial, social e incluso ambiental. La implementación de procesos de innovación como la Mejora Continua Favorita y sus pilares fundamentales, así como las inversiones en infraestructura física y tecnológica, capital humano y en diversificación de oferta y líneas comerciales, ha hecho de la cadena de suministros de Corporación Favorita C.A., un modelo exitoso con resultados favorables y un crecimiento sostenido.

**Palabras clave:** cadena de suministro, sector retail, filosofía Kaizen, cultura corporativa, eficiencia, Mejora Continua Favorita, Corporación Favorita C.A.

## V. ABSTRACT

The following research Project intends to describe the supply chain as a decisive and differentiating factor of the efficiency in Corporación Favorita's operations, the biggest company in Ecuador. In addition, it pretends to stablish a relation between that efficient management and the positioning of the company throughout its 65-year trajectory, even projected internationally. Understanding the commercial and logistic processes and operations is the reflect of a well-structured corporate culture and the developed innovation programs which allows the company to be considered the biggest in the country for so many years. ¿Has the supply chain been efficient from 2011 to 2018? The General Theory of Administration, from a neoclassic approach, focuses on the Objective-based administration, which contributes to the strengthening of the corporate culture and the result's maximization in even a social or environmental sphere. The execution of innovation processes such as "Mejora Continua Favorita", focused on their fundamental pillars and investment in physical and technological infrastructure, human resources and supply diversification have contributed to a successful model with favorable results and sustained growth.

**Key words:** supply chain, retail, Kaizen philosophy, corporate culture, efficiency, "Mejora Continua Favorita", Corporacion Favorita

## VI. RESUMÉ

Ce projet a comme objectif décrire la chaine de distribution comme un factor décisif et distinctif de l'efficacité des opérations de Corporación Favorita C.A., l'entreprise la plus grande

en Equateur. En plus, il y a l'intention d'établir une relation entre cette gestion efficace et le positionnement de l'entreprise tout au long de ses plus de 65 ans de trajectoire, inclus projeté au niveau international. Analyser les processus et opérations commerciales et logistiques, permettent de mieux comprendre la culture d'entreprise et les différents programmes d'innovation qui ont permis que l'entreprise soit considérée comme la plus grande du pays pendant beaucoup d'années. ¿Est-ce que la chaîne de distribution a été vraiment efficace depuis 2011 jusqu'à 2018 ? Pour répondre à cette question il faut réviser la Théorie Générale de l'Administration, du point de vue Néoclassique, permet d'atterrir sur le modèle d'Administration par Objectifs. Ce modèle contribue au renforcement de la culture d'entreprise et la maximisation des résultats au niveau corporatif, social et environnemental. La mise en marche de processus d'innovation comme "Mejora Continua Favorita" et ses piliers fondamentaux, ainsi que l'investissement en infrastructure physique et technologique, les ressources humaines et la diversification d'offre, ont fait de la chaîne de distribution, un modèle réussi avec des résultats favorables et croissance soutenue.

**Mots clés :** chaîne de distribution, retail, philosophie Kaizen, culture d'entreprise, efficacité, « Mejora Continua Favorita », Corporacion Favorita.

## **VII. INTRODUCCIÓN**

En un mundo cada vez más interconectado, las transacciones comerciales han ganado protagonismo al jugar un rol crucial en la contribución al desarrollo de la economía, a la dinamización del comercio, la diversificación de bienes y servicios en el mercado internacional y local y sobre todo en la satisfacción de necesidades de los

consumidores de todo el mundo. Por esta razón han sido fundadas y consolidadas microempresas, empresas pequeñas, medianas y grandes. Estas, sobre todo, en búsqueda de oportunidades de expansión y de inmersión en el mercado internacional que brinde la oportunidad de maximizar su utilidad, expandir su cadena de valor, así como su capacidad operativa, competitividad y eficiencia al momento de ofertar un bien tangible o intangible.

En el caso de optar por la comercialización de un producto, es crucial que desde las más pequeñas compañías hasta las más reconocidas multinacionales formulen estrategias en cuanto a las actividades relacionadas al flujo y transformación de dichos bienes, así como al flujo de información desde su fase inicial, dicho de otro modo, desde la obtención de materia prima hasta que el producto llegue a manos del consumidor, así se consolida un conjunto de proveedores y clientes conectados, que se involucran en el flujo de dichos productos, recursos e información y donde cada uno se convierte en proveedor del siguiente para así contribuir a la organización en cascada.

A todo este proceso de coordinación e integración de todas las actividades asociadas al movimiento de bienes, desde la materia prima hasta el usuario final para así lograr una ventaja competitiva sustentable junto con una administración eficiente y eficaz de sistemas, fuentes, programación de la producción, procesamiento de pedidos, dirección del inventario, transporte, almacenaje y servicio del cliente, se lo llama cadena de suministros (Cooke, citado en Castellanos, 1997). Dicho proceso, en el periodo de investigación, es un determinante de diferenciación y ventajas competitivas que hacen a una empresa alcanzar óptimos niveles de productividad y así generar valor.

La cadena de suministro puede no ser controlada por una sola empresa. Pues, para propósitos prácticos, la logística de los negocios, según Ballou (2004), tiene un alcance más limitado para las empresas. El control gerencial máximo sobre los productos puede darse en el marco del suministro físico que comprenden aquellas actividades que están integradas en la logística de los negocios. La mezcla de actividades dependerá de una empresa a otra, dichas actividades dependen de variables como la estructura organizacional de cada una. En este sentido, se habla de la logística y de la cadena de suministros como procesos que giran en torno a crear valor para los clientes, proveedores y accionistas de la empresa. El valor y resultados de la logística se expresan en términos de tiempo y lugar. Un producto no tiene valor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo y dónde ellos deseen consumirlos.

La contextualización del caso de análisis debe enfocarse en el sector en el que se desenvuelve. El sector del retail en Ecuador ha experimentado un crecimiento exponencial, debido a la creciente oferta de productos, la facilidad de pago y la calidad de servicio. En este sentido, el consumo intermedio correspondiente al sector de comercio, mismo que contribuye en un 9,1% en promedio al PIB (INEC, 2017, p.10), es de 4.026 millones de dólares, con un personal ocupado que asciende a las 161 mil personas en todo el territorio ecuatoriano, valores repartidos entre propietarios y socios, trabajadores familiares y otros no remunerados, trabajadores ejecutivos y gerenciales, obreros y empleados. De la cifra de personal ocupado, el 34% corresponde a mujeres y el 66% a hombres en el mercado laboral del sector (INEC, 2015). En cuanto al PIB por el gasto, el consumo final de hogares, rubro que comprende compras realizadas en el país de todos aquellos bienes y servicios utilizados para la satisfacción directa de sus necesidades,

presentó una tasa de variación positiva de 4,9%, que contribuye al crecimiento del PIB en 2.96 puntos porcentuales (BCE, 2018).

Una vez comprendidos los aspectos macroeconómicos que se desarrollan en el sector comercial, se debe puntualizar en el sector retail en el Ecuador, entiéndase por retail a la orientación en la dirección del negocio que cimienta sus pilares en determinar las necesidades y deseos de un mercado objetivo y también de dirigir a la empresa hacia la satisfacción de dichas necesidades de una forma más eficiente que sus competidores (Como se cita en Arango, p. 112, 2015). Se convierte, entonces, a este sector en el eslabón final de la distribución comercial. Luego de hacer relación con los datos analizados, se puede referir al sector de retail, o venta al por menor, en Ecuador como una fuente crucial de empleo y un canal de venta que resulta fundamental para empresas nacionales extranjeras y que comprende un amplio sector de negocios que abarca supermercados, hipermercados, cadena de farmacias, tiendas de marca, cadena de tiendas de conveniencia, restaurantes y hasta sucursales bancarias (Martínez, 2012). Entre los grupos comerciales del sector, destaca Corporación Favorita, con un 47,17% de participación en el mercado, seguida de Corporación el Rosado S.A. y Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A. como competidores directos, mismos que ocupan un 26,37% y un 13,71% del mercado (ProChile, 2015).

La naturaleza de este tipo de negocio, para el caso de Ecuador, está basada en el modelo norteamericano, al manejar grandes centros de distribución y tiendas con amplia infraestructura. De igual manera, se elimina la cadena de mayoreo y se hace más eficiente a la cadena de suministro de productos (Martínez, 2012).

Dentro del marco legal a tomar en cuenta para el proyecto de investigación, la ley es imperativa para comprender el funcionamiento correcto y eficiente de los procesos Corporación Favorita C.A. como parte del sector retail y de supermercados de Ecuador. En este sentido, los documentos legales que serán de utilidad para comprender la normativa a la que está sujeta la empresa, así como las condiciones y requisitos que debe cumplir de acuerdo con el sistema legal vigente. La Ley de Compañías sería la base para todos los documentos financieros, legales, estatutarios y de valores, que serán regulados por la Superintendencia de Compañías, misma que a su vez tomará en cuenta los contratos firmados entre individuos o sociedades para emprender operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. De esta forma se contribuye al alineamiento con el orden público, las leyes mercantiles y buenas costumbres (Ley de Compañías 312/1999, de 5 de noviembre).

En línea con las normativas relacionadas a las prácticas comerciales, la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (950/2017, de 22 de febrero) juega un rol crucial en regular cualquier práctica restrictiva y en persecución la eficiencia de los mercados, el comercio justo y asegurar el bienestar general en miras a un sistema económico social, solidario y sostenible. Dicha ley será también la misma que establezca las condiciones comerciales entre las cadenas de supermercados y sus proveedores En términos de intercambios comerciales internacionales, la Ley Orgánica de Aduanas (1/2003, de 26 de noviembre) identifica a Corporación Favorita como declarante, mismo que será responsable a nivel personal y pecuniario por la exactitud y detalle de todo los datos que sean enviados en las respectivas declaraciones, que serán reguladas por la aduana de destino y quien toma en cuenta los diferentes regímenes aduaneros a los que la

mercancía se deba regir para asegurar su entrada aprobada desde la perspectiva legal al país. En el caso de Corporación Favorita, el régimen de Importación a Consumo será el idóneo y único a regirse para las importaciones que contribuyan al desarrollo de su negocio, con el ingreso de mercancías puestas a libre disposición para su uso o consumo definitivo posterior a la respectiva nacionalización.

En cuanto al aspecto financiero legal, la Ley Orgánica de Régimen Tributario (463/2004, de 17 de noviembre), establece los parámetros financieros y las condiciones a las que debe sujetarse la renta obtenida por Corporación Favorita. Dicha ley será necesaria para el análisis en cuanto a todos los documentos financieros que soporten la renta obtenida gracias a las ventas e ingresos producto de una gestión de procesos eficiente.

Como parte del marco institucional, en el que se desarrolla el proyecto de investigación, y en correspondencia con el marco legal, las instituciones que intervienen son Corporación Favorita C.A. como foco de investigación, al igual que la Superintendencia de Compañías y sus normativas. De igual manera, el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador juega un rol fundamental en los intercambios comerciales que la empresa efectúe. Los proveedores desempeñan un rol crucial para el mismo funcionamiento de Corporación Favorita C.A., pues son con quienes inicia la cadena de suministros desde la perspectiva de la empresa. En cuanto a la participación de las importaciones en las compras realizadas por la misma, se habla de un 4,79%, mientras que las compras locales ascienden al 95,21%, lo que causa una reducción y segmentación del rubro a analizarse; la cadena de suministros para productos importados y su eficiencia (Corporación Favorita C.A., 2017).

De acuerdo con Cortés & Iglesias (2004), la investigación científica se enfoca en profundizar los conocimientos de un proceso teórico práctico y tiene su punto de partida en el conocimiento científico, mismo que busca la solución de problemas de la sociedad que de una u otra forma no han sido aún investigados o han tomado distintos enfoques, perspectivas o direcciones. Es por esto por lo que definen a la metodología como una ciencia que permite dar un rumbo a dicho proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados. De igual manera, sugieren que la metodología proveerá una serie de conceptos, principios y leyes que guiarán al proceso de investigación y permitirán configurar toda una serie de pasos lógicos estructurados y relacionados entre sí.

A diferencia del razonamiento inductivo, el razonamiento deductivo se presenta como un proceso de pensamiento en el que se parte de afirmaciones generales para aterrizar en afirmaciones específicas donde sean aplicadas reglas lógicas. Este tipo de razonamiento es de utilidad porque ofrece recursos para unir la teoría y la observación. A partir de esto se podrá deducir desde la teoría los fenómenos que serán observados (Dávila, 2006). Así mismo, al partir de este razonamiento, el enfoque por ende para el proyecto de investigación será cuantitativo con el “propósito de buscar una explicación a los fenómenos, luego de establecer regularidades en los mismos, esto es, hallar leyes generales que explican el comportamiento social (...) valiéndose de la observación directa, la comprobación y la experiencia” (Monje, 2011, p. 11).

Spiegel (Como se cita en Posada, 2016) se refiere a la estadística, en términos generales, como el estudio de dichos métodos empleados en la recolección, organización, el análisis y la interpretación de datos para así validar conclusiones y se pueda proceder a

una toma de decisiones razonable y efectiva. De manera más específica, la estadística descriptiva se orienta a presentar datos mediante tablas y gráficas que permiten describir de una manera resumida el comportamiento de dichos datos o indicadores para así evitar inferencias sobre ellos, teniendo en cuenta que se obtienen producto de un proceso de segmentación, el muestreo o parte de la población (Posada, 2016), y que, a su vez, evidencian el enfoque general cuantitativo y medible para este trabajo de investigación.

Se ha decidido aplicar la metodología y el enfoque descritos, que resultan de utilidad para analizar datos estadísticos y medibles que se alinean a la teoría general de la administración desde su enfoque neoclásico y que, contribuyen a una toma de decisiones efectiva y eficaz, a una proposición de objetivos que, a su vez, desemboquen en una gestión empresarial maximizadora de resultados. Es por esto por lo que la teoría permitirá entender la práctica y así poder obtener conclusiones de la misma naturaleza sobre los procesos que maneja Corporación Favorita C.A.

# **1. CORPORACIÓN FAVORITA C.A. COMO REFERENTE DEL RETAIL EN ECUADOR Y LATINOAMÉRICA**

La relevancia de analizar el sector permite comprender su origen, su llegada al país y su proceso de consolidación desde allí. Con esto en mente, es posible entender el giro de negocio de una empresa y de su trayectoria, para con esto, determinar qué tanto movimiento hay en sector y cuáles son los competidores directos de la empresa más grande del país.

## **1.1 Contextualización del sector retail en Latinoamérica**

El sector Retail tiene sus orígenes en Estados Unidos y a la par en Europa. Estas nuevas tendencias de comercialización permiten la implantación de esta modalidad de comercio en Latinoamérica y en Ecuador. De esta manera es posible entender las diferentes líneas de negocio y las oportunidades de inversión de una empresa de esta naturaleza.

### **1.1.1 Corporación favorita C.A. como referente del retail en Ecuador**

El sector retail o de venta al por menos ha ido en constante crecimiento. De hecho, en Latinoamérica ha incluso triplicado su participación desde finales del siglo XX y ha representado cambios significativos para las economías agroalimentarias de la región y el continente (CAAP, 2005). Esta incesante expansión, puede ser contradicha y cuestionada si se tiene en cuenta que las condiciones sociales para la región no tienen perspectivas de crecimiento. Desde inicios del siglo XXI, se tenía en cuenta que el 39% de latinoamericanos enfrentaban condiciones de pobreza y un 13% en la indigencia (Reardon & Berdegú, 2003). Sin embargo, la aparición de los supermercados en Latinoamérica puede calificarse como positivos, porque despertaron el interés de

Gobiernos y programas de desarrollo para lograr beneficiar al sistema agroalimentario de las naciones en la región.

Las fuentes de empleo e ingresos generadas, el aporte fiscal y la contribución al impulso de pequeños, medianos y grandes productores, han demostrado que, a pesar de los desafíos de implementar el concepto de supermercados en la región, los resultados y los beneficios potenciales pueden ser mayores. A manera de ejemplo, el sector lácteo y el de Frutas y Verduras Frescas (FVF), por su valor agregado y su potencial de generación de ingresos han tenido un mayor alcance en el mercado agroalimentario gracias a los supermercados (Reardon & Berdegué, 2003).

La necesidad de intercambiar es tan antigua como el mismo ser humano. Sin embargo, los formatos de dicho intercambio han evolucionado con el tiempo, a la par del hombre, para simplificar el proceso y generar más ganancia. Es así como a inicios del siglo pasado, en 1916, nace la primera cadena de supermercados en Estados Unidos, con un concepto inicial que da las primeras ideas de innovación, eficiencia y productividad, aunque la intención no haya sido perseguir ese ideal. Es por esto por lo que, remontándose a inicios del siglo pasado, en Estados Unidos, nace el primer supermercado en 1916. La palabra “super” estaba de moda en aquel tiempo para hacer alusión a la superioridad, sobre todo, de las películas de Hollywood. Y ya se aplica este formato de intercambio. El que estaba por ser reemplazado se caracterizaba por que el colaborador se encargue de juntar los productos de un pedido, por lo que ellos esperaban en una sala hasta que la orden esté completa (López, 2007).

Estas primeras nociones de supermercadismo daban a entender que se necesitaría un empleado por cada cliente que quisiese hacer sus compras. El almacenamiento de la mercancía no debería

ser estratégico, el pago y despacho podría retrasarse por algún cambio de decisión tardío del comprador. Con esto, Clarence Saunders, en 1916 quiso disminuir su personal y la forma de hacerlo fue establecer puntos de venta y exhibir la mercadería para que el cliente decida en ese momento si el producto fuese de su conveniencia o no, así la decisión de compra no afectaría a los empleados a nivel operativo, habría un adecuado control de inventario, se necesitaría menos personal y se podría atender a más personas. Con esta idea se fundó el primer supermercado del mundo, idea patentada días después en el mismo año (Aristizábal, 2017).

Esta idea se replicó a paso rápido por todo el mundo y Latinoamérica no fue la excepción. Se pensaría que la cultura y tradición latinoamericana dificultaría la entrada del sector en la región. Sin embargo, la innovación, beneficios y nuevas tendencias fueron bien recibidas. De hecho, el consumidor latinoamericano, en general, tiene considerables niveles de confianza hacia el sector. De hecho, el consumidor mexicano y colombiano le dan más confianza al sector con casi un 76%. Ecuador ocupa el cuarto lugar, luego de Panamá y República Dominicana con un 70%. Si se habla de la distribución de importancia según la dimensión; en promedio para Latinoamérica, el 60% de la confianza se genera por el producto y el servicio en sí, lo que aumenta la credibilidad en el prestador; seguido de la transparencia y las prácticas empresariales, mismas que ocupan el 40% restante. El sector retail se posiciona segundo en orden de confianza para el latinoamericano luego de alimentación y bebidas, le sigue el sector farmacéutico, automoción, telecomunicaciones y los servicios financieros con menos confianza en la región (Llorente & Cuenca, 2018).

La estructura de los supermercados es estandarizada en todo el mundo y es por esto por lo que se consolida en tres ejes de acción: los fabricantes del producto o proveedores, los supermercados o hipermercados y los clientes o el consumidor final (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2014). En Ecuador, el ser un sector que genera confianza en el consumidor, persigue el ideal de diferenciarse al brindar experiencias de compra positivas para el consumidor final y lográndolo también con un trato consensuado hacia el fabricante. Se persigue así la eficiencia en el abastecimiento de supermercados mediante la sinergia y trabajo conjunto de los eslabones de un proceso crucial para empresas de este sector, la cadena de suministro.

### **1.1.2 Historia**

Los inicios de la empresa se remontan a 1952, con el deseo de comercializar productos nacionales e importados para la venta, es en ese año que se inaugura la Bodega la Favorita en el centro de la ciudad de Quito. Luego de cinco años, se dio la apertura del primer autoservicio del país; Supermercados la Favorita. Para 1976 era la primera empresa del país en abrir su capital al público, donde se empieza a tener una idea de diversificación para el futuro cercano. Para inicios de la década del 2000, la empresa enfrenta su reto más grande; recuperarse de un incendio que consumió sus bodegas centrales ubicados al norte de la ciudad. Luego de adoptar una actitud resiliente y con la colaboración de varios actores, se inaugura un año después el centro de distribución ubicado en Amaguaña. Para 2008, Supermercados la Favorita pasa a denominarse Corporación Favorita C.A. Hasta 2022, la empresa busca asumir nuevos retos y encaminarse a un futuro que se alinee a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y transformarse en “la mejor empresa de América” (Corporación Favorita, 2018).

Por 66 años, la empresa se ha diferenciado por la búsqueda de la excelencia, por resaltar frente a su competencia, al demostrar una actitud resiliente, eficiencia en procesos y sobresaliente servicio, buenas prácticas y responsabilidad con la sociedad y el medioambiente. Todo esto también en busca de nuevas oportunidades de negocio y sobre todo de mejora.

Como parte de los procesos globalizadores que caracterizan al mundo contemporáneo, la internacionalización de las empresas es cada vez común. Grandes corporaciones y grupos empresariales han fortalecido su presencia a nivel global y han estandarizado sus procesos con el fin de que alinearse y adaptarse a las necesidades, costumbres y cultura del consumidor, sea más sencillo. El objetivo máximo de empresas como Corporación Favorita C.A. al internacionalizarse, es incursionar en la arena internacional como un competidor más que busca ganar espacio en la misma.

Las opciones para internacionalizarse no son pocas, sin embargo, se establecen en función al control que la empresa ejercerá en su actividad exterior, así como los recursos comprometidos en el proceso de expansión, por lo que debe tomarse en cuenta el riesgo de tal decisión. Una de esas alternativas es la figura de una empresa transnacional. El objetivo de esta es maximizar la eficiencia económica y alinearse al mercado local, todo esto logrado con dispersión, interdependencia y especialización de tareas. Por lo tanto, las filiales dependen de las reglas que se establecen en origen (Araya, 2009).

Para el caso de Corporación Favorita C.A., su presencia se ha fortalecido a nivel del continente. Desde finales del siglo pasado, sus formatos y algunas filiales aumentaron la presencia de la compañía en Costa Rica, Colombia, Perú, Chile y Paraguay. Para

finales del 2018, se consolida la adquisición del paquete accionario mayoritario de Grupo Rey. Este año se caracterizó por las inversiones realizadas a nivel nacional e internacional. De hecho, como estrategia a largo plazo, se decidió plantear una ruta de crecimiento que contribuye también al desarrollo del país. La cadena panameña, similar en historia, metas y resultados, se agrupa en 98 locales comerciales, se cimenta en 5 cadenas comerciales y fortalece su producción con 3 plantas industriales. Hay que recordar que dichos procesos contribuyen de manera directa al cumplimiento de la visión de la empresa (Corporación Favorita C.A., 2018).

En conclusión, todas estas transacciones, operaciones y planificación, permiten que la cadena de suministro se ramifique en nuevas direcciones, se enriquezca de buenas prácticas y se intercambien para contribuir al crecimiento sostenido de la compañía. Además, si hay algo que se beneficie de forma directa y que sea significativo para la cultura corporativa, así como para las proyecciones de crecimiento, es la cadena de valor.

### **1.1.3 Formatos y filiales**

En la búsqueda del posicionamiento y consolidación en el mercado ecuatoriano, Corporación Favorita C.A. ha visto en la diversificación una oportunidad para ampliar líneas de negocio, la oferta de bienes y servicios y contribuir al país y a la sociedad, con la creación de fuentes de empleo, con mejoras en la calidad de vida y con el fomento al enriquecimiento de la cadena de valor de la empresa. Por estas razones, la compañía más grande del país ha apostado por diferentes formatos y filiales que buscan cada una ganar más participación en el mercado, todas del mismo sector.

Se entiende por formato a los aspectos de apariencia y forma que son empleados para distinguir a una entidad de otra. Para el caso de Corporación Favorita, hay un control total sobre

estos. Por otra parte, una filial es una entidad sobre la que se tiene la mayoría de participación accionaria y esto permite que la empresa matriz o holding tenga poder sobre las decisiones administrativas y el camino que sigue la empresa (Gil, s.f.).

En este sentido, Corporación Favorita C.A. (2018), ha configurado sus formatos y ha invertido en sus filiales en cuatro áreas: comercial, industrial, inmobiliaria e internacional. Para la primera, se puede destacar a sus formatos como Supermaxi, Megamaxi, Aki, Gran Aki, Super Aki y Aki Vecino; todos ellos dedicados a la venta al por menor de productos de conveniencia. De igual forma, Titán, formato de venta al por mayor de productos de conveniencia, pensado en pequeños y grandes negocios, los ofrece a precios competitivos. Supersaldos, formato de venta al por menor de mercadería que está fuera de temporada. Por último, Juguetón, autoservicio dedicado a la venta de juguetes nacionales e importados.

Para el área comercial, en cuanto a filiales, la diversificación en la oferta de productos ha sido una constante. En ellas, se puede encontrar artículos para el hogar (Todohogar, Sukasa, Bebemundo, Salón de la Navidad, Tventas), electrónicos (Maxitec), artículos para fiestas (Salón de la Navidad), artículos de ferretería (Kiwi), automotriz (Automax), libros (Mr. Books, Librimundi), souvenirs (Ecuador Travel Stores) y deportes y aventura (Tatoo).

La participación en el área industrial ha sido sin duda un éxito para Corporación Favorita. Sus filiales destacan en el área y cumplen un rol trascendental en la cadena de suministro al abastecer de productos y servicios a los formatos de la compañía. Agropesa, Pofasa, Maxipan y Tatoo destacan en la producción de productos en sus respectivas

categorías. Las tres primeras contribuyen a la cadena de suministros para los formatos de Corporación Favorita con la producción y venta de cortes de carne, pollos y productos de panadería. Tatoon, por su parte, destaca en la comercialización y producción de artículos nacionales e importados para deportes. Las características de los productos y renombre de sus filiales en esta área han aportado a la consolidación de Corporación Favorita C.A. también, es el caso de Agropesa, reconocida como la única en la Industria Ganadera de Carne a nivel nacional en cumplir con los estándares de calidad y procesos regulados como es debido, para reconocer a su producto como apto para la exportación (ESPAE – ESPOL, 2016). De hecho, la empresa ha recibido la certificación de operación sobre la base de la utilización de Buenas Prácticas de Manufactura en sus líneas de faena porcina y bovina (Corporación Favorita C.A., 2018).

Se debe destacar que, en el área industrial, la empresa ha participado en proyectos privados de inversión en generación de energía eléctrica. La central Hidrosanbartolo es parte del Sistema Nacional Interconectado y genera energía limpia y altos estándares de producción sustentable, gestión ambiental y responsabilidad social. Con solo 4 años de operaciones, para 2018 generó 403, 7 millones de k.W.h. y se redujeron 223 mil toneladas de CO<sub>2</sub>. Esta hidroeléctrica provee de energía a locales de la empresa y es fuente de empleo para 50 familias (Corporación Favorita. C.A., 2018).

En cuanto al área inmobiliaria, Corporación Favorita C.A. tiene una participación significativa en las más grandes ciudades del país; Mall de los Andes, CityMall, Mall del Sol, Multiplaza, Village Plaza, Mall el Jardín, Mall del Sur y Plaza Batán. Este, en 21.595 m<sup>2</sup> ha obtenido certificación LEED. Este reconocimiento en liderazgo en energía y diseño ambiental obtenido por el cumplimiento de indicadores en eficiencia energética impulsa la responsabilidad

social y ambiental de la empresa al comprometerse en tener lograr altos estándares de calidad en prácticas y estrategias para el cuidado del entorno. Es por esto por lo que esta innovadora construcción ubicada en Samborondón, provincia del Guayas, es reconocida por un uso eficiente de energía, agua, materiales y una responsable gestión de desechos (Hildebrandt Gruppe, 2015).

## **1.2 Procesos**

El conocer los procesos internos permiten ser más específicos en la contextualización de la empresa y el mercado donde se ha desempeñado. Con esta información, es posible relacionar por qué se ha dado de cierta forma el posicionamiento de Corporación Favorita C.A. y de las buenas prácticas que lo consolidan en el mercado ecuatoriano.

### **1.2.1 Proceso de compra**

Corporación Favorita C.A. (2019) con la proyección de convertirse en la empresa más grande América y con el objetivo de mejorar la calidad de vida, al ofrecer los mejores productos, servicios y experiencias, de forma eficiente, sostenible y responsable, ha buscado diversificar su oferta de productos de conveniencia importados. Para ello, ha tenido presencia en ferias internacionales, ha establecido contacto con proveedores en todo el mundo, para lo cual, también se ha apoyado con sus oficinas en el exterior.

De acuerdo con la Escuela de Negocios EAE (2017), el objetivo del departamento de compras es asegurar en su proceso que el suministro de productos sea continuo, porque una ruptura en el stock representaría graves problemas en rentabilidad y productividad. Otro objetivo crucial es asegurar la reducción en el costo final de dichos

productos adquiridos. En este sentido, en la categoría de los productos analizados, se ha buscado sacar ventaja de los acuerdos comerciales con la Unión Europea y la CAN, por ejemplo.

Las subcategorías de productos de conveniencia adquiridos desde países de todo el mundo, por mencionar algunos son: cárnicos, enlatados, pastas, salsas, bebidas, panadería, frutas, granos secos, higiene y belleza, limpieza, lácteos, bocaditos, dulces, embutidos y congelados.

Para completar el proceso, al cerrar las negociaciones, se envían las respectivas proformas, documentos necesarios para obtener permisos respectivos y cumplir con las barreras para arancelarias antes mencionadas, se acuerdan plazos de entrega una vez planificado el proceso de producción y se trabaja en conjunto con el Departamento de Comercio Exterior, encargado de aprobar el embarque una vez que se cumpla con las formalidades necesarias para la exportación, luego de anticipar requisitos y procedimientos para cuando la carga arribe al país (M, Tapia, comunicación personal, 16 de abril de 2019).

### **1.2.2 Proceso de importación**

Los procesos de importación, en general, permite traer productos de otro país al territorio nacional para ser comercializados a otro precio. Esto representa ventajas frente a la competencia cuando se habla de oferta y demanda, lo que contribuye también a la economía interna. Es por esto por lo que se identifican dos razones cruciales para importar mercadería; la primera es lograr cubrir la demanda que no puede ser cubierta por la producción nacional. La segunda es que, al no producirse dichos productos en el territorio nacional, es más conveniente optar por importarlos que por invertir en producirlos (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera de México, 2017).

Corporación Favorita C.A., luego de consolidar el proceso de compra por parte de su respectivo departamento, busca realizar un proceso de importación responsable y eficiente. Pues, el Departamento de Comercio Exterior, denominado así desde finales de 2018, porque se planificó allí la primera exportación de productos de conveniencia hacia Panamá, interviene y se encarga de cada embarque de mercadería. La comunicación constante con las oficinas en el exterior, mismas que sirven como vínculo y nexo entre Corporación Favorita C.A. y los fabricantes, el departamento comercial, la Agencia Aduanera respectiva y distintos proveedores de servicios, permite que la importación fluya sin retrasos.

Dicho departamento se encarga de recibir la orden de compra, luego se encarga del subproceso de clasificación arancelaria, donde se asigna la partida arancelaria correspondiente, así como su respectivo código suplementario, esto es, el respectivo código nacional que se asigna a cada producto importado, con la finalidad de diferenciar a los productos de una misma partida arancelaria, con el fin de determinar qué tratamiento diferenciado se debe dar a cada producto (Ecomex360, 2017).

Una vez identificada la subpartida, con su respectivo código suplementario se procede a revisar los requisitos para la importación, por ejemplo, dar cumplimiento al Reglamento Técnico Ecuatoriano INEN correspondiente o la obtención de autorización de importación por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería, entre otros. Como paso final, se solicita al proveedor la información necesaria y al tener los papeles en regla se procede con la autorización del embarque (M, Tapia, comunicación personal, 16 de abril de 2019).

Luego de establecer el término de negociación, la carga es puesta a disposición del comprador, en este caso, Corporación Favorita C.A. en el punto convenido, una vez allí, es transferido el riesgo y los costos. Es usual que la empresa negocie la compraventa de la mercadería con Incoterms ® 2010 CFR, CIF en el caso de frutas, FCA en ciertos abastos provenientes de Colombia y FOB en embarques puntuales.

Es pertinente destacar que la empresa, al aportar a la cadena de valor y al manifestar su compromiso con generar empleos para el país, importa el 5% de toda la mercadería que se exhibe en los distintos formatos y ciertas filiales. Pues, se da prioridad a los productores nacionales para posicionar productos y encontrar oportunidades productivas y rentables, lo que resulta en un ganar-ganar con los fabricantes. Sin embargo, Corporación Favorita C.A., para productos de conveniencia importados, mantiene una relación comercial con 200 proveedores en promedio, en todos los continentes del mundo. Todo esto con el fin de evitar la escasez de productos, fidelizar al cliente por la diversidad en la oferta, tener un control de adecuado de stock en proporción a pedidos (M, Tapia, comunicación personal, 16 de abril de 2019).

Una vez que la mercadería arriba al territorio nacional se procede con las formalidades de importación respectivas; inspecciones por diferencia en pesos, sellos o etiquetado, en caso de ser necesario, pago de liquidación para nacionalizar la mercadería declarada en régimen a consumo. En caso de ser necesario, la mercadería que necesite ser etiquetada para cumplir con todas las formalidades, son trasladadas a régimen de almacenamiento temporal previo a la nacionalización y seguir el proceso de etiquetado. Acto seguido, se procede a coordinar la salida de la mercadería del respectivo módulo portuario o almacén hacia el Centro de Distribución de la empresa.

### **1.2.3 Procesos de almacenamiento y distribución**

Con el fin de implementar prácticas eficientes en el ámbito logístico, Corporación Favorita C.A. inauguró a inicios del siglo su centro de distribución ubicado en el cantón Rumiñahui, luego del incendio del 2002 en sus bodegas del norte de Quito. Esto con el objetivo de almacenar los productos terminados y lograr el abastecimiento oportuno, efectivo, eficiente y al menor costo. Esta imponente infraestructura contribuye al proceso logístico con un correcto abastecimiento, producto de un buen control de inventario y almacenamiento (Chávez, Najarro & Rivas, 2009).

Estos procesos logísticos tienen a la tecnología como su mayor aliado. Los modelos son replicados a nivel mundial y son una práctica eficiente y una decisión acertada. De hecho, para productos de conveniencia importados, Corporación Favorita C.A. manejaría un tipo de distribución centralizada de inventario con almacenamiento o “staple stock”, dicho de otra manera, se espera los pedidos de cada local en función de la demanda y se procede a despachar los productos. De esta forma hay más venta, menos gastos, mayor eficiencia y margen (Walmart, s.f.).

Para la empresa, el Centro de Distribución es el corazón de las operaciones cimentados en cien hectáreas. Allí se levantan cuatro centrales de producción de cárnicos y cinco bodegas: legumbres, abastos, lácteos, pescados y mariscos, mercancías generales y juguetes. Para 2018, el CD abastecía a 169 locales, que, a diario, reciben mercadería. Los de mayor demanda pueden abastecerse dos veces al día y el punto más alejado del centro logístico recibe mercadería en solo 16 horas, si se tiene en cuenta distancias y el estado de vías. Su equipamiento y tecnología de punta le permiten estar a la vanguardia

en sus actividades, comparables con grandes cadenas logísticas del mundo (Corporación Favorita C.A., 2018).

Son 74,8 millones de bultos despachados, entre carnes, pollos, pavos, abastos, legumbres y frutas, lácteos, embutidos, pescados y mariscos, de los cuales 3,7 millones de ellos son importados. La capacidad de almacenamiento es de 76 pallets de alimentos secos, 1200 para refrigerados y 1200 para congelados. Varias bodegas y procesos cuentan con certificación de Buenas Prácticas de Manufactura, Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte y el sello “Hace bien, Hace mejor”. También cuenta con su propio laboratorio para el aseguramiento de calidad, en locales y en productos. (Corporación Favorita, 2018).

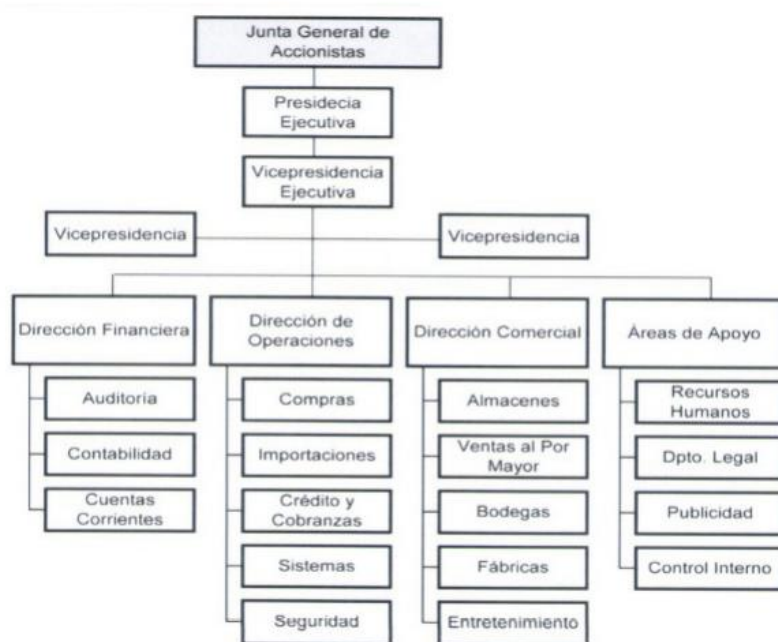
### **1.3 Competidores**

Conocer a la competencia es imperativo. Pues, tener una noción de la participación del mercado, de la trayectoria de la competencia y de sus orígenes permiten también comprender cómo este sector se estableció en el país en distintos periodos de tiempo y en distintas regiones del país. De esta manera también se puede conocer las preferencias del consumidor a nivel regional.

#### **1.3.1 Grupo El Rosado**

Este grupo empresarial ha desarrollado sus diversas líneas de negocio desde 1936. Su principal actividad se centra en el sector retail, aunque ha incursionado en sectores que empresas de la competencia y el sector como Corporación Favorita C.A. no han visto oportunidad de negocio. Tal es el caso de tiendas de música, lugares de entretenimiento como cines, radios y restaurantes. A la par, ha enfocado sus esfuerzos en giros de negocio similares como supermercados, ferreterías, jugueterías y el sector inmobiliario.

En el periodo de investigación, Grupo el Rosado se posiciona como el segundo más grande en el sector, y en promedio, ocupa el 5to puesto entre las 500 empresas más grandes del país (Vistazo, 2018). Sin embargo, es una empresa cuyo capital accionario asciende a 127.8 millones de dólares, de los cuales, el 15% es propiedad de una empresa uruguaya. De igual manera, el 60% de capital es de empresas estadounidenses. Tiene un total de 7334 empleados a nivel nacional y comparte una estructura similar a la de su principal y más grande competidor como puede apreciarse en la Ilustración 1 (Bolsa de Quito, 2018).



*Ilustración 1: Estructura Organizacional de Grupo el Rosado*

Fuente: Bolsa de Valores Quito

Elaborado Por: Bolsa de Valores Quito

Recopilado por: Kevin Vega

A nivel nacional, Grupo el Rosado tiene mayor presencia en la región costera, en la que se posiciona como la primera empresa en el sector, con utilidades generadas por 25 millones de dólares. De hecho, el conglomerado cuenta con 95 establecimientos y concentra 52 en dicha región. Así reafirma su presencia y posicionamiento en el mercado de la costa ecuatoriana. En 2005, la empresa decidió también tener participación en industrias como telecomunicaciones y hasta ensamblaje de vehículos (Metro Ecuador, 2019). Los orígenes de la empresa en el sector se remontan a 1954, 2 años después de la fundación de Corporación Favorita C.A.

### **1.3.2 Tiendas Industriales Asociadas**

Sin duda, otro competidor significativo, bien posicionado y con aceptación del consumidor, se ha consolidado desde 1960. Tiendas Industriales Asociadas – TIA- tiene una historia peculiar sobre sus inicios. 2 hermanos europeos llegaron a Colombia desde el otro lado del mundo en búsqueda de alejarse de los conflictos de la Segunda Guerra Mundial en 1940. El hecho de que tenían negocios establecidos en países como Yugoslavia, Rumania y Checoslovaquia, impulsó a estos hermanos a replicar dicho sistema que funcionaba muy bien en Europa. Es por esto por lo que se decidió ampliar el concepto a países como Argentina, Uruguay, Perú y entre esos países, Ecuador, donde se abrió el primer local en 1960 (TIA, s.f.).

La multinacional, Tiendas Industriales Asociadas reafirman su participación estableciéndose como la segunda más grande en el sector en lo que respecta a la región costa. Como cadena de supermercados, TIA se consolida como la más grande del país, con 225 locales comerciales. Su número de colaboradores supera a Grupo el Rosado con 8400 y ocupó en 2018 en el cuarto puesto de las mayores empleadoras del país (Pinchevsky, 2019), al contribuir al 80%

del empleo nacional, generado por el sector privado (Ekos, 2015). De igual manera, concentra en el 80% de sus compras a producción nacional.

Al igual que sus competidores directos, cuenta con un moderno centro de distribución, establecido a finales de 2018, en 16 hectáreas de un terreno de 93 para proyectar el crecimiento de sus operaciones y mejora de sus procesos. También es la primera cadena de supermercados en el país en brindar servicio de auto pago y que implemente inteligencia artificial en su control de inventario y servicio al cliente, todo desarrollado por su departamento de Data Science (Pinchevsky, 2019).

### **1.3.3 Supermercados Santa María**

En 1979 se funda Supermercados Santa María, empresa que en promedio ocupa el puesto 34 entre las 500 empresas más grandes del país (Vistazo, 2015). Su trayectoria ha permitido que la empresa sea fuente de trabajo para casi 2000 colaboradores y ha reafirmado su presencia a nivel nacional con 28 locales. Su presencia es más marcada en la sierra ecuatoriana. Destaca más en provincias como Quito, Ibarra, Otavalo, Cayambe, Latacunga, Ambato y para la costa ecuatoriana, en Guayaquil (Ekos, 2016).

La empresa alcanzó en 2018 ventas que ascienden a 317 millones de dólares, posicionándose como cuarta en el sector y desde donde genera 8,15 millones de dólares en ganancia. Es interesante analizar la posición de esta empresa en una categoría de la venta al por menor como lo son los “retail económicos”. Según Primicias (2019), el consumidor ecuatoriano prefiere hacer sus compras en este tipo de establecimientos por el mayor grado de ofertas y promociones que se ofrecen.

En definitiva, las tiendas de barrio ocupan el primer lugar en las preferencias del consumidor por la facilidad de encontrar productos que satisfacen necesidades de momento y que se complica encontrar en grandes supermercados o incluso en “retails económicos”. Por esta razón, esta categoría ocupa el 18% del sector, y es liderada por las tiendas de barrio con un 29%. Ante esta tendencia que cambiante, las 4 principales empresas del sector, analizadas en este capítulo, han optado por hacer competencia en esta modalidad que lidera la venta al por menor y de esta manera lograr mayor participación en el mercado.

Por otro lado, Corporación Favorita C.A. fundada en el año 1952, ha logrado, aventajarse frente a su competencia y abarcar un mayor porcentaje de mercado, sobre lo cual se profundizará en capítulos posteriores. De manera general, sus procesos de compra, importación y distribución siguen una lógica de responsabilidad con el consumidor y de asegurarse de que la oferta sea diversa, de calidad y a precios competitivos. La historia del retail en el Ecuador tiene varios factores comunes; estas grandes empresas empezaron como ideas familiares que tuvieron una visión similar de ofrecer productos diversos y satisfacer las necesidades del cliente ecuatoriano, que, con el paso del tiempo, se vuelve más exigente. De igual forma, cada una de estas empresas ha optado por centrarse en un mercado objetivo donde pueda se pueda sacar ventaja a nivel publicitario y donde se puedan ofrecer beneficios puntuales.

## **2. CADENA DE SUMINISTRO**

Si hay algo que caracteriza a la sociedad moderna es la interconexión y el flujo de información instantáneo que ha permitido avances en temas de salud, comunicación, transporte e intercambios en general. El comercio no es una excepción. De hecho, estos avances han abierto

la posibilidad de abrir mercados nuevos como consecuencia de la supresión simbólica de fronteras por parte de cada país que busca integrarse en estos procesos globalizadores.

Junto con esta intención de tener un alcance más significativo, de buscar nuevas ideas y de alinearse a los mencionados cambios, se refuerza la idea de competencia. Con ella, las estructuras organizacionales toman relevancia al adoptar diferentes y varias perspectivas que permitan ensamblar estrategias de posicionamiento en el mercado, con el fin de maximizar resultados, utilidad y aportes a la sociedad luego de generar valor con la oferta de dichos bienes y servicios a ser comercializados.

Con esta intención de competir y sobresalir, nace la idea de diferenciarse del resto y con esto, también toma fuerza la necesidad de innovar. Pues, con tantos avances se ha llegado a un punto en el que se estandarizan tanto ciertos procesos se estancan como un fenómeno natural, sin buscar procesos de innovación y buenas prácticas que permitan sobresalir a cada actor en el mercado.

En el período de investigación, Ecuador es un país vulnerable en su logística si se lo compara con la realidad latinoamericana, a excepción de Chile y Brasil. Pues, el perfil logístico para el Ecuador desarrollado por el Banco de Desarrollo de América Latina (como se cita en Ekos, 2017) arroja resultados de un rol logístico del país. En cuanto a las ambiciones estratégicas, Ecuador prevé avanzar del Nivel 1.1, esto es, logística eficaz nacional con su perfil de producción, para alcanzar el Nivel 1.2 a corto y mediano plazo: logística eficaz nacional con un valor agregado mayor y al final el Nivel 2.1 que resalta las capacidades logísticas para atraer tráfico de comercio de terceros países

presentándose como eje integrador subregional entre las dos vertientes oceánicas para el largo plazo (Ekos, 2017).

En este sentido, los mayores representantes en cuanto a logística competitiva y la administración de cadena de suministros en Ecuador son sin duda las empresas más grandes y rentables del país, pues reflejo de ello es su nivel de ventas y el crecimiento producto de este. Es por esto por lo que se ha decidido analizar la cadena de suministros de Corporación Favorita C.A., la empresa más grande del Ecuador por nivel de ventas, misma que registró un aproximado de 64,3 millones de transacciones en 2017 y experimentó un crecimiento en su utilidad de un 9,89%, un 9,06% en activos y 3,27% en ventas con respecto al año 2016 (Corporación Favorita, 2017). De la misma manera, se atribuye su crecimiento y posicionamiento a los proveedores y el talento humano, con quien se evidencia la complejidad de un proceso que no puede ser llevado a cabo de manera eficiente por todas las organizaciones, también por el hecho de ser una cadena integral de empresas y actores que participan en el ya mencionado intercambio de productos, recursos e información. Por tal motivo, es imprescindible ser selectivo con los proveedores con quienes la compañía se relaciona. De hecho, la cadena de valor, para Corporación Favorita (2017), comienza con proveedores de calidad, mismos con los que hay un trabajo conjunto para el desarrollo y formalización de actividades.

Al tener en cuenta lo antes mencionado, se debe aterrizar en el sector retail o sector de comercio al por menor, mismo que es representativo para el Ecuador. Se podría calificar a dicho sector como uno dominante, pues junto con el comercio al por mayor representa alrededor del 41% del ingreso por venta en el país (Superintendencia de Compañías, 2018). Para que dicha actividad funcione, es necesario ensamblar una serie de procesos que involucran a varios actores,

internos y externos a las empresas que encabezan el sector y que intercambian información y los bienes que se espera puedan llegar a las manos del consumidor final. A este complejo proceso se lo denomina cadena de suministros, mismo que será analizado en este proyecto de investigación para la empresa líder en el sector y a nivel general en Ecuador, tanto en ventas como en generación de utilidad, Corporación Favorita C.A.

## **2.1 Análisis de la política económica de Ecuador 2011-2018 como factor determinante en la gestión de la cadena de suministro**

La política comercial del Ecuador debe ser entendida como determinante del curso de las importaciones de una empresa y de los obstáculos que la misma deba enfrentar para lograr poner a la venta un producto específico. Las barreras arancelarias y no arancelarias juegan un papel crucial para entender el papel del Estado en la actividad del mayor representante del sector público en el país.

### **2.1.1 Sinergia entre el sector público y privado**

Zinn (como se cita en Esqueda & Young, 2005) argumentó que luego de una primera evaluación macro de la logística en Latinoamérica, se encontraron y determinaron factores críticos de éxito para el desarrollo de cadenas de suministros eficientes. De hecho, producto de la antes mencionada globalización, la integración de las empresas latinoamericanas como miembros de las cadenas globales de suministros es ahora una realidad. Sin embargo, al ser parte de un sistema integral global, las empresas son vulnerables a interrupciones por causas externas, al igual que pueden ser fuente de interrupción para otras firmas o incluso los Estados (Esqueda y Young, 2005). Por otro lado, estas redes de suministros globales, para Latinoamérica, adaptarse ha sido un reto,

pues el nivel de complejidad de las cadenas son consecuencia de regulaciones comerciales internacionales propias de cada país, al igual que las exigencias propias del traslado de carga, tanto por vía aérea como marítima, ineficiencia en infraestructura, inversión, eficiencia de aduanas y terminales de carga, aspectos cruciales que giran en torno a la cadena de suministros (Esqueda y Young, 2005).

Luego de analizar cómo la empresa más grande del país se ha consolidado y ha diversificado su oferta de productos, tanto nacionales como importados, hay que clarificar que el contexto económico y la política comercial adoptada por el Gobierno Nacional es fundamental para entender el crecimiento o decrecimiento de las empresas. El hecho de que Corporación Favorita C.A. sea la primera del país permite que, al analizar su situación a nivel microeconómico, se pueda de alguna forma hacer lectura de la situación macroeconómica del país a breves rasgos. Pues, se conoce el comportamiento del consumidor. Al tener una idea de los ingresos de la empresa, podemos de cierta forma tener una percepción del gasto del ecuatoriano y de cómo la política económica y comercial adoptada por el Gobierno de turno influye en la oferta de Corporación Favorita C.A. en cuanto a productos importados, en la calidad de vida del consumidor y en su poder adquisitivo.

Para poder comprender de forma íntegra el impacto de las decisiones del Gobierno a nivel macroeconómico, esto es, para los actores económicos vistos de manera individual, es por esto por lo que se resalta la gestión de Rafael Correa para el periodo de estudio. La importancia de establecer esta relación es alta porque también se tiene noción de cuán eficiente es un agente económico en su entorno.

En este sentido, se destaca que cuando el expresidente Rafael Correa asumió el mandato en 2007, junto con su equipo de trabajo, identificó que la matriz productiva debía ser la protagonista en su discurso y Plan de Gobierno al gestionar un cambio en la misma y lograr menor dependencia del petróleo, del sector primario exportador y de la exportación de materias primas. Esta transformación en el patrón sugeriría fomentar la producción nacional y enfatizar su valor agregado. Todo esto no sin antes identificar 14 sectores prioritarios y 5 industrias estratégicas, entre ellos, alimentos frescos y procesados (Romero, 2018), sector clave para el análisis.

Es pertinente también tener en cuenta que el exmandatario afirmó que la ideología de su Gobierno se alinearía al pensamiento del Socialismo del Siglo XXI, por lo que planeaba basarse en la democratización de los medios de producción, concentrándose en la equidad social y donde el ser humano no viva subordinado al capital. De igual manera, manifestó la “derrota” económica, social y política al neoliberalismo en el Ecuador, porque los Gobiernos anteriores que se identificaban con el mismo, fueron calificados por él como entreguistas y sin dignidad. Con esto en mente, Correa manifestó sus intenciones de trabajar por la integración. Esto, dicho en otras palabras, manifestaba el compromiso de acercarse a los países con quienes hay afinidad en ideología y forma de Gobierno. Por estas razones, no estaba en los planes del Gobierno de Rafael Correa, buscar mejorar las relaciones comerciales con países como Estados Unidos. Al contrario, hubo un acercamiento con países como Venezuela y en general los países de América del Sur en los que el Socialismo del Siglo XXI tomaba fuerza (Rubio, s.f.)

A inicios de esta década, al finalizar su primer periodo presidencial, el precio del petróleo se desplomaba sin freno a causa de las declaraciones de Arabia Saudita para no parar la producción de petróleo y así no contribuir al crecimiento del “fracking” o fracturación hidráulica en Estados Unidos. Como consecuencia, hubo un aumento considerable en la oferta, por lo que los precios empezaron a descender. Para 2015, el fracking experimentó el cierre de 1000 pozos, por lo que quedaron solo 600 en funcionamiento (González, 2016).

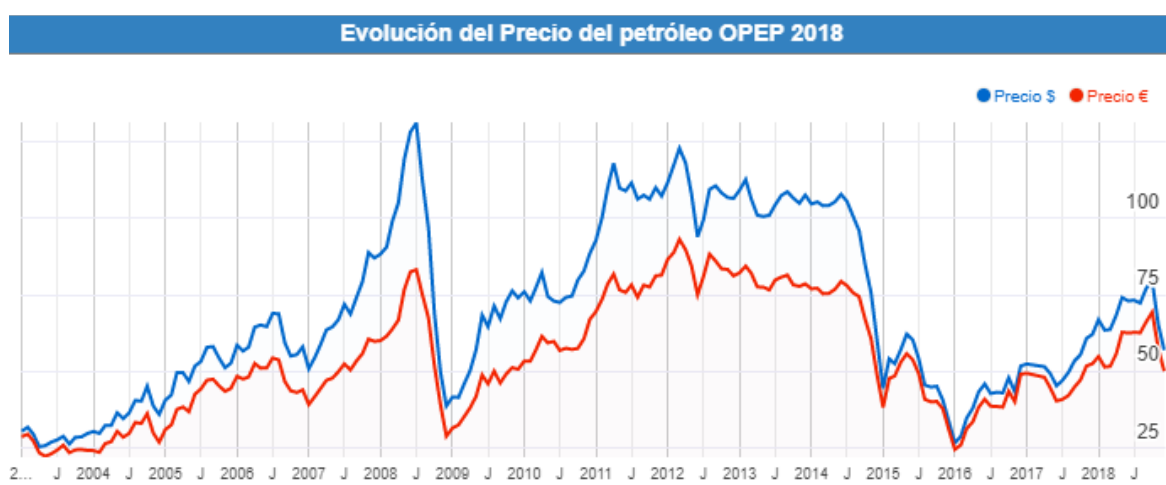


Ilustración 2: Evolución del Precio del petróleo OPEP 2018

Fuente: Datosmacro.com

Elaborado Por: Datosmacro.com

Con ese panorama del mercado internacional y de acuerdo con Córdova (2018), los recursos que dispone un país afectan a su comportamiento en la arena internacional. De hecho, para 2013, el Gobierno de Ecuador optó por renunciar, como decisión unilateral, al sistema de preferencias comerciales denominado Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga, así como también busco el financiamiento de nuevos actores internacionales como China a cambio de preventas petroleras. Una vez que los precios descendieron para 2015, el escenario se tornó distinto para Ecuador. El pragmatismo obligó a dejar de lado la ideología y se

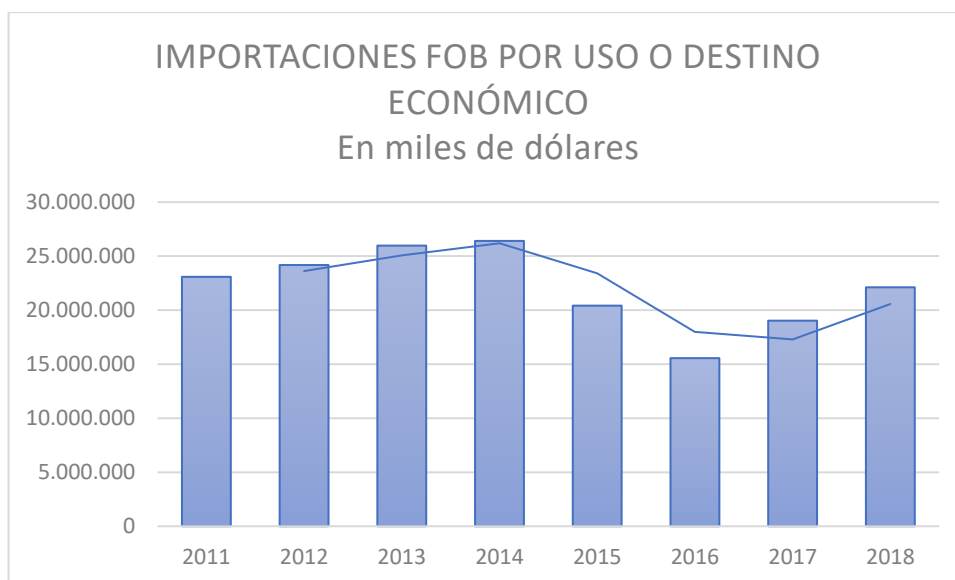
establecieron negociaciones con la Unión Europea en miras de consolidar un acuerdo multipartes que se firmó con éxito, de igual manera se buscó financiamiento del FMI y se agrandó la distancia con los procesos integracionistas como el ALBA, con un carácter opuesto, el ideológico.

En ese mismo año, con el desplome de precios, la economía ecuatoriana entró en recesión. Al retomar la actitud ideológica del Gobierno en tiempos de bonanza económica, el gasto público se disparó. De hecho, pasó de ocupar el 21,3% del PIB en 2006 a ocupar el 44% en 2014, justificados en las inversiones públicas hechas en hospitales, escuelas e hidroeléctricas (Angulo & Heredia, 2017). Sin embargo, el fortalecimiento del dólar contribuyó también a la pérdida de competitividad y deterioro de la balanza comercial. Con intenciones de mitigar estas pérdidas en las exportaciones, Correa y su Gobierno optaron por estrategias que restrinjan la salida de divisas. Las salvaguardias fue la estrategia elegida. El 7% fue aplicado a Perú y el 21% fue aplicado a Colombia. Después, en marzo de 2015, las sobretasas arancelarias fueron del 5% al 45% y se aplicaron para todo el mundo. En tema de política comercial, Correa cerró así su segundo mandato.

Como resultado de estas medidas arancelarias, se calcula que, si bien hubo un ingreso para el Gobierno por 1640 millones de dólares, hubo 1450 millones de dólares en pérdidas de producción, porque los bienes de capital importados se volvieron más caros y por ende menos demandados. En consecuencia, esto produjo una disminución de 270 mil empleos y una menor calidad de vida para el consumidor ecuatoriano, quien vio afectado

su poder adquisitivo y poder de decidir entre una diversa gama de productos y servicios (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2018).

El 24 de mayo, Lenín Moreno asumía la Presidencia de la República. Contra todo pronóstico, anunció su plan de trabajo con cambios cruciales en política comercial. A diferencia de su antecesor, perteneciente al mismo partido, Moreno aseguró un mayor grado de apertura al comercio con el mundo, por lo que, al poco tiempo, Pablo Campana, quien se hizo cargo del Ministerio de Producción, empezó una gira por países de todos los continentes para fomentar la inversión en Ecuador y lograr posicionar al país en el mercado extranjero. De hecho, el Gobierno de Moreno logró mejorar la relación con Estados Unidos, nuestro principal socio comercial, y a diferencia de Correa, el accionar se inclina a lo pragmático, en lugar de quedar cimentado en su ideología (El Telégrafo, 2018).



*Ilustración 3: Importaciones FOB por Uso o Destino Económico*

Fuente: BCE

Elaborado Por: Kevin Vega

Se debe evidenciar la lenta recuperación del sector importador de bienes de consumo, materias primas, combustibles y lubricantes, bienes de capital, entre otros, logrado gracias a la postura adoptada por el Gobierno en turno, la cual se caracteriza por ser más abierta al comercio internacional. En solo un año de gestión, el Gobierno de Moreno ha logrado acercarse al máximo en valor FOB de importaciones en el periodo de análisis, por lo que la tendencia al crecimiento y a alcanzar un mayor monto de importaciones, avizora un panorama favorable para el país y para su empresa más grande, Corporación Favorita C.A.

En conclusión, aunque el Gobierno de turno ha contribuido en mayor grado el flujo de bienes, divisas y servicios, las barreras arancelarias y para arancelarias son un obstáculo por el que se sigue en negociaciones. Los recursos que el Estado capta de dicho concepto permiten dar un respiro a la caja fiscal, por lo que eliminar aranceles, es una alternativa que necesita de un análisis sustancioso y de concretar acuerdos comerciales para materializarlo y no causar pérdidas o menor recepción de recursos para el Estado. Para el caso de productos de conveniencia importados por Corporación Favorita C.A., los contingentes arancelarios, restricciones sanitarias y fitosanitarias, etiquetado y requisitos técnicos representan barreras arancelarias que, se entiende, también aportan a no desfavorecer a la producción nacional (Sarquis, 2002). Tal es el caso de los contingentes, que, a pesar de tener un Acuerdo firmado con la UE, los productos lácteos, de origen porcino, papas o maíz, entre otros, se rigen a contingentes arancelarios, en otros términos, hay un máximo en peso permitido para importar (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018).

### **2.1.2 La cadena de suministro en la teoría**

Con esta noción de búsqueda de maximización de utilidad, expansión de cadena de valor, de la capacidad operativa, competitividad y eficiencia al momento de ofertar un bien tangible o intangible, se ve una tendencia de formulación de estrategias en cuanto a las actividades relacionadas al flujo y transformación de dichos bienes. Producto de esta sinergia, se consolida así un conjunto actores interconectados, que participan en el flujo de dichos productos, recursos e información.

Desde la obtención de la materia prima hasta el usuario final, existe la oportunidad de lograr una ventaja competitiva sustentable, solo si se complementa con una administración eficiente y eficaz de sistemas, fuentes, programación de la producción, procesamiento de pedidos, dirección del inventario, transporte, almacenaje y servicio del cliente (Cooke, citado en Castellanos, 1997). Dicho proceso, en el periodo de investigación, sí resulta un determinante en diferenciación y ventajas competitivas que logran que la empresa sea más productiva y generadora de valor.

El valor y resultados de la gestión logística se expresan en términos de tiempo y lugar. La mezcla de actividades siempre dependerá de una empresa a otra, dichas actividades dependen de variables como la estructura organizacional de cada una. En este sentido, se habla de la logística y de la cadena de suministros como procesos que giran en torno a crear valor para los clientes, proveedores y accionistas de la empresa. Estos productos en cuestión pierden valor si no están en posesión de los clientes cuándo y dónde ellos deseen consumirlos.

En cuanto a los tipos de productos, se pueden agrupar en tres categorías generales: productos de consumo, productos de negocios y productos según su duración y tangibilidad.

Dentro del primer rubro, hay una subclasificación que tiene en cuenta cuatro diferentes tipos de productos: bienes de especialidad, productos de comparación, productos no buscados y productos o bienes de conveniencia (Thompson, 2006). Este tipo de producto, como variable del análisis, se define como aquellos artículos de relativo bajo costo y cuya compra no requiere de esfuerzo, en términos monetarios y en términos de decisión, porque el consumidor no estaría dispuesto a emprender búsquedas extensas del mismo. De la misma manera, este tipo de productos se caracterizan por sus precios bajos, amplia distribución y promoción masiva. Estos productos, denominados “de rápido movimiento” por la alta rotación en percha, alto en volumen y bajo en costos forman parte del día a día de los consumidores.

La multimillonaria industria y los productos de la que derivan, requieren de una planificación estratégica efectiva y eficiente que permita garantizar la disponibilidad del producto en espacio y tiempo para el consumidor final. La importancia de la industria es alta porque de ella depende el consumo diario de productos de demanda alta. Corporación Favorita C.A. es símbolo de un modelo exitoso y representativo del sector de supermercados con sus diferentes formatos y filiales en Ecuador y el continente, la misma evidencia las grandes líneas de comercialización e internacionalización de la empresa. Prueba de ello es la adquisición del control accionario de Grupo Rey, cadena comercial líder en Panamá y que abre una gama de oportunidades para incrementar la producción local y exportación de productos y servicios ecuatorianos. Reitera también su compromiso de inversión en Ecuador por 750 millones de dólares y la creación de 6 mil nuevos empleos en hasta 2023. Estos primeros pasos, agigantados y significativos para el país y la empresa, permiten acortar distancias con el cumplimiento de su visión, para

lograr afianzarse como la cadena comercial más grande de América (Corporación Favorita, 2018).

### **2.1.3 La cadena de suministro en la práctica**

Se debe analizar la gestión de la cadena de suministro en la práctica. Pues, las buenas prácticas que han generado alcanzar resultados óptimos con el pasar del tiempo, permiten de alguna forma diferenciar lo teórico de lo práctico. De acuerdo con Dreher (2013), un aspecto crucial de la cadena de suministro es que, aunque genere resultados, puedan adaptarse nuevas filosofías de gestión, método y procesos que permitan lograr la ansiada diferenciación. Aun así, se hace referencia a cómo el ser humano se ha desarrollado al simplificar los problemas a ser resueltos, por partes, luego de fragmentar la realidad y de perder la posibilidad de ver un todo y plantear soluciones integrales. Es por esto por lo que, los negocios, bastante tiempo han dedicado esfuerzos a uno de los eslabones, sin tomar en cuenta que hay más de ellos en los que se pueden hacer cambios significativos.

Como prácticas favorables que han sido identificadas, Deher (2013) menciona a la necesidad del alineamiento y staff adecuado en la organización. Se recomienda contar con un personal que cuente con habilidades reforzadas de comunicación y relacionamiento a nivel interno y externo, así como la habilidad de plantearse estrategias y adoptar un enfoque de creación de valor.

El alcanzar una red de logística óptima, se identifica como otra buena práctica. De hecho, este proceso de optimización genera un incremento en el nivel de satisfacción y servicio al cliente, reduce gastos en transporte, almacenaje e inventarios. Esto se ha logrado en la práctica con planificación estratégica que permita identificar la ubicación idónea de lugares como centro

de distribución e incluso locales comerciales. De esta manera se logra reducir costos de transporte, se compromete menos capital de inversión y se evidencia la adecuada gestión en manejo de inventario y costos de almacenaje. De acuerdo con Sáenz, Lambán, García, Royo & Calahorra (2006), el priorizar los costos de transporte al verse reducirlos, genera valor en la cadena y permite identificar si existen zonas de cargue y descargue adecuadas, si se aprovechan retornos vacíos o si hay alguna planificación para optimizar rutas y el funcionamiento del posicionamiento georreferenciado.

Por otro lado, la gestión planificada de inventarios es sin duda una buena práctica que se ha identificado en el desarrollo de la cadena de suministro. Dreher (2013) identifica al inventario como una representación del 10% al 33% de los activos de una compañía. Su correcto manejo se traduce también en satisfacción del cliente y en contribución al capital de trabajo. Su mala gestión se traduce en roturas de stock que son signo de poca planificación en inventario y de tener al giro de negocio alejado de las necesidades del consumidor. Sáenz et al. (2006), ratifica la importancia de buscar modalidades en el manejo de inventario, donde la relación con el fabricante es clave. En este sentido, se puede optar por tener mayor participación del proveedor, al ser quien gestiona el stock de la empresa compradora. De igual manera, se ha demostrado que es necesario llevar una planificación conjunta de compra, producción y aprovisionamiento, con especificidad de fecha, hora y lugar de entrega. De esta manera hay una alerta de stock por parte del comprador, una respuesta de disponibilidad de recursos por parte del fabricante y una confirmación de pedido oportuna. Esto contribuye a la trazabilidad del producto en la cadena.

Dreher (2013) y Sáenz et al. (2006) concuerdan en otro punto crucial; la capacidad de externalización de actividades no fundamentales. El objetivo es concentrarse en lo que se es bueno, lograr un mayor desempeño y poder efectuar controles de calidad en el servicio adquirido. Esto permite también evaluar la confianza en los operadores logísticos y determinar en general el grado de concentración de la empresa en su actividad principal, como ya se mencionó. Sin embargo, hay que ser puntual en ciertas condiciones que deben cumplirse para optar por la externalización de ciertos procesos: si no es un proceso estratégico, que el precio sea menor o igual si el comprador lo hiciera, que el desempeño notable, que el proveedor no pueda volverse competidor y que logre disminuir los riesgos operativos.

Para que la gestión de la cadena de suministro en la práctica resulte beneficiosa, hay que desmentir un paradigma arraigado en los negocios y es la creencia de que el tener disponible más bodegas o más centros de distribución es la decisión correcta; y en la práctica, no es así. Dreher (2013) puntualiza que, en un país como Ecuador, donde el despacho terrestre a las provincias del país no toma más de un día, contar con más bodegas o más de un centro de distribución es, en definitiva, infructuoso. Sobre todo, porque la rotura de stock sería más probable si se reparte el inventario entre 2 o más lugares.

Por último, Sáenz et al. (2006) rescatan la importancia de analizar la orientación de la empresa hacia el cliente. Su grado de aceptación dependerá de su capacidad de satisfacción al consumidor. Esta parte de la cadena de suministro y factor crucial de la cadena de valor puede reforzarse con la realización de encuestas de satisfacción, medición de cliente fantasma y parámetros de atención o incluso el número de reclamos recibidos. De esta manera, puede haber una planificación más acertada a futuro, luego de conocer el grado de satisfacción del cliente.

Esto permitirá hacer una evaluación y posible replanteamiento de si la cadena de suministro es eficiente y si genera valor.

## **2.2 Cadena de suministro de Corporación Favorita C.A.**

El entorno competitivo contemporáneo, el cambio tecnológico, los cortos tiempos de ciclo de productos, la necesidad por eliminar desperdicios, reducir gastos y mermas, las nuevas e impredecibles oportunidades de negocio y el interés por la sostenibilidad ambiental ha movido a las empresas a encontrar medios que les permita destacar y diferenciarse con respecto a sus competidores, y no es una tarea que competa a solo una de las partes (Arango, Adarme & Zapata, 2013). De hecho, Simatupang y Sridharan (Como se cita en Arango, Adarme & Zapata, 2013), señalan que la colaboración entre dos o más empresas en la cadena de suministros crea una ventaja competitiva y altas ganancias que no pueden lograrse al actuar de manera independiente. De esta forma, Corporación Favorita C.A. ha logrado establecerse como la empresa número 1 del Ecuador al partir de la mencionada premisa. Sin embargo, en el sector supermercados cada día se depende más de los proveedores, porque su papel es determinante en la administración de inventarios y funciones logísticas que a su vez se ven plasmadas en función de espacio y tiempo de colocar el producto en percha listo para la venta (Torres, Ablanedo & Ayala, 2012).

En Corporación Favorita C.A., la cadena de suministros, integra a todas las actividades asociadas al movimiento físico de los bienes, desde la materia prima hasta el usuario final, con la finalidad de crear una ventaja competitiva y cuya internacionalización, al hablar del proceso como tal, será posible si los diferentes

negocios y proveedores que la integran están sincronizados lo suficiente, porque les permitirá responder de forma oportuna a los cambios en la demanda. Luego de guardar relación con lo antes mencionado, la cadena puede resumirse en 2 procesos: la planificación y programación de producción y la distribución logística de los productos a lo largo de los diferentes eslabones de la cadena al más bajo costo y con mayor cantidad de inventario posible (Iglesias, 2007).

Estos procesos diferenciadores, han permitido que Corporación Favorita C.A. se reconozca también como una empresa que a diario genera experiencias de compra, lo cual es un factor adicional que genera más confianza en el cliente. De esta manera, la compañía ha sabido interpretar las nuevas tendencias, ha sabido también conocer bien a su comprador, alineándose a sus preferencias, gustos y deseos. De igual manera, se ha complementado con sus proveedores, quienes pasan por rigurosos filtros de selección, con algunos de ellos incluso se tienen alianzas estratégicas para un mayor alcance y más renta en la comercialización de bienes y servicios.

### **2.2.1 Proveedores**

Corporación Favorita C.A. busca proveedores en todo el mundo con la ayuda de sus oficinas en el exterior. Las Gerencias Comerciales asisten a ferias donde es posible encontrar proveedores calificados y de renombre. Allí se hacen primeros acercamientos para poder evaluar la posible compra de los productos que ofrezca el proveedor. Hay que recalcar que la selección de proveedor tiene altos estándares, es por esto por lo que se trabaja con productores grandes para cada línea de productos. Por mencionar algunos, P&G para productos de higiene y limpieza, El Corte Inglés para productos enlatados y zumos, Hacienda Las Lilas en Argentina para cortes de res importados o también Chelan Fresh en Estados Unidos para frutas, entre otros (D, Reinoso, comunicación personal, 16 de abril de 2019).

De igual manera, Corporación Favorita C.A., selecciona cada año, al proveedor con el que se tenga una relación comercial más sólida, para premiarlo. La menor cantidad de errores en documentación, en tiempos de despacho y en entrega de mercadería con las condiciones de compra establecidas con anticipación. Los proveedores que más volumen de importaciones representan están ubicados en China, Estados Unidos, Chile y la Unión Europea. Los dos primeros, a pesar de que no exista un acuerdo comercial entre las partes, ocupan sin duda los primeros lugares en volumen de mercadería, con China como un interesante origen para juguetes, decoración y electrónicos; y Estados Unidos como un atractivo origen de frutas, abastos y carnes. Con países como Chile y bloques como la Unión Europea, existen acuerdos comerciales que representan mayores beneficios en cuanto a liberación progresiva de aranceles de tener el producto origen en Europa, o a su vez, un acuerdo preferencial de aranceles para que estos no sean pagados por el importador.

Por último, hay comunicación directa entre proveedor y su departamento logístico, comprador y encargado de importación. Esto permite que los procesos sean más ágiles y no haya interferencia significativa de un intermediario, con quien se pueda tergiversar información y pueda funcionar como un canal ineficiente de comunicación.

Sin embargo, aun así, es complicado lograr entendimiento y comunicación al 100% cuando se trata de cumplir regulaciones, reglamentos y Leyes. Por ejemplo, el etiquetado suele venir con problemas desde China, donde es incompleto o donde hay información errónea. Esto causa retrasos al momento de la nacionalización de la mercadería o previo a la comercialización. De igual manera, de Europa, el Certificado de

Circulación de Mercancías EUR. 1, toma tiempo en llegar o tiene algún error en las subpartidas arancelarias, direcciones, cantidades o pesos que causan retrasos también y un doble trabajo por tener que generar nuevos documentos. De Estados Unidos se tienen inconvenientes con la gestión de Documentos de Control Previos que se obtienen en origen y deben validarse con los documentos de destino.

En resumen, la empresa cuenta con una amplia selección de proveedores, mismos que se escogen bajo parámetros estrictos de calidad, imagen, presentación y precio. Los múltiples orígenes desde donde se embarca la mercadería tienen sus ventajas y desventajas: por un lado, representa un beneficio en el costo de la mercadería y es posible que nuevos productos impacten al consumidor ecuatoriano. De igual manera, los certificados de origen o de circulación de mercancías permiten que exista un beneficio arancelario para productos específicos. Por otro lado, las barreras de idioma, distancia y el ser líder de un mercado considerado pequeño en comparación a otros países y cadenas de supermercados, dificulta que el proveedor priorice la carga solicitada por Corporación Favorita C.A. De igual manera, la legislación de cada país puede ser un mundo diferente de acuerdo con la política económica de cada actor y de esta forma puede haber errores en la comunicación o interpretación de los requisitos que Aduana y ciertas instituciones públicas piden al importador.

### **2.2.2 Distribución**

El proceso de distribución responde a una lógica de oferta y demanda, cuando el local requiere de stock y hace un pedido acorde a su respectivo análisis en ventas, el Centro de Distribución lo recibe y procesa. En dicho espacio hay zonas específicas para cada local y donde se coloca la mercadería a fin de que pueda ser cargada en el respectivo medio de transporte y

pueda llegar a su destino máximo en el tiempo antes mencionado. Se debe mencionar que este proceso también se acoge a procesos innovadores de medición con índices de gestión. Cada bodega tiene sus encargados de despacho y son medidos al igual que los encargados del despacho de cada local. De esta forma se miden tiempos de entrega, tiempos de recepción, entrega de mercadería en mal estado, liquidaciones y mermas.

Hay que recordar que la ventaja de un centro de distribución permite que haya más disponibilidad de productos en un solo lugar y que pueda satisfacerse la demanda de cada local en tiempos bajos. De igual manera, influyen temas como la infraestructura vial, estado de carreteras, peajes, puntos de control y llegada al local. Este centro cuenta con tecnología vanguardista que permita llevar control de inventario en bodega, desplazamiento rápido de carga, cuartos de frío de acuerdo con el tipo de producto, cámara de maduración y una central de carnes y pollos, donde se decidió centralizar las actividades de deshuese, corte y empaque y donde se ha conseguido certificaciones como las Buenas Prácticas de Manufactura.

La ubicación estratégica de este centro de distribución en Sangolquí fue producto de un estudio que concluyó en que dicho sector era idóneo por la entrada a la capital desde diversos puntos. La implementación del sistema de radiofrecuencia en el centro de distribución fue un avance crucial, que redujo de 5% de errores en manejo de mercadería a 0,5%. Con este sistema, cada operario tiene tareas que la misma plataforma establece y contribuye a que la enorme cantidad de bultos sea ubicada, trasladada y almacenada de la manera más eficiente.

### 2.2.3 Cliente

Luego de entender la confianza que genera el sector y el aporte económico a la caja fiscal, se debe analizar el comportamiento del consumidor y así lograr asimilar el contexto desde una perspectiva más amplia. Dicho comportamiento, está enraizado en la cultura porque se diferencian ciertos hábitos en el comprador, guiados por su percepción y contexto, impulsado también por las tendencias, que, por lo general, son importadas de igual manera.

El Instituto Vasco de Estadística (s.f.) identifica al rubro denominado “Gasto en consumo final de los hogares e Instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares (ISFLSH)”, como las compras y gasto en aquellos bienes y servicios utilizados para la satisfacción directa de las necesidades del consumidor.

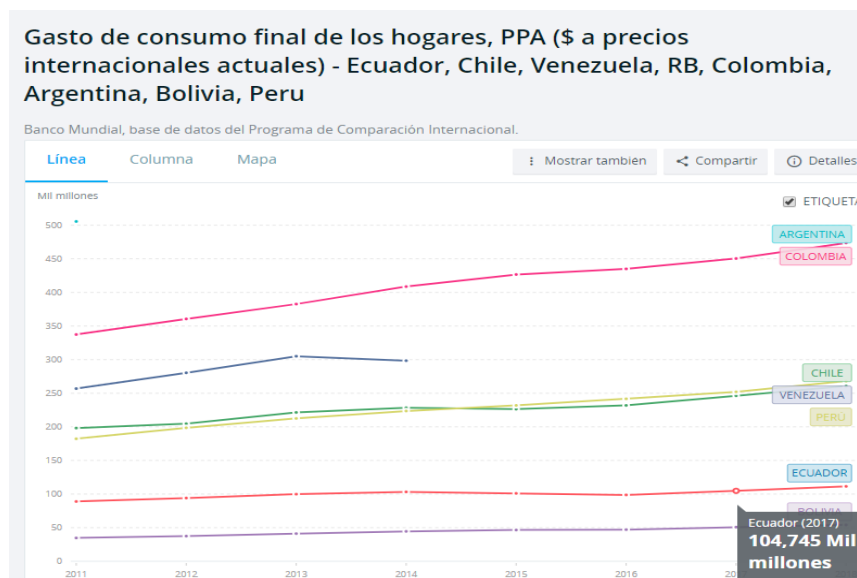


Ilustración 4: Gasto de Consumo Final de los hogares

Fuente: Banco Mundial

Elaborado Por: Banco Mundial

En este sentido, se puede evidenciar que Ecuador, a simple vista, gasta de forma moderada en comparación a economías como la de sus vecinos de la región. Es por esto por lo que, de acuerdo con Revelo (s.f.), el consumidor ecuatoriano se encuentra más informado que antes, por lo que su actitud de compra ha cambiado en los últimos años, lo que lo vuelve más exigente. De igual manera, busca experiencias de mayores características marginales, mayor oferta y diversidad en la misma. Sin embargo, sus temores de errar en la compra son frecuentes, esto hace que la decisión en la misma sea más compleja y tome más tiempo. Aun así, se deja llevar por la novedad y opta por la oferta más conveniente, aunque no haya experiencia de consumo histórico. A pesar de la mayor cantidad de información receptada por el comprador, se lo califica aún como irracional en su comportamiento. Pues, el ecuatoriano no ve al ahorro como componente de satisfacción y agota en poco tiempo su efectivo. En resumen, reconoce su exposición a estímulos externos del mercado y no desconfía de la publicidad, por lo que es difícil crear fidelidad con una marca.

### **2.3 Resultados de la gestión de la cadena de suministros**

La gestión de la cadena de suministros se identifica con indicadores. Sin duda las ventas reflejan la situación de la empresa en ingresos y el poder adquisitivo del consumidor ecuatoriano. De igual manera, la cotización en bolsa de la empresa hace una lectura a manera general de la confianza depositada por los accionistas y sobre todo responde a una lógica de oferta y demanda. Por último, la participación en el mercado, el valor de importaciones y las utilidades de estas son cruciales para entender el desempeño de la cadena de suministro.

### 2.3.1 Indicadores Financieros

El principal indicador financiero para comenzar el análisis de la eficiencia en la cadena de suministro es el ingreso y la utilidad anuales. Con esto incluido en la investigación, se puede tener un debido registro de cómo se ha desempeñado Corporación Favorita C.A. y cuál ha sido el impacto de las políticas económicas del Gobierno y cómo se ha reflejado la situación del consumidor ecuatoriano.

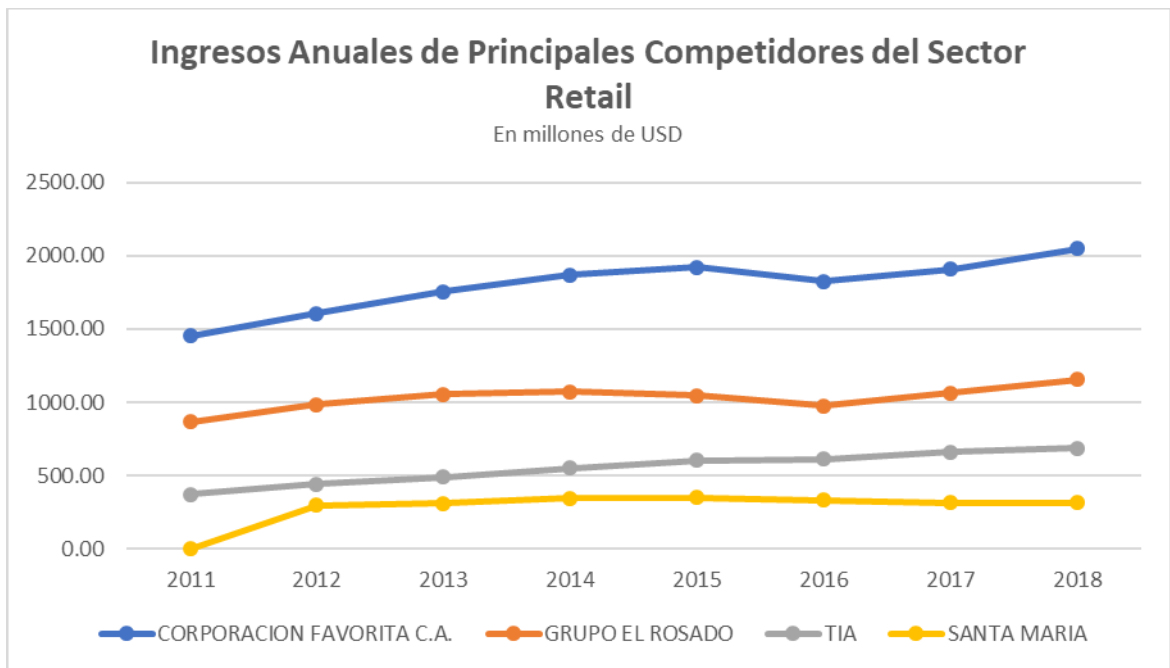


Ilustración 5: Ingresos Anuales de Principales Competidores del Sector Retail

Fuente: Revista Vistazo

Elaborado por: Kevin Vega

Es posible ver en la Ilustración 5 que las dos empresas más grandes del sector Retail, comparten una curva y una tendencia semejantes. A menor escala puede evidenciarse para el tercero más grande del sector y una tendencia un tanto distinta para el último del sector. Esto demuestra que el sector se mueve en conjunto, tiene alzas y bajas en conjunto y podría decirse

que tanto la política económica de Ecuador, como la afectación al bolsillo del consumidor ecuatoriano es una variable independiente de la empresa perteneciente al sector de venta al por menor.

Sin embargo, la participación de la compañía en el sector frente a sus rivales directos lo deja muy lejos de ellos con un nivel de ventas superior. Es por esto por lo que, aunque el sector se mueva de la misma manera e impacte a cada agente por igual, Corporación Favorita C.A. se ha consolidado en el mercado, con mayor participación, mayor valor en ingresos y mayor crecimiento.

Por otro lado, luego de restar ingresos y gastos, la utilidad neta se presenta como las ganancias de la empresa en cada periodo antes de la repartición. Mientras más utilidad exista, puede haber un indicador de más venta, más margen, menos gasto y menos merma.

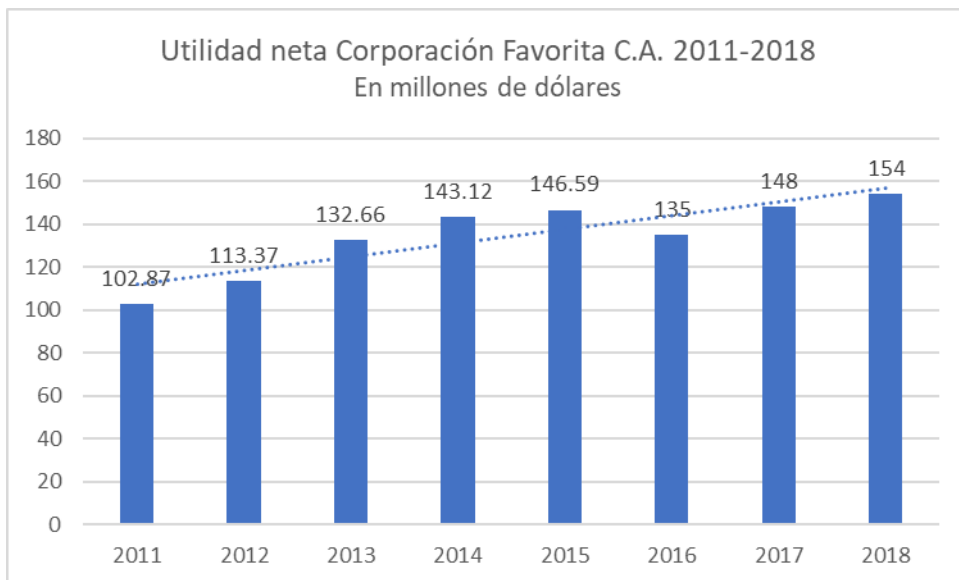


Ilustración 6: Utilidad Neta Corporación Favorita C.A. 2011-2018

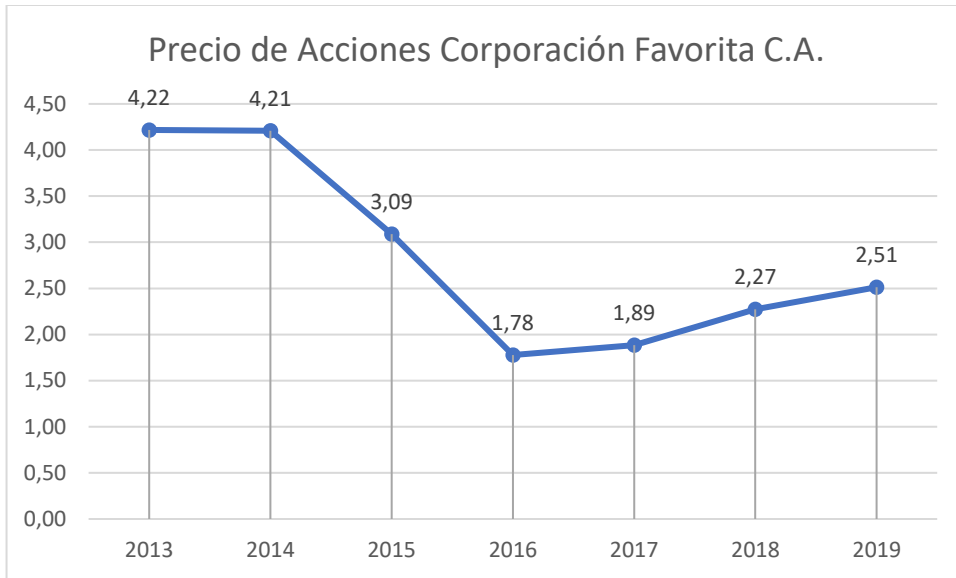
Fuente: Corporación Favorita C.A.

Elaborado Por: Kevin Vega

Como puede observarse, hay una tendencia linear hacia el alza de utilidades al igual que en las ventas. Claro está que las curvas deben ser similares a las de ventas para guardar concordancia. Es importante recalcar que las salvaguardias y restricciones del Gobierno de turno se implantaron en 2015, por lo que su impacto puede reflejarse en la actividad de 2016. Sin embargo, a inicios del año siguiente, puede verse que la utilidad neta respondió a las ventas que tuvieron un aumento que se puede explicar por la nueva gestión del Gobierno de turno y el mayor grado de apertura en la economía. El periodo de recesión tuvo un impacto significativo desde 2015-2018.

### **2.3.2 Indicadores Bursátiles**

La Bolsa de Valores responde a una lógica de oferta y demanda, a la confianza de los inversores, a las proyecciones que estos hagan del desempeño de la empresa y también depende de escenarios de incertidumbre, especulación y por supuesto, de la política económica adoptada por el Gobierno. Si se ajusta el bolsillo del consumidor, se ajusta el bolsillo del inversionista y se produce una cadena con impacto negativo para la economía.



*Ilustración 7: Precio de Acciones Corporación Favorita C.A. 2013-2019*

Fuente: Santa Fe Casa de Valores

Elaborado Por: Kevin Vega

Como es posible observar, desde 2013 a 2015, la empresa tuvo un decrecimiento sustancial en cuanto al valor de sus acciones. Los precios en 2012 alcanzaron un techo en la década porque la Junta General de Accionistas resolvió distribuir a los accionistas 30 millones de dólares como dividendo en efectivo y 33 millones de dólares como dividendo en acción. Por otro lado, la incertidumbre de la situación económica para 2015, provocó un descenso en valor por acción. Las medidas económicas y la época de recesión contribuyeron a que la inversión en acciones sufra caída en la demanda. Sin embargo, con la entrada de la nueva administración y los cambios propuestos al comenzar la misma, la confianza del inversionista y las proyecciones han sido favorables. Con una mayor

apertura, es posible traer productos a más bajo costo y, por lo tanto, con un margen de ganancia más significativo.

### 2.3.3 Participación en el mercado y relación entre eficiencia y cadena de suministro

Se puede partir este análisis desde el porcentaje de participación de Corporación Favorita C.A. en el sector. Como puede observarse en la Gráfico 5, la participación de Corporación Favorita C.A., comparada con sus 3 competidores directos, bordea el 50% de retención del mercado. La tendencia es lineal, por lo que no ha habido diferencias significativas. Más bien ha habido ligeras caídas en la participación de la empresa. Esto podría explicarse por la popularización de las tiendas informales y también por la percepción del consumidor de que las cadenas de supermercados de Corporación Favorita C.A., son un tanto más caras que su competencia.

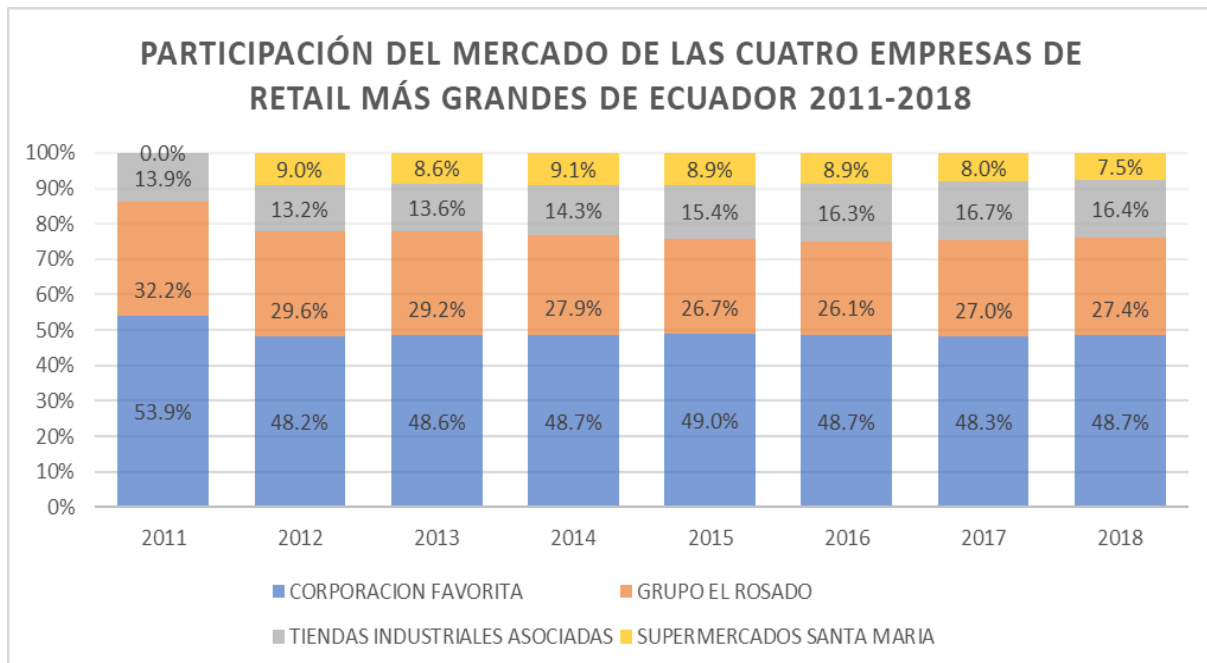


Ilustración 8: Participación del Mercado de las Cuatro Empresas de Retail Más Grandes de Ecuador 2011-2018

Fuente: Revista Vistazo.

Elaborado Por: Kevin Vega

Esta participación también puede relacionarse con el número proporcional de embarques que la empresa ha tenido. Pues, a mayores ventas, se planifica un mayor presupuesto para importaciones y por ende un mayor número de embarques.



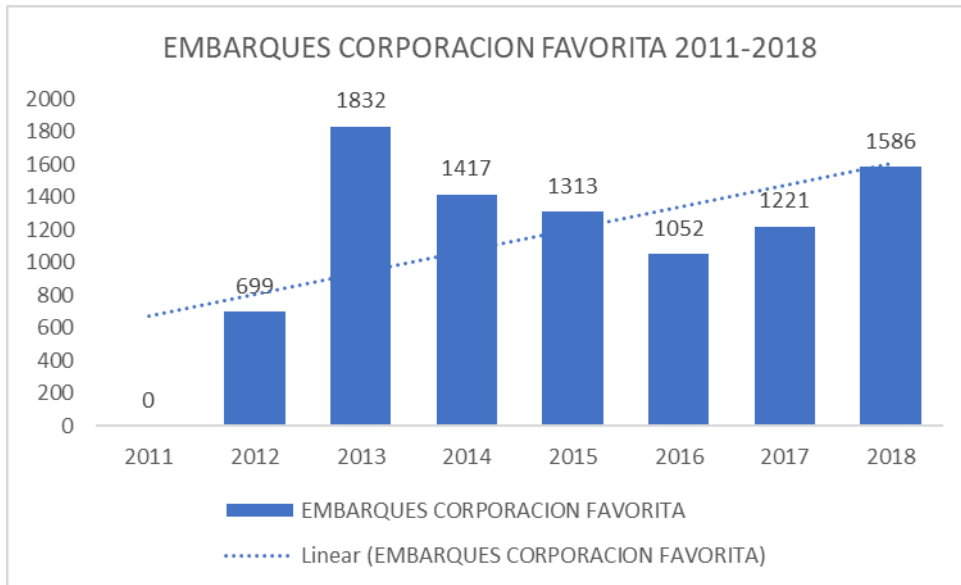
*Ilustración 9: Importaciones CIF en Millones de Dólares de Corporación Favorita C.A. 2011-2018*

Fuente: Datamérica

Elaborado Por: Kevin Vega

Por esta razón, el gráfico N. 6 evidencia las importaciones valor CIF de Corporación Favorita C.A. en el periodo de análisis. Es crucial tener en cuenta que este valor se compone del valor FOB, esto es, el valor de la mercadería, más el seguro tomado en Ecuador y a eso sumado el Flete internacional. La tendencia ha sido la misma que las ventas y que las utilidades. En promedio, un 5,61% del valor de ventas corresponde a las importaciones. De igual manera, es imprescindible notar que la imposición de trabas al comercio afectó de manera considerable a la tendencia que tenía hasta ese entonces la

compra de productos extranjeros. Por ende, con la administración de Lenín Moreno, en 2 años, se ha dado mayor grado de apertura. Al aprovechar los convenios multilaterales y acuerdos comerciales, las importaciones han alcanzado un máximo en lo que va de la década.



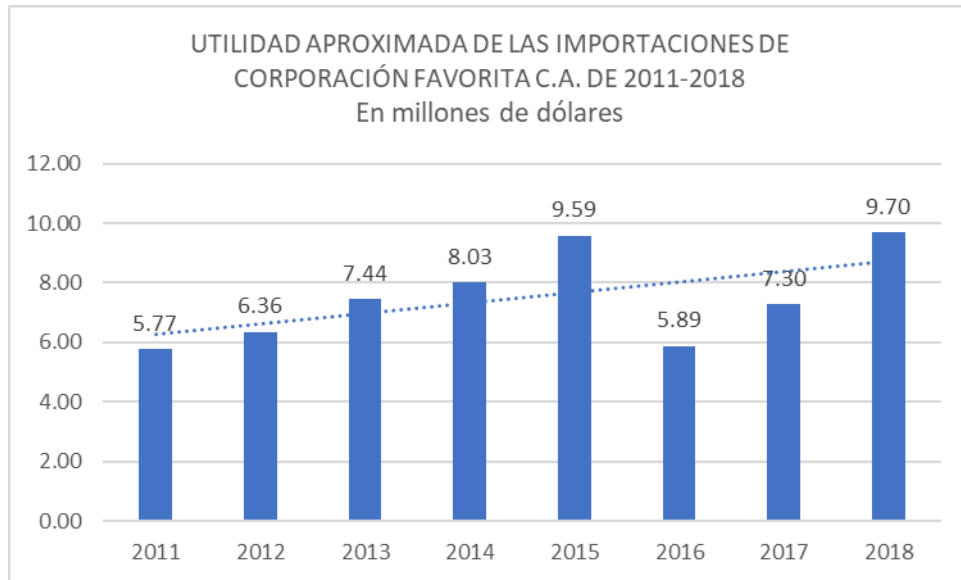
*Ilustración 10: Embarques Corporación Favorita 2011-2018*

Fuente: Corporación Favorita C.A.

Elaborado Por: Kevin Vega

La lógica puede ser un tanto distinta si se ve desde la perspectiva de embarques de Corporación Favorita C.A. Desde que se tiene un registro digital de los procesos llevados a cabo, se puede evidenciar que para 2011 y 2012 hay inexactitud de datos. Desde 2013, se puede ver una tendencia un tanto inversa desde 2013 a 2015 y una proporcional al valor CIF de importaciones de 2016 a 2018. Esto podría explicarse por la mayor concentración de valores FOB en ciertos embarques, lo que representa menos actividad, pero con más mercadería tranzada. Para 2016, una vez aplicadas las salvaguardias, se guarda concordancia con el valor de

importación y se puede concluir que la actividad se ha retomado de forma progresiva con el mayor grado de apertura comercial del Gobierno de turno.



*Ilustración 11: Utilidad Aproximada de las Importaciones Corporación favorita C.A. de 2011-2018*

Fuente: Corporación Favorita C.A.

Elaborado Por: Kevin Vega

En conclusión, se puede extraer el mismo porcentaje de ventas para el valor de importación para evidenciarlo como porcentaje de utilidad. Cabe aclarar que son valores estimados, pero guardan coherencia con la participación de importaciones en las ventas de la empresa y, por ende, se aplica el mismo porcentaje para establecer una utilidad aproximada del proceso de importación. Como se puede observar, de 2011 a 2015 hubo un crecimiento sostenido anual. Sin embargo, con la llegada de las salvaguardias, la utilidad por importaciones sufriría una baja, una misma tendencia que ventas y utilidades a nivel empresa. Sin embargo, el aprovechar de los acuerdos comerciales y la política económica establecida por la administración de Moreno, ha significado un aumento

significativo en las utilidades aproximadas de las importaciones. De hecho, para 2018 hubo un pico significativo en lo que va de la década y permite hacer nuevas proyecciones para la compra de productos del exterior en Corporación Favorita C.A. Por otra parte, si se analiza la tendencia de este rubro, se puede concluir que la misma es ascendente y con alzas sostenidas. Esto reafirmaría la idea de que ha habido una reducción considerable de gastos, un aumento en ventas y un mayor margen gracias a la apertura para importar productos de ciertos países del mundo.

### **3. IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA CONTINUA COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL DE LA CADENA DE VALOR**

Los procesos de innovación han sido cruciales para contribuir al crecimiento sostenido de la empresa y contribuir a las 4M's que forman parte de la cultura corporativa; más venta, más margen, menos gasto y menos merma. Sin duda, la búsqueda de alternativas, estrategias y soluciones integrales a ciertas particularidades ha fortalecido a las decisiones de la alta gerencia y han contribuido al aumento de la productividad, rentabilidad y maximización de resultados, siempre asegurándose de adoptar buenas prácticas, filosofías nuevas, modelos exitosos del sector a nivel mundial, al apostar también por el talento humano y sus capacidades. Es por esto por lo que, el plantearse objetivos ambiciosos, realizables y sostenibles, ha hecho de su modelo administrativo, uno bien aplicado, exitoso y con proyecciones envidiables.

#### **3.1 Conceptos clave**

El rendimiento de una organización debe ser medido a nivel cuantitativo para establecer un respectivo plan de acción que permita a su vez, mantener resultados positivos y sostenerlos en el tiempo, o, por el contrario, mejorarlos luego de un desempeño negativo. En este sentido, dicha expresión cuantitativa de comportamiento y desempeño de la organización o todas las

subestructuras que la conforman; gerencia, departamentos, unidades o individuos, puedan ser comparadas con algún nivel de referencia que puede señalar las mencionadas desviaciones que llevarán a la necesidad de un proceso de toma de decisiones específico. De manera más puntual, los indicadores de gestión están relacionados con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador se presenta como resultado de la medición de dicho indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada (Murillo, 2012).

Como características fundamentales de los indicadores de gestión, podemos destacar a la simplicidad, al ser un elemento cuantitativo poco costoso en tiempo y en recurso. La adecuación hace referencia a la facilidad de medida para la descripción del fenómeno y la desviación real presentada. Tiene validez en el tiempo, por lo que puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado. La participación de los usuarios es crucial para evidenciar su habilidad de involucrarse desde el diseño de los planes de acción y es a quien se proporciona de recursos y formación necesarios para su interpretación y aprovechamiento. La utilidad es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas. Por otro lado, la oportunidad se presenta como la capacidad de recolección de datos a tiempo y el análisis oportuno de los mismos para poder actuar (Carrera, 2008).

La gestión eficiente de la cadena de suministros, según Cannella et al. (2010). Busca satisfacer la demanda del consumidor, el rol del minorista es suministrar los productos almacenados, con lo que su inventario se reduce, de allí se hacen los respectivos pedidos y el ciclo de la cadena de suministros con su primer eslabón empieza

como un nuevo proceso. Como consecuencia del flujo de producto hacia el minorista, el nivel del inventario del proveedor disminuye y se genera la apertura de la válvula entre el proveedor y el minorista. Sin embargo, pueden distinguirse 4 arquetipos diferentes para la cadena de suministros: la tradicional es la estructura logística descentralizada donde cada miembro toma sus decisiones de forma independiente de las acciones de sus socios, complementada a una falta de transparencia de la demanda del mercado que entorpece una coordinación sinérgica. La cadena de suministro a información compartida se presenta como una estructura logística descentralizada en la cual se realizan pedidos de forma independiente. Todos tienen acceso a la demanda del mercado y la usan para tomar decisiones sobre la cantidad pedida al proveedor.

### **3.1.1 Modelos administrativos y adaptación de buenas prácticas**

Se puede partir con señalar que la administración se desarrolla como una verdadera ciencia al comprender el conjunto de conocimientos adquiridos posteriores a los respectivos procesos de observación y experimentación, luego de determinar sus factores causales y principios que permiten verificar hipótesis planteadas. Dicho esto, es imperativo hacer referencia a las teorías de la administración, mismas que buscan explicar el funcionamiento y estructura de una organización, las interrelaciones a nivel interno y externo y los resultados de dicha gestión de procesos estructurados y jerarquizados. A partir de estos conceptos, se habla de la Teoría General de la Administración, desde su enfoque neoclásico, para aplicar en el caso de análisis de la cadena de suministros de Corporación Favorita C.A. para el periodo 2011-2018. Presentada por Peter Drucker en 1954, la Teoría de la administración fundamenta el pragmatismo y orientación a los resultados encaminados a los objetivos de la administración, al establecer una primera idea de la administración por objetivos como un sistema de procesos con carácter

unificador para gestionarlos en base a la relación eficacia – eficiencia y la participación y compromiso de la organización y quienes la conforman en un esfuerzo común (López, 2008).

Aparecen dos visiones del alcance de la administración por objetivos. La primera es la visión tecnocrática de este estilo, porque el volumen de negocios será la prioridad, al tener en cuenta los costos a reducir y los presupuestos a respetar. A nivel empresarial, cada departamento tiene objetivos cuantitativos que debe alcanzar. Así hay responsables específicos que responderán ante una falla. La segunda visión va enmarcada en la relación empresarial, donde no se plantean objetivos fijos y donde no se hace un balance. Al contrario, se fortalecen puntos fuertes de la organización y se enfatizan los puntos débiles para que puedan ser mejorados, todo esto con base en el diálogo.

En línea con lo recién planteado, este sistema dinámico, denominado administración por objetivos, permite la integración de varias actividades administrativas cimentadas en el establecimiento de metas y finalización con una revisión y evaluación de desempeño para influir en el futuro al lograr un cambio o mejora continua en la eficacia a nivel individual y organizacional. Como ventaja, hay un fomento en la participación y compromiso de la administración en todos los niveles, que luego de una priorización de metas, interconexión de procesos y sistematización de pasos a seguir, la planeación y el control aparecen como factores determinantes de un desempeño eficaz logrado a través de la planeación y control pertinentes (Rodas, 2014).

De la misma manera, Koonts (Como se cita en Naranjo, Mesa & Solera, 2005) presenta a este enfoque de la Teoría General de la Administración como “un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales

de manera sistemática dirigidas hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizados e individuales”. De la misma manera, al hacer un acercamiento más profundo y sistemático se establecen los elementos de la administración por objetivos: el proceso se identifica como una actividad continua que produzca resultados de manera autónoma. La definición de metas es la base de la administración por objetivos porque hacen posible identificar los esfuerzos requeridos para que los recursos sean usados de manera eficiente. En relación con el elemento anterior, la priorización de objetivos como eslabón vital de un proceso global será un determinante para alcanzar resultados satisfactorios (Naranjo, Mesa & Solera, 2005).

Con estos elementos, la alta administración juega un papel crucial, que al ser continuo hace hincapié en la persecución del objetivo general de un mejoramiento continuo en la organización. Aparte de la alta administración, el esfuerzo conjunto es clave para alcanzar la cooperación plena y alineamiento con los objetivos planteados. Para lograr esto, deben delimitarse las áreas de responsabilidad, asegurándose que cada individuo o departamento dentro de una organización, desempeñe funciones específicas, con fines específicos y responsabilidades definidas. Una vez aclarado eso, los resultados esperados son la motivación de la administración por objetivos y deben ser coherentes con la lógica de sostenibilidad y de mejora continua, no deben ser utilizados solo una vez y luego archivados. Un elemento adicional es la medición del progreso y la aplicación de ajustes pertinentes o correcciones que permitan hacer una evaluación parcial operativa para establecer nuevos objetivos, complementados por los sistemas de control que midan contribuciones y desempeños (Naranjo, Mesa & Solera, 2005).

Los beneficios de la aplicación teórica en la praxis cotidiana de las empresas y su eficiente gestión de procesos, complementados por un buen planteamiento de objetivos, apuntan

a la efectividad complementada de eficiencia, al hacer las cosas apropiadas y bien, con menos recursos y más resultados. De igual manera, los canales de comunicación se vuelven más eficientes y objetivos entre los niveles administrativos que comprenden colaboradores y gerentes. Es por esto por lo que se habla de la administración por objetivos como un mecanismo sofisticado para una planeación racional que se enfoque en fortalecer aspectos positivos de la organización, de igual manera que permita reconocer las debilidades en un ambiente competitivo y las verdaderas necesidades de los demandantes de la organización, los clientes. Al ser un método racional, explica la evaluación y recompensa como elementos fundamentales del enfoque que permitan encaminar a la empresa a la obtención de los máximos resultados posibles. En resumen, la fuerza de trabajo es más cohesiva y bien informada, donde cada individuo concentra esfuerzos propios en prioridades y metas comunes en beneficio de todos (García, s.f.).

Como limitaciones para la administración por objetivos, se identifica como variable predominante al tiempo. La necesidad de resultados inmediatos en una aplicación tardía de un sistema como la administración por objetivos puede retrasar y entorpecer la gestión de una empresa. De hecho, la paciencia juega un papel crucial para evidenciar los resultados producto de la toma de decisiones realizada en el marco de la Teoría de la administración desde su enfoque neoclásico. De igual manera, excluir variables como el contexto en el que se desarrolla el mercado o la empresa, al igual que las condiciones o factores que influyen en el funcionamiento de esta puede causar una mala aplicación de la administración por objetivos. Pues, factores como políticas gubernamentales ejecutadas juegan un papel crucial en el replanteamiento de objetivos, que, de no hacerse de manera premeditada, pueden afectar a la organización.

Parte del proceso de administración por objetivos como parte del enfoque neoclásico de la Teoría General de Administración es el control, mismo que permite, junto con la planeación, comprenden tres pasos: establecimiento de estándares, medición de desempeño y corrección de desviaciones. El primero toma en cuenta el detalle y complejidad de cada plan de acción, por lo que se definen estándares especiales que sirven como simples criterios de desempeño. El segundo es la medición del desempeño, que se hace en línea con los estándares y una comparación con los mismos. Al tener estándares establecidos en forma apropiada y medios que faciliten la determinación del desempeño de los actores, la evaluación será un proceso sencillo. El tercero es la corrección de las desviaciones como puntos de control como sistema completo de administración que permita relacionarla con las demás funciones administrativas (Gómez & González, s.f.).

La Teoría General de la Administración, en su enfoque neoclásico, con la administración por objetivos, enfatizan la importancia de la integración. Término definido como la obtención y articulación de los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. De esta forma la planeación determina lo que debe hacerse y cuándo. La organización se enfoca en quiénes, dónde y cómo debe ser realizado. La integración, entonces, se enfoca en los elementos materiales y humanos que llenan dichos cuadros teóricos. De esta forma y de acuerdo con (Ponce, 2007, p. 335), la importancia de la integración es el primer paso práctico de la etapa dinámica y de esto depende la eficiencia prevista en la etapa constructiva o estática. También logra un punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico. Al final, se da como una función permanente, porque se habla de un proceso constante que integra el organismo, en miras de lograr el crecimiento normal y sostenido.

Esta teoría, hace un acercamiento a las relaciones públicas como factor crucial de la administración por objetivos y también a la importancia de estas. Se tiene en cuenta esta integración de actores que constituyen un elemento esencial para el progreso de una organización y para su existencia misma. De hecho, una organización, cuya finalidad radica en el trato con el cliente, las autoridades, proveedores, competidores, inversionistas, medios de comunicación u organizaciones de diversa índole, existe un peligro más grande de un posible deterioro de relaciones (Ponce, 2007, p. 369).

En conclusión, la Teoría General de la Administración, permite apreciar el entendimiento de las estructuras dentro de una empresa, así como sus prioridades, objetivos y motivaciones que impulsan a la empresa a medir acciones concretas que persigan objetivos específicos y que a su vez puedan permitir una mejora continua, un crecimiento sostenible o también que logren una identificación oportuna de procesos que no han sido bien ejecutados para perfeccionarlos y lograr el fin; resultados conseguidos por objetivos claros y su progreso medible en el tiempo (50MINUTOS.ES, 2016)

### **3.1.2 Filosofía KAIZEN**

Luego de que, en el 2015, las salvaguardias hayan tenido un impacto significativo en el poder adquisitivo del consumidor y por ende en la situación general de la empresa y el país, Corporación Favorita C.A. recordó que, en su historia, lo que los ha llevado a su situación presente es la actitud resiliente frente a la adversidad, la innovación y el compromiso de su capital humano para lograrlo. Con esto en mente, Corporación Favorita C.A., desde sus inicios, ha tematizado su gestión cada año para impulsar sus objetivos. Entre ellos, destacamos al “año de la resiliencia” en 2017 y “año de la mejora

continua” en 2018. Con la incorporación de este piloto a la cultura corporativa desde 2015 y a las operaciones de la empresa, se da un giro completo al modelo administrativo en persecución de los máximos resultados posibles para la misma. La implementación de la Mejora Continua Favorita ha significado estandarizar ciertos procesos que van enraizados con la filosofía Kaizen.

El Kaizen sustenta su presencia como un elemento organizacional en la cual todos sus miembros impacta de forma directa en una mejora en los procesos operacionales, sin distinción de jerarquía o funciones. Esta filosofía corporativa de enraíza en Japón y se asume como el símbolo de los problemas y la lucha diaria, entendida también como una fuerza ética que empuja al miembro de la organización a resolver los problemas día a día, convencido y de manera voluntaria. Así, el Kaizen se entiende también como un principio armonizador de cooperación y mejora, al crear un vínculo con el medioambiente incluso. Todo esto con el fin de causar impactos positivos mediante cambios incrementales o a su vez luego de lograr procesos de innovación drásticos y radicales (Suárez, 2009).

Para Corporación Favorita C.A., dicho proceso radical fue la implementación de la mejora continua. De hecho, las barreras culturales, el optimismo y las intenciones de cambiar, pueden opacar el proceso. Sin embargo, todos quienes conforman la organización, han legitimado la filosofía y la han plasmado en su gestión y resultados. Incluso, colaboradores de la empresa han sido certificados por el Instituto Kaizen en México, que promete incrementar la productividad de la empresa y donde se obtienen beneficios con el cumplimiento de los objetivos. Se fortalece también el trabajo en equipo, liderazgo, alineación organizacional, seguridad, planificación y estrategia, calidad de producto, tiempo de entrega, mayor cantidad de ingresos, flujo de efectivo y reducción de gastos (Kaizen Institute, s.f.)

### **3.1.3 Pilares fundamentales**

En un proceso participativo, se establecieron macroobjetivos en cada área para poder encontrar similitudes estratégicas, estructurar la cultura de trabajo, identificar y fortalecer liderazgos. Se definió también que los resultados de la aplicación de la metodología analizada, se reflejará en la gestión interna de la empresa y también en el relacionamiento con los diferentes grupos que conforman la cadena de valor. Se planificó la implementación en dos etapas; la primera, al establecer metas, objetivos e indicadores en las operaciones de distribución y comercialización. Para 2018, se inició la implementación en todas las áreas administrativas y de servicios. Ese trabajo se consolida gracias a un trabajo permanente y estructurado en cada uno de sus pilares (Corporación Favorita C.A., 2018).

Toda la gestión se apoya entonces en cinco pilares fundamentales: Eficiencia, pilar que trataremos a fondo a continuación, Talento Humano, Innovación, Experiencia al cliente, País y Responsabilidad. En todas las áreas de la empresa, cada pilar fundamental se fortalece por medio de macroobjetivos que dan pauta a una gestión específica y que mide resultados por indicadores de gestión.

Para el pilar de Talento Humano se identifica como un recurso crucial de la empresa. El lograr empoderar a sus colaboradores y contribuir al trabajo en equipo, para que de esa manera se cumplan los objetivos de manera eficaz.

En cuanto al pilar de Experiencia del Cliente, se busca la lealtad del consumidor, para lo que se plantean retos periódicos que permitan superarse y cumplir expectativas. Se debe ver al cliente como la razón de ser de la empresa.

Si se habla del pilar de Innovación, hay que recalcar la necesidad de pensar diferente para inventar una siguiente manera de hacer diferente las cosas.

Por último, el pilar de País y Responsabilidad se enfoca en la contribución activa al forjamiento del país en temas de Desarrollo, Salud, Ambiente y Educación, adaptándose de forma ágil a los desafíos que se presentan a diario (Corporación Favorita C.A., 2018).

Para el caso del pilar de eficiencia; se busca generar valor a la operación con el menor recurso posible. En este sentido, para el Departamento de Comercio Exterior, por ejemplo, los indicadores de gestión para este pilar se cuantifican con base en el tiempo. De hecho, se mide cuántos días toma la nacionalización de la mercadería, que a su vez representa gastos en almacenaje, manipuleo o también demoraje. Se mide también, en cuántos días se envía documentación al Agente de Aduanas y se registra información en el sistema de importación, para lo cual la meta establecida es de un día. De esta manera, se asegura que el proceso no tendrá retrasos y que la información del embarque será bien gestionada, porque hay 3 procesos de revisión que aseguran que la mercancía a declarar sea ingresada sin errores, de esta forma se es responsable con el Estado y con el consumidor.

Por otro lado, para el departamento comercial, los indicadores de gestión para el pilar de eficiencia, se centran ventas, rentabilidad, margen, devoluciones, días de inventario y abastecimiento, cada uno con su fórmula de cálculo respectiva y plasmada en representaciones estadísticas que permiten estructurar planes de acción luego de identificar las oportunidades de mejora. Todos los indicadores tienen una base que se calcula del año previo y una meta que se establece en la Reunión Operacional Anual, por lo general más demandante y menor en valor que la del año pasado (J, Vásquez, comunicación personal, 16 de abril de 2019).

Para los locales, cada sección de estos está medido por indicadores, que responden a los pilares relacionados. Por ejemplo, para la sección de cajas o punto de venta, se enfatiza el indicador de eficiencia, que mide la productividad. Dicho valor cuantifica la cantidad de unidades escaneadas por minuto. Esto permite medir la agilidad en el cobro y asegurar una favorable experiencia al cliente. En la misma sección y pilar, se mide la venta de producto del día y de seguros, sector en el que la empresa ha incursionado desde 2018. (S, Arcos, comunicación personal, 10 de abril de 2019).

Cabe recalcar que la idea de eficiencia siempre ha sido constante en la empresa. Para los locales, por ejemplo, la medición de productividad se ha dado desde hace algunos años atrás. Para las oficinas y bodegas, siempre se ha medido el gasto, la merma, los ingresos y el margen. Sin embargo, en días recientes se ha analizado las oportunidades de evolucionar de forma constante en cada rubro, se han tomado también planes de acción continuos para alcanzar mejores resultados. Se ha plasmado y se ha reconocido la buena gestión y sobre todo se han estandarizado procesos en la empresa y todas sus áreas. Es el caso de la implementación de los SOLES en bodegas, locales y oficinas para contribuir al orden y gestión adecuada de suministros y herramientas. De esta forma se reduce el mal almacenamiento de mercadería, lo que contribuye a reducir la merma y el gasto, también permite que la información sea bien almacenada a nivel físico y digital, fundamental para dar respuesta efectiva a cualquier control posterior efectuado por entes públicos (M, Tapia, comunicación personal, 16 de abril de 2019).

### **3.2 2018; año de la Mejora Continua Favorita**

El plan de inversión 2018 - 2022 ha marcado sin duda un hito crucial en la historia de éxito de Corporación Favorita C.A. Se debe reiterar el compromiso de inversión de 750 millones de dólares en dicho periodo, aparte de la adquisición de la participación mayoritaria de la cadena de supermercados más grande de Panamá (Corporación Favorita C.A., 2018). Estas ambiciosas y planificadas inversiones han generado en su primer año 1.200 nuevas plazas de trabajo con solo el 23% del total del monto de inversión. Sin embargo, han disparado el gasto que debe estabilizarse en el mediano plazo, donde la Mejora Continua juega un rol determinante. Como parte de este plan de inversiones está la adquisición mayoritaria de la empresa de cáterin más grande del Ecuador, así como en la estructuración de nuevas filiales, que contribuyen a la diversificación en las líneas comerciales y en la oferta de Corporación Favorita C.A.

#### **3.2.1 Resultados**

Luego de tres años de implementación del modelo a nivel nacional en la empresa, los resultados se plasman en la situación general de la empresa. Tener en cuenta ingresos, crecimiento de patrimonio, control de gasto y utilidad generada en el año contable, proporciona una idea de la evolución y la viabilidad de hacer sostenible a una buena práctica. Los macroobjetivos de cada área y subárea, junto con las bodegas y locales se han pulido en estos 3 años de aplicación. En el área administrativa hay inclinación al pilar de eficiencia y la búsqueda de macroobjetivos que la favorezcan. Por otro lado, el área operativa se centra en el pilar de experiencia al cliente y de esta manera se complementan para contribuir al crecimiento en cifras de la compañía.

En resumen, se puede evidenciar los resultados de la buena gestión en los ingresos, que solo para formatos, suman 2.047 millones para 2018, esto es, un 7,40% más que el 2017, un 9,52% más que el 2014 y un 40,77% más que 2011, año en el que se alcanzaron ventas por 1.454 millones de dólares. En proporción, el patrimonio creció a un máximo de 1.293 millones de dólares, y las transacciones evidencian lo antes mencionado porque llegan a los 68,1 millones, lo que representa 186.575 en promedio al día, un 10% más que en 2016 y un 14% más que en 2014. De hecho, formatos como Supermaxi inauguraron 5 locales nuevos y remodelaron dos en la ciudad de Quito y se también se hizo acreedora como la “Marca nacional de servicios más recordada”. De igual manera, campañas como la de “delicias de Europa” impulso un 60% a las ventas de dichos productos de tal región disponibles en percha. Por otro lado, formatos como Megamaxi tuvieron eventos de alto impacto que registraron alza en ventas del 200% al 400% con respecto al año 2017.

### **3.2.2 Eficiencia en la cadena de suministro**

Estos avances e inversiones para un correcto y eficiente flujo de información han significado menos errores y menos gastos. Menos errores en el ingreso de información, más filtros de revisión y validación, un correcto registro del pago a proveedores y oficinas del exterior, inventarios más acertados y menos ruptura de stock. Todo esto representa menos gastos innecesarios y mucha más eficiencia en la cadena de suministros.

De igual manera, el ingreso correcto de solicitudes para licencias de importación, permisos fitosanitarios o zoonosanitarios responden también a un eficiente flujo de

información y comunicación con el proveedor para evitar incurrir en multas o audiencias, incluso reembarques de mercadería por negligencia en el control de la información.

En conclusión, las inversiones en la sistematización de los procesos de importación, que siguen un flujo específico y pasan por filtros de revisión, han permitido que el resultado más notable sea la reducción en gastos, un registro responsable y que se garantice el cumplimiento con el Estado, el consumidor y con la estabilidad laboral de sus colaboradores. Se debe hacer hincapié en que se hace un vínculo con la cultura corporativa y sobre todo a las 4M's que caracterizan a la eficiencia en las operaciones de la empresa.

### **3.2.3 Experiencia al cliente dentro de la cadena de valor**

Todos estos avances e implementación tecnológica han permitido que el Intercambio Electrónico de Datos sea aspecto clave en una eficiente gestión de la cadena de suministros. De hecho, representa ventajas operativas, con respecto a la disminución de uso de papel, optimización de tiempo y reducción de errores administrativos y también representa ventajas estratégicas, sobre todo, al hacer referencia al desarrollo de relaciones entre fabricante y comprador que a fin de cuentas contribuye a satisfacer al cliente al igual que a la gestión de la cadena de suministro (Martínez & Pérez, 2004).

El hecho de que Corporación Favorita C.A. tenga como giro de negocio principal la venta al por menor, implica que se haga un énfasis en la experiencia al cliente con miras a aumentar ventas y con ello su cadena de valor. Como parte de la cultura corporativa, se reconoce al cliente como a la razón de ser de la empresa y a quién se debe brindar un trato respetuoso, ágil, con predisposición a brindar soluciones y dejar una impresión que haga que el cliente sienta que en cada formato o filial ha podido encontrar lo que buscaba.

Es probable que la experiencia de compra no sea satisfactoria en su totalidad, puede que el cliente no encuentre el producto que buscaba, que reciba mala atención o que después de su compra su producto se encuentre en condiciones no aptas. Con el objetivo de minimizar el impacto negativo de las malas experiencias, Corporación Favorita C.A. ha destacado por sus esfuerzos en priorizar la actitud de servicio para el cliente. De hecho, se ha creado un departamento que busca poner a disposición del consumidor canales donde se puedan procesar quejas, dudas, sugerencias o reclamos. De igual manera, se hacen encuestas a diario de percepción en algunos locales de los formatos para conocer de qué manera se puede potenciar la experiencia de compra. En este sentido, se han implementado varias ideas que los mismos clientes proponen; desde coches para niños pequeños hasta más variedad de flores o ampliación de oferta de ciertos productos.

Todas estas nuevas ideas permiten alinearse a las necesidades del consumidor ecuatoriano. Se debe recalcar que esta obsesión por generar una experiencia favorable de compra y al mejorar la calidad de vida con una diversa oferta, de calidad y a precio competitivo, se ha logrado que Corporación Favorita C.A. internacionalice no solo su nombre sino también sus buenas prácticas, que la han diferenciado en el mercado local.

Algo rescatable de todos estos avances es que están en continuo proceso de pulido. Hay una incesante oferta interna de nuevas ideas y de buscar lograr mayor eficiencia en cada proceso. Con todo ello, Corporación Favorita C.A. da un pequeño, pero importante paso en la arena del retail americano, al hacer resonar su nombre y abriéndose paso en un mercado que exige adaptabilidad, calidad y sobre todo una experiencia nueva.

Sin embargo, ¿Cuál es el futuro del retail? ¿Qué proyección puede hacerse si se tiene en cuenta los avances tecnológicos y los cambios en las tendencias del consumidor?

### **3.3 Procesos claves de la cadena de suministro en el marco de la Mejora Continua**

#### **3.3.1 Evolución de procesos**

La necesidad de buscar seguridad en las transacciones, registros con información completa, optimizar el perfil de la empresa ante la Aduana y sobre todo ser más competitivos en el mercado nacional ha llevado a Corporación Favorita C.A. a simplificar algunos procesos, complejizar algunos otros, alinear unos cuantos y reforzar la mayoría de estos. En este sentido, la organización ha apostado por la tecnología y por complementar a sus operaciones diarias. Aprovechar dichos avances sin duda permiten sacar mayor ventaja en el flujo de información que también caracteriza a la cadena de suministro.

#### **3.3.2 Comunicación y flujo de información**

Corporación Favorita C.A. ha hecho cambios sustanciales en el departamento de Tecnología Informática para contribuir a la cadena de suministro. De hecho, a inicios de la década, la empresa realizó inversiones en plataformas informáticas para llevar registros acertados, cálculos correctos y manejar un flujo de procesos que se complementen con las oficinas en el exterior y proveedores en general para dar continuidad a la gestión. Estos avances han sido remarcables, aunque necesiten pulirse en ciertos aspectos. De hecho, han representado la reducción de ciertos gastos y han permitido automatizar registros y cálculos que sirven para temas de Aduana, contables e incluso para establecer precios de venta a los productos que se importen.

El proceso funciona de la siguiente manera: cuando se establece la orden de compra, el sistema crea un caso identificable con un código numérico. El proveedor recibe en su bandeja este caso para gestión. Una vez que se hace la revisión por parte del proveedor, el caso pasa de nuevo al departamento comercial para la aprobación final de la proforma. Una aprobada, el documento llega a la bandeja del departamento de Comercio Exterior, allí es donde se verifican los requisitos de importación y se hace la gestión respectiva de licencias, permisos y obtención del documento de control previo correspondiente.

Una vez obtenidos los documentos previos a la importación, se hace una autorización mediante la plataforma donde se autoriza el embarque de la mercadería. La comunicación se complementa por correo electrónico. Una vez aprobado el embarque, el sistema crea un nuevo caso con otro código numérico porque se ha pasado de un pedido aprobado a un embarque por gestionar. Es ahí donde debe hacerse el registro de todos los datos para la importación: valores FOB, flete, registro de número y sello de el o los contenedores, detalle de la mercadería comerciada con valores por ítem, pesos netos y brutos y partida arancelaria. Con este registro, es posible generar una póliza de seguro y hacer el envío de toda la información al agente aduanero.

La función de la Agencia de Aduana es gestionar la Declaración Aduanera de Importación en el sistema del SENA, Ecuapass. Es aquí donde se hace una revisión de los datos de importación y valores correspondientes. Se hace un ingreso temporal de dicha declaración; con cálculo de base imponible, prorrateo de valores a cada ítem y en

general la inclusión de todos los valores a declarar ante el sector público previo a la nacionalización y comercialización de mercancías.

Una vez realizado este borrador, el caso vuelva a la bandeja de Corporación Favorita, donde se realizará una revisión exhaustiva con tres filtros; el departamento de Auditoría, gerencia del departamento de Comercio Exterior y al final el respectivo encargado comercial. Ahí se validará el correcto ingreso de valores por ítem, pesos y cantidades, esto con el fin de hacer una declaración acertada ante la Aduana, evitar problemas en controles posteriores, hacer el pago debido de tributos y cumplir de forma responsable con el Estado y el consumidor en general.

Al tener las tres revisiones, el departamento de Comercio Exterior autoriza al Agente de Aduanas ingresar la declaración gestionada con antelación. Con la llegada de la mercadería, se ingresan también los pesos registrados por el SENA y se verifica que la cantidad en peso sea concordante con los pesos embarcados y la que debía recibirse; caso contrario, hay que acogerse a la figura de verificación previa que la Aduana permite hacer y así evitar la declaración incorrecta de mercadería.

Una vez ingresada la declaración, la Aduana notifica el tipo de aforo para la mercadería y emite la liquidación de tributos a ser cancelada. Posterior a ello se da la salida autorizada de la carga. Hay que tomar en cuenta que los gastos en navieras, agencias de carga y módulo portuario se completen para que la misma pueda dirigirse a las bodegas de Corporación Favorita C.A.

Como paso final en el flujo de procesos e información, se incluyen todos los costos y se hace el cálculo del factor que se multiplica al valor en factura por cada ítem para que pueda

calcularse el precio mínimo de venta. De igual manera, se hace llegar a la bodega los documentos respectivos para la recepción de la mercadería.

En el mismo sistema, se hace una coordinación entre la bodega y el departamento comercial para llevar un registro del inventario en bodega y disponibilidad de producto. Se incluye el factor y se hace el cálculo del precio de venta luego de considerar aspectos específicos. Como siguiente paso, cada local hace el pedido de la mercancía mediante la plataforma después de considerar la demanda del producto y es ahí donde se valida desde el Centro de Distribución y se coordina la salida de la mercadería.

### **3.3.3 Contribución a la diversificación de Corporación Favorita C.A. y su cadena de valor**

Esta noción de eficiencia ha tenido peso en una acertada planificación, sobre todo en aspectos de tiempo, cronogramas y programación de apertura de nuevos formatos y locales que también dependen de una cadena de suministro bien gestionada. Algunos de los equipos que se utilizan en locales, son importados, entre ellos: congeladores, coches, cajas, entre otros vienen de distintos países del mundo. La mercadería importada, según el formato, debe tener una fecha de llegada anticipada para que el montaje de un local sea exitoso previo a su apertura. Tanto abastos como mercancías generales deben estar a tiempo para estar al alcance del consumidor a un precio competitivo.

Se debe recalcar que la ubicación en las perchas responde a una negociación estratégica con proveedores y sobre todo a un recorrido pensado en las necesidades del consumidor y en su posible respuesta a la oferta de productos nacionales e importados.

Por otro lado, hay que analizar qué hay detrás de este ideal de eficiencia, del crecimiento sostenido, de la proyección hacia el mercado internacional y sobre todo quiénes unifican y estandarizan una cultura corporativa basada en valores, con presencia en todo el continente. De hecho, para transformar el pensamiento estratégico en una gestión eficaz, se deben desagregar todas y cada una de las actividades de la empresa, las mismas permitirán entender de qué manera es posible generar más valor para el cliente y al menor costo posible. Todo esto es comprendido por la cadena de valor y de esta forma es posible evidenciar la evolución del negocio y las operaciones internas. De igual manera, proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa frente a sus competidores y lograr ventajas competitivas sostenibles fruto de la planificación (Quintero & Sánchez, 2006).

Se puede identificar dos grandes grupos de actividades de valor: las primarias y de apoyo. De acuerdo con Porter (2011), las primarias son las que intervienen en la creación del producto, venta, transferencia al cliente y actividades postventa. Por otro lado, las actividades de apoyo sirven como respaldo de las actividades de primera línea. En este sentido, se puede hacer referencia a la adquisición de insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales.

En esta sección se dedicará atención especial a las actividades de apoyo, centrándose en el talento humano y en quiénes contribuyen a la cadena de forma directa o indirecta. Pues, cabe aclarar que la cadena de suministro puede entenderse como una actividad primaria en su totalidad y es crucial entender de qué manera se conjugan el capital humano y sus esfuerzos para generar mayor valor al menor costo, lo cual es fundamental para alcanzar el ideal de productividad y eficiencia.

Con esto en mente, se puede partir del talento humano que aporta día con día a la buena gestión y resultados de Corporación Favorita C.A., empresa que cuenta con 18.127 colaboradores; de los cuales 9.382 son de sus oficinas, bodegas y formatos, 3.176 pertenecen a empleos directos generados en las filiales y 5.569 personas que suman a las actividades de apoyo de la cadena de valor desde Panamá, luego de la exitosa adquisición de Grupo Rey. El intercambio de talento humano, ideas y buenas prácticas es sin duda favorable para el crecimiento de la empresa. En este sentido, claro ejemplo de la buena gestión en este ámbito es la implementación de Mejora Continua Favorita en Panamá, idea que está hoy por hoy en desarrollo y con miras a incrementar la productividad, la eficiencia, la utilidad y lograr también una reducción efectiva de costos (Corporación Favorita C.A., 2018).

De igual manera, la empresa más grande de Ecuador genera 260.000 empleos indirectos que aportan al proceso generador de valor y a una gestión responsable con el país, consciente con la sociedad y contribuyente a la economía ecuatoriana. Los formatos de Corporación Favorita C.A. representan casi el 31% de dichos empleos; sus filiales concentran el 69% restante. Para los procesos de importación de bienes de conveniencia, se puede acotar que los empleos generados benefician a navieras, aseguradoras, transportistas, empresas de custodia y seguridad, etiquetadoras, verificadoras, agentes de aduana, entre otros (Corporación Favorita C.A., 2018).

La cadena de suministro y, por ende, la cadena de valor tiene como actor fundamental al proveedor o fabricante, quien posibilita que la oferta se diversifique y que se cumpla con las necesidades del cliente. Son 11.395 actores que contribuyen a la cadena

de valor. Los formatos de Corporación Favorita C.A. concentran 2.877 proveedores. Sus filiales casi triplican esta cifra acercándose a los 7.742 proveedores. El reciente adquirido grupo comercial en Panamá, suma 776 proveedores.

Los accionistas de Corporación Favorita C.A. han depositado su confianza desde que la empresa abrió su capital al público desde 1976. Con el paso de los años este número ha crecido y se ha diversificado si se analiza los perfiles de cada uno de ellos. De igual manera, sus colaboradores y excolaboradores han apostado por invertir en la empresa más grande del país al formar parte de los 16.449 accionistas que contribuyen al crecimiento del patrimonio de la empresa.

Por otro lado, los clientes de Corporación Favorita C.A. se definen como la razón de ser de la misma. La empresa concentra el 20% de la población de Ecuador como cliente frecuente. Son 2.89 millones de personas que, a diario, muestran la confianza en el sector de ventas al por menor, luego de adquirir productos y servicios que contribuyen a mejorar su calidad de vida y sobre todo a buscar una experiencia de compra difícil de igualar.

Los actores antes mencionados forman parte de un eslabón crucial en la generación de valor de un proceso trascendental como la cadena de suministro para una empresa de retail como Corporación Favorita C.A. Los proyectos estratégicos administrativos, de inversión y operativos lograrán que la cadena crezca en proporción a las ganancias y se logre con el tiempo reducir costos en los niveles deseados.

## VIII. ANÁLISIS

Se inicia este análisis con dos ideas generales que complementan a la Teoría General de la Administración y a la Administración por objetivos como modelo de gestión: competencia y diferenciación. Dos ideas que abarcan procesos innovadores de planificación, desarrollo y control con miras a destacar en el sector en el que se desempeña cada organización que las aplica.

El sector retail se presenta como una nueva configuración para los hábitos de compra al por menor en Latinoamérica y a su vez, ha impulsado varios sectores, entre ellos el de frutas, verduras y lácteos. De igual manera, estos cambios y estas reconfiguraciones transforman la cultura del consumidor y la alinean a una realidad tan vasta como la del mundo globalizado. En específico, el ecuatoriano moderno se perfila como un consumidor de gasto moderado, informado, exigente, pero a la vez indeciso e irracional en su comportamiento de compra.

Corporación Favorita C.A. nace para satisfacer al consumidor ecuatoriano desde una propuesta vanguardista de adquisición de productos, el supermercadismo. Desde 1952, la empresa ha destacado por sus procesos innovadores, su excelente imagen y la experiencia de compra que brinda, consolidándose como una cadena de formatos y filiales que se asocian siempre con la más alta calidad de productos nacionales e importados a un excelente precio.

Estos objetivos de consolidación y diversificación han permitido a la empresa incursionar en varios sectores, potenciar a los que caracterizan al giro de negocio de la empresa y lograr que la oferta se diversifique para maximizar beneficios no solo para la

organización, sino para clientes, accionistas, proveedores y comunidad en general. La forma de lograr la misión de Corporación Favorita C.A. es una mediante la gestión planificada de su cadena de suministro para garantizar la disponibilidad de productos resurtibles sin ruptura de stock y también de los no resurtibles cuando la demanda lo requiera o cuando se apliquen estrategias adecuadas de planificación y publicidad.

Este proceso debe funcionar sin inconvenientes y al menor costo para ser rentable. Sin embargo, no puede gestionarse sin una cultura corporativa bien formada y fortalecida. Es por esto por lo que la empresa se ha enfocado en la estandarización de procesos que permitieran alcanzar las proyecciones de crecimiento a mediano y largo plazo. Corporación Favorita C.A. desde mediados de esta década, ha formalizado sus intenciones de innovar, destacar y aportar por medio de planificación estratégica bien estructurada y que a su vez involucra procesos innovadores como la Mejora Continua Favorita.

La política económica adoptada por cada Administración de turno permite hacer una correlación entre poder adquisitivo del consumidor ecuatoriano y el nivel de ventas de empresas como Corporación Favorita C.A. Por tal motivo, hay que interpretar estos reflejos de la situación económica del País y que es responsabilidad del Gobierno de turno. Para inicios de esta década, Rafael Correa enfrentaba una caída significativa de los precios del petróleo. Luego de pensar en maneras de reducir la dependencia del sector petrolero, se planteó un cambio en la matriz productiva que consistía en fortalecer e impulsar sectores estratégicos e industrias claves, como la de alimentos frescos y procesados, para enmarcar dicha estrategia y etiquetarla acorde al ideal del “Socialismo del Siglo XXI”. Asimismo, se buscó fortalecer relaciones con países como China y así enfrentar el exceso de oferta de petróleo y la baja de precios. De una u otra forma,

esta noción de cuidar y fortalecer la industria nacional representaría varios obstáculos para la importación de productos de conveniencia.

Lenín Moreno asumía la presidencia del Ecuador en el año 2017 con una economía afectada, por lo que su administración optó por aumentar el grado de apertura comercial, recuperar relaciones comerciales con países como Estados Unidos y optar por el pragmatismo sobre la ideología. Desde que Moreno asumió el mandato, las importaciones FOB tuvieron una lenta recuperación. A nivel país, el valor de importaciones se acerca al máximo de la década con proyección a superarlo, de esta forma se avizora un panorama favorable para la importación y diversificación de oferta en productos de conveniencia importados.

Hay que señalar que las importaciones contribuyen a la caja fiscal y la aplicación de aranceles requiere de análisis profundo. Las barreras para arancelarias, aún con un grado de apertura comercial mayor, juegan un papel fundamental en estos procesos, que aumentan el costo de importación y por ende el precio de venta. De esta forma se beneficia de manera indirecta a la producción nacional, pero con una mayor posibilidad de diversificar la oferta.

## **IX. CONCLUSIONES**

Sin importar el sector en el que una empresa se desempeñe, la innovación, los procesos de planificación y la administración por objetivos serán un requisito para lograr diferenciarse y desempeñarse de tal manera que los resultados sean magnificados. De igual manera, los procesos de control son siempre necesarios para no retrasar el cumplimiento de metas.

El sector retail ha representado un cambio favorable en la calidad de vida de los latinoamericanos y ha potenciado ciertos sectores cruciales para las economías de la región. La transformación histórica de este sector ha reconfigurado la cultura del consumidor, perfilándolo en una tendencia global, brindándole una grata experiencia de compra y que aumenta el tráfico de exposición para todos los productos en la percha. El consumidor ecuatoriano, a diferencia de otros en la región, modera sus gastos, se informa más, pero muestra comportamientos irracionales en sus hábitos de compra, sin excluir que este sector es de los que más confianza genera.

Corporación Favorita C.A. ha tenido un proceso de planificación y ejecución correctos. Pues, ha logrado aumentar sus ventas un 40% desde 2011. Se ha demostrado que hay un correcto flujo de información, una oportuna adquisición de productos y una evolución en los tiempos de desaduanización, así como una apropiada lectura a la demanda y una planificación de compra y abastecimiento eficiente.

El aumento en la productividad y la reducción de gastos serán causa de una satisfactoria experiencia de compra. Pues se adquirirá una mayor cantidad y variedad de productos en menor tiempo y a un precio competitivo, pues la reducción en gastos en la cadena de suministros afectará al cálculo del factor para establecer el precio de venta al público. Trabajar en la satisfacción del cliente será clave para diferenciarse y atraer un mayor porcentaje del mercado con ofertas, precios y atención diferenciados. La medición constante y los índices de gestión pueden llegar a un punto crítico donde alcanzar una disminución o un aumento en ciertos rubros sea difícil por haberse alcanzado dichos máximos o mínimos.

Por otro lado, se puede calificar a la cadena de suministro como eficiente porque en general, los clientes reafirman su satisfacción al encontrar los productos que buscan. Esto evidencia la poca ruptura de stock. También es un fiel indicador de que la demanda es bien estudiada y los tiempos de pedido, permisos, tránsito y nacionalización son bien calculados. De igual forma, establecer una relación entre ventas, utilidades, valor CIF de importación, porcentaje de participación y utilidad estimada neta de importaciones, permite inferir que la tendencia, la coyuntura política y el impacto en el consumidor, son un fiel reflejo del aumento constante en ventas y en utilidad neta, también gracias a la implementación de la MCF.

Corporación Favorita C.A. como un agente económico, es un reflejo de la situación macroeconómica del Ecuador, como resultado de la política económica aplicada por el Gobierno de turno. Pues, el ingreso de la empresa y el volumen de venta responden al poder adquisitivo del consumidor ecuatoriano, mismo que puede verse afectado o beneficiado por ciertas decisiones de la Administración. Es por esto por lo que, medidas como las salvaguardias, tomadas en momentos donde la caja fiscal necesita un respiro, representan una amenaza al bolsillo ecuatoriano y, por ende, al desempeño de una empresa de comercio al por menor como lo es Corporación Favorita C.A.

Por otro lado, una manera efectiva de contribuir a la industria nacional sucede cuando, al fomentar la competencia, será posible aventajarse si se tiene un producto perteneciente a un sector con mano de obra barata, materia prima a bajo costo y alta calidad.

La aplicación de salvaguardias tuvo un impacto negativo para el consumidor y para la importación de productos de conveniencia. Es por esto por lo que pueden calificarse como una medida perjudicial para la economía nacional, con pérdida de empleos y miles de millones de dólares en producción.

## **X. RECOMENDACIONES**

Centrar procesos de planificación en ideas innovadoras para impulsar el giro de negocio. La incursión en intangibles es una jugada interesante pero arriesgada. Sin duda, hay un mercado potencial y debe analizarse a fondo. El sector retail es un sector de estudio con bastantes peculiaridades, combinaciones e interesantes proyecciones.

Reestructurar costos y realizar una evaluación minuciosa al cálculo del factor para que los precios sean analizados y establecidos con criterio. Esto permitirá ser más competitivos y contribuir a la calidad de vida deseada, que ha mejorado. El sector ha generado más confianza y ha ampliado su oferta

Evaluar la función de las oficinas del exterior para determinar su aporte. El cobro de comisiones sobre venta representa un aumento de precio y de cierta manera convierte a dicha oficina en un intermediario. Por tal motivo, se debería replantear estrategias de crecimiento en cuanto a la asesoría en el exterior. Las relaciones establecidas entre la empresa y los fabricantes pueden fortalecerse si es más directa.

Potenciar el concepto de cadena de suministro y que se enfoque como un área más que necesita ser administrada, controlada y gestionada desde una misma cabeza. La cadena funciona en la práctica, pero no se comprende en la teoría. No hay noción de lo que implica y lo que

significa dentro de la empresa y su cultura corporativa. Un control a nivel macro y no gestiones independientes podrían de alguna forma generar un cambio favorable en los procesos.

Fortalecer la filosofía Kai Zen en la cultura corporativa. De esta manera, se pueden hacer proyecciones más acertadas del desempeño de la empresa como una sola y de cada área. Sería interesante que se evalúe la creación de nuevos pilares fundamentales y que se refuerce la asignación de embajadores. Hay que buscar maneras de hacer más participativos a los colaboradores y evitar que los procesos de Mejora Continua Favorita se vuelvan casi mecánicos. De igual manera, hay que ser consciente del mínimo que puede ser alcanzado en los IG's en poco tiempo. Por tal motivo, será imperativo llevar seguimiento continuo por embajadores y expertos que puedan conocer el impacto de los resultados en las distintas áreas y actividades.

Perpetuar el compromiso de cumplir con el Estado. De igual manera, debe aumentar su participación en el sector frente a la Administración de turno para impedir acciones del más grande agente económico que afecten al bolsillo del consumidor ecuatoriano, al desempeño de empresas del sector de venta de productos y servicios en general y sobre todo a la oferta de productos importados, que fomenta la competencia y el mejoramiento de técnicas y desarrollo de productos. Por otra parte, el Estado y las administraciones futuras deben tener claro los beneficios de la apertura comercial y, por ende, comprender los efectos de los cambios bruscos en política comercial y los efectos de no seguir una línea recta y lógica en cuanto a relaciones y negocios internacionales se refiere.

Alinear objetivos a la realidad político-económica y hacer una planificación detallada de compra. De esta forma hay como anticiparse a posibles rupturas de stock ocasionados por temporada, por trabas al comercio o por sustitución de proveedores y productos. De igual manera, debe impulsar la búsqueda de nuevos proveedores ubicados a nivel estratégico para beneficiarse de acuerdos comerciales y tratados bilaterales. Es fundamental que haya un acercamiento oportuno a Entidades de control. De esta manera hay una acertada gestión de permisos y documentos de control previo. Los contingentes, cupos de importación y cantidades importadas pueden ser ajustadas y representar aún un menor gasto al mediano plazo.

Desarrollar un plan de inversión para el Centro de Distribución y una repotenciación de este. La tecnología usada es de punta. Sin embargo, hay que recordar que la infraestructura tiene casi 20 años de funcionamiento y que las nuevas tendencias y posibilidades abren paso a un catálogo de posibles inversiones para optimizar tiempo, contribuir a la seguridad, a la reducción de merma y pérdida de mercadería.

## **XI. LISTA DE REFERENCIAS**

### **Libros físicos**

Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. (5ta Edición). Atlacomulco. Pearson Education.

Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. (1ra Edición). México D.F. Grupo Noriega Editores

Rivas, E. (1994). La investigación bibliográfica y los textos académicos. En U. P. Orrego (Ed.), *Metodología de la investigación bibliográfica* (págs. 11-14). Trujillo.

## Libros electrónicos

Posada, J. (2016). *Elementos básicos de estadística descriptiva para el análisis de datos*. Recuperado de [http://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/120\\_Ebook-elementos\\_basicos.pdf](http://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/120_Ebook-elementos_basicos.pdf)

## Publicaciones de difusión

Alarcón, M. (2013). *Análisis de las fuentes de financiamiento que han impulsado el crecimiento de Corporación Favorita C.A. en el periodo 2002-201* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6301/T-PUCE-6486.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Acebo, M. (2016). *Estudios industriales: orientación estratégica para la toma de decisiones*. Graduate School of Management. Recuperado de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/12/industriaganaderia.pdf>

Angulo, S. & Heredia, V. (2017). *El aumento de gasto se financió con crédito*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-gasto-financiamientocreditos-economia.html>

Aristizábal García, Diana Marcela. “‘Supermercados made in’. Conexiones, consumo y apropiaciones. Estados Unidos y Colombia (siglo XX)”. *Historia Crítica* n. ° 65 (2017): 139-159, doi: [dx.doi.org/10.7440/histcrit65.2017.07](https://doi.org/10.7440/histcrit65.2017.07)

Berdegú, J. & Reardon, T. (2003). *La rápida expansión de los supermercados en América Latina: desafíos y oportunidades para el desarrollo*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/227470600\\_La\\_rapida\\_expansion\\_de\\_los\\_supermercados\\_en\\_America\\_Latina\\_desafios\\_y\\_oportunidades\\_para\\_el\\_desarrollo](https://www.researchgate.net/publication/227470600_La_rapida_expansion_de_los_supermercados_en_America_Latina_desafios_y_oportunidades_para_el_desarrollo)

- Carrera, A. (2008). *Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A. del cantón Rumiñahui periodo 2008.* (tesis de grado). UTPL, Loja, Ecuador.
- Cannela, S., Ciancimino, E. Framinan, J. & Disney, S. (2010). Los cuatro arquetipos de cadenas de suministro. *Universia Business Review*. 1698-5117. Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/viewFile/742/868>
- Castellanos, C. (2012). *Análisis del sistema de abastecimiento en las PYMES del sector hotelero en Hermosillo, Sonora.* (tesis de pregrado). Recuperado de <http://www.bidi.uson.mx/TesisIndice.aspx?tesis=22513>
- Corporación Favorita C.A. (2017). *Informe 2017*, 20-25, 94-97.
- Corporación Favorita C.A. (s.f.) Quiénes somos. Recuperado noviembre 16, 2018, de <http://www.corporacionfavorita.com/acerca-de/quienes-somos/>
- Cortés, M. & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre la Metodología de la Investigación.* Universidad Autónoma del Carmen, Campeche. México. Recuperado de [http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia\\_investigacion.pdf](http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf)
- Dávila, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales.* Universidad Pedagógica Experimental. Libertador. Venezuela. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Dreher, J. (2012). *10 mejores prácticas de la cadena de suministro: aumente su productividad y corte costos.* Revista Económica del IDE, No. 10. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/235937409/Las-10-Mejores-Practicas-de-Cadena-de-Suministro>

- Esqueda, P. & Young, R. (2005). Vulnerabilidades de la cadena de suministros: consideraciones para el caso de América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración*, 34, 63-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603405>
- El Telégrafo. (2018). Abrir Ecuador al mundo es el eje de la política comercial. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/apertura-comercial-ecuador>
- El Universo, (2019). El Rosado y TIA, en la cima del comercio en Guayaquil. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/07/25/nota/7441404/rosado-tia-cima-comercio>
- García, O. (s.f.). Definición de la administración por objetivos y resultados. *Revista Ingeniería Univalle*, Recuperado de [http://revistaingenieria.univalle.edu.co/index.php/cuadernos\\_de\\_administracion/article/download/324/395/0](http://revistaingenieria.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/download/324/395/0)
- González, J. (2016). La caída del petróleo desde junio de 2014 es la mayor de los últimos 40 años. Recuperado de [https://www.abc.es/economia/abci-caida-petroleo-desde-junio-2014-mayor-ultimos-40-anos-201608151822\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-caida-petroleo-desde-junio-2014-mayor-ultimos-40-anos-201608151822_noticia.html)
- Guerrero, D. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial*. 30, 189-205. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3374/337428496010.pdf>
- Llorente & Cuenca. (2018). El nuevo consumidor latinoamericano: cuestión de confianza: Análisis regional de seis sectores económicos. Recuperado de [https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2018/07/170718\\_DI\\_ConsumerTrust\\_LatAm\\_ESP.pdf](https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2018/07/170718_DI_ConsumerTrust_LatAm_ESP.pdf)
- López, A. (2007). *¿Cuál es el origen de los supermercados?* Recuperado de <https://blogs.20minutos.es/yaestaellistoquetodolosabe/el-origen-de-los-supermercados/>

Martínez, A. & Pérez, M. (2004). *Servicio al Cliente de la cadena de suministro: efecto de la adopción del EDI*. Universidad de Zaragoza. Revista de Economía y Empresa N.51 Volumen XXI (2ª época. 2º cuatrimestre).

Metro Ecuador. (2019). *Corporación El Rosado inauguró su planta de cárnicos con tecnología europea*. Recuperado de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/empresarial/2019/09/12/corporacion-el-rosado-inauguro-su-planta-de-carnicos.html>

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana. Neiva, Colombia. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Murillo, G. (2012). *Metodología de aplicación de una auditoría de gestión como herramienta para determinar los costos de la no calidad y elevar la productividad en el departamento de ahorros de la Mutualista Pichincha*. (tesis de grado). Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1460>

Naranjo, R., Mesa, M., Solera, J. (s.f). De la administración por objetivos al control estratégico, *Tecnología en marcha* 18, 57-65.

Quintero, L. (2015). El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide de la comuna 10 de la ciudad de Medellín. *Revista de Ciencias Estratégicas*. 23, 109-118. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151345259009.pdf>

Ron, O. (s.f.). *El comportamiento del consumidor ecuatoriano desde la perspectiva psicológica*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2081/1/El%20Comportamiento%20del%20Consumidor.pdf>

Rubio, L. (2009). *El impacto de las ATPDEA en la agenda comercial de política exterior del Ecuador* (tesis de grado). Maestría en Ciencias Sociales con Mención en Relaciones Internacionales, FLACSO Sede Ecuador. Quito. 137 p. Recuperado de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/483?mode=full>

Serna, M., Adarme, W. & Zapata, J. (2013). Inventarios colaborativos en la optimización de la cadena de suministros. *DYNA*. 181, 71-80. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49628728008>

Serrano, K. (2016). *El desarrollo organizacional como herramienta en el crecimiento económico de la cadena de supermercados Corporación Favorita* (tesis de pregrado). Universidad técnica de Machala. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7959/1/ECUACE-2016-AE-CD00080.pdf>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, (2018). *Prospecto de oferta pública: octava emisión de obligaciones*. Recuperado de <https://www.bolsadequito.com/uploads/mercados/emisores/prospectos/C-D/CORPORACION%20EL%20ROSADO/OBLIGACIONES/EL%20ROSADO%200BL%202018.pdf>

Pinchevsky, M. (2019). *La tecnología brilla en el cumpleaños 59 de almacenes TIA*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/larevista/2019/11/24/nota/7616129/tecnologia-brilla-cumpleanos-59-almacenes-tia>

Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2017). Dominios Académicos y Líneas de Investigación. Recuperado de <https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/Reglamentos/PUCE-SG-Dominios-Academicos-y-Lineas-de-Investigacion.pdf>

Rodas, C. (2014). *Administración por objetivos de la empresa* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

- Romero, A. (2018). *Incidencia de la política comercial del gobierno de Rafael correa (2007-2015) en el comercio exterior: caso intercambio comercial entre ecuador y los países miembros de la comunidad andina de naciones (CAN)*. (tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15454/INCIDENCIA%20DE%20OLA%20POL%c3%8dTICA%20COMERCIAL%20DEL%20GOBIERNO%20DE%20RAFAEL%20CORREA%20%282007-2015%29%20EN%20EL%20COMERCIO%20EXTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Saénz, J., Lambán, P., García, C., Royo, J. Calahorra, R. (2006). *Buenas prácticas en la gestión de cadena de suministro: estudio empírico*. Fundación Económica Aragonesa. Recuperado de [https://www.aragon.es/documents/20127/674325/Documento\\_trabajo\\_33.pdf/d1dc0946-ecdd-505d-c973-db787439a023](https://www.aragon.es/documents/20127/674325/Documento_trabajo_33.pdf/d1dc0946-ecdd-505d-c973-db787439a023)
- Saravia, J. (2010). El problema del crecimiento sostenible ¿Cómo crecer sin destruirse? *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 69, 136-147. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20619966008.pdf>
- Sarquis, A. (2002). *Barreras arancelarias y no arancelarias*. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/38589/Ponencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Suárez, M. (2008). *Encontrando al Kaizen: Un análisis teórico de la Mejora Continua*. Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas EGADE Zona Centro. Recuperado de [http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/07\\_285\\_311.pdf](http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/07_285_311.pdf)
- Superintendencia de Control de Poder de Mercado. (2014). Estudio de mercado “Sector de los Supermercados”. *Dirección Nacional de Estudios de Mercado*. Recuperado de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/02/Supermercados-Versin-Pblica.pdf>
- Thomson, I. (2006). *Tipos de productos*. Recuperado de [http://www.academia.edu/download/31915968/Tipos\\_de\\_Productos.docx](http://www.academia.edu/download/31915968/Tipos_de_Productos.docx)

Universidad Interamericana Para el Desarrollo, (s.f.) *Mercadotecnia de Productos de Consumo*. Recuperado de [http://brd.unid.edu.mx/recursos/Ejecutivas/Mercadotecnia de productos de consumo /MC\\_lectura03.pdf?603f00](http://brd.unid.edu.mx/recursos/Ejecutivas/Mercadotecnia_de_productos_de_consumo/MC_lectura03.pdf?603f00)

## **Revistas y Journals**

Ekos. (2017). Perfil Logístico de América Latina y Ecuador. *Revista EKOS*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9798>

Gestión. (2018). Las 500 mayores empresas del Ecuador 2017. *Revista Gestión*. Recuperado de <http://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/las-500-mayores-empresas-del-ecuador-2017>

López, F. (2008). El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional – El caso Antioqueño. *Repositorio Institucional UEAFIT*. Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/4496>

Zamora, M. (2005). La rápida expansión de los supermercados en Ecuador y sus efectos en las cadenas agroalimentarias. *Centro Andino de Acción Popular CAAP*. Recuperado de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/10469/3808/RFLACSO-ED64-08-Zamora.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

## **Sitios Web**

Banco Mundial. (2019). *Gasto de consumo final de los hogares, PPA (\$ a precios internacionales actuales) - Ecuador, Chile, Venezuela, RB, Colombia, Argentina, Bolivia, Perú*. Recuperado de [https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.CON.PRVT.PP.CD?end=2018&locations=EC-CL-VE-CO-AR-BO-PE&name\\_desc=false&start=2011](https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.CON.PRVT.PP.CD?end=2018&locations=EC-CL-VE-CO-AR-BO-PE&name_desc=false&start=2011)

Caralin Group. (s.f.). *Un siglo de la creación del primer supermercado*. Recuperado del apartado de Noticias de su página web: <https://caralingroup.com/noticias/medio-siglo-creacion-primer-supermercado/>

Corporación Favorita C.A. (2018). *Corporación Favorita se consolida internacionalmente*. Recuperado de <http://www.corporacionfavorita.com/corporacion-favorita-se-consolida-internacionalmente/>

Datamérica. (s.f.) *Importaciones Empresas Ecuador*. Recuperado de <https://www.datamerica.net/paises/ecuador/importaciones-empresas-ecuador-2015/>

EAE. (2017). *¿Cuáles son los principales objetivos del departamento de compras?* Recuperado del apartado de Retos en Supply Chain de su página web: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/cuales-son-los-principales-objetivos-de-los-departamentos-de-compras/>

Expansión. (2018). *El precio del petróleo desciende en diciembre*. Recuperado del apartado de Datos en su página web <https://datosmacro.expansion.com/materias-primas/opec?dr=2018-12>

Gil, S. (s.f.). *Filial*. Recuperado del apartado de Definiciones de su página web: <https://economipedia.com/definiciones/filial.html>

Gobierno de México. (2017). *¿Qué tanto importa importar?* Recuperado del apartado de Blog de su página web: <https://www.gob.mx/siap/articulos/que-tanto-importa-importar>

Grupo El Rosado, (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://www.elrosado.com/>

Hildebrandt Gruppe. (2015). *¿Cuáles son los requisitos para certificar un proyecto en LEED?* Recuperado de su apartado de Eficiencia Energética de su página web: <http://www.hildebrandt.cl/cuales-son-los-requisitos-para-certificar-un-proyecto-en-leed/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). *Acuerdo comercial ecuador – unión europea contingentes arancelarios de importación para mercancías agrícolas*. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/contingentes2018/>

Instituto Kaizen. (s.f.). *Incrementa el desempeño enfocando el proceso de Mejora Continua*. Recuperado de su apartado Sobre Nosotros en su página web: <https://mx.kaizen.com/about-us.html#por-qu%C3%A9-kaizen>

Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2017). *Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador*. Recuperado de la biblioteca virtual de la página web del INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2015). *Encuestas Industriales*. Recuperado del apartado de estadísticas económicas de la página web del INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Encuesta\\_Comercio/Comercio\\_2015/Presentaci%C3%B3n%20Industriales%202015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Comercio/Comercio_2015/Presentaci%C3%B3n%20Industriales%202015.pdf)

Instituto Vasco de Estadística. (s.f.). *Gasto en consumo final de los hogares e ISFLSH*. Recuperado de su apartado de Definiciones en su página web: [https://www.eustat.eus/documentos/opt\\_0/tema\\_477/elem\\_3341/definicion.html](https://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_477/elem_3341/definicion.html)

Oficina Comercial de Chile en Ecuador. (2015). *Estudio del Canal de Distribución Supermercados en Ecuador: duraznos en conserva, nueces, pasas y uvas*. Recuperado de los documentos subidos por ProChile en su página web:

[https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2011/06/Canal\\_Ecuador\\_Supermercados\\_2015.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2011/06/Canal_Ecuador_Supermercados_2015.pdf)

Primicias (s.f.). *Los ecuatorianos prefieren hacer sus compras en las tiendas de barrio*. Recuperado de su apartado de Economía de su página web

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuatorianos-prefieren-tiendas-barrios-compras/>

Retail Financiero. (s.f.). *Historia del retail en Chile*. Recuperado del apartado de Historia de su página web: <https://retailfinanciero.org/quienes-somos/historia/>

Santa Fe Casa de Valores S.A. (2019). Corporación Favorita. Recuperado de <https://www.santafevalores.com/index.php/corporacion-favorita>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Panorama de las MIPYMES y grandes empresas en el Ecuador 2013-2017*. Recuperado del apartado de Investigación y estudios de su página web:

<https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-las-MIPYMES-y-Grandes-Empresas-2013-2017.pdf>

Supermercados Santa María, (s.f.) *Historia*. Recuerdo de <https://www.santa-maria.com.ec/index.php/conocenos.html>

TIA (s.f.). *Historia*. Recuperado de <https://infocorporativo.tia.com.ec/pagina/historia>

Walmart (s.f.). *Centros de Distribución*. Recuperado de su apartado de Centros y Áreas de su página web: <https://www.walmartcentroamerica.com/proveedores/logistica>



