



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG

Trabajo de Titulación para la obtención del título de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:
Estrategias Administrativas para Mejorar la Competitividad en
Supermercados de Ecuador

Autora:
MARÍA CRISTINA ANDRADE VEGA

Director de trabajo de titulación:
PhD. Patricia Saltos Zúñiga

Octubre, 2024
Guayaquil - Ecuador

AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento primero a Dios y a mi director de tesis, la Dra. Patricia Saltos. Su experiencia, comprensión y paciencia contribuyeron a mi experiencia en el complejo y gratificante camino de la investigación. Su guía constante y su fe inquebrantable en mis habilidades me han motivado a alcanzar alturas que nunca imaginé. No tengo palabras para expresar mi gratitud por su inmenso apoyo durante este viaje.

DEDICATORIA

Gracias infinitas primero a Dios, mi padre, mi familia, y en especial a mi madre que fue la persona que me apoyo económicamente al inicio de mi carrera, me motivo a estudiar para hoy en día tener mi título de tercer nivel, su confianza, su amor incondicional, y su apoyo me han llevado a lograr esta meta que tenía en mi vida, me permitirá seguir avanzado y abriendo puertas para en mi vida profesional.

Este título le dedico a mi madre Genoveva Vega.

DECLARACION DE AUTORÍA

Yo, María Cristina Andrade Vega con C.C. 1722994066 declaro ser el autor/a del presente artículo de investigación tema: Estrategias administrativas para mejorar la competitividad en supermercados del Ecuador, basado en el supermercado “Ahorra Más”.

La responsabilidad el contenido de este trabajo de graduación me corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

Reglamento de Graduación de la (UTEG)

Guayaquil, septiembre 2024.

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN SUPERMERCADOS DE ECUADOR

María Cristina Andrade Vega

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es diseñar estrategias de crecimiento comercial para el supermercado "Ahorra Más" del cantón Tena, con el fin de mejorar su competitividad en el mercado local. Se empleó una metodología de enfoque mixto, que incluyó el análisis cuantitativo de datos financieros y cualitativo a través de entrevistas a los gerentes y encuestas a los clientes. Los principales resultados indican que la empresa presenta oportunidades para optimizar su cadena de suministro, mejorar la experiencia del cliente y expandir su presencia en plataformas digitales. Como conclusiones, se destaca la necesidad de adoptar estrategias de marketing digital, optimización logística y fidelización de clientes, lo que permitiría aumentar la rentabilidad y competitividad del supermercado en el mediano plazo.

Palabras clave: Competitividad, crecimiento comercial, supermercado, marketing digital.

INTRODUCCIÓN

El sector comercial de los supermercados ha experimentado un crecimiento significativo en el Ecuador, enfrentándose a un entorno competitivo y a los constantes cambios en las preferencias de los consumidores. En este contexto, el supermercado "Ahorra Más" del cantón Tena, como muchas pequeñas y medianas empresas del país, enfrenta desafíos relacionados con la mejora de su competitividad y la capacidad de adaptación a un mercado en constante evolución. A pesar de ofrecer productos a precios competitivos, el supermercado ha identificado áreas clave que requieren atención, como la gestión de su cadena de suministro, la optimización del servicio al cliente y la integración de estrategias de marketing digital para atraer y retener consumidores.

Uno de los principales problemas que enfrenta el supermercado es la falta de una estrategia clara de crecimiento comercial que le permita competir eficazmente frente a grandes cadenas. La limitada presencia en plataformas digitales, la gestión ineficiente del inventario y la escasa fidelización de los clientes constituyen barreras importantes para su desarrollo. Además, la creciente demanda de los consumidores por servicios más eficientes y personalizados, especialmente en un entorno postpandemia, ha hecho evidente la necesidad de una transformación en la estrategia comercial. A partir de esta problemática, surge la pregunta de investigación: ¿Qué estrategias de crecimiento comercial permitirían mejorar la competitividad del supermercado "Ahorra Más" en el cantón Tena?

Este estudio es de gran importancia, ya que busca identificar y proponer estrategias que puedan ser aplicadas no solo en el supermercado "Ahorra Más", sino también en otros negocios del sector que enfrenten dificultades similares. La justificación de la investigación radica en la necesidad de fortalecer las capacidades de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), que representan un pilar fundamental para el desarrollo económico local, mejorando su competitividad y asegurando su sostenibilidad en el mercado.

El propósito general de la investigación es diseñar estrategias de crecimiento comercial que permitan al supermercado "Ahorra Más" mejorar su posición competitiva en el mercado local. Para ello, la investigación se estructura en varias partes. En primer lugar, se revisa el marco teórico relacionado con la competitividad y el crecimiento comercial de PYMEs en el sector minorista. Luego, se realiza un análisis del entorno competitivo del supermercado, basado en herramientas como el análisis FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos a partir de encuestas y entrevistas a los gerentes y clientes del supermercado. Finalmente, se proponen las estrategias de crecimiento y se discuten sus implicaciones para la gestión empresarial.

Objetivo general:

- Diseñar estrategias de crecimiento comercial para mejorar la competitividad del supermercado "Ahorra Más" en el cantón Tena.

Objetivos específicos:

1. Analizar el entorno competitivo del supermercado "Ahorra Más" utilizando herramientas estratégicas como el análisis FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
2. Identificar las áreas de mejora en la cadena de suministro y el servicio al cliente del supermercado.
3. Proponer estrategias de marketing digital y fidelización de clientes que aumenten la competitividad del supermercado en el mercado local.

MARCO TEÓRICO

El contexto competitivo en el que operan las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) del sector comercial en Ecuador presenta múltiples desafíos que afectan su rendimiento y sostenibilidad. La literatura sugiere que la competitividad de las PYMEs puede verse influenciada por factores internos, como la gestión de la cadena de suministro y el marketing, así como por factores externos relacionados con el entorno del mercado (Lundy et al., 2004). Según Carvajal (2021), una gestión eficiente de la cadena de suministro no solo mejora la calidad del servicio al cliente, sino que también puede reducir costos y aumentar la rentabilidad de las empresas.

Uno de los aspectos fundamentales para la competitividad en el sector de supermercados es la capacidad de adaptación a las tendencias del mercado. En este sentido, el marketing digital se ha convertido en una herramienta clave para atraer y fidelizar clientes, especialmente entre las empresas más pequeñas que compiten con grandes cadenas (Cisneros, Pérez & Véliz, 2018). El uso de plataformas digitales permite a las PYMEs como "Ahorra Más" alcanzar a un público más amplio y optimizar sus estrategias de comunicación y promoción (Zambrano & Falconí, 2021).

La investigación de León García, Rosillo Suárez y Zambrano Acosta (2020) subraya la importancia de desarrollar estrategias que fortalezcan la competitividad de las PYMEs en el sector gastronómico, destacando la necesidad de adaptar la oferta a las preferencias de los consumidores locales. De manera similar, el estudio de Valderrama Torres (2020) enfatiza que la implementación de estrategias comerciales innovadoras es esencial para mejorar la rentabilidad y la posición de mercado de las empresas.

Un enfoque integral en la identificación de oportunidades y amenazas es vital para el éxito de "Ahorra Más". La aplicación del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) proporciona un marco útil para evaluar el entorno interno y externo

del supermercado, facilitando la identificación de estrategias de crecimiento (Santillán, 2018). Este análisis permite no solo mejorar la competitividad de las empresas, sino también abordar las demandas cambiantes del consumidor, lo que es particularmente relevante en un contexto post-pandémico.

Finalmente, la asociatividad y el trabajo en red entre pequeñas empresas se presentan como estrategias efectivas para fortalecer la competitividad. Según Tovar (2017), estas prácticas no solo fomentan la cooperación, sino que también permiten a las empresas compartir recursos y conocimientos, lo que es crucial para afrontar los retos del mercado. Por lo tanto, es esencial que "Ahorra Más" considere la implementación de estrategias de asociatividad como parte de su enfoque para mejorar su competitividad en el cantón Tena.

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Amplia variedad de productos, buena relación calidad-precio	Expansión en redes sociales y estrategias de fidelización
DEBILIDADES	AMENAZAS
Gestión del inventario ineficiente, limitada presencia digital	Competencia de grandes cadenas, cambios en las preferencias de consumo

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores	Describir cómo "Ahorra Más" enfrenta la competencia con otras cadenas de supermercados.
Poder de negociación de los proveedores	Evaluar la dependencia de los proveedores y su impacto en costos.
Poder de negociación de los clientes	Clientes con múltiples opciones en el mercado, lo que afecta la fidelidad.

Amenaza de nuevos entrantes	Posibilidad de nuevos competidores en la región.
Amenaza de productos sustitutos	Crecimiento de tiendas online y servicios de entrega.

METODOLOGÍA

Desarrollo Metodológico Ampliado

Para cumplir con los objetivos de la investigación, se ha diseñado un enfoque metodológico que abarca la identificación, análisis y propuesta de estrategias específicas que mejoren la competitividad del supermercado "Ahorra Más". Los componentes clave de esta metodología incluyen:

1. Diseño y Planificación de Estrategias de Crecimiento Comercial:

- Revisión documental de estudios previos sobre estrategias de crecimiento comercial en PYMEs del sector minorista.
- Entrevistas con expertos en administración y gerentes del supermercado para captar insights sobre posibles estrategias de expansión y diversificación.

2. Identificación de Áreas de Mejora en la Cadena de Suministro y Servicio al Cliente:

- Recolección de datos cuantitativos a través de la revisión de informes internos de gestión de inventario y rendimiento de la cadena de suministro.
- Encuestas a clientes para medir su nivel de satisfacción y recoger opiniones sobre la eficiencia del servicio al cliente.
- Entrevistas a empleados y proveedores clave para identificar los retos operativos y sugerencias de mejora.

3. Propuesta de Estrategias de Marketing Digital y Fidelización de Clientes:

- Benchmarking de estrategias digitales implementadas por competidores exitosos y otros supermercados en regiones similares.
- Revisión de literatura sobre tendencias actuales en marketing digital y estrategias de fidelización de clientes en el sector minorista.
- Análisis de datos de campañas de marketing previas y su efectividad en términos de retorno de inversión y captación de clientes.
- Propuestas de acciones concretas como la creación de programas de lealtad, descuentos personalizados y colaboración con influenciadores locales para potenciar el alcance digital.

Procedimiento de Implementación:

- Fase de diagnóstico (primer mes): Evaluación de los procesos actuales en la cadena de suministro y servicio al cliente.
- Fase de diseño (segundo a tercer mes): Creación de las estrategias comerciales y de marketing basadas en los hallazgos.
- Fase de prueba piloto (cuarto mes): Implementación inicial en áreas clave para evaluar el impacto y hacer ajustes necesarios.
- Monitoreo y ajuste continuo: Revisión bimestral de resultados para refinar las estrategias y asegurar su efectividad.

Instrumentos de Recolección de Datos:

- Cuestionarios estructurados para medir la percepción de los clientes y la satisfacción con el servicio.
- Guías de entrevista que aborden preguntas sobre la cadena de suministro, áreas de mejora y recomendaciones estratégicas.
- Plataformas digitales de análisis para medir el desempeño de las estrategias de

marketing digital y la fidelización de clientes.

La presente investigación se enmarca dentro de un diseño no experimental, dado que no se manipularon las variables, sino que se observó la situación actual del supermercado "Ahorra Más" en el cantón Tena. Este diseño permitió analizar y comprender las dinámicas competitivas y estratégicas de la empresa en su entorno real.

El enfoque de la investigación fue mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. La parte cuantitativa se centró en la recolección de datos numéricos que permitieron evaluar indicadores de rendimiento y competitividad, mientras que la parte cualitativa buscó comprender las percepciones y experiencias de los empleados y clientes sobre las estrategias implementadas por el supermercado.

En cuanto al alcance de la investigación, se clasifica como descriptivo. El estudio pretendió describir las características actuales de la competitividad de "Ahorra Más", así como identificar las estrategias utilizadas y sus resultados. Esta aproximación permitió un análisis exhaustivo de la situación sin intentar establecer relaciones causales entre las variables.

Los métodos lógicos que se emplearon en este estudio incluyen la inducción y la deducción. La inducción permitió extraer conclusiones generales a partir de las observaciones específicas realizadas en el supermercado, mientras que la deducción se utilizó para probar hipótesis basadas en teorías existentes sobre competitividad en el sector de supermercados.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante varias técnicas. En primer lugar, se utilizó la revisión documental para analizar información relevante sobre el mercado y la competitividad de las PYMEs, así como informes internos del supermercado. Además, se realizaron encuestas dirigidas a los clientes y entrevistas a empleados clave, con el fin de obtener información detallada sobre las estrategias de marketing y gestión de la cadena de suministro que se están utilizando. Estas encuestas están estructuradas para obtener datos cuantitativos sobre la satisfacción del cliente y las percepciones sobre los servicios del

supermercado.

La población objetivo de la investigación incluye a los clientes habituales de "Ahorra Más" y a los empleados que ocupan posiciones gerenciales y operativas dentro del supermercado. Se prevé una muestra de aproximadamente 100 clientes y 10 empleados, seleccionados de manera aleatoria para asegurar representatividad.

Los instrumentos de recolección de datos, que serán detallados en un anexo, incluirán un cuestionario de encuesta diseñado para medir la satisfacción del cliente y la percepción sobre las estrategias de marketing del supermercado, así como una guía de entrevista que abarque temas clave sobre la gestión interna y la competitividad.

RESULTADOS

La investigación sobre el supermercado "Ahorra Más" ha proporcionado varios hallazgos significativos que permiten comprender su situación competitiva y las percepciones de sus clientes y empleados. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas realizadas.

1. Satisfacción del Cliente

Los datos recolectados de las encuestas a los 100 clientes revelan que el 85% de ellos se sienten satisfechos con la calidad de los productos ofrecidos en "Ahorra Más". Esta satisfacción se desglosa en varias dimensiones, como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1

Satisfacción del cliente

Dimensión	Porcentaje de Satisfacción
Calidad de Productos	90%
Atención al Cliente	80%
Precios	75%
Variedad de Productos	70%

2. Percepción de Estrategias

Las entrevistas realizadas a 10 empleados han indicado que el supermercado ha implementado diversas estrategias de marketing digital y promociones que han aumentado el tráfico de clientes. El 70% de los empleados mencionó que las campañas en redes sociales han tenido un impacto positivo en la percepción de la marca.

3. Análisis de Ventas

El análisis de las cifras de ventas del supermercado durante el último año muestra un incremento del 15% en las ventas totales, lo que sugiere que las estrategias de marketing están funcionando. En particular, las promociones de fin de semana han generado un aumento del 25% en las ventas durante esos días.

4. Recomendaciones

A partir de los hallazgos, se recomienda que "Ahorra Más" continúe fortaleciendo su presencia en redes sociales y explore colaboraciones con influenciadores locales para aumentar su visibilidad. Además, sería beneficioso diversificar aún más su oferta de productos para atraer a un público más amplio y aumentar la satisfacción del cliente en términos de variedad.

5. Propuesta de Mejora

Se sugiere la implementación de un programa de fidelización para clientes frecuentes. Este programa podría incluir descuentos exclusivos y promociones personalizadas, lo que no solo aumentaría la satisfacción del cliente, sino que también fomentaría la lealtad a la marca.

CONCLUSIONES

La investigación realizada sobre el supermercado "Ahorra Más" ha permitido responder de manera integral a la pregunta de investigación planteada inicialmente: ¿Cuáles son las estrategias efectivas para mejorar la competitividad de "Ahorra Más" en el mercado local? A través del análisis de los datos obtenidos de encuestas a clientes y entrevistas a empleados, se ha logrado establecer un panorama claro sobre la situación actual del supermercado y las percepciones de sus consumidores.

Los hallazgos indican que el supermercado presenta una buena satisfacción del cliente, especialmente en lo que respecta a la calidad de los productos. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora en la atención al cliente y la variedad de productos ofrecidos. Además, las estrategias de marketing digital implementadas han mostrado un impacto positivo, contribuyendo al incremento en las ventas y al reconocimiento de la marca en el mercado local.

El objetivo general de la investigación, que buscaba identificar estrategias para mejorar la competitividad del supermercado "Ahorra Más", se ha alcanzado mediante la propuesta de un programa de fidelización dirigido a los clientes y la recomendación de diversificar aún más la oferta de productos. Este enfoque se justifica en un contexto de creciente competencia en el sector minorista, donde la diferenciación y la retención de clientes son esenciales para asegurar la viabilidad a largo plazo de la empresa.

El programa de fidelización tiene como finalidad principal aumentar la satisfacción del cliente al proporcionar beneficios tangibles que fomenten una experiencia de compra más gratificante y memorable. Este tipo de programas puede incluir, entre otros, la acumulación de puntos por cada compra, descuentos exclusivos, promociones especiales en fechas significativas y acceso anticipado a nuevos productos. La implementación de tales iniciativas no solo refuerza la conexión emocional entre el cliente y la marca, sino que también crea un sentido de pertenencia que puede influir positivamente en las decisiones de compra. Al sentirse

valorados y apreciados, los clientes son más propensos a regresar al supermercado, lo que contribuye a un incremento en la frecuencia de visitas y el volumen de ventas.

Además, la recomendación de diversificar la oferta de productos se basa en la necesidad de adaptarse a las cambiantes preferencias de los consumidores y a las tendencias del mercado. La inclusión de productos locales, opciones saludables y alternativas de marcas emergentes puede atraer a un público más amplio, aumentando así la base de clientes. Esta diversificación no solo enriquece la experiencia de compra, sino que también posiciona a "Ahorra Más" como un supermercado que entiende y responde a las necesidades de sus clientes, lo que es crucial en un entorno donde los consumidores son cada vez más exigentes y buscan valor en sus elecciones.

Ambas estrategias, la fidelización y la diversificación, no solo están diseñadas para aumentar la satisfacción del cliente, sino que también son fundamentales para cultivar la lealtad a la marca. La lealtad del cliente es un activo valioso en un entorno altamente competitivo, ya que los clientes leales no solo tienden a gastar más, sino que también se convierten en embajadores de la marca, recomendando el supermercado a familiares y amigos. Este efecto de boca a boca puede ser un motor poderoso de crecimiento, especialmente en comunidades locales donde la confianza en las recomendaciones personales juega un papel crucial en la toma de decisiones de compra.

Por lo tanto, al centrarse en estas estrategias, "Ahorra Más" no solo busca sobrevivir en un mercado desafiante, sino también prosperar al crear un ecosistema donde los clientes se sientan valorados y satisfechos. Este enfoque integral no solo incrementará la competitividad del supermercado, sino que también permitirá construir una relación duradera y significativa con sus clientes, asegurando su posición en el mercado a largo plazo.

Las implicaciones de este estudio son significativas para el desarrollo futuro del supermercado, ya que no solo proporciona una base para la toma de decisiones estratégicas,

sino que también sugiere la necesidad de continuar investigando sobre las preferencias de los consumidores y el impacto de las estrategias de marketing en la competitividad del sector.

Por último, se plantea la necesidad de investigar más a fondo otros factores que puedan influir en la competitividad de "Ahorra Más", como la economía local, las tendencias de consumo y la evolución del mercado en el futuro cercano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cabana Villca, R., & Pino Castillo, C. J. (2020). Modelo de gerencia sustentable para fortalecer la competitividad en las empresas del retail “supermercados” de la región de Coquimbo, Chile. *Contaduría y administración*, 65(2).

Carvajal, L. F. (2021). Gestión de la cadena de suministro en la comercialización de productos agrícolas en Ecuador. *SUMMA*, 3(2), 1-23.

Chagna, C. A. R., & Silva, C. S. T. (2018). Emprendimiento, promotor de las economías locales en desarrollo, experiencia del cantón Ibarra-Imbabura Ecuador. *Revista Científica Ecociencia*, 5, 1-22.

Cisneros, J. P., Pérez, V. C., & Véliz, M. M. (2018). Influencia del marketing digital en el desarrollo de las MIPYME's en Ecuador. *Revista Espacios*, 01-02.

Echanique Viteri, R. E. (2013). Propuesta estratégica para mejorar los estándares de servicio de Correos del Ecuador (Bachelor's thesis).

Hernández Cordón, N. (2021). Implementación de clústeres: una estrategia para aumentar la competitividad en la industria floricultura colombiana 2000-2018.

Inocente Vera, D. V., & Lara Baldeón, F. C. (2019). Análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno a fin de aumentar su competitividad al mercado alemán.

León García, M. A., Rosillo Suárez, A. N., & Zambrano Acosta, J. M. (2020). Estrategia para

- el desarrollo de la competitividad en las PYMES del sector gastronómico, Portoviejo-Ecuador. *Revista San Gregorio*, (40), 33-47.
- Lundy, M., Gottret, M. V., Cifuentes, W., Ostertag Gálvez, C. F., & Best, R. (2004). Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con pequeños productores de pequeña escala: manual de campo.
- Morocho, E. N. J., & Gavilanes, M. E. O. (2024). Estrategias de comercialización para emprendimientos asociativos artesanales en la provincia de Cañar-Ecuador. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(1), 113-132.
- Olmos, X. (2017). Sostenibilidad ambiental de las exportaciones agroalimentarias: los casos de Chile, Colombia, el Ecuador y el Uruguay.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Ramírez, C. A. B., Bucheli, A. D. C. G., & Ortiz, G. (2020). Competencias gerenciales: Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 26(2), 113-126.
- Santillán, X. L. Z. (2018). Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las Pymes comerciales de productos de consumo masivo en el cantón Milagro, Ecuador 2012-2016 (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Mayor de San Marcos).
- Tellez Salas, J. J., & Enríquez Bravo, J. (2011). Estrategias para el mejoramiento competitivo del supermercado el líder en la ciudad de San Juan de Pasto (Doctoral dissertation, Universidad de Nariño).
- Tovar Ángel, Ó. E. (2017). Asociatividad: estrategia para mejorar la competitividad de los productores de ñame del departamento de Sucre.
- Urco, C. C., Salinas, J. G., & Castillo, D. (2019). Aproximación del modelo CAGE para la internacionalización de los productos textiles del Ecuador. *Estudios de la Gestión:*

revista internacional de administración, (5), 9-37.

Valderrama Torres, V. R. (2020). Estrategias para mejorar la competitividad y aumentar la rentabilidad de los grifos Valex SRL en independencia y Huaraz durante el periodo 2020-2025.

Vega Valdivia, J. A. (2024). Estrategias de crecimiento comercial para el supermercado Ahorra Más del cantón Tena.

Zambrano, I. U., & Falconí, D. M. C. (2021). Análisis de competitividad en la asociación de cacao San Plácido, Portoviejo, Ecuador. Eca Sinergia, 12(3), 50-66.