



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
INTERNACIONAL**

TEMA:

**Análisis del Crecimiento de las Cadenas de Supermercados en
Ciudadela Los Esteros y su Incidencia en las MIPYMES**

AUTORA:

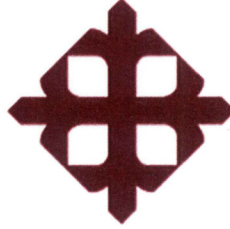
Carpio Alvarez, Flor Melissa

Trabajo de Graduación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTOR:

Econ. Christiansen Zevallos, Terry

Guayaquil, Ecuador
2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Flor Melissa Carpio Alvarez**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTOR


Econ. **Terry Christiansen Zevallos**

REVISORES

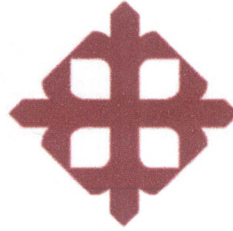

Econ. **Michel Mogollón Claudett**


Econ. **Freddy Cortez Bailón**

DIRECTORA DE LA CARRERA


Dr. **Alfredo Ramón Govea Maridueña**

Guayaquil, a los 23 días del mes de junio del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Flor Melissa Carpio Alvarez

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación "***Análisis del crecimiento de las Cadenas de Supermercados en Ciudadela Los Esteros y su incidencia en las MIPYMES***" previa a la obtención del Título de **Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

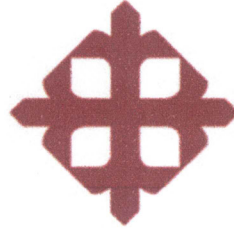
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 23 días del mes de junio del año 2014

LA AUTORA

Melissa Carpio

Flor Melissa Carpio Alvarez



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORAIZACIÓN

Yo, Flor Melissa Carpio Alvarez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: "**Análisis del crecimiento de las Cadenas de Supermercados en Ciudadela Los Esteros y su incidencia en las MIPYMES**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 23 días del mes de junio del año 2014.

LA AUTORA:

Melissa Carpio

Flor Melissa Carpio Alvarez

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento total a Dios por permitirme recorrer este camino junto a personas que han dejado huellas imborrables en mi vida.

Melissa Carpio A.

DEDICATORIA

A mi padre, mi mentor, quien ha apoyado cada uno de mis sueños y con su ejemplo me enseñó a jamás darme por vencida.

A mi madre, mi ejemplo a seguir, quien ha sido el pilar en nuestra familia, con su infinito amor y paciencia ha sabido guiarnos por buen camino.

A mi hermana, quien siempre cuida de mí, sin ella nada sería igual.

A mi hermano, mi mejor amigo, quien siempre está para mí.

Melissa Carpio A.



ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
INDICE DE TRABLAS	XII
INDICE DE GRÁFICOS	XIV
INDICE DE FIGURAS.....	XV
RESUMEN EJECUTIVO	XVI
ABSTRACT	XVII
RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	XVII

Capítulo I: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Delimitación del tema	2
1.3 Justificación	3

1.4 Planteamiento del Problema	4
1.5 Declaración Interrogativa	6
1.6 Preguntas de Investigación	6
1.7 Objetivo General	7
1.8 Objetivos Específicos	7
1.9 Contribución Potencial del Proyecto	7
1.10 Hipótesis General	8
1.11 Hipótesis Específicas	8

Capítulo II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Enfoque Metodológico	9
2.2 Enfoque de la Investigación	10
2.3 Técnica de recolección de datos	10
2.4 Encuesta	11
2.5 Población y Muestra	11
2.6 Desarrollo de la encuesta	14

Capítulo III: MARCO REFERENCIAL

3.1 Marco Histórico.....	33
3.1.1 Reseña Histórica del Comercio	33
3.1.2 Reseña Historia de los Supermercados en el Mundo	35
3.1.3 Reseña Historia de los Supermercados en el Ecuador	36
3.2 Marco Teórico.....	37
3.2.1 Vulnerabilidad de las MIPYMES	37
3.2.2 Posicionamiento	38
3.3 Marco Conceptual.....	38
3.3.1 Canal Moderno y Canal Tradicional	38
3.3.1.1 Autoservicios: oportunidades y beneficios	39
3.3.1.2 Tipos de comercio minorista de alimentos	40
3.4 Marco Legal	42
3.4.1 Teoría del Oligopolio	42

Capítulo IV: DIAGNOSTICO DEL SECTOR

4.1 Situación actual de las mipymes	45
4.1.1 Aspectos Generales	45

4.1.2 Antecedentes	49
4.2 Análisis de Entorno	50
4.2.1 Ambiente Macro	50
4.2.1.1 Factor Cultural y Social	51
4.2.1.2 Factor Político	53
4.2.1.3 Factor Tecnológico	54
4.2.1.4 Factor Económico	54
4.2.2 Ambiente Micro	59
4.2.2.1 Proveedores	60
4.2.2.2 Clientes.....	61
4.2.2.3 Competidores	62
4.3 Análisis del ambiente interno y externo de las mipymes	63
4.4 Matriz FODA: Impacto para definir el problema estratégico	65
4.5 Planteamiento del problema estratégico	66
4.6 Aplicación de Matriz FODA para formular estrategia	67
4.7 Evaluación en alternativas estratégicas	67
4.8 Estrategias Generales	68

Capítulo V: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Los minoristas frente al crecimiento de los supermercados	75
5.2 Inversión en sector popular	76
5.3 Análisis de supermercados y mipymes	78

Capítulo VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones	81
6.2 Recomendaciones	83
Bibliografía	84
Anexos	88

INDICE DE TABLAS

Tabla# 1: Tamaño de la muestra.....	13
Tabla# 2: Resultados	14
Tabla# 3: Resultados	15
Tabla# 4: Resultados	16
Tabla# 5: Resultados	18
Tabla# 6: Resultados	19
Tabla# 7: Resultados	21
Tabla# 8: Resultados	22
Tabla# 9: Resultados	23
Tabla# 10: Resultados	25
Tabla# 11: Resultados	26
Tabla# 12: Resultados	27
Tabla# 13: Resultados	29
Tabla# 14: Resultados	30
Tabla# 15: Resultados	31
Tabla# 16: Comparación PIB y BC	55
Tabla# 17: Regresión del PIB como variable dependiente y la Balanza Comercial como variable independiente.	57

Tabla# 18: Pobreza por ingresos por ciudades59

Tabla# 19: Ranking Empresarial77

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico #1: Resultados	14
Gráfico #2: Resultados	16
Gráfico #3: Resultados	17
Gráfico #4: Resultados	18
Gráfico #5: Resultados	20
Gráfico #6: Resultados	21
Gráfico #7: Resultados	22
Gráfico #8: Resultados	24
Gráfico #9: Resultados	25
Gráfico #10: Resultados	26
Gráfico #11: Resultados	28
Gráfico #12: Resultados	29
Gráfico #13: Resultados	31
Gráfico #14: Resultados	32
Gráfico #15: Clasificación de empresas Nacionales	47
Gráfico #16: Clasificación de mezcla étnica de Guayaquil	52
Gráfico #17: Comportamiento del PIB	56
Gráfico #18: Evolución de la Balanza Comercial	57

INDICE DE FIGURAS

Figura #1: Análisis del Macroentorno: Factores Externos	50
Figura #2: Análisis Microentorno	60
Figura #3: Las cinco fuerzas de Porter	57

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación hace un análisis sobre el impacto que ha tenido la expansión de las cadenas de supermercados en las mipymes de la Ciudadela Los Esteros, en el sur de Guayaquil.

En una sociedad cada vez más globalizada han aumentado el número de cadenas de supermercados y van desplazándose en sectores vulnerables que poco a poco han ido desarrollándose gracias a estas empresas. Con el aumento de estas cadenas de supermercados las mipymes se han visto amenazadas, por lo que en el presente trabajo se propuso realizar una investigación con metodología descriptiva en la cual, primero, se examinan las características del problema haciendo un estudio del ambiente macro y micro para posteriormente elaborar la técnica de recolección de datos

Luego de recaudar información por medio de un cuestionario prediseñado a los propietarios de las mipymes se logró determinar que efectivamente el ingreso de estas cadenas de supermercados al sector ha impactado negativamente a las mipymes pero ha aportado de manera positiva en el sector propuesto para la investigación

Palabras claves: Metodología descriptiva, canal moderno, canal tradicional, mipymes, retail.

ABSTRACT

This research project makes an analysis of the impact it has had the expansion of supermarkets in the MSMEs located in Los Esteros, south of Guayaquil.

In this globalized society has increased the number of supermarkets and the expansion of it on vulnerable sectors which have gradually been developed by these companies. With the increase of the supermarket chains MSMEs have been threatened, so the proposed for on this paper is to conduct the research with descriptive methodology which, first, the characteristics of the problem are examined by a study of the environment macro and micro to further develop the technique of data collection.

After collecting the information through a questionnaire for the owners of the MSMEs, it was determined that indeed the income from these supermarket chains sector has negatively impacted MSMEs but has contribute positively in the proposed research sector.

Keywords: Descriptive methodology, modern channel, traditional channel, MSMEs, retail.

RÉSUMÉ

Ce projet de recherche est une analyse de l'impact qu'il a eu l'expansion des supermarchés dans les MPME de Los Esteros, dans le sud de Guayaquil.

Dans une société de plus en plus mondialisé a augmenté le nombre de chaînes de supermarchés et aller voyager dans des secteurs vulnérables ont été progressivement mis au point par ces entreprises. Avec l'augmentation de ces chaînes de supermarchés MPME ont été menacés, donc dans ce papier, la propos de mener des recherches à la méthodologie descriptive qui, d'abord, les caractéristiques du problème sont examinées par une étude de la macro environnement et micro de développer davantage la technique de collecte de données

Après la collecte d'informations par le biais d'un pré-propriétaires MPME questionnaire, il a été déterminé que l'effet revenu de ces chaînes de supermarchés secteur a un impact négatif sur les MPME, mais a contribué de manière positive dans le secteur de la recherche proposée.

Mots-clés: méthodologie descriptive, canal moderne, le canal traditionnel, MPME, détail.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

La primera cadena de supermercado en Guayaquil fue Corporación El Rosado, quien abrió sus puertas en la década de los cuarenta. A partir de la creación de supermercado incrementaron los negocios de ventas de víveres.

De acuerdo con Traill (2006), durante los últimos veinte años la línea de supermercados se ha ido extendiendo de manera acelerada y el argumento es que los supermercados no son más los lugares donde sólo las personas con mejor posición económica compran. Estas cadenas de supermercados se han extendido desde las zonas más exclusivas de principales ciudades a las zonas más pobres y pueblos mucho más pequeños. Esto ha ocurrido en respuesta a un número de fuerzas, muchos de ellos relacionados entre sí: el aumento de los ingresos (también asociada con mayor participación de los bienes de consumo duraderos como refrigeradores y automóviles que facilitan compras en el supermercado), la urbanización, la mayor participación femenina en la fuerza laboral (aumento en el costo de oportunidad del tiempo) impulsado por la globalización de los medios y la publicidad.

La rápida expansión de las cadenas de supermercados no solo se resalta en Ecuador sino también en el resto de países de Latinoamérica. Según

Reardon (2002), los perdedores en este crecimiento de los supermercados han sido los pequeños comercios tradicionales como las tiendas y mercados. Un ejemplo es la salida de 64,198 pequeños negocios en el mercado de Argentina entre 1984 y 1993 y asimismo, 5.240 pequeños negocios cerraron en Chile entre los años de 1991 y 1995. Para él los ganadores han sido los supermercados y las cadenas de tiendas de autoservicios más pequeños. Los que se han podido mantener en un estado medio son los negocios de la calle y las tiendas especializadas de frutas frescas y vegetales, conocidas en Ecuador como los mercados, ya que el consumidor ha preferido mantenerse en estos tenderos al momento de adquirir los tipos de productos antes mencionados.

Para esta autora, esto tiene un efecto dominó y poco a poco las multinacionales empiezan a desplazarse a diferentes mercados buscando más terrenos competitivos. Así han logrado posicionarse los gigantes globales como Wal-Mart, Carrefour y Ahold, logrando desplazar en ciertos países latinoamericanos los supermercados nacionales.

1.2 DELIMITACIÓN DEL TEMA

La presente investigación fue realizada en Ecuador, en la Provincia del Guayas y será en el sector sur de la ciudad de Guayaquil en la Ciudadela Los Esteros.

El tiempo considerado para la investigación fue de los últimos 3 años, así se podrá analizar mediante la investigación, entrevistas y recopilación de

información el crecimiento de las cadenas de supermercados y la incidencia que han tenido en las mipymes¹.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La distribución comercial de las cadenas de supermercados y comerciantes minoristas es uno de los principales promotores de la actividad económica de Guayaquil. A través de esta investigación se busca analizar el crecimiento actual de los principales supermercados de la zona urbana de la ciudad y como esto ha afectado a los pequeños establecimientos independientes. Las empresas están adoptando diferentes estrategias de posicionamiento y día a día van creciendo con mayor intensidad, provocando una limitante a los negocios de los comerciantes minoristas.

Para los comerciantes minoristas la intensidad de la competencia que han tenido en los últimos años ha ido incrementando ya que las grandes cadenas de supermercados han ido desarrollando los mini comisariatos, que se encuentran en zonas subdesarrolladas de la ciudad, los cuales afectan y van desplazando los pequeños negocios independientes.

Este fuerte acaparamiento del mercado impacta directamente a la sociedad con aspectos negativos y positivos. Entre los negativos existe la limitación de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Mediante esta investigación, también se desea presentar a la urbe de Guayaquil las ventajas y

¹ MIPyMES: Micro pequeñas y medianas empresas

desventajas de iniciar una actividad económica como un negocio de abarrotes, además captar la atención de las instituciones financieras para poder implementar diferentes opciones de planes de negocios para los futuros microempresarios.

Es evidente la atracción de los consumidores hacia las diferentes estrategias que han implementado las cadenas de supermercados para la fidelización de sus clientes y esto ha ido ocasionando un enfrentamiento directo entre las pequeñas y grandes empresas.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años la globalización comercial ha ido de la mano con la expansión de las grandes cadenas de supermercados que poco a poco han ido arrasando con los negocios de comerciantes minoristas.

La acelerada expansión de los supermercados a nivel mundial se atribuye a la integración de los países en organismos internacionales como MERCOSUR, Unión Europea y también a los tratados que se realizan tales como el TLC². Estos tratados ayudan al desarrollo de las grandes cadenas pero existe una interrogante, ¿Qué sucede con los pequeños negocios de los comerciantes minoristas? En Ecuador, según el INEC³ (2010), existen un aproximado de 210 tiendas por cada 100.000 habitantes, en el que Guayaquil

² TLC: Tratado de Libre Comercio

³ INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

lleva la mayor participación, con un 28%, esta cifra indica una alta densidad de este tipo de negocios en la ciudad e incide directamente en la rentabilidad de los mismos y a el alto costo que debe pagar el consumidor por el producto.

Según el INEC (2010), informa que la PEA⁴ de Guayaquil es de 1.119,720 de los cuales existen 462.493 subempleados. Los empleados informales representan el 46.5% de los cuales el 47.4% son hombres y el otro 45.2% son mujeres.

Este estudio nos indica la fuerza que tiene el comercio informal en Guayaquil. Como menciona Cleri (2007), encontramos las debilidades que tienen estos pequeños negocios, y son puntos importantes a considerar como el hecho de que las tiendas no cuentan con una planificación ni una visión clara del negocio, el negocio es manejado de manera improvisada, no utilizan ningún tipo de tecnología para controlar el stock y tienen dificultad en el abastecimiento del mismo, además que no cuentan con ningún tipo de capacitación para atender el negocio ni tampoco conocimientos sobre la atención al cliente.

Todos las debilidades mencionadas son fortalezas para los establecimientos de las cadenas de supermercados, ya que estos cuentan con locales con tecnología, comodidad necesaria para las familias que realizan sus compras en este tipo de firmas comerciales, sin dejar a un lado las variedad de productos ofertados y por si no fuera poco muchos de los establecimientos

⁴ PEA: Población Económicamente Activa

están dentro de centros comerciales lo cual los hace mucho más atractivos para el consumidor.

El comercio de las mipymes aún podría perdurar muchos años si fueran más eficientes y logran mantener o disminuir sus costes y eliminar los intermediarios de la cadena de distribución.

1.5 DECLARACIÓN INTERROGATIVA

- Variable: Impacto socio-económico
- Variable: Calidad de vida

Espacio: Ciudadela Los Esteros

¿Cómo influye la expansión de cadenas de supermercados a los negocios de comerciantes minoristas en la Ciudadela Los Esteros?

1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿De qué manera impacta la expansión de cadenas de supermercados en las mipymes?
- ¿Es posible que con la expansión de las cadenas de supermercados desaparezcan las mipymes?

1.7 OBJETIVO GENERAL

Analizar el ingreso de las cadenas de supermercados en la Ciudadela Los Esteros y la incidencia que tienen en las mipymes con el fin de determinar si estas necesitan desarrollar estrategias de mercado para ser competitivas.

1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los niveles de venta de los comerciantes minoristas en el sector propuesto para la investigación.
- Identificar el impacto social y económico que ha tenido el sector a partir del ingreso de las cadenas de supermercado.
- Identificar las características de las empresas menos vulnerables a la expansión de las cadenas de supermercados

1.9 CONTRIBUCION POTENCIAL DEL PROYECTO

- 1- Mejorar la cultura empresarial en Ecuador para futuras inversiones
- 2- Entender las necesidades del consumidor para innovar y crear estrategias de crecimiento para las pymes.
- 3- Conocer resultados de la contribución de empleo en el sector en donde se posiciona una cadena de supermercados
- 4- Realizar un estudio a fondo de la demanda insatisfecha y la oferta existente en la zona que se realiza el proyecto

1.10 HIPOTESIS GENERAL

La expansión de las cadenas de supermercados afecta directamente a las mipymes, en el ámbito económico pero contribuyen al desarrollo del sector donde se encuentran ubicadas. Por medio de estrategias que se plantean, las mipymes podrán desarrollar su actividad económica formando alianzas estratégicas para contrarrestar el cierre de las pequeñas negocios independientes

1.11 HIPOTESIS ESPECÍFICAS

- Si las mipymes no cuentan con una planificación estratégica adecuada su actividad económica no puede desarrollarse frente a las cadenas de supermercados.
- Al establecer alianzas estratégicas con otras mipymes y tomar ventaja de las oportunidades que se les brinda a las microempresas estas están aptas para competir frente a las diferentes cadenas

CAPITULO II

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

La investigación de mercado nos permite tener visibilidad del comportamiento o reacción tanto de los oferentes como de los demandantes ante los cambios que puedan ocurrir dentro de las actividades económicas de un determinado sector a través de un esquema simple de datos comparativos.(Malhotra, 2008).

Considerando que nuestro principal objetivo es analizar el crecimiento de un sector económico es necesario realizar un estudio del sector propuesto para la investigación. La investigación de mercado para Hair, Bush & Ortinau (2010), “es un proceso sistemático. Las tareas de este proceso comprenden diseñar métodos para recopilar información, administrar la recolección de información, analizar e interpretar los resultados” (p.4).

Para cumplir con los objetivos de este proyecto de investigación es necesario, primero, conocer el mercado actual y la situación de las mipymes frente a la entrada de las cadenas de supermercados. Esto implica que la presente investigación se acoja al método descriptivo.

Según Salkind (1997), el propósito de la investigación descriptiva es detallar la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio, es decir, podemos obtener información que nos permita conocer el impacto que ha tenido la entrada de las grandes cadenas en las actividades de los minoristas.

2.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque que se escogió para este proyecto es cuantitativo, ya que se pretende recolectar datos para medir las variables expuestas en este proyecto, esta trae consigo la afirmación o negación de las preguntas de investigación expuestas en este estudio (Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P., 2006). Además, se pretende establecer si existe o no una relación entre una variable y un determinado fenómeno, lo cual solo se puede lograr a través del enfoque cuantitativo.

2.3 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica usada para esta investigación es la encuesta. Por medio de esta técnica se puede analizar directamente las características que puedan tener la población que se elige para la investigación. Adicionalmente permite examinar diferentes factores como los comportamientos, actitudes, creencias, prejuicios, preferencias y opiniones. (Salkind,1997)

2.4 LA ENCUESTA

La encuesta es un tipo de investigación para obtener información. Consiste en formular un cuestionario con preguntas que permitan conocer la situación u opinión de una muestra sobre un determinado asunto y reflejarla mediante datos estadísticos. (Quintero, P. & Velázquez S., 2009)

La encuesta tiene dos características básicas que la diferencian del resto de métodos de recolección de datos. La primera, recoge información proporcionada verbalmente o por escrito por un informante mediante un cuestionario estructurado. La segunda, utiliza muestras de la población objeto de estudio (Alvira, 2011).

Existen varios tipos de encuestas, las más frecuentes son la personal, la omnibus, la postal, la telefónica, y la on-line. En esta investigación se utilizó un tipo de encuesta personal, esta encuesta se desarrolló mediante una entrevista encuestado-encuestador de manera personal e individual a cada uno de los propietarios de las mipymes.

2.5 POBLACION Y LA MUESTRA

Para realizar la investigación se necesitaba evaluar un sector donde las cadenas de supermercados hayan comenzado sus operaciones recientemente

con el fin de poder evaluar el impacto que estas tuvieron sobre los comerciantes minoristas.

Dada la limitación de recursos que necesitaba este proyecto de investigación se realizó una muestra no aleatoria en la Ciudadela Los Esteros, sector que cumple con las características de lo descrito en el párrafo anterior. Esta encuesta está enfocada a los propietarios de las mipymes del sector Los Esteros y además se consideró tres mipymes que se ven directamente afectadas por su ubicación en la Ciudadela Santiaguito Roldos y Ciudadela Santa Mónica.

La población total es de 51 mipymes. De este número de negocios se cogió una muestra aleatoria utilizando la formula siguiente: (Suarez, 2011)

n= El tamaños de la muestra

N= El tamaño de la población

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor de confianza que, si no tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador

e= Limite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Tabla# 1. Tamaño de la muestra

Datos

N= 51
Z= 1.96
p= 0.5
q= 0.5
e= 0.05

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (51)}{(0.03)^2 (51-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$
$$n = \frac{49,98}{3,98}$$

n= 13

Elaborado por: Autora

Por medio de la fórmula que indica por Suarez (2011), se establece una muestra de 13 mipymes las que serán encuestadas.

2.6 DESARROLLO DE LA ENCUESTA

1- ¿Cuál es el giro de su negocio?

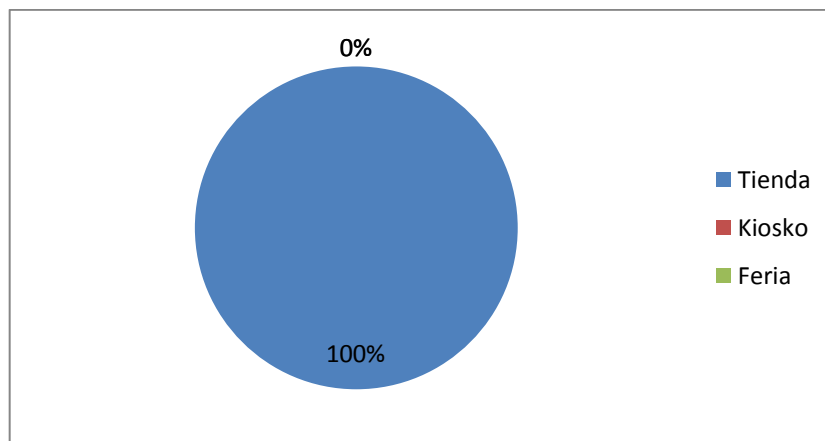
Tabla# 2. Resultados.

Respuesta	Frecuencia	%
Tienda	13	100%
Kiosko	0	0%
Feria	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Grafico# 1. Resultados.



Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

El 100% de los propietarios de las mipymes encuestadas consideran el negocio como una tienda, en las que algunas realizan ventas al por menor y otras al por mayor.

2- ¿Hace cuántos años tiene el negocio?

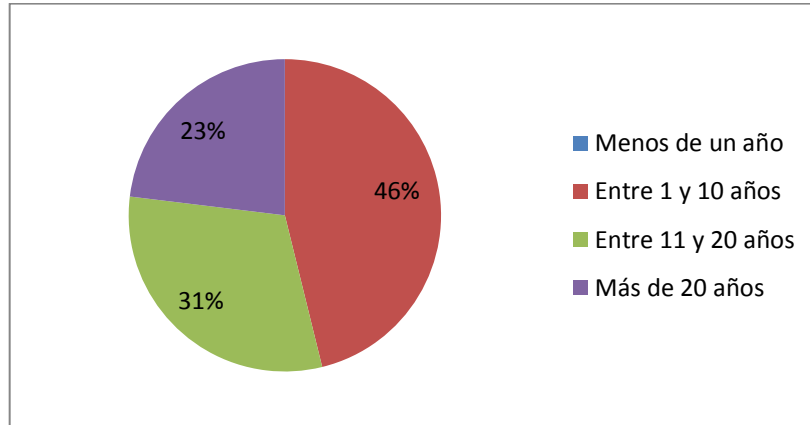
Tabla# 3. Resultados.

Respuesta	Frecuencia	%
Menos de un año	0	0%
Entre 1 y 10 años	6	46%
Entre 11 y 20 años	4	31%
Más de 20 años	3	23%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Grafico# 2. Resultados.



Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Ninguno de los propietarios de las mipymes encuestadas tiene menos de 1 año desarrollando su actividad, el 46% tiene entre 1 a 10 años, el 31% tiene entre 11 y 20 años, el 23% tiene más de 20 años.

3- ¿Con que líneas inicio su negocio?

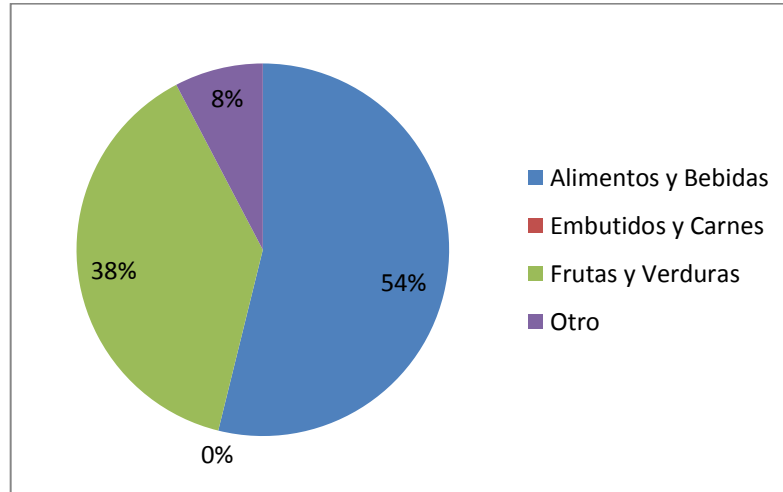
Tabla# 4. Resultados.

Respuesta	Frecuencia	%
Alimentos y Bebidas	7	54%
Embutidos y Carnes	0	0%
Frutas y Verduras	5	38%
Otro	1	8%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Grafico# 3. Resultados.



Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

De las mipymes encuestadas, el 54% inició sus actividades con la línea de alimentos y bebidas, ninguna inicio con la venta de embutidos y carnes, la segunda línea más común con la que iniciaron las mipymes es frutas y verduras y fue de un 38%, el otro 8% de las mipymes indicaron que iniciaron con otras actividades.

4- Desde que iniciaron sus actividades las cadenas de supermercados en la Ciudadela Los Esteros: ¿Se han registrado variaciones en la venta?

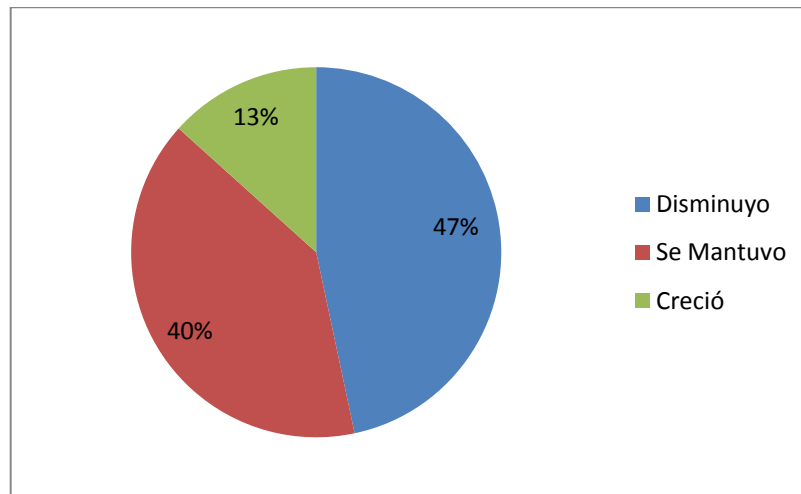
Tabla# 5. Resultados.

Respuesta	Frecuencia	%
Disminuyo	7	47%
Se Mantuvo	6	40%
Creció	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Grafico# 4. Resultados.



Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

La mayoría de las mipymes (un 47%) revelaron que sus ventas disminuyeron pero esto está estrictamente relacionado a la ubicación del local a la cadena de supermercado, aquellas que indicaron que sus ventas se mantuvieron (un 47%) fueron las que estaban más alejadas estaban en relación al autoservicio y los propietarios de las mipymes que indicaron que sus ventas crecieron explicaron que fue debido a que no solo venden alimentos sino que tienen una diversidad de productos.

5- ¿Cuáles son las principales líneas de productos en las que hubo variaciones de ventas?

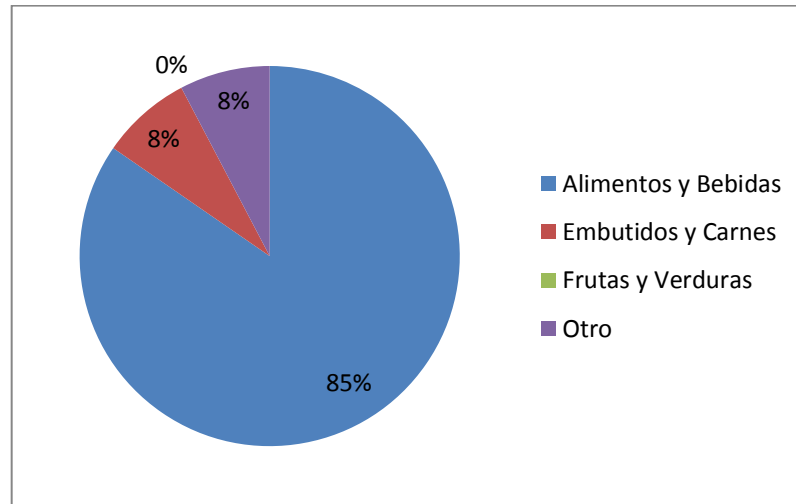
Tabla# 6. Resultados.

Respuesta	Frecuencia	%
Alimentos y Bebidas	11	85%
Embutidos y Carnes	1	8%
Frutas y Verduras	0	0%
Otro	1	8%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Grafico# 5. Resultados.



Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Alimentos y bebidas fue la línea de productos que más variación tuvo con un 85%, las frutas y verduras no tuvieron variaciones, los dueños de las tiendas indican que las frutas y verduras no tienen variaciones ya que dentro de los supermercados se las consiguen por un valor más alto y no siempre se venden por unidades, mientras que los embutidos registran una variación de 8%.

6- ¿Sigue siendo rentable su negocio?

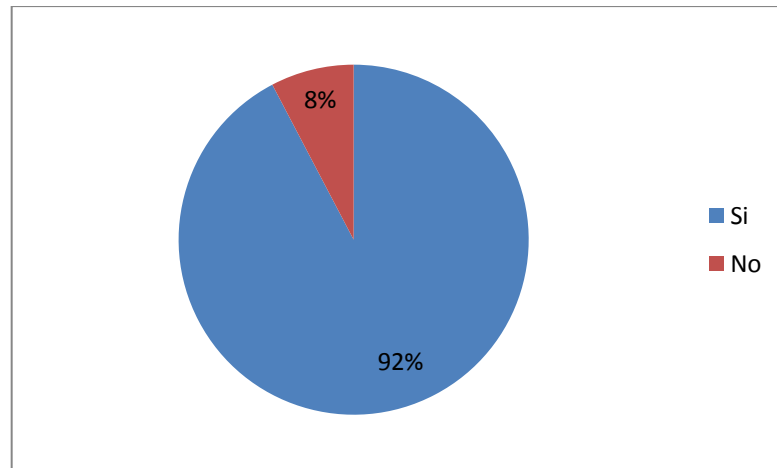
Tabla# 7. Resultados.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	12	92%
No	1	8%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Grafico# 6. Resultados.



Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

A la mayoría de los propietarios de las tiendas (92%) perciben a su negocio como rentable pese a la entrada de los autoservicios. Mientras que solamente el 8% considera que su negocio dejó de ser rentable debido a la competencia con los autoservicios.

7- ¿Cuántas personas se ocupan del negocio?

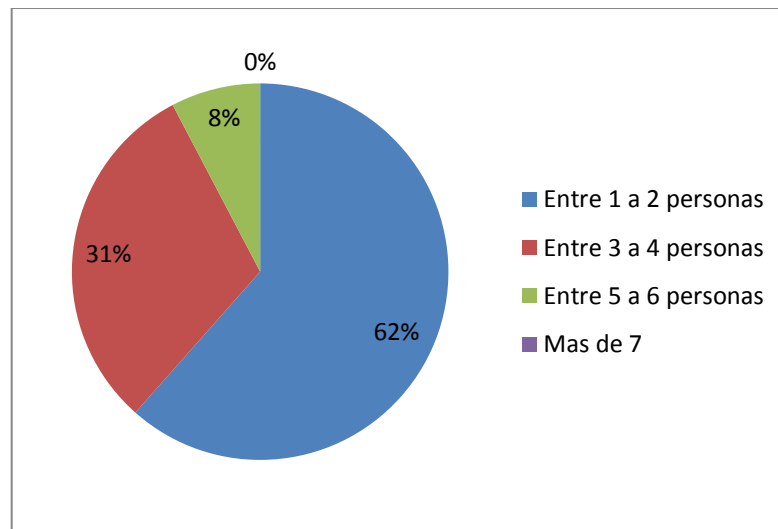
Tabla# 8. Resultados.

Respuesta	Frecuencia	%
Entre 1 a 2 personas	8	62%
Entre 3 a 4 personas	4	31%
Entre 5 a 6 personas	1	8%
Mas de 7	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Grafico# 7. Resultados.



Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

El tamaño típico de una tienda en los barrios de la ciudad de Guayaquil se la puede definir como pequeña tomando en cuenta las personas que emplea: en el 62% de los casos estas no superan los tres dependientes. Igualmente, es importante destacar que por cada 10 tiendas dentro de un barrio, al menos una emplea más de cuatro personas, lo que indica que sí existen tiendas que se pueden considerar como medianas empresas.

8- ¿Cuántas personas dependen del negocio?

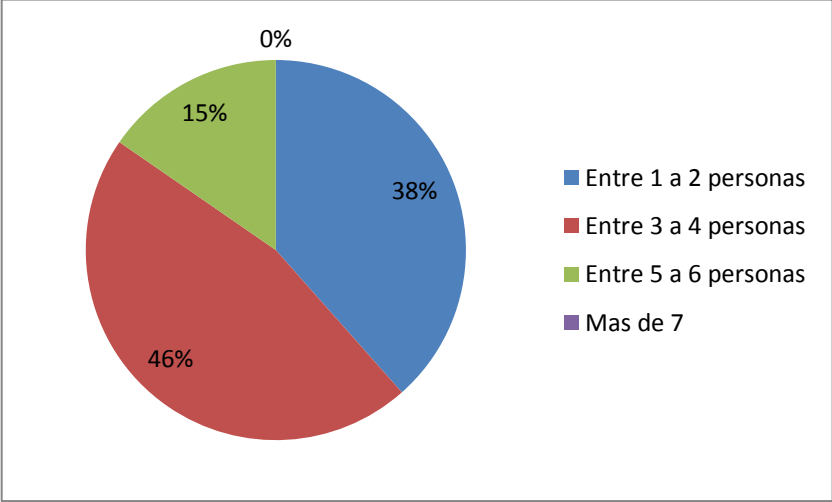
Tabla# 9. Resultados.

Respuesta	Frecuencia	%
Entre 1 a 2 personas	5	38%
Entre 3 a 4 personas	6	46%
Entre 5 a 6 personas	2	15%
Mas de 7	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Grafico# 8. Resultados.



Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

El objetivo de esta pregunta era conocer a cuantas personas podría afectar en caso de que estos negocios dejen de ser rentables y lleguen a cerrar sus puertas. Un 46% de las mipymes mantienen entre 3 a 4 personas, mientras que el 38% indico que dependen entre 1 a 2 personas y en un escenario negativo el 15% de familias entre 5 a 6 personas también se verían afectadas.

9- ¿Cuál es el horario de trabajo?

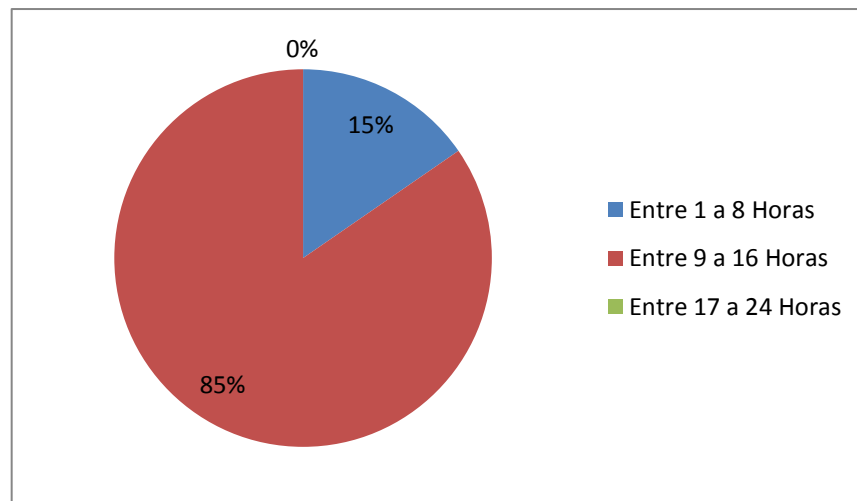
Tabla# 10. Resultados.

Respuesta	Frecuencia	%
Entre 1 a 8 Horas	2	15%
Entre 9 a 16 Horas	11	85%
Entre 17 a 24 Horas	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Grafico# 9. Resultados.



Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Generalmente estas empresas suelen ser familiares, es por esto que la gran mayoría (85%) trabaja más de 8 horas diarias y el 15% entre una a ocho horas,

siendo esto una fortaleza para estos negocios ya que tienen la independencia suficiente como para elegir sus horarios de trabajo.

10- ¿Quiénes son sus principales proveedores?

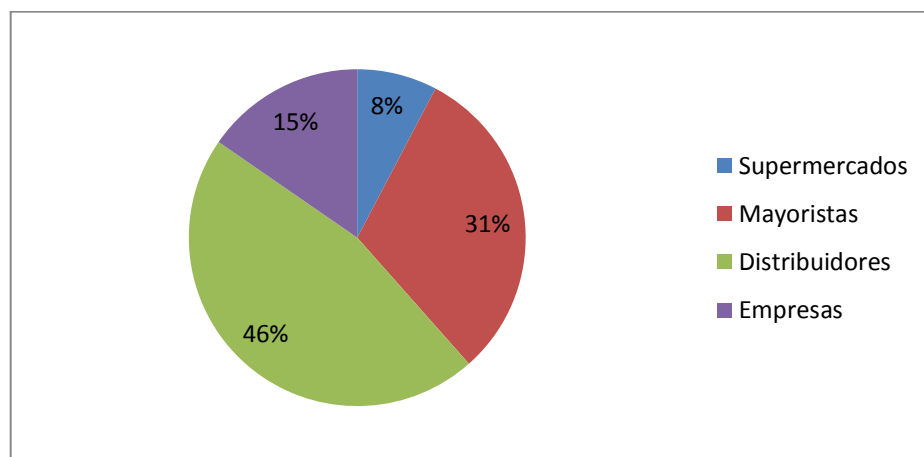
Tabla# 11. Resultados.

Respuesta	Frecuencia	%
Supermercados	1	8%
Mayoristas	4	31%
Distribuidores	6	46%
Empresas	2	15%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Grafico# 10. Resultados.



Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Los principales proveedores son los distribuidores, la razón para que lo sean es porque tienen la facilidad de llegar hasta los tenderos y ofrecen variedad de productos, mientras que en segundo lugar están los mayoristas con un 31%, son la segunda fuerza de proveedores porque ofrecen precios más atractivos para las mipymes, incluso mucho más atractivos que las mismas empresas dueños de las marcas de productos ofertados, por su poder de negociación. En tercer lugar están las empresas, quienes tienen que competir muchas veces por sus propias marcas con los mayoristas y distribuidores y entran en una especie de canibalismo de productos. Solo el 8% se abastece con los supermercados o en tiendas que venden al por mayor.

11-¿Conoce usted los precios de la competencia?

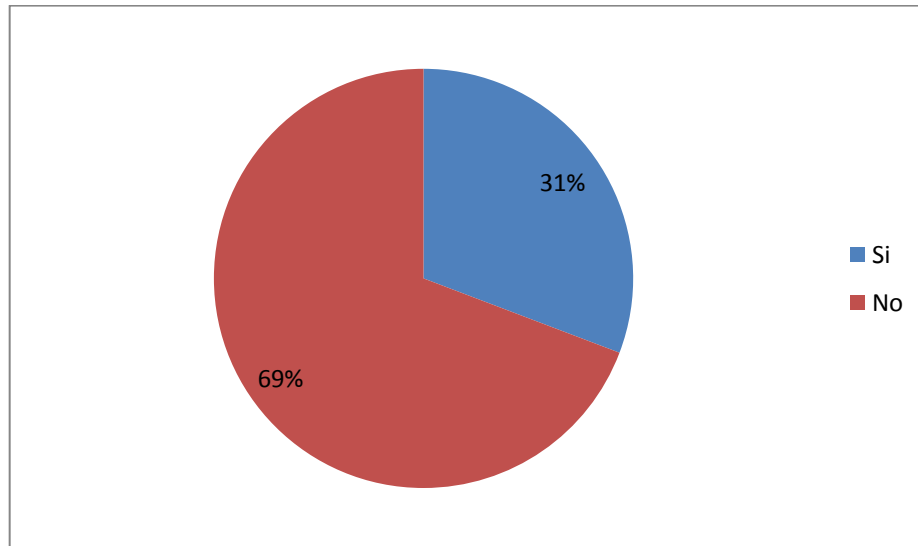
Tabla# 12. Resultados.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	4	31%
No	9	69%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Grafico# 11. Resultados.



Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Conocer los precios de la competencia les permite a las mipymes estar conscientes si es necesario tener un plan de acción para poder acaparar una parte de los clientes. En este caso el 69% no conoce cuales son los precios de la competencia, mientras que el otro 31% considera que no es necesario conocerlos.

12-¿Cuál es la principal característica de su negocio que lo haga diferente respecto a otros establecimientos?

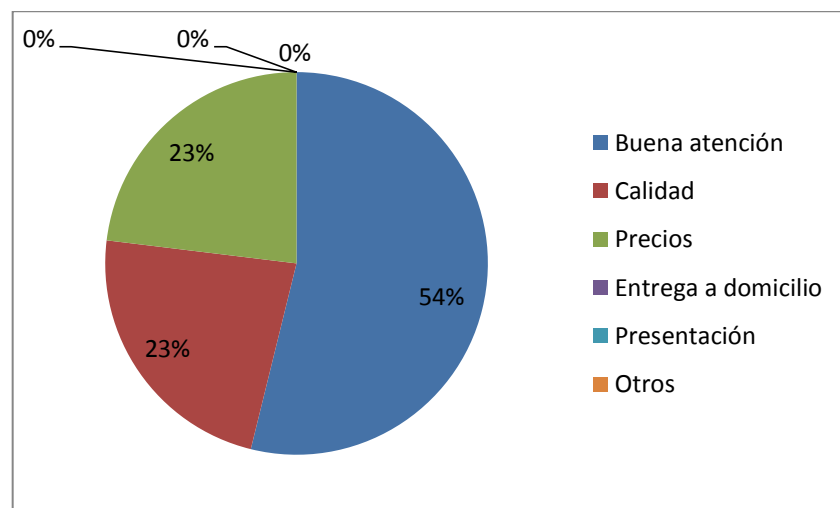
Tabla# 13. Resultados.

Respuesta	Frecuencia	%
Buena atención	7	54%
Calidad	3	23%
Precios	3	23%
Entrega a domicilio	0	0%
Presentación	0	0%
Otros	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Grafico# 12. Resultados.



Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Esta pregunta permite saber si las mipymes tienen alguna ventaja competitiva frente a la competencia que les permita sobrevivir en el mercado. La mayoría de los propietarios cree que la cualidad ms importante es la atención al cliente.

13-¿Contribuye usted con el RISE (Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano)?

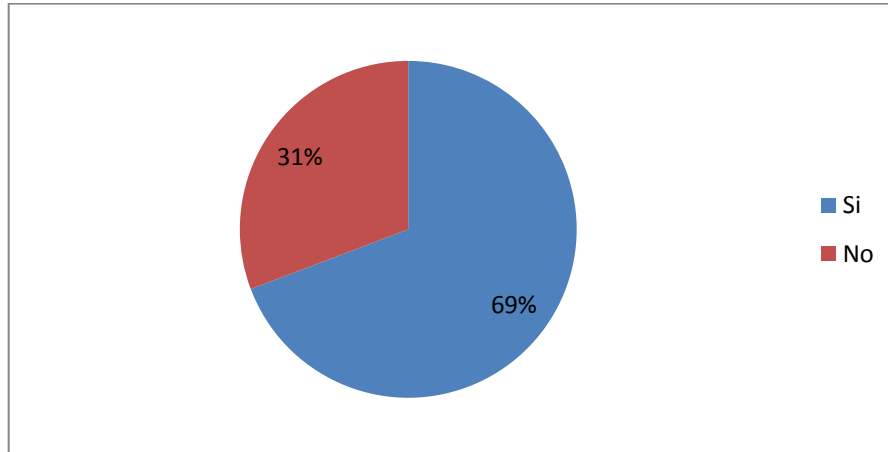
Tabla# 14. Resultados.

Respuesta	Frecuencia	%
Si	9	69%
No	4	31%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Grafico# 13. Resultados.



Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

El 69% de los propietarios de las mipymes si contribuye con el RISE, lo que permite entender el porcentaje de formalidad que existe en el comercio minorista dentro de un barrio de la ciudad de Guayaquil.

14- ¿Cómo repone sus ventas?

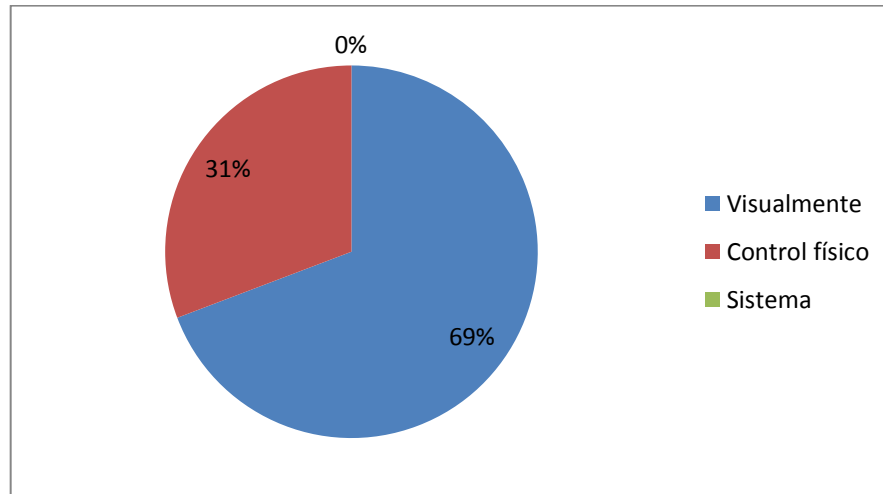
Tabla# 15. Resultados.

Respuesta	Frecuencia	%
Visualmente	9	69%
Control físico	4	31%
Sistema	0	0%
Total	13	100%

Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

Grafico# 14. Resultados.



Fuente: Encuesta a mipymes de la Ciudadela Los Esteros

Elaborado por: Autora

El objetivo de esta pregunta es saber la infraestructura tecnológica de los tenderos y por la información recopilada es evidente que existe una alta tasa de déficit tecnológico debido a que ningún tendero trabaja con un sistema que ayude a controlar su mercadería y la una gran parte de estos establecimientos (69%) lo hace visualmente.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1 MARCO HISTÓRICO

3.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DEL COMERCIO

El comercio es una actividad económica y social que implica una transacción que se da con la finalidad de comprar o vender un producto o un servicio. Quien sea participe en el comercio puede adquirir los bienes y servicios para su uso, venta o para transformación del mismo. Existen diferentes tipos de comercio entre los principales están: comercio minorista, comercio mayorista que son parte del comercio interno, y el comercio de exportación e importación pertenecen al comercio exterior. (Sánchez, 1993)

El comercio interno son las actividades comerciales que realizan dentro de un país. Según la Ley de Ordenación de Comercio Minorista (1996), El comercio minorista es aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículo a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no un establecimiento.

El comercio mayorista se lo puede definir como el comercio que compra o vende mercancías en cantidades mayores y generalmente el comprador no es el consumidor final. También se compra la mercancía para transformarla y hacer de ella uso como materia prima para luego llegar a un producto final y poder vender.

Resico (2009), define el comercio exterior como el intercambio de bienes, servicios y capital a través de las fronteras nacionales. El objetivo del comercio de exportación e importación desde un punto de vista capitalista, es de obtener mayores ganancias y adquirir mercado fuera de las fronteras del país donde se encuentre. Es una lucha constante para conquista de mercados mundiales.

La historia del comercio inicia aproximadamente en el siglo XI con los Fenicios, ya que fueron comerciantes que desarrollaron un extenso imperio casi como un subproducto de su mercancía de calidad y de sus rutas comerciales. Los Fenicios construyeron barcos de vela resistentes y fueron excelentes navegantes, contaron con numerosas flotas, que en su momento les sirvieron para transportar materia prima, metales como el estaño, oro y cobre, productos manufacturados por ellos, piedras preciosas e inclusive esclavos a todas las playas que bordeaban el Mar Mediterráneo. El comercio les permitió expandirse en diferentes lugares del continente europeo y eran conocidos como los dueños del Mediterráneo. (Hidalgo, 1998)

3.1.2 RESEÑA HISTORICA DE LOS SUPERMERCADOS EN EL MUNDO

Hoy en día se considera que ir a una tienda de supermercado es algo cotidiano para los consumidores, pero la verdad es que cien años atrás hacer las compras no era tan fácil. Comprar los alimentos incluía parar en una tercena, panadería, mercadillos y tiendas especializadas en vender un solo tipo de producto.

En 1916, en Tennessee, Clarence Saunders abrió la primera mini tienda de supermercado llamada Piggly Wiggly la cual fue el asombro para la comunidad ya que por primera vez los clientes recibían canastas para cargar los productos que podían elegir según sus preferencias. En poco tiempo este método fue conocido y se expandió rápidamente en Estados Unidos.

La definición que le da Zimmerman (1959), determina que “un supermercado es un establecimiento de ventas al detalle con muchas secciones, que vende comestibles y otras mercancías, de propiedad total del que lo lleva o bien funcionando por concesión, con un espacio adecuado para el estacionamiento de coches y haciendo un mínimo de 250,000.00 dólares al año. La sección de ultramarinos debe funcionar sobre la base del autoservicio”.

3.1.3 RESEÑA HISTORICA DE LOS SUPERMERCADOS EN ECUADOR

En los años de 1930, por la necesidad de satisfacer las necesidades y las exigencias de los clientes se empiezan a crear los supermercados, en donde por la novedad de que el cliente podía elegir entre diversos productos ofertados sin esperar a una persona que lo atienda como lo hacían en las pequeñas negocios independientes de comerciantes minoristas hizo que los supermercados tuvieran éxito inmediato en el mercado.

La panadería, restaurante, importadora y luego supermercado conocida como Corporación El Rosado fue un visionario proyecto que dio resultado y llegó a ser una de las principales cadenas de supermercados a nivel nacional. Hoy Corporación El Rosado es la cuarta empresa con mayores ingresos en Ecuador, según la revista Vistazo.

Corporación La Favorita inicio en 1957 con una pequeña bodega de jabones, velas y artículos importados. Poco a poco empezó a expandirse en el mercado ecuatoriano, abriendo sus locales en centros comerciales, siguiendo una tendencia muy parecida a la que se vivía en Estados Unidos. Gracias a sus decisiones acertadas, ideas claras y organización Corporación La Favorita hoy es la segunda empresa con mayores ingresos en Ecuador. Cuenta con aproximadamente dieciocho filiales entre los que se encuentran líneas para el hogar, ferreterías, jugueterías, panadería entre otros. La Favorita decidió crear marcas propias después de un incendio que afectó a sus bodegas y ha sido una vez más una decisión acertada.

3.2 MARCO TEÓRICO

3.2.1 VULNERABILIDAD DE LAS MIPYMES

Ruiz (2012), establece la teoría del poder de mercado es la capacidad de una empresa para incrementar sus precios unilateralmente por encima de los del mercado y de forma definitiva sin que las pérdidas en venta hagan que esta conducta resulte anticompetitiva. En Ecuador quienes manejan el mercado minorista y el de los alimentos son las grandes cadenas de supermercados, quienes han formado un oligopolio, impidiendo la entrada de nuevos competidores al mercado nacional.

Corporación El Rosado y Corporación La Favorita son las que manejan el mayor volumen de ventas minoristas, pero a su vez se ha convertido en parte esencial en el mercado para los consumidores a nivel nacional. Por ser estos quienes controlan la mayoría del mercado, los proveedores no tienden a subir los precios de sus productos así que esto ayuda a mantener precios bajos por ende obligan también a comerciantes minoristas de tiendas independientes a mantener sus precios. Además los productos que se comercializan en estos establecimientos han buscado alternativas externas, lo que a su vez aumenta la competencia entre productos y obliga a mantener los precios e inclusive a bajarlos.

3.2.2 POSICI

3.2.3 ONAMIENTO

Según Fajardo (2008), La mejor definición para Posicionamiento es lugar que ocupa una marca, empresa o producto en la mente del consumidor. Es la imagen percibida por los clientes o consumidores por tanto es un análisis interno y externo para lograr proyectar una buena imagen a los consumidores. Por ejemplo Nestlé vende diversas líneas de productos en las cuales al menos cinco de cada categoría cuenta con posición exclusiva.

Hay tres principales cadenas de supermercados que cuentan con un posicionamiento exclusivo en el mercado ecuatoriano. Corporación El Rosado que es más recordado por “Siempre de todo a menor precio”, Corporación La Favorita con su slogan “El placer de comprar” y Tia “Calidad variedad y economía”. La diferenciación es la estrategia de posicionamiento entre estos establecimientos, las distinciones son reales y percepciones que tendrán los clientes según su experiencia dentro de los establecimientos.

3.3 MARCO CONCEPTUAL

3.3.1 CANAL MODERNO Y CANAL TRADICIONAL

Según Cruz (1999), dentro del canal moderno existen grandes grupos de retailers, corporaciones y franquicias. Este canal se divide en subcanales que son los autoservicios y farmacias.

Cada uno de los subcanales se divide en diferentes formatos de establecimientos. El subcanal de autoservicios se divide en supermercados, hipermercados y bodegas. La subcadena de farmacias comprende farmacias independientes y farmacias pertenecientes a cadenas. Por último, existe la cadena de conveniencia que se compone de diversas tiendas que sean de conveniencia.

El canal tradicional se divide en subcanales como mayoristas y distribuidores. Estos son los que se encargan de generar una atención con los pequeños negocios que generalmente son manejados por familias y venden productos de primera necesidad. (Cruz, 1999). En Ecuador son más conocidos como “tiendas de barrio”.

3.3.1.1 AUTOSERVICIOS: OPORTUNIDADES Y BENEFICIOS

Para Cruz (1999), los autoservicios, más conocidos como supermercados, presentan un campo lleno de varias oportunidades en el mercado ecuatoriano en las cuales encontramos:

- Altas barreras de entrada para nuevas empresas
- Baja competencia
- Plan de expansión a nivel nacional
- Aceptable acogida por consumidores

Un estudio de mercado puede descifrar todas las inquietudes que puedan tener los autoservicios y a partir de esta información poder tomar decisiones correctas que sea beneficiosa tanto para la empresa como para el cliente. Los beneficios que los supermercados ofrecen a sus clientes y que les permite un crecimiento estable, son las instalaciones modernas, limpias, amplias, con aire acondicionado y música de fondo. Además que cada negocio cuenta con estrategias para lograr captar a los clientes, entre estos las ofertas que realizan, la apertura de sus locales por más de ocho horas al día, tener productos varios que tengan alta rotación y pocos días de stock, tarjetas de afiliación a las cadenas, las promociones de acumulaciones de puntos para canjear premios. Estas son unas cuantas razones por las que el subcanal de autoservicios son preferidos por los clientes además que cuentan con diferentes servicios en un solo lugar este estable crecimiento les permite la expansión de sus locales por todo el país. En sí esto continúa siendo un beneficio para el cliente también ya que tiene acceso a estos establecimientos inclusive en zonas suburbanas del país.

3.3.1.2 TIPOS DE COMERCIO MINORISTAS DE ALIMENTOS

Según Reardon T. y Berdagué J.A. (2002), existen definiciones usadas a nivel global que pueden tener pequeñas diferencias por el paso de un país a otro, pero las diferencias son mínimas.

Existen cuatro tipos de de comercio minorista en América Latina. Primero, existen las “pequeñas tiendas independientes” y estos negocios son establecimientos de atención directa que ofrecen variedad de productos de

primera necesidad, víveres, productos de limpieza, productos escolares e incluso medicina básica.

Segundo, existen también “mercados tradicionales” conocidos como ferias o mercados al aire libre, estos generalmente son más comunes en la región sierra de Ecuador. Ofrecen productos artesanales como ponchos, sombreros, collares, artículos de lana y alpaca hechos a mano. Igualmente se puede conseguir todo tipo de frutas y verduras a un precio mucho menos que en cualquier supermercado. (Reardon T. y Berdagué J.A.,2002)

Tercero, están las “pequeñas tiendas de autoservicios”. Estas tiendas se van expandiendo por la formación de cadenas, ya sea dentro de la ciudad o a nivel nacional, como lo han ido haciendo las tiendas en las gasolineras. Generalmente son establecimientos que atienden más de quince horas en el día y cuentan con gran surtido de productos, principalmente de alimentos, bebidas y tabacos, habitualmente la comida es chatarra, comida rápida, comida enlatada y diferentes bebidas excepto bebidas alcohólicas ya que por decreto del estado Ecuatoriano no es permitido. Los precios suelen ser más altos que un supermercado pues ofrecen una atención con horarios más amplios. (Reardon T. y Berdagué J.A.,2002)

Cuarto, las “grandes cadenas de autoservicios”. Estas son más conocidas como hipermercados y supermercados, (Reardon T. y Berdagué J.A.,2002). En Ecuador la mayoría de estos establecimientos son cadenas, las cuales han logrado expandirse en todo el país. Son tiendas que tienen instalaciones modernas y amplias en donde el cliente puede decidir entre una gran variedad del mismo producto al precio que le convenga. No se limitan a la venta de alimentos y bebidas sino también incursionan en otras líneas, como artículos para el hogar, juguetes, artículos electrónicos, muebles, ferretería, perfumería,

revistas y libros, zapatería, ropa, papelería entre otros. Ofrecen diferentes alternativas de pagos, seguridad y numerosas áreas de pago.

Existe también otra manera de distribuir los productos, que es usada por los comerciantes minoritas para adquirir productos y posteriormente revenderlos. Los comerciantes compran directamente a las empresas productoras o por medio de algún centro de distribución para luego revenderlos a las pequeñas tiendas independientes.

Es importante considerar el análisis de las pymes ya que es uno de los principales factores para la generación de empleo en Ecuador. El Servicio de Rentas Internas (2010), afirma que las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base de desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

3.4 MARCO LEGAL

3.4.1 TEORÍA DEL OLIGOPOLIO

La teoría del oligopolio fue desarrollada en la corriente de las teorías clásicas. Esta se basa en el mercado dominado por un reducido número de empresas que controlan los precios. Las empresas están siempre pendientes de las estrategias que use la competencia debido al reducido número de

competidores las decisiones que tome una puede afectar a la otra, por tanto se intenta llegar al equilibrio en el cual ninguno de los oferentes se vea afectado.

El economista Cournot, conocido por su estudio de duopolios (Cournot, 1838, citado en Zofío, 2007) establece que en el mercado, la producción de las empresas no depende de sus propias decisiones sino en el comportamiento y las decisiones que tome el rival. Por esta razón se alcanza el equilibrio de mercado mediante el proceso en que ambas empresas acuerdan las cantidades de producción o de precio y sean convenientes para ambas.

Bertrand expone una teoría parecida a la de Cournot pero la diferencia es que los precios que establecen las empresas no dependen de sus propias decisiones, sino en las decisiones tomadas por el rival. (Zofío, J. et al. ,2007).

El modelo de Stackelberg se ajusta un poco más al mercado Ecuatoriano, en este modelo el autor explica que de acuerdo con la teoría base de Cournot, en el comportamiento empresarial la empresa A anticipa el comportamiento de la empresa B, o su rival, y fija su propia producción anticipando la producción del rival. Este modelo muestra que la empresa líder será aquella que anticipe el comportamiento del rival mientras que la otra empresa será seguidora y participara como sustituidora. Como consecuencia, la empresa líder no reajustará su producción a una mayor cantidad porque esto ocasionaría que la empresa rival reaccione y si aumenta también su producción llegaran al equilibrio expuesto por Cournot.

Frente a estas tres teorías del oligopolio de Cournot, Bertrand y Stackelberg la última mencionada se ajusta a la realidad que se vive Ecuador en el entorno empresarial de los supermercados. Corporación La Favorita y Corporación El Rosado han logrado crear un imperio en todo el país. Ambas compañías están en constante riña por ofrecer precios más atractivos para sus clientes. Son compañías consolidadas en el mercado hace varias décadas y es poco probable el ingreso de otra compañía de supermercados que sea su competencia. El caso de Supermercados Santa Isabel que, se explicará más adelante, demostró la fuerza que tienen estas empresas no solamente en el mercado sino también en los proveedores.

Por otro lado, tenemos también las mipymes que son una base fundamental para económica. El código de la Producción determina la definición de las mipymes como:

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES.- La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código. En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO DEL SECTOR

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MIPYMES

4.1.1 ASPECTOS GENERALES

Las micro, pequeñas y medianas empresas, o más conocidas por su acrónimo –MIPYMES-⁵, es un conjunto de empresas que se las agrupa por diferentes características como el número de empleados, facturación anual, capital social y nivel de producción. Estas MIPYME se destacan en diferentes tipos de actividades como:

- 2 Industrias manufactureras
- 3 Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca

⁵ El Código de Producción, Libro III, Capítulo I, Art. 53 establece: MIPyMe: Pequeñas y Medianas Empresas: Es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecen en el reglamento del Código de Producción.

- 4 Construcción
- 5 Actividades de alojamiento y de servicios de comida
- 6 Transporte y almacenamiento
- 7 Comercio al por mayor y al por menor
- 8 Actividades Inmobiliarias
- 9 Actividades de servicios administrativos y de apoyo

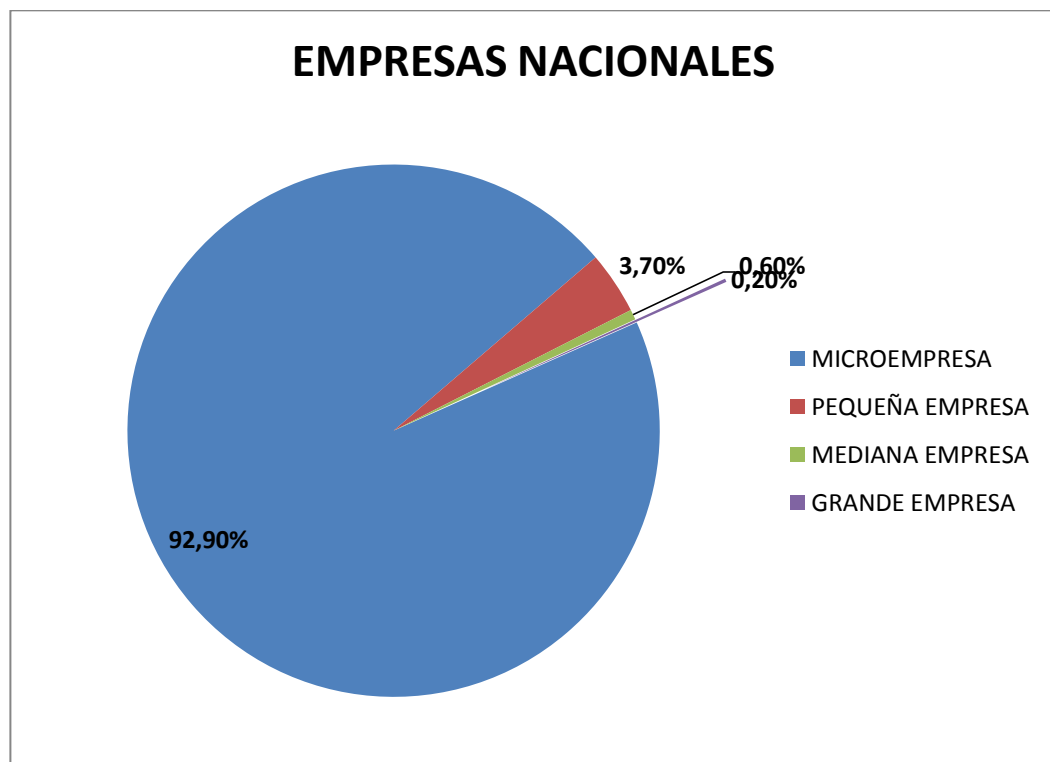
Las mipymes son empresas consideradas en desarrollo y requieren de estrategias globales de internacionalización, exigencias técnicas y calidad. Estas empresas poseen una característica importante que está centrada en el desarrollo social por su importante generación de empleo, ayuda a dinamizar la economía en el país, por su demanda de materias primas y transformación de productos con un valor agregado, así como también puede llegar a activar economías deprimidas en las ciudades o el sector donde se encuentren concentradas y además es flexible para asociarse en el mercado. Su producción, a diferencia a una grande empresa, puede realizar productos individualizados.

Están clasificadas en cuatro categorías. Primero, las microempresas, las cuales ocupan el mayor porcentaje en los negocios de Ecuador, tienen un volumen de venta menor a cien mil dólares y cuentan con un personal entre uno y nueve colaboradores. Segundo, las pequeñas empresas con un volumen de venta anual entre cien mil un dólares y un millón de dólares y cuentan con un personal entre diez a cuarenta y nueve empleados. Tercero, es considerada mediana empresa aquella que anualmente puede llegar a facturar entre un millón un dólares y cinco millones de dólares, contando con un personal entre cincuenta a ciento noventa y nueve personas. Por último, están las grandes

empresas que son aquellas que pueden llegar a facturar más de cinco millones un dólares y cuentan con más de doscientos trabajadores. (INEC, 2010)

La Cámara de la pequeña industria del Guayas, detalla según, el último Censo Nacional Económico 2010, existen 511.130 establecimientos, lo cuales 474.844 son micro empresas, 18.684 son pequeñas empresas. 3.180 son medianas empresas, 907 grandes empresas y 13.515 establecimientos de los cuales no existe información. El siguiente grafico muestra cómo están divididos.

Grafico# 15. Clasificación de empresas Nacionales.



Elaborado por: Autora

Fuente: INEC - Directorio de Empresas y Establecimientos 2012

Las ventajas de las mipymes es que tienen la una alta flexibilidad y capacidad para adaptarse al mercado logrando ajustarse a los posibles cambios que puedan haber en el mercado y por tanto podrían lograr sustituir las importaciones, generar empleo y ser partícipe del desarrollo social del sector en donde se encuentren, pueden impulsar y diversificar la oferta para mantenerse estables en el sector empresarial.

La creación de una mipyme también presenta dificultades internas que no permiten el desarrollo de la misma, entre las principales razones se encuentran:

- Crisis económica en la sociedad
- Inestabilidad política
- Inestabilidad de marco legal
- Falta de confianza por parte de los consumidores
- Competencia desleal

El acceso a los mercados internacionales se dificulta por la cadena de complejidades que desatan estas empresas. En lo que respecta a la financiación puede ser más complicado conseguir un buen coste y plazo debido al alto riesgo que estas empresas presentan. Por el límite de su volumen de ventas es difícil invertir en tecnología y el personal no es altamente capacitado

ni especializado, mucho depende de la experiencia previa y estas son limitantes para la producción y el desarrollo.

4.1.2 ANTECEDENTES

El fortalecimiento y apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas -MIPYMES- constituye una de las principales prioridades para el gobierno Ecuatoriano. Los principales aportes económicos para el país, lo realizan las mipymes según el Directorio de Empresas y Establecimientos 2012. Además cuentan con el soporte e impulso del gobierno por ser estas grandes generadoras de puestos de empleos.

Las mipymes generalmente están inmersas en la producción de bienes y servicios siendo un pilar fundamental para el desarrollo social. Las mipymes demandan, producen, añaden valor agregado a los productos o servicios que ofrecen y esto las convierte en los actores principales en la generación de empleo en el país.

El INEC establece que las microempresas y pequeñas empresas son los principales establecimientos generadores de empleo. Aproximadamente un

40% de las personas contratadas se encuentran ubicadas en el grupo de empresas que tienen un volumen de venta menor a cien mil dólares y cuentan con un personal entre uno y nueve colaboradores, es decir, las micro y pequeñas empresas.

4.2 ANÁLISIS DE ENTORNO

4.2.1 AMBIENTE MACRO

El macro entorno de la mipymes se establece que “se considera factores socioeconómicos, tecnológicos, y del sector gubernamental, así como de la interrelación entre estos aspectos y las tendencias mundiales y nacionales” (Adriani, Biasca, & Rodríguez, 2003, p. 183). El análisis macro del entorno de las mipymes se puede realizar con escenarios posibles o futuros, así como también del resultado de la información, producto de las investigaciones del mercado, o su vez realizando estudios, consulta e investigaciones a expertos (Adriani y otros, 2003).

Figura#1. Análisis del Macro entorno: Factores Externos



Fuente: Baena, V. (2011). *Fundamentos de Marketing: Entorno, Consumidor, Estrategia e Investigación Comercial*.

Elaborado por: Autora

4.2.1.1 FACTOR CULTURAL Y SOCIAL

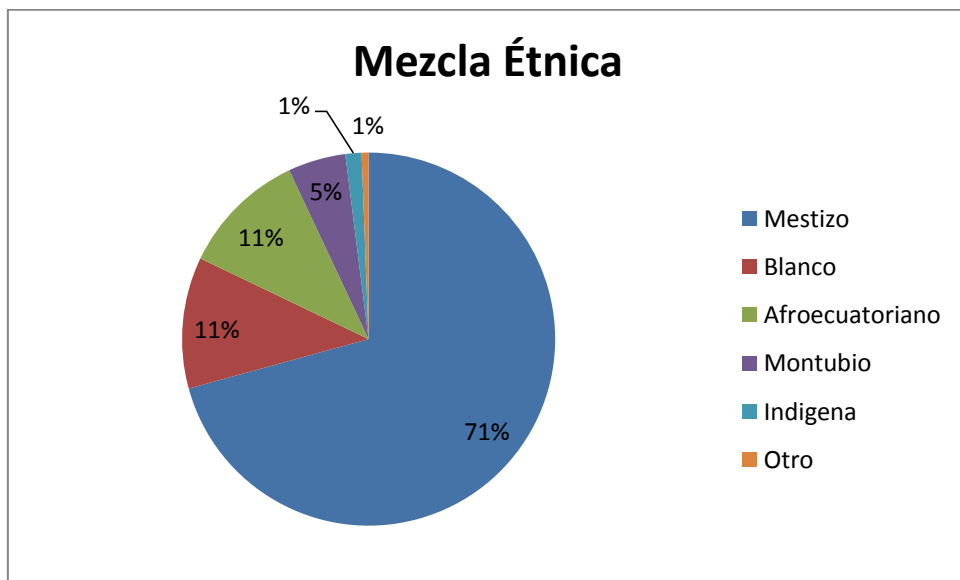
Baena (2011), establece que existen factores sociales son capaces de provocar los cambios de actitudes, creencias, normas, costumbres y estilos de vida y como consecuencia de estos factores se determina la venta de un bien.

La población puede incidir en los factores sociales debido a la diversidad de los habitantes por la inmigración y las diferentes culturas y valores en la sociedad, esto influye directamente en los hábitos del consumo de los productos y las tendencias del tipo de producto. (Baena, 2011).

Según el INEC (2010), Ecuador cuenta con 14'483,499 habitantes. Este proyecto de investigación se realizara en Guayaquil. Guayaquil es una ciudad

que ha experimentado grandes transformaciones y se ha visto expuesta a un crecimiento poblacional debido a la migración de personas de diferentes regiones y otros países. Con aproximadamente 2'350,915 habitantes, siendo esta la ciudad más poblada del Ecuador, Guayaquil cuenta con una gran diversidad cultural y social, las cuales se muestran en el siguiente gráfico.

Grafico# 16. Clasificación de mezcla étnica de Guayaquil.



Fuente: INEC

Elaborado por: Autora

Guayaquil posee características que son compartidas con el resto de regiones, pero es evidente la diferencia en las características idiomáticas, gastronómicas ya que estas se apegan más a los platos de un perfil costanero al igual que en la vestimenta pues la ciudad cuenta con un clima cálido que difícilmente llega a los 20°.

Guayaquil se caracteriza por la activa vida de sus habitantes y reconocida también en el ámbito de la literatura, música. Existe una variedad de cultos pero la que predomina es el catolicismo. Guayaquil ha disminuido año a año el analfabetismo y según el último censo realizado por el INEC (2010), la tasa vigente de analfabetismo entre las personas mayores o igual a 15 años es de 3.1%.

4.2.1.2 FACTOR POLITICO

Desde que el actual presidente de Ecuador, Rafael Correa, asumió el poder en el 2007 se ha ido impulsando la política de preferir productos ecuatorianos y de restringir y sustituir importaciones. Existe la interrogante de ¿a quién afecta realmente estas restricciones a las importaciones?

Las medidas adoptadas por el gobierno tales como incremento de tasas, impuestos y certificaciones internacionales de calidad hacen que los importadores deban que tener una mejor planificación y si no pueden adaptarse a esto pues eventualmente irán quebrando. Esto para las grandes cadenas de

supermercados no parece ser de gran importancia ya que ellos pueden esperar más tiempo para poder desaduanar sus productos e inclusive tienen los fondos disponibles como para cubrir estas demandas.

No es el mismo caso con las mipymes, en su mayoría empresas con poca experiencia que se sienten más afectadas ya que les resulta muy difícil mantenerse en el mercado con precios competitivos por su nivel de ventas. Un resultado visible es que las cadenas de supermercados han ganado mucho más terreno dentro del mercado local aumentando alrededor de un 30% sus establecimientos en todo el país y sacando del mercado a pequeñas cadenas que intentaron formarse pero tuvieron que cerrar por números rojos en sus cuentas.

4.2.1.3 FACTOR TECNOLÓGICO

“El término tecnología se refiere a la forma en que realizamos tareas específicas o a los procesos que utilizamos para crear las cosas que consideramos nuevas” (Ferrell y Hartline, 2006, p. 62). En cuanto a esta variable, la tecnología es escasa para las mipymes y esto ocasiona un efecto de bajo desarrollo para estos negocios lo que los pone en una situación de desventajas en comparación con grandes cadenas de supermercados.

Existen factores que obstaculizan el desarrollo de la tecnología en las mipymes. El ingreso y la participación de mercado que tienen las mipymes son uno de estos factores, ya que no siempre son suficientes para contratar un sistema que ayude a controlar sus ventas y su stock y una vez más crea una

situación de desventaja para las mipymes contra las grandes empresas ya que no pueden desarrollarse al máximo.

En Guayaquil existe un analfabetismo digital, entre las personas de mayor o igual a 10 años, de aproximadamente un 24.8% según el INEC (2010). Solo un 33% de los habitantes de la ciudad de Guayaquil han usado una computadora y un 28% de los habitantes han usado internet.

4.2.1.4 FACTOR ECONOMICO

Dentro del estudio económico se tratan dos variables que se ha considerado importantes como lo son el PIB (producto interno bruto) real y la BC (balanza comercial) debido a que una gran parte de productos comercializados en los supermercados son importados por esta razón es pertinente un análisis de regresión entre estas dos variables macroeconómicas dentro del periodo 2000-20012.

Tabla# 16. Comparación PIB y BC

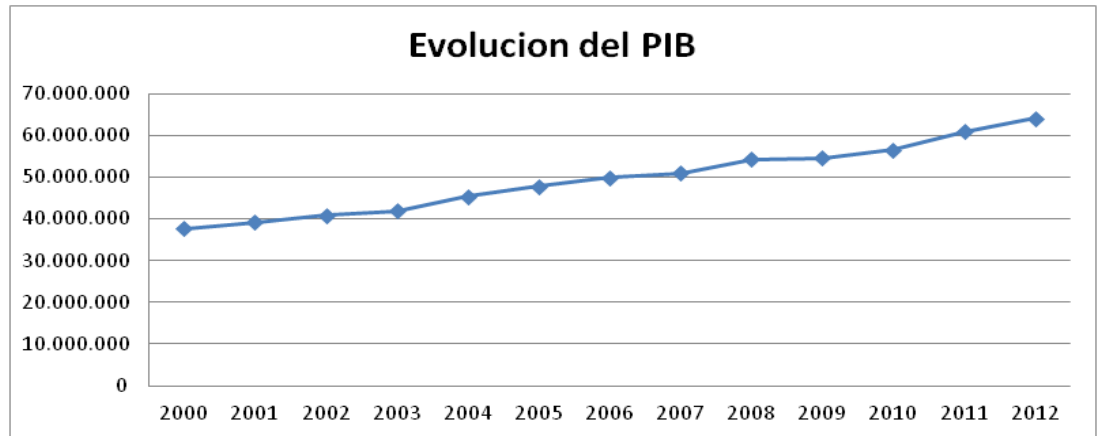
PIB real		BC
2000	37.726.410	1.457.996
2001	39.241.363	(302.121)
2002	40.848.994	(969.469)
2003	41.961.262	(31.548)
2004	45.406.710	177.725
2005	47.809.319	531.666
2006	49.914.615	1.448.786
2007	51.007.777	1.414.205
2008	54.250.408	910.296
2009	54.557.732	(234)
2010	56.481.055	(1.979)
2011	60.882.626	(830)
2012	64.009.534	(441)
valores expresados en miles de dólares		

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado: Autora

Como se puede observar las cifras con respecto al PIB tienen un comportamiento creciente, no es mismo caso con las cifras que refleja la BC ya que estas tienen un comportamiento irregular. En promedio la tasa que ha crecido el PIB es del 4% en los últimos 7 años, superando el crecimiento de la región que fue de aproximadamente del 3%.

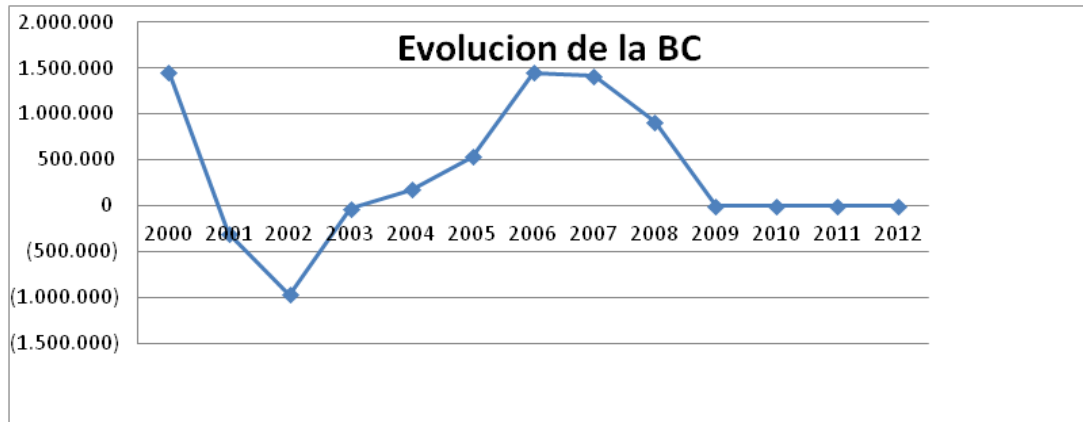
Grafico# 17. Comportamiento del PIB.



Fuente: Banco Central del Ecuador

La tendencia es siempre al alza desde el año 2000, y claramente en los años 2008-2009 el crecimiento se estanca o es cercano a 0 debido a la crisis mundial que se vivió causada por Estados Unidos y luego se expandió al mundo entero.

Grafico# 18. Evolución de la Balanza Comercial.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla# 17. Regresión del PIB como variable dependiente y la Balanza Comercial como variable independiente.

Resumen								
<i>Estadísticas de la regresión</i>								
Coefficiente de correlación múltiple	0,00339536							
Coefficiente de determinación R ²	1,1529E-05							
R ² ajustado	-0,09089651							
Error típico	8710098,9							
Observaciones	13							
ANÁLISIS DE VARIANZA								
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F			
Regresión	1	9620923473	9620923473	0,00012681	0,991216685			
Residuos	11	8,34524E+14	7,58658E+13					
Total	12	8,34534E+14						
	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	49559444,9	2695263,619	18,38760579	1,3142E-09	43627209,7	55491680,2	43627209,7	55491680,15
Variable X1	-0,0877594	3,353047971	-0,011261216	0,99121668	-7,417768217	7,34224942	-7,417768217	7,342249422

Fuente: Banco Central del Ecuador

El comportamiento de la balanza comercial desde el año 2000 hasta el año 2012 es completamente irregular, y en los años 2009, 2010, 2011, 2012 parece que se estabiliza pero es simplemente cuestión de escala. Esta correlación tan baja nos deja solo una conclusión que la balanza comercial en su mayoría de años es negativa porque no aporta para el PIB.

En relación con el tema propuesto el proceso y todo el sistema que conlleva una importación desde que comenzó el gobierno de Correa se ha vuelto algo favorable para los grandes supermercados ya que ellos cuentan con la estabilidad financiera necesaria para aguantar cuando demoran sus importaciones, este no es el caso de las mipymes de las cuales muchas se han ido fuera del mercado o no han podido progresar debido a excesivas regulaciones para importar. Podemos llegar a la conclusión de que si seguimos con un modelo en el cual las grandes cadenas siguen incrementando sus locales y a su vez su demanda por productos extranjeros solo va a incrementar el déficit de la balanza comercial y con este tipo de acciones se va a ayudar al crecimiento del país.

El índice de pobreza de Ecuador según el INEC (2013), se mide por el ingreso per cápita de aquellas personas cuyo ingreso es menor a 2,60 dólares diarios y para medir la extrema pobreza el ingreso per cápita es de 1,47 dólares diarios. En 2013 el índice de pobreza en el país se ubicó en 25,55%, en Guayaquil el índice se sitúa en 16,66%. La extrema pobreza a nivel nacional se colocó en 8,61%, mientras que en la ciudad de Guayaquil se situó en 2,46%.

Tabla#18. Pobreza por ingresos por ciudades.

Ciudad	mar-11	jun-11	sep-11	dic-11	mar-12	jun-12	sep-12	dic-12	mar-13	jun-13	sep-13	dic-13
Quito	10,33%	9,01%	9,64%	9,13%	8,97%	7,85%	6,26%	7,95%	10,85%	8,35%	9,77%	6,08%
Guayaquil	19,21%	15,59%	11,11%	9,11%	11,04%	10,04%	12,48%	7,21%	12,77%	13,75%	13,19%	16,66%
Cuenca	12,39%	11,75%	7,99%	5,19%	9,72%	7,06%	7,65%	10,08%	9,17%	6,01%	4,15%	4,99%
Machala	14,76%	12,49%	11,78%	12,02%	9,51%	9,19%	10,42%	9,50%	11,98%	12,82%	11,97%	12,26%
Ambato	10,58%	12,83%	8,93%	9,78%	8,04%	10,93%	5,78%	8,03%	10,54%	10,54%	10,47%	7,38%

Fuente: Reporte Pobreza por Ingresos, INEC.

Elaborado por: INEC

La tasa de desempleo nacional a diciembre 2013 fue de 4.86% y en Guayaquil alcanzó el 5.72%. (Banco Central del Ecuador. 2013).

4.2.2 AMBIENTE MICRO

Para analizar y evaluar el micro entorno de las mpyms se puede utilizar algunas variables, entre ellas: proveedores, clientes y competidores.

Figura# 2. Análisis Micro entorno.



Fuente: Baena, V. (2011). *Fundamentos de Marketing: Entorno, Consumidor, Estrategia e Investigación Comercial*.

Elaborado por: Autora

4.2.2.1 PROVEEDORES

Baena (2011), define a los proveedores como los agentes encargados de suministrar los recursos que la microempresa necesita (materias primas) para elaborar y comercializar sus bienes y servicios.

El sistema de los proveedores es vital en las microempresas para que estas puedan proporcionar un valor agregado para sus clientes. Según

Sepúlveda (2001), existe la idea de que solamente las empresas productoras de bienes finales deben considerar este elemento. Pero al contrario debe ser considerada por todas las empresas ya que la competencia podría verse afectada por la falta de disponibilidad, escasez o demora de la materia prima o productos finales. En el corto plazo, esto llega a afectar a las ventas y al largo plazo, a la satisfacción del cliente.

4.2.2.2 CLIENTES

Las empresas deben analizar el tipo de cliente que le interese dentro del mercado en el que desee competir ya que cuentan con características que los diferencian. Sepúlveda (2001), menciona 5 tipos de clientes:

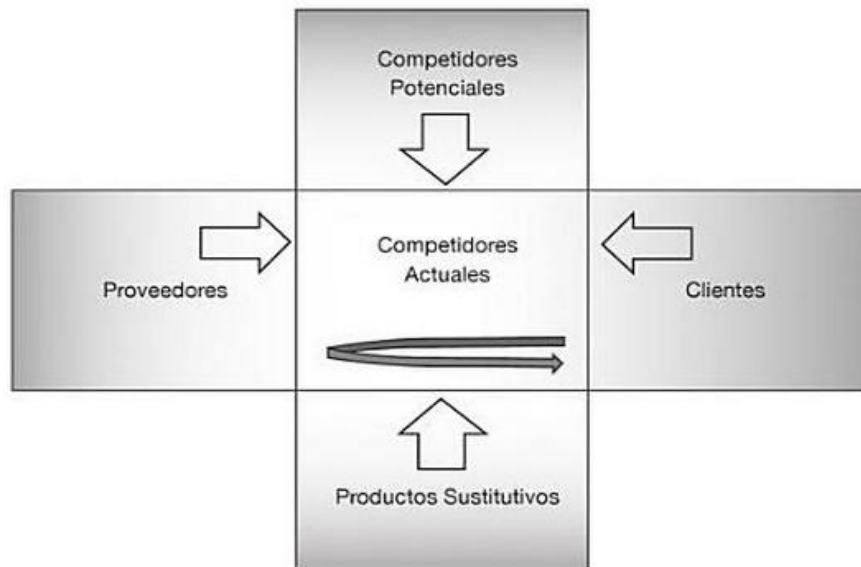
- a) Mercados del consumidor: se componen de individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal
- b) Mercados de revendedores: compran los bienes y servicios para revenderlos con utilidad.

Es importante la recopilación de información respecto a los clientes, sobre todo los clientes potenciales de la microempresa, al igual que los cambios que se generen ya sea por tendencia o por necesidad de los clientes. Adicional es significativa la información sobre la manera en que los clientes perciben los productos o servicios ofertados por la competencia. (Sepúlveda, 2001).

4.2.2.3 COMPETIDORES

“Toda compañía que desee tener éxito debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes que el resto de sus competidores” (Baena, 2011). Para lograr satisfacer a sus clientes es importante considerar la estructura competitiva formada por las 5 fuerzas de Porter.

Figura# 3. Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Baena, V. (2011). *Fundamentos de Marketing: Entorno, Consumidor, Estrategia e Investigación Comercial*.

Baena (2011), define Las cinco fuerzas de Porter:

- a) Intensidad en la rivalidad de competidores actual

- b) Capacidad de negociación de los distribuidores
- c) Amenaza de productos sustitutos
- d) Grado de rivalidad entre los competidores de la industria
- e) Capacidad de negociación de los clientes

Para que las empresas puedan competir deben conocer cuáles son las barreras de entrada al mercado, cuáles son sus competidores actuales y sus competidores potenciales. Mintzberg (1997), define tres niveles de competencia entre estos: competencia de marca, competencia de producto y competencia de necesidades.

4.3 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LAS MIPYMES

FORTALEZAS

1. Personal calificado capaz de cumplir diversas funciones.
2. Bajos costos fijos de operación.
3. Provisión de inventario a domicilio
4. Bajo riesgo de inversión
5. Alto poder de negociación con el proveedor
6. Bajos costos financieros
7. Alta capacidad de adaptación a los cambios
8. Ubicación estratégica de las mipymes
9. Atención personalizada de dueño a cliente

10. Libertad para escoger horario de atención

11. Capacidad de diversificación

OPORTUNIDADES

1. Facilidad para acceder a créditos financieros
2. Políticas gubernamentales orientadas al consumo de productos nacionales
3. Capacidad de atención a clientes de toda condición socio-económica.
4. Provisión de productos para pagar en fechas diferidas
5. Fuerte posición de los proveedores

DEBILIDADES

1. Carencia de tecnología
2. Bajo nivel de educación en atención al cliente
3. Capital de trabajo limitado
4. Perdida por falta de control de inventario
5. Falta de capacidad para realizar sus propias promociones
6. Limitada capacidad física de atención al cliente

AMENAZAS

1. Posibles entrantes de cadenas de supermercados
2. Posibles ingreso de competidores de microempresas del sector
3. Disminución de capacidad de compra de los clientes
4. Posibles incrementos en precios de compra
5. Incremento de rivalidad en el segmento
6. Aumento de inseguridad hacia el segmento.

4.4 MATRIZ FODA IMPACTO PARA DEFINIR EL PROBLEMA ESTRATÉGICO

		EXTERNO												
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS							
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5		A6	
I N T E R N O	F O R T A L E Z A S	F1			X		X			X		X	X	5
		F2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
		F3			X	X	X	X	X	X		X	X	8
		F4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
		F5	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	10
		F6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
		F7		X	X		X	X	X	X	X			7
		F8			X			X	X			X		4
		F9		X	X					X		X	X	5
		F10			X			X	X	X		X	X	6
		F11	X	X	X			X	X	X		X	X	8
D E B I L I D A D E S	D1	X		X		X		X			X	X	6	
	D2									X			1	
	D3	X	X	X	X	X	X	X			X		8	
	D4	X	X	X	X	X	X	X	X				8	
	D5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	
	D6	X	X	X									3	

10	11	16	8	11	12	13	11	6	14	11
----	----	----	---	----	----	----	----	---	----	----

4.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ESTRATÉGICO

Si se mantiene la tendencia de nuevos entrantes de cadenas de supermercados y de otras mipymes, disminuyen ventas ya que empieza la rivalidad entre las microempresas y las cadenas cuentan con mayor diversidad de productos; considerando las debilidades: ineficiente estructura de control de inventarios, débil capital de trabajo, falta de capacidad para realizar sus propias promociones; sin embargo, las mipymes cuentan con fortalezas como: Bajos costos de operación, bajo riesgo de inversión, bajos costos financieros y además cuentan con un alto poder de negociación con el proveedor; se deberían aprovechar las oportunidades tales como: facilidad de acceder a créditos financieros, así como las políticas gubernamentales que están orientadas al consumo de productos nacionales, junto con su capacidad de atención al cliente de cualquier condición social y la fuerte posición que tienen los proveedores

4.6 APLICACIÓN DE MATRIZ FODA PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		O1	O2	O3	O5	A1	A2	A3	A5	A6
FORTALEZAS	F2	FO				FA				
	F4	FO				FA				
	F5	FO				FA				
	F6	FO				FA				
	F6	FO				FA				
DEBILIDADES	D3	DO				DA				
	D4	DO				DA				
	D5	DO				DA				

4.7 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Para que las mipymes puedan sacar ventaja competitiva en el mercado es necesario que consideren sus fortalezas tales como sus bajos costos

financieros y de operación, así como su bajo riesgo de inversión, lo que les permite adaptarse y responder de manera rápida a los cambios que requiere el mercado y por su alto poder de negociación con los proveedores les permite manejar mayor estabilidad financiera, estas fortalezas permiten que las mipymes puedan desarrollarse y maximizar sus beneficios.

Es necesario minimizar las debilidades y por tanto se requiere aprovechar las oportunidades de acceder a los créditos financieros y beneficiarse de las políticas gubernamentales orientadas al consumo de productos nacionales, sacar mayor provecho a las negociaciones que se tienen con los proveedores para así poder seguir asistiendo a todo tipo de cliente.

4.8 ESTRATEGIAS GENERALES

ESTRATEGIAS (FO)

Alt. Estrategia 1.1

F2=> O1, O2, O3, O4, O5

Considerando los bajos costos fijos de operación de las mipymes, estas deberán acceder a créditos financieros que les permitan invertir en tecnología y en una estructura de control de inventario eficiente para lograr beneficiarse a través de las políticas gubernamentales que impulsan al consumo de los productos nacionales.

Alt. Estrategia 1.2

F4=> O1, O2, O3, O4, O5

Por las facilidades que tienen las mipymes para acceder a los créditos financieros y por su bajo riesgo de inversión es necesario invertir en negociaciones que ayuden a diversificar sus productos y permitan desarrollar promociones que sean atractivas para el cliente, logrando así acaparar la atención de los clientes de todo tipo de condición socio económica.

Alt. Estrategia 1.3

F5=> O1, O2, O3, O4, O5

Con la presencia de los diferentes proveedores (mayoristas, distribuidores, productores) es recomendable que las mipymes consideren las diversas negociaciones que ofrecen, tratando de llegar a un acuerdo que les permita ampliar los días de su cartera de pagos y evitar que sean pagos inmediatos.

Alt. Estrategia 1.4

F6=> O1, O2, O3, O4, O5

Incursionar en otro negocio dentro del que ya se tiene es una opción para mantener una ventaja competitiva frente a las grandes cadenas de supermercados y también a la competencia dentro del mismo segmento

ESTRATEGIAS (FA)

Alt. Estrategia 2.1

A1=> F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F10, F11

Promocionar las mipymes por la diversidad de productos que ofrece, de estas promociones la tendencia es obtener mayor demanda. Esto significa que las mipymes se vean obligas a mejorar su tecnología y su capacidad de adaptación a los cambios que requiere una sociedad globalizada.

Alt. Estrategia 2.2

A2=> F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F10, F11

Como alternativa estratégica para la competencia directa de otras microempresas con la misma actividad se recomienda la estrategia de

diferenciación en calidad y servicio, de tal manera que los clientes además de medir el bajo precio entre las mipymes también midan el valor adicional que se está brindando por medio de la atención.

Alt. Estrategia 2.3

A3=> F1, F2, F3, F4, F6, F7, F9, F10, F11

Organizar una proyección de ventas, en la que se deberá considerar un histórico de ventas de los últimos meses o años, para luego realizar la gestión de pedidos y tener el stock necesario para abastecer a los clientes evitando desperdicios.

Alt. Estrategia 2.4

A5=> F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8, F9, F10, F11

La alternativa estratégica que permita a las mipymes ser competitivas en el segmento es capacitar a los empleados y empleadores para brindar una atención de calidad a los clientes, mejorando la estructura, delegando el trabajo de manera justa junto con un plan de sucesión e implementando tecnología y mejorando la comunicación

Alt. Estrategia 2.5

A6=> F1, F2, F3, F4, F5, F6, F9, F10, F11

De las capacitaciones que obtengan los empleados y empleadores de las mipymes, junto a las estructuras organizacionales a desarrollarse, la tendencia es disminuir la inseguridad del segmento, esto incluye la competencia, el evitar la disminución de consumo de los clientes debido a los cambios bruscos de precio.

ESTRATEGIAS (DO)

Alt. Estrategia 3.1

D3=> O1, O2, O3, O4, O5

Aprovechar los beneficios que prestan las entidades financieras que apoyan al desarrollo de las mipymes del cual se pueda favorecer implementando nuevos sistemas de control de ventas para poder brindar una atención eficaz y eficiente.

Alt. Estrategia 3.2

D4=> O1, O2, O3, O4, O5

Incursionar en un sistema de reposición de stock que permita obtener una visión clara de los productos ofertados, de esta manera se evitara devoluciones de productos caducados o en mal estado.

Alt. Estrategia 3.3

D5=> O1, O2, O3, O4, O5

Es necesario que las mipymes establezcan estrategias de empuje de los productos, para financiar estas promociones es necesario hacer negociaciones con los proveedores. La campaña implica intercambiar descuentos por estantes para el producto y para su publicidad.

ESTRATEGIA (DA)

Alt. Estrategia 4.1

D3=> A2, A5, A6

Mediante las promociones que realicen las microempresas, con el impulso de las entidades financieras, la estructura organizacional que deben ser implementadas es posible el trabajo en equipo con otras microempresas, formando alianzas en las que los productos se complementen o generen valor en la misma actividad y puedan competir con el resto de microempresas del mismo segmento.

Alt. Estrategia 4.2

D4=> A1, A2, A3

Es necesario que las microempresas definan las tareas y funciones; esto significa establecer lo que a cada trabajador le corresponda hacer. Una organización bien estructurada que tenga un especialista en control de inventario que esté en capacidad de formular y ejecutar los pedidos.

Alt. Estrategia 4.3

D5=> A1, A2, A3, A4, A5, A6

Diseñar un plan anual con las promociones que se deba realizar mensualmente con productos de temporada y Generar alianzas estratégicas con otras microempresas con los que se pueda complementar servicios o productos y generen sinergia entre ambos. Esto ayuda al desarrollo del sector y disminuye la competencia del segmento.

CAPITULO V

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 LOS MINORISTAS FRENTE AL CRECIMIENTO DE LOS SUPERMERCADOS

Existe una fuerte tendencia en la estrategia de expansión de los supermercados que se ha venido desarrollando durante la última década en nuestro país, esta consiste en tener presencia en barrios no céntricos y sectores populares para poder cubrir en el mayor porcentaje posible un determinado territorio.

La estrategia implica entrar en mercados donde los demandantes se abastecían principalmente de tiendas minoristas. Se habría llegado a pensar que las tiendas de barrio pudieran desaparecer frente a la infraestructura, tecnología y poder económico y de mercado de las grandes cadenas. Ergo, esta investigación demuestra que esto no sucede, al contrario, crea un efecto multiplicador que beneficia al sector donde entra con una economía más dinámica.

Al ingresar una cadena a los sectores populares, se registran un incremento en locales comerciales creando una especie de efecto “el negocio llama a otro negocio”. De cierta forma la entrada del supermercado aporta al desarrollo de la

infraestructura del sector, lo que deriva a la inversión en nuevos locales comerciales y generación de fuentes de empleo.

5.2 INVERSIÓN EN SECTOR POPULAR

Magic Johnson, inversionista de sector popular en Estados Unidos, plantea el saber qué es lo que el cliente quiere. Es una frase que parece funcionar con las cadenas de supermercados. Las cadenas más allá de vender y satisfacer necesidades de los clientes buscan fidelizar a los clientes con sus locales y marcas, mediante la atención a detalles que son más atractivos para los consumidores.

Tal como se revisó en el marco referencial, la innovación dentro de los sectores populares hace sentir atraídos a los consumidores, esto es lo que permite que los negocios estén a la vanguardia y sean lugares preferidos de la población. Citamos brevemente el caso de las cadenas de supermercados populares Tía quienes han aumentado sus locales en 40% durante estos últimos 4 años, la razón de la gran acogida de sus locales es su peculiar estrategia. El modelo de esta cadena apostó desde un inicio a las pequeñas ciudades, pueblos y cantones alineado a su visión que es contribuir con el desarrollo de la sociedad, esto no resta su atractivo financiero y la posiciona en una de las empresas con mayor venta en Ecuador.

Tabla# 19. Ranking Empresarial

Ranking EKOS		Ventas en miles de USD	% Variacion
2011	17	\$ 332.813.025	
2012	19	\$ 399.367.298	20%
2013	13	\$ 478.456.687	19,8%

Fuente: Revista EKOS

Elaborado por: Autora

A pesar que el poder adquisitivo per cápita en zonas populares es bajo este supermercado año a año sigue creciendo por su mercado meta que es la clase social media y media baja y en este caso esta es la que predomina en el sector de Los Esteros.

Ahora las grandes cadenas saben que la apertura de un establecimiento en zonas no céntricas de la ciudad es un negocio rentable. Hoy, estas cadenas adecúan los locales de manera atractiva para sus clientes creando nuevos establecimientos con diferentes nombres y precios más llamativos.

En esta guerra de los supermercados por acaparar más clientes logran perjudicar a las mipymes que están cerca a sus establecimientos ya que si bien es cierto ellos eran los únicos que atendían los sectores populares y sus principales proveedores eran las cadenas de supermercados, ahora los papeles cambian y estos gigantes establecimientos pasan a ser su competencia directa

y los principales proveedores del 70% de las mipymes, según las encuestas realizadas, aseguraron que son los distribuidores y mayoristas.

5.3 ANALISIS DE SUPERMERCADOS Y MIPYMES

Existen varias razones por las que los consumidores eligen los supermercados o las mipymes para realizar sus compras. Dentro de la investigación realizada en una de las principales cadenas de supermercados, como lo es TIA, se registraron diferentes puntos importantes a considerar. Entre estos los beneficios que brinda la cadena a los consumidores, tales como las ofertas de productos, tarjetas de afiliados, acumulación de puntos para canje de premios, regalos, productos gratis. Así logran estas cadenas estimular las ventas y mantener fiel a sus consumidores.

Por medio de las encuestas obtuvimos como resultado que dentro de las mipymes hubo un gran decrecimiento en la categoría de alimentos y bebidas, especialmente en lácteos. Esto es debido a las grandes ofertas que logran hacer estas cadenas gracias a los descuentos que sus proveedores les otorgan por su volumen de compra. Se debe tener presente que no siempre son los mismos descuentos para los distribuidores, mayoristas o autoservicios.

Es importante también considerar el status que un supermercado brinda a los consumidores, al mismo tiempo el beneficio de obtener un mismo producto en diferentes marcas y precios, además la cadena de supermercados TIA ahora cuenta con una radio difusora dentro de todos sus locales a nivel nacional, en la que logra impulsar sus productos y promociones con el fin de incrementar sus ventas.

Por otro lado al analizar las mipymes, encontramos productos elaborados a mano por los propietarios de las tiendas que difícilmente se logran encontrar en un supermercado como los dulces tradicionales. Estos negocios demandan poco capital de inversión y cuentan con una alta flexibilidad de horarios, lo que permite que los consumidores sean atendidos en horarios más extendidos que en los supermercados. Estos negocios generalmente son familiares, de esta manera logran mantener bajos costos de operación y tener una integración familiar dentro del negocio. A su vez esto puede ser contraproducente, ya que cuentan con un sistema de gestión deficiente, lo que puede conllevar a una conformidad y a una falta de visión empresarial.

Otra deficiencia que se encontró en las tiendas encuestadas, es la falta de un sistema de reposición de stock y esto provoca una falta en salud e higiene, ya que se pueden encontrar productos deteriorados y expirados. La baja liquidez de estos negocios trae como consecuencia la baja de rotación de los productos, pues no cuentan con promociones como las grandes cadenas debido a que su poder adquisitivo es menor y entran en una competencia desleal con estos supermercados.

Sin embargo estas mipymes tienen oportunidades dentro del mercado, no se puede dejar a un lado el crecimiento de las actividades económicas a nivel nacional y la reducción de las tasas de interés máxima para los créditos que el Banco Central del Ecuador redujo de 18.82% a 16.3% en 2010, lo que sin duda ayuda en el desarrollo del retail. Es importante mencionar la ventaja que tienen estas tiendas con la implementación del proyecto Banco del Barrio y Mi Vecino, en los cuales estos lugares cuentan con servicios financieros para depósitos, retiros, pagos de servicios básicos, cobro del Bono de Desarrollo Humano, pago

de remesas y transferencias. Adicional la atención personalizada que realiza al cliente, el cual les permite interactuar e incentivar al cliente el consumo de más productos. Asimismo pueden innovar con mayor facilidad ofreciendo productos únicos lo que les permite tener una ventaja frente a sus competidores, ya sea un supermercado u otra microempresa, para poder convertirse en distribuidor de algún producto conocido.

La implantación de un supermercado o de otra microempresa del mismo sector con más recursos, mayor diversidad de productos y mejores instalaciones, representa una amenaza para estas tiendas. De acuerdo con las encuestas, las mipymes establecen estrategias defensivas para la supervivencia del negocio como la disminución de precios, diversificación de productos heterogéneos y la disminución de costos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El ingreso de las cadenas de supermercados impacta directamente de modo negativo en el desarrollo económico de las mipymes.
- La expansión de las cadenas tiene un impacto social positivo, ya que aporta con el crecimiento de nuevos locales comerciales a su alrededor.
- Las mipymes son agentes importantes de cambio en el comercio pero requieren de una estrategia de mercado que les ayude al desarrollo y a enfrentar los obstáculos que se les presentan.
- Las mipymes menos vulnerables al ingreso de las cadenas son aquellas que tienen como estrategia los bajos precios y venden al por mayor. Debido a la cultura comercial en Ecuador las mipymes no desaparecen pero pierden gran parte del mercado al no contar con una estrategia de venta ni la tecnología suficiente para implementar un sistema de reposición de stock.
- Las mipymes tienen oportunidades de desarrollo en el mercado ya que cuentan con el apoyo del gobierno.

- Se concluye mediante este análisis el notable crecimiento de las cadenas de supermercados en los últimos años aumentando la gama de productos y proporcionando diferentes herramientas que incentivan al consumo (por medio de promociones, tarjetas de afiliación, canjes de premios) como lo es en el caso de TIA, lo que tiene como consecuencia la competencia desleal y agresiva con las mipymes.

6.2 RECOMENDACIONES

- La intensa competitividad entre las mipymes y las cadenas de supermercados, amerita la recomendación del desarrollo y ejecución de un plan estratégico tanto en el área de mercadeo, financiera y tecnología para mejorar la estructura organizacional de las mipymes, lo cual les permitirá crecer de manera más competitiva.
- Es beneficioso promover alianzas estratégicas con otras mipymes con el objetivo de poder competir con las grandes cadenas de supermercados, adquirir poder de negociación con los proveedores, generar empleo, dinamizar la economía y la productividad.
- Es recomendable la especialización de alguna línea de productos para focalizarse en un nicho, así se considera una reducida cantidad de productos pero una amplia gama de clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Adriani, C., Biasca, E., & Rodriguez, M. (2003). Un nuevo sistema de de gestión para lograr pymes de clase mundial. México: Norma
- Alvira, F. (2004). La encuesta: una perspectiva general metodológica. Madrid: CASLON
- Asunción, M. (2009). Derechos de exportación y beneficios promocionales a la exportación de pymes Recuperado de: <http://www.aduananews.com.ar/index.php>
- Baena, V. (2011). Fundamentos de Marketing: Entorno, Consumidor, Estrategia e Investigación Comercial. Barcelona: UOC
- Banco Central del Ecuador. (2012). Publicaciones de Banca Central. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3>
- Banco Central del Ecuador. (2013). Tasa de Desempleo 2013. Recuperado de http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=desempleo_guayaquil
- Barrera, E., García de la Torre, C., Lozano, J., & Raufflet, E. (2012). Responsabilidad social empresarial. México: Pearson.
- Carrascosa, F. (2006). Estudio descriptivo – comparativo sobre métodos de iniciación pianística. San Juan: EFFHA
- Cleri, C (2007). El Libro de las pymes. Granica.

- Cruz, I. (1999). Los canales de distribución de los productos de gran consumo. España: PIRAMIDE
- Fajardo, O. (2008). El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo. Recuperado de: <http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>
- Ferrell, O., & Hartline, M., (2011). Marketing Strategy. United States: Cengage Learning
- Hair, J., Bush R. & Ortinau, D.(2010). Investigación de mercados en un ambiente digital. México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación, 4ta Edición. Mexico
- Hidalgo, M., (1998). Historia de La Grecia Antigua. España: Ediciones Universidad Salamanca
- INEC. (2010). Censo de Población y Vivienda.
- INEC. (2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas
- INEC. (2013). Indicadores de Pobreza – Diciembre 2013.
- Ley de Ordenación de Comercio Minorista, Ley 7, (1996). Recuperado de: <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-1072>

Malhotra, N. (2008), Investigación de Mercados. México: Pearson Educación.

Quintero, P. & Velazquez S., (2009). Encuestas: Uso y relevancia en la investigación descriptiva. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/santiav/encuestas-en-la-investigacion-descriptiva>

Traill, B. (2006). The Rapid Rise of Supermarkets Recuperado de: <http://www.fao.org/waicent/faoinfo/economic/esd/TraillSupermarkets.pdf>

Reardon, T. y Berdegué, J. A. (2002). The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development. Recuperado de: http://www.msu.edu/course/aec/841/Discussion/DPR_Reardon-Berdegue_final-Rapid_Rise_Supermarkets.pdf.

Resico, M (2009). Introducción a la Economía Social del Mercado. Madrid, España: Konrad Adenauer Stiftung. Recuperado de: http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo12/files/La_Escuela_Social_de_Mercado-_una_opcion_de_organizacion_economica_para_Latinoamerica.pdf.

Ruiz, H. (2012). Poder del Mercado. Recuperado de: <http://www.laprensa.com.ni/2012/08/11/activos/112030-mercado>

Salkind, N. (1997). Metodos de Investigacion. Mexico: Prentice Hall

Sánchez, M. y Alcalde, J. (1993). Gestión de la pequeña y mediana empresa.

Sepúlveda, S. (2001). Factores no económicos de la competitividad. Coronado:

IICA.

Servicio de Rentas Internas. (2010). Obtenido de:

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/pymes>

Suarez, M. (2011). Interprendizaje de Estadística Básica. Ibarra: UTI

Unidad de Análisis Económico e Investigación Ekos Negocios. (2012). PYMES:

Contribución clave en la economía. *Ekos negocios*.

Zimmerman, M (1959). Los Supermercados. Recuperado de:

<http://closecity.files.wordpress.com/2009/11/historia4.pdf>

Zofío, J. (2007). Microeconomía II. Recuperado de:

http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/jlzofiop/ade/Micro2-ADE-T4.pdf

ANEXOS

Anexo No. 1 Modelo de la Encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

El objetivo de esta encuesta es realizar un análisis del crecimiento de las cadenas de supermercados y su incidencia en las mipymes en el sector de la Ciudadela Los Esteros. Los datos que se obtengan a través de esta encuesta serán considerados únicamente para este proyecto de investigación, se guardará total confidencialidad sobre los mismos.

Instrucciones: Responder cada una de las preguntas con veracidad y sin tachones, colocando una X al lado de la opción.

PREGUNTAS:

1- ¿Cuál es el giro de su negocio?

Tienda

kiosco

Feria

Otro

2- ¿Hace cuántos años tiene el negocio?

Entre 5 a 10 años

Entre 11 a 20 años

Más de 20

3- ¿Con que líneas inicio su negocio?

Alimentos y Bebidas

Frutas y Verduras

Embutidos y Carnes

Otros

4- Desde que iniciaron sus actividades las cadenas de supermercados en la Ciudadela Los Esteros: ¿Se han registrado variaciones en la venta?

Disminuyo

Se mantuvo

Creció

5- ¿Cuáles son las principales líneas de productos en las que hubo disminución de ventas?

Alimentos y Bebidas

Frutas y Verduras

Embutidos y Carnes

Otros

6- ¿Sigue siendo rentable su negocio?

Si

No

7- ¿Cuántas personas se ocupan del negocio?

Entre 1 a 2 personas

Entre 3 a 4 personas

Entre 5 a 6 personas

Más de 7

8- ¿Cuántas personas dependen del negocio?

- Entre 1 a 2 personas
- Entre 3 a 4 personas
- Entre 5 a 6 personas
- Más de 7

9- ¿Cuál es el horario de trabajo?

- Entre 1 a 8Horas
- Entre 9 a 16 Horas
- Entre 17 a 24Horas

10-¿Quiénes son sus principales proveedores?

- Supermercados
- Distribuidores
- Mayoristas
- Otro

11-¿Conoce usted los precios de la competencia?

- Si
- No

12-¿Cuál es la principal característica de su negocio que lo haga diferente respecto a otros establecimientos?

- Buena atención
- Calidad
- Precios
- Entrega a domicilio
- Presentación
- Otros

13-¿Contribuye usted con el RISE (Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano)?

- Si
- No

14-¿Cómo repones sus ventas?

Visualmente

Lleva control físico

Sistema

Anexo No. 2 Supermercado TÍA, Ciudadela Los Esteros



Anexo No. 3 MIPYMES



Anexo No. 4 Promociones de Supermercados

El regreso a clases es **MÁS DIVERTIDO**

Por compras mayores a **\$30** en artículos escolares

Te llevas una **CAJA ESCOLAR**

Tía
calidad, variedad y economía

El Supermercado de la Gente

Promoción válida desde el 20 de marzo hasta el 1 de junio de 2014 o hasta agotar stock.

CONTENIDO:
 PULPERO BOMBONEROS
 REPOSTEROS
 BOMBONEROS
 JOCO
 LICENCI
 SUCIA
 JABON LIQUIDO
 DEL PAPA MARCO
 CRINA Y CESTILLO
 DENTAL

SUPER PACK

3 REPOSTEROS

Por tus compras + **\$1**

llevate un Pack de Reposteros

Tía
calidad, variedad y economía

El Supermercado de la Gente

Promoción válida desde el 31 de marzo al 27 de abril del 2014 o hasta agotar stock.

Con Tía Magda y Nestlé ganas **UNA CAMIONETA DE PREMIOS**

Participas en el sorteo de **1 CAMIONETA LLENA DE PRODUCTOS**

Por la compra de **2 productos Nestlé**

5 celulares y tablets

*Camioneta valorada en \$1,500.

Tía
calidad, variedad y economía

El Supermercado de la Gente

*Promoción válida para los supermercados TIA Y MAGDA desde el 31 de marzo al 27 de abril del 2014. Sorteo 2 de mayo. Para mayor información de los términos y condiciones de la promoción visita la página web www.tia.com.es

Acciones de Celulares y Tablets. No aplican en formatos especiales.



Miércoles

La mejor oportunidad para elegir alimentos sanos es entre semana. Todos los miércoles reciba el 20% de descuento en frutas, legumbres y flores.



Sábado

Todos los sábados reciba el 50% de descuento más en sus recargas de \$3 en adelante.



Superpromo

Por la compra de \$150 en productos Nestlé lleve un Televisor Riviera de 50", a tan solo \$599 o 12 cuotas de \$49,92 sin intereses.



Anexo No. 5 Descuentos en Supermercados

