

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE.**

TEMA:

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS REGULACIONES LOCALES
DE CONTROL DEL PODER DE MERCADO ECUATORIANO
SOBRE LAS ALIANZAS COMERCIALES DE UNA
MULTINACIONAL CON SUS CLIENTES.**

AUTOR:

Parada Bayas, Néstor André

Trabajo de Titulación Previo a la obtención del Título de:

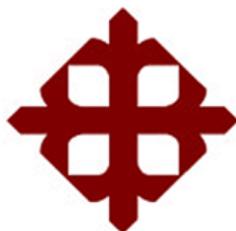
**INGENIERO EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES
BILINGÜE**

TUTOR:

Gutiérrez Candela, Glenda Mariana

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE.**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Néstor André Parada Bayas**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**.

TUTOR (A)

OPONENTE

Glenda Mariana Gutiérrez

Maria Rosa Segarra

**DECANO(A)/
DIRECTOR(A) DE CARRERA**

**COORDINADOR(A) DE ÁREA
/DOCENTE DE LA CARRERA**

Directora de la Carrera

Coordinador de Área

Guayaquil, a los 23 del mes de Septiembre del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE.**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Néstor André Parada Bayas

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Análisis del impacto de las regulaciones locales de control del poder de mercado ecuatoriano sobre las alianzas comerciales de una multinacional con sus clientes** previa a la obtención del Título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, 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 04 del mes de Septiembre del año 2015

Néstor André Parada Bayas

C.I. 0926866724



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE.**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Néstor André Parada Bayas**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Análisis del impacto de las regulaciones locales de control del poder de mercado ecuatoriano sobre las alianzas comerciales de una multinacional con sus clientes**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 04 del mes de Septiembre del año 2015

Néstor André Parada Bayas

C.I. 0926866724

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por la salud y la sabiduría para culminar mis estudios universitarios y desarrollar esta tesis. Realmente es mi principal motivación e inspiración.

De la misma agradezco a mis padres; Néstor Iván Parada Betancourt y Edith Petita Bayas Bazantes; por su apoyo y soporte durante todo este tiempo. Ellos me dieron la oportunidad de iniciar mis estudios en esta prestigiosa universidad y de la misma manera me ven culminarlos con orgullo y esmero. Les agradezco por esos valores y principios inculcados que me permiten ser la persona de hoy. De la misma manera a mis familiares y amigos que siempre me ofrecieron su apoyo incondicional para culminar esta etapa de mi vida.

Por último agradezco a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, porque me ha enseñado lo necesario para saber que para ser un líder y empresario es necesario la disciplina, perseverancia y compromiso. Por haber sido protagonista en estos 4 años de una gran etapa en mi vida.

Néstor André Parada Bayas

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS _____	v
INDICE GENERAL _____	vi
INDICE FIGURAS _____	viii
INDICE TABLAS _____	ix
RESUMEN _____	xi
ABSTRACT _____	xii
INTRODUCCIÓN _____	1
CAPITULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO _____	3
1.1 Antecedentes _____	3
1.2 Planteamiento del Problema _____	5
1.3 Contexto _____	10
1.4 Objetivos _____	11
1.4.1 Objetivo General _____	11
1.4.2 Objetivos específicos _____	11
CAPITULO II: BASES CONCEPTUALES _____	12
2.1 Marco Teórico _____	12
2.1.1 Teoría de la Economía Industrial _____	12
2.1.2 Teoría de Las Cinco Ópticas para analizar Alianzas Estratégicas _____	12
2.1.3 <i>The Ordoliberal Notion of Market Power</i> _____	12
2.1.4 Modelo Teórico de las Fases de la Fidelidad _____	13
2.1.5 Alianzas estratégicas según la Teoría Co-evolutiva de las alianzas _____	14
2.1.6 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter _____	14
2.1.7 PEST _____	16
2.2 Marco Conceptual _____	17
2.3 Marco Legal _____	23
2.3.1 Manual de las Buenas Prácticas Comerciales _____	23
2.3.2 Constitución de la República del Ecuador y Plan Nacional del Buen Vivir _____	24
2.3.3 Ley Orgánica de Control de Poder de Mercado _____	25
2.3.4 Otras Normativas _____	26
CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR DE SUPERMERCADOS Y SUS PROVEEDORES _____	28
3.1 Supermercados _____	30
3.2 Proveedores _____	34
3.3 Consumidores _____	37
3.4 Empresa ABC _____	40
3.4.1 Actividad Económica _____	41
3.4.2 Misión _____	42

3.4.3	Visión	42
3.4.4	Código de Ética y Valores	42
3.4.5	Competidores	43
3.4.6	Clientes	45
3.4.7	Alianzas Comerciales	47
3.4.7.1	Supermaxi	47
3.4.7.2	Mi Comisariato	52
3.4.7.3	Tiendas Industriales TIA	56
3.4.7.4	Mega Santamaría	61
3.4.8	Comentarios Generales	65
CAPITULO IV: METODOLOGÍA		67
4.1	Introducción	67
4.2	Tipos de Investigación	67
4.3	Tipos de Método	68
4.4	Técnicas de Estudio o Recolección	69
4.5	Entrevistas	70
4.5.1	Introducción	70
4.5.2	Comentarios Generales	71
4.6	Regresión Lineal	73
4.6.1	Introducción	73
4.6.2	Desarrollo	75
4.6.3	Comentarios Generales	87
CAPITULO V: PROPUESTA DEL CASO DE ESTUDIO		88
5.1	Introducción	88
5.2	Desarrollo	88
5.3	Estándares Comerciales	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		97
BIBLIOGRAFÍA		99
APÉNDICE 1		102
APÉNDICE 2		103
APÉNDICE 3		105
APÉNDICE 4		107
APÉNDICE 5		109
APÉNDICE 6		110
APÉNDICE 7		112
APÉNDICE 8		113
APÉNDICE 9		114
APÉNDICE 10		115

INDICE FIGURAS

Figura 1: Composición del Plan Nacional del Buen Vivir _____	9
Figura 2: Canales de Marketing al Consumidor _____	20
Figura 3: Los sectores Prioritarios de la Matriz Productiva. _____	30
Figura 4: Participación de las compañías del Sector de los Supermercados. _____	32
Figura 5: Presencia de Autoservicios claves en el país. _____	33
Figura 6: Clasificación de las empresas de acuerdo a los parámetros de la INEC. ____	34
Figura 7: Composición de grandes empresas por Sector Económico _____	36
Figura 8: Composición de PYMES e ingresos por Sector Económico _____	37
Figura 9: Composición de la Población Total Nacional _____	38
Figura 10: Composición de la población Urbana _____	39
Figura 11: Estructura de los canales de Venta y Distribución de la compañía ABC. _	46
Figura 12: Evolución de Ventas Brutas en el periodo 2012 – 2015 _____	49
Figura 13: Evolución de Costos Logísticos en el periodo 2012 – 2015 _____	49
Figura 14: Rentabilidad de las líneas de productos en el cliente Supermaxi _____	52
Figura 15: Evolución de las Ventas Brutas en el cliente Mi comisariato. _____	54
Figura 16: Evolución de Costos Logísticos con el cliente Mi comisariato _____	54
Figura 17: Rentabilidad de las líneas de productos en el cliente Mi Comisariato ____	56
Figura 18: Evolución de las Ventas Brutas con el cliente TIA _____	58
Figura 19: Evolución de Costos Logísticos con el cliente TIA _____	59
Figura 20: Rentabilidad de las líneas de productos en TIA _____	61
Figura 21: Evolución de las Ventas Brutas con el cliente Mega Santamaría _____	62
Figura 22: Evolución de Costos Logísticos con el cliente Mega Santamaría _____	63
Figura 23: Rentabilidad de las líneas de productos en el cliente Mega Santamaría ____	65
Figura 24: Teoría de la Campana de Gauss y Distribución normal. _____	74
Figura 25: Cambios del mix de productos en perchas de Supermaxi _____	89
Figura 26: Línea de Limpieza del hogar de Supermaxi _____	90
Figura 27: Características de los Shoppers por tipo de Supermercado. _____	91
Figura 28: Status de las variables entre Compañía ABC y Supermercados. _____	92
Figura 29: Flujo de las variables de una Alianza Comercial. _____	94

INDICE TABLAS

Tabla 1: Guía de Análisis PEST _____	17
Tabla 2: Sectores de mayor facturación en el 2012 _____	28
Tabla 3: Ingresos del Sector de Supermercados 2014 _____	31
Tabla 4: Descripción de los Supermercados claves del sector _____	32
Tabla 5: Segmentación de compañías _____	35
Tabla 6: Categorización de los Proveedores _____	35
Tabla 7: Proyecciones de Población Provincial y Objetiva _____	39
Tabla 8: Los sectores más importantes de la Economía Nacional _____	41
Tabla 9: Compañías del Sector de Industrias Manufactureras – Condición C2023 – 1143	
Tabla 10: Compañías del Sector de Industrias Manufactureras – Condición C2023 – 39	
Tabla 11: Reporte de inversión entre compañía ABC y Supermaxi _____	48
Tabla 12: Reporte de Días de Inventario periodo 2012 – 2015 en Supermaxi _____	50
Tabla 13: Evolución de las Ventas Secundarias en Supermaxi Periodo 2012 - 2015 _	51
Tabla 14: Reporte de inversión entre compañía ABC y Mi Comisariato _____	53
Tabla 15: Reporte de Días de Inventario periodo 2012 – 2015 en Mi Comisariato ____	55
Tabla 16: Evolución de Ventas Secundarias en Mi Comisariato Periodo 2012 – 2015	55
Tabla 17: Reporte de inversión entre compañía ABC y TIA _____	57
Tabla 18: Reporte de Días de Inventario periodo 2012 – 2015 en TIA _____	59
Tabla 19: Evolución de Ventas Secundarias en TIA Periodo 2012 – 2015 _____	60
Tabla 20: Reporte de inversión entre compañía ABC y Mega Santamaría _____	62
Tabla 21: Reporte de Días de Inventario periodo 2012 – 2015 en Mega Santamaría _	64
Tabla 22: Evolución de Ventas Secundarias en Mega Santamaría Periodo 2012 – 2015	
Tabla 23: Detalle de Entrevistados – Sector de Supermercados y Proveedores _____	71
Tabla 24: Coeficiente de Correlación entre Supermaxi y Compañía ABC _____	76
Tabla 25: Coeficiente de Determinación entre Supermaxi y Compañía ABC _____	77
Tabla 26: Nivel de Significancia entre Supermaxi y Compañía ABC _____	77
Tabla 27: Coeficiente de Determinación entre Supermaxi y Compañía ABC (Versión 2) _____	78
Tabla 28: Nivel de Significancia entre Supermaxi y Compañía ABC (Versión 2) ____	78
Tabla 29: Coeficiente de Correlación entre Mi comisariato y Compañía ABC _____	79
Tabla 30: Coeficiente de Determinación entre Mi comisariato y Compañía ABC ____	80

Tabla 31: Nivel de Significancia entre Mi comisariato y Compañía ABC _____	81
Tabla 32: Nivel de Significancia entre Mi comisariato y Compañía ABC (Versión 2)	81
Tabla 33: Coeficiente de Correlación entre TIA y Compañía ABC _____	82
Tabla 34: Coeficiente de Determinación entre TIA y Compañía ABC _____	83
Tabla 35: Nivel de Significancia entre TIA y Compañía ABC _____	83
Tabla 36: Nivel de Significancia entre TIA y Compañía ABC (Versión 2)_____	84
Tabla 37: Coeficiente de Correlación entre Mega Santamaría y Compañía ABC ____	85
Tabla 38: Coeficiente de Determinación entre Mega Santamaría y Compañía ABC _	85
Tabla 39: Nivel de Significancia entre Mega Santamaría y Compañía ABC _____	86
Tabla 40: Nivel de Significancia entre Mega Santamaría y Compañía ABC (Versión 2)	

RESUMEN

El trabajo desarrollado es un análisis sobre los efectos de ciertas regulaciones implementadas recientemente en el sector de los supermercados y sus proveedores. Su principal objetivo es determinar cómo uno de los proveedores, quién figura como una compañía multinacional líder dentro del mercado, puede mantener sus niveles de rentabilidad en sus líneas de productos pese a los cambios generados por las nuevas normativas.

Con la finalidad de identificar las estrategias que la compañía proveedora pueda implementar, el autor realizó un estudio de mercado compuesto por entrevistas a personas involucradas en las actividades cotidianas del sector y un análisis estadístico de la realidad de sus alianzas comerciales con los supermercados y sus clientes; generando información necesaria para desarrollar estándares comerciales enfocados a la protección de los niveles de rentabilidad del proveedor.

Estos estándares se componen de tres principios: controles de la rotación de inventarios en los supermercados, inversiones alineadas por segmentos de consumidor y controles de inversión de acuerdo al nivel de ventas secundarias.

Palabras Claves: alianzas comerciales, supermercados, rentabilidad, proveedora, cambios, normativa

ABSTRACT

This thesis is an analysis about the effects of some regulations that have been implemented recently in the sector of Supermarkets and its providers. The main objective of the thesis is to determine how a multinational supplier, which is one of the biggest companies in the local market, could maintain its gross margin levels on each line of products that has in the market.

In order to find out the actions to implement; with the results of some interviews with experts that work in the sector and a statistical analysis of its commercial alliances with some supermarkets; develop commercial standards to consider on its negotiations with the clients, particularly with the supermarkets to avoid any impact on its profitability.

At the end, the standards proposed are focus on inventory controls, focalization of investments and control of investments according to the levels of sell out.

Keywords: commercial alliances, supermarkets, profitability, provider changes, regulations, standards.

INTRODUCCIÓN

En noviembre del 2014 la Superintendencia de Control del Poder de mercado desarrollo el Manual de las Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y/o similares y sus proveedores. La finalidad de este conjunto de normativas es promover un ambiente de comercio justo y equitativo donde el proveedor local tenga las mismas condiciones para competir en el mercado, y a su vez iniciar regulaciones que permitan al consumidor percibir más transparencia en su proceso de compra.

Durante años el mercado ha sido liderado por las compañías que tienen mayor poder de negociación, la industria local siempre se presentó con estructuras y bases débiles e insuficientes para igualarse a la calidad y nivel de competitividad de las empresas líderes del sector. Es por eso que el Estado ecuatoriano en línea a sus planes de cambios de la matriz productiva genera fundamentos económicos y legales que incentiven su desarrollo. El Manual impone normativas obligatorias sobre todo para los supermercados pertenecientes al sector para que otorguen la facilidad y el acceso a la industria local que busca introducirse.

Frente a este escenario cambiante que podría volverse desfavorable, los demás operadores económicos que no pertenecen al grupo de las PYMES, sean estos supermercados o proveedores que no se consideran PYMES, deben accionar para no mayormente impactados por el marco legal promovido las entidades reguladoras del sector.

En el primer capítulo, se comunica la información necesaria sobre los antecedentes a la implementación de la normativa además de los objetivos del trabajo en desarrollo con el fin de aclarar la problemática existente frente a los cambios dados en el sector.

En el segundo capítulo, son los fundamentos que soportan el análisis en desarrollo que se compone de palabras claves, teorías aplicables en la realidad del sector y el detalle de otras normativas existentes que son bases legales que justifican la existencia de la normativa implementada por la Superintendencia de Control de Poder de Mercado.

El tercer capítulo, se diagnosticó al sector de los supermercados y sus proveedores describiendo su realidad actual, al igual que los grupos de operadores económicos que lo componen. Adicional, se enfatizó sobre un proveedor perteneciente al sector y la realidad de sus alianzas comerciales con los supermercados que atiende.

En el cuarto capítulo, se desarrolló la metodología aplicable en el trabajo sobre todo para la recolección de información a través de las entrevistas y la identificación de las variables de mayor incidencia en las alianzas comerciales entre el proveedor y los supermercados.

Finalmente, en el último capítulo se desarrolló estándares comerciales como la estrategia propuesta para que el proveedor pueda mantener sus niveles de rentabilidad en las diversas alianzas comerciales que posee con algunos supermercados. Para generar los estándares comerciales se usó la información obtenida en el capítulo anterior donde se aclara cuáles son los elementos más relevantes dentro de las alianzas comerciales.

CAPITULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 Antecedentes

Desde el año 1999 en el país han existido varios proyectos para desarrollar la Ley Antimonopolios, pero debido a ciertas circunstancias no se ha concretó ningún marco legal que fuese aprobado por la Asamblea Nacional. Hasta el año 2011 en el cual se entregó el proyecto de la Ley de Competencias a la Asamblea con un total de 91 artículos, que acorde al autor buscan “evitar, prevenir, corregir y sancionar el abuso del poder de mercado, así como la prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas” (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2011).

Con esta nueva Regulación en el año 2012 se creó la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, como la entidad gubernamental que regiría el mercado con dicha ley, con la misión de “controlar el correcto funcionamiento de los mercados, previniendo el abuso de poder de mercado de los operadores económicos nacionales y extranjeros y todas aquellas prácticas contrarias a la competencia que vayan en perjuicio de los consumidores, a fin de construir con competitividad y eficiencia el bienestar general de la sociedad” (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2012). Además de promover nuevas normativas que permitan focalizar dicho control por los diversos sectores presentes en el mercado.

Partiendo de dicho suceso en la ciudad de Quito el 28 de Noviembre del 2014 la Superintendencia de Control del Poder de Mercado diseñó un Manual de las Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y/o Similares y sus Proveedores, con el fin de implementar normativas focalizadas para este sector.

Es así como el sector obtiene reglamentos que le permiten a la entidad reguladora asegurar el cumplimiento de los objetivos con los cuales se codificó la misma reforma. De tal manera que el Manual se resume en estos cinco objetivos (Superintendencia de Control del Poder de Mercado, 2014):

- Contribuir a que la calidad y el precio justo de los productos beneficien al consumidor.
- Establecer los mecanismos operativos para mantener a este mercado sectorial en forma armónica y equilibrada.
- Mantener en forma preventiva el control de las relaciones contractuales a fin de evitar prácticas abusivas en este mercado.
- Vigilar en coordinación con las entidades correspondientes el cumplimiento de los estándares técnicos de calidad establecidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) tales como el etiquetado, semaforización, peso y medida en base al sistema métrico decimal, de tal suerte que el consumidor esté en condiciones de tomar su mejor decisión.
- Colaborar con el control para que los productos que están en exhibición no contengan publicidad engañosa.

Para el desarrollo de este reglamento o marco legal promueve un nuevo escenario económico y comercial dentro del sector, el cual podría generar tanto beneficios como dificultades en cada uno de los operadores económicos que participan.

1.2 Planteamiento del Problema

El sector se divide en dos grupos: empresas que conforman los supermercados y otras empresas denominadas proveedores. Los proveedores se clasifican en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) que se caracterizan por sus producciones de menor escala o con una constitución legal alineada a la economía popular y solidaria, y empresas con mayor alcance y niveles de producción denominadas proveedores grandes. En este último grupo existen se diferencian por su nivel jerárquico de acuerdo a su modelo de negocio, entre ellas las mencionadas multinacionales.

Durante algunos años los supermercados y proveedores defendieron y compitieron por el poder de negociación dentro del mercado. Es así como entre las dos partes definían sus alianzas comerciales acorde a que tan estratégica era dicha alianza. Cabe recalcar que en este escenario comercial las PYMES eran las más manipulables pues no poseían el mismo poder de negociación en el mercado a comparación de las grandes hasta que la Superintendencia del Poder de Mercado implementó el Manual con la finalidad de generar un comercio justo dentro del sector mencionado.

Por tal motivo las circunstancias de negociación para regularizar dichas alianzas comerciales han cambiado a través de la segmentación de los proveedores presentes en el sector y la implementación de ciertas normativas como:

- a) Implementación de contratos provisionales como base legal obligatoria para todos los proveedores con sus clientes.
- b) Acorde a la segmentación de los proveedores, determinación de plazos de pago con la afinidad de beneficiar al pequeño productor.
- c) Desarrollo de normas para incentivar el mercado local donde el 11% de las compras anuales de los supermercados deben pertenecer a productos de los

segmentos de proveedor considerados como PYMES, en conjunto con esta normativa se genera la apertura del mercado a nueva competencia local.

- d) Definición de las obligaciones y derechos de los proveedores y supermercados para evitar algún abuso dentro de las negociaciones entre las partes. Por ejemplo la aclaración de que la entrega de información sobre rotación de inventario y la apertura de nuevos locales de la cadena de supermercados, no deben representar un gasto para el proveedor.
- e) Implementación de reglamentos para la exhibición en las cabeceras góndolas donde el 15% deben tener productos de proveedores identificados como PYMES, otorgando de esta manera mayor visibilidad a la nueva competencia local como un incentivo por parte de los promotores del comercio en una economía popular solidaria.

Teniendo en cuenta el alcance que tendrá la nueva ley de poder de mercado para este sector el subgrupo de los grandes proveedores se ve obligado a actuar frente a un escenario menos favorable promovido por los incentivos otorgados por las entidades de control al productor local. Es por ello que como grandes proveedores deberán gestionar estrategias que les permitan mantener su competitividad en sus alianzas comerciales con sus clientes.

1.2.1 Formulación del Problema

¿Cómo influyen los cambios en las regulaciones locales de control del poder de mercado en relación a las alianzas comerciales de una multinacional con sus clientes?

1.3 Justificación

El Manual de las Buenas Prácticas Comerciales para los Supermercados y/o Similares y sus Proveedores, a través de su implementación genera cambios dentro del escenario comercial presente en el sector. Estos cambios impulsados por normativas locales no solo se fundamentan en el mismo marco legal mencionado, sino en otros reglamentos presentes en ley del país.

Una de las principales bases legales que justifican la investigación y el desarrollo del Manual de las Buenas Prácticas de este sector es la Constitución de la República del Ecuador, entre sus artículos se encuentran:

Artículo 13.- Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales.

Artículo 311.- (...) Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las microempresas, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que se impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Artículo 334.- Desarrollar políticas de fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria (...).

Artículo 336.- El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.

Es así como se fundamenta la implementación de este Manual de Buenas Prácticas que va alineada a ciertos artículos de la misma constitución que buscan el comercio justo y la protección de los derechos del consumidor.

En las líneas de investigación de la universidad, el análisis del macro entorno y micro entorno socioeconómico y legal que rodea al empresario en el Ecuador; es línea de investigación de la carrera que va alineada con el fin del trabajo a desarrollar. Pues se analiza la realidad del empresario ecuatoriano en un sector determinado como lo es el de supermercados y sus proveedores y/o similares para determinar el impacto que generaría la nueva ley en ejecución sobre el micro entorno en el cual se desenvuelve.

En cuanto a los lineamientos con las políticas y lineamientos estratégicos se encuentran varios puntos claves que se relacionan a la naturaleza de la investigación, por ejemplo:

- El fortalecer el marco institucional y regulatorio que permita una gestión de calidad en los procesos productivos y garantice los derechos de consumidores y productores.
- Establecer mecanismos para la incorporación de las micros y pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios; de conformidad con las características productivas por sector.

- Implementar un sistema integrado de información para el sector productivo y de servicios, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas o unidades de producción.

También de acuerdo al Plan Nacional para el Buen vivir 2013 – 2017, en su objetivo diez “Impulsar la transformación de la matriz productiva” se establece cual debe ser el rol del Estado en dicho proceso, que se resume en el acceso al crédito en el marco de la canalización del ahorro a la inversión productiva reflejado en el crecimiento de la banca pública con fondos destinados a la inversión que crecieron de 200 millones a 820 millones entre el 2006 y 2012, además que de todo este monto de acuerdo a los estudios de la MCPE “Ministerio Coordinador de Política Económica” 167 millones se destinaron a PYMES locales. Pero también se explica sobre su participación en la implementación de políticas y lineamientos estratégicos con el fin de generar mayor valor agregado a la producción nacional y por ende impulsar a la producción local.



Figura 1: Composición del Plan Nacional del Buen Vivir

Fuente: Tomado de la normativa Plan Nacional del Buen Vivir.

Finalmente la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en su artículo 129 explica que: “El estado a través de los entes correspondientes formulará medidas de

acción afirmativa a favor de las personas y organizaciones a las que se refieren el ámbito de esta Ley, tendientes a reducir las desigualdades económicas, sociales, étnicas, generacionales y de género”. Promoviendo también una tendencia en las normativas legales locales que buscan favorecer a las PYMES dentro del marco comercial presente en el sector a través de un modelo de comercio justo donde todas las empresas que busquen participar se les otorgue las mismas oportunidades de acceso de mercado.

Según lo mencionado existen motivos por los cuales una multinacional debe implementar herramientas que le permitan adaptarse a los cambios que se están presentando en el marco legal del mercado local, pues con las nuevas normativas locales el escenario económico se presenta con mayores retos.

1.3 Contexto

Para efecto del trabajo el análisis será en base a la realidad de las alianzas comerciales de la Multinacional ABC, compañía proveedora del sector, con sus clientes que específicamente son los operadores económicos que se identifican como supermercados. De tal forma que se describa tanto el escenario previo a la implementación del nuevo reglamento y el actual que se conformará con datos reales a corte Junio 2015 y proyecciones obtenidas de reportes pertenecientes a la misma compañía para lo restante del 2015. Es por eso que el periodo de estudio del trabajo en desarrollo será a partir del 2012 hasta el 2015.

Cabe recalcar que la multinacional ABC se encuentra en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Por motivo de la ubicación el análisis estará enfocado en las relaciones comerciales de la compañía con supermercados locales de la ciudad anteriormente mencionada y de la capital del mismo país que es Quito.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar los cambios en las regulaciones de control del poder de mercado en término a las alianzas comerciales de una multinacional con sus clientes, realizando una investigación de mercado para diseñar una estrategia competitiva con el proveedor.

1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la realidad del sector y de las alianzas comerciales de una multinacional con sus clientes pertenecientes al sector.
- Determinar los factores de mayor incidencia en las alianzas comerciales de una multinacional con sus clientes mediante una investigación de mercado.
- Diseñar una estrategia basada en estándares comerciales que permita a la multinacional mantener su competitividad en el mercado.

CAPITULO II: BASES CONCEPTUALES

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Teoría de la Economía Industrial

Acorde al autor dicha teoría indica un punto muy importante sobre como la economía industrial diseña estrategias que mejoran de una forma sostenida las ventajas competitivas de las empresas acorde a las condiciones generales del sector. De tal manera que explica como la economía industrial genera una disciplina que proporciona una base positiva y normativa para políticas económicas de ámbito público como políticas industriales y políticas de defensa de la competencia (Segura, 1993).

2.1.2 Teoría de Las Cinco Ópticas para analizar Alianzas Estratégicas

Acorde a lo mencionado por el autor en la teoría, el tercer nivel de observación el cual se denomina como: El conjunto de una empresa socio que participa en una alianza, nos presenta como el proceso de ser parte de una alianza no es solo conseguir ciertos resultados operativos sino un proceso de aprendizaje e internalización de conocimientos. Conociendo primero que nada como participar en alianzas, identificar esa calidad moral más allá del beneficio operativo para llegar a evolucionar y conociendo el mercado ganar autonomía (Renart, 2008).

2.1.3 *The Ordoliberal Notion of Market Power*

El autor en su trabajo comenta sobre diversos puntos claves en el comercio justo y el poder de mercado. Inicialmente cita la definición de Adam Smith acerca de la competencia, definiéndola como la estimulación de la rivalidad de los agentes que participan en el mercado con el fin de generar su crecimiento y mayor desarrollo, pues a través de dicho proceso se instituyen las políticas de precios que regirán el mercado y a

su vez motiva la interacción de los agentes con el mercado. Un claro ejemplo que el autor detalla para explicar mejor el término es “La Mano Invisible de Smith” la cual se definió como la fuerza que manipula las riquezas individuales sin conciencia de los intereses comunes o el beneficio social que se genere.

Otro punto relevante es el de la competencia efectiva, la cual el autor explica que se da cuando el poder logra distribuirse evitando la concentración en solo agentes particulares y que a su vez no tenga dependencia económica alguna.

Finalmente el autor comenta también que una empresa dominante en el mercado puede cometer un abuso al obtener ventajas competitivas usando su poder económico en vez de generarlo por méritos ante el consumidor, más aún si dichas acciones influyen substancialmente en la estructura competitiva del mercado. Ante esta realidad el autor enfatiza cómo ante la escasa presencia de poderes reguladores, se puede permitir el deterioro del mercado (Vatiero, 2010).

2.1.4 Modelo Teórico de las Fases de la Fidelidad

El escritor Oliver (1997, p. 392) sugiere que la fidelidad puede definirse como un comportamiento profundo de recomprar en el futuro un producto / servicio preferido, generando así compras de repetición de la misma marca, a pesar de que las influencias situacionales y los esfuerzos del marketing tengan el potencial de provocar un comportamiento de cambio. De esta manera Oliver define cuatro fases de lealtad (Dolors Séto, 2004):

- Lealtad Cognitiva: Primera fase del consumidor donde la información disponible está a disposición del consumidor con los atributos de la marca y producto.

- Lealtad Afectiva: Se desarrolla cuando se origina un vínculo o actitud hacia la marca en base a una acumulación de situaciones de uso satisfactorias, es por ello que ese nivel de afecto se refleja en la dimensión del placer.
- Lealtad Conativa: Que define por una fidelidad influenciada por constantes episodios afectivos hacia la o las marcas, promoviendo el proceso de compra repetitivo.
- Fidelidad de acción: Es la fase clave donde las intenciones se convierten ciertamente en las acciones, es decir desde una intención motivada hasta que llevo a su destino.

2.1.5 Alianzas estratégicas según la Teoría Co-evolutiva de las alianzas

De acuerdo a lo explicado por el autor, la teoría mencionada se concentra en el proceso de formación de alianzas y de cómo es influenciado por algunos elementos como condiciones especiales, propósito de la alianza, contexto, orientación de los socios, estrategia de la empresa, etc.; permitiéndole a las compañías manejar los elementos para saber cuándo continuar en una alianza comercial o darla por finalizada. Pero más allá de los elementos involucrados, la teoría explica como la alianza se manejará bajo tres principios: aprendizaje, reevaluación y reajuste; donde las partes generan cambios en sus alianzas de acuerdo al dinamismo del mercado (Alcázar M., 2004).

2.1.6 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

De acuerdo a lo descrito por el autor, este modelo propuesto por Michael Porter perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir del modelo se puede determinar la posición de la empresa e identificar la estrategia que debería seguir. Este modelo presenta cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan

precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo es decir el atractivo de la industria (Hernández, 2011). Dichas fuerzas se identifican como:

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Permitiendo que el mercado incremente su capacidad productiva en el sector atrayendo mayores inversionistas y competencia que en consecuencia bajaría la rentabilidad del sector.

Amenaza de posible productos sustitutos

Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien.

Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

Poder de negociación de los clientes

La competencia de un sector se determina en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas. Así se demuestra que en los mercados son dos los factores los que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de

negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación.

Rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

2.1.7 PEST

Es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST, es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto tal como lo detalla la “Tabla 1” enlistando diversos elementos que se consideran en cada uno de los factores a analizar. Muchos factores macro son específicos de un país, región o sector, por lo tanto un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación (Ballén, 2012).

Tabla 1: Guía de Análisis PEST

Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos
Normativa y Protección medioambiental	Crecimiento económico	Distribución de la renta	Gasto en investigación de la administración
Políticas Fiscales	Tipos de interés y políticas monetarias	Demografía	Prioridad otorgada por la industria a los avances
Normatividad sobre comercio internacional y restricciones a éste	Gasto Público	Movilidad Laboral y Social	Nuevas invenciones y desarrollos
Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores	Políticas en materia de desempleo	Cambios en el estilo de vida	Tasa de transferencia tecnológica
Legislación en materia de empleo	Tributación	Actitudes, respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio	Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia
Organización y actitud de la administración	Tipos de Cambio	Educación	Uso y costos de la energía
Estabilidad Política	Etapas del ciclo empresarial	Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad	(Cambios en) Internet

Fuente: Base de Datos sobre análisis Pest de la Universidad Nacional de Colombia

2.2 Marco Conceptual

Micro entorno

El autor describe al micro entorno como las fuerzas cercanas a la empresa: Compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y público que inciden en su capacidad de servir al cliente (Kotler & Armstrong, 2008).

Macro entorno

Es el conjunto de las grandes fuerzas de la sociedad sean demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales que afectan al micro entorno (Kotler & Armstrong, 2008).

Eficiencia Económica y Equidad

Según Gregory Mankiw (2012), en su libro Principios de Economía nos comenta sobre una importante disyuntiva que enfrenta la sociedad entre eficiencia y equidad. Pues la sociedad a través de la eficiencia consigue obtener el máximo beneficio de sus recursos escasos y su vez da lugar a la equidad, como circunstancia en la cual se distribuyen estos beneficios entre sus miembros de manera igualitaria.

Poder de mercado

Este término se refiere a la habilidad que tiene una persona, o un grupo pequeño de personas, para influir indebidamente en los precios del mercado (Mankiw, 2012).

Necesidades, Deseos y Demanda

Acorde al autor la necesidad es el estado de carencia percibida, incluyendo necesidades físicas, sociales e individuales; a su vez estas necesidades se moldean por la cultura y la personalidad individual convirtiéndose en deseos y finalmente estos deseos se moldean por la sociedad en la que estamos y se describen en objetos que satisfacen dichas necesidades. Cuando los deseos están respaldados por un poder de compra se convierten en la demanda (Kotler & Armstrong, 2008).

Oferta

Ante este escenario, las necesidades y deseos de los consumidores se satisfacen mediante una oferta de mercado que es una combinación de productos, servicios, información o experiencias ofrecidos en el mismo mercado (Kotler & Armstrong, 2008).

Alianzas Comerciales

Es un tipo de alianza de largo plazo que ofrece un vínculo natural entre el ambiente interno y el proceso de interacción porque hace énfasis en la forma en que la colaboración es una función de interacción exitosa de largo plazo (Pelton, Strutton, & Lumpkin, 2005).

Proveedores

El autor los describe como un eslabón importante del sistema global de entrega de valor a los clientes de la empresa. Proporcionando los recursos que la empresa necesita para producir los bienes y servicios (Kotler & Armstrong, 2008).

Clientes

Los clientes son reconocidos por el autor en diversos tipos de mercado. Comienza con los mercados de consumo que consisten en los individuos y hogares que compran bienes y servicios de consumo personal; los mercados industriales que compran bienes y servicios para procesarlos o usarlos en un proceso de producción y los mercados de distribuidores que compran bienes y servicios para revenderlos y obtener un utilidad (Kotler & Armstrong, 2008).

Relaciones Tradicionales

El autor nos explica que este tipo de relaciones que se presentan entre un proveedor y su cliente se centra en una filosofía de “Yo gano, tú pierdes”, no existe una fidelidad ni confianza entre ambas partes y tampoco una buena comunicación (Escudero Serrano, 2013).

Relaciones Comakership

De acuerdo al autor, este tipo de relaciones se centran el “Ganar y Ganar”, teniendo un enfoque diferente donde ambas partes son socios que buscan mantener una relación de cada vez mayor rentabilidad a través de productos de calidad. Se entiende también que la confianza y la comunicación formal papeles importantes en este tipo de relación (Escudero Serrano, 2013).

Canal de Marketing o de Distribución

Es el conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o de un usuario industrial (Kotler & Armstrong, 2008).

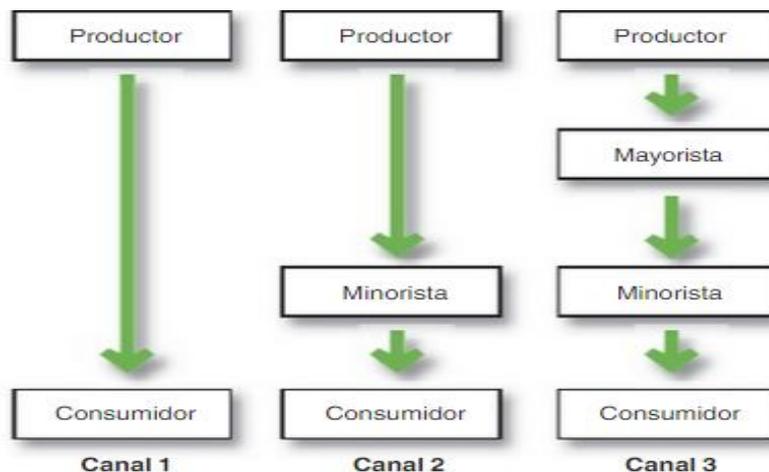


Figura 2: Canales de Marketing al Consumidor

Fuente: Tomado de Libro Fundamentos de Marketing; (Kotler & Armstrong, 2008).

Administración estratégica

El autor la define como el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de las organizaciones (P. Robbins & Coulter,

2005). Dando en detalle el sentido de administrar bien tus recursos para maximizar el beneficio por obtener y generar mayor competitividad.

Control de Inventarios

Los niveles de inventario también afectan la satisfacción de los clientes, pues es necesario mantener un equilibrio entre inventario insuficiente y excesivo. El inventario insuficiente provoca un riesgo de no poseer los productos que los clientes quieren comprar y a su vez el inventario excesivo genera costos por los manejos de existencias y el riesgo de obsolescencia de los productos (Kotler & Armstrong, 2008).

Investigación de Mercado

Es el proceso que permite identificar las características y los beneficios que un segmento o sector valora en el mercado (Kotler & Armstrong, 2008).

Just in Time

Es la situación en la cual el proveedor suministrará los pedidos en un corto espacio de tiempo en función de la demanda, para reducir al máximo el coste de almacenamiento del cliente (Escudero Serrano, 2013).

Promoción de Venta

Dentro de las promociones están las bonificaciones, rebajas, concursos y otras formas; En sí el objetivo de la herramienta es atraer la atención del consumidor, ofreciendo fuertes incentivos para la compra pues permitirían realzar la oferta e inyectar vida a las ventas (Kotler & Armstrong, 2008).

Incentivo

Gregory Mankiw (2012), expresa que un incentivo es algo que induce a las personas a actuar y puede ser una recompensa o un castigo. Regularmente las personas racionales responden a los incentivos debido a que toman sus decisiones comparando los costos y beneficios. Aplicándose también entre las entidades participes de un sector comercial donde ambas partes velan por las mejores opciones (Kotler & Armstrong, 2008).

Precio Justo

Acorde a lo descrito por el autor es el precio que realmente cuesta un producto, entre oferta y demanda (Escudero Serrano, 2013).

Estado de Resultado

El estado financiero es aquel que muestra las ventas de la compañía, el costo de la mercancía vendida, y los gastos efectuados durante un periodo específico (Kotler & Armstrong, 2008).

Ventas Brutas

El autor lo define como la cantidad total que una compañía recibe por vender mercancía durante un periodo determinado (Kotler & Armstrong, 2008).

Margen Bruto

Se define como la diferencia que existe entre las ventas netas y el costo de la mercancía vendida (Kotler & Armstrong, 2008).

Margen de Utilidad

Se define como el porcentaje del costo o precio de un producto añadido al costo para llegar al precio de venta (Kotler & Armstrong, 2008).

Puntos Básicos

Es un tipo de medición en el cual un punto porcentual es igual a 100 puntos base o también llamados puntos básicos (EDUFINET, 2015).

Góndolas y Cabeceras

La góndola es el mueble expositor compuesto por grupo de estanterías, mientras que la cabecera de góndola es la parte frontal de las estanterías (González, 2015).

2.3 Marco Legal

2.3.1 Manual de las Buenas Prácticas Comerciales

Esta base legal del Sector de Supermercados y/o similares y sus Proveedores, se presenta como la base fundamental del trabajo, pues por motivo de la implementación de este manual es que se espera determinar el efecto sobre los agentes u operadores económicos que participan en este mercado. Dentro de los principales objetivos que resumen la finalidad encontramos:

- Contribuir a que la calidad y el justo precio de los productos beneficien al consumidor.
- Mantener en forma preventiva el control de las relaciones contractuales a fin de evitar prácticas abusivas en este mercado.
- Controlar las actividades del giro del negocio de intermediación de productos con el fin de alcanzar una competencia libre de distorsiones.

- Dar apertura e impulsar a los proveedores, sean estas personas naturales, organizaciones sociales jurídicamente establecidas, MIPYMES, economía popular y solidaria y pequeñas o medianas empresas que participen en el mercado.
- Propender al desarrollo de la producción nacional para abastecer o satisfacer toda la demanda de este mercado sectorial.

Por lo tanto el marco legal promueve un mercado con un abastecimiento de sanciones netamente local, provocando así la aparición de barreras de entrada legales para los agentes que no participan dentro del segmento a beneficiar. Por ende se torna más complicado y a su vez más exigente las negociaciones que existen entre los agentes del sector particularmente para los que juegan el papel de proveedores que no son soportados dentro del nuevo marco legal.

De esta manera el estado rectifica a través de estas acciones que su finalidad del cambio de la matriz productiva va muy de la mano con involucrarse en el mercado y diversificar el poder a través de fuerzas externas.

2.3.2 Constitución de la República del Ecuador y Plan Nacional del Buen Vivir

De la misma manera la Constitución del país en varios de sus artículos enfatiza acerca de cómo el Estado acciona dentro de la economía nacional para fomentar el cambio de la Matriz productiva.

Por ejemplo en su artículo 311 menciona: “Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que se impulsen el desarrollo de la economía popular económica y solidaria”.

Artículo que se está alineado con lo escrito en el Plan del Buen Vivir en su Objetivo

número diez donde se detalla que el Estado como agente regulador debe “Impulsar la transformación de la Matriz Productiva” a través del acceso al crédito canalizado en el ahorro a la inversión productiva. Al igual que la implementación de normativas que aseguren el comercio justo acorde a lo detallado en el artículo 336 “El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley” es por eso que los objetivos de las leyes locales van dirigidos al pequeño y mediano productor o proveedor.

2.3.3 Ley Orgánica de Control de Poder de Mercado

De acuerdo al artículo 37, La Superintendencia de Control del Poder de Mercado debe “asegurarse de la transparencia y eficacia de los mercados y fomentar la competencia; la prevención; la investigación; conocimiento; corrección, sanción y eliminación del abuso de poder de mercado, de los acuerdos y prácticas restrictivas, de las conductas desleales contrarias al régimen previsto en la Ley y el control, autorización y sanción de la concentración económica”. Es así como La Superintendencia de Control de Poder de Mercado tiene la facultad de expedir normas con el carácter de obligatorias en las materias propias de su competencia, sin que puedan alterar o innovar las disposiciones legales y las regulaciones expedidas por la Junta de Regulación.

Además la Superintendencia de Control del Poder de Mercado en su finalidad de cerciorarse que se cumplan las normativas establecidas acorde al artículo 48 de la presente ley tiene la potestad de acceder, revisar, archivar, procesar y utilizar cualquier

dato, que de modo exclusivo corresponda a la información y documentación pertinente respetando el derecho constitucional a la protección de esta información, para la investigaciones, casos o resoluciones dentro de su competencia acorde a lo estipulado en la Ley.

Es por ello que los agentes del sector de los supermercados y/o distribuidores se ven en su obligación de presentar informes que validen y demuestren que las normativas establecidas están siendo implementadas particularmente.

2.3.4 Otras Normativas

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión en su artículo 4 presenta ciertos principios que van a fin del nuevo reglamento como: Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación (...); Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidario y Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder de mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general las que afecten al funcionamiento del mercado. En base a esta ley se sustenta nuevamente la existencia de normativas con cierta afinidad a las empresas consideradas como proveedores pequeños y medianos o PYMES.

Finalmente la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, como se mencionó anteriormente en su artículo 129 explica que: “El estado a través de los entes correspondientes formulará medidas de acción afirmativa a favor de las personas y organizaciones a las que se refieren el ámbito de esta Ley, tendientes a reducir las desigualdades económicas, sociales, étnicas, generacionales y de género”. Por ende las

normativas que busquen beneficiar a un segmento específico del mercado serán obstáculos para los demás que tienen que afrontar tales barreras legales. A raíz de esta realidad, se entiende que los grandes proveedores se ven obligados a analizar y determinar acciones ante el escenario local.

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO DEL SECTOR DE SUPERMERCADOS Y SUS PROVEEDORES

Uno de los fundamentos para el desarrollo del diagnóstico del sector y sus operadores económicos es la ponencia “El Sector de los Supermercados en el Ecuador” realizado por la Intendencia de Abogacía de la Competencia. De acuerdo a lo descrito en la ponencia se lo estructuró en tres pilares fundamentales los cuales son:

- Los Supermercados
- Los Proveedores
- Los consumidores

Esta estructura explica que existen agentes del mercado que participan en cada uno de los pilares del sector. Aunque tampoco es irreal que ciertos agentes en alguna ocasión llegan a participar en más de un pilar al mismo tiempo. Como es el caso de los supermercados que poseen sus propias marcas de los productos en venta para consumo conocidos en el mercado como productos de marcas blancas.

En los análisis de los sectores con mayor flujo comercial en el país, se muestra que el sector de los supermercados posee uno de los mejores desempeños de acuerdo a su nivel de facturación.

Tabla 2: Sectores de mayor facturación en el 2012

Sector	No. Empresas	Ventas (Millones de USD)
Importadores y Concesionarios	63	\$ 4.314,31
Seguros	33	\$ 3.996,20
Supermercados	11	\$ 3.429,88
Fabricación de Alimentos	41	\$ 3.076,56
Telecomunicaciones	17	\$ 2.962,48
Total Ventas		\$ 17.779,43

Fuente: Tomado de Ponencia del Sector de Supermercados elaborado por la Intendencia de Abogacía de la competencia.

Tal como lo detalla la Tabla 2, se observa que el Sector de los Supermercados está entre los tres de mayor facturación para el año 2012 con un total de \$ 3429,88 millones de dólares. Con estos datos se entiende que el sector de los supermercados llega a ser clave tanto para el mercado nacional como para el Estado como agente regulador más que todo por su aporte en temas de impuesto.

Un tema muy relacionado a la investigación y que resalta hoy en día en el país es el cambio de la Matriz Productiva, objetivo número diez del Plan del Buen Vivir desarrollado en el mes de mayo del 2013, que con un presupuesto asignado para el 2014 de aproximadamente dos mil millones de dólares apunta a cuatro objetivos claves que promueve el Estado:

- La diversificación productiva incentivando y promoviendo a la producción local en ciertas industrias estratégicas con el fin de aumentar la oferta local y generar competencia en el mercado.
- Promover valor agregado en la producción local complementándola con tecnología y conocimiento en sus procesos, principalmente en industrias claves como la de biotecnología (bioquímica y biomedicina), servicios ambientales y energías renovables.
- La implementación de estrategias que permitan sustituir ciertas importaciones con bienes y servicios locales que se produzcan en la actualidad.
- El incentivar las exportaciones en el país sobre todo de bienes y servicios con mayor valor agregado provenientes de empresas locales basadas en la economía popular y solidaria.

Es por eso que el Estado tal como lo detalla la Figura 3, en el proceso del cambio de la Matriz Productiva, considera 14 industrias claves para la economía

nacional por el nivel de inversión privada extranjera y demás factores. Dentro de estas industrias se encuentran las de “Alimentos frescos y procesados” y “Biotecnología” que son claves dentro del Sector de los Supermercados y sus Proveedores por ser las que componen las producciones a comercializar dentro del mismo.



Figura 3: Los sectores Prioritarios de la Matriz Productiva.

Fuente: Tomado de Revista EKOS La Matriz Productiva.

Se entiende que dentro de estas industrias están innumerable números de compañías involucradas a nivel nacional, principalmente como proveedores de los productos que componen ambas industrias, y es por ello que generan ese efecto multiplicador en el comportamiento del sector a través de un flujo considerable de capital e inversión que permite al sector estar dentro del grupo de mayor facturación a nivel nacional. Con esta breve introducción sobre rasgos generales del sector, se describe a continuación de manera más detallada información sobre los pilares que componen el sector.

3.1 Supermercados

El primer pilar a describir es el de los supermercados el cual de acuerdo a la información de los reportes de empresas por sector de la Revista Ekos se conforma de un total de 46 empresas. Dentro de esta composición existe la particularidad de que

ciertas compañías que componen el sector se dedican a más actividades que la de un supermercado como es el caso de Mega Santamaría que está dentro del grupo de Comercio en la subdivisión Comercio diverso.

Para efecto del análisis dentro de la Tabla 3 se agrupan las compañías de menor peso dentro del sector como el grupo “Otros Supermercados” y las ventas de “Magda Espinoza S.A.” al total de TIA por ser de la misma cadena; con el fin de generar información más dinámica y amigable.

Tabla 3: Ingresos del Sector de Supermercados 2014

Descripción	Ventas (Millones de USD)	Participación en el Sector
CORPORACION FAVORITA C.A.	\$ 1.803,89	42,22%
CORPORACION EL ROSADO S.A.	\$ 1.058,17	24,77%
TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA S.A.	\$ 518,81	12,14%
MEGA SANTAMARIA S.A.	\$ 312,84	7,32%
DAVILA CORRAL CLAYSBERT &ASOCIADOS DACORCLAY CIA. LTDA.	\$ 67,94	1,59%
MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ S.A.	\$ 59,76	1,40%
REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI S.A.	\$ 41,32	0,97%
Otros Supermercados	\$ 409,75	9,59%
Total Ventas	\$ 4.272,47	100%

Fuente: Adaptado de la base de datos de compañías del Editorial EKOS – Unidad de Investigación Económica y de Mercado.

De acuerdo a lo que detallado en la Tabla 3, las 38 empresas restantes agrupadas en el grupo “Otros Supermercados” tan solo representan no más del 10% de las ventas totales del Sector al año 2014. Confirmando así que existen clientes estratégicos de gran peso dentro del sector por su participación y poder dentro del mismo. Tal como se visualiza en la Figura 4 donde se observa cómo está fragmentado el pastel de los supermercados. Otro dato relevante de esta información es que existen cuatro compañías claves de los supermercados que llegan a abarcar el 87% del pastel, lo que determina que estas cuatro compañías que son Corporación Favorita (42,22%),

Corporación el Rosado (24,77%), Tiendas Industriales Asociadas (12,14%) y Mega Santamaría (7,32%) son los socios estratégicos que ofrecen el mayor acceso al mercado.

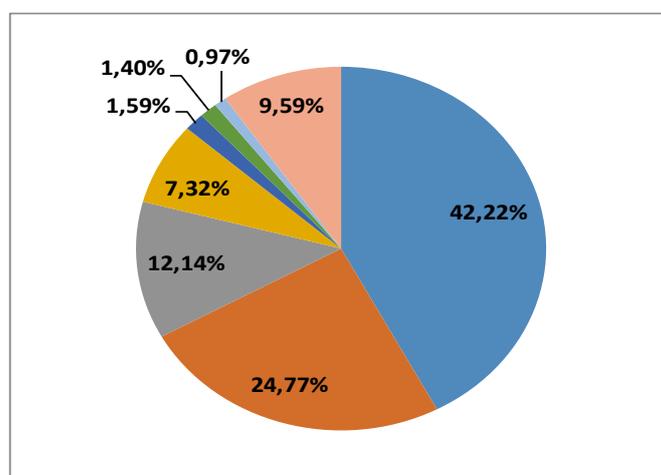


Figura 4: *Participación de las compañías del Sector de los Supermercados.*

Fuente: Adaptado de la base de datos de compañías del Editorial EKOS – Unidad de Investigación Económica y de Mercado.

Una vez identificados los cuatro supermercados claves del sector, en la Tabla 4 de acuerdo a una información otorgada por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado en la ponencia de dicho sector, se detalla información básica de cada una de ellas como capital disponible o número de años en el mercado.

Tabla 4: *Descripción de los Supermercados claves del sector*

Nombre de la compañía	Ciudad de Origen	Fecha de Constitución	Tipo de Compañía	Capital Suscrito
CORPORACION FAVORITA C.A.	Quito	30/11/1957	Sociedad Anónima	\$ 375.000.000,00
CORPORACION EL ROSADO S.A.	Guayaquil	22/11/1954	Sociedad Anónima	\$ 127.719.025,00
TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA S.A.	Quito	01/02/1960	Sociedad Anónima	\$ 106.272,09
MEGA SANTAMARIA S.A.	Quito	13/11/2006	Sociedad Anónima	\$ 7.500.705,00

Fuente: Adaptado de la Ponencia del Sector de Supermercados e Información de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Adicional, se toma en consideración la imagen comercial con la que están presentes cada una de las cadenas mencionadas en la Tabla 4. Por ejemplo en el caso de Corporación Favorita con 101 establecimientos se encuentra en el mercado como Supermaxi, Megamaxi, Gran Aki y Aki; en el caso de Corporación el Rosado con 42 locales lo encontramos como Mi Comisariato e Hipermarket; luego están los almacenes TIA que poseen 157 locales con el mismo nombre comercial y finalmente está Mega Santamaría con 19 locales y una mayor presencia en la región Sierra que en la Costa.

Otra información relevante que puede analizarse usando los supermercados estratégicos del sector es a través de su distribución geográfica dentro de la nación a fecha de diciembre 2013, tal como se presenta en la Figura 5 donde se visualiza la presencia de los cuatros autoservicios de la siguiente manera:

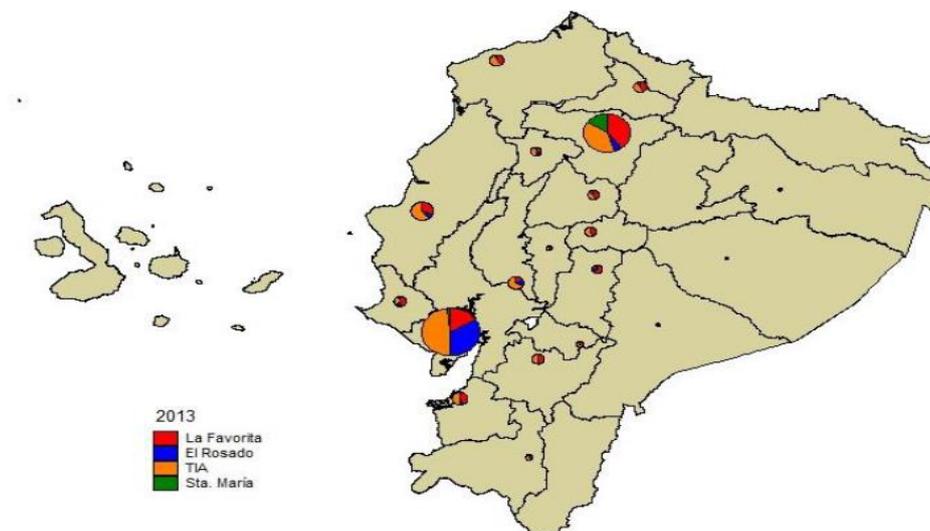


Figura 5: Presencia de Autoservicios claves en el país.

Fuente: Tomado de la Ponencia del Sector de Supermercados – SCPM – Año 2013.

Según lo detallado en la figura 5, la zona del Guayas es una de las que posee mayor presencia de estos autoservicios al igual que la capital del país Quito. Este tiende a ser uno de los motivos por los cuales se escogió Guayaquil y Quito como las ciudades principales del país para el análisis a desarrollar. Según lo observado la presencia de

estos supermercados llega incluso a provincias lejanas como los son las de Amazonía lo que explica también porque poseen grandes cantidades de facturación, pues justamente tienen la capacidad de responder frente a la gran demanda que se presenta dentro del sector a nivel nacional.

3.2 Proveedores

El segundo pilar a describir es el de los proveedores, que se identifican de esa manera por ser los agentes del mercado de mayor importancia por su proceso de distribución y producción de bienes que se comercializan en las perchas de los supermercados que conforman el sector. Es por ello que los proveedores se consideran la médula con la que las empresas satisfacen a sus clientes, tan relevante son dentro del ciclo comercial que hoy en día se interactúa con ellos como aliados estratégicos para cumplir los fines comerciales. De acuerdo a un estudio económico realizado por el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo), las empresas llegan a clasificarse de la siguiente manera:



Figura 6: Clasificación de las empresas de acuerdo a los parámetros de la INEC.

Fuente: Tomado de Revista EKOS; Unidad de Investigación Económica y de Mercado.

Otro estudio elaborado por el INEC conjuntamente con la SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) y el DIEE (Directorio de Empresas y Establecimiento) recopiló información que determina la existencia de 704.556 empresas a nivel nacional. Las cuáles de acuerdo a lo comentado por José Rosero, Director Ejecutivo del INEC, se clasifican en rangos establecidos como el tamaño y la participación en el mercado, tal como se detalla en la Tabla 5:

Tabla 5: Segmentación de compañías

Segmentos	Cantidad	Participación
Micro Empresas	631.291	89,60%
Pequeñas	57.774	8,20%
Medianas	11.978	1,70%
Grandes	3.523	0,50%

Fuente: Tomado de Revista Editorial EKOS; Unidad de Investigación Económica y de Mercado – Equipo Editorial EKOS.

Además el estudio del INEC detalla que de la cantidad total de estas instituciones, el 89,60% del total de compañías se consideran microempresas y entran en el grupo de las compañías que siendo proveedores serían favorecidas por el reglamento redactado por la Superintendencia de Control de Poder de Mercado en el Manual de las Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y sus Proveedores y/o similares.

Tabla 6: Categorización de los Proveedores

Categoría	Desde	Hasta
A	\$ 0	\$ 50.000,00
B	\$ 50.000,01	\$ 250.000,00
C	\$ 250.000,01	\$ 1.000.000,00
D	\$ 1.000.000,01	\$ 3.000.000,00
E	\$ 3.000.000,01	En Adelante

Fuente: Adaptado del Manual de las Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y sus Proveedores.

Tal como se establece en la Tabla 6, el mercado está compuesto por diversos segmentos como se observó en la información detallada anteriormente, pero para efecto de la investigación se reagruparán en dos grupos: las empresas grandes y las PYMES con el fin de revisar su segmentación en los sectores económicos existentes.

Es por eso que citando un estudio del Servicio de Rentas Internas comunicado en la edición especial 248 de la Revista de negocios EKOS, se detalla información sobre la clasificación de estas compañías por sectores en el mercado nacional. En el caso de las grandes compañías como se muestra en la Figura 7 se encuentran segmentadas por sectores económicos de la siguiente manera:

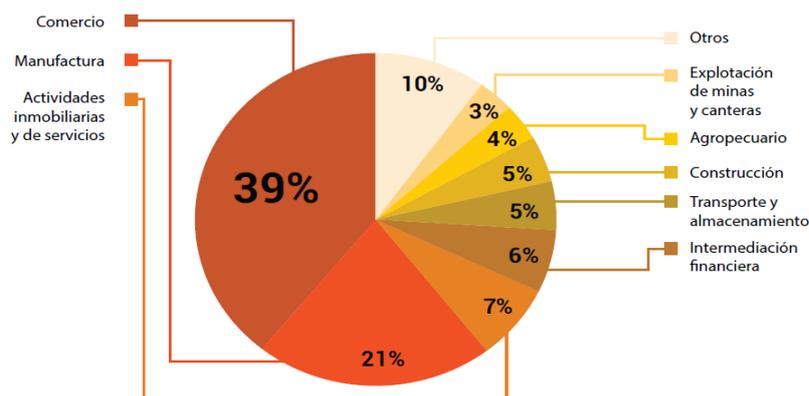


Figura 7: Composición de grandes empresas por Sector Económico

Tomado de Revista Editorial EKOS - Unidad de Investigación Económica y de Mercado

Acorde a lo observado, dentro de los diversos sectores enlistados en la segmentación de las grandes compañías el 21% pertenece al sector de Manufactura y el 39% es de Comercio donde se encuentran las compañías relacionadas a nuestro sector en estudio. Pues son los que poseen las producciones o las compañías que los importan para poder comercializarlas en los supermercados pertenecientes al mismo sector.

De la misma manera en otro estudio del Equipo Editorial EKOS como se detalla en la Figura 8, se encuentra la segmentación en esta ocasión de las PYMES, empresas de un modelo de negocio basado en la economía popular y solidaria, agrupados por los sectores del mercado local:

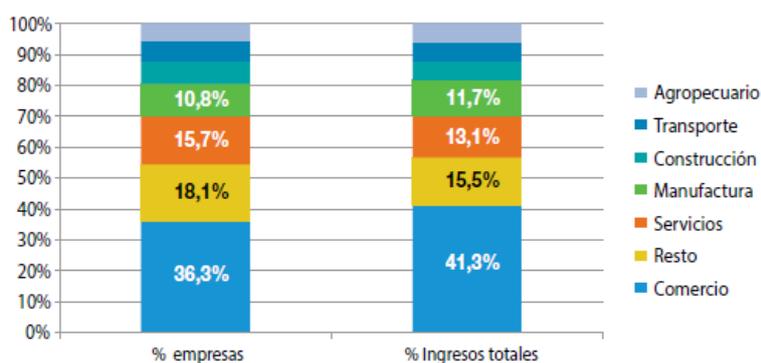


Figura 8: Composición de PYMES e ingresos por Sector Económico

Fuente: Tomado de Revista Editorial EKOS - Unidad de Investigación Económica y de Mercado.

A diferencia de la anterior figura, en esta se encuentra la segmentación de las empresas PYMES por sector económicos en el mercado, donde el 36,3% de las compañías tomadas en esta muestra pertenecen al sector de Comercio y el 10,8% pertenece a Manufactura; sector económico que interactúa dentro del sector en estudio donde están las PYMES que son proveedoras de los productos a comercializar en los supermercados ya sea porque los producen localmente o los importan.

3.3 Consumidores

Finalmente, como introducción breve de este pilar del sector, está la información adquirida por una encuesta realizada por la ENEMDU (Instituto Nacional de Empleo) a la fecha de Marzo 2015, donde se analizan diversos factores relevantes a mencionar en este estudio.

De acuerdo al estudio tal como se presenta en la Figura 9; el 69,20% de la población nacional, que actualmente es 16,29 millones de habitantes de acuerdo a los datos del INEC, posee la edad para poder desempeñar un empleo. De este porcentaje el 65,83% que son aproximadamente 7,3 millones de habitantes se considera parte de la PEA (Población Económicamente Activa) de los cuales finalmente el 96,16% son personas que poseen empleo adecuado y por lo tanto un adecuado poder adquisitivo dentro del mercado.

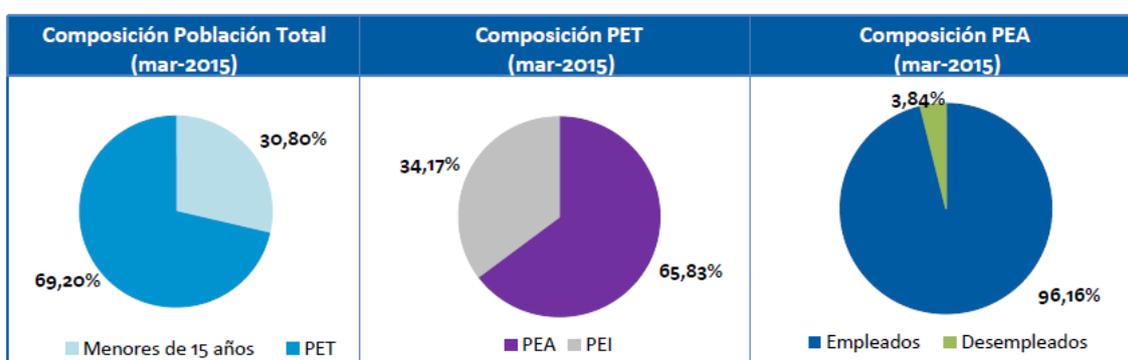


Figura 9: Composición de la Población Total Nacional

Fuente: Tomado de los Indicadores Laborales del INEC.

Dicha información puede ser visualizada por segmentos de zonas entre rural y urbano tal como se presenta en la figura 10; Son 7,7 millones de habitantes el número de personas aptas para desempeñar un empleo dentro de la zona rural solo el 62,78% de ellos es parte de la PEA que son aproximadamente 4,9 millones de personas, de los cuales el 95,16% finalmente es la cantidad que posee empleo adecuado.

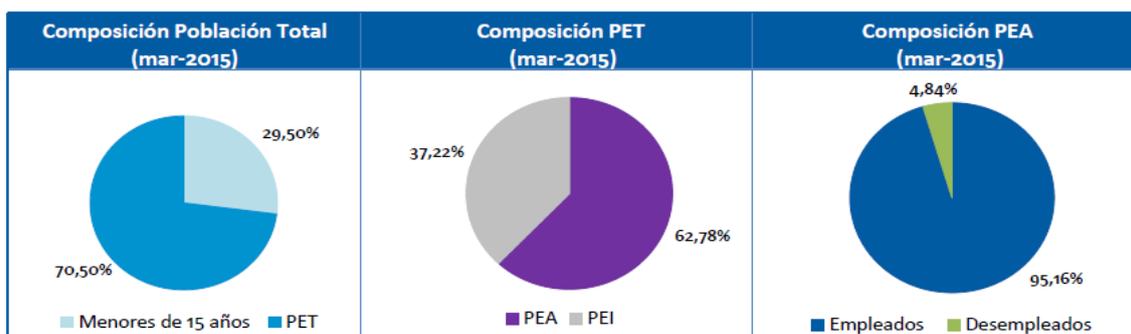


Figura 10: Composición de la población Urbana

Fuente: Tomado de los Indicadores Laborales del INEC

Finalmente de acuerdo a un estudio de las 5 principales ciudades del país también realizado por la ENEMDU, se muestra que el 63,55% de la población en Guayaquil poseen un empleo adecuado, que por ende les permite tener el poder adquisitivo para poder adquirir productos de consumo. Principalmente si el sector a estudiar es el de los supermercados que son los puntos de ventas masivos de productos de consumo como los alimentos, productos de higiene personal y limpieza.

Considerando la información presentada por la INEC en sus proyecciones provinciales 2015, se toma como población del Guayas alrededor de 4'086.089, pero si se consideran estos valores significativos de los cantones por provincia del censo del INEC en el 2010, encontramos que Guayaquil representa aproximadamente el 64,5% de la población de la provincia en total. Por lo tanto, si se consideran estas tasas se muestra que la población objetiva será:

Tabla 7: Proyecciones de Población Provincial y Objetiva

División	Poblaciones	Porcentaje
Guayas	\$ 4.086.089	100%
Guayaquil	\$ 2.635.055	64,50%
Objetiva	\$ 1.673.260	40,95%

Fuente: Adaptado de Proyecciones de la población según el INEC

Tal como se detalla en la Tabla 7, la población que esta apta para adquirir productos en los supermercados es alrededor de \$1'673.260, que finalmente se consideran como los consumidores potenciales de los productos que se ofrecen en el sector. Claro está que por factores exógenos la toma de decisiones que realicen cada uno de los que componen nuestro mercado potencial, depende de los criterios que usen para escoger los productos que consumen. Finalmente como argumento sobre el por qué se considera que el grupo de personas que compone la PEA con empleo adecuado son consumidores potenciales es debido a que la compañía con la que más adelante se realizará el análisis comercializa productos de higiene personal y limpieza del hogar que son productos claves para una familia en sus labores cotidianas.

3.4 Empresa ABC

Para efecto del análisis, se delimita la investigación a la realidad de una compañía, la cual tomará el nombre de “Empresa ABC”, esta compañía lleva algunos años en el mercado nacional, conocida por su trayectoria, el posicionamiento de sus marcas y su tamaño siendo considerada dentro de la categorización de compañías establecida por la Superintendencia de Compañías como compañía grande por registrar ventas que sobrepasan los 5 millones de dólares anuales. Cabe mencionar que esta compañía aparte de ser de amplia trayectoria y reconocimiento en el mercado, es también global pues está presente en varios países de los cinco continentes alrededor del mundo; lo que la convierte en una multinacional.

De acuerdo a un estudio realizado por el equipo editorial EKOS con cifras de hasta el primer trimestre del año 2013, el mercado local en lo que refiere a proveedores se encuentra compuesto de diversos sectores económicos que agrupan a los proveedores

por actividad económica. Es así como de acuerdo a lo detallado en la Tabla 8 los sectores poseen las siguientes características:

Tabla 8: Los sectores más importantes de la Economía Nacional

Sector Económico	# de Empresas	Ingresos en USD Millones
Comercio al por Mayor	499	\$ 13.256,10
Alimentos	477	\$ 12.363,11
Construcción	257	\$ 6.447,75
Minas y Petróleo	80	\$ 4.185,66
Tecnología y telecomunicación	62	\$ 3.504,65
Bebidas	61	\$ 2.970,75
Transporte y Logística	123	\$ 2.800,75
Industria Diversa	98	\$ 2.544,65
Industria Metálica	58	\$ 2.417,20
Servicios empresariales	129	\$ 1.797,27
Vehículos	12	\$ 1.615,48
Insumos electricos	86	\$ 1.521,88
Combustibles y Derivados	34	\$ 1.202,87
Productos de Belleza e Higiene	25	\$ 1.177,50
Servicios de Salud	29	\$ 671,82
Proceso de desperdicio	12	\$ 180,71

Fuente: Adaptado de Revista EKOS “Los 100 proveedores más importantes”

3.4.1 Actividad Económica

La empresa ABC por sus actividades comerciales entraría en el grupo de Comercio, específicamente al por mayor por los niveles de facturación. En lo que conlleva a proveedor es debido a que se trata de una empresa que posee su propio proceso de fabricación, producción y venta, ya que se dedica al negocio de los de detergentes sean en polvo o líquidos para lavar ropa y el negocio de los productos de higiene personal como desodorantes y jabones.

En resumen es una compañía proveedora dentro del sector de los supermercados, en la segmentación económica es parte del grupo de compañías de comercio al por mayor a pesar que posee líneas de producto relacionados a la belleza e higiene y se desenvuelve específicamente en el comercio de Detergentes, Desodorantes y Jabones.

3.4.2 Misión

La Misión de la empresa ABC se resume en una palabra “Vitalidad”, pues va direccionada a la satisfacción de las necesidades diarias vitales con productos que aporten a la sociedad y les permita sentirse bien.

3.4.3 Visión

En lo que concierne a la visión, por ser una multinacional es algo que comparte a nivel global pues apunta al mismo fin común de la compañía globalmente. La cual se resume en tres puntos que son: El duplicar el negocio, Reducir la contaminación ambiental e Incrementar el impacto social positivamente.

3.4.4 Código de Ética y Valores

El código de ética es otra de las bases fundamentales de toda compañía; sea grande o pequeña es importante poner en claro la presencia de los valores existentes en la compañía ya que es parte de la imagen externa que refleja. Para explicar este punto se los detallarán en siete puntos que contienen los valores de la compañía:

- Conducta honesta e íntegra
- Confianza y respeto en el ambiente laboral
- Buenas relaciones comerciales con socios
- Participación en la comunidad
- Brindar valor a nuestros consumidores
- Competencia sólida y justa
- Compromiso con el medio ambiente

Con estos puntos la empresa ABC, busca implementar y desarrollar modelos de trabajos y estrategias que les permita ser competitivos en el mercado pero sin descuidar la huella que se está impregnando en la comunidad y los propios colaboradores.

3.4.5 Competidores

Con el fin de entender la cantidad de compañías que actualmente están participando en el mercado y son competencia directa de ABC, las dividimos en dos grupos tal como están clasificadas las bases de la Superintendencia de Compañías. En el caso del primer grupo Tabla 9 son las compañías dedicadas a la Fabricación de Detergentes y Jabones.

Tabla 9: Compañías del Sector de Industrias Manufactureras – Condición C2023 – 11

Nombre de la Compañía	Tipo de compañía	Fecha de Constitución	Ciudad
INDUSTIAL SAV CLEAN SAVLOG CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	31/07/2015	CUENCA
HADA ECUADOR HADAEC C.A.	ANÓNIMA	19/06/2015	QUITO
KEKOOEC S.A.	ANÓNIMA	27/05/2015	CUENCA
INDUSTRIAS AXCLORO CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	24/02/2015	CUENCA
BIOMATOCLEANMATIC DEL ECUADOR CLEANMATIC S.A.	ANÓNIMA	05/02/2015	QUITO
PRODULICHEM CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	28/01/2015	QUITO
LABORATORIOS CLAVROD CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	20/01/2015	QUITO
BESTBANI S.A.	ANÓNIMA	29/10/2014	GUAYAQUIL
QANTÚ COSMÉTICA & JABÓN ARTESANAL CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	25/06/2014	QUITO
IPANEMA-SUPPLY S.A.	ANÓNIMA	30/10/2012	AMBATO
TECNOLOGIA DE LA LIMPIEZA S.A. TECNOLIMSA	ANÓNIMA	30/06/2011	GUAYAQUIL
ANDESCHÉMIE CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	10/12/2008	QUITO
FERNANDEZ CEVALLOS S.A. FERCEVSA	ANÓNIMA	07/09/2008	GUAYAQUIL
INDIQUIMICA S.A.	ANÓNIMA	18/08/2008	AMBATO
ROYALCHEM CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	28/03/2008	QUITO
CORFAMEP S.A.	ANÓNIMA	08/11/2006	AMBATO
FULHOUSE S.A.	ANÓNIMA	02/09/2002	GUAYAQUIL
QUIMICALZEN CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	19/06/2001	CUENCA
SERVICIOS QUIMICOS NOROÑA JURADO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	29/05/1998	QUITO
DROCARAS INDUSTRIA Y REPRESENTACIONES S.A.	ANÓNIMA	07/06/1996	GUAYAQUIL
VEYCO QUIM CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	08/12/1995	QUITO
UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.	ANÓNIMA	26/07/1995	GUAYAQUIL
KLEENEST LABS C.A.	ANÓNIMA	31/05/1995	PORTOVIEJO
COMERCIAL IMPORTADORA Y EXPORTADORA RODANDRES C. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	12/03/1993	GUAYAQUIL
PROWASH S.A.	ANÓNIMA	02/10/1992	GUAYAQUIL
SUPER SYNTEKO COMERCIO E INDUSTRIA C.L.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	24/01/1989	QUITO
PRODUCTOS QUIMICOS PAC PROQUIPAC C LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	07/03/1984	QUITO
JABONERIA WILSON SA	ANÓNIMA	14/08/1974	QUITO
QUIMICA MANABITA CIA LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA	06/12/1973	PORTOVIEJO
PROQUIM SA	ANÓNIMA	06/04/1970	QUITO

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la Superintendencia de Compañías.

Tal como se visualiza en la Tabla 9, existen un total de 30 compañías que se dedican a realizar la misma actividad comercial que la empresa ABC, las cuales son competidores directos, pues también juegan el papel de proveedores de productos de las líneas de mencionadas. En el caso de las Industrias Manufactureras de la sección de

Fabricación de productos de perfumería y preparados de tocador específicamente la fabricación o distribución de desodorantes encontramos al mercado compuesto con un total de 14 compañías, las cuales se enlistan en la Tabla 10.

Tabla 10: Compañías del Sector de Industrias Manufactureras – Condición C2023 – 39

Nombre	Tipo de compañía	Ciudad	Fecha de Constitución
PRODUCTORA LE BEAUTE GROUP PRODULBG CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	QUITO	27/07/2015
BIOCARE-LIFE S.A.	ANÓNIMA	QUITO	08/07/2015
MAXDERMA S.A.	ANÓNIMA	PORTOVIEJO	19/05/2015
EVERLINE DISTRIBUCIONES CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	CUENCA	14/04/2015
INDUSTRIAL Y COMERCIAL ECUASTARBRANDS S.A.	ANÓNIMA	GUAYAQUIL	09/03/2015
INDUSTRIAS SALDANOBO C.A	ANÓNIMA	GUAYAQUIL	23/12/2014
CORPORACIÓN ECUATORIANA DE COSMÉTICOS MULTICOSMETICOS S.A.	ANÓNIMA	GUAYAQUIL	01/12/2014
LA FRAPÉ & LAFRAP CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	QUITO	11/11/2014
PRO PROFESSPROD S.A.	ANÓNIMA	GUAYAQUIL	30/10/2014
KARLAND CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA	CUENCA	09/04/2012
DENTO ECOLOGICAL S.A.	ANÓNIMA	QUITO	09/08/1991
LABORATORIO NEGRETE LABNEGRET C.A.	ANÓNIMA	GUAYAQUIL	19/10/1988
BLENASTOR CA	ANÓNIMA	QUITO	28/08/1978
COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR	ANÓNIMA	GUAYAQUIL	24/10/1977

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la Superintendencia de Compañías.

Acorde a los resultados de la Tabla 9 y 10, si se revisan en términos porcentuales se concluye que la oferta en el caso del mercado de detergentes y jabones incremento en un 30% que es un crecimiento significativo ya que desde 1970 existían en el mercado solo 21 compañías. Por otro lado, el mercado de desodorantes en lo que concierne a la oferta; increíblemente creció en un 65% aproximadamente, lo que llega a ser una evolución relevante en comparación a la tendencia regular de este mercado, ya que desde 1977 en el Ecuador tan solo existían cinco compañías que realizaban esta actividad comercial.

Algo relevante de esta información es la cantidad de compañías que se conformaron a partir de Junio del año pasado, pues llegan a ser un total de nueve compañías nuevas que ingresaron en el caso de la fabricación de detergentes y jabones y un total de nueve compañías también nuevas en la fabricación de desodorantes. Estas

nuevas compañías son hoy en día las nuevas marcas y productos presentes en los supermercados que son los puntos masivos de venta al público. Claramente este efecto va muy de la mano con la implementación de las normativas que apuntan tanto al cambio de la Matriz Productiva como de las regulaciones en el Sector de Supermercados y sus Proveedores, pues gracias a estas bases legales más la implementación de facilidades de acceso financiero muchas compañías locales, que anteriormente eran solo ideas emprendedoras por falta de capital, han aprovechado la oportunidad para salir al mercado a competir, tal como lo describe la amenaza de nuevos competidores respecto a la teoría de las cinco fuerzas de Porter.

3.4.6 Clientes

Para mencionar todo lo referente a los clientes de la compañía, es importante mencionar previamente de qué manera la compañía interactúa con sus clientes. Inicialmente, hay que tener en cuenta que se trata de una compañía multinacional, por lo tanto es probable que posea varios tipos de clientes, con el fin de tener diversas maneras de dar acceso a sus productos en el mercado. Adicional a esto, por ser una compañía de amplia cobertura y tamaño, necesita de una estructura u organización de sus clientes para otorgar un servicio focalizado que le permita ser competitiva en la particularidad de cada uno de sus clientes.

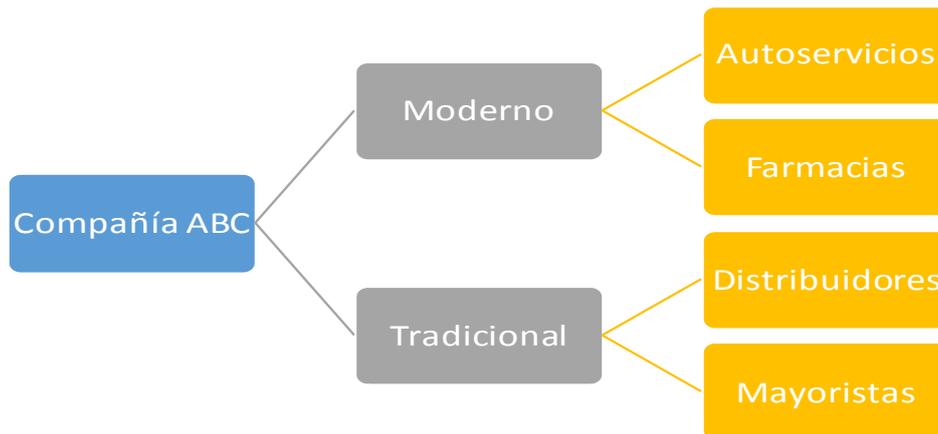


Figura 11: Estructura de los canales de Venta y Distribución de la compañía ABC.

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

Como se muestra en la Figura 11 la compañía ABC se desenvuelve en dos canales de venta y distribución los cuales se denominan como Moderno y Tradicional. En el caso del Canal Tradicional, se compone de dos tipos de clientes: los distribuidores y los mayoristas que son los clientes que suelen ser los intermediarios de las grandes compañías para llegar a los pequeños tenderos y mini mercados. Por otro lado en el Canal Moderno están los autoservicios que son los supermercados y las farmacias que son puntos de venta claves sobre todo para productos que sean de la línea de cuidado personal que para la compañía ABC son los jabones y desodorantes pero para efecto de la investigación se enfocará en la realidad existente entre la empresa y los supermercados.

La empresa ABC actualmente guarda relaciones comerciales con los cuatro principales supermercados del sector, como se mencionaron anteriormente son Corporación Favorita, Corporación el Rosado, Tiendas Industriales TIA y Mega Santamaría. Ya que por ser los supermercados estratégicos dentro del sector es crucial para una compañía grande y de amplias producciones como ABC tener acceso a estas empresas de venta masiva para tener el acceso necesario al mercado y así competir en las perchas con los demás proveedores existentes.

Cabe recalcar que la empresa ABC posee negociaciones particulares con cada uno de sus clientes con el fin de que ambas partes obtengan el beneficio esperado. Es por ello que cada una de estas negociaciones puede ser sujeta a cambios dependiendo del tiempo estipulado y de igual manera deben estar reflejados siempre en un contrato que es el soporte legal de la negociación que tienen ambas partes.

3.4.7 Alianzas Comerciales

En lo que concierne a las alianzas comerciales de la compañía ABC, se muestran datos generales existentes de cómo ha sido el desarrollo de estas relaciones entre la compañía y los supermercados, específicamente las existentes con las compañías estratégicas del sector que son las de mayor acceso al mercado. Estos datos generales se mostrarán con información sobre niveles de ventas anuales, manejo de inversiones comerciales, días de inventario e indicadores de rentabilidad. El objetivo es obtener la visibilidad de la información resumida de manera estratégica para efectos del análisis y por ende la descripción de la realidad presente en las alianzas comerciales.

3.4.7.1 Supermaxi

Es el supermercado con mayor participación dentro del mercado, por su tamaño y capacidad de abastecimiento de la demanda local, siendo parte de las cadenas pertenecientes a Corporación Favorita es considerado para la empresa ABC como cliente estratégico. Para conocimiento se detallarán las principales variables que están involucradas dentro de la realidad existente entre este supermercado y la compañía proveedora ABC.

En lo que concierne a las inversiones que posee la empresa ABC con el cliente mencionado, como lo se mencionó anteriormente son por temas de actividades promocionales con la cadena que van dirigidas al consumidor y el uso de espacios para

visibilidad y extra visibilidad de los productos. De acuerdo a lo que se muestra en la Tabla 11 se muestra que existe un crecimiento para el 2015 de 770 y 820 puntos básicos en las líneas de producto de los detergentes y los desodorantes que son las de mayor cambio. Con estos incrementos de inversión por el tipo de cliente se entiende que va direccionado al incremento de los costos de rentar los espacios en góndolas, cabeceras y demás porque existe menos disponibilidad y mayor restricción como efecto del Manual implementado por la SPCM que es parte de las normativas locales que posee el sector. En el caso de los jabones también se evidencia para el 2015 un crecimiento de 420 puntos básicos que por cifras pertenezca más que todo a los promocionales como *quatripacks* de jabones para competir ante otros proveedores locales.

Tabla 11: Reporte de inversión entre compañía ABC y Supermaxi

Año	Detergentes	Jabones	Desodorantes
2012	17,6%	17,6%	12,5%
2013	17,6%	17,6%	18,7%
2014	16,9%	12,4%	14,5%
2015	24,6%	16,6%	22,7%

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

También está la variable de las ventas brutas, que representan básicamente lo que percibe la compañía por lo facturado con el cliente. Tal como se detalla en la Figura 12 el comportamiento de las ventas brutas no presenta grandes variaciones excepto en la línea de producto de desodorantes que muestra un decrecimiento mínimo. Este efecto mencionado está relacionado con el impacto presente en la compañía frente al escenario actual del sector; aunque a pesar de las tablas de los proveedores que componían el sector por cada una de las líneas de producto, tanto en desodorantes como detergentes aumento la oferta existente que incrementa la agresividad del mercado, pese a esto la empresa ABC puede mantener sus ventas en tendencias de crecimiento en las dos líneas de productos de mayor peso.

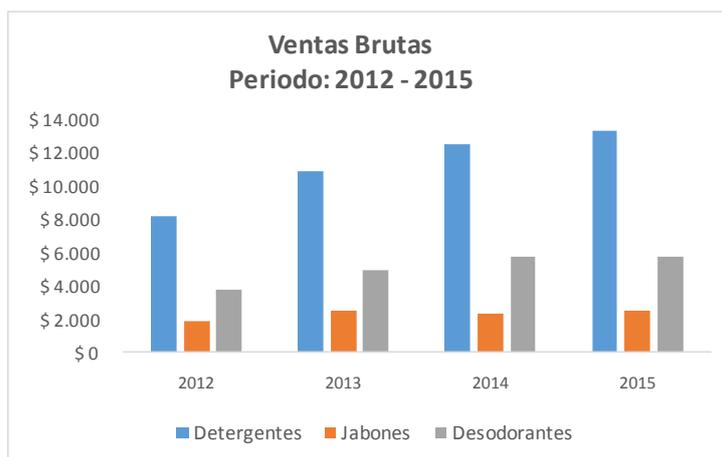


Figura 12: Evolución de Ventas Brutas en el periodo 2012 – 2015

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

Otra variable importante son los costos logísticos; que son por motivos de importación, transportación y distribución de los productos que la compañía comercializa. Incluyendo el traslado de la mercancía a las bodegas de los clientes. Normalmente estos costos son muy regularizados debido a que son procesos que pueden generar mayores costos de manera innecesaria si existiera algún error dentro del mismo.

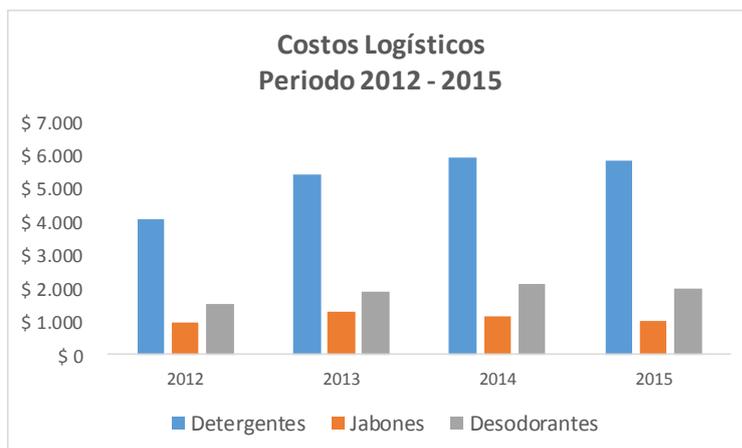


Figura 13: Evolución de Costos Logísticos en el periodo 2012 – 2015

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

De acuerdo a lo detallado en la Figura 13, que refleja el comportamiento de los costos logísticos de la compañía ABC en relación al cliente mencionado, como se visualiza en la figura los costos se mantienen en una tendencia regular porque no han

existido mayores incrementos lo cual es beneficioso para la compañía. Probablemente esta es una de las pocas variables que no se ve afectada directamente por las normativas legales como las del Manual mencionado.

Los días de inventario también juegan un papel importante en la realidad de la compañía con el cliente ya que describe como es el comportamiento del inventario de acuerdo a la demanda que puede percibir el cliente de los productos por parte del mercado. Tal como se muestra en la Tabla 12 la línea de productos de detergentes que tiende a ser muy sensible es la única que tuvo un incremento más significativo para el 2015. El efecto en esta ocasión relacionado con el marco legal presente es el incremento de los días de inventario de las líneas de producto con mayor elasticidad y tendencia de percibir una competencia más agresiva como lo es el caso de los detergentes que en comparación al año 2014 aumentaron tres días de inventario.

Tabla 12: Reporte de Días de Inventario periodo 2012 – 2015 en Supermaxi

Año	Detergentes	Jabones	Desodorantes
2012	12	12	30
2013	10	13	28
2014	11	14	27
2015	14	15	26

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

Las ventas secundarias es otra variable que es parte de la realidad que existe entre la compañía ABC y sus clientes, esta información representa las ventas que percibe el supermercado de los productos pertenecientes a la compañía ABC, es decir las ventas directas al consumidor. De acuerdo a la información presentada en la Tabla 13, la demanda de los productos de la compañía ABC en esta cadena en lo que conlleva al 2015 se ha reducido en las líneas de productos de detergentes y jabones en un mínimo porcentaje también por el efecto del marco legal presente mientras que desodorantes

presenta un pequeño crecimiento posiblemente porque variables como la demanda objetiva se mantiene fiel a la compra.

Tabla 13: Evolución de las Ventas Secundarias en Supermaxi Periodo 2012 - 2015

Año	Detergentes	Jabones	Desodorantes
2012	\$ 4.330.023	\$ 230.483	\$ 140.414
2013	\$ 6.148.406	\$ 433.205	\$ 186.577
2014	\$ 6.598.421	\$ 363.911	\$ 188.411
2015	\$ 6.363.492	\$ 346.850	\$ 189.938

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

Finalmente, se encuentra el margen de rentabilidad, esta variable específicamente es la que indica si la relación comercial existente entre la empresa ABC y esta cadena de supermercados genera beneficio para la compañía como proveedora dentro del sector. De acuerdo a lo detallado en la Figura 14, de las tres líneas de productos con las cuales participa la compañía ABC en el mercado, dos de ellas presentan un declive en comparación a los años anteriores, se deduce que la líneas de detergentes y desodorantes son las más afectadas del actual escenario económico, mientras que la de jabones sigue manteniendo de manera sana la tendencia.

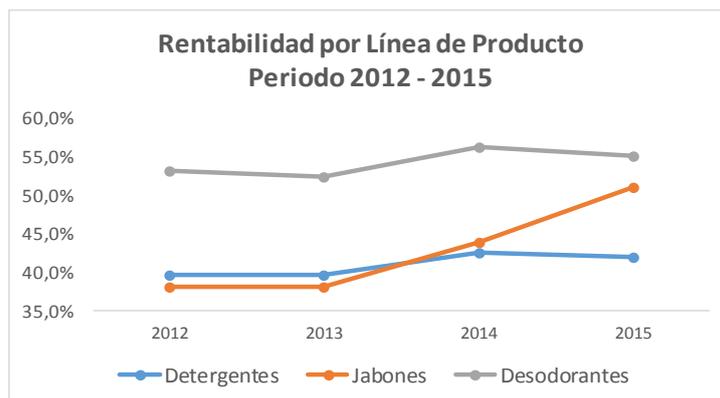


Figura 14: *Rentabilidad de las líneas de productos en el cliente Supermaxi*

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

3.4.7.2 Mi Comisariato

Es el segundo supermercado con mayor participación dentro del mercado, por su tamaño y capacidad de abastecimiento de la demanda local, siendo parte de las cadenas pertenecientes a Corporación El Rosado es considerado para la empresa ABC también como cliente estratégico. Para conocimiento se detallarán las principales variables que están involucradas dentro de la realidad existente entre este supermercado y la compañía proveedora ABC.

Primero se presentan las inversiones comerciales que posee la empresa ABC con el cliente mencionado. Así como el anterior cliente estas inversiones provienen de los lugares de exhibición estratégicos para los productos y las actividades promocionales que organice el proveedor con el cliente para incentivar la compra del consumidor. La Tabla 14 muestra de manera clara como en el caso de los desodorantes, la compañía ABC ha tenido que realizar grandes inversiones probablemente para mantener el nivel de venta en la cadena frente al fuerte crecimiento que tuvo el número de proveedores para este tipo de productos en el mercado, efecto que está impulsado por las actuales normativas legales que maneja el sector.

Tabla 14: Reporte de inversión entre compañía ABC y Mi Comisariato

Año	Detergentes	Jabones	Desodorantes
2012	33,5%	17,3%	36,1%
2013	18,0%	17,3%	16,4%
2014	19,8%	15,3%	11,7%
2015	19,7%	14,1%	25,8%

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

Estos cambios en las inversiones de la compañía ABC, se sostienen sobre todo al impacto que generó el manual que implemento la SPCM para el sector. Debido a que del total de inversiones que posee la compañía ABC con el cliente regularmente el 60% del total es por adquisición de espacios visuales de extra visibilidad como las góndolas y cabeceras, los cuales actualmente son tomados por los productos de PYMES locales en un espacio no menor al 15%, lo que genera que las otras compañías que no son parte del mencionado segmento de proveedores tengan que competir rigurosamente por tener esos espacios de extra visibilidad lo que provoca a su vez mayor inversión.

Luego tenemos la variable de ventas brutas que es el total de lo que percibe la compañía por lo facturado con el cliente. Tal como se detalla en la Figura 15 el comportamiento de las ventas presenta que para el año 2015 dos de las tres líneas de producto en las cuales se desenvuelve la compañía ABC han sufrido una reducción tanto en detergentes y jabones se presentan decrecimientos de 100 bps y 1200 bps respectivamente. Mientras que en el caso de los desodorantes mantienen un crecimiento mínimo de 100 bps.

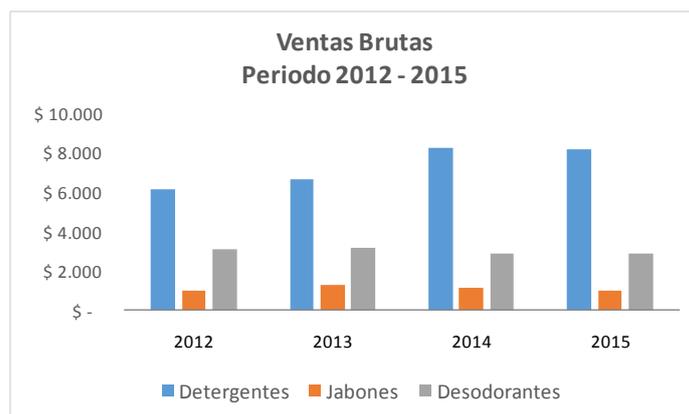


Figura 15: Evolución de las Ventas Brutas en el cliente Mi comisariato.

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

Al igual que en el primer cliente mencionado, se observa un cambio de tendencia de crecimiento de las ventas para el año 2015. Efecto que también está relacionado con la implementación del manual debido a que por ser parte de las normativas locales que rigen y controlan la actividad del sector, incentiva y da acceso a nuevos competidores de carácter local que buscan obtener también *shares* en el mercado lo que genera dicho efecto en el flujo regular de venta de los grandes del mercado.

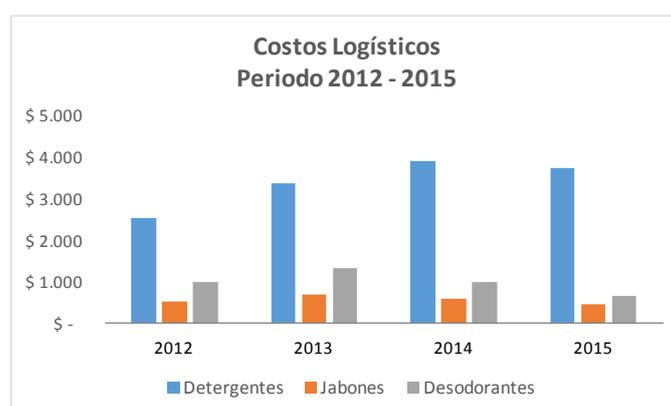


Figura 16: Evolución de Costos Logísticos con el cliente Mi comisariato

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

La tercera variable que se presenta son los costos logísticos que obtiene la compañía ABC al tener relaciones comerciales con esta cadena. Así mismo como se

reflejaba en la descripción con los impactos que se presentan son positivos para la compañía, porque existe una reducción de costos por transportación, temas de importación en el caso de desodorantes y distribución. Por los resultados que se presentan en la Figura 16 la compañía ABC en esta variable no posee mayor impacto por efecto de la implementación del manual.

Tabla 15: Reporte de Días de Inventario periodo 2012 – 2015 en Mi Comisariato

Año	Detergentes	Jabones	Desodorantes
2012	15	15	23
2013	13	16	21
2014	14	17	20
2015	15	18	19

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

La variable de días de inventario a su vez presenta resultados no tan impactantes en este cliente, de modo que los resultados muestran crecimientos de días de inventario solo en dos líneas de producto pero con una variación de un día en comparación al año pasado. Y si se observan los datos de los años previos en lo que concierne a 2012 y 2013, existe una tendencia de crecimiento de las dos líneas de productos con un día de incremento por año, lo que también debe ser por el nivel de demanda existente en la cadena que genera esa tendencia por año. Finalmente el impacto generado por el manual en esta variable va de la mano con el posible comportamiento de la demanda que genera en los dos últimos años.

Tabla 16: Evolución de Ventas Secundarias en Mi Comisariato Periodo 2012 – 2015

Año	Detergentes	Jabones	Desodorantes
2012	\$ 3.079.331	\$ 143.029	\$ 59.083
2013	\$ 3.520.300	\$ 246.697	\$ 93.291
2014	\$ 4.599.552	\$ 200.279	\$ 96.697
2015	\$ 4.715.312	\$ 236.694	\$ 91.082

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

En lo que concierne a las ventas secundarias, según la Tabla 16 los desodorantes son la línea de producto que sufre el impacto promovido por el manual, con la existencia de un crecimiento del 65% de los proveedores de estos tipos de productos en el mercado local, se generan mayores opciones de compra para el consumidor y el mercado se vuelve más competitivo y agresivo.

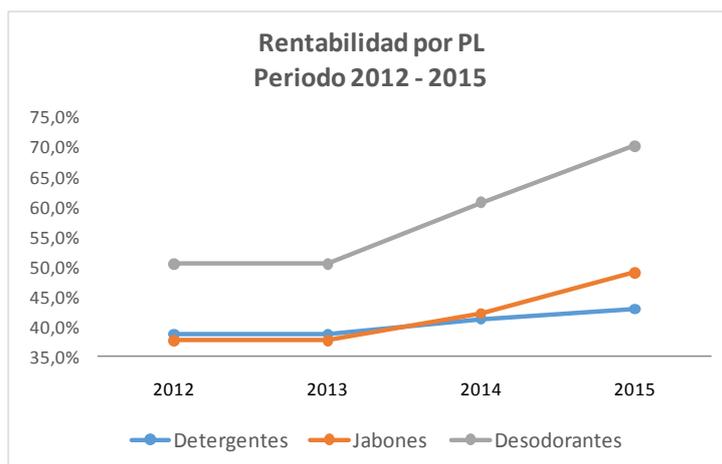


Figura 17: Rentabilidad de las líneas de productos en el cliente Mi Comisariato

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

Finalmente la última variable es la Rentabilidad por Línea de Producto, de acuerdo a los resultados en la Figura 17, la única línea de producto que es de cierta manera sensible a los efectos promovidos por el marco legal actual del sector son los detergentes que presentan una tendencia de crecimiento menor en comparación a la variación entre los años 2012 y 2013 que es un crecimiento de la utilidad bruta del 250 bps en relación a la variación en los años 2013 y 2014 que es de 160 bps.

3.4.7.3 Tiendas Industriales TIA

Es el tercer supermercado con mayor participación dentro del mercado, por su tamaño y capacidad de abastecimiento de la demanda local, siendo parte de las cadenas pertenecientes a Tiendas Industriales Asociadas CIA Ltda. es considerado para la empresa ABC también como cliente estratégico.

Para efecto del análisis primero se presentan las inversiones comerciales que posee la empresa ABC con el cliente mencionado. Así como el anterior cliente estas inversiones provienen de los lugares de exhibición estratégicos para los productos y las actividades promocionales que organice el proveedor con el cliente para incentivar la compra del consumidor. La Tabla 17, describe como se encuentra el comportamiento de las inversiones de la compañía ABC en el cliente, acorde a lo descrito las inversiones sobre todo en las líneas de producto de detergentes y jabones poseen una alta variación en comparación a la tendencia de años pasados, con crecimientos de 1600 y 3500 puntos básicos respectivamente. Sobre todo en los jabones probablemente la venta secundaria que existe con este cliente en el 2015 está apalancado por el incremental de inversión; mientras que en los desodorantes encontramos una reducción de 740 puntos básicos. Probablemente por la sensibilidad existente en el mercado de los detergentes y jabones frente al incremento de la competencia local ha sido necesario aumentar las inversiones sobre todo en temas de visibilidad.

Tabla 17: Reporte de inversión entre compañía ABC y TIA

Año	Detergentes	Jabones	Desodorantes
2012	27,4%	19,5%	28,3%
2013	27,4%	19,5%	26,4%
2014	22,5%	18,5%	24,3%
2015	38,5%	53,5%	16,9%

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

La segunda variable a mencionar son las ventas brutas existentes entre la compañía ABC y el supermercado mencionado. De acuerdo a lo detallado en la Figura 18, solo las ventas de detergentes percibe una reducción de aproximadamente 900 bps a diferencia de los desodorantes y los jabones que presentan un efecto opuesto. La relación del comportamiento de las ventas en los detergentes va de la mano con el

incremento de la competencia generado por el efecto de las normativas legales presentes en el sector. En lo que concierne a los desodorantes y los jabones la tendencia se mantiene en crecimiento por la demanda regular y porque estas líneas de producto no tuvieron mayores impactos de la competencia local.

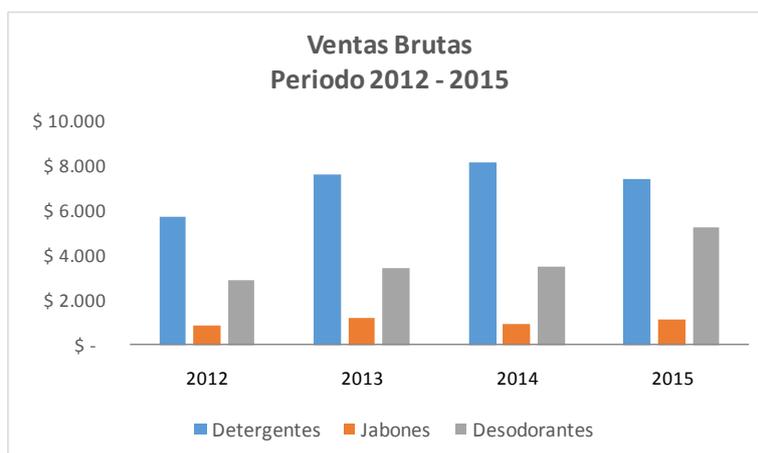


Figura 18: Evolución de las Ventas Brutas con el cliente TIA

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

Luego están los costos logísticos existentes entre la compañía ABC y el supermercado mencionado, de acuerdo con la información reportada en la Figura 16, los costos logísticos presentan reducciones en las líneas de producto de detergentes y jabones a diferencia de los desodorantes que incrementaron en un 54% aproximadamente. Esta variable particularmente no está directamente relacionada con los impactos promovidos por el marco legal promovido por el manual de la SPCM pero de todas maneras es relevante para fines de la investigación porque afecta directamente a la utilidad bruta que percibirá la compañía ABC en su relación comercial con la cadena.

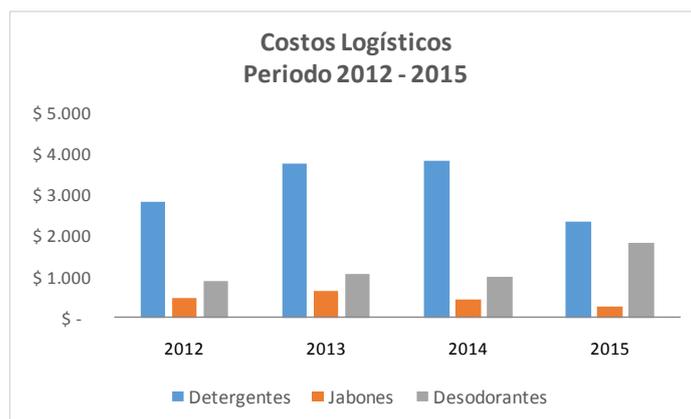


Figura 19: Evolución de Costos Logísticos con el cliente TIA

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

Otra variable importante son los días de inventario, esta variable como tal describe como es el comportamiento de la rotación de inventario que percibe la cadena o supermercado en base a los productos que posee en percha de la compañía ABC. Según lo detallado en la Tabla 18, los días de inventario perciben un breve incremento a partir del 2014, pero lo interesante es el comportamiento de esta variable en la línea de producto de desodorantes, pues la compañía percibe incremento de ventas y a su vez posee un sano indicador de días de inventario. La relación del comportamiento de esta variable con el impacto generado por el manual de la SPCM es el aumento de días de inventario en las líneas de productos sensibles como los son los detergentes y de cierta manera los jabones.

Tabla 18: Reporte de Días de Inventario periodo 2012 – 2015 en TIA

Año	Detergentes	Jabones	Desodorantes
2012	14	14	32
2013	12	15	30
2014	13	16	29
2015	14	17	28

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

Las ventas secundarias es otra de las variables a considerar dentro de nuestro análisis, debido a es otro indicador que refleja el movimiento de las ventas directas a los consumidores de cada una de las líneas de producto que posee la compañía ABC en el supermercado mencionado. El reporte de ventas secundarias detallado en la Tabla 19, reporta incrementos de todas las líneas de producto, pero en lo que concierne a las ventas de detergentes y jabones existe un apalancamiento por la inversión en promocionales reportada a su vez en la variable de inversiones de la compañía ABC con el supermercado TIA. Al final las ventas secundarias reportadas por la compañía ABC en sus líneas de producto dentro del supermercado mencionado por impacto de las normativas locales del sector necesitan de altos niveles de inversión sobre todo de carácter de promocionales para poder generarse.

Tabla 19: Evolución de Ventas Secundarias en TIA Periodo 2012 – 2015

Año	Detergentes	Jabones	Desodorantes
2012	\$ 2.991.104	\$ 145.290	\$ 108.224
2013	\$ 4.092.192	\$ 240.453	\$ 122.035
2014	\$ 3.994.868	\$ 177.373	\$ 123.744
2015	\$ 5.615.068	\$ 431.413	\$ 159.818

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

Por último tenemos la variable central que es la rentabilidad que la compañía ABC posee en cada una de sus líneas de producto con el supermercado TIA. Para ello consideramos así mismo el periodo 2012 a 2015 el cual se detalla en la Figura 20, donde se detallan los comportamientos de las líneas de productos con una tendencia positiva para el caso de detergentes y jabones mientras que en el caso de desodorantes existe una caída. Pese al impacto de las regulaciones locales que generan mayor competitividad los detergentes y jabones mantienen incrementos de rentabilidad a diferencia de los desodorantes que por el efecto de los altos costos logísticos se redujo pese a tener una tendencia de crecimiento en los años anteriores.

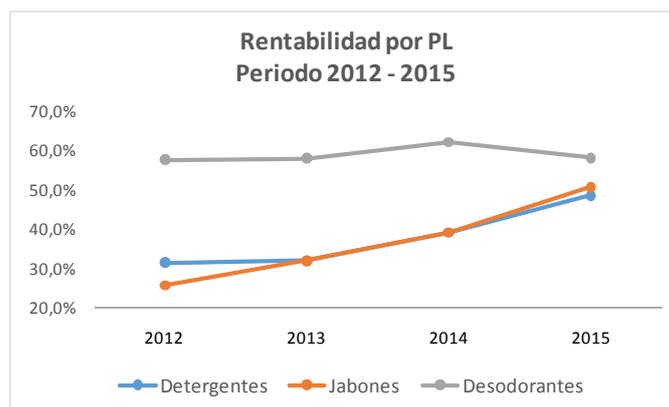


Figura 20: Rentabilidad de las líneas de productos en TIA

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

3.4.7.4 Mega Santamaría

El último cliente que será parte del análisis del sector de supermercados y sus proveedores, de manera particular en la realidad de la compañía ABC como proveedor del sector, es el supermercado Mega Santamaría, con mayor presencia en las zonas de la sierra es reconocida por nivel de abastecimiento a la demanda local específicamente a las principales ciudades de la región de los andes. Por ello es considerado también como cliente estratégico de la compañía ABC como punto de distribución y comercio de sus productos a diversos segmentos de mercado local.

Para efecto del análisis primero se presentan las inversiones comerciales que posee la empresa ABC con el cliente mencionado. Cabe recalcar que estas inversiones así mismo se dan bajo dos conceptos: la exhibición en lugares estratégicos de los productos y las actividades promocionales que organice el proveedor con el cliente para incentivar la compra del consumidor. Según lo detallado en la Tabla 20, observamos que las tres líneas de producto han tenido incrementos en inversiones al 2015 en comparación a lo registrado en comparación a años anteriores, sobre todo para los detergentes y jabones con incrementos de 510 y 520 puntos básicos respectivamente. Efecto relacionado también a las normativas legales presentes en el mercado que

generan mayor demanda de inversión de las grandes compañías entre ellas la empresa ABC para mantener la competitividad y captar la atención del consumidor.

Tabla 20: Reporte de inversión entre compañía ABC y Mega Santamaría

Año	Detergentes	Jabones	Desodorantes
2012	9,5%	12,9%	31,9%
2013	11,0%	11,6%	10,8%
2014	15,1%	8,7%	13,6%
2015	21,2%	13,9%	16,6%

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

En cuanto a las ventas brutas, como variable también genera valor para comprender el comportamiento de las líneas de producto de la compañía ABC en el supermercado mencionado. Según lo registrado en la Figura 21, las tres líneas de producto perciben reducciones en los niveles de venta. Esto se debe a los efectos generados por las normativas locales que con acceso a más operadores económicos dentro del sector, creando así mayor competitividad y a su vez impacto en el desempeño de las grandes compañías líderes del mercado como es el caso de la compañía ABC. Las reducciones de ventas se presentan de la siguiente manera: Detergentes con 1100 bps, jabones con 900 bps y desodorantes con 600 bps.

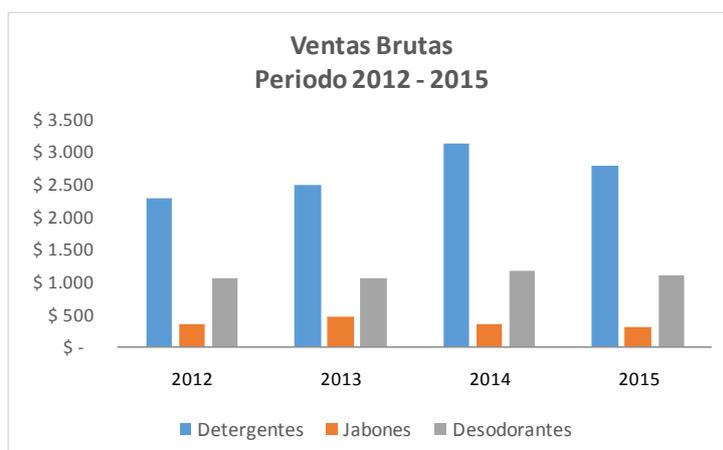


Figura 21: Evolución de las Ventas Brutas con el cliente Mega Santamaría

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

Luego tenemos a los costos logísticos, esta variable también es importante mencionar pues posee la capacidad de impactar directamente a rentabilidad generable entre la compañía y el supermercado. A pesar de ello no es una variable que presenta mayores impactos de las normativas locales a excepción de los productos importados como es el caso de los desodorantes. De acuerdo a lo detallado en la Figura 22, existe una reducción de los costos logísticos en las tres líneas de producto, por ello se presenta como un resultado para la compañía en cuanto a su desempeño en la transportación y distribución de sus productos.

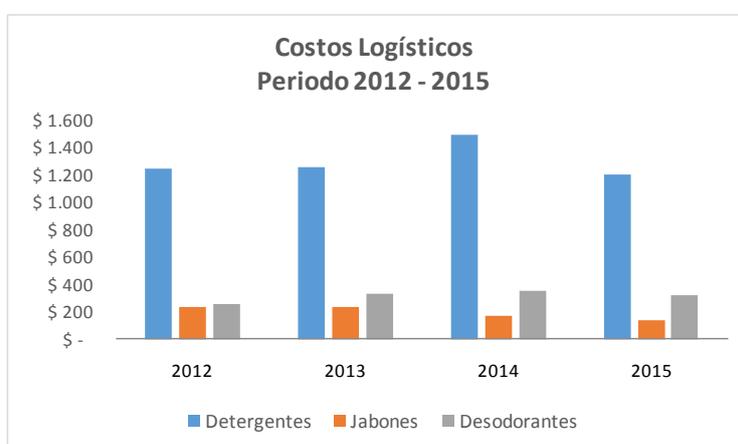


Figura 22: Evolución de Costos Logísticos con el cliente Mega Santamaría

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

Otra variable de relevancia para la investigación es el reporte de Días de Inventario que posee la compañía ABC con el supermercado mencionado. Este indicador básicamente muestra la rotación del inventario compuesto por los productos de la compañía ABC en los puntos de venta pertenecientes al supermercado. De acuerdo a lo reportado en la Tabla 21, desodorantes es la línea de producto con mejor tendencia por disminuir un día de inventario por año a pesar que podría promover incluso una mayor disminución con incentivos que den más rotación del inventario, mientras que en el caso de los detergentes y jabones pese al incremental en inversión los días de

inventario siguen aumentando y vez de generar un impacto positivo disminuyendo. Este efecto también va de la mano con el aumento de proveedores locales de productos de esta índole que comienzan abarcar más mercado.

Tabla 21: Reporte de Días de Inventario periodo 2012 – 2015 en Mega Santamaría

Año	Detergentes	Jabones	Desodorantes
2012	29	29	47
2013	27	30	45
2014	28	31	44
2015	29	32	43

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

A su vez tenemos las ventas secundarias que representan como se está desempeñando el producto de la compañía ABC frente a la toma decisiones que realiza el consumidor. De acuerdo a lo presentado en la Tabla 22, las ventas sobre todo en detergentes tuvieron un crecimiento pero no como lo ha tenido años anteriores, por otro lado los desodorantes presentan una reducción de ventas por el efecto de las normativas locales en cuanto a mayor competitividad en el mercado y sobre todo para productos de este tipo que demandan mayor inversiones en promocionales para mantener la imagen de líder en el mercado frente al producto local.

Tabla 22: Evolución de Ventas Secundarias en Mega Santamaría Periodo 2012 – 2015

Año	Detergentes	Jabones	Desodorantes
2012	\$ 1.311.999	\$ 51.225	\$ 29.491
2013	\$ 1.418.463	\$ 81.131	\$ 39.325
2014	\$ 1.664.695	\$ 58.207	\$ 44.046
2015	\$ 1.674.602	\$ 82.343	\$ 41.395

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

Finalmente esta la rentabilidad que percibe la compañía ABC en su alianza comercial con el supermercado en análisis. Tal como se detalla en la Figura 23, los desodorantes son la única línea de producto que presenta una caída en los niveles de

rentabilidad, a diferencia de los jabones y detergentes que presentan un crecimiento pero no de mayor relevancia sobre todo para los jabones que del 2012 al 2013 tuvo un excelente desempeño. Estos indicadores también son el reflejo de la situación presente por el impacto de las normativas locales que han generado cierta lentitud o incluso caída en los niveles de rentabilidad de los productos de la compañía ABC en el mercado.

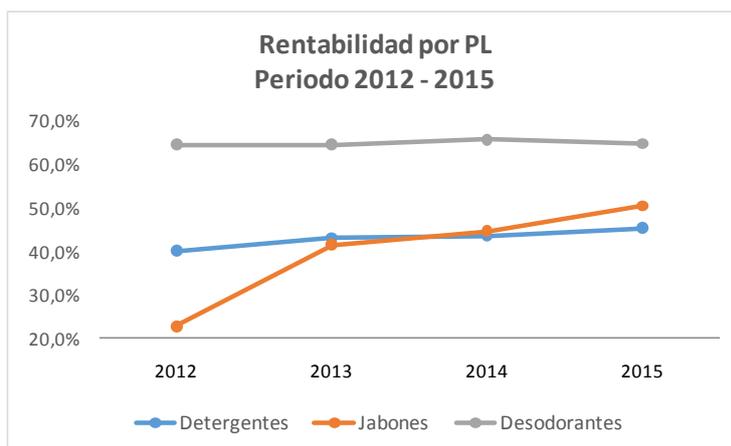


Figura 23: Rentabilidad de las líneas de productos en el cliente Mega Santamaría

Fuente: Elaborado por el Autor – Adaptado de datos de la compañía ABC

3.4.8 Comentarios Generales

Como comentarios generales después de toda la información presentada de las alianzas comerciales entre la compañía ABC y sus clientes pertenecientes al sector de supermercados. En resumen las variables investigadas se encuentran de la siguiente manera:

Primeramente en términos de inversión solo Mi comisariato es el cliente que ha logrado disminuir un poco el nivel de inversión para el 2015 mientras que los demás presentaron crecimientos en las tres líneas de productos mencionadas. Luego en lo que concierne a ventas brutas, dos clientes generan incrementos de venta para la compañía ABC, mientras que los otros dos presentan resultados opuestos, lo cual no tiende a ser un escenario óptimo para la compañía ABC como proveedor de estas cadenas de

supermercados. En temas de costos logísticos se observan optimizaciones, debido a que los cuatro supermercados mencionados están reduciendo sus costos logísticos en las alianzas comerciales que poseen con la compañía ABC.

A su vez los días de inventario, que representan el nivel de rotación de stock que manejan cada uno de los supermercados en cada una de las líneas de producto de la compañía ABC, incrementaron en los cuatro supermercados mencionados en comparación a la tendencia de los años anteriores. Este efecto tiende a ser preocupante debido a que si no hay buenos días de inventario, la rotación regular de los productos no se está generando y probablemente esto llegue a ser luego un costo para la compañía ABC por temas de inversión para incentivar la venta. Pese a esto las ventas secundarias, que son las ventas directas del supermercado al consumidor, decayeron solo en un supermercado tanto en detergentes como jabones mientras que en los otros tres se presentan con incrementos a excepción de los desodorantes que en Mi comisariato y Tía decae en los niveles de venta secundaria.

Finalmente en los resultados de rentabilidad, tres de los cuatro supermercados que se tomaron en cuenta para el análisis todavía presentan decrecimientos en dos de las líneas de productos en las cuales se desenvuelve la compañía ABC, la más afectada en términos de rentabilidad es la línea de desodorantes que decrece en tres de los cuatro supermercados mencionados. Otro dato relevante es que Supermaxi que es el supermercado que posee mayor participación en el mercado por cantidad de puntos de venta, presenta decrecimientos de rentabilidad en las dos líneas de productos más representativas que son desodorantes y detergentes. Y se las define como las líneas de productos más representativas porque una es la de mayor volumen de ventas y la otra la que genera mayor rentabilidad para la compañía ABC por temas de precio.

CAPITULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Introducción

En este capítulo se determinará cuáles son los métodos de investigación y las técnicas de recolección que se usará en el trabajo con el fin de obtener la información necesaria y clave para el desarrollo del análisis. Cabe recalcar que para el desarrollo de este capítulo se usará de base teórica el libro Metodología de la Investigación de Cesar A. Bernal (2010), para determinar los métodos e investigaciones existentes y determinar cuáles son aplicables al análisis en desarrollo.

4.2 Tipos de Investigación

De acuerdo a lo que se encuentra en el texto citado previamente, existen diversos tipos de investigación que se desarrollan acorde al ¿Cómo? del trabajo a realizar. En el caso de este análisis particularmente existen dos tipos de investigación presentes en el libro de la metodología de la investigación que van alineadas a la estructura del trabajo. Estas investigaciones son la descriptiva y la correlacional, las cuales se definen de la siguiente manera:

Investigación descriptiva como lo definen en el libro metodología de la investigación de Bernal es la investigación en la cual “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”. Esta investigación va relacionada al trabajo en desarrollo debido a que dentro del análisis se presenta un diagnóstico del Sector de los Supermercados y sus Proveedores y los elementos que lo componen por ende es necesario describir el sector como tal y cada uno de los operadores económicos que lo conforman.

La segunda investigación que aplica al desarrollo del trabajo es la investigación correlacional, según el libro de Metodología de la Investigación de Bernal es “la

investigación que tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre las variables o resultados de variables”. Situación que también se presenta en el análisis en desarrollo debido a que se examinará las variables que componen las alianzas comerciales que posee la empresa ABC con los supermercados del sector que son sus clientes. Y con esta información detallada generar un modelo estadístico que permite entender las relaciones presentes entre mis variables y cómo influyen en la otra.

4.3 Tipos de Método

En cuanto a los métodos también existen variedades pertinentes al tipo de investigación a desarrollar, pero de los presentes en el libro Metodología de la Investigación de Bernal existen dos que van alineados a los objetivos del análisis. Estos métodos son el Deductivo y el Cualitativo – Cuantitativo, que se definen de la siguiente manera:

El método deductivo “consiste en recalcar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares” pero para ello el método se “inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”. Este método está relacionado con el trabajo en desarrollo porque a través de una realidad general como la del sector mencionado se transporta a los efectos que se presentan en la realidad particular de la empresa ABC que es parte del sector, con el fin de mostrar como lo que ocurre en el marco legal de algo general como lo es el sector también repercute en la realidad de los que lo conforman.

El otro método es el cualitativo – cuantitativo, que en si se divide en dos partes la cualitativa que según lo detallado en el texto anteriormente mencionado “es el que se orienta a profundizar casos específicos y no generales, debido a que la finalidad es

describir el fenómeno a partir de rasgos determinantes”, es por ello que para este tipo de método se implementa mucho el uso de preguntas abiertas y que promuevan la visión de un tema en varias perspectivas. Por otro lado está el método cuantitativo que se basa “en la comprobación de las características de los fenómenos sociales, lo cual cree derivar de un cuadro conceptual pertinente al problema en desarrollo, una serie de supuestos que expresen relaciones entre variables estudiadas de forma deductiva, es por ello que este método tiende a generalizar y normalizar resultados”. Tal como se mencionó en con la investigación deductiva, va muy de la mano con las variables a utilizar en la descripción de las alianzas comerciales de la empresa ABC con sus clientes para medirlas y cuantificar resultados.

4.4 Técnicas de Estudio o Recolección

Luego de tener claro cuáles son los métodos e investigaciones aplicables al trabajo en desarrollo, hay que determinar cuáles serán las técnicas de estudio para la recolección de información útil y necesaria para el desarrollo del análisis. Hay que tomar en cuenta que las técnicas que se utilicen van muy de la mano con el método de investigación implementado, por ejemplo la descriptiva se alinea mucho con la observación directa y las entrevistas, mientras que la investigación correlacional encaja perfectamente con el uso de herramientas estadísticas. Pero para el trabajo en desarrollo se tomaron dos técnicas en consideración: la entrevista y la prueba estadística.

La entrevista, según lo mencionado en el libro de Metodología de Investigación de Bernal, es “la técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información”. La información recopilada con esta técnica es considerada primaria y servirá en el desarrollo del trabajo para las conclusiones del tema.

La segunda técnica a utilizar es una prueba estadística, en este caso se usará el análisis de regresión lineal y correlación que también va muy de la mano con el método de investigación escogido que es el Método de Correlación. El objetivo de esta prueba estadística es analizar la relación existente entre las variables y determinar su grado de significancia en el modelo propuesto. Para ello se define una variable dependiente que es la variable a determinar y las variables independientes que son las que según el modelo poseen afectación directa al comportamiento de la variable dependiente. Al final del proceso de regresión lineal y determinación de los coeficientes de correlación y significancia se podrá determinar las variables claves dentro de las alianzas comerciales entre la compañía ABC y sus clientes mencionados.

4.5 Entrevistas

4.5.1 Introducción

Para el desarrollo de las entrevistas se desarrollaron un conjunto de preguntas que se detallan en el apéndice uno del trabajo desarrollado, con el fin de obtener información de personas que conozcan del tema y puedan dar su percepción acerca del tema en general. Dentro del grupo de entrevistados tal como se detalla en la Tabla 23 se encuentran personas que sus actividades labores están involucradas con lo que sucede dentro del sector y por ende tienen el conocimiento necesario para opinar sobre los efectos de la implementación del Manual de las Buenas Prácticas de la SPCM.

Tabla 23: Detalle de Entrevistados – Sector de Supermercados y Proveedores

Entrevistados	Posición
1	Especialista de Trade Marketing de la compañía ABC. Actualmente lleva 5 años en la compañía con experiencia manejando diversas categorías como Capilares y Desodorantes
2	Analista Financiero del Canal Moderno de la Compañía ABC. Actualmente lleva 4 años en la compañía con experiencia como business partner del canal en la subdivisión de autoservicios.
3	Coordinadora de Trade Marketing de la línea de producto Detergentes para la compañía ABC, con experiencia en manejo de marcas de detergentes líquidos.
4	Gerente de ventas de la cuenta Tiendas Industriales TIA, con 9 años de experiencia en la compañía ABC y anteriormente participación como coordinadora de ventas junior.
5	Gerente de ventas de la cuenta Mi Comisariato, con 10 años de experiencia en la compañía ABC y anteriormente participación como gerente de la cuenta Difare en Farmacias.

Fuente: Elaborado por el Autor

4.5.2 Comentarios Generales

De acuerdo a la información recolectada por las entrevistas presentes en los apéndices dos al seis, se evaluaron 4 criterios principales para determinar la opinión de los expertos con el fin de abarcar el tema con la mayor amplitud posible. Primero son los efectos o impactos mencionados, de acuerdo a las entrevistas esta normativa legal conocido como el Manual de las Buenas Prácticas Comerciales para el sector mencionado permite regular las políticas de negociación entre los operadores económicos pertenecientes al sector y a su vez genera prácticas comerciales estandarizadas que proyectan el comercio equitativo.

El segundo criterio es el consumidor, varios de los entrevistados coincidieron que los impactos son netamente positivos como el incremento del surtido que es la variedad de productos que puede encontrar en percha. Claro está que al momento de la toma de decisiones dependiendo del tipo de comprador al cual nos estamos refiriendo se darán las ventas secundarias, pues existen consumidores que más valoran las cualidades y calidad de un producto mientras otros solo se fijan en el precio o volumen que obtienen. Otros beneficios para el consumidor son el control de publicidad engañosa, regulación de precios y difusión correcta de las características de los productos.

Adicionalmente, algo que también es importante mencionar es que se considera que dentro del Manual del sector si es necesario realizar ciertas modificaciones más que todo para dar más claridad de cuáles son los derechos del consumidor objetivamente al igual que las indemnizaciones que se promueven en caso de que se afecten a los derechos de los consumidores en cualquier circunstancia.

Luego está el criterio por parte de los proveedores; a pesar que el Manual ciertamente mejora las condiciones de los proveedores en el sector, existe cierta inclinación a la industria local que está compuesta por las pequeñas y medianas empresas. Además este tipo de regulaciones promueve leyes crediticias de días de pago en los cuales los proveedores poseen rangos de acuerdo al volumen de venta. Ciertamente está correcto segmentar los proveedores pero las normativas de crédito, pero se considera que deben ser más alineadas al tipo de rotación de inventario que generen los productos que ingresan a los supermercados sin tener mayor relevancia el tipo de proveedor. Debido a que empresas proveedoras sean grandes o pequeñas que poseen buen rendimiento se ven a la larga afectadas por los niveles de liquidez que perciben con sus clientes que son los supermercados del sector.

Finalmente el último criterio abarca los comentarios respecto a los supermercados; de acuerdo a la información recolectada los supermercados del sector se enfrentan a dos grandes dificultades que van alineadas al contenido del Manual. La primera dificultad son las normas de no devolución y no alquiler de espacios de visibilidad adicional, debido a que en cuanto al manejo de inventarios es necesario tener los controles suficientes para determinar si realmente el proveedor debe aceptar o no la devolución porque puede pasar que el deterioro del producto sea en su empaque o contenido puede ser por irresponsabilidad de los mismos empleados del supermercado. Por otro lado la segunda dificultad está en el riesgo que asumen de disminuir sus niveles de rentabilidad por

adquirir productos de proveedores locales que probablemente no tendrán el mismo nivel de rotación que de los productos ya posicionados en el mercado, efecto que impacta directamente al nivel de ventas que tenga el supermercado de los productos en percha a manera general.

4.6 Regresión Lineal

4.6.1 Introducción

Para la regresión lineal se toma en consideración los coeficientes de correlación, determinación y significancia. Pero antes del desarrollo de las herramientas estadísticas mencionadas es necesario conocer los conceptos base para evitar cualquier duda sobre cada una de los términos mencionados. Para ello se citaron conceptos del libro “Manual de Estadística” de David Ruiz Muñoz (2004).

Primero es necesario determinar que es una variable independiente y una dependiente, ya que dentro del trabajo son dos términos claves. Según Muñoz (2004), la variable independiente es cuando la variable no posee ningún tipo de relación con las demás variables mencionadas, por otro lado la variable dependiente es la que posee una relación aproximada con las demás variables que se explica cómo dependencia estadística. Luego es el análisis de correlación lineal, según Muñoz (2004) es un parámetro que permite medir la fuerza de asociación lineal entre ambas variables que se define como el coeficiente de correlación lineal de Pearson. La medición de este coeficiente se basa en cuatro parámetros:

- Si $R = 1$, existe una correlación positiva perfecta.
- Si $R = -1$, existe una correlación negativa perfecta.
- Si $R = 0$, no existe correlación lineal
- Finalmente en los términos intermedios, mientras más cerca del 1 este R , es una dependencia directa y mientras más cerca del -1 este R , es dependencia inversa.

El coeficiente de determinación lineal (R^2), según Muñoz (2004) es la medida que indica el porcentaje de variabilidad de la variable explicada que se debe a la variabilidad de la variable explicativa, tal medida se maneja también bajo tres parámetros:

- Si $R^2 = 1$, existe una dependencia funcional en la variabilidad del modelo.
- Si $R^2 = 0$, es una dependencia nula, donde las variables explicativas no aportan información alguna al comportamiento de la variable explicada.
- Si $R^2 \geq 0,75$, es el rango aceptado para el modelo.

Finalmente, según el ensayo “Error Tipo I, Error Tipo II y el Valor P.” de Jairo Rueda (2013) docente de la Universidad Nacional de Colombia. El nivel de significancia es a probabilidad de obtener un valor para el estadístico de prueba tan extremo como el realmente observado, si la hipótesis propuesta fuera cierta. Cabe recalcar que de acuerdo al principio de la campana de Gauss en la Figura 24, para hacer eficiente el análisis se debe considerar un porcentaje de confiabilidad del 95%, lo que permite solo que el 0,05 se consideren como variables de nivel de significancia válido.

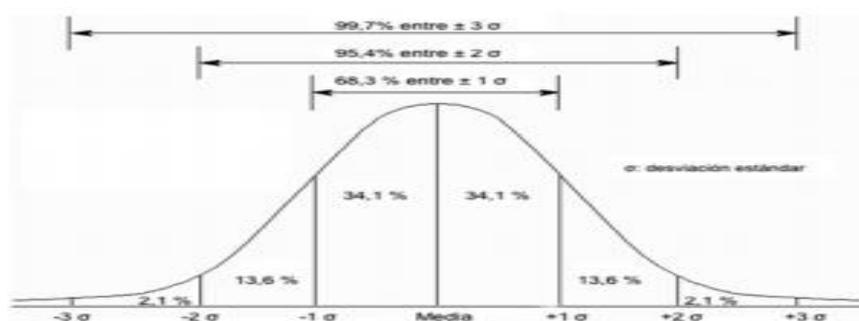


Fig. 1: Distribución normal y sus porcentajes respecto de la desviación estándar.

Figura 24: Teoría de la Campana de Gauss y Distribución normal.

Fuente: Aroca P. García C. González J. (2013) Estadística Descriptiva e Inferencial: (165 – 176)

Para el desarrollo de esta prueba estadística se midió a la compañía ABC de manera total más no por línea de producto en comparación a la realidad de cada uno de

sus clientes pertenecientes al sector, los cuales son cuatro: Supermaxi, Mi comisariato, Tía y Mega Santamaría. En lo que concierne a las variables, serán las detalladas en el diagnóstico de las alianzas comerciales, que son seis Variables Independientes y una Dependiente de cual se denomina “Rentabilidad de la Alianza Comercial”, la cual se analizará:

- Ventas Brutas (SEI)
- Inversiones por Ofertas y Actividades Promocionales (CPP)
- Inversiones por Visibilidad y Extra Visibilidad (PLACE)
- Costos Logísticos (SCC)
- Días de Inventario (DI)
- Ventas Secundarias o Directas al Consumidor (SEO)
- Rentabilidad de la Alianza Comercial (GM)

4.6.2 Desarrollo

Para el desarrollo de la regresión lineal es necesario implementar la herramienta de análisis estadístico SPSS. Para efecto del análisis, como se detalló en la introducción, se presentarán tablas de: Análisis de Correlación, Medición del Coeficiente de Determinación y Medición del Nivel de Significancia. Cada una de estas herramientas mencionadas servirá para poder cumplir con el tercer objetivo del trabajo en desarrollo que es determinar las variables de mayor incidencia al nivel de rentabilidad que puede existir entre la compañía ABC y cada uno de los supermercados que atiende como clientes.

Tabla 24: Coeficiente de Correlación entre Supermaxi y Compañía ABC

		Correlaciones						
		Utilidad Bruta	Ventas Brutas	Días de Inventario	Ventas Secundarias	Costos Logísticos	Visibilidad Y Extra Visib	Oferas Y Promocionale s
Correlación de Pearson	Utilidad Bruta	1,000	,173	-,125	,132	-,056	-,114	-,522
	Ventas Brutas	,173	1,000	-,092	,502	,231	,344	,059
	Días de Inventario	-,125	-,092	1,000	-,244	-,082	-,104	,139
	Ventas Secundarias	,132	,502	-,244	1,000	,418	,356	,221
	Costos Logísticos	-,056	,231	-,082	,418	1,000	,582	,299
	Visibilidad Y Extra Visib	-,114	,344	-,104	,356	,582	1,000	,193
	Oferas Y Promocionales	-,522	,059	,139	,221	,299	,193	1,000
Sig. (unilateral)	Utilidad Bruta		,119	,199	,186	,352	,220	,000
	Ventas Brutas	,119		,266	,000	,057	,008	,345
	Días de Inventario	,199	,266		,047	,290	,240	,173
	Ventas Secundarias	,186	,000	,047		,002	,007	,066
	Costos Logísticos	,352	,057	,290	,002		,000	,020
	Visibilidad Y Extra Visib	,220	,008	,240	,007	,000		,095
	Oferas Y Promocionales	,000	,345	,173	,066	,020	,095	
N	Utilidad Bruta	48	48	48	48	48	48	48
	Ventas Brutas	48	48	48	48	48	48	48
	Días de Inventario	48	48	48	48	48	48	48
	Ventas Secundarias	48	48	48	48	48	48	48
	Costos Logísticos	48	48	48	48	48	48	48
	Visibilidad Y Extra Visib	48	48	48	48	48	48	48
	Oferas Y Promocionales	48	48	48	48	48	48	48

Fuente: Elaborado por el Autor.

Según la Tabla 24, de acuerdo al análisis de correlación de Pearson que se generó con SPSS, se determina el nivel de relación que existe entre las variables sean dependientes o independientes. El cual indica que en el caso de la variable Utilidad Bruta o Rentabilidad de la alianza comercial que es nuestra variable dependiente; su mayor correlación está con las ventas brutas debido a que acorde al nivel de venta, la compañía ABC tendrá mayor probabilidad de generar más ganancias. A su vez la variable independiente de Ventas Brutas posee mayor correlación con el nivel de Ventas Secundarias, lo que también tiene sentido ya que si el supermercado genera sanos niveles de venta al consumidor, eso va a generar una mayor demanda en sus pedidos de los productos de la compañía ABC para no quedar desabastecido en stock. Efecto que mantendrá o incrementará los niveles de Venta Bruta que tenga la compañía con el supermercado.

Tabla 25: Coeficiente de Determinación entre Supermaxi y Compañía ABC

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,605 ^a	,367	,274	,03908	,367	3,955	6	41	,003

a. Variables predictoras: (Constante), Ofertas Y Promocionales, Ventas Brutas, Días de Inventario, Costos Logísticos , Visibilidad Y Extra Visib, Ventas Secundarias

Fuente: Elaborado por el Autor.

En lo concierne al coeficiente de determinación, según la Tabla 25 el modelo no posee un nivel de aceptación alto de acuerdo al resultado de la R cuadrado corregida. Si el modelo presenta una R cuadrado corregida más cercana al uno, significa que las variables del modelo poseen una relación perfecta, pero mientras más alejado del uno esté, el modelo presentará menor nivel de aceptación. Pese a no poseer un nivel alto de aceptación, el objetivo del análisis es determinar las variables de mayor significancia dentro del modelo. Para ello se implementa el análisis de los niveles de significancia que se presenta en la Tabla 26, de acuerdo al resultado la única variable que cumple con el nivel de significancia adecuado que es no mayor a 0,05 según la Campana de Gauss es la de Ofertas y Promocionales. En cuanto a las demás variables, poseen niveles de significancia que no son considerados válidos para el modelo.

Tabla 26: Nivel de Significancia entre Supermaxi y Compañía ABC

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,376	,053		7,075	,000
	Ventas Brutas	4,637E-8	,000	,141	,956	,345
	Días de Inventario	9,940E-5	,001	,009	,067	,947
	Ventas Secundarias	9,357E-8	,000	,213	1,329	,191
	Costos Logísticos	2,383E-8	,000	,103	,632	,531
	Visibilidad Y Extra Visib	-9,691E-8	,000	-,187	-1,178	,246
	Ofertas Y Promocionales	-2,507E-7	,000	-,574	-4,268	,000

a. Variable dependiente: Utilidad Bruta

Fuente: Elaborado por el Autor.

De acuerdo a la Tabla 27, una vez retiradas las variables que no cumplían con el nivel de significancia válido. El modelo presenta un coeficiente de determinación de 0,257 que a pesar de ser menor al anteriormente presentado mantiene variables con relación exacta. Es por eso que en el recuadro de significancia, tal como lo detalla la Tabla 28, solo quedó la variable independiente de Ofertas y Promocionales como la única de influencia directa a los resultados que la compañía ABC puede tener en sus niveles de rentabilidad dentro de la alianza comercial que posee con la cadena Supermaxi.

Tabla 27: Coeficiente de Determinación entre Supermaxi y Compañía ABC (Versión 2)

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,522 ^a	,273	,257	,03954	,273	17,241	1	46	,000

a. Variables predictoras: (Constante), Ofertas Y Promocionales

Fuente: Elaborado por el Autor.

Tabla 28: Nivel de Significancia entre Supermaxi y Compañía ABC (Versión 2)

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,468	,008		60,712	,000
	Ofertas Y Promocionales	-2,282E-7	,000	-,522	-4,152	,000

a. Variable dependiente: Utilidad Bruta

Fuente: Elaborado por el Autor.

Una vez que se desarrollaron las herramientas estadísticas con la información obtenida de Supermaxi, se analizó las mismas variables independientes y la dependiente para el modelo de este supermercado con la compañía ABC. Lo que conllevó a generar los siguientes resultados:

Tabla 29: Coeficiente de Correlación entre Mi comisariato y Compañía ABC

		Correlaciones						
		Utilidad Bruta	Costos Logísticos	Días de Inventario	Ventas Secundarias	Ventas Brutas	Visibilidad y Extra Visibilidad	Ofertas y Promocionales
Correlación de Pearson	Utilidad Bruta	1,000	,092	,003	,582	,423	-,212	-,199
	Costos Logísticos	,092	1,000	-,107	,390	,824	-,262	-,344
	Días de Inventario	,003	-,107	1,000	-,085	-,159	-,141	-,038
	Ventas Secundarias	,582	,390	-,085	1,000	,537	-,297	-,003
	Ventas Brutas	,423	,824	-,159	,537	1,000	,065	-,097
	Visibilidad y Extra Visibilidad	-,212	-,262	-,141	-,297	,065	1,000	,170
	Ofertas y Promocionales	-,199	-,344	-,038	-,003	-,097	,170	1,000
Sig. (unilateral)	Utilidad Bruta		,267	,491	,000	,001	,074	,088
	Costos Logísticos	,267		,235	,003	,000	,036	,008
	Días de Inventario	,491	,235		,283	,139	,169	,398
	Ventas Secundarias	,000	,003	,283		,000	,020	,493
	Ventas Brutas	,001	,000	,139	,000		,330	,255
	Visibilidad y Extra Visibilidad	,074	,036	,169	,020	,330		,125
	Ofertas y Promocionales	,088	,008	,398	,493	,255	,125	
N	Utilidad Bruta	48	48	48	48	48	48	48
	Costos Logísticos	48	48	48	48	48	48	48
	Días de Inventario	48	48	48	48	48	48	48
	Ventas Secundarias	48	48	48	48	48	48	48
	Ventas Brutas	48	48	48	48	48	48	48
	Visibilidad y Extra Visibilidad	48	48	48	48	48	48	48
	Ofertas y Promocionales	48	48	48	48	48	48	48

Fuente: Elaborado por el Autor.

Según la Tabla 29, en el recuadro de la correlación de Pearson, la variable Utilidad Bruta posee alto nivel de correlación con la variable Ventas Secundarias. Y a su vez la variable de Ventas Secundarias posee la correlación más alta con la variable Ventas Brutas. Al igual que en el primer cliente las tres variables mencionados se relacionan, de tal manera que la Utilidad de la alianza comercial entre Mi comisariato y Compañía ABC va de la mano con la participación de los productos de la compañía proveedora en el mercado. Si existen buenos niveles de venta directa al consumidor, se generan más ventas brutas para reabastecer el inventario vendido.

Adicional, la variable de Costos Logísticos posee altos niveles de correlación con las Ventas Brutas, este efecto se produce debido a que si se generan más ventas para la compañía ABC le representan más costos de distribución y transportación. El porqué de esto es debido a que a diferencia del primer supermercado mencionado, Mi

comisariato no posee el beneficio de distribución centralizada, lo cual en temas logísticos lo hace más costoso por la entrega por pedido a cada uno de los puntos de venta.

Luego de revisar la correlación se muestra el coeficiente de determinación que generó el modelo, de acuerdo a la Tabla 30 la R cuadrada corregida generó un resultado de 0,975 el cual es bastante aceptable como modelo.

Tabla 30: Coeficiente de Determinación entre Mi comisariato y Compañía ABC

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,989 ^a	,978	,975	,0074958	,978	303,909	6	41	,000

a. Variables predictoras: (Constante), Ofertas y Promocionales, Ventas Secundarias, Días de Inventario, Visibilidad y Extra Visibilidad, Costos Logísticos , Ventas Brutas

Fuente: Elaborado por el Autor.

Finalmente, se revisan los niveles de significancia de cada una de las variables usadas para el modelo. De acuerdo al análisis detallado en la Tabla 31, existen dos variables del modelo que no cumplen con los niveles de significancia aceptables, es por eso que más adelante tanto las Ventas Secundarias como los Días de Inventario serán excluidos del modelo para poder generar un modelo más exacto y con variables de nivel de significancia aceptables.

Tabla 31: Nivel de Significancia entre Mi comisariato y Compañía ABC

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,425	,011		38,109	,000
	Costos Logísticos	-1,232E-6	,000	-2,012	-32,983	,000
	Días de Inventario	,000	,000	-,011	-,460	,648
	Ventas Secundarias	2,096E-8	,000	,031	,923	,361
	Ventas Brutas	6,945E-7	,000	2,059	31,809	,000
	Visibilidad y Extra Visibilidad	-6,775E-7	,000	-,771	-22,477	,000
	Ofertas y Promocionales	-7,046E-7	,000	-,559	-21,034	,000

a. Variable dependiente: Utilidad Bruta

Fuente: Elaborado por el Autor

Una vez que fueron excluidas las variables que no cumplían con los niveles de significancia según los principio de la campana de Gauss. El modelo, tal como lo detalla la Tabla 32, quedo con cuatro variables independientes que impactan directamente a los niveles de rentabilidad de la alianza comercial existente entre el supermercado y la compañía ABC. Estas variables son Ventas Brutas, Inversiones de Visibilidad y Extra visibilidad, Costos Logísticos e Inversiones por Ofertas y actividades Promocionales.

Tabla 32: Nivel de Significancia entre Mi comisariato y Compañía ABC (Versión 2)

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,426	,008		50,608	,000
	Costos Logísticos	-1,245E-6	,000	-2,034	-37,195	,000
	Ventas Brutas	7,071E-7	,000	2,096	41,492	,000
	Visibilidad y Extra Visibilidad	-6,912E-7	,000	-,787	-28,207	,000
	Ofertas y Promocionales	-7,058E-7	,000	-,560	-21,366	,000

a. Variable dependiente: Utilidad Bruta

Fuente: Elaborado por el Autor

El tercer supermercado a mencionar es Almacenes TIA, al igual que los dos supermercados anteriormente mencionados, se realizaron las pruebas estadísticas para identificar las variables claves del modelo que sean significantes en el comportamiento de la rentabilidad de la alianza comercial existente. De acuerdo a lo detallado en la

Tabla 33, dentro del análisis de correlación, la variable Utilidad Bruta posee alto nivel de correlación con la variable Ventas Secundarias. Y también la variable de Ventas Secundarias posee la correlación más alta con la variable Ventas Brutas. Al igual que en el primer y segundo cliente las tres variables mencionados se relacionan, de tal manera que la Utilidad de la alianza comercial entre Tiendas Industriales TIA y Compañía ABC va de la mano con la participación de los productos de la compañía proveedora en el mercado. Si existen buenos niveles de venta directa al consumidor, se generan más ventas brutas para reabastecer el inventario que se encuentra en percha.

Tabla 33: Coeficiente de Correlación entre TIA y Compañía ABC

		Correlaciones						
		Utilidad	Ventas Brutas	Ventas Secundarias	Visibilidad y Extra Visibilidad	Días de Inventario	Costos Logísticos	Ofertas y Promocionales
Correlación de Pearson	Utilidad	1,000	,385	,624	-,005	-,143	,092	-,005
	Ventas Brutas	,385	1,000	,487	,739	,192	,797	,739
	Ventas Secundarias	,624	,487	1,000	,425	,032	,062	,425
	Visibilidad y Extra Visibilidad	-,005	,739	,425	1,000	,290	,350	1,000
	Días de Inventario	-,143	,192	,032	,290	1,000	,125	,290
	Costos Logísticos	,092	,797	,062	,350	,125	1,000	,350
	Ofertas y Promocionales	-,005	,739	,425	1,000	,290	,350	1,000
Sig. (unilateral)	Utilidad		,003	,000	,487	,166	,268	,487
	Ventas Brutas	,003		,000	,000	,095	,000	,000
	Ventas Secundarias	,000	,000		,001	,415	,338	,001
	Visibilidad y Extra Visibilidad	,487	,000	,001		,023	,007	,000
	Días de Inventario	,166	,095	,415	,023		,198	,023
	Costos Logísticos	,268	,000	,338	,007	,198		,007
	Ofertas y Promocionales	,487	,000	,001	,000	,023	,007	
N	Utilidad	48	48	48	48	48	48	48
	Ventas Brutas	48	48	48	48	48	48	48
	Ventas Secundarias	48	48	48	48	48	48	48
	Visibilidad y Extra Visibilidad	48	48	48	48	48	48	48
	Días de Inventario	48	48	48	48	48	48	48
	Costos Logísticos	48	48	48	48	48	48	48
	Ofertas y Promocionales	48	48	48	48	48	48	48

Fuente: Elaborado por el Autor

Luego de visualizar los resultados del análisis de correlación, revisamos el coeficiente de determinación que generó el modelo, de acuerdo a la Tabla 34 la R cuadrada corregida generó un resultado de 0,897 el cual es bastante aceptable como modelo.

Tabla 34: Coeficiente de Determinación entre TIA y Compañía ABC

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,953 ^a	,908	,897	,03286	,908	82,476	5	42	,000

a. Variables predictoras: (Constante), Ofertas y Promocionales, Días de Inventario, Costos Logísticos, Ventas Secundarias, Ventas Brutas

Fuente: Elaborado por el Autor.

En lo que concierne a los niveles de significancia que presentaron cada una de las variables dentro del modelo. De acuerdo a la Tabla 35 las variables Ventas Secundarias y Días de inventario no poseen el nivel de significancia apto para mantenerse en el modelo. A su vez la variable de Inversiones por Visibilidad y Extra – Visibilidad quedo excluida del modelo por tener una relación muy alejada del modelo en análisis.

Tabla 35: Nivel de Significancia entre TIA y Compañía ABC

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,383	,035		10,832	,000
	Ventas Brutas	8,280E-7	,000	2,574	13,371	,000
	Ventas Secundarias	5,257E-8	,000	,060	,800	,428
	Días de Inventario	-,001	,001	-,048	-,967	,339
	Costos Logísticos	-1,323E-6	,000	-1,467	-10,994	,000
	Ofertas y Promocionales	-1,210E-6	,000	-1,406	-14,588	,000

a. Variable dependiente: Utilidad

Fuente: Elaborado por el Autor.

Una vez que fueron excluidas las variables que no cumplían con los niveles de significancia. El modelo, tal como lo detalla la Tabla 36, quedo con tres variables independientes que impactan directamente a los niveles de rentabilidad de la alianza comercial existente entre el supermercado y la compañía ABC. Estas variables son Ventas Brutas, Costos Logísticos e Inversiones por Ofertas y actividades Promocionales.

Tabla 36: Nivel de Significancia entre TIA y Compañía ABC (Versión 2)

Coeficientes ^a						
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	
	B	Error típ.	Beta			
1	(Constante)	,379	,018		21,282	,000
	Ventas Brutas	8,681E-7	,000	2,698	20,240	,000
	Costos Logísticos	-1,398E-6	,000	-1,550	-16,176	,000
	Ofertas y Promocionales	-1,254E-6	,000	-1,457	-16,970	,000

a. Variable dependiente: Utilidad

Fuente: Elaborado por el Autor.

El cuarto y último cliente es Mega Santamaría, al igual que los demás clientes se aplican las mismas variables independientes y la dependiente para armar el modelo y procesarlo a través de SPSS. De acuerdo a la Tabla 37, los coeficientes de correlación de las variables entre el supermercado y la compañía ABC demuestran que la variable Utilidad Bruta posee alto nivel de correlación con la variable Ventas Secundarias que a su vez posee la correlación más alta con la variable Ventas Brutas. Al igual que en los demás clientes, las tres variables mencionados se relacionan, de tal manera que la Utilidad de la alianza comercial entre Tiendas Industriales TIA y Compañía ABC va de la mano con la participación de los productos de la compañía proveedora en el mercado. Si existen buenos niveles de venta directa al consumidor, se generan más ventas brutas para reabastecer el inventario en demanda.

Tabla 37: Coeficiente de Correlación entre Mega Santamaría y Compañía ABC

		Correlaciones						
		Utilidad Bruta	Costos Logísticos	Ventas Brutas	Ventas Secundarias	Días de Inventario	Ofertas y Promocionales	Visibilidad y Extra Visibilidad
Correlación de Pearson	Utilidad Bruta	1,000	-,176	,067	,455	-,113	-,468	-,468
	Costos Logísticos	-,176	1,000	,916	,089	-,081	,250	,250
	Ventas Brutas	,067	,916	1,000	,336	-,068	,407	,407
	Ventas Secundarias	,455	,089	,336	1,000	-,079	,225	,225
	Días de Inventario	-,113	-,081	-,068	-,079	1,000	,119	,119
	Ofertas y Promocionales	-,468	,250	,407	,225	,119	1,000	1,000
	Visibilidad y Extra Visibilidad	-,468	,250	,407	,225	,119	1,000	1,000
Sig. (unilateral)	Utilidad Bruta		,116	,326	,001	,222	,000	,000
	Costos Logísticos	,116		,000	,274	,293	,043	,043
	Ventas Brutas	,326	,000		,010	,322	,002	,002
	Ventas Secundarias	,001	,274	,010		,296	,062	,062
	Días de Inventario	,222	,293	,322	,296		,210	,210
	Ofertas y Promocionales	,000	,043	,002	,062	,210		,000
	Visibilidad y Extra Visibilidad	,000	,043	,002	,062	,210	,000	
N	Utilidad Bruta	48	48	48	48	48	48	48
	Costos Logísticos	48	48	48	48	48	48	48
	Ventas Brutas	48	48	48	48	48	48	48
	Ventas Secundarias	48	48	48	48	48	48	48
	Días de Inventario	48	48	48	48	48	48	48
	Ofertas y Promocionales	48	48	48	48	48	48	48
	Visibilidad y Extra Visibilidad	48	48	48	48	48	48	48

Fuente: Elaborado por el Autor.

La segunda herramienta estadística a aplicar es el coeficiente de determinación, el cual de acuerdo a lo descrito en la Tabla 38, generó una R cuadrada corregida de 0,969 el cual es bastante aceptable como modelo. En esta situación se debe considerar que el modelo solo está considerando cinco variables, probablemente porque la sexta independiente no cumple con el mínimo nivel de significancia para estar en el modelo.

Tabla 38: Coeficiente de Determinación entre Mega Santamaría y Compañía ABC

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,986 ^a	,972	,969	,0084729	,972	293,537	5	42	,000

a. Variables predictoras: (Constante), Visibilidad y Extra Visibilidad, Días de Inventario, Ventas Secundarias, Costos Logísticos, Ventas Brutas

Fuente: Elaborado por el Autor.

Finalmente, se presentan las variables del modelo con su respectivo nivel de significancia para determinar si las variables consideradas deben mantenerse o no. De acuerdo a lo descrito en la Tabla 39, las variables Días de Inventario y Ventas Secundarias no poseen el nivel de significancia suficiente para ser consideradas. En

cuanto a la variable de Inversiones por Ofertas y Promocionales, es la variable que fue excluida del modelo.

Tabla 39: Nivel de Significancia entre Mega Santamaría y Compañía ABC

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,471	,018		26,837	,000
	Costos Logísticos	-3,277E-6	,000	-2,064	-24,735	,000
	Ventas Brutas	1,656E-6	,000	2,301	25,058	,000
	Ventas Secundarias	1,950E-7	,000	,069	2,041	,048
	Días de Inventario	,000	,000	-,009	-,350	,728
	Visibilidad y Extra Visibilidad	-6,764E-6	,000	-,904	-29,700	,000

a. Variable dependiente: Utilidad Bruta

Fuente: Elaborado por el Autor.

Una vez que fueron excluidas las variables que no cumplían con los niveles de significancia. El modelo, tal como lo detalla la Tabla 40, quedo con tres variables independientes que impactan directamente a los niveles de rentabilidad de la alianza comercial existente entre el supermercado y la compañía ABC. Estas variables son Ventas Brutas, Costos Logísticos e Inversiones por Ofertas y actividades Promocionales. Al momento de excluir las variables que no aplicaban, la variable de inversiones por Visibilidad y Extra – Visibilidad fue reemplazada por la de Ofertas y Promocionales.

Tabla 40: Nivel de Significancia entre Mega Santamaría y Compañía ABC (Versión 2)

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,489	,007		72,913	,000
	Costos Logísticos	-3,434E-6	,000	-2,163	-30,962	,000
	Ventas Brutas	1,741E-6	,000	2,419	32,670	,000
	Ofertas y Promocionales	-2,277E-6	,000	-,913	-29,709	,000

a. Variable dependiente: Utilidad Bruta

Fuente: Elaborado por el Autor.

4.6.3 Comentarios Generales

Después de que se implementaron todas las herramientas estadísticas acorde a la realidad de cada una de las alianzas comerciales que posee la compañía ABC como proveedora en relación a los supermercados del sector que son clientes de la compañía mencionada. Se determinó lo siguiente:

De todas las variables que se aplicaron en el modelo, solo la variable independiente de Inversiones por Ofertas y Actividades Promocionales es la única que en los cuatro modelos obtuvo excelentes niveles de significancia. Lo cual determina que tiene un alto grado de influencia en el comportamiento de la variable de Rentabilidad o Utilidad Bruta. Si ese es el caso la compañía ABC deberá implementar estrategias que le permitan regularizar sus inversiones en este tipo de rubros y medir si realmente generan beneficios de retorno a la compañía o no.

Finalmente, en lo que concierne al análisis de correlaciones se entiende que tanto las Ventas Brutas como Secundarias son claves en la probabilidad de incrementar o no los índices de Rentabilidad, ya que a mayores ventas al consumidor mayores son los pedidos que hace el supermercado al proveedor. Pero así mismo el análisis determinó que tanto costos logísticos como inversiones de cualquier índole impactan directamente a los resultados finales, y es por ello que deben regularizarse para así no generar un efecto opuesto al esperado.

CAPITULO V: PROPUESTA DEL CASO DE ESTUDIO

5.1 Introducción

Dentro de este capítulo se presentan las recomendaciones que puede implementar la compañía ABC para mantener sus niveles de rentabilidad con cada uno de los supermercados que atiende como clientes. Cabe recalcar que estas recomendaciones serán en base a la información obtenida tanto del sector y los operadores económicos que se tomaron en cuenta para la investigación al igual que los datos obtenidos por las herramientas de recolección de datos desarrolladas en el capítulo tres y cuatro del trabajo.

5.2 Desarrollo

Para proponer los estándares comerciales para la compañía ABC, se recapitulará los detalles principales de los capítulos anteriormente desarrollados. De acuerdo a la investigación previamente realizada se presenta un macro entorno diferente, que viene apalancado de las diversas iniciativas y propuestas gubernamentales de las diversas entidades que participan dentro del mercado. Una de las iniciativas en consideración es el Manual de las Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y/o similares y sus Proveedores, el cual genera cambios en el sector al ser implementado como parte de las nuevas normativas legales que regularán el sector.

Este tipo de normativas por su naturaleza buscan proyectar un escenario económico que se rija por un comercio justo y equitativo, generando cambios en el micro entorno del sector como la regularización del poder de mercado existente entre los operadores económicos que lo conforman. Es el transformar una mentalidad de relaciones tradicionales a *comakership* que se inclina a una alianza de ganar – ganar. De tal manera que el principal operador económico beneficiado es el pequeño y mediano

A parte del aumento del mix de productos en percha, también se encuentran los que se identifican en capítulos anteriores como marcas blancas, que son productos de cualquier línea con una marca con el nombre del mismo supermercado en el cual se está vendiendo. Un claro ejemplo de esto se evidencia en la Figura 26, donde se observan los productos de la línea de higiene del hogar que posee Supermaxi, que por ende es competidor de los productos de la compañía ABC en la línea de detergentes.



Figura 26: Línea de Limpieza del hogar de Supermaxi

Fuente: Recuperado de <http://www.supermaxi.com/marca-propia/>

Una vez que se analiza el mercado, hay que entender también al consumidor; de acuerdo a la información detallada en el capítulo tres la población objetiva del sector es de \$1'673.260 según las proyecciones del INEC, con este dato no solo se debe considerar que ese es el número de consumidores sino también entender la características de cada uno de esos consumidores que conforman mi mercado objetivo. Según la Figura 27, los compradores no tienen las mismas características, dependiendo del tipo de supermercado, cada uno posee un target de consumidor diferente. Esta información también es de considerarse por parte de los proveedores del sector, para poder distinguir en que cadenas de supermercados probablemente se necesitan más inversiones por temas de ofertas o al contrario de la adquisición de mayores espacios de visibilidad para generar una imagen fuerte y atractiva al consumidor en el mercado.

Todo alineado a qué tipo de consumidor te estas dirigiendo y en donde quieres generar un mayor efecto de venta y rotación de tus productos.



Figura 27: Características de los Shoppers por tipo de Supermercado.

Fuente: Adaptado de datos de la Compañía ABC; **Elaborado por el Autor.**

Muy aparte de cómo se vaya desarrollando el mercado, la compañía ABC como proveedora del sector principalmente tiene que velar por sus niveles de rentabilidad frente a los supermercados. Ya que por más que aumenten los competidores del mercado, ABC como compañía líder debe manejar estratégicamente las alianzas comerciales que tiene con los supermercados del sector, con el fin de mantener o mejor aún incrementar sus niveles de rentabilidad en cada una de sus alianzas. Es necesario decir que la compañía ABC por ser un proveedor de gran tamaño y con diversas líneas de producto, actualmente mantiene las alianzas comerciales con los supermercados claves del sector que representan aproximadamente el 87% del total. Para ello, el análisis de las variables consideradas dentro de las alianzas comerciales que existen entre la compañía ABC como proveedora del sector y los supermercados claves que son cuatro, arrojaron los siguientes resultados:

	Supermaxi			Mi Comisariato		
Detergentes	DI	SEO	GM	DI	SEO	GM
	SEI	CPP - PLACE	SCC	SEI	CPP - PLACE	SCC
Desodorantes	DI	SEO	GM	DI	SEO	GM
	SEI	CPP - PLACE	SCC	SEI	CPP - PLACE	SCC
Jabones	DI	SEO	GM	DI	SEO	GM
	SEI	CPP - PLACE	SCC	SEI	CPP - PLACE	SCC
	Tiendas Industriales TIA			Mega Santamaría		
Detergentes	DI	SEO	GM	DI	SEO	GM
	SEI	CPP - PLACE	SCC	SEI	CPP - PLACE	SCC
Desodorantes	DI	SEO	GM	DI	SEO	GM
	SEI	CPP - PLACE	SCC	SEI	CPP - PLACE	SCC
Jabones	DI	SEO	GM	DI	SEO	GM
	SEI	CPP - PLACE	SCC	SEI	CPP - PLACE	SCC

Figura 28: Status de las variables entre Compañía ABC y Supermercados.

Fuente: Elaborado por el Autor.

De acuerdo al análisis desarrollado en la Figura 28, si los cuadros rojos son indicadores negativos y los verdes son positivos, se puede visualizar a nivel de clientes que Supermaxi es el cliente donde la compañía ABC tuvo mayor impacto en sus niveles de rentabilidad con caídas en las líneas de detergentes y desodorantes. Por otro lado si se analiza por línea de producto, desodorantes es la que mayor decrecimiento tuvo entre los cuatro supermercados que atiende la compañía ABC. Todos estos resultados deben estar relacionados con las conclusiones generadas de las herramientas estadísticas que se aplicaron con el programa SPSS, las cuales determinaron que:

- Las inversiones por Ofertas y Promocionales que está compuesta por todas actividades como promociones de venta que generan un descuento adicional al producto para incentivar la compra del consumidor, como también las actividades cadena que coordina el supermercado con proveedores para que en

un periodo de tiempo específico existan rebajas de precios como parte de la actividad promocional. Es la variable que tuvo mayor incidencia en los niveles de rentabilidad de la compañía ABC frente a sus clientes. Cabe recalcar que este tipo de inversiones siempre son por un periodo tiempo determinado y deberían generar mayor rotación de inventario y por lo tanto incrementos de venta sobre todo en las secundarias.

- Además los análisis realizados en SPSS determinaron que el nivel de ventas brutas va muy relacionado a las ventas secundarias, ya que si existe una sana rotación de los productos de la compañía ABC en las perchas de los supermercados, el constante movimiento de stock impulsará una demanda que requerirá de mayor oferta para ser respondida con lo que el mercado necesite o desee, lo que provocará que los supermercados compren más a la compañía ABC como proveedor.
- A su vez los días de inventario poseen una correlación fuerte con los niveles de inversión sean por motivos de oferta y promocionales como por temas de visibilidad y extra – visibilidad. Este efecto se da debido a que si los días de inventario comienzan a subir por la falta de rotación de stock en los supermercados, los proveedores se ven obligados a generar mayores inversiones para darle movimiento al stock ya colocado en las bodegas del cliente.

Todas las breves conclusiones que se derivan de la implementación de las herramientas estadísticas en las variables que se consideraron para describir cada una de las alianzas comerciales que posee la compañía ABC con sus clientes. Dan lugar a la Figura 29, que es un flujo de variables que visualmente explica de manera clara la participación de cada una de ellas dentro de las alianzas comerciales.



Figura 29: Flujo de las variables de una Alianza Comercial.

Fuente: Elaborado por el Autor.

Siendo las inversiones las de mayor incidencia sobre el nivel de rentabilidad de la alianza comercial, esta variable a su vez se comporta de acuerdo a los días de inventario que se manejen con el cliente que de la misma manera es afectada directamente por los niveles de venta secundaria. Lo que comprueba que a pesar de ser variables independientes dentro del modelo propuesto, están relacionadas a un cierto grado. Por otro lado las ventas brutas también influyen en el comportamiento de los costos logísticos, pues a mayor número de pedidos mayores serán los costos de transportar dicha mercadería. Esta relación aplica sobre todo a los clientes que no poseen una distribución centralizada como es el caso de Mi Comisariato.

5.3 Estándares Comerciales

Una vez que hay claridad de cómo se comportan y aportan cada una de las variables que se consideraron para estructurar los modelos de las alianzas comerciales. Además de entender el ambiente comercial que se genera por las normativas locales que fueron implementadas recientemente. Se establecen propuestas para la compañía ABC con

estándares comerciales que le permitan mantener su competitividad en las alianzas comerciales con sus clientes del sector de supermercados.

- La primera propuesta es negociar la implementación de reportes de los niveles de venta secundarios mensualmente, con el objetivo de obtener una claridad del comportamiento del mercado y dar seguimiento de la rotación de stock de los productos en las bodegas de los supermercados; para proyectar riesgos de exceso de stock que después representen inversiones adicionales para el proveedor. A su vez la implementación de estos controles permitirán al proveedor manejar una filosofía *just in time* que le permita evitar tanto exceso de stock como desabastecimientos inesperados.
- La segunda propuesta es la implementación de planes de inversión personalizados a la realidad de cada uno de los supermercados, donde se maneje un enfoque de ventas secundarias. Es decir, medir si ciertamente las actividades de ofertas y actividades promocionales en las que la compañía ABC actualmente participa, realmente traen mayores niveles de venta en relación a la demanda regular. Debido a que si no genera valor para la compañía proveedora, esta no debería tomar más participación en esta clase de actividades. Esta propuesta no solo promueve el control real de los resultados sino una administración más estratégica de los recursos que están siendo destinados como inversiones en cada uno de los supermercados con los que trabaja la compañía ABC.
- La última propuesta es la implementación de planes de acción para el manejo de las inversiones sean por ofertas y promocionales o visibilidad de acuerdo a los niveles de rentabilidad que obtiene cada una de las líneas de producto en cada uno de los supermercados y al tipo de *shopper* al cual se está vendiendo el producto. Por ejemplo, para el *shopper* de Supermaxi genera más

valor el mostrar los beneficios del producto y construir marca mediante la fidelización de los clientes, mientras que en un TIA probablemente mis niveles de venta van acompañados a altos niveles de inversión por ofertas y promocionales ya que el *shopper* se decide más por el precio que percibe al momento de la compra.

Con cada uno de estos estándares comerciales que se proponen tienen como fin que la compañía ABC los pueda implementar como estrategias para mantener sus niveles de rentabilidad en relación a los supermercados que maneja como clientes. De tal manera la compañía ABC está en su libertad de poder negociar con los supermercados dichos estándares pues son estrategias que van alineadas a la realidad de la compañía y podrían responder al cómo debe accionar la misma frente a los cambios efectuados dentro del micro entorno del sector en el cual se desenvuelve como proveedor. Además cada uno de estos estándares no solo traerían beneficio para la compañía ABC sino para los supermercados con el cual tiene alianzas comerciales, debido a que está generando los correctos métodos de medición de resultados del rendimiento de sus líneas de producto lo que asegura que se entregue el correcto mix de productos que el supermercado necesitase en sus perchas para mantener buenos niveles de rotación de inventario.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como conclusiones del trabajo desarrollado, el Sector de los Supermercados y/o similares y sus proveedores en el presente año está reflejando los efectos generados por las nuevas normativas implementadas por las instituciones reguladoras. De la misma manera cada uno de los operadores económicos que conforman el sector se ven impactados con normativas de carácter impositivo y obligatorio que se originan principalmente del Manual de Buenas Prácticas Comerciales que definió la Superintendencia de Control de Poder de Mercado.

Frente a este escenario, la compañía ABC que es proveedora dentro del sector mencionado, dentro de sus alianzas comerciales con los supermercados que atiende como clientes. Debe implementar estrategias que le permitan mantener sus niveles de rentabilidad dentro del mercado. Según el estudio realizado, los principales impactos que se desarrollan dentro del sector se resumen en: Incremento de competidores locales, Riesgos de decrecimiento de ventas por reducciones en las cuotas de compra de sus productos, Incremento de niveles de inversión por la agresividad existente en el mercado y riesgo de cambios en sus acuerdos por temas crediticios y de cobro como proveedor.

Frente a la realidad a la cual se enfrenta la compañía ABC, las recomendaciones que se presentan son la implementación de tres estándares comerciales como estrategias dentro de sus alianzas comerciales, con el fin de enfocar sus recursos y módulos de control en las variables que realmente le permitirán tomar acciones en caso de alguna situación desfavorable.

Estos estándares comerciales se resumen en tres puntos claves que van alineados a la realidad de la compañía y que responderán a la necesidad de mantener sus niveles de

rentabilidad y competitividad en el mercado. Las estrategias son: medios de control de inventario para efectivizar la capitalización de los productos, medición de targets enfocados al comportamiento de las ventas secundarias y la inversión focalizada al tipo de *shopper* y cliente y en el cual se comercializan los productos.

Como última recomendación, de acuerdo a las entrevistas realizadas el Manual propuesto por la Superintendencia de Poder de Control de Mercado debe implementar ciertas modificaciones en su estructura con el fin de presentar mayor claridad en las normativas que lo incluyen, además de poseer una sección que especifique los derechos del consumidor del sector mencionado, pues son ellos los que realmente deben verse beneficiados con la implementación de esta normativa con facilidades de acceso a diversidad de productos y precios justos.

BIBLIOGRAFÍA

- INEC. (2012) *¿Cómo crecerá la población en el Ecuador?* Recuperado de http://www.inec.gob.ec/proyecciones_poblacionales/presentacion.pdf.
- Equipo Editorial Ekos. (2014, Febrero). Los 100 Proveedores más importantes. *Revista Ekos*. Recuperado de http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=238&idr=1#.
- Ballén, X. (2012). *Guía análisis PEST*. http://www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_PEST.pdf.
- Rueda, J. (2015). *Error Tipo I, Error Tipo II y el Valor P*. Recuperado de <http://www.unalmed.edu.co/~jarueda/Significancia.htm>.
- Hernández, J. Á. (2011). *Modelo de Competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Matanzas: Creative Commons.
- EDUFINET. (2015). *Concepto de Punto Básico*. Recuperado de http://www.edufinet.com/index.php?option=com_search&Itemid=99999999&searchword=puntos+basicos&submit=Buscar&searchphrase=any&ordering=newest.
- INEC. (2014). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo – Indicadores Laborales*. Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo_junio_2014/15Anios/201406_EnemduPresentacion_15años.pdf.
- Borja, J. & Reyes, J. (2014). *El Sector de Supermercados en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PONENCIA-3-Supermercados.pdf>.
- Equipo Editorial Ekos. (2014, Noviembre). Matriz Productiva. *Revista Ekos*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1091.pdf>.

- Páez, P. (2014). *Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y/o Similares y sus Proveedores*. Recuperado de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/Resoluci%C3%B3n-No.-SCPM-DS-057-2014.pdf>.
- Equipo Editorial Ekos. (2013, Septiembre). PYMES y su contribución clave en la economía. *Revista Ekos*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2476>
- Vatiero, M. (2010). *European Competition Journal: The Ordoliberal Notion of Market Power: an Institutional Reassessment*. Recuperado de http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.5235/ecj.v6n3.689?journalCode=recj20#.VdFHV_mqqko.
- Alcázar, M. & Fierro, M. (2004). *El proceso de alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva de alianzas*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1096702>.
- Segura, J. (1993). *Teoría de la Economía Industrial*. Recuperado de <http://revecap.com/revista/numeros/01/pdf/salas.pdf>.
- Renart, L. G. (2008). *Cinco Ópticas para analizar Alianzas Estratégicas*. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0157.pdf>.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Pelton, L., Strutton, D. & Lumpkin, J. (2005). *Canales de Marketing y Distribución Comercial: Un enfoque de administración de relaciones*. Santa Fe: Mc Graw-Hill.
- Parkin, M., Esquivel, G. & Ávalos, M. (2006). *Microeconomía: Versión para Latinoamérica*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Gómez, C. & González A. (2003). *Dinamización del Punto de Venta*. Madrid: Paraninfo.

- Séto, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC Editorial.
- Escudero, M. J. (2013). *Gestión Logística y Comercial: Administración y Finanzas*. Madrid: Paraninfo.
- Mankin, N. G. (2012). *Principios de economía*. Santa Fe: Cengage Learning.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson Educación.
- Romero, P., Lázaro, C. & González, J. (2013). Estadística Descriptiva e Inferencial. En Documentación de la Sociedad Española de Oftalmología (165-176). Madrid: Paraninfo.
- Ruiz Muñoz, D. (Ed.). (2004). *Manual de Estadística*. Madrid: Paraninfo.

APÉNDICE 1

PAUTAS PARA LAS ENTREVISTAS

- ¿Conoce acerca del Manual de las Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y sus proveedores? ¿Por qué?
- ¿Cuál considera que es el efecto que genera la implementación de esta nueva normativa legal en el mercado?
- ¿Considera que este manual incentiva realmente al comercio justo en el mercado?
- ¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de la implementación de esta normativa para el consumidor?
- ¿De acuerdo a la división de la Superintendencia de Compañías, como impacta en la realidad de las grandes empresas pertenecientes al sector mencionado?
- ¿Debería haber alguna reestructuración en el Manual? ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el funcionamiento del Manual?

APÉNDICE 2

Primer Entrevistado

¿Conoce acerca del Manual de las Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y sus proveedores? ¿Por qué?

Sí, es un tema de interés nacional e incide directamente en el sector donde me desempeño laboralmente. Para profundizar en el tema asistí a uno de los diálogos realizados en la ESPOL el año pasado (2014).

¿Cuál considera que es el efecto que genera la implementación de esta nueva normativa legal en el mercado?

Al regular las políticas de negociación entre proveedores y supermercados, mejoran las condiciones y beneficios para los consumidores.

¿Considera que este manual incentiva realmente al comercio justo en el mercado?

Sí, definitivamente ese es el objetivo no estoy segura de que lo esté logrando.

¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de la implementación de esta normativa para el consumidor?

Para el consumidor no veo ninguna desventaja, entre las ventajas puedo mencionar dos que considero más relevantes:

- Regularización de precios
- Incremento en el surtido, ahora puede escoger de entre más productos que satisfacen una misma necesidad.

¿De acuerdo a la división de la Superintendencia de Compañías, como impacta en la realidad de las grandes empresas pertenecientes al sector mencionado?

Muchos supermercados hasta el año pasado prácticamente imponían las condiciones a la mayoría de sus proveedores y obtenían beneficios por contraprestaciones en cantidades y costos excesivos, adicionales a los márgenes regulares por comercializar sus productos. Esto limita un poco al supermercado y brinda mejores condiciones al proveedor.

Las condiciones en las que compiten los distintos proveedores actualmente son más igualitarias y brindan la oportunidad a las pymes para poder desarrollarse dentro de estas superficies.

Los supermercados al permitir el ingreso a pequeños proveedores quizá pueden perder rentabilidad en el lineal a causa la baja rotación y/o la poca capacidad de abastecimiento.

¿Debería haber alguna reestructuración en el Manual? ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el funcionamiento del Manual?

Más que una reestructuración debería haber vigilancia (auditorías frecuentes) y alguna manera de incentivar a que cada participante del sector vele por el cumplimiento de las normas ya que existen distintas figuras que permiten violar las buenas prácticas propuestas.

APÉNDICE 3

Segundo Entrevistado

¿Conoce acerca del Manual de las Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y sus proveedores? ¿Por qué?

Como parte de mi cargo profesional en la compañía; tengo conocimiento del Manual de BPC debido a que todo cambio legal-económico que impacte al mercado debe ser analizado para poder responder y adaptarnos de forma competente a los nuevos lineamientos de mercado.

¿Cuál considera que es el efecto que genera la implementación de esta nueva normativa legal en el mercado?

Toda ley enfocada a descentralizar poder siempre tendrá un efecto generador de oportunidades y maximización de ganancias.

¿Considera que este manual incentiva realmente al comercio justo en el mercado?

Desde luego; el manual contempla la vulnerabilidad de sectores que por volúmenes de venta antes no eran atractivos para los retails.

¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de la implementación de esta normativa para el consumidor?

Desventaja ninguna porque no se está disminuyendo el nivel de oferta, tampoco desmejorando la calidad de productos, ni afectando precios por costos adicionales en las operaciones comerciales. Por el contrario; existe ahora una gama más amplia de opciones para que el consumidor pueda elegir un producto de una Categoría entre diversas marcas, tanto nacionales como importadas.

¿De acuerdo a la división de la Superintendencia de Compañías, como impacta en la realidad de las grandes empresas pertenecientes al sector mencionado?

Para los productores, existe principalmente mayor flexibilidad para negociar con los grandes Supermercados en aspectos como colocación de nuevos productos y condiciones de pago. Reducción de costos por motivo de no devoluciones de Inventario (causas injustificadas del Supermercado).

En el caso de los Supermercados; si bien es cierto se han estipulado mayores retos de eficiencia en comunicación, operación logística y administración de Inventarios. Sin embargo estos desafíos no están fuera del contexto estructural de las grandes cadenas de abastecimiento, que hasta antes de la puesta en marcha de la Ley, tenían supeditado estos pilares de competitividad al poder de negociación.

¿Debería haber alguna reestructuración en el Manual? ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el funcionamiento del Manual?

Después del primer año de implementación, es necesario que se reúnan los operadores del sector para que se expongan los resultados. Particularmente, existen ciertos vacíos en donde hay oportunidades, por ejemplo: las condiciones de Cartera y consenso en los sistemas informáticos utilizados para la entrega de reportes por parte de los Supermercados a los productores y/o Importadores.

APÉNDICE 4

Tercer Entrevistado

¿Conoce acerca del Manual de las Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y sus proveedores? ¿Por qué?

Sí, por mi función de coordinadora de la línea de detergentes. Es necesario involucrarse en la situación actual del mercado para poder accionar.

¿Cuál considera que es el efecto que genera la implementación de esta nueva normativa legal en el mercado?

Mejorar las condiciones del mercado, más que todo para el beneficio del consumidor. Pero también existe un impacto en nosotros los proveedores por la ventaja competitiva que están recibiendo los proveedores de la industria local para ingresar con facilidad a competir al mercado.

¿Considera que este manual incentiva realmente al comercio justo en el mercado?

Sí, pero eso un tema que es de mayor conocimiento de las entidades reguladores que deben monitorear que las normativas ciertamente se cumplan.

¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de la implementación de esta normativa para el consumidor?

Como lo mencione, el consumidor es uno de los más beneficiados de estas normativas, por eso no considero que existan desventajas.

En cambio dentro de las ventajas estarían:

- Precios más equitativos y justos.
- Variedad de productos en las perchas
- Comunicación más transparente

¿De acuerdo a la división de la Superintendencia de Compañías, como impacta en la realidad de las grandes empresas pertenecientes al sector mencionado?

La normativa como tal busca ayudar a la industria local impulsándola a que tenga más participación dentro del mercado. Gracias a este nuevo reglamento las oportunidades de las pequeñas empresas han incrementado y ahora tienen el acceso.

También existe un inconveniente con los grandes supermercados, ahora que reciben producto local sus márgenes de ganancia pueden verse en peligro por la falta de rotación que tendrán en un inicio.

Finalmente los proveedores grandes tendrán que adecuarse al comportamiento del mercado, ya que en la línea de detergentes que es muy sensible a venta por precio, frente a los productos locales encontrará bastante rivalidad.

¿Debería haber alguna reestructuración en el Manual? ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el funcionamiento del Manual?

Una de las primeras sugerencias serían que realmente existan controles y reportes públicos que os comuniquen a todos los que somos parte del sector si realmente se está cumpliendo la normativa.

La segunda sugerencia es revisar ciertos puntos de los artículos que dan apertura a un fundamento muy general quedando vacíos dentro de la ley.

Por último debería controlarse el comportamiento de las pymes en el mercado, de tal manera que existan los niveles de calidad necesarios para que puedan colocar sus productos en los supermercados, porque si no el consumidor será el mayor afectado.

APÉNDICE 5

Cuarto Entrevistado

¿Conoce acerca del Manual de las Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y sus proveedores? ¿Por qué?

Si – por mi función como KAM del canal moderno

¿Cuál considera que es el efecto que genera la implementación de esta nueva normativa legal en el mercado?

Oferta de bienes y servicios competitivos, con información clara y completa, prácticas comerciales estandarizadas.

¿Considera que este manual incentiva realmente al comercio justo en el mercado?

Sí, porque da claros lineamientos para las partes comerciales

¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de la implementación de esta normativa para el consumidor?

Para el consumidor hay innumerables ventajas como la difusión pública de precios, información de calidad y contenido de productos, no publicidad engañosa, defensa de sus derechos y sanciones por incumplimiento de las mismas.

¿De acuerdo a la división de la Superintendencia de Compañías, como impacta en la realidad de las grandes empresas pertenecientes al sector mencionado?

No existe mayor impacto puesto que las prácticas comerciales actuales van en línea con los artículos, el impacto es días de cartera por monto de facturación.

¿Debería haber alguna reestructuración en el Manual? ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el funcionamiento del Manual?

Ser un poco más claro en cuanto a derechos del consumidor ya que al hablar de sanciones e indemnizaciones muchas cosas se prestan a la interpretación y deben ser objetivas y de fácil comprensión- así como hay el manual de Supermercados debería existir un anexo del consumidor.

APÉNDICE 6

Quinto Entrevistado

¿Conoce acerca del Manual de las Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de los Supermercados y sus proveedores? ¿Por qué?

Sí conozco el manual. Lo conozco porque es necesario estar bien informada sobre su contenido ya que afecta directamente en mi desenvolvimiento laboral como ejecutiva de cuentas de clientes especiales cadena autoservicios.

¿Cuál considera que es el efecto que genera la implementación de esta nueva normativa legal en el mercado?

Considero que genera un efecto positivo si lo vemos desde el punto de vista de consumidor ya que nos garantiza diversidad de productos en las perchas y apoya a la industria ecuatoriana. Como proveedor nos da iguales condiciones de negociación sean estos productos elaborados en Ecuador o importados.

Desde el punto de vista del autoservicio es un revés para ellos en lo referente a los numerales que indica no devoluciones a proveedores y no cobro por alquiler de espacios tipo góndolas o perchas ya que este debe ser ganado por las ventas que generen los productos más no alquilados afectando así a los productos nuevos o de menor inversión publicitaria.

¿Considera que este manual incentiva realmente al comercio justo en el mercado?

Si considero que incentiva el comercio Justo pero también considero que debe ser mayormente supervisado por los organismos reguladores y no quedar en una simple ley.

¿Cuáles serían las ventajas y desventajas de la implementación de esta normativa para el consumidor?

Ventajas: Mayor diversidad de productos, diferentes marcas, precios y calidad a elegir en las perchas de los supermercados.

Desventajas: No hay mayor control de la tecnificación, calidad que garantice un buen producto nacional que sea competitivo con otras nacionalidades o productores de mayor

tecnificación. Es decir cómo está abierta esta ley cualquier persona con poco conocimiento y recursos saca un producto que no garantiza la calidad del mismo.

¿De acuerdo a la división de la Superintendencia de Compañías, como impacta en la realidad de las grandes empresas pertenecientes al sector mencionado?

Afecta especialmente en la parte crediticia que se le otorga a los supermercados ya que a mayor volumen de venta es mayor el crédito. Lo cual impacta financieramente puesto que los créditos deberían ir alineados a la rotación e inventarios que manejamos con las cadenas.

Ventaja:

- 1.- El no tener que aceptar del parte de la cadena obligadamente devoluciones de mercadería por caducidad o mal estado cuando es responsabilidad de ambos la rotación por lo que la devolución debe ser acordada previa revisión de los 2 involucrados.
- 2.- Otro punto es contar con información de participación de mercado en la cadena de parte de nuestras marcas vía electrónica.

¿Debería haber alguna reestructuración en el Manual? ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el funcionamiento del Manual?

Sugerencias.

- 1.- Revisión y control que el mismo se cumpla en ambas partes pero con acciones efectivas.
- 2.- Crédito a los proveedores debe ser medido y otorgado en base a la rotación de inventarios.
- 3.- Regular a los proveedores pequeños que sean más competitivos con sus productos.

APÉNDICE 7

BASE DE DATOS SPSS DEL CLIENTE SUPERMAXI

Periodo	Rentabilidad	Ventas Brutas	Visibilidad & Extra Visib	Ofertas & Promocionales	Costos Logísticos	Días de Inventario	Ventas Secundarias
1	0,42	819128	76146	22489	611457	21	463634
2	0,44	719789	115662	16071	513289	16	387355
3	0,48	1096292	81794	28144	372325	20	481467
4	0,47	920347	167527	22413	562455	14	481528
5	0,39	832944	340647	119687	958085	11	369675
6	0,40	833076	91831	44014	332222	17	293545
7	0,42	853061	205195	27716	504872	17	505967
8	0,39	906331	55463	167281	494933	16	529534
9	0,45	689111	152886	46965	629822	28	281375
10	0,47	837468	93145	56006	525716	20	289091
11	0,43	858869	164625	12391	542303	16	291001
12	0,45	928014	115207	22931	518408	15	326748
13	0,42	895870	136670	18285	803383	20	525281
14	0,44	781402	171586	26550	673386	15	440540
15	0,47	1171643	150548	19697	486423	19	519449
16	0,46	1000465	254185	30776	735862	13	538825
17	0,39	915919	422382	217591	1258895	10	739350
18	0,39	903859	134231	67015	432774	16	559328
19	0,41	926734	208928	125357	661022	16	533031
20	0,39	988207	123225	192737	648426	15	564523
21	0,44	760970	242986	53338	825743	27	562749
22	0,46	908777	202719	26861	687715	19	563942
23	0,42	934437	208173	43548	712964	15	567673
24	0,44	1006904	191442	16874	679804	14	653495
25	0,49	1151663	231080	42064	775599	20	577781
26	0,47	993305	260017	35121	884960	16	571305
27	0,43	1114326	157018	50678	582140	19	678457
28	0,45	1260225	318628	62962	1156089	14	613709
29	0,47	1230991	198157	70348	643938	11	647085
30	0,42	931723	212865	150386	752693	16	582000
31	0,51	1048988	91044	60696	700335	17	577305
32	0,39	1010775	143033	257620	898457	16	608443
33	0,43	1036295	228891	135585	827691	27	553218
34	0,42	666427	155459	159874	560131	19	555687
35	0,55	896733	0	-31896	927925	16	569513
36	0,52	1006140	200909	31356	537509	15	616242
37	0,44	1037539	216133	150816	715659	20	625347
38	0,52	897960	236483	30428	818601	16	541118
39	0,46	1057464	342105	235775	1161873	20	586691
40	0,48	1023016	188275	16594	585345	14	626535
41	0,55	977689	245917	53616	690864	8	647771
42	0,53	1045925	198988	57771	490243	17	554868
43	0,45	1105760	418140	0	697822	20	550367
44	0,33	1030547	251347	433522	869782	18	580058
45	0,39	1245564	320193	346876	779441	25	527402
46	0,42	704609	100743	413253	516346	19	529721
47	0,49	994668	121108	210695	920914	19	542940
48	0,49	1009189	266463	127131	568161	18	587462

APÉNDICE 8

BASE DE DATOS SPSS DEL CLIENTE MI COMISARIATO

Periodo	Rentabilidad	Ventas Brutas	Visibilidad & Extra Visib	Ofertas & Promocionales	Costos Logísticos	Días de Inventario	Ventas Secundarias
1	0,42	819128	163079	53493	350668	15	240053
2	0,37	719789	150557	112655	286609	17	221721
3	0,41	1096292	299628	80611	422782	16	270603
4	0,45	920347	247272	53545	341781	11	264209
5	0,41	832944	222174	75646	314740	12	259493
6	0,40	833076	226650	73947	321901	30	288418
7	0,43	853061	214388	71463	324079	23	295724
8	0,42	906331	223864	84489	346059	17	292776
9	0,40	689111	89746	67703	318421	21	286681
10	0,47	837468	207720	52581	308370	16	260145
11	0,43	858869	218432	70346	327447	22	272672
12	0,43	928014	232412	73393	353985	14	328949
13	0,42	895870	83217	9246	467557	14	281570
14	0,37	781402	90114	82518	382145	16	259874
15	0,41	1171643	158991	57914	563709	15	312560
16	0,45	1000465	129250	45176	455708	10	309293
17	0,41	915919	149386	53034	419653	11	322859
18	0,40	903859	125445	68442	429201	29	332126
19	0,43	926734	136533	33920	432106	22	344896
20	0,42	988207	141267	49634	461411	16	342061
21	0,40	760970	32502	19584	424561	20	334382
22	0,47	908777	119034	20187	411160	15	308655
23	0,43	934437	142242	32074	436595	21	325448
24	0,43	1006904	147188	30104	471980	13	386563
25	0,47	1151663	143646	42183	513167	14	382442
26	0,43	993305	119717	77510	455392	16	413005
27	0,46	1114326	140304	36847	504399	15	480547
28	0,47	1260225	150368	46965	561343	11	437917
29	0,49	1230991	151922	18777	537356	12	434350
30	0,48	931723	104854	13092	423555	30	356002
31	0,46	1048988	129775	85798	451793	22	388613
32	0,41	1010775	115397	147467	440892	16	417672
33	0,43	1036295	64081	52430	526566	20	377643
34	0,40	666427	139616	86300	265706	15	390530
35	0,52	896733	53644	0	407311	22	380483
36	0,50	1006140	167676	69490	386877	14	437325
37	0,42	1037539	148775	104244	456174	15	371491
38	0,49	897960	122702	86330	351273	17	364046
39	0,53	1057464	128862	24545	427387	16	419443
40	0,52	1023016	128337	4931	424722	11	400629
41	0,51	977689	124437	79558	382001	12	459711
42	0,53	1045925	87326	33124	433360	30	390430
43	0,45	1105760	165403	30340	500540	22	428484
44	0,43	1030547	236338	0	452961	17	460807
45	0,48	1245564	157226	179446	472208	20	416316
46	0,45	704609	152897	130246	230880	15	430420
47	0,60	994668	131512	63552	317190	22	417997
48	0,52	1009189	83696	108709	393803	14	483315

APÉNDICE 9

BASE DE DATOS SPSS DEL CLIENTE ALMACENES TIA

Periodo	Rentabilidad	Ventas Brutas	Visibilidad & Extra Visib	Ofertas & Promocionales	Costos Logísticos	Días de Inventario	Ventas Secundarias
1	0,34	499031	56037	168112	184086	23	196256
2	0,37	695602	36287	108860	333028	18	223450
3	0,44	807967	37961	113884	361577	22	216955
4	0,42	751817	41408	124225	332426	16	323909
5	0,40	874570	45249	135748	434794	13	200420
6	0,40	770935	43251	129752	334834	19	256337
7	0,35	834739	60459	181376	395169	19	300000
8	0,45	795935	42255	126766	328758	18	343113
9	0,23	801531	83221	249663	354495	30	294065
10	0,42	944412	48461	145382	446856	22	279722
11	0,39	780103	47910	143731	349406	18	317618
12	0,34	888868	93255	279764	325766	17	292772
13	0,10	646481	71893	215680	321528	22	248426
14	0,40	898978	45620	136860	431836	17	272444
15	0,47	1041267	47648	142944	450813	21	410503
16	0,44	958934	51150	153451	418850	15	355020
17	0,43	1136679	57473	172419	513499	12	380379
18	0,43	996088	54650	163950	446842	18	502353
19	0,37	1076678	76617	229851	481948	18	371967
20	0,47	1018685	52516	157548	426882	17	410747
21	0,25	1033051	105643	316928	458859	29	359034
22	0,45	1221251	60693	182078	537522	21	374584
23	0,42	1007632	60235	180704	446608	17	402382
24	0,22	1142982	118592	355776	522380	16	366839
25	0,46	985257	55927	167781	407468	22	352740
26	0,36	678447	50501	151502	304306	18	298689
27	0,54	1119746	37590	112770	441672	21	394246
28	0,25	376447	53051	159153	123837	16	365889
29	0,47	1020220	47111	141334	439590	13	300589
30	0,42	1206407	69316	207947	540708	18	315635
31	0,41	1225821	71551	214653	551045	19	352183
32	0,46	715412	27291	81873	329576	18	391873
33	0,43	1710092	103428	310285	743305	29	352878
34	0,51	983891	36802	110406	408172	21	403985
35	0,45	841899	52890	158671	347703	18	393935
36	0,47	1648241	105630	316889	650673	17	373343
37	0,51	712635	51981	155943	246454	22	403792
38	0,55	915978	36028	108083	344754	18	358851
39	0,37	768652	76862	230585	289035	22	353275
40	0,50	988169	61422	184267	371006	16	401469
41	0,49	1124544	78897	236692	411712	13	401887
42	0,50	936361	46939	140818	371280	19	524934
43	0,53	1389057	73017	219052	520650	19	585060
44	0,64	848320	8470	25410	290451	18	646625
45	0,52	2002921	205117	615350	563659	29	581837
46	0,64	1075947	108673	326020	229378	22	662992
47	0,49	1051845	101938	305815	326446	18	654164
48	0,54	1916128	231374	694122	454281	17	631411

APÉNDICE 10

BASE DE DATOS SPSS DEL CLIENTE MEGA SANTAMARÍA

Periodo	Rentabilidad	Ventas Brutas	Visibilidad & Extra Visib	Ofertas & Promocionales	Costos Logísticos	Días de Inventario	Ventas Secundarias
1	0,48	284244	3748	11244	139131	38	102091
2	0,44	235912	8919	26757	112160	33	92241
3	0,46	330938	14563	43689	148455	37	102761
4	0,42	298075	14227	42681	139600	31	115314
5	0,43	333579	19271	57814	146403	28	110305
6	0,44	294391	9114	27343	144389	34	115954
7	0,42	317274	14119	42358	151506	34	111039
8	0,41	359256	17312	51936	172322	33	123582
9	0,44	234693	12358	37073	104471	45	124251
10	0,42	398246	17338	52014	190318	37	125378
11	0,40	289366	15354	46061	136628	33	127401
12	0,52	292425	2273	6819	135600	32	142397
13	0,51	309098	-1091	-3272	153160	37	117544
14	0,48	255512	6274	18822	119583	32	106424
15	0,50	359162	10996	32987	157189	36	118720
16	0,47	325934	12115	36345	146996	30	127910
17	0,47	363038	15635	46905	158589	27	127455
18	0,48	317303	6110	18331	151379	33	127052
19	0,47	348211	11581	34743	160078	33	123426
20	0,45	396082	14933	44798	183432	32	137582
21	0,48	253689	9596	28788	111870	44	134483
22	0,47	434632	14697	44090	200845	36	134068
23	0,45	314593	13736	41207	143477	32	136312
24	0,58	318910	-4377	-13130	140577	31	147945
25	0,53	417338	9904	29713	179330	37	146467
26	0,47	310227	10434	31303	142885	33	132414
27	0,53	436972	13033	39100	180184	36	147522
28	0,48	382297	13781	41344	169159	31	142637
29	0,52	473519	11936	35809	206368	28	155243
30	0,52	354766	8115	24346	153300	33	144553
31	0,52	490039	12029	36087	210100	34	144795
32	0,37	383148	18736	56207	193893	33	153780
33	0,42	447947	25686	77059	199823	44	142880
34	0,42	332314	23326	69977	139429	36	149268
35	0,49	326277	11485	34455	142926	33	151990
36	0,60	269660	6585	19755	96272	32	155399
37	0,54	376754	6312	18936	163253	37	150501
38	0,53	417541	20255	60765	158630	33	136123
39	0,51	466407	22232	66696	186499	37	151708
40	0,46	403370	21188	63563	171472	31	146605
41	0,49	411026	23733	71200	159855	28	159564
42	0,53	358663	13411	40233	144251	34	145664
43	0,53	362569	13087	39260	145347	34	146140
44	0,52	304799	17971	53913	112448	33	155540
45	0,49	352626	24446	73338	128971	44	144553
46	0,47	259322	20687	62061	93650	37	151194
47	0,51	254257	11912	35736	100711	33	153694
48	0,53	215560	8170	24511	85758	32	157054