



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMIA

**TITULO: “ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR RETAIL
EN EL ECUADOR, DURANTE EL PERIODO
2007 AL 2017”.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE
INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON MENCIÓN EN
MARKETING**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:
CARLOS VILLACÍS CÁRDENAS**

**NOMBRE DEL TUTOR:
ING. JOSÉ MACUY. MAE**

SAMBORONDÓN, SEPTIEMBRE 2018

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	ii
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT	iv
1. Introducción	6
1.2 Justificación	7
2. Fundamentación teórica	8
2.2 Sector <i>retail</i>	8
2.3 Definición del objeto de estudio	8
2.3.1 Desarrollo del <i>Retail</i> ,	9
2.4 Definición de conceptos clave	11
2.5 Relación de modelos que explican el foco del análisis	13
2.3 Teorías.....	15
2.4 Conclusiones de la teoría	16
3. Metodología	17
3.1 Técnicas	17
3.2 Población.....	17
3.3 Tamaño de la muestra	18
3.4 Entrevistas y encuestas	18
4. Análisis de resultados.....	19
5. Conclusiones y Recomendaciones	20
6. Tablas y anexos	27
7. Referencias bibliográficas	33

RESUMEN

ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR RETAIL EN EL ECUADOR, DURANTE EL PERIODO 2007 AL 2017”.

Para este trabajo, vamos a analizar en cómo el sector *retail* enfrentó la dinámica comercial y política de estos últimos diez años para entender cuáles estrategias fueron implementadas y cuáles fueron las que tuvieron mayor éxito. Una de las estrategias principales para este tipo de negocios es el buen posicionamiento comercial que tenga cada *retail* de tal manera de llegar con claridad a sus clientes y tratar de fidelizarlos. Acotaremos el análisis las cuatro principales cadenas del país, en su orden: Corporación La Favorita, Corporación el Rosado, Almacenes TIA y Mega Santa María quienes sumando sus ingresos abarcan más del 90% de las ventas *retail* de nuestro país. Para esta investigación usaremos información de los ingresos anuales de las cadenas, información de revistas especializadas, entrevistas a colaboradores del sector y también a personas claves del área comercial de los proveedores de las cadenas. Por último utilizaremos encuestas para inferir sobre el posicionamiento de cada cadena y corroborar que el mismo esté alineado con la estrategia del *retail*. Podemos resumir que el sector tuvo su pico en crecimiento desde el 2010 hasta el 2014, muy alineados a la época llamada de “bonanza petrolera” y a la política del presidente de esa época de invertir muchos recursos en infraestructura, inyectando de dólares la economía. Adicional, las cadenas que pudieron ejecutar un mayor crecimiento que las otras, fueron las que apostaron a aumentar agresivamente su número de puntos de venta segmentando el mercado.

En su orden: Corporación La Favorita y Almacenes TIA. Finalmente a través de las encuestas a los compradores del sector, podemos inferir que el posicionamiento de las cadenas está muy alineada con la estrategia comercial de cada una generando fidelidad hacia sus marcas comerciales.

Palabras claves: *Retail*, posicionamiento, cadenas, comprador, consumidor, puntos de venta (PDV), segmentación de mercado, crecimiento, actividad promocional.

ABSTRACT

We will analyze how the retail sector faced the commercial and political dynamics of the last ten years and understanding the strategies were implemented and which ones were successful. One of the main strategies for this type of business is the good commercial positioning that each retail has in order to reach to the customers and try to build loyalty. We will focus the analysis to four biggest chains of the country, in their order: Corporación La Favorita, Corporación el Rosado, Almacenes TIA and Mega Santa María, which accumulate more than 90% of retail sales in our country. For this analysis we will use information from the annual income of the chains, information from specialized magazines, interviews with collaborators of the sector and also key people from the commercial area of the suppliers of the retail sector. Finally, we will use surveys to infer about the positioning of each chain and corroborate that it is aligned with the retail strategy. We can summarize that the

sector had its peak in growth from 2010 to 2014, very aligned with the call "oil bonanza era" and the policy of the president of that time to invest many resources in infrastructure, injecting dollars economy. Additionally, the chains that executed higher growth than the others, were the ones that increased the number of points of sale more by thiers competitors. In detail: La Favorita Corporation and Almacenes TIA. Finally, through the surveys to the buyers of retail, we can infer that the positioning is closely related to the commercial strategy of each retail, creating loyalty to their commercial brands.

Keywords: Retail, positioning, chains, buyer, consumer, points of sale (POS), market segmentation, growth, promotional activity.

1. Introducción

“El termino *Retail* hace referencia a las organizaciones que pertenecen al sector de gran consumo y comercialización, convirtiéndose en gran generador de recursos económicos dentro de un país” (Trombetta, 2012, pág. 9). Bajo esta terminología el sector *retail* en el Ecuador es parte primordial para el crecimiento de la matriz productiva siendo el más importante en la generación de fuentes de empleo mejorando los índices económicos y sociales de la población, esta información corroborada con los datos del Censo Nacional Económico en el año 2010 que dio a conocer que existen en el país “396 supermercados y autoservicios y cada una de estas organizaciones alcanzan un ingreso económico de \$4.347.121 de forma anual, las mismas que crean 18.970 empleos” (Instituto Nacional de Estadística y Censos , 2010).

Este periodo analizado para este trabajo, coincide con el Gobierno del Econ. Rafael Correa, quien desde campaña presidencial y después desde el Gobierno Nacional comunicó en el 2010 su intención de elaborar la Ley de Control de Poder de Mercado. En este contexto, todos los agentes comerciales nacionales trataron de buscar la mayor información posible acerca de los detalles y alcances de la ley para determinar los cambios fundamentales que afectará sus negocios, dependiendo de sus respectivos giros de negocios. El sector *retail* o también llamados “Supermercados” fue impactado directamente a raíz de la publicación de la Ley en el Registro Oficial del 13 de octubre del 2011, se elaboró “Manual de Buenas Prácticas Comerciales para supermercados y proveedores” la cual ha tenido una incidencia directa en las actividades comerciales de este sector y será la parte de central de la investigación

1.2 Justificación

El presente análisis de la evolución del sector *retail* (supermercados) en el Ecuador, durante el periodo 2007 al 2017, permitirá tener un panorama claro sobre el sector, y como contribuye al desarrollo socio económico del país, información que servirá para futuros análisis con respecto a la temática de estudio, es primordial también detallar que al obtener datos actualizados permitirá conocer las preferencias de los consumidores o clientes a utilizar los servicios de este tipo de entidades, y cómo influye en el aspecto en la satisfacción de los mismos.

Para efectos de esta investigación, nos concentraremos en el impacto en los Supermercados que está claramente definida en el Manual de Buenas Prácticas donde se describen como Supermercados, Comisariatos, Mega mercados, Hipermercados, tiendas grandes, tiendas de conveniencia, bodegas, distribuidores fabricantes e importadores que tengan superficies de ventas mayores a 1,000 metros cuadrados.

Hemos acotado el análisis a las cuatro cadenas más importantes del Ecuador según sus ingresos, lo compartimos en la Tabla 1.

Tabla 1. Ranking de ventas grandes *retailers* 2017

	Razón Social	Nombre comercial	Ventas en millones \$
1	Corp. La Favorita	Megamaxi, Supermaxi,, Aki.	\$ 1,887
2	Corp. El Rosado	Híper, Mi Comisariato, Minis.	\$ 984
3	Almacenes TIA	Súper Tia, TIA, Magda	\$ 633
4	Santa María	Supermercados Santa María	\$ 332

(Ekos, 2017)

2. Fundamentación teórica

2.2 Sector *retail*

“El termino *retail* también es conocido como la venta o comercio minorista, el mismo que engloba al sector económico de supermercados, que están relacionados con cadenas o franquicias” (Krtolica, 2009). De esta manera se considera que el *retail* tiene relación con el sector económico que se dedica a la comercialización masiva de bienes o servicios en pequeñas o grandes cantidades, para satisfacer las necesidades de un amplio mercado objetivo, dentro del análisis de la evolución del sector *retail* (supermercados) en el Ecuador, se pretende conocer como este influye en el desarrollo del país con la generación de fuentes de trabajo.

2.3 Definición del objeto de estudio

“En la evolución del sector *retail*, se da conocer que el comercio minorista se ha convertido en uno de los sectores primordiales y dinámicos en lo económico y social de un país” (Rico, 2012, pág. 3). De esta manera se determina que a través de los volúmenes de comercialización no solo se ayudan al crecimiento del índice del Producto Interno Bruto (PIB), sino también a la formalización de las actividades comerciales que generan una mayor recaudación tributaria por la facturación a cada cliente del sector *retail*, facturación que no se da en las tiendas de barrio. Además abre oportunidades de desarrollo a los pequeños productores de alcanzar grandes mercados para sus productos a través de la gran cobertura que tiene el sector *retail*. Todo lo detallado se da dentro del marco general de buscar la satisfacción que se

pueda brindar al cliente o consumidor final por lo que tiene que existir una gestión adecuada para llegar a posicionarse dentro de un mercado altamente competitivo dentro del territorio ecuatoriano.

2.3.1 Desarrollo del *Retail*,

Basado en la localización

“Toda organización desarrolla objetivos y, uno de los principales esta la ubicación en la cual debe cubrir las expectativas o ventajas económicas en la adquisición de mercaderías, materia prima, todo esto basado en la satisfacción de los clientes potenciales” (Meza, 2012, pág. 24). La generación *retail* basada en localización describe la búsqueda permanente de las empresas de abrir locales en los sectores más idóneas para atraer a compradores y consumidores. Aunque esta localización abarca los locales en diferentes ciudades, no es suficiente ya que se enmarca únicamente a captar clientes por el valor de la proximidad, sino por la generación de confianza entre los consumidores, por lo cual es imprescindible la implementación de estrategias de gestión comercial, promociones y de posicionamiento de la marca del *retail* para llegar a más consumidores. Bajo esta circunstancia es necesario realizar un análisis de la evolución del sector en el Ecuador, para conocer de qué forma se manejan las organizaciones para mejorar sus ingresos económicos.

Basada en la variedad y en el surtido

“La variedad se relacionada con la diversidad de productos o servicios que puede brindar una organización, misma que permite captar un mayor número de clientes de un mercado objetivo al cual esta direccionada a satisfacer una necesidad” (Dvoskin, 2013, pág. 27). Toda organización para poder competir en un mercado

altamente amplio como el *retail* es importante contar con variedad o surtido en sus productos que comercializa de tal forma prestar al cliente o consumidor una mayor diversidad para de esta manera fidelizar la marca y lograr un posicionamiento dentro del mercado objetivo al que esta direccionado, en el análisis propuesto de la evolución del sector *retail* (supermercados) en el Ecuador, también se podrá investigar qué tipos de estrategias utilizan para diferenciarse de la competencia directa o indirecta del sector. En la siguiente figura se podrá apreciar los diferentes tipos de tiendas en variedad y surtido.

Tabla 2 Tiendas especializadas

N°	TIENDAS ESPECILIZADAS	DETALLE
1	Súper especializada de un solo segmento/nicho	La variedad es reducida, se comercializan pocas categorías y está orientado a un solo segmento o nicho, sin embargo, presentan un amplio surtido de marcas
2	Especializada en varios segmentos o nichos	La variedad no es reducida posee un amplio surtido, mismo que está dirigido a varios segmentos.
3	Negocios que comercializan únicamente una gran categoría.	Generalmente son formatos de gran tamaño que ocupan posiciones de liderazgo y, que se dirigen a varios segmentos de mercado, limitando la variedad solo a los productos que les interesen.

Fuente: (Rico, 2012, pág. 5)

Tabla 3 Tiendas departamentales

Nº	TIENDAS DEPARTAMENTALES	DETALLE
1	Con líneas casi ilimitadas	Negocios de gran espacio físico, con amplia variedad de categorías y surtidos.
2	Con líneas limitadas	Tiendas con variedad limitada de categorías especializadas.

Fuente: (Rico, 2012, pág. 6)

Basada en estrategia de precio

“Se define al precio como la cantidad de unidades monetarias que se paga a cambio de adquirir un servicio o un producto para de esta manera satisfacer las necesidades de los consumidores” (Sulser, 2010, pág. 99). Bajo esta perspectiva se define que el precio es un factor considerado de alta motivación para el comprador, algo que todos sabemos. Pero también es cierto que un precio suele transmitir cierta percepción positiva o negativa sobre la calidad de un producto. Por eso las estrategias de precios o “*Pricing*” deben ser muy bien estudiadas por las cadenas de *retail* y también por los proveedores y fabricantes, quienes serán los finalmente afectados por el éxito o no de una estrategia de precios. Para ello analizaremos cuales son las decisiones que las organizaciones están dispuestas a implementar dependiendo el producto o servicio que comercializan dentro de un mercado objetivo.

2.4 Definición de conceptos clave

Procederemos a detallar los términos utilizados en el mercado comercial y específicamente en el sector *retail*:

- ✓ **Clientes.** - “Es la persona que busca satisfacer su necesidad mediante la compra de un producto o servicio, el mismo que desembolsa un valor por ellos” (Swift, 2012, pág. 12). Entre los clientes podemos hacer una subdivisión en “Compradores” y en “Consumidores”. Esta subdivisión es un concepto muy utilizado por los *retailers* y por los fabricantes para poder definir sus respectivas estrategias. La diferencia entre estos términos, en forma resumida, radica en que el “Comprador” es la persona que ejecuta el acto de ir a la tienda y comprar físicamente el producto. El “Consumidor” en cambio es la persona que consume / usa el producto. En ciertas ocasiones el comprador y consumidor pueden ser la misma persona pero en muchos otros casos no. Por ejemplo: Cuando la mamá compra unos pañales para su hijo, está haciendo el papel de compradora y claramente el que consume /usa el producto es el hijo. Adicional a estos conceptos, debemos mencionar que para poder segmentar a sus clientes, las cadenas dividen a la población según sus ingresos para definir de mejor manera la oferta del surtido de sus locales. La clasificación más usada en cuanto a ingresos familiares es la siguiente: Familias de ingresos altos, familias de ingresos medio altos, familias de ingresos medios bajos, y familias ingresos bajos.
- ✓ **Demanda.** - “Se conoce que la demanda expresa las preferencias o la actitud de los consumidores por un producto o servicio, es decir es la cantidad que un individuo estaría dispuesto a comprar en cualquier momento determinado” (Ávila, 2013, pág. 41).
- ✓ **Evolución.** – “La evolución es conocida como un proceso universal de un cambio en la circunstancia de un estudio, que puede favorecer o perjudicar al desarrollo de una organización” (Tiberius, 2018, pág. 32).

- ✓ **Mercado.** - “Se define al mercado al conjunto de clientes o consumidores potenciales de un producto o servicio que están dispuestos adquirir para satisfacer una necesidad, mediante el intercambio de valor” (Kotler P. , 2006, pág. 11).
- ✓ **Oferta.** –“Se conoce como oferta a la cantidad de bienes o servicios que un número de productores ponen a disposición del mercado para satisfacer una necesidad de los clientes o consumidores” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 40).
- ✓ **Retail.** -Es conocido como el tipo de comercialización de venta al por menor, es decir son las organizaciones que cuyo objetivo es vender a un alto porcentaje de clientes (Castillo, 2011, pág. 107).
- ✓ **Supermercados.** – “Se define al supermercado como un lugar de amplio espacio de expendio de productos de primera necesidad u otras variedades” (Martínez & Rodríguez , 2008, pág. 138).
- ✓ **Proveedor.-** Se define así a las personas naturales o jurídicas que venden sus productos a los *retailers* para que estos a su vez lo venda a los compradores o consumidores finales. El proveedor puede ser el fabricante del producto o puede ser un intermediario. El segundo caso se da muchos en productos importados o en empresas que son representantes locales de marcas internacionales

2.5 Relación de modelos que explican el foco del análisis

Procederemos a detallar los modelos de negocios más utilizados en el sector *retail* para definir y acotar el seguimiento que vamos a analizar:

- ✓ **Supermercados.** - Formato amplio que integra las principales categorías de uso de los hogares, que van desde alimentos a productos de limpieza, cuidado personal, productos para el hogar y en los últimos años incorporan también productos para mascotas. El objetivo principal de los supermercados es que los compradores encuentren todo lo que necesitan para su uso cotidiano. Grandes superficies y agradable ambiente son parte fundamental de la experiencia de compra en estos lugares.
- ✓ **Hipermercados.** – Son tiendas de grandes superficies que además de tener todo el surtido y las categorías del supermercado, incorpora también grandes secciones de otros tipo de negocios complementarios para el hogar como ropa y calzado, ferretería, línea de audio & sonido y juguetes. Otra particularidad de estos formatos es orientar su surtido a presentaciones más grandes que en los supermercados. Dependiendo de las categorías y los precios que pueda ofrecer el *retail*, muchos comerciantes minoristas y tiendas de barrio (o *Mom&Pop* término en inglés) acuden a los Hipermercados a hacer compras para después revender en sus locales.
- ✓ **Tiendas de conveniencia (*Convenience*).** – Este tipo de tiendas tienen un surtido limitado y sus precios no son los más económicos del mercado porque su principal diferenciación es la ubicación complementada en algunos casos por sus horarios extendidos. Un ejemplo de este tipo de formato son las tiendas ubicadas en las gasolineras que son aprovechadas para compras de último momento o no programadas. De hecho algunos locales tienen atención 24 horas lo que potencia su posicionamiento de conveniencia.

- ✓ **Tiendas de descuento.** - Es el atractivo principal en ofertar precios más bajos que los otros *retailers* a través de una selección reducida de categorías productos y marcas de alta rotación. En estos formatos tiene principal relevancia la marca propia de la cadena que normalmente es la más económica. En Ecuador aún no se ha desarrollado este formato, pero en nuestro vecino país Colombia desde hace aproximadamente 3 años han incursionado fuertemente ganando un 37% de las ventas del sector *retail* en el 2017 (Kantar, Colombia).
- ✓ **Negocios de ventas a un solo precio.** – Son comercios muchos más especializados en cierto tipo de productos de bajo costo y altísima rotación. No establecen una relación de largo plazo con sus proveedores pues buscan aprovechar oportunidades puntuales de capitalizar un precio bajo por lo que sus productos cambian continuamente, porque “el comercio compra oportunidades de todo tipo, saldos, excedentes, ofertas, artesanías” (Rico, 2012, pág. 7).

Dentro de las estrategias adoptadas por las cadenas del sector *retail* se han adoptado uno o varios de los modelos de desarrollo de negocios basados en sus objetivos a mediano plazo según el posicionamiento definido o en base a las circunstancias del mercado que les brindan una opción de crecimiento.

2.3 Teorías

Como base más conceptual usaremos la “Teoría del Posicionamiento” de marca de las diferentes empresas del sector *retail* que vamos a analizar. “El posicionamiento

de la empresa es la forma en que la misma está definida y percibida por los consumidores en atributos importantes, es el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto a los otros competidores. Los productos son hechos en las fábricas, pero las marcas se forman en la mente de los consumidores” (Kotler A. , 2013).

Al ser el posicionamiento un valor más subjetivo de parte de los compradores y consumidores, utilizaremos la herramienta de encuesta para determinar cuál es la percepción de los clientes respecto a los atributos de las marcas de los *retailers*.

“Se determina que la teoría de colas fue originalmente aplicada por el matemático danés Erlang en el año de 1.909, convirtiéndose en un concepto teórico que fue aplicado para desarrollar como una herramienta que pueden aplicar las organizaciones” (Gracia, 2016, pág. 7).

Aunque conocemos que en sus principios el sector *retail* aplicó la “Teoría de Colas” y que en la práctica ha sido base de su desarrollo, permitiendo definir su estrategia comercial a partir del nivel de servicio, no entraremos en detalle de su análisis porque entendemos que más información obtendremos de la encuesta a compradores del sector.

2.4 Conclusiones de la teoría

Podemos concluir que a través de las encuestas a los compradores frecuentes de las cadenas, podremos obtener información útil para definir qué rol está cumpliendo cada cadena en el país, cuál es su posicionamiento en las mentes de los compradores y comprobar si están alineadas con la estrategia de las cadenas. Para determinar la estrategia de las cadenas nos basaremos en las entrevistas a las personas claves de

las propias cadenas y de entrevistas a personas claves de importantes proveedores del sector. Así tendremos una visión conjunta. Adicional en base a la información de ingresos y de cantidad de locales del sector, podremos inferir conclusiones de su evolución en estos años.

3. Metodología

3.1 Técnicas

Es un conjunto de medios cualitativos a través de los cuales se hace posible la obtención de la información requerida para la investigación; “análisis de la evolución del sector *retail* (supermercados) en el Ecuador, durante el periodo 2007 al 2017 “ para lo cual se utilizarán las siguientes técnicas; en primera instancia la revisión de documentos lo cual permitirá obtener información escrita de trabajos relacionados con el tema de investigación y mediante esta técnica se recopilará bibliografía de varios autores especializados; en segunda instancia se aplicará la encuesta, misma que permitirá tener información, datos relevantes por escrito que permitirá obtener lineamientos del tema de análisis los cuales serán tomados directamente del segmento o mercado objetivo, para lograr obtener datos más valederos para el estudio, de esta manera se determina la población de estudio; y en tercer lugar se compartirá el conocimiento profesional del estudiante que cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector *retail* trabajando para empresas proveedores del sector en su mayoría multinacionales.

3.2 Población

“La población es la totalidad de elementos que presentan ciertas características similares sobre la cual se desea conocer sus gustos o preferencias por un servicio o

producto” (Nicolás, 2010, pág. 12). Se determina la población de estudio para el análisis de la evolución del sector retail (supermercados) en el Ecuador, durante el periodo 2007 al 2017”, la cual se toma en cuenta a las principales cadenas de supermercados del país, mismas que se detallan en los siguientes ítems.

- ✓ Corporación La Favorita (Mega maxi, Supermaxi, Súper Aki, Aki).
- ✓ Corporación el Rosado (Híper, mi comisariato, minis).
- ✓ Supermercados Tía.
- ✓ Supermercados Santa María.

3.3 Tamaño de la muestra

“La muestra se conoce como la parte de una población que es seleccionada para obtener información valiedera para el estudio y, en base a ello tomar decisiones en beneficio de la organización” (Torres, 2013, pág. 162). Para este estudio, vamos a hacer encuestas con preguntas cerradas y una abierta a 30 compradores por cada una de las cadenas de *retail*. De esa manera tendremos información valiosa sobre el posicionamiento en la mente de los diferentes compradores del sector.

3.4 Entrevistas y encuestas

Para poder obtener criterios sólidos, se tuvieron entrevistas con actores importantes del sector *retail*, se tuvieron 10 entrevistas a personas que ocupan cargos medios de las propias cadenas y a 10 personas claves de importantes empresas proveedores del sector, donde se incluyeron gerentes comerciales y también gerentes de cuentas claves. De esta manera podremos concluir si la visión de los *retailers* está en armonía con la definición que tiene los proveedores sobre su estrategia comercial que cada uno aplicó y si esta estrategia les está dando crecimientos en ventas o no.

Adicional, se ha diseñado una encuesta para tener datos cualitativos de la percepción de los consumidores de cada *retailer*. Esto nos servirá para dar visión de cómo han impactado en el mercado la estrategia promocional de las cadenas y cómo son percibidas para facilitar el estudio de la evolución del sector en el Ecuador.

“Se define a la encuesta como la herramienta que permite obtener datos de manera sistemática y hace posible el registro detallado de los datos de la población de estudio” (Grasso, 2010, pág. 15).

En la parte de “Tablas y anexos”, en el anexo1, se detalla el modelo de encuesta utilizada.

4. Análisis de resultados

Los datos derivados de la tabulación de la encuesta a compradores del sector retail, nos muestran congruencias con la percepción de posicionamiento que tiene cada uno de los principales actores objetos de este análisis. Se muestran datos sólidos de fidelidad y de cuáles son los principales atributos que ven los compradores en sus *retailers* de confianza. Una limitante para tener información más formal sobre la estrategia a corto y mediano plazo de las cadenas de *retailers* es el gran celo comercial que existe en nuestro país, por lo que se ha tenido que entrevistar a mandos medios de las cadenas para obtener información. Por el lado de los proveedores, se tuvieron entrevistas con gente clave de este lado del negocio, pero para no tener entredichos con las propias cadenas, han solicitado el anonimato de sus declaraciones.

Sin embargo, el lector de esta investigación podrá tener una visión clara de cuál ha sido el desarrollo del sector *retail* en el país, cuál es el rol de cada actor, cuál es el posicionamiento que tiene cada uno y cuáles han sido las estrategias que les permitieron crecimientos importantes en el periodo examinado.

5. Conclusiones y Recomendaciones

La información recabada nos permite concluir que el sector *retail* mantuvo un crecimiento estable en los 10 años de estudio, a pesar de los grandes cambios en el orden político, impositivo y de regulaciones. Partiendo de una facturación conjunta de las cuatro cadenas de estudio de \$ 2,400 millones de dólares en el 2007 hasta llegar a los \$ 3,835 millones alcanzados en el año 2017 (Ekos, 2017). Coinciden los años de crecimiento más fuerte, de más de doble dígito, durante el periodo 2010 al 2013. En las entrevistas a los actores claves de las cadenas y a las personas claves de los proveedores del sector, este alto crecimiento estuvo muy influenciado por dos temas principales: 1. Los altos precios del petróleo a nivel internacional (Tabla 4) influenciaron para que el gobierno de turno tenga abundantes recursos que a través de la obra pública (unas necesarias, otras muchas no, aunque esa determinación no es materia de este análisis) inyectó a la economía millones de dólares que a su vez se permeaba a varios sectores de la población, sobre todo en el área de la construcción que como es conocido es un sector que multiplica sus ingresos en otros varios sectores de la población.

Tabla 4 Precios promedio crudo ecuatoriano

Año	Crudo Oriente
2017	\$ 47,35
2016	\$ 37,17
2015	\$ 43,44
2014	\$ 85,81
2013	\$ 97,36
2012	\$ 99,49
2011	\$ 98,88
2010	\$ 71,85
2009	\$ 53,43
2008	\$ 83,38
2007	\$ 60,23

2.- Las principales cadenas de *retail* vieron una oportunidad de crecimiento derivada de esta bonanza económica y dos cadenas apostaron al crecimiento agresivo de locales o puntos de venta. Estas 2 cadenas fueron Almacenes TIA y Corporación La Favorita, que con estrategias diferentes casi duplicaron sus puntos de venta en un periodo de 5 años. La estrategia de Almacenes Tía fue aumentar intensamente la cantidad de locales manteniendo sus formatos originales Tía y Súper Tía (este último para los locales más grandes de la cadena) pero orientó estas aperturas a ciudades pequeñas de provincia en su mayoría y a sectores urbanos de clase media baja y baja. Al final del año 2017 llegaron a 195 locales a nivel nacional. Según los entrevistados, paralelamente la cadena apostó por un formato llamado “Plaza TIA” que es una plaza comercial, donde el local de TIA tiene doble rol para los compradores, como local de compras tipo supermercado pero también con tienda de conveniencia, es la que genera tráfico de compradores y alquila los otros locales que conforman la plaza comercial. Para los ojos de Corporación La Favorita la estrategia fue diferente. La cadena tiene identificado claramente que sus formato Megamaxi y Supermaxi son percibidos como locales “*premium*” y

orientados a población de clase media alta, lo que va en línea con la planificación de la cadena de posicionar su marca de esa manera, por lo tanto su estrategia fue desarrollar otra marca con la que pueda atacar a la otra parte del mercado de compradores, hablamos de un formato que esté orientado a la población de clases media y baja. Fue así que desarrollaron la marca AKI con almacenes de menor superficie, con un formato mucho más sencillo, donde los productos se perchan en las mismas cajas corrugadas donde se transportan y con un surtido orientado a presentaciones de menor desembolso y más pequeñas. Bajo esa marca desarrollaron a su vez otros sub formatos como Gran Aki, Súper Aki y Aki diferenciándose por el tamaño de los locales y el surtido. Para finales del 2017 la cadena contaba con 68 locales de esta marca de los 112 con los que cuenta en total la corporación.

Como podremos ver en el detalle de ingresos anuales de la Tabla 5, estas 2 cadenas fueron las que más crecieron en ventas en el periodo examinado:

Tabla 5 Ingresos anuales *retail*

Año	La Favorita	El Rosado	Alm. Tía	Sta. Maria	Total
2017	\$ 1.887	\$ 983	\$ 633	\$ 332	\$ 3.835
2016	\$ 1.989	\$ 1.051	\$ 623	\$ 350	\$ 4.013
2015	\$ 1.925	\$ 1.076	\$ 559	\$ 348	\$ 3.908
2014	\$ 1.803	\$ 1.058	\$ 518	\$ 312	\$ 3.691
2013	\$ 1.647	\$ 983	\$ 478	\$ 299	\$ 3.407
2012	\$ 1.488	\$ 867	\$ 399	\$ 271	\$ 3.025
2011	\$ 1.292	\$ 767	\$ 332	\$ 236	\$ 2.627
2010	\$ 1.175	\$ 705	\$ 328	\$ 231	\$ 2.439
2009	\$ 1.110	\$ 681	\$ 280	\$ 206	\$ 2.277
2008	\$ 899	\$ 595	\$ 241	\$ 184	\$ 1.919
2007	\$ 757	\$ 519	\$ 240	\$ 113	\$ 1.629

(Ekos, 2017)

En cuanto a la valoración de las encuesta sobre el posicionamiento de cada una de las cadenas, podemos definir que en las mentes de los compradores, cada cadena tiene un rol claramente diferenciado. Para una mejor explicación de la interacción de los actores del sector *retail*, procederemos a hacer una pequeña descripción de cada cadena a manera de inferencia en base a la información recabada:

✓ **Corporación La Favorita**

Para la descripción de esta cadena, debemos separa sus marcas.

Las marcas Megamaxi y Supermaxi, se ejecutan en locales amplios, de gran cantidad de parqueos, de impecable ambiente, con personal altamente capacitado para dar una excelente experiencia comercial y con valor percibido de calidad superior: “La calidad de las carnes y vegetales es insuperable” mencionó una de las encuestadas. Bajos estas características los compradores que acuden a estos formatos suelen ser de clase media alta y alta que prefieren comprar en un lugar cómodo y de calidad.

Para la marca AKI en sus diferentes formatos, la percepción es que son locales ordenados, de gran surtido, donde los compradores privilegian los precios bajos en vez de la experiencia general de compra, por lo que está orientado a los segmentos de clase media y media baja. Con esa estrategia comercial la cadena consiguió su objetivo que era llegar a esa parte de la población de menores ingresos pero que en número de familias es mucho mayor, siendo un pilar fundamental para su crecimiento para mantener el liderazgo indiscutible como la cadena más grande del país.

✓ **Corporación el Rosado**

Su principales marcas son Hiper, Mi Comisariato y Mini. El primero de ellos es el formato más grande de la cadena y están ubicados en grandes centros comerciales

que son de propiedad del mismo dueño de la cadena. El segundo formato es la marca más conocida de la corporación y es donde concentra su mayor porcentaje de ventas. El posicionamiento de estas marcas es que ofrecen el menor precio del mercado, acompañado de la gran variedad de productos. Sus clientes privilegian la parte económica a cambio que los locales no sean muy cómodos, que usen un piso anticuado (que según los entrevistados es para fortalecer la percepción de local de precios bajos), que la atención al cliente no sea la mejor y que los parqueaderos y pasillos de compras son en cierta manera estrechos. Acá lo principal es el precio.

En cuanto al formato Mini, fue una iniciativa de inaugurar locales pequeños como grandes tiendas de barrio en sectores de ingresos medios bajos y bajos de la ciudad de Guayaquil: “La Cadena intenta llegar a clientes que hacen compras diarias, con lo que aspira a convertirse en una especie de almacén de barrio” (Universo, 2008) Sin embargo por motivos que no podemos determinar la cadena dejó de abrir este tipo de locales y centrarse en sus marcas ya establecidas. Aunque la cadena mostró crecimiento doble dígitos en los años 2011, 2012 y 2013, después su crecimiento fueron menores a la media del mercado y de hecho ha tenido decrecimiento en los últimos 2 años. En opinión de los entrevistados la cadena tiene una gran oportunidad en la manera de administrar su negocio pasando a un modelo empresarial y menos familiar. No obstante sigue manteniendo el segundo puesto dentro de las principales cadenas del país y se mantiene su importancia en las ventas del sector.

✓ **Almacenes TIA**

Según los datos de crecimiento esta es la cadena que ha crecido más que el promedio del sector. Su estrategia es tener locales de mediana y pequeña superficie apuntando a la mayor cobertura geográfica en barrios populares y en ciudades de

provincias y los parqueaderos no son prioridad, por lo tanto su foco de mercado son las familias de ingresos medio bajos y bajos. La percepción de los compradores es que tiene buena oferta promocional y buenos precios, con bajas evaluaciones en servicio al cliente y calidad de sus productos. Sin embargo podemos inferir que los clientes de esta cadena son los segundos más fieles después de los compradores de La Favorita, lo que nos hace concluir que la estrategia de la cadena va alineada a la percepción del comprador. Es la cadena con mayor número de locales.

✓ **Santa María**

La cuarta cadena de *retail* del Ecuador, es percibida como un formato de precios bajos y alta oferta promocional, que ha venido creciendo sostenidamente y que brinda la imagen de una gran tienda de barrio donde las personas pueden hacer sus compras semanales o quincenales. Su foco del mercado está en la ciudad de Quito donde se encuentran ubicados 15 de sus 30 locales que están ubicados en sectores cercanos a zonas mayoristas de esa ciudad, por lo que usa el modelo de dar descuentos en la venta de productos a partir del tercer producto comprado. De esta manera no solo ataca a compradores de hogares sino a pequeños comerciantes. Tienes 2 locales en Guayaquil pero no han podido trascender en esta localidad: “Serranos y costeños somos muy diferentes, no entendemos a los consumidores de la costa y por eso no nos ha ido según lo planificado” mencionó un colaborador.

Como sugerencia general al sector *retail*, se plantea diseñar más estratégicamente sus estructuras comerciales y de logística para tener una posición más sólida en la ejecución frente a los compradores. No es coincidencia que la cadena que tiene mejor estructura comercial, mejor estructura e infraestructura logística, acompañada de procesos sólidos es justamente la líder del mercado. La segunda

cadena en cuanto a tener una estructura medianamente sólida, es la cadena que crece más que el resto de competidoras, hablamos de Almacenes TIA. Bajo este panorama podemos inferir que el aparente estancamiento que tiene la segunda cadena se deba justamente a que su estructura comercial la maneja una sola persona. Esta consolidación de estructuras más corporativas les va a servir a las cadenas a tener una posición más sólida ante el evento que alguna cadena internacional quiera ingresar al mercado. Posibilidad que año a año se vuelve mucho más próxima por ser una economía cuya moneda circulante es dura, el dólar.

6. Tablas y anexos

Anexo 1: Diseño de la encuesta para los compradores de los supermercados

Objetivo: Conocer los gustos y preferencia de los clientes potenciales al utilizar los servicios de supermercados.

1. ¿Usted hace sus compras sólo en este autoservicio?

Si

No

2. ¿Si la respuesta es negativa, a cuáles otro acude?

Supermaxi

Santa María

Mi comisariato

Coral

Almacenes TIA

3. Si pudiera escoger sólo un atributo como el más importante de esta cadena, ¿cuál sería?

Precio

Cercanía

Variedad

Servicio al cliente

Calidad

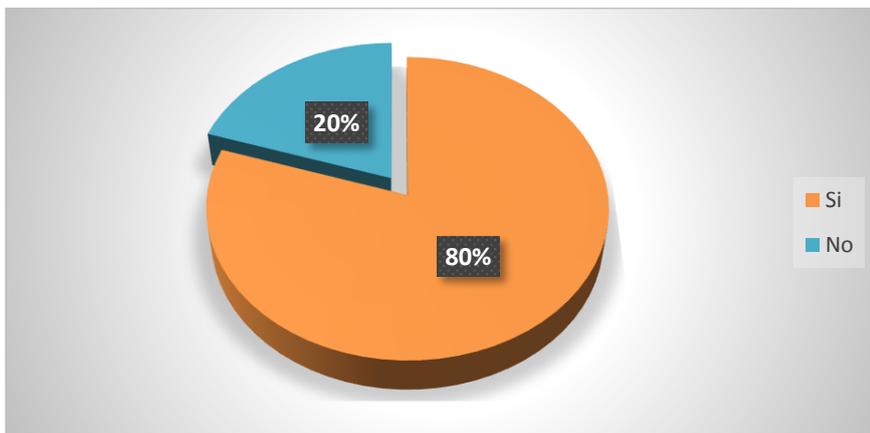
Promociones

4. ¿Qué le sugeriría usted a su cadena de confianza para que su experiencia de compra sea mejor?

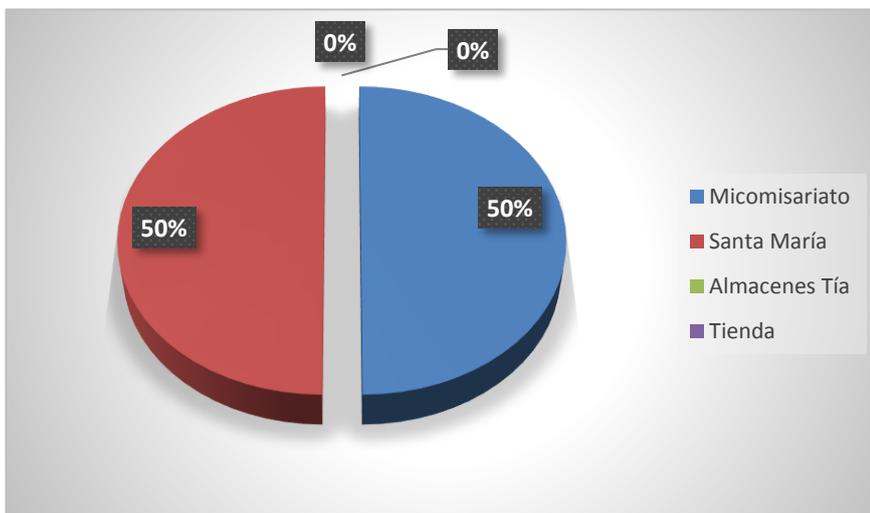
Gracias por la atención

Anexo 2: Gráficos encuestas a compradores. Clientes La Favorita

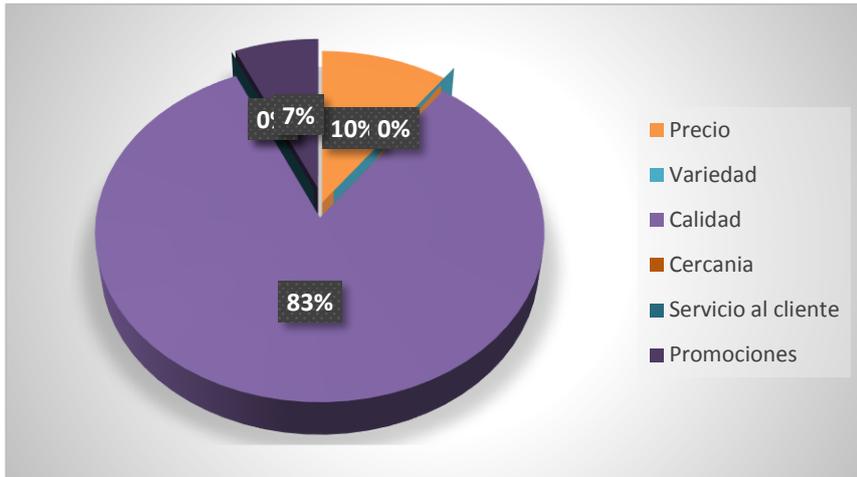
Pregunta 1:



Pregunta 2:

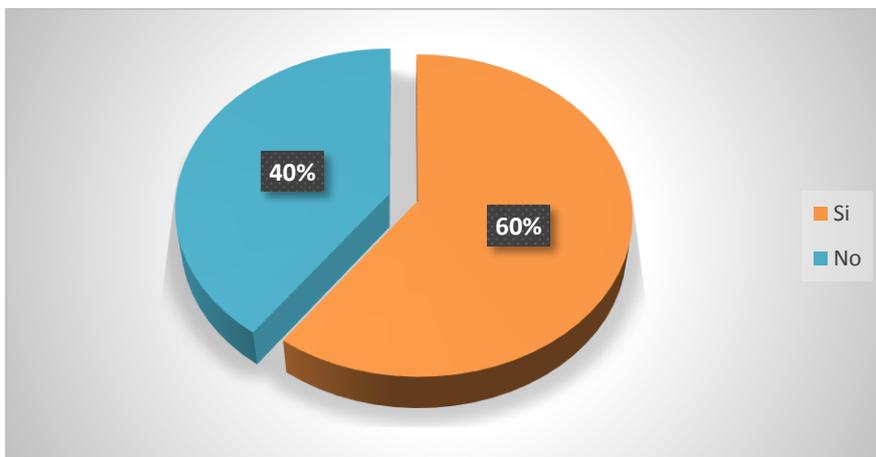


Pregunta 3:

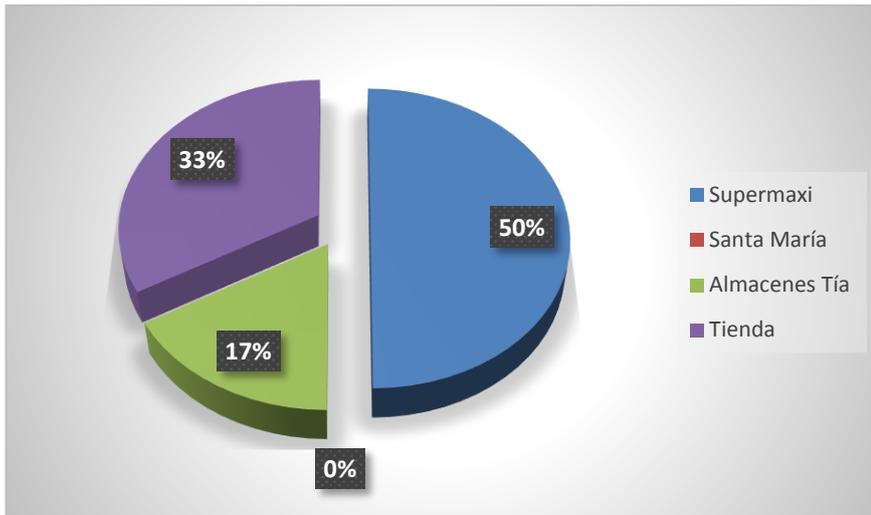


Anexo 3: Gráficos encuestas a compradores. Clientes El Rosado

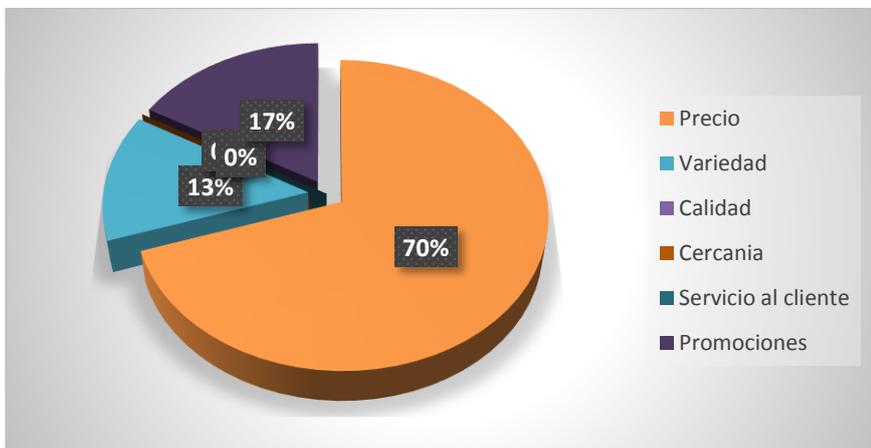
Pregunta 1:



Pregunta 2:

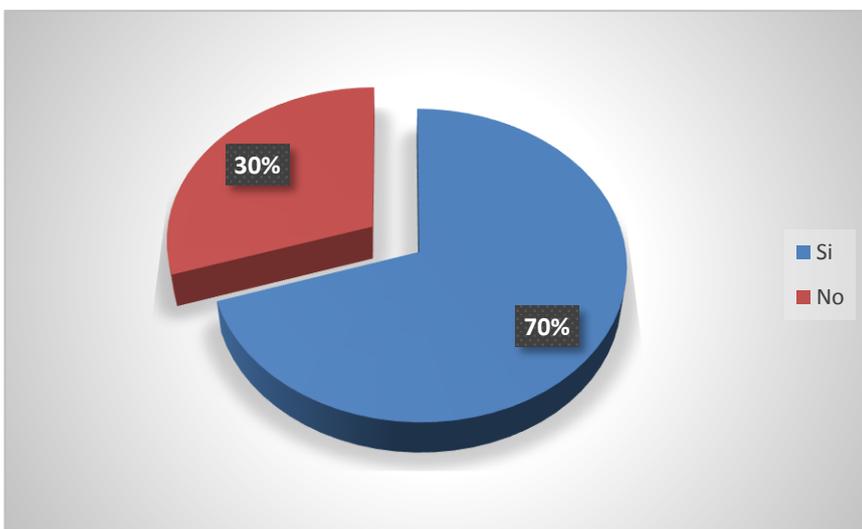


Pregunta 3:

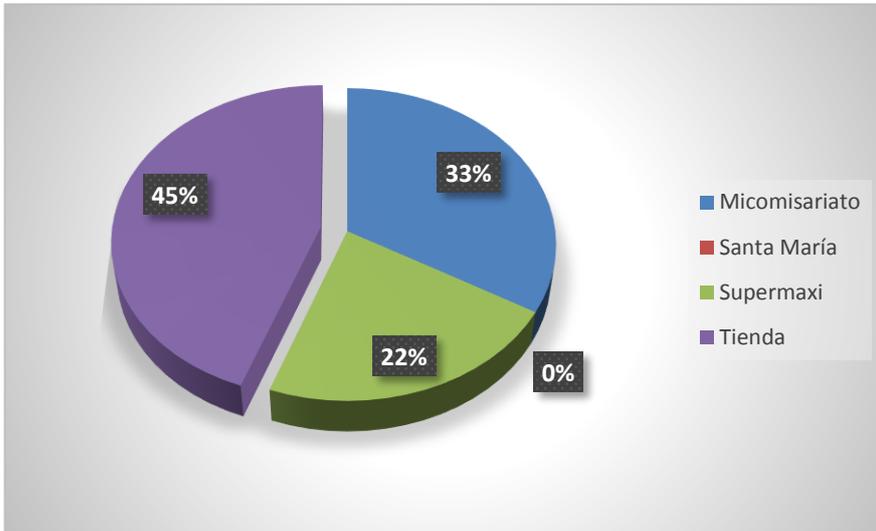


Anexo 4: Gráficos encuestas a compradores. Clientes Almacenes TIA

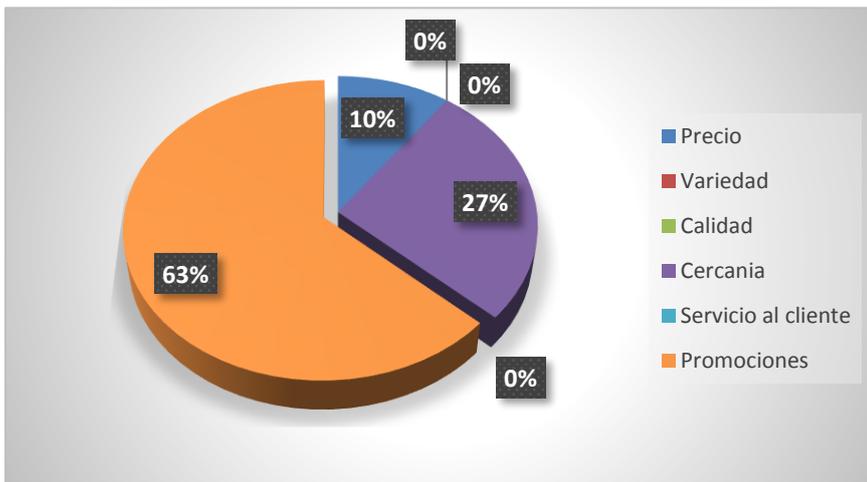
Pregunta 1:



Pregunta 2:

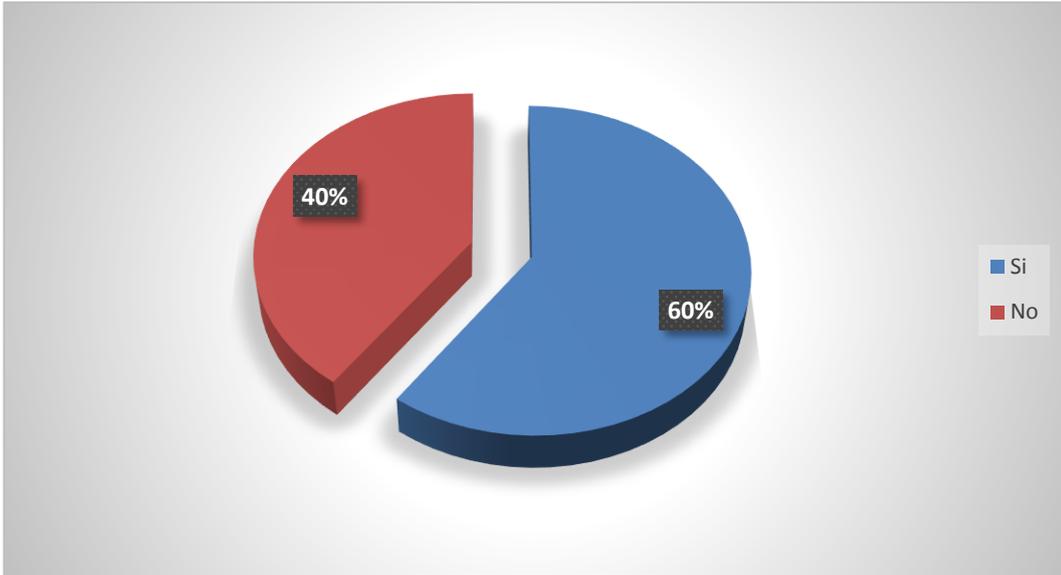


Pregunta 3:

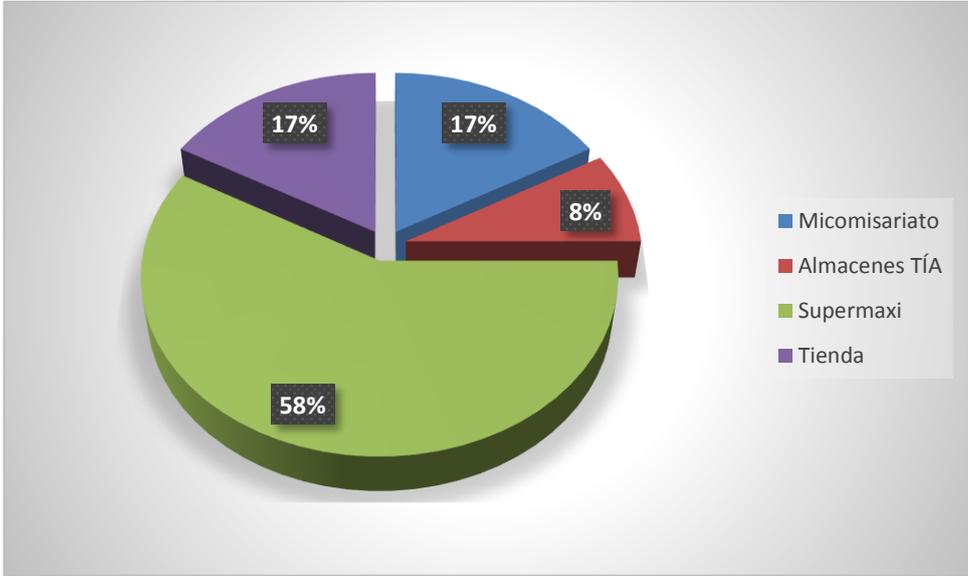


Anexo 5: Gráficos encuestas a compradores. Clientes Santa María

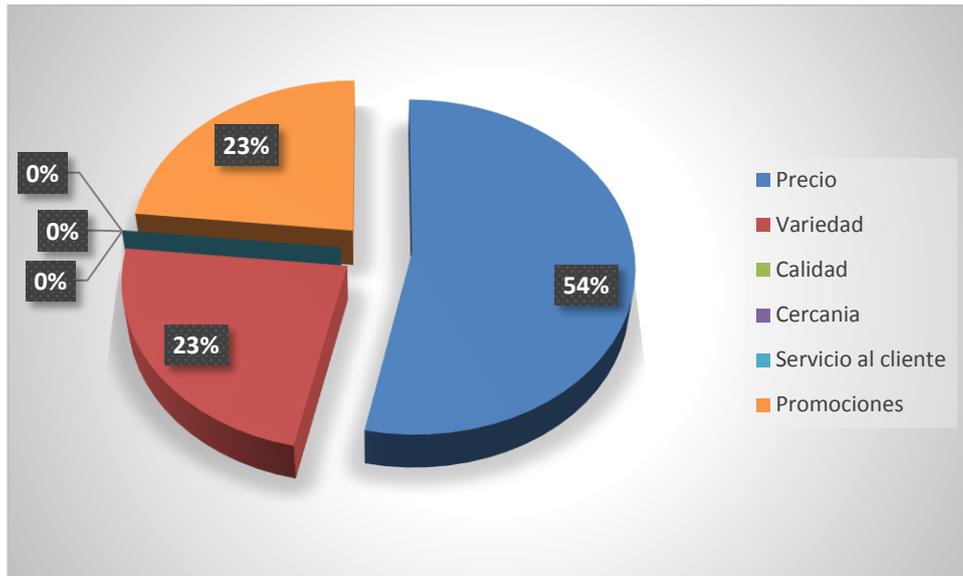
Pregunta 1:



Pregunta 2:



Pregunta 3:



7. Referencias bibliográficas

- American Marketing Association. (1987). Merchandising Alta Dirección. En *Merchandising Alta Dirección* (pág. 441 Vol 136). USA.
- Amézquita, L., & Patiño, Y. (2011). *Estudio Económico del sector retail en Colombia*. Bogotá: Superintendencia de Industria y comercio de Colombia.
- Ávila, J. (2013). *Economía*. Mexico: Umbral.
- Castillo, J. (2011). *Trade marketing*. Madrid : ESIC .
- Corporación Ekos. (01 de Enero de 2013). *Top 1000 ranking empresarial del Ecuador*. Obtenido de La economía nacional : <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/728.pdf>
- Correa, R. E. (2013). Discurso de Posesión a la Presidencia de la República. Quito: www.ecuadorinmediato.com.
- Couret, A. (2014). Posicionamiento de una marca. *Branderstand*, 2.
- De la Vega, M. (2013). Consumer Insights. *Kantar World Panel*, 10.
- Diego Pallero . (04 de Julio de 2016). *Supermercados desarrollan estrategias* . Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/tiendasdebarrio-estrategias-innovacion-negocios.html>
- Dvoskin, R. (2013). *Fundamentos del Marketing* . Argentina : Granica .
- Gracia, J. (15 de Junio de 2016). *Aplicando la teoría de las colas*. Obtenido de <http://personales.upv.es/jpgarcia/linkedddocuments/teoriadecolasdoc.pdf>

- Grasso, L. (2010). *Encuestas Elementos para su Diseño y Análisis*. Argentina: Encuentro.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos . (02 de Febrero de 2010). *Las ventas retail enganchan a más consumidores* . Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-retail-enganchan-consumidores.html>
- Kotler, A. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Kotler, P. (2006). *Mercadotecnia Dirección de Marketing* (Vol. 2). (M. d. Anta, Trad.) Mexico: Prentice Hall.
- Krtolica, S. (17 de Abril de 2009). *Avanzo Retail* . Obtenido de <http://www.retail.awanzo.com/2009/04/17/%C2%BFque-es-el-retail-largo-y-tendido/>
- Landa, D. d. (1998). *Merchandising. Teoría y práctica*. España: Edicionaes Pirámide S.A.
- Martínez, M., & Rodríguez , R. (2008). *Supermercados*. Madrid: ESIC.
- Meza, J. (2012). *Evaluación Financiera de Proyectos*. Colombia: ECOE.
- Munroe, S. (2000). *Retail Structural dynamics and the forces behind big-box retailing*. San Diego: The annals of Regional Science. Springer-Verlag 2001.
- Nicolás, J. (2010). *Investigación Integral de Mercados*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Ortiz, C. (2005). Puntos claves del boom retail en Chile. *Revista Gerencia, Chile*.
- Rico, R. (2012). *Retail Marketing* . Argentina : Pearson .
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (8va edición ed.). México: Pearson Educación.
- Sulser, R. (2010). *Exportación efectiva* . México : ISEF.
- Swift, R. (2012). *Cómo mejorar las relaciones con los clientes* . México : Pearson .
- Tiberius, J. (2018). *Evolución* . España : Molwick .
- Torres, C. (2013). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Colombia: Pearson Educación.
- Trombetta, M. (05 de Enero de 2012). *El sector Retail como motor de cambio* . Obtenido de https://www.ie.edu/fundacion_ie/Home/Documentos/El%20Sector%20Retail%20como%20Motor%20de%20Cambio.pdf