

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS



**REESTRUCTURACION DE UN NEGOCIO APLICANDO
TECNICAS DE MARKETING EN LA CIUDAD DE PASAJE**

TESIS DE MAESTRIA

**Previo a la obtención del Título de:
MASTER EN MARKETING Y COMERCIO INTERNACIONAL**

Presentado por:

**GISELLA AGUILAR M.
JACQUELINE ARCENTALES T.**

Guayaquil – Ecuador

2011

AGRADECIMIENTO

A los propietarios de comercial Su Tiendita por promocionarnos la apertura e información necesaria en la realización de este proyecto.

A nuestra Directora de tesis Msc. Ivonne Moreno por su valiosa ayuda y orientación.

DEDICATORIA

A Dios quien siempre guía todos mis proyectos de vida.

A mis padres, quienes con su ejemplo de constancia y apoyo incondicional, han sido una motivación continúa en mi vida.

Gisella Azucena Aguilar Mera.

A Dios, por guiar e iluminar mi camino y darme fuerzas en los momentos difíciles.

A mi Mamita Gladys Torres y Papito José Benigno, por su apoyo incondicional y su ejemplo para convertirme en la mujer que soy.

A toda mi familia, por haber estado siempre a mi lado.

Jacqueline Mercedes Arcentales Torres.

TRIBUNAL DE GRADO

MSC. PATRICIA VALDIVIEZO

PRESIDENTE

MSC.DANNY AREVALO

VOCAL PRINCIPAL

MSC.HOMERO VILLACIS

VOCAL SUPLENTE

DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, me Corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

Ing. Gisella Aguilar M.

Ing. Jacqueline Arcentales T.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA.....	III
TRIBUNAL DE GRADO	IV
DECLARACION EXPRESA	V
INDICE GENERAL.....	VI
INDICE DE GRAFICOS.....	XII
INDICE DE TABLAS	XIII
INDICE DE FIGURAS	XIV
INDICE DE CUADROS	XV
ANEXOS	XVII
INTRODUCCION.....	XVIII
CAPITULO I.....	20
GENERALIDADES DEL NEGOCIO.....	20
1.1 ANTECEDENTES.....	20
1.2 DEFINICION DEL NEGOCIO	24
1.2.1 A que consumidores atiende.....	26
1.2.2 Necesidades que satisface.	26
1.2.3 Comportamiento del Consumidor.	28
1.2.4 Análisis de la Competencia.....	29
1.2.5 Tecnologías Utilizadas (Variables críticas requeridas para el montaje de un autoservicio).....	32

CAPITULO II.....	35
ESTUDIO ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	35
2.1 MICRO ENTORNO.....	35
2.1.1 Misión y Visión de la Empresa.....	35
2.1.2 Esquema organizacional del negocio.....	35
2.1.3 Logística del Negocio.....	38
2.1.4 Beneficios.....	40
2.2 MACRO ENTORNO.....	41
2.2.1 Factores Económicos.....	42
2.2.2 Factores Tecnológicos.....	45
2.2.3 Factores Políticos y Legales.....	47
2.2.4 Factores Socio-Culturales y Demográficos.....	48
2.3 DESCRIPCION DEL LUGAR.....	49
2.3.1 Ubicación del Comercial.....	49
2.3.2 Descripción del Área.....	49
2.3.3 Software y Equipos que posee.....	51
CAPITULO III.....	53
PLAN DE MARKETING Y PROMOCION.....	53
3.1 INVESTIGACION DE MERCADO.....	54
3.1.1 Justificación de la Investigación.....	55
3.1.2 Objetivos de la Investigación.....	56
3.1.3 Diseño de la investigación.....	56
3.1.4 Especificación de las variables.....	57
3.1.5 Obtención de la información.....	57
3.1.6 Selección y tamaño de la muestra.....	57
3.1.7 Resultados de la Investigación de Mercados.....	59
3.2 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA.....	80
3.2.1 Análisis de Clientes Potenciales.....	82
3.2.2 Análisis de la Competencia.....	83

3.3 PLAN DE MARKETING.....	86
3.3.1 Objetivos del plan de marketing y promoción.....	87
3.4 ANALISIS FODA.....	88
3.4.1 Fortalezas.....	88
3.4.2 Oportunidades.....	89
3.4.3 Debilidades.....	90
3.4.4 Amenazas.....	90
3.5 MATRIZ DE CRECIMIENTO– PARTICIPACION (BCG).....	91
3.5.1 Análisis.....	92
3.6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	94
3.6.1 Análisis.....	94
3.7 ANALISIS DE PORTER.....	95
3.7.1 (F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes.....	95
3.7.2 (F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	96
3.7.3 (F3) Amenaza de nuevos entrantes.....	97
3.7.4 (F4) Amenaza de productos sustitutivos.....	98
3.7.5 (F5) Rivalidad entre los competidores.....	98
3.8 MICRO Y MACRO SEGMENTACION.....	99
3.9 MARKETING MIX.....	100
3.9.1 Producto.....	101
3.9.1.1 Estrategias de Producto.....	101
3.9.2 Precio.....	102
3.9.2.1 Estrategia de Precios.....	103
3.9.3 Publicidad y Promoción.....	103
3.9.3.1 Estrategias de Publicidad.....	104
3.9.3.2 Estrategias de Promoción.....	105
3.9.4 Plaza ó Distribución.....	106
3.9.4.1 Estrategias de Plaza ó Distribución.....	107
3.9.5 Investigación y Desarrollo.....	107

3.9.5.1 Estrategias de Investigación y Desarrollo	108
CAPITULO IV	109
PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN	109
4.1 MISION, VISION, LOGO Y SLOGAN PROPUESTO	111
4.1.1 Misión	111
4.1.2 Visión	112
4.1.3 Logo y Slogan	113
4.2 NUEVA CONSTITUCION LEGAL DE LA EMPRESA	115
4.3 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL NEGOCIO	116
4.3.1 Gerente General	116
4.3.2 Administrador del Local	118
4.3.3 Asistente Administrativa	119
4.3.4 Coordinador de Marketing	120
4.3.5 Contador	121
4.3.6 Jefe de Bodega	122
4.3.7 Cargadores y Percheros	123
4.3.8 Cajeros	124
4.3.9 Limpieza	124
4.4 LOGISTICA PROPUESTA	125
4.4.1 Gestión de Pedidos	126
4.4.2 Gestión de Inventarios	127
4.4.3 Transporte	128
4.4.4 Almacenamiento	129
4.4.5 Servicio al Cliente	131
4.4.6 Proceso de Compra	132
4.4.7 Proceso de Venta	135
4.4.8 Descripción del Flujo con Reestructuración	139
4.5 DISTRIBUCION DE AREAS	140
4.5.1 Bodegas de Almacenamiento	140

4.5.2 Áreas de Atención al Público	141
CAPITULO V	142
ESTUDIO FINANCIERO	142
5.1 INVERSIONES DEL PROYECTO	143
5.1.1 Inversiones en Activos Fijos	143
5.1.2 Inversiones en Capital de Trabajo	145
5.1.2.1 Método Contable.....	145
5.1.2.2 Método del Período de Desfase.....	145
5.1.2.3 Método del déficit acumulado máximo	146
5.1.3 Sueldos y beneficios sociales	147
5.1.4 Inversión en publicidad	148
5.2 VALOR DE DESECHO	150
5.2.1 Método Contable (Valor de Activos)	150
5.2.2 Método Comercial (Valor de Activos).....	150
5.2.3 Método Comercial (Valoración de Flujos)	151
5.3 TASA DE DESCUENTO	152
5.3.1 Costo de Capital (K_o)	152
5.3.2 Costo de la Deuda (K_d)	154
5.3.3 Costo del capital propio o patrimonial = CAPM = TMAR (K_e)	155
5.4 VALOR ANUAL NETO	157
5.5 TASA INTERNA DE RETORNO TIR	157
5.6 FLUJO DE CAJA.	158
5.6.1 Flujo de caja Sin Proyecto	160
5.6.2 Flujo de caja del Proyecto Sin Financiamiento	161
5.6.3 Flujo de caja del Proyecto Con Financiamiento	162
5.7 FLUJO DE CAJA INCREMENTAL.....	165
5.7.1 Flujo de Caja Incremental Sin Financiamiento.....	165
5.7.2 Flujo de Caja Incremental Con Financiamiento.	167
5.7.3 Comparación de Flujos por sus Indicadores	168

5.8 ANALISIS DE SENSIBILIDAD	169
5.8.1 Certezas Flujo Con Financiamiento	170
5.8.2 Certezas Flujo Incremental Con Financiamiento	172
CONCLUSIONES	174
RECOMENDACIONES.....	175
BIBLIOGRAFÍA.....	177
ANEXOS.....	178

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO I: Sector Económico Secundario	22
GRAFICO II: Sector Económico Primario	23
GRAFICO III: Factores del Macroentorno	41
GRAFICO IV: Edad y Sexo	59
GRAFICO V: Compra de Artículos de Primera Necesidad en el Hogar	61
GRAFICO VI: Compras en “Su Tiendita”	62
GRAFICO VII: Lo que más le agrada de comprar en “Su Tiendita”	63
GRAFICO VIII: Opinión que tiene acerca de que “Su Tiendita” se convierta en un autoservicio	65
GRAFICO IX: Características que le gustaría conserve “Su Tiendita”	66
GRAFICO X: Lugar habitual donde realiza las compras de la Canasta Básica.	68
GRAFICO XI: Motivos por los cuales compra en el lugar mencionado	70
GRAFICO XII: Satisfacción respecto al lugar visitado	72
GRAFICO XIII: Frecuencia con que compra en el lugar visitado	73
GRAFICO XIV: Decisión de Compra	74
GRAFICO XV: Ingreso Mensual Promedio destinado a la compra de víveres	76

INDICE DE TABLAS

TABLA I: Porcentaje de casos por Género y Edad	60
TABLA II: Porcentaje de casos: Compras en el Hogar	61
TABLA III: Porcentaje de casos: Compras en “Su Tiendita”	62
TABLA IV: Porcentaje de casos: Lo que más le agrada de comprar e en “Su Tiendita”	64
TABLA V: Porcentaje de casos: Opinión que tiene acerca de que “Su Tiendita” se convierta en un autoservicio.....	65
TABLA VI: Porcentaje de casos: Características que le gustaría conserve “Su Tiendita”	67
TABLA VII: Porcentaje de casos: Lugar habitual donde realiza las compras de la Canasta Básica.	69
TABLA VIII: Porcentaje de casos: Motivos por los cuales compra en el lugar mencionado.	71
TABLA X: Porcentaje de casos: Frecuencia con que compra en el lugar visitado.....	73
TABLA XI: Porcentaje de casos: Decisión de Compra	74
TABLA XII: Importancia de atributos al preferir un Autoservicio	75
TABLA XIII: Importancia de atributos al preferir un Autoservicio por cada Variable.....	75
TABLA XIV: Porcentaje de casos:	77
Ingreso Mensual Promedio destinado a la compra de viveres	77
TABLA XV: Porcentaje de casos:	78
Cruce de Variables: Lugar donde Realiza las compras vs. Motivo por el cual compra en el lugar mencionado.....	78
TABLA XVI: Porcentaje de casos:	79
Cruce de Variables: Quién Influye en la compra vs. Compra en Su Tiendita	79
TABLA XVII: Porcentaje de casos:	79
Cruce de Variables: Quién Influye en la compra vs. Donde hace compras de la Canasta Básica	79

INDICE DE FIGURAS

FIGURA I: Tía en la ciudad de Pasaje	32
FIGURA II: Balanza Comercial Ecuador (2009vs 2010)	43
FIGURA III: Canasta Básica Familiar.....	44
FIGURA IV: Entrada principal de “Su Tiendita”	49
FIGURA V: Bodega de “Su Tiendita”	50
FIGURA VI: Aki en la ciudad de Pasaje.....	84
FIGURA VII: Exteriores de Tía en Pasaje.....	85
FIGURA VIII: Logo y Slogan de “Su Tiendita”	114
FIGURA IX: Flujo de Marteriales a través de una Red Logística	125
FIGURA X: Proceso de Compra	132
FIGURA XI: Proceso de Venta	135

INDICE DE CUADROS

CUADRO I: Número de Autoservicios en Ecuador	30
CUADRO II: Organigrama “Su Tiendita” Actual.	36
CUADRO III: Flujo Actual de Procesos en Departamentos.	38
CUADRO IV: Equipos que posee	52
CUADRO V: MATRIZ BCG	92
CUADRO VI: Enfoque: Análisis de ciclos de vida del producto y mercado...94	
CUADRO VII: Organigrama Propuesto.....	116
CUADRO VIII: Flujo propuesto de acuerdo a la Nueva Logística.	138
CUADRO IX: Inversiones en Activos Fijos.....	144
CUADRO X: Depreciaciones por rubros de Activos Fijos	144
CUADRO XI: Inversiones en Capital de Trabajo	146
CUADRO XII: Gastos de Sueldos y Beneficios Sociales (Año 1)	147
CUADRO XIII: Inversión Inicial en publicidad	148
CUADRO XIV: Inversión anual en publicidad, pagada en el período 0, para el ejercicio año 1.....	149
CUADRO XV: Inversión anual en publicidad, pagada en el período 1, para el ejercicio año 2.....	149
CUADRO XVI: Otros ingresos por Alquiler de Espacios y Promociones	160
CUADRO XVII: Flujo de caja Sin Proyecto	161
CUADRO XVIII: Flujo de caja el Proyecto Sin Financiamiento	162
CUADRO XIX: Tabla de amortización del préstamo.....	163
CUADRO XX: Flujo de caja del Proyecto Con Financiamiento.....	164
CUADRO XXI: Flujo Incremental Sin Financiamiento.....	166
CUADRO XXII: Flujo Incremental Con Financiamiento	167
CUADRO XXIII: Flujos e Indicadores.....	168
CUADRO XXIV: Flujo Con Financiamiento: Certeza 80%.....	170

CUADRO XXV: Flujo Con Financiamiento: Certeza 40%	171
CUADRO XXVI: Flujo Incremental Con Financiamiento: Certeza 80%	172
CUADRO XXVII: Flujo Incremental Con Financiamiento: Certeza 40%	173

ANEXOS

ANEXO I: Cuestionario	179
ANEXO II: Nuevos Planos de su Tiendita	184
ANEXO III: Detalle de Inversiones	185
ANEXO IV: Sueldos y Salarios hasta el año 5	193
ANEXO V: Volantes Publicitarios y Banner	196
ANEXO VI: Estados Financieros de “Su Tiendita” iniciales	198
ANEXO VII: Tabla de amortización referencial del Banco de Machala	199

INTRODUCCION

Realizaremos una investigación de mercado para obtener información que nos ayude a tomar decisiones en los cambios que se van a realizar en el negocio. Con la información obtenida debemos demostrar:

1. Que existe un número suficiente de consumidores con las características necesarias para considerarlo como demanda de los productos y/o servicios que se piensan ofrecer
2. Que dichos consumidores pueden ejercer una demanda real que justifique la inversión que se va a realizar.
3. Que podemos calcular los efectos de la demanda con respecto a productos y/o servicios sustitutos y complementarios.

Además, un estudio de mercado nos relevará información externa acerca de nuestros competidores y condiciones especiales del mercado, hábitos de consumo de la población y sobre las estrategias de merchandising que vamos a aplicar en el autoservicio.

Con la aplicación del Merchandising podremos aumentar la rentabilidad de los productos en el punto de venta, en base a un conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto en las mejores condiciones al consumidor final. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo, tanto en compras planificadas, como en las que se realizan por impulso.

Para alcanzar la rentabilidad que la empresa persigue se debe desarrollar una **estrategia bien estructurada**. El Merchandising es una herramienta que utilizamos como parte de nuestro marketing mix, al igual que contar con un producto competitivo, una política de precios atractiva, una estrategia coherente de comunicación y promoción, etc.

Su Tiendita es un negocio familiar con muchos años en el mercado, ubicado en la zona comercial de Pasaje (El Oro) y atendido por sus propietarios, el crecimiento del negocio a hecho necesario la contratación de personal extra, a pesar de su crecimiento acelerado no se ha contado con implementación tecnológica. El proyecto consiste en la reestructuración de este negocio familiar, que pasará de ser tipo tienda a un autoservicio que se adecue a las necesidades demandadas por la población.

Actualmente las ventas se realizan a través de un mostrador y las cuentas son realizadas por solo 2 personas lo que ocasiona en algunos y casos y de manera regular los fines de semana que se aglomeren muchas personas en el local a la espera de su cuenta. Además, no se aplica ningún método de control contable o de mercancías, haciendo que los procesos sean más lentos ya que se los tiene que realizar físicamente y sin poder llevar un control exacto sobre las pérdidas y ganancias.

Realizando una reestructuración e implementando sistemas contables, apoyándonos en la tecnología podremos dar un giro al negocio y llevar un control más detallado de las actividades haciéndolo competitivo.

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL NEGOCIO

1.1 ANTECEDENTES

Su Tiendita se encuentra ubicado en la ciudad de Pasaje. La historia del Cantón Pasaje es muy singular, dentro de la Provincia de El Oro, su ubicación geográfica estratégica y su topografía permiten no solo hablar de sus habitantes sino también de su importancia en relación a la creación y supervivencia de la Provincia. En efecto, en la época precolombina, Pasaje es un punto nodal en la historia del poblamiento de la región Sur del Ecuador. Una de las hipótesis de nuestra historia, señala que la parte baja del Jubones fue la vía que utilizaron los Mayas y Chibchas, para adentrarse al territorio ecuatoriano, constituyéndose así en los primeros pobladores.

Otra hipótesis de gran importancia, propone que los pueblos que se asentaron en las riveras del Jubones, así como en gran parte de la Provincia, fueron los Cañarís; señalando de esta forma que la población de la provincia tuvo origen eminentemente ecuatoriana. Al momento de la

Conquista Española, El río Jubones se había constituido en la ruta de comunicación y asentamiento de pueblos indios, Punaes y Cañarís, así como de grupos dispersos (Machalilla) en el Delta del Jubones. El nombre de Pasaje, data en los años 1700 cuando los propietarios de la zona hacían referencias de sus propiedades y linderos, en las notarias, hablando del Pasaje existente en la vía del camino real que conducía por las nieves a la hacienda del Chaguana.

Se deduce que el espacio comprendido entre lo que hoy es Guabo playa y las estribaciones de Mollendo en la margen derecha del Jubones, se llamo “Pasaje de las Nieves”. Se reafirma esta versión cuando en 1720, por las inclemencias del tiempo, los indígenas cambiaron su residencia, yendo aguas arriba del río donde no había bifurcaciones, poblándola en los dos márgenes, siendo así como se formó el caserío del Pasaje de las Nieves¹.

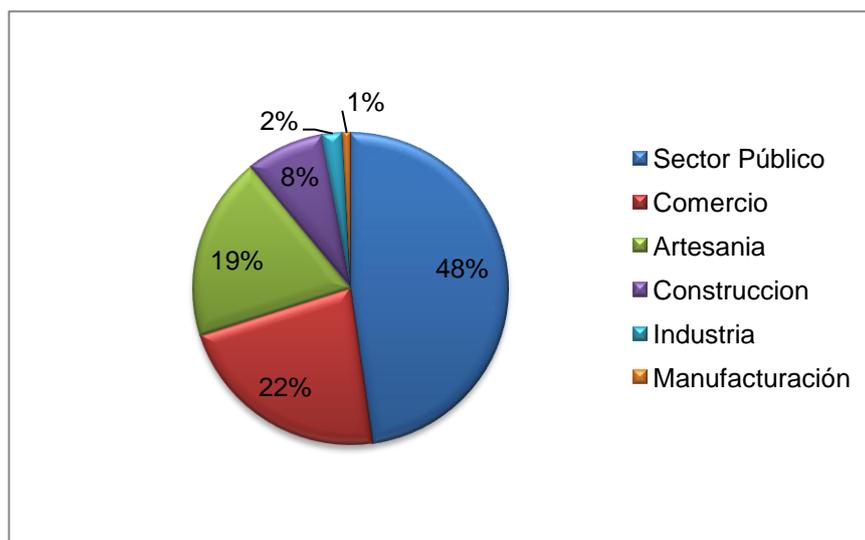
Esta Jurisdicción aparece en la época colonial como San Antonio de Papua del Pasaje de las Nieves. Sin embargo de esta versión, existe aún otra, que ratifica el por qué del nombre. Pasaje de las Nieves y, es que en la época de la independencia (1820), Sucre avanzó con sus tropas vía del camino real hasta Yulug y, al arribar a este sitio exclamo ¡Que bello Pasaje de las Nieves!

En la división territorial de la Gran Colombia, Pasaje aparece como Parroquia del Cantón Machala. División decretada el 25 de junio de 1824. Entre 1765 y 1825 Machala y Pasaje tiene un gran crecimiento económico y 21experimentaron un gran incremento poblacional, al punto que fueron considerados estos dos pueblos como base del desarrollo económico de Guayaquil.

La creación del Cantón Pasaje alrededor de 1890, la próspera Parroquia de Pasaje se ubica en los primeros lugares de exportación de cacao, por lo que se empieza a sentir la necesidad de la autonomía política, de tal suerte que en el Salón de las Juntas Publicas, se convoco una Asamblea General del Pueblo y se conformó El Comité Pasajeño, entidad que se encargaría de luchar por la cantonización.

La Ciudad de Pasaje, cuenta con dos sectores que predominan la economía: Primario y Secundario. Las principales fuente de ingresos económicos de la población. Agrupa las actividades económicas provenientes de:

GRAFICO I: Sector Económico Secundario



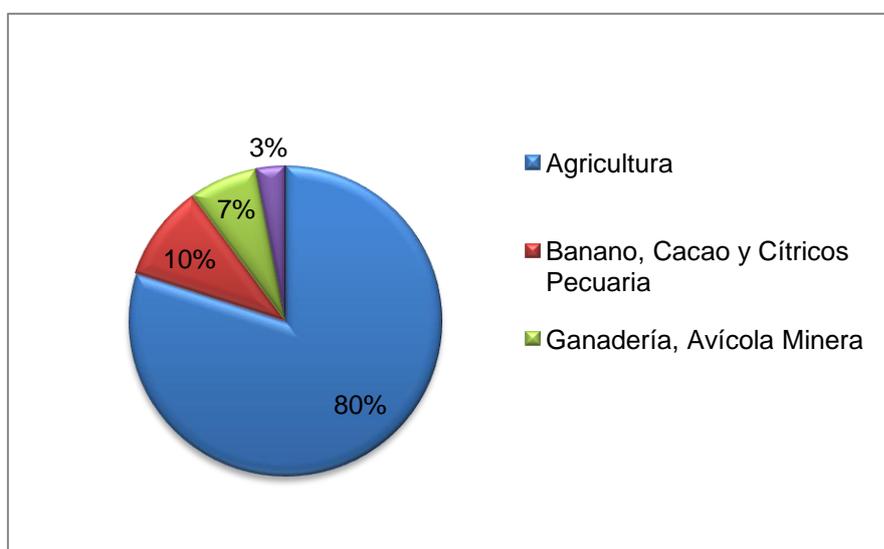
Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

El Cantón Pasaje cuenta con una envidiable infraestructura natural para la adecuación de balnearios y otros sitios de esparcimiento, convirtiéndose el Turismo en otras de las fuentes de recursos de ingreso al Cantón. Por lo que

se requiere de inversión del Estado y del Sector Privado para desarrollar este potencial recurso natural.

Las principales fuente de ingresos económicos de un sector de la población. Agrupa las actividades económicas provenientes del sector público, comercio, artesanía, construcción, industria, de la manufacturación.

GRAFICO II: Sector Económico Primario



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Pasaje se caracteriza por ser una ciudad muy comercial representando esta actividad el 22% del Sector Secundario, la cual cuenta cuenta con aproximadamente 64.900 habitantes.

1.2 DEFINICION DEL NEGOCIO

Su Tiendita se inicio hace 15 años, como un negocio familiar enfocado a la ventas de víveres al por mayor y menor; ubicado junto al Mercado Central, en el casco comercial de la ciudad de Pasaje de las Nieves. Desde sus inicios y hasta la actualidad el local es atendido por sus propietarios, los cuales realizan actividades como atención al público hasta el cobro al cliente.

A lo largo del tiempo el negocio ha crecido por lo que se ha incrementado el personal contratado, empezando con un empleado; todas las actividades que derivaban del negocio requerían de mayor personal; de tal forma que a los 3 años de haberse iniciado tuvieron que contratar 2 empleados más.

Se realizaron cambios en infraestructura asignando un espacio mayor para bodegaje e incrementando los espacios en percha, esto provocó que sea necesario implementar un sistema de control de inventario pero por la informalidad del negocio no se ha concretado.

Las estrategias de las grandes tiendas de autoservicio por ganar mercado, están surgiendo efecto en muchos sectores a nivel mundial, ya que las personas han dejado a un lado las compras tradicionales en pequeñas tiendas y se están desplazando a minis autoservicios que están proliferando en sectores populares, no limitando a la población a su acceso, además de ofrecer una imagen de calidad en sus productos y precios competitivos con respecto a canales tradicionales

La oferta de “Precios bajos todos los días” se ha convertido en el pilar de las ofertas comerciales de muchas cadenas : “El objetivo es diferenciarse de sus competidores y al menos seguir estando un paso delante de estos, dado que sus competidores también han trabajado duro para demostrar su competitividad”.

El objetivo que se quiere lograr con este proyecto es el investigar el nivel de aceptación que tendrá cambiar de una tienda tradicional a un esquema de autoservicio. En este sentido una de las brechas que existe es el hecho que en una ciudad como Pasaje las personas están acostumbradas a tratar directamente con el dueño de la tienda al momento de hacer sus compras, la investigación determinará la forma de hacer más amigable el Merchandising que se vaya a aplicar en esta tienda de tal manera que el hecho de cambiar su esquema tradicional no afecte a la relación de fidelidad que el cliente estaba acostumbrado a mantener.

En Ecuador actualmente se cuenta con una variedad de autoservicios que en las grandes ciudades como Guayaquil, Quito y Cuenca se han ido desarrollando no solamente a nivel de Autoservicios Grandes si no también autoservicios pequeños de la misma línea, pero más acogedores que por lo General proliferan en las cercanías de los Barrios ó Ciudadelas.

Los Autoservicios más conocidos que existen en el País son:

- Corporación el Rosado
- Corporación Favorita
- Tiendas Industriales Asociadas Tía
- Mega Santa María y Magda Espinoza.

1.2.1 A que consumidores atiende.

La variedad de clientes de Su Tiendita se puede clasificar de la siguiente manera:

Primero tenemos a los clientes habitantes de la ciudad que realizan sus compras diariamente para consumo personal, personas de clase media que regularmente compran al contado y esporádicamente a crédito pero cabe recalcar que no todos los clientes gozan de este beneficio, solo los clientes mas antiguos.

Luego tenemos a las personas que viven en las afueras de la ciudad (haciendas, camaroneras, fincas, etc.) que salen el fin de semana a realizar sus compras para la semana o quincena, algunos de estos clientes realizan sus compras a crédito.

Por ultimo tenemos al cliente mayorista, estos clientes a su vez son propietarios de locales de venta de víveres u locales que se dedican a la venta de alimentos (restaurantes), realizan sus compras diarias o semanales.

1.2.2 Necesidades que satisface.

Su Tiendita es una tienda de venta al detalle la cual cumple con ofrecer a sus clientes una gran variedad de productos a precios bajos y con un buen servicio al cliente, lo que hace del comercial un negocio competitivo pero

debido a las tendencias actuales y por brindar un mejor servicio a sus clientes ha optado por cambiar el formato de negocio convirtiéndolo en un autoservicio.

Los consumidores actualmente prefieren comprar en autoservicios ya que son lugares donde se puede encontrar de todo, esta es la razón por la que las tiendas al detalle están desapareciendo y a la vez siendo obligadas a cambiar su formato a fin de sobrevivir.

El autoservicio, además de dar promociones y precios bajos todos los días, lo que ha hecho es establecer nuevos servicios dentro del establecimiento. Se han pretendido dos cosas:

- Que el autoservicio no se use exclusivamente para hacer las compras
- Que en el autoservicio se pueda hacer la compra de todos los artículos que requerimos.

Las grandes superficies que están bajo el formato de "one stop shopping" -esto es, un punto de compra para la mayor parte de los artículos- presentan la característica de competir con una gran cantidad de otros comercios en diferentes ramas que hace unos años no competían entre sí, sino que se complementaban. Por ejemplo, conformaban juntos una "esquina comercial" donde estaban la carnicería, el zapatero, el almacén, la panadería, el verdulero, la mercería... El formato supermercado cambia el hábito de compra y se inserta en las condiciones de vida de la gente, que cada vez tiene menos tiempo para dedicarle a las compras.

Definitivamente el autoservicio es el que mayor beneficio trae al consumidor, es por esto que este formato de negocios ha proliferado en el mercado convirtiendo a la industria en altamente competitiva, compitiendo

por adquirir nuevos clientes y por ofrecerles a los mismos una experiencia inolvidable.

1.2.3 Comportamiento del Consumidor.

En años pasados Ecuador se ha caracterizado por ser un País de consumidores familiarizados en gran medida con la compra al menudeo de productos básicos para el consumo, los cuales generalmente se obtenían de las tiendas cercanas a sus urbanizaciones.

La relación consumidor-tendero hacía que la persona se sienta familiarizada al momento de realizar la compra por lo que el hacerlo constituía no solo el proceso comercial sino también el hecho de sentir el calor humano brindado por el dueño de la tienda. (Llamada Canal Tradicional de Venta).

Con el pasar de los años se ha presentado un nuevo lugar de compra llamado “Canal Moderno” en el cual el concepto de tienda ha cambiado, se han implementado equipos tecnológicos, así como técnicas de marketing y publicidad para lograr que los consumidores experimenten una nueva experiencia al momento de realizar sus compras.

Este nuevo canal no solo se ha preocupado de cubrir las necesidades alimenticias de las personas, si no que ha ampliado su concepto más allá, llegando a incluir entre sus productos algunas variedades que incluyen ropa, comida preparada, libros, entre otros. Se desarrolla el merchandising

fundamental, ya que se ofrecen a los clientes almacenes limpios, y muy bien organizados en cualquier momento del día.

La acogida de este nuevo concepto de ventas, ha hecho que proliferen el concepto de MINIS autoservicios, parten del mismo concepto del canal moderno, pero tienen la característica de ser más pequeños, acogedores y cercanos a las urbanizaciones, opción que ha hecho que las personas cambien en cierta medida sus hábitos de consumo, al no acudir a una tienda cercana sino al autoservicio más cercano a su barrio ó ciudadela.

Esto sumado a los distintos beneficios que ofrecen los autoservicios como promociones, ha hecho que el consumidor tenga opciones al momento de elegir donde realizar sus compras.

Su Tiendita quiere analizar los efectos que tendría el cambiar el concepto por medio del cual se ha manejado durante todo este tiempo (Canal Tradicional), a Canal Moderno, sin dejar de satisfacer a los clientes que han sido fieles durante estos años, y a la vez ganar un nuevo segmento de mercado, de aquellas nuevas generaciones que tienen un concepto moderno de consumismo.

1.2.4 Análisis de la Competencia

En Ecuador se cuenta con algunas cadenas de Autoservicios que han tenido un crecimiento importante dentro de los últimos años. En el siguiente

cuadro se detallan los principales autoservicios del país con el correspondiente número de locales con que cuenta cada uno de ellos:

CUADRO I: Número de Autoservicios en Ecuador

Local	No
Tía	115
Supermaxi	28
Megamaxi	10
Akí	31
Gran Akí	9
Mi Comisariato*	29
Hipermarket	12
Avícola Fernández	5
Magda Espinoza	5
Sta. María**	13

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Las dos cadenas más importantes de Autoservicios son: Corporación Favorita, conocida comercialmente como **Supermaxi** y Corporación el Rosado cuyo nombre comercial es **Mi Comisariato**.

Corporación Favorita con 28 locales de Supermaxi y 10 locales de Megamaxi, inicialmente creados para satisfacer a un nivel socioeconómico medio-alto, poco a poco se ha dirigido hacia otro segmento introduciendo un nuevo concepto con los locales “AKI” (31 locales) y “Gran Akí” (9 locales), que están dirigidos a un segmento medio bajo, y ubicados en zonas de un sector más popular.

También cabe mencionar otros autoservicios que han tenido relevancia y han ido creciendo como son Mega Santa María (13 locales), Magda Espinoza (5 locales), Avícola Fernández (5 locales), Devies Corp y Cohervi.

Corporación el Rosado al igual que su principal competidor, ha incursionado en varios segmentos de mercado con sus conceptos: Mi Comisariato y Minis (29 locales) e Hipermarkets (12 locales: que resume varios conceptos en un solo lugar).

Del **Cuadro I** se puede observar que la cadena **Tía** es la que mayor número de locales tiene a nivel nacional, esta cadena ha crecido considerablemente abarcando preferentemente el sector medio bajo, sin perder su concepto de autoservicio ha logrado posesionarse en el gusto del consumidor como un lugar familiar y económico donde realizar las compras.

De los locales mencionados anteriormente **Tía** cuenta con 4 comerciales en la Provincia del Oro (Machala, El Guabo, Santa Rosa y **Pasaje**), y **Supermaxi** con un local Akí en la ciudad de Pasaje, que serían inicialmente la competencia directa de **Su Tiendita**. Cabe mencionar que estas sucursales a pesar de ser Autoservicios tienen más bien un enfoque popular que es lo que normalmente caracteriza a estas cadenas.

FIGURA I: Tía en la ciudad de Pasaje



Fuente: Página de Tiendas Industriales Asociadas Tía.

En general las cadenas de supermercados han encontrado una fórmula de crecimiento y expansión incluyendo más tiendas tipo autoservicios con formatos orientados a los estratos socioeconómicos más bajos y hacia las ciudades donde el tamaño de la población es menor.

1.2.5 Tecnologías Utilizadas (Variables críticas requeridas para el montaje de un autoservicio).

Un almacén que decide adoptar el sistema de venta por “Autoservicio” debe reunir las siguientes características:

- a) **El equipo:** Este consiste en estanterías, góndolas y exhibidores a las que el público tiene libre acceso. No existen, en consecuencia, mostradores u otras barreras que impidan dicho acceso. Existen además máquinas registradoras de pago a la salida.
- b) **Despliegue y exhibición:** Los productos deben estar adecuadamente exhibidos a la vista del público, adecuadamente pre-empacados, con precios prefijados y con toda la información requerida para que el cliente haga la decisión de compra por sí mismo.
- c) **El servicio al cliente:** Aunque el cliente se atiende a sí mismo, ello exige sin embargo, que se creen las condiciones que hagan esto posible. Para ello se requiere: fácil acceso a la mercancía, facilidad de tomarla, información impresa sobre el producto mismo, o sobre el estante o góndola, y la disponibilidad de rápida asesoría de compras si fuere necesario.
- d) **El pago de la mercancía:** El pago de la mercancía se efectúa en su totalidad a la salida, en máquinas registradoras colocadas en pequeños mostradores convenientemente ubicados.
- e) **Las utilidades operativas:** La idea básica del Autoservicio es la llamada Del "LOW MARGINAPPROACH". El detallista reduce el precio del producto, sacrifica parte de su margen bruto de utilidad, pero espera

compensar con el incremento en ventas y una mayor rotación de sus inventarios. Decimos entonces, que de una parte el detallista sacrifica utilidades, pero de la otra, el cliente sacrifica servicio y atención, atendiéndose a sí mismo.

f) Las marcas y el pre-empacado. Ya dijimos que no sería posible establecer un sistema eficiente de venta por Autoservicio si las mercancías no se pudieran fácilmente identificar con sus marcas y no estuvieran debidamente pre-empacadas. Las marcas constituyen garantía de calidad, agilizan la compra, protegen contra el fraude, unifican los precios a través de las categorías de productos, son el símbolo y la imagen del producto y el fabricante y permiten poder prescindir de alguien que esté en cada caso identificando los productos. El pre-empacado, a su vez, además de ejercer también su acción identificadora, sirve de herramienta de información, lleva las instrucciones de uso del producto, su contenido, precio y notas de prevención, de ser ello necesario.

g) La productividad de la mano de obra: Uno de los mayores beneficios Del Autoservicio es el hecho de que permite la movilización de un gran volumen de productos con un mínimo de esfuerzo laboral. La mano de obra se destina a actividades más productivas tales como: control de los inventarios, presentación adecuada de los POPs, la asesoría disponible a la clientela en caso de ser necesaria

Los anteriores conceptos varían lógicamente según el tamaño del autoservicio, las líneas que se ofrezcan, y la sofisticación que se quiera dar al establecimiento.

CAPITULO II

ESTUDIO ORGANIZACIONAL ACTUAL

2.1 MICRO ENTORNO

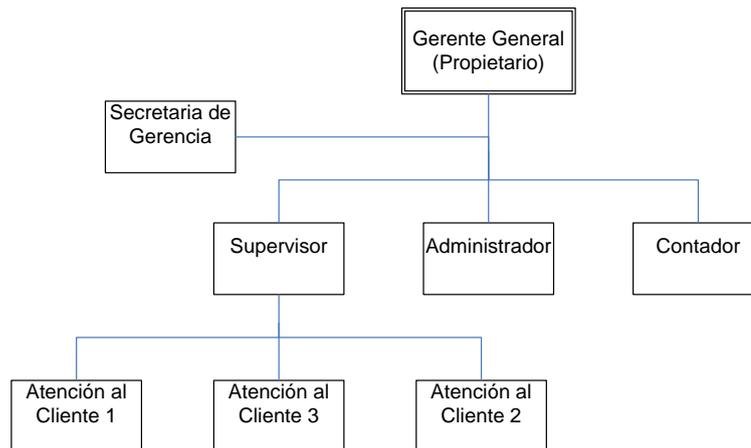
2.1.1 Misión y Visión de la Empresa.

Actualmente Su Tiendita no cuenta con una misión y visión.

2.1.2 Esquema organizacional del negocio

En el siguiente cuadro se especifica el esquema actual del negocio y los diferentes empleados y cargos que forman parte del mismo.

CUADRO II: Organigrama “Su Tiendita” Actual.



Elaborado por: G. Aguilar; J. Arcentales

El negocio se encuentra constituido en un organigrama sencillo, cuyo propietario fundador es el Gerente General, el mismo que se encarga del control de los activos del negocio así como también del flujo de efectivo del mismo.

El Gerente también se encarga de tomar las decisiones de contratación y despido del personal o de compra de materiales y equipos, además atiende personalmente a clientes y realiza cuentas y cobros. Bajo su dirección se encuentra la Secretaria de Gerencia quien se encarga del archivo, facturación y organización general de todos los documentos que ingresan al negocio.

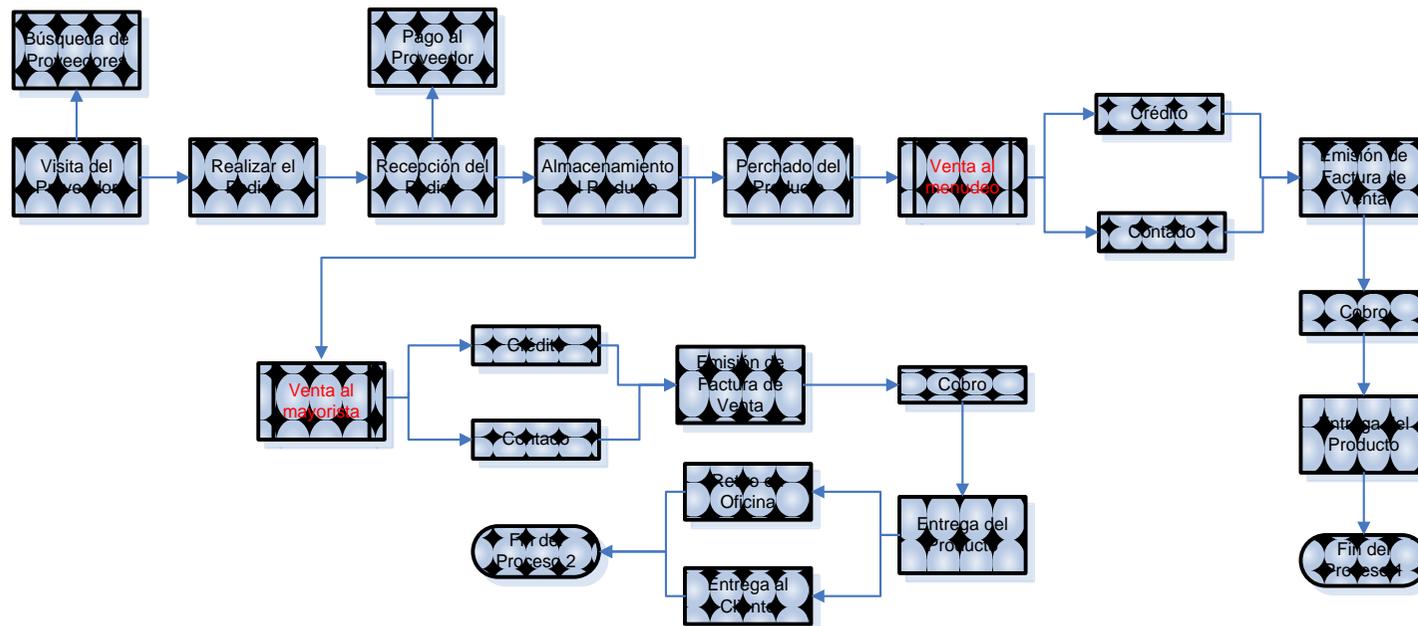
El administrador (hijo del propietario) es la persona a cargo del negocio en la ausencia del gerente general, se encarga de velar que los respectivos procesos implementados en el comercial se cumplan, asigna tareas a los empleados del local, realiza pedidos y pago a los proveedores, además de atender a los clientes, realizar cuentas y cobros.

El supervisor (esposa del propietario) se encuentra directamente ligado a vigilar las funciones de las tres personas de servicio al cliente que tiene a su cargo, esta persona también realiza labores de atención al cliente, realiza cuentas y cobros.

Los empleados o ayudantes son personas contratadas que no tienen ningún vínculo familiar con el propietario, estas personas atienden a los clientes, ayudan a la recepción de mercadería en bodega y a la entrega de la misma cuando se trata de entregarlas directamente al comprador (por lo general distribuidor o mayorista de la zona que compra mercadería en grandes cantidades) además se encargan del perchado del producto y de la limpieza del local.

2.1.3 Logística del Negocio

CUADRO III: Flujo Actual de Procesos en Departamentos.



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales.

El proceso de comercialización inicia con la búsqueda de proveedores, una vez que se tienen diferentes alternativas, se comparan los precios y se escoge la mejor opción, se procede a contactar al proveedor para que realice una visita para despejar dudas y acordar tiempos de entrega, días de créditos, etc.

La mercadería se la recibe en las bodegas del comercial y en ese momento el administrador gira un cheque al proveedor por el tiempo acordado, el producto es almacenado para posteriormente ser colocado en las perchas y estar disponible para la venta.

Existen 2 tipos de ventas según el monto de compra; venta al menudeo y venta al por mayor. En las ventas al menudeo se despachan productos que están en las perchas y en las ventas al por mayor se realizan con productos que se encuentran almacenados en las bodegas. En ambos casos se procede a elaborar la factura y el cobro al contado o crédito en el tiempo acordado verbalmente con el cliente, en unos casos los pagos los realizan semanal y otros quincenalmente. Se procede a elaborar las facturas y respectivo cobro de las mismas.

En el caso de las ventas a mayoristas el cobro se realiza al contado o a crédito, al igual que las ventas al menudeo los plazos varían de una semana a quince días previo acuerdo verbal con el cliente, se realiza la elaboración de la factura y se cobra.

La entrega del producto varía ya que algunos clientes retiran el producto al momento de realizar la compra y otros prefieren que se realice la entrega posteriormente.

2.1.4 Beneficios

Crédito al cliente

La venta se realiza al contado y a crédito, por lo general con clientes de muchos años de antigüedad. El plazo del crédito varía dependiendo del monto pero va desde 5 a 15 días.

Venta al por mayor y menor

Los productos se pueden vender al por mayor, siendo los clientes principales camaroneras y bananeras, además de otros negocios y los clientes de venta al menudeo son habitantes de la ciudad y trabajadores de fincas alejadas de la zona céntrica.

Precio bajo en comparación a otros negocios de la zona

La búsqueda de proveedores y la negociación al momento de realizar la compra de productos ha hecho que los precios que se ofrecen sean más atractivos que otros negocios de la zona.

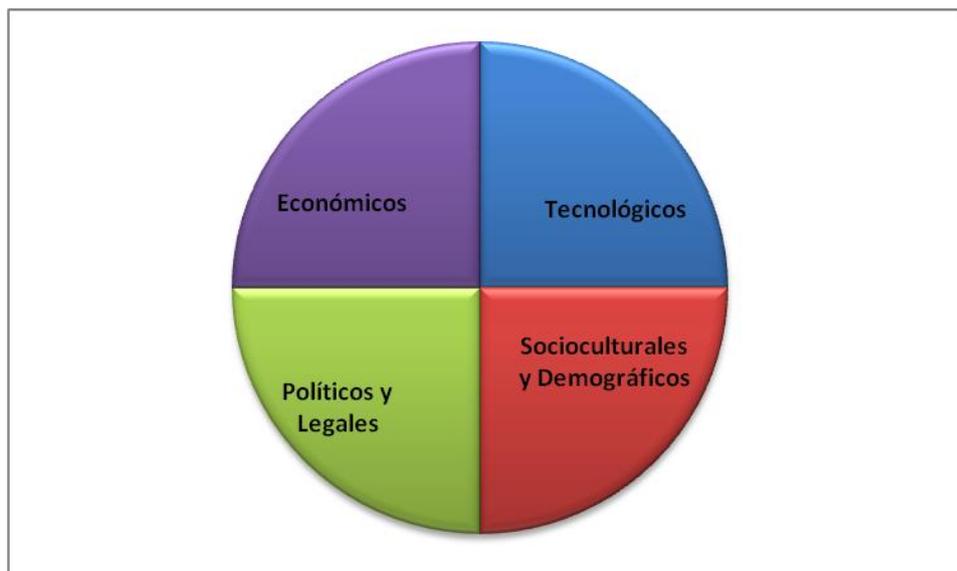
Atención personalizada (propietarios).

El negocio es atendido por los propietarios, debido a esto han logrado establecer una relación muy cercana con el cliente y Variedad de productos.

2.2 MACRO ENTORNO

Está compuesto por todas aquellas variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar, aunque, suelen ser muy poderosas y tienen un efecto decisivo sobre la organización. Los principales factores del Macroentorno se describen en el siguiente gráfico:

GRAFICO III: Factores del Macroentorno



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales.

2.2.1 Factores Económicos

De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPA), la economía del Ecuador revirtió la fuerte desaceleración que sufrió el 2009 (0,4%) y este año 2011 crecerá un 3,3%, gracias a un mayor precio del petróleo y una recuperación del consumo privado y del crédito doméstico**.

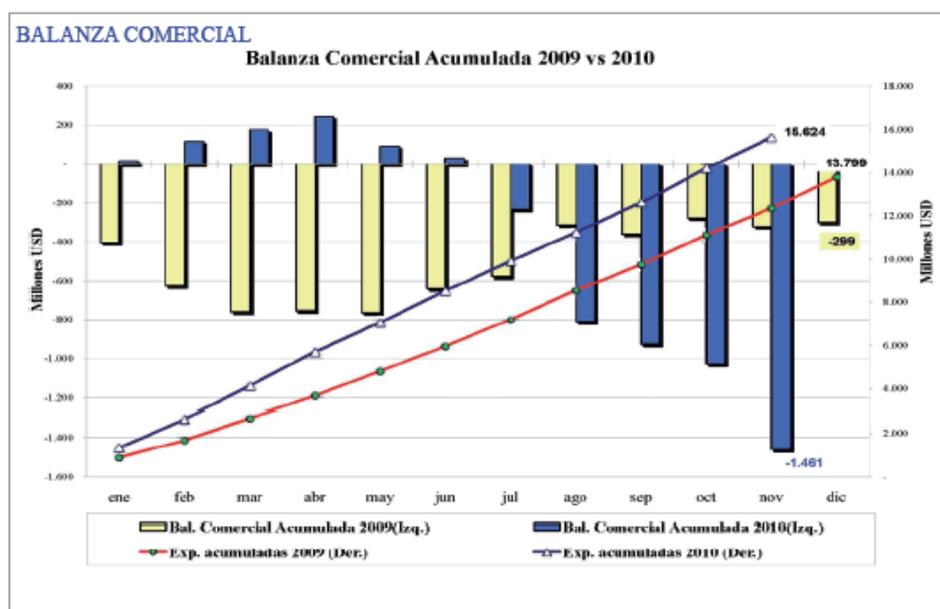
En este sentido, la industria de los supermercados gira alrededor de una estrategia de costos apalancada en el poder negociador sobre proveedores y en el control de los espacios comerciales. Sólo en un caso importante se identifica una estrategia de diferenciación mediante locales con mejor ambientación. En esta industria los márgenes comerciales oscilan de manera amplia entre el 10% y el 40%. Estas altas cifras explican el gran interés en seguir invirtiendo en este mercado por parte de los actuales actores, en gran parte debido a su exceso de liquidez producto de estos márgenes.

Por otro lado cabe mencionar que estas cadenas de autoservicios tienen una gran variedad de productos nacionales y extranjeros dentro de sus instalaciones para ofrecer a los clientes una mayor variedad, sin embargo el Gobierno actual desde sus inicios ha emprendido una campaña para valorizar los productos nacionales y darles una mayor cobertura, es así que algunos autoservicios han incursionado con las denominadas líneas blancas, que son productos con el nombre de la cadena, fabricados por proveedores nacionales.

Dentro de este contexto vale recalcar que la balanza comercial del Ecuador al término del año 2010 fue negativa dado que el país está importando más de lo que exporta, y a pesar de que muchos de los productos que se expenden en los autoservicios son nacionales, la mayoría de ellos son importados y envasados en Ecuador bajo el nombre de marcas nacionales.

**www.cesla.com

FIGURA II: Balanza Comercial Ecuador (2009vs 2010)



Fuente: Banco Central del Ecuador.

En cuanto a la canasta básica, El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC informó que el pasado noviembre en Machala, se cotizó en

524,96 dólares ubicando a la ciudad en el puesto número 7 entre 8 capitales provinciales en donde se hizo un estudio sobre la inflación.

FIGURA III: Canasta Básica Familiar



Fuente: <http://www.orenses.net>

Acerca de la canasta vital, el organismo estableció que el mes pasado, en la capital Orense el valor llegó a los, 389,46 dólares poniendo a Machala en el puesto número 4 en esa categoría. En ambos casos, se detectó un incremento en el precio de las canastas. En la básica la diferencia entre octubre y noviembre es de 4,04 dólares y en la vital –entre esos meses- es de 1,09 dólares.

El INEC en su informe señaló que el mes anterior –en la canasta básica- Cuenca sigue siendo la urbe más cara, pues allí costó 565,46 dólares; le siguen; Quito con 548,68 dólares; Esmeraldas con 546,17 dólares; Loja con

541,78 dólares; Guayaquil con 541,49 dólares; Manta con 527,24 dólares; Machala con 524,96 dólares y Ambato con 514,19 dólares.

Para la canasta vital, la ciudad más costosa fue Manta con 398,16 dólares; después, Cuenca con 393,12 dólares; Quito con 390,90 dólares; Machala con 389,46 dólares; Esmeraldas con 387,82 dólares; Guayaquil con 387,66 dólares; Loja con 383,84 dólares; y Ambato con 372,08 dólares.

2.2.2 Factores Tecnológicos

La era de la tecnología ha hecho que muchos negocios evolucionen en sus distintas áreas, de este modo la automatización de los procesos, es necesaria para facilitar el control de las acciones operativas y agilizar soluciones para cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar, tanto para el vendedor, como para el cliente en los diversos tipos de negocios.

El cambio de las cadenas tradicionales de abastecimiento de víveres a las cadenas modernas, ha hecho que los negocios de autoservicios evolucionen en sus tecnologías y se ha desarrollado una nueva forma de relación entre el comerciante y el consumidor, configurando entornos de interacción en los que se desarrollan las relaciones de intercambio.

Un autoservicio tiene que contar con espacios físicos agradables que permitan el libre tránsito de los consumidores y la adecuada ubicación de los

productos en percha, de acuerdo a las nuevas teorías de marketing que cada vez se especializan más en crear un entorno apropiado para incentivar la compra.

A todo esto se suma la era de la información que avanza a pasos agigantados, en lo que a tecnología se refiere. Un canal moderno debe contar con los implementos necesarios para estar a la vanguardia y atraer a las nuevas generaciones que se identifican con estos cambios.

Entre los principales cambios físicos y tecnológicos a los que se deben adaptar los canales modernos de autoservicios se encuentran:

Los carritos: una forma de almacenamiento para que el cliente pueda almacenar todo aquello que está adquiriendo para llevar

Las perchas: que deben ser las apropiadas en cuanto al número de pisos, para que la vista de los productos en las mismas sea agradable y atractiva al consumidor.

Los computadores: inicialmente los autoservicios facturaban con cajas registradoras, hoy computadores más sofisticados han ido reemplazándolas, dando de esta manera una mejor imagen, sumado a los sistemas informáticos apropiados para su funcionamiento.

Lectores de códigos de Barra: es fundamental que los autoservicios cuenten con estos lectores para facilitar la marcación rápida y correcta de los

respectivos productos, los cuales se encuentran bien diferenciados por códigos que son puestos por los propios proveedores de los mismos, ya que ellos también han tenido que adaptarse a los nuevos cambios en la tecnología

Sistemas de Información Integrados: el autoservicio se debe preocupar por la adquisición de un software que no solo le permita realizar el proceso final de facturación, si no que sea un sistema integrado que controle toda la actividad del negocio, esto es que involucre todas las áreas desde bodega hasta la comercialización final y todo el proceso que ello involucra.

Sistemas de Seguridad: dado que el esquema del canal moderno es permitir que el comprador transite libremente por los pasillos del negocio para poder tomar la decisión final de compra, es necesario con un sistema de seguridad que permita el control de la entrada y salida de personas del almacén, siempre y cuando esto no sea incomodo para el usuario final. En general los avances tecnológicos se hacen imprescindibles para la puesta en marcha de un negocio de este tipo, por lo que la implementación de los mismos se ha convertido en una necesidad que además lograr dar una imagen moderna y atractiva al consumidor, beneficia a quienes los utilizan

2.2.3 Factores Políticos y Legales.

Su Tiendita es una empresa legalmente constituida como persona jurídica, cuya fecha de inicio de actividades empieza el 01/01/1997.

Actualmente los empleados del local no están afiliados o regularizados mediante contrato siendo necesario plantear una estructura de contratación de personal.

2.2.4 Factores Socio-Culturales y Demográficos.

Los consumidores que realizan compras para el hogar son hombres y mujeres de 18 años en adelante, personas de clase social media baja y baja, cabe tomar en consideración que gran parte de la población del cantón pasaje pertenece a esta clase social. Este grupo al momento de decidir una compra se guían por el precio de los productos, realizan sus compras diarias o semanalmente esto porque compran lo estrictamente necesario.

Aunque el negocio brinde una gran variedad de productos y el servicio sea personalizado esto puede mejorar porque la estructura del local hace que el cliente no se sienta 100% satisfecho del servicio recibido, realizando las adecuaciones e instruyendo al personal sobre un enfoque de servicio personalizado se podría lograr un nivel más alto de satisfacción en los clientes y con esto reposicionaríamos el negocio en la mente de los consumidores actuales atrayendo nuevos consumidores.

2.3 DESCRIPCION DEL LUGAR

2.3.1 Ubicación del Comercial

Su Tiendita se encuentra ubicada en la ciudad de Pasaje, Provincia del Oro, en el casco comercial de la ciudad a pocos metros del mercado Central.

2.3.2 Descripción del Área

El terreno de forma de polígono irregular cuenta con un área de 200m² destacándose tres divisiones del mismo:

FIGURA IV: Entrada principal de “Su Tiendita”



Fuente: G.Aguilar; J. Arcentales

Donde se encuentra el mostrador en la cual se encuentra la persona que atiende directamente al cliente y se encarga de realizar la venta.

A los lados del mostrador hay dos perchas de 6 pisos en las que se exhiben productos de primera necesidad a la vista de los clientes y se han ubicado por medio de ganchos productos cuyo material permite su colocación mediante esta manera.

FIGURA V: Bodega de “Su Tiendita”



Fuente: G. Aguilar; J. Arcentales

De 120 metros cuadrados respectivamente son utilizadas como bodega de los productos al granel, los cuales van rotando dependiendo de la venta que se realice de los mismos.

Aquí cabe destacar que no solo existe la venta al por menor directa desde el mostrador hacia el cliente, también se realizan ventas con entregas directas en las oficinas del cliente, ó a su vez, este se encarga de retirarlos en las instalaciones del comercial.

2.3.3 Software y Equipos que posee

Actualmente no existen programas que realicen un control de Inventario y/o facturación; Las ventas se realizan de manera manual y se registra lo vendido al final del día de venta.

El comercial al manejarse como una tienda tradicional, no posee equipos especializados para un autoservicio, ó equipos de oficina ya que no tiene una persona encargada de el control de Inventario y Facturación. Se maneja con implementos básicos de venta, como calculadoras y libros de registros de control manual. Entre los equipos que se pueden destacar posee el negocio se tienen:

CUADRO IV: Equipos que posee

Cantidad	Equipo
3	Balanzas
2	Perchas de producto
1	Mostrador
3	Refrigeradoras

Fuente: G.Aguilar; J. Arcentales

Como se observa en el cuadro IV son pocos los equipos que poseen, los mismos que no pueden formar parte de la reestructuración por que están deteriorados y no se adaptarían a la nueva imagen del negocio.

CAPITULO III

PLAN DE MARKETING Y PROMOCION

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing, documento previo a una inversión. En nuestro proyecto de restructuración de “Su Tiendita” desarrollaremos un plan de marketing revisando paso a paso todos los factores que intervienen en la propuesta y desarrollo del nuevo negocio.

La encuesta es el medio que nos ayudara a realizar un análisis mas profundo de los clientes potenciales y actuales, en la misma se incluyen variables como gustos, preferencias, ingresos, etc. las cuales influyen de manera importante en la decisión de compra, esto podrá darnos una idea más clara acerca del mercado objetivo buscando aplicar las herramientas correctas para obtener un impacto positivo.

Con los resultados obtenidos en la encuesta podremos guiarnos acerca de las técnicas de marketing a utilizar que harán que la propuesta sea

atractiva para los clientes potenciales que queremos captar y a la vez poder mantener a los actuales ya que están muy familiarizados con el formato tipo tienda. Ofreciendo al cliente cambiar la forma de hacer sus compras transformándolo en un momento placentero. Todo esto hará de nuestro proyecto un éxito, lo cual resultado que se vera reflejado en los estados financieros de la empresa.

3.1 INVESTIGACION DE MERCADO.

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

Los objetivos de la investigación se pueden dividir en tres:

Objetivo social: Satisfacer las necesidades del cliente, ya sea mediante un bien o servicio requerido, es decir, que el producto o servicio cumpla con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado.

Objetivo económico: Determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio y, así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.

Objetivo administrativo: Ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.

3.1.1 Justificación de la Investigación

En vista de que **Su Tiendita** se ha manejado durante todos estos años como un canal Tradicional (ó tienda tradicional), las clientes que acuden a realizar sus compras en este establecimiento tienen una visión conceptual de visitar un lugar familiar en el que además de realizar una compra tienen un contacto directo con el dueño del negocio, y opciones que van desde la compra al contado hasta el denominado “Fío” en el lugar visitado, por lo cual es necesario determinar cuáles son los factores que motivan a alguien a entrar a un supermercado y realizar la compra.

La investigación determinará la percepción que tienen los consumidores del cambio de imagen que se quiere realizar del comercial y las estrategias más adecuadas que vamos a utilizar para que este cambio no afecte las características mas relevantes del negocio que han hecho que las personas se familiaricen con el mismo.

Además, cabe recordar que **Su Tiendita**, no solo se maneja con clientes tradicionales que compran mercadería para uso ó consumo personal, sino que también vende a mayoristas, personas que compran productos en una mayor proporción.

3.1.2 Objetivos de la Investigación

- Determinar la resistencia al cambio que tendrán los consumidores habituales del negocio

- Determinar cuáles son los factores de motivación que los clientes actuales tienen por ser su preferido y el impacto que causaría en ellos el nuevo modelo de negocio que se quiere establecer en el negocio cambiando su estructura de “Canal Tradicional” a “Canal Moderno”

- Evaluar los gustos y preferencias de los clientes con respecto a la ubicación de los productos en la percha.

- Determinar las estrategias a utilizar para que el giro o cambio de negocio no afecte los ingresos sino al contrario aprovechar el cambio para mejorar imagen del negocio brindando un mejor servicio, motivando la compra dando como resultado un incremento en las ventas y en el número de clientes.

Establecer cuáles son la razones por la que el mercado objetivo no realiza sus compras en Su Tiendita, porque prefieren hacerlo en otros negocios y que los motivaría a cambiar su opinión.

3.1.3 Diseño de la investigación

Una vez determinados los objetivos de la investigación a realizar, procederemos a realizar la investigación a la población de la ciudad de Pasaje, siendo nuestro mercado objetivo las personas en edad de consumo (De 18 años en adelante), para lo cual se tomará una muestra de la población en mención.

3.1.4 Especificación de las variables

Evaluar si la reestructuración del negocio y aplicando las estrategias de marketing hará que se mantengan los clientes habituales y permitirán captar a nuevos consumidores.

3.1.5 Obtención de la información

Las encuestas se realizarán de manera personal en la ciudad de Pasaje, se procederá a elaborar una pregunta filtro u objetivo que nos permitirá enfocarnos en el tipo de mercado que se desea investigar, tomando una muestra de la población.

3.1.6 Selección y tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la fórmula de muestreo aleatorio simple, para ello es necesario determinar ciertos parámetros que serán de utilidad en el cálculo:

- Población N: el número de entes en los cuales se desea realizar el muestreo
- Tamaño de la muestra n: es la incógnita que se quiere encontrar.

- Nivel de confianza (z): corresponde al porcentaje de datos abarcados estableciendo el 95%, que en la tabla de la distribución normal equivale a un valor de $z=1,96$
- Margen de error permitido e: es el error máximo que se puede permitir al tomar una muestra de tamaño n. Este error se lo ha definido con un margen del 5%.
- Porcentaje (Ocurrencia/No Ocurrencia)- (P/Q): es la probabilidad de ocurrencia de un evento que se desea ocurra a favor del negocio (P) vs. La probabilidad de que esto no ocurra (Q), En vista de que la encuesta se realizará sobre varios aspectos y que los valores tenderán a ser varios, en estos casos se considera una probabilidad de ocurrencia igual es decir el 50% para ambas.

Debido a que estamos trabajando con una población finita utilizaremos la formula que se detalla a continuación de la cual ya se han indicado que significa cada uno de los parámetros que son utilizados.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Realizando los cálculos con la formula y parámetros establecidos se tiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 \times (0,5 \times 0,5) \times (64.900)}{(0,05)^2 (64.900 - 1) + (1,96)^2 \times (0,5 \times 0,5)}$$

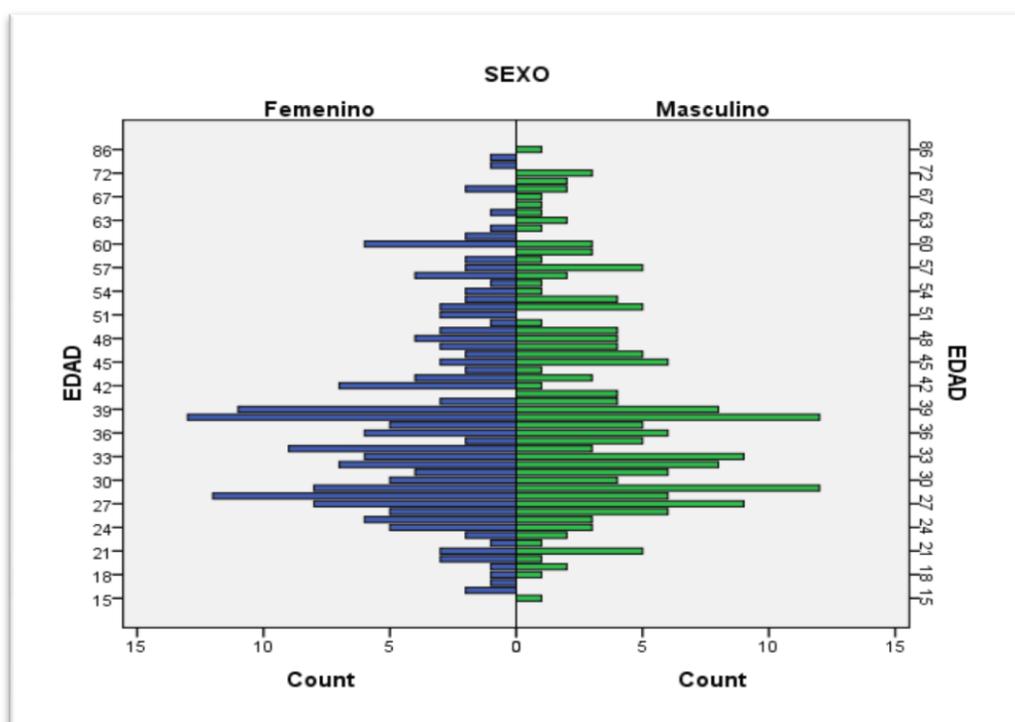
Por lo tanto $n \cong 385$

3.1.7 Resultados de la Investigación de Mercados.

A continuación se presentarán los resultados de la encuesta realizada en la ciudad de Pasaje (ANEXO I), en ella se detallarán los resultados obtenidos en cada una de las variables que consideramos de interés investigar para determinar en primera instancia la adaptación al cambio de nuestros clientes actuales.

Los resultados se presentan gráficamente y por medio de tablas de frecuencias identificando el porcentaje que ha tenido cada pregunta y el número de casos correspondiente a cada respuesta posible.

GRAFICO IV: Edad y Sexo



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

TABLA I: Porcentaje de casos por Género y Edad

EDAD * SEXO Crosstabulation					EDAD * SEXO Crosstabulation				
EDAD		SEXO		Total	EDAD		SEXO		Total
		Femenino	Masculino				Femenino	Masculino	
15	Count	0	1	1	45	Count	3	6	9
	% of Total	,0%	,3%	,3%		% of Total	,8%	1,6%	2,3%
16	Count	2	0	2	46	Count	2	5	7
	% of Total	,5%	,0%	,5%		% of Total	,5%	1,3%	1,8%
17	Count	1	0	1	47	Count	3	4	7
	% of Total	,3%	,0%	,3%		% of Total	,8%	1,0%	1,8%
18	Count	1	1	2	48	Count	4	4	8
	% of Total	,3%	,3%	,5%		% of Total	1,0%	1,0%	2,1%
19	Count	1	2	3	49	Count	3	4	7
	% of Total	,3%	,5%	,8%		% of Total	,8%	1,0%	1,8%
20	Count	3	1	4	50	Count	1	1	2
	% of Total	,8%	,3%	1,0%		% of Total	,3%	,3%	,5%
21	Count	3	5	8	51	Count	3	0	3
	% of Total	,8%	1,3%	2,1%		% of Total	,8%	,0%	,8%
22	Count	1	1	2	52	Count	3	5	8
	% of Total	,3%	,3%	,5%		% of Total	,8%	1,3%	2,1%
23	Count	2	2	4	53	Count	2	4	6
	% of Total	,5%	,5%	1,0%		% of Total	,5%	1,0%	1,6%
24	Count	5	3	8	54	Count	2	1	3
	% of Total	1,3%	,8%	2,1%		% of Total	,5%	,3%	,8%
25	Count	6	3	9	55	Count	1	1	2
	% of Total	1,6%	,8%	2,3%		% of Total	,3%	,3%	,5%
26	Count	5	6	11	56	Count	4	2	6
	% of Total	1,3%	1,6%	2,9%		% of Total	1,0%	,5%	1,6%
27	Count	8	9	17	57	Count	2	5	7
	% of Total	2,1%	2,3%	4,4%		% of Total	,5%	1,3%	1,8%
28	Count	12	6	18	58	Count	2	1	3
	% of Total	3,1%	1,6%	4,7%		% of Total	,5%	,3%	,8%
29	Count	8	12	20	59	Count	0	3	3
	% of Total	2,1%	3,1%	5,2%		% of Total	,0%	,8%	,8%
30	Count	5	4	9	60	Count	6	3	9
	% of Total	1,3%	1,0%	2,3%		% of Total	1,6%	,8%	2,3%
31	Count	4	6	10	61	Count	2	0	2
	% of Total	1,0%	1,6%	2,6%		% of Total	,5%	,0%	,5%
32	Count	7	8	15	62	Count	1	1	2
	% of Total	1,8%	2,1%	3,9%		% of Total	,3%	,3%	,5%
33	Count	6	9	15	63	Count	0	2	2
	% of Total	1,6%	2,3%	3,9%		% of Total	,0%	,5%	,5%
34	Count	9	3	12	64	Count	1	1	2
	% of Total	2,3%	,8%	3,1%		% of Total	,3%	,3%	,5%
35	Count	2	5	7	65	Count	0	1	1
	% of Total	,5%	1,3%	1,8%		% of Total	,0%	,3%	,3%
36	Count	6	6	12	67	Count	0	1	1
	% of Total	1,6%	1,6%	3,1%		% of Total	,0%	,3%	,3%
37	Count	5	5	10	68	Count	2	2	4
	% of Total	1,3%	1,3%	2,6%		% of Total	,5%	,5%	1,0%
38	Count	13	12	25	70	Count	0	2	2
	% of Total	3,4%	3,1%	6,5%		% of Total	,0%	,5%	,5%
39	Count	11	8	19	72	Count	0	3	3
	% of Total	2,9%	2,1%	4,9%		% of Total	,0%	,8%	,8%
40	Count	3	4	7	80	Count	1	0	1
	% of Total	,8%	1,0%	1,8%		% of Total	,3%	,0%	,3%
41	Count	0	4	4	85	Count	1	0	1
	% of Total	,0%	1,0%	1,0%		% of Total	,3%	,0%	,3%
42	Count	7	1	8	86	Count	0	1	1
	% of Total	1,8%	,3%	2,1%		% of Total	,0%	,3%	,3%
43	Count	4	3	7		Count			
	% of Total	1,0%	,8%	1,8%		% of Total			
44	Count	2	1	3		Count			
	% of Total	,5%	,3%	,8%		% of Total			
						Count	191	194	385
						% of Total	49,6%	50,4%	100,0%

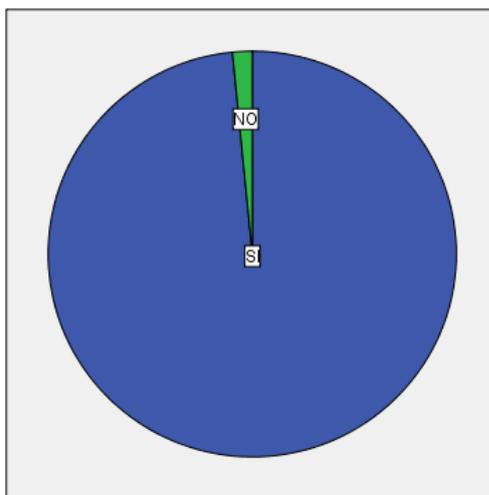
Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

Esta pregunta nos permitió determinar el sexo de la persona entrevistada, aquí se observa que 194 de los entrevistados fueron hombres y 191

mujeres, siendo un porcentaje del 50% de participación de cada uno. Las edades son muy variables en los entrevistados, van desde los 15 hasta los 86 años, pero aquellas que más frecuencia tienen son las comprendidas entre los 21 y 39 años para ambos generos y las personas de 52 años también.

GRAFICO V: Compra de Artículos de Primera Necesidad en el Hogar



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales
Fuente: SPSS

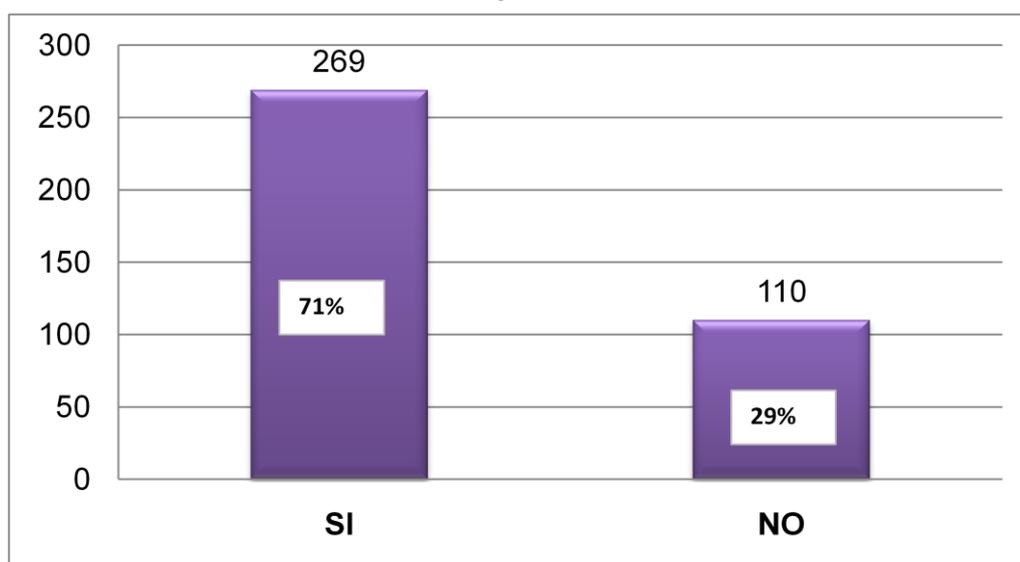
TABLA II: Porcentaje de casos: Compras en el Hogar

P1	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SI	379	98,4	98,4	98,4
NO	6	1,6	1,6	100,0
Total	385	100,0	100,0	

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales
Fuente: SPSS

Aquí se puede observar que de las 385 personas entrevistadas, 379 han realizado compras de artículos de primera necesidad en el hogar (98,4%) de la muestra tomada, por lo que el total de las preguntas se hará con las n=379 personas que nos pueden acercar a información real de las siguientes preguntas.

GRAFICO VI: Compras en “Su Tiendita”



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

TABLA III: Porcentaje de casos: Compras en “Su Tiendita”

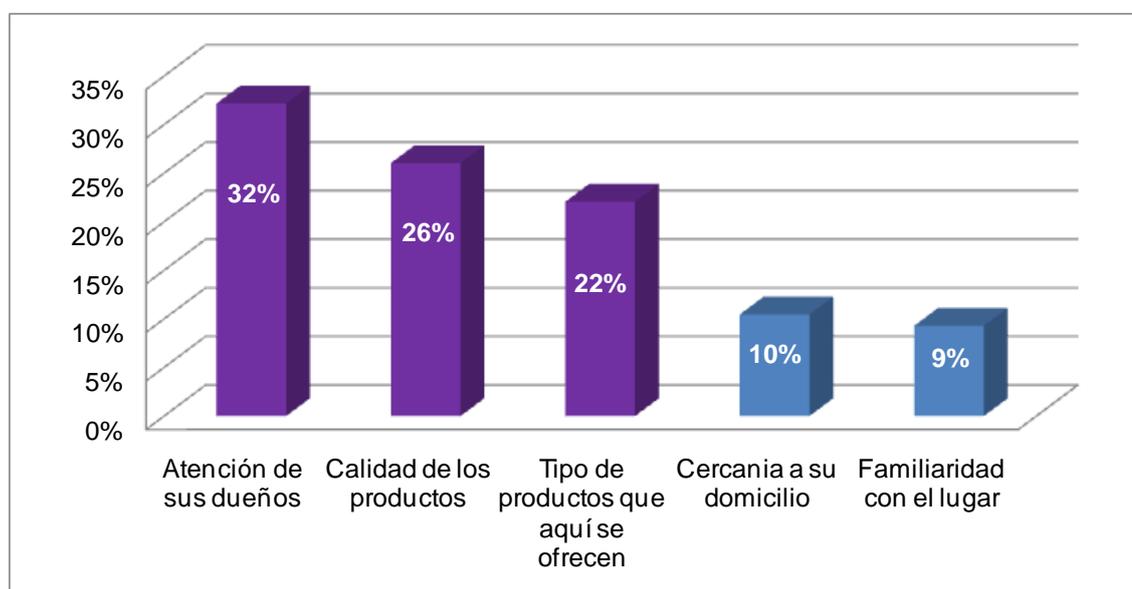
	P2	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	269	69,9	71,0	71,0
	NO	110	28,6	29,0	100,0
	Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0		

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

Esta pregunta nos permite determinar que tan conocido es “Su tiendita” entre las personas de Pasaje, en el gráfico y tabla se observa que el 71% (269), de las personas que realizan sus compras de primera necesidad han comprado en “Su tiendita”, un 29% no ha realizado compras en este lugar. En el caso de las 110 personas que pertenecen al 29% responderan las preguntas a partir de la número 6, donde nos enfocamos a investigar las razones de su decision.

GRAFICO VII: Lo que más le agrada de comprar en “Su Tiendita”



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

Para nuestro estudio cada uno de los atributos anteriores fue tratado como una variable individual que podía ser escogida ó no de acuerdo a lo que las personas entrevistadas indicaban les agradaba de comercial “Su Tiendita”, en el gráfico se ha agrupado el total que representó cada una como porcentaje y se puede observar que para las personas entrevistadas la Atención de sus dueños (32%), Calidad de los productos (26%) y Tipos de

productos que aquí se ofrecen (22%), fueron las características más escogidas. (n=269)

TABLA IV: Porcentaje de casos: Lo que más le agrada de comprar e en “Su Tiendita”

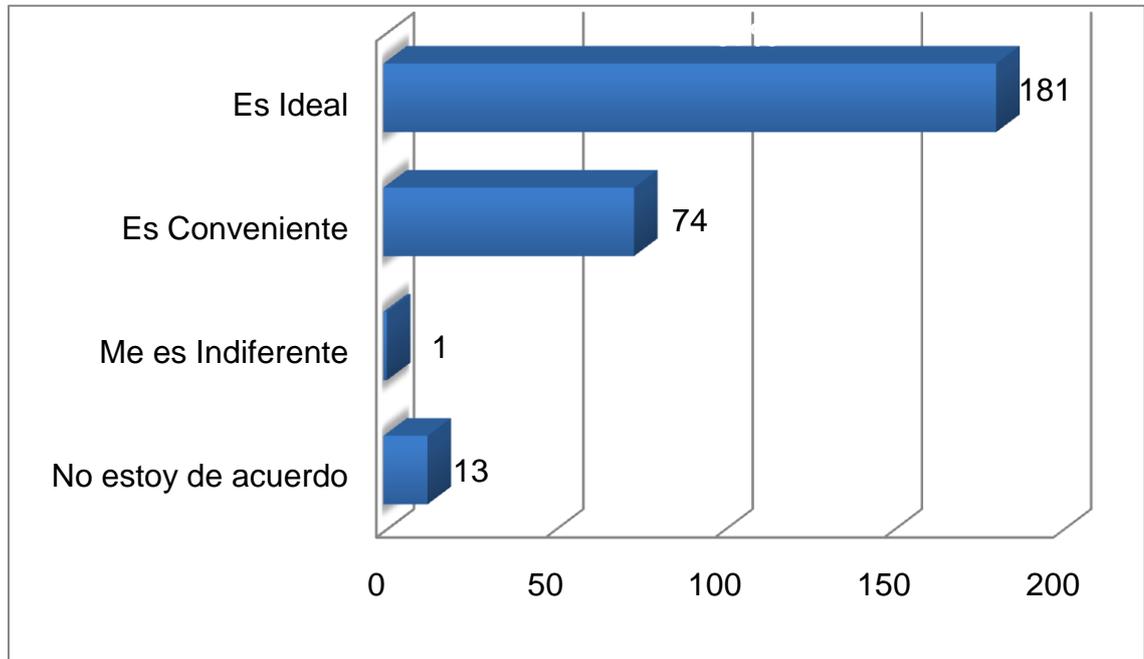
P31: Atención de sus dueños					P35: Cercanía a su domicilio						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO AGRADA	75	19,5	27,9	27,9	Valid	NO AGRADA	206	53,5	76,6	76,6
	AGRADA	194	50,4	72,1	100,0		AGRADA	63	16,4	23,4	100,0
	Total	269	69,9	100,0			Total	269	69,9	100,0	
Missing	0	6	1,6			Missing	0	6	1,6		
	1	110	28,6				1	110	28,6		
	Total	116	30,1				Total	116	30,1		
Total		385	100,0			Total		385	100,0		
P34: Calidad de los productos					P32: Familiaridad con el lugar						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO AGRADA	112	29,1	41,6	41,6	Valid	NO AGRADA	213	55,3	79,2	79,2
	AGRADA	157	40,8	58,4	100,0		AGRADA	56	14,5	20,8	100,0
	Total	269	69,9	100,0			Total	269	69,9	100,0	
Missing	0	6	1,6			Missing	0	6	1,6		
	1	110	28,6				1	110	28,6		
	Total	116	30,1				Total	116	30,1		
Total		385	100,0			Total		385	100,0		
P33: Tipos de Productos que aquí se ofrecen											
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO AGRADA	136	35,3	50,6	50,6						
	AGRADA	133	34,5	49,4	100,0						
	Total	269	69,9	100,0							
Missing	0	6	1,6								
	1	110	28,6								
	Total	116	30,1								
Total		385	100,0								

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

En la tabla IV se observa la frecuencia y porcentaje de participación de cada una de las variables tratadas de manera individual. Se observa que Atención de sus dueños tiene una frecuencia de respuesta de 194 (72,1% del total de la muestra), Calidad de Productos (157 correspondiente al 58,4%), Tipos de productos que aquí se ofrecen (133=49,4%), Cercanía a su domicilio (63=23,4%) y Familiaridad con el lugar (56=20,8%)

GRAFICO VIII: Opinión que tiene acerca de que “Su Tiendita” se convierta en un autoservicio



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

TABLA V: Porcentaje de casos: Opinión que tiene acerca de que “Su Tiendita” se convierta en un autoservicio

P4		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ES IDEAL	181	47,0	67,3	67,3
	ES CONVENIENTE	74	19,2	27,5	94,8
	ME ES INDIFERENTE	1	,3	,4	95,2
	NO ESTOY DE ACUERDO	13	3,4	4,8	100,0
	Total	269	69,9	100,0	
Missing	0	116	30,1		
Total		385	100,0		

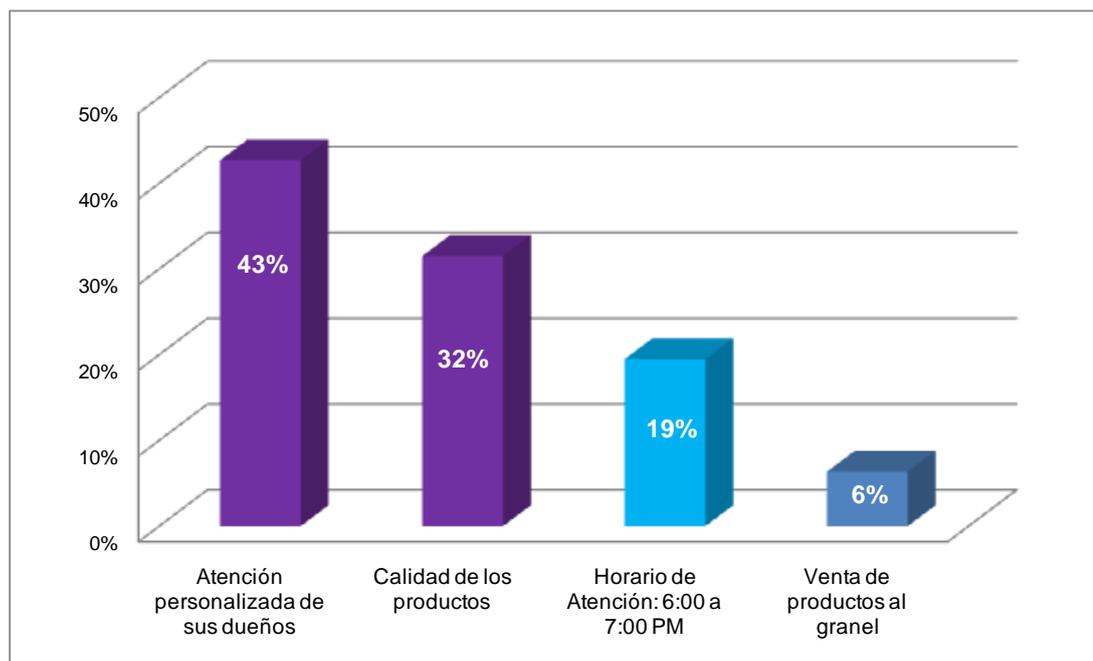
Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

El 67,3% de las personas que han comprado en “Su tiendita”, opinan que “Es Ideal”, que la tienda cambie su esquema de venta, 27,5% opina que es conveniente, siendo un menor porcentaje el de aquellos que no están de acuerdo con el cambio de imagen del negocio.

En la tabla anterior se observa que esta respuesta se ha trabajado sobre 269 casos que corresponden a las personas que dijeron haber comprado alguna vez en comercial “Su tiendita”.

GRAFICO IX: Características que le gustaría conserve “Su Tiendita”



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

En esta pregunta se hizo énfasis en preguntar a los entrevistados que han visitado “Su Tiendita” (n= 269), escojan de 4 características indicadas, dos que les gustaría conserve el comercial. El gráfico anterior presenta el

porcentaje que correspondió a cada variable, llevando las frecuencias al 100%, se observa que Atención Personalizada de sus dueños (43%) y Calidad de los productos (32%) fueron las más escogidas, sumando entre las dos 75%.

TABLA VI: Porcentaje de casos: Características que le gustaría conserve “Su Tiendita”

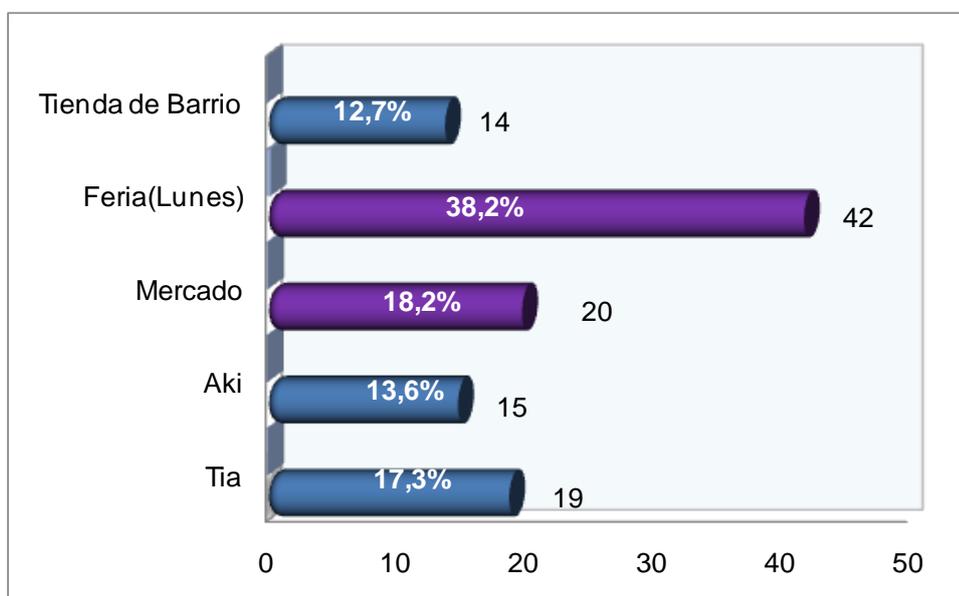
P51: Atención personalizada de sus dueños					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CARACTERISTICA NO ESCOGIDA	184	47,8	48,5	48,5
	CARACTERISTICA ESCOGIDA	195	50,6	51,5	100,0
	Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0		
P53: Calidad de los Productos					
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	CARACTERISTICA NO ESCOGIDA	235	61,0	62,0	62,0
	CARACTERISTICA ESCOGIDA	144	37,4	38,0	100,0
	Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0		
P54: Horario de Atención 6 a 7pm					
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	CARACTERISTICA NO ESCOGIDA	290	75,3	76,5	76,5
	CARACTERISTICA ESCOGIDA	89	23,1	23,5	100,0
	Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0		
P52: Ventas de productos al granel					
		Frequency	Percent	Percent	Percent
Valid	CARACTERISTICA NO ESCOGIDA	350	90,9	92,3	92,3
	CARACTERISTICA ESCOGIDA	29	7,5	7,7	100,0
	Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0		

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

Haciendo referencia a la tabla anterior en la cual se toma cada característica como una variable independiente y se observa la frecuencia y porcentaje que obtenido en cada una, y se ve el orden de las que más relevancia tuvieron de manera individual: Atención Personalizada de sus dueños (195), Calidad de los productos(144), Horario de Atención (89), Ventas de productos al Granel (29), es decir las personas se sienten motivadas a comprar en el comercial debido a la atención de sus dueños los cuales son conocidos por quienes acuden a ella.

GRAFICO X: Lugar habitual donde realiza las compras de la Canasta Básica.



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

TABLA VII: Porcentaje de casos: Lugar habitual donde realiza las compras de la Canasta Básica.

P6		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TIA	19	4,9	17,3	17,3
	AKI	15	3,9	13,6	30,9
	MERCADO	20	5,2	18,2	49,1
	FERIA(LUNES)	42	10,9	38,2	87,3
	TIENDA DE BARRIO	14	3,6	12,7	100,0
	Total	110	28,6	100,0	
Missing	0	275	71,4		
Total		385	100,0		

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

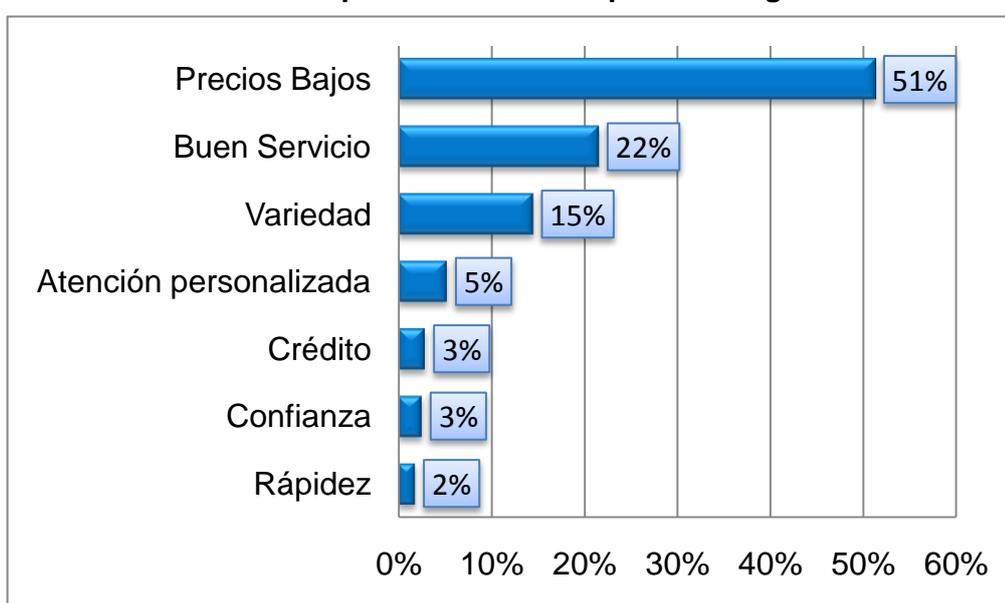
Fuente: SPSS

De las n=110 personas que no realizan las compras de su canasta básica en el lugar de estudio, se tiene que el 38,2% de ellas prefiere comprar en la Feria de los días Lunes que se da en la ciudad de Pasaje. Un 18,2% realiza las compras en el Mercado y 30,9% en autoservicios como Akí (13,6%) y Tía (17,3%), y el menor porcentaje de ellos 12,7% prefiere realizar sus compras en la tienda del barrio.

Como se observa en la tabla el 30,90% corresponde a las personas que realizan sus compras en el Mercado y la Tienda de Barrio, equivalentes a un 8,96% del 29% de personas que dijeron realizar las compras de su canasta básica en otros canales que no incluían a Su Tiendita.

En vista de que las personas que contestaron esta pregunta representa un 29% de la población investigada que no compra en “Su Tiendita”, se puede ver que estas personas tienden a comprar en lugares en los que consideran tendrán una mayor oferta como Ferias, Mercados y Tiendas de barrio, sin dejar de un lado a los dos autoservicios que existen en la ciudad cuyo porcentaje es muy cercano a las otras preferencias.

GRAFICO XI: Motivos por los cuales compra en el lugar mencionado



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

El gráfico anterior nos indica los porcentajes obtenidos en la Pregunta 7, en esta pregunta se le dieron al entrevistado 7 Motivos y que escoja aquellos que considera de mayor relevancia y por los cuales compra en el lugar mencionado. Sacando los porcentajes de las frecuencias que obtuvo cada ítem (de una muestra de n=379), se observa que la mayoría de las personas compra en el lugar mencionado (sea “Su tiendita”, u otro tipo de tienda ó autoservicio), lo hace por: Precios Bajos (51%), Buen Servicio (22%) y Variedad 15%)

TABLA VIII: Porcentaje de casos: Motivos por los cuales compra en el lugar mencionado.

P71: Precios Bajos					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MOTIVO NO ESCOGIDO	96	24,9	25,3	25,3
	MOTIVO ESCOGIDO	283	73,5	74,7	100,0
	Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0		

P73: Buen Servicio					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MOTIVO NO ESCOGIDO	260	67,5	68,6	68,6
	MOTIVO ESCOGIDO	119	30,9	31,4	100,0
	Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0		

P74: Variedad					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MOTIVO NO ESCOGIDO	299	77,7	78,9	78,9
	MOTIVO ESCOGIDO	80	20,8	21,1	100,0
	Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0		

P72: Atención Personalizada					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MOTIVO NO ESCOGIDO	350	90,9	92,3	92,3
	MOTIVO ESCOGIDO	29	7,5	7,7	100,0
	Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0		

P76: Crédito					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MOTIVO NO ESCOGIDO	363	94,3	95,8	95,8
	MOTIVO ESCOGIDO	16	4,2	4,2	100,0
	Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0		

P75: Confianza					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MOTIVO NO ESCOGIDO	365	94,8	96,3	96,3
	MOTIVO ESCOGIDO	14	3,6	3,7	100,0
	Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0		

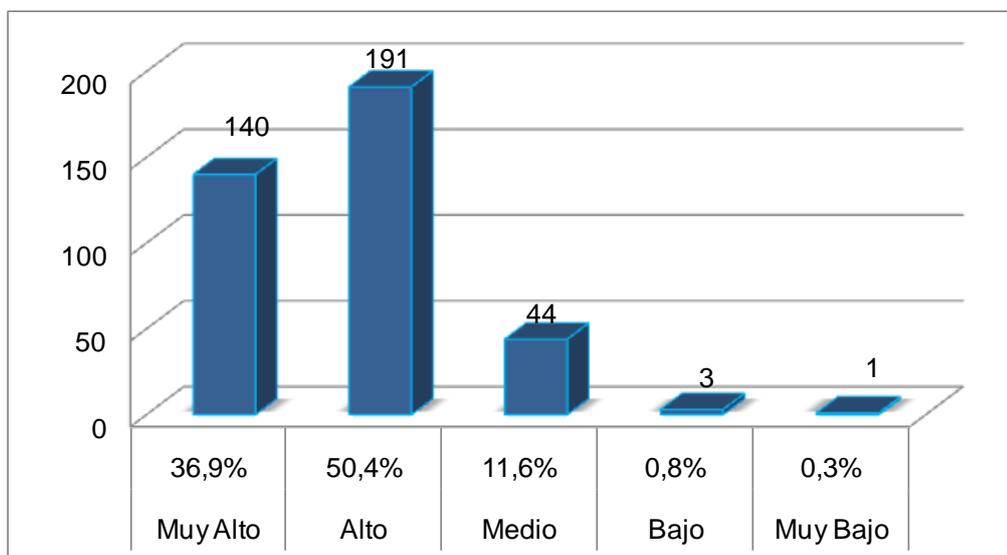
P77: Rápidez					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MOTIVO NO ESCOGIDO	369	95,8	97,4	97,4
	MOTIVO ESCOGIDO	10	2,6	2,6	100,0
	Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0		

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

La tabla anterior muestra las frecuencias de cada una de las variables analizadas de manera individual y ordenadas las mismas de acuerdo a la misma confirmando nuevamente la tendencia a los Precios Bajos, Buen Servicio y Variedad

GRAFICO XII: Satisfacción respecto al lugar visitado



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

TABLA IX: Porcentaje de casos: Satisfacción respecto al lugar visitado

P8		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MUY ALTO	140	36,4	36,9	36,9
	ALTO	191	49,6	50,4	87,3
	MEDIO	44	11,4	11,6	98,9
	BAJO	3	,8	,8	99,7
	MUYU BAJO	1	,3	,3	100,0
	Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0		

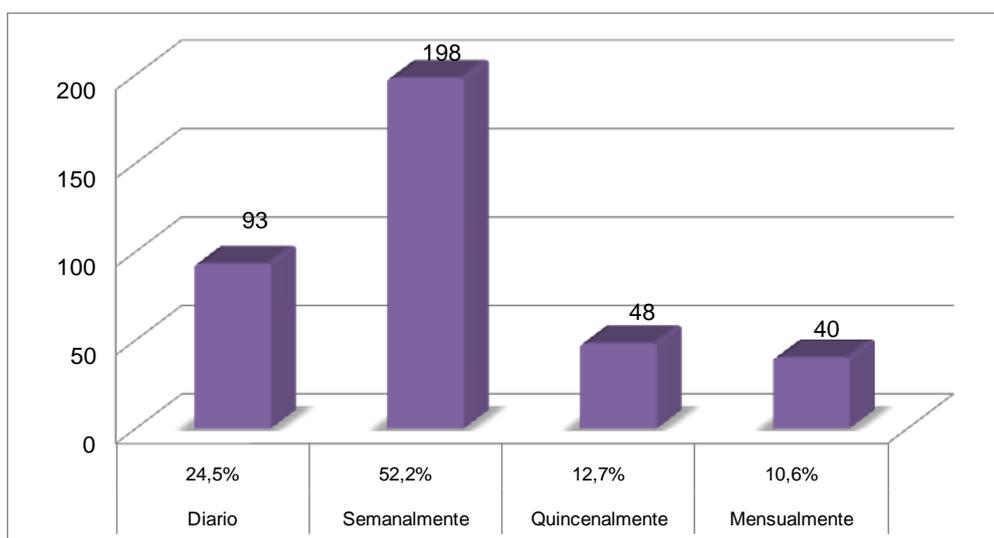
Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

El grado de satisfacción de las personas entrevistadas, en los respectivos lugares que han visitado se inclina hacia Muy Alto (36,9%) y Alto (50,4%),

existen menores respuestas en aquellos que consideran bajo ó muy bajo el lugar visitado.

GRAFICO XIII: Frecuencia con que compra en el lugar visitado



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcenales

Fuente: SPSS

TABLA X: Porcentaje de casos: Frecuencia con que compra en el lugar visitado

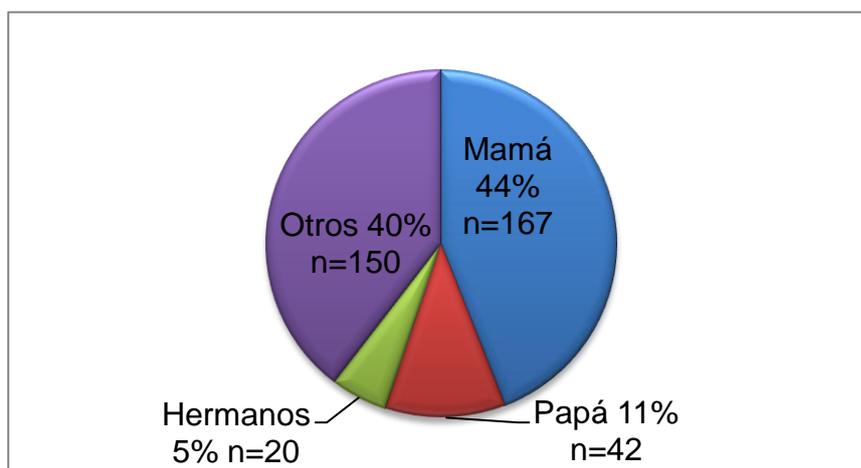
P9		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DIARIO	93	24,2	24,5	24,5
	SEMANALMENTE	198	51,4	52,2	76,8
	QUINCENALMENTE	48	12,5	12,7	89,4
	MENSUALMENTE	40	10,4	10,6	100,0
	Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6		
	Total	385	100,0		

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcenales

Fuente: SPSS

La mayor frecuencia de compras es Semanalmente (52,2%) y a Diario (24,5%), siendo pocas las personas que compran Quincenalmente (12,7%) y Mensualmente (10,6%).

GRAFICO XIV: Decisión de Compra



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

TABLA XI: Porcentaje de casos: Decisión de Compra

P10		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MAMA	167	43,4	44,1	44,1
	PAPA	42	10,9	11,1	55,1
	HERMANOS	20	5,2	5,3	60,4
	OTROS	150	39,0	39,6	100,0
	Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0		

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

El ama de casa (Madre de familia) tiene el 44,1% de poder de decisión al momento de realizar una compra, seguido de otros 39,6%, Papá 11,1% y Hermanos 5%.

TABLA XII: Importancia de atributos al preferir un Autoservicio

Atributos	Atención al cliente	Rápidez	Precios y calidad	Surtido de Productos	Promociones	Limpieza y Mantenimiento
Muy Importante	79,7%	74,4%	76,0%	74,9%	75,2%	78,1%
Importante	18,2%	23,7%	22,2%	23,2%	21,9%	19,8%
Indiferente	1,6%	1,3%	1,3%	1,3%	1,8%	1,3%
Nada Importante	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	1,1%	0,8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

TABLA XIII: Importancia de atributos al preferir un Autoservicio por cada Variable

P111: Atención al Cliente					P114: Surtido de Productos						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MUY IMPORTANTE	302	78,4	79,7	79,7	Valid	MUY IMPORTANTE	284	73,8	74,9	74,9
	IMPORTANTE	69	17,9	18,2	97,9		IMPORTANTE	88	22,9	23,2	98,2
	INDIFERENTE	6	1,6	1,6	99,5		INDIFERENTE	5	1,3	1,3	99,5
	NADA IMPORTANTE	2	,5	,5	100,0		NADA IMPORTANTE	2	,5	,5	100,0
	Total	379	98,4	100,0			Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6			Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0			Total		385	100,0		
P112: Rápidez					P115: Promociones						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	MUY IMPORTANTE	282	73,2	74,4	74,4	Valid	MUY IMPORTANTE	285	74,0	75,2	75,2
	IMPORTANTE	90	23,4	23,7	98,2		IMPORTANTE	83	21,6	21,9	97,1
	INDIFERENTE	5	1,3	1,3	99,5		INDIFERENTE	7	1,8	1,8	98,9
	NADA IMPORTANTE	2	,5	,5	100,0		NADA IMPORTANTE	4	1,0	1,1	100,0
	Total	379	98,4	100,0			Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6			Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0			Total		385	100,0		
P113: Precios y Calidad					P116: Limpieza y Mantenimiento						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	MUY IMPORTANTE	288	74,8	76,0	76,0	Valid	MUY IMPORTANTE	296	76,9	78,1	78,1
	IMPORTANTE	84	21,8	22,2	98,2		IMPORTANTE	75	19,5	19,8	97,9
	INDIFERENTE	5	1,3	1,3	99,5		INDIFERENTE	5	1,3	1,3	99,2
	NADA IMPORTANTE	2	,5	,5	100,0		NADA IMPORTANTE	3	,8	,8	100,0
	Total	379	98,4	100,0			Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6			Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0			Total		385	100,0		

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

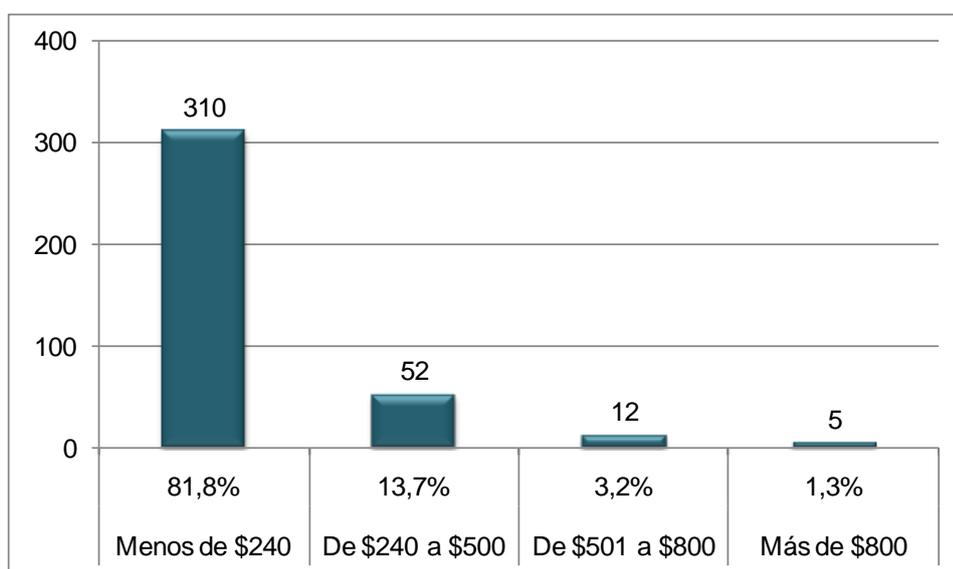
Fuente: SPSS

En la pregunta 11 se analizaron 6 variables de manera independiente, a las cuales se les pidió a los entrevistados las califiquen de acuerdo al orden de importancia que ellos creen debería tener un autoservicio.

En la tabla XII se puede observar de manera resumida que la mayoría de los atributos mencionados obtuvieron un mayor porcentaje de importancia para los clientes, al momento de realizar las compras en un autoservicio, siendo Atención al cliente (79,7%) y Limpieza, mantenimiento (78,1%) los que fueron más relevantes.

Estos valores también son observados en la tabla XIII de manera personal para cada variable.

GRAFICO XV: Ingreso Mensual Promedio destinado a la compra de víveres



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

TABLA XIV: Porcentaje de casos:
Ingreso Mensual Promedio destinado a la compra de víveres

P12		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MENOS DE \$240	310	80,5	81,8	81,8
	DE \$240 A \$500	52	13,5	13,7	95,5
	DE \$501 A \$800	12	3,1	3,2	98,7
	MÁS DE \$800	5	1,3	1,3	100,0
	Total	379	98,4	100,0	
Missing	0	6	1,6		
Total		385	100,0		

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

La mayor parte de las personas gasta un promedio mensual de menos de \$240 en la compra de víveres y artículos de primera necesidad, seguidos de un 13,7% que gasta en un rango de \$240 a \$500 y en menor porcentaje aquellos que gastan más de \$500.

A continuación se detallarán algunos cruces entre variables para determinar la incidencia y efectos que tendrán en las compras de los consumidores y de esta manera tomar mejores decisiones en cuanto a la implementación de la planificación a utilizar

TABLA XV: Porcentaje de casos:

Cruce de Variables: Lugar donde Realiza las compras vs. Motivo por el cual compra en el lugar mencionado.

Variables		P6: Donde realiza las compras				
		TIA	AKI	MERCADO	FERIA(LUNES)	BARRIO
		%	%	%	%	%
P71: Precios Bajos	NO ESCOGIDO	3%	4%	1%	3%	8%
	ESCOGIDO	15%	10%	17%	35%	5%
P72: Atención Personal	NO ESCOGIDO	16%	13%	18%	38%	13%
	ESCOGIDO	1%	1%	0%	0%	0%
P73: Buen Servicio	NO ESCOGIDO	17%	12%	17%	37%	9%
	ESCOGIDO	0%	2%	1%	1%	4%
P74: Variedad	NO ESCOGIDO	11%	10%	15%	27%	12%
	ESCOGIDO	6%	4%	3%	11%	1%
P75: Confianza	NO ESCOGIDO	16%	14%	18%	38%	12%
	ESCOGIDO	1%	0%	0%	0%	1%
P76: Crédito	NO ESCOGIDO	17%	14%	17%	38%	5%
	ESCOGIDO	0%	0%	1%	0%	7%
P77: Rápidez	NO ESCOGIDO	17%	14%	18%	37%	13%
	ESCOGIDO	0%	0%	0%	1%	0%

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

En este cruce, se observa que la Variable Precios fue la que mayor acogida tuvo ya que fue escogido como un motivo importante en los distintos canales : Mercado (17%), Feria (lunes(35%). Es decir que las personas que las personas estan influenciadas en gran medida por esta variable.

La Atención Personal , al igual que las variables: Buen Servicio, Confianza, Crédito y Rápidez, fueron escogidas en menor porcentaje analizandolas individualmente, dado que no fueron consideradas como un motivo para que las personas compren en el respectivo canal que indicaron comprar.

TABLA XVI: Porcentaje de casos:

Cruce de Variables: Quién Influye en la compra vs. Compra en Su Tiendita

P6 * P10 Crosstabulation					
P6: Compras	P10: Quien Influye en la compra				Total
Canasta Básica	MAMA	PAPA	HERMANOS	OTROS	
TIA	5%	3%	0%	9%	17%
AKI	3%	3%	1%	7%	14%
MERCADO	9%	1%	0%	8%	18%
FERIA(LUNES)	13%	4%	0%	22%	38%
TIENDA DE BARRIO	7%	2%	1%	3%	13%
Total	37%	12%	2%	49%	100%

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

TABLA XVII: Porcentaje de casos:

Cruce de Variables: Quién Influye en la compra vs. Donde hace compras de la Canasta Básica

P2 * P10 Crosstabulation					
P2: Compras	P10: Quien Influye en la compra				Total
Su Tiendita	MAMA	PAPA	HERMANOS	OTROS	
SI	33%	8%	5%	25%	71%
NO	11%	3%	1%	14%	29%
Total	44%	11%	5%	40%	100%

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Fuente: SPSS

Observando las dos tablas anteriores, se puede ver que tanto en los clientes que compran en otros canales de venta como en aquellos que

compran en Su Tiendita, se ven influenciados por la Mamá, en este caso por el ama de casa.

3.2 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA.

- Se puede resumir que la población que realiza las compras de la canasta básica en la ciudad de Pasaje no discrimina genero, al ser tanto hombres como mujeres los que acuden a realizar las compras (50% y 50%), en edades comprendidas de 21 a 39 años y personas de 52 a 80 en menor frecuencia que los anteriormente mencionados.
- El comercial objeto del Proyecto está plenamente identificado por los pobladores de esta ciudad (el 71% de ellos conoce de “Su tiendita” y ha comprado en este comercial).
- Los pobladores que han comprado alguna vez en “Su tiendita”, definieron que las características que más les agrada de comprar en este lugar son la **Atención de sus dueños (32%)**, **Calidad de los productos (26%)** y **Tipos de productos que aquí se ofrecen (22%)**. Es decir existe una orientación hacia la relación de amistad para con los dueños del local, seguidos de la calidad en los productos que perciben los consumidores.
- El 29% de las personas que indicaron no haber comprado en “Su Tiendita” tienen una alta orientación de comprar en lugares donde les

ofrezcan mayores ofertas como en las **Ferias de los Lunes (38,2%)**, **Mercado (18,2%)** y **la menor cantidad en los autoservicios existentes (Tia y Aki)**. Con estos resultados se nota una percepción de que estas personas ven a los lugares más populares como su mejor opción de compra.

- Al indagar a las personas para que nos indiquen los motivos por los cuales compran en los lugares mencionados (ya sea “Su tiendita” u otros lugares), se marcó una orientación hacia **Precios Bajos (51%)**, **Buen Servicio (22%)** y **Variedad 15%**
- La mayoría de las personas indicaron tener un nivel de satisfacción **Alto (50,4%)** con respecto al lugar visitado, el cual es visitado en su mayor porcentaje **Semanalmente (52,2%)** y **a Diario(24,5%)**, es decir las personas perciben el hacer compras en períodos cortos de tiempo por considerar que obtendrán productos frescos.
- En cuanto a la decisión de Compra esta es muy variada, los entrevistados indicaron que el poder de decisión lo tenía el **Ama de casa (Madre de familia) tiene el 44,1%** seguido de otros **39,6%**, **Papá 11,1%** y **Hermanos 5,3%**.
- Las personas consideraron como muy importantes a la mayoría de las variables expuestas en relación a que atributos debería tener un autoservicio. Estos fueron en orden de porcentajes mayores (cada uno como una variable independiente): **Atención al Cliente (79,7%)**, **Limpieza y Mantenimiento (78,1%)**, **Precios y Calidad (76%)**,

Promociones (75,2%), Surtido de Productos (74,9%) y Rápidez (74,4%).

- En cuanto al ingreso mensual promedio (pregunta que se realizó a nivel de escalas para lograr que sea contestada, al ser de tipo personal), la mayor parte de las personas gasta un promedio mensual de menos de \$240 en la compra de víveres y artículos de primera necesidad, seguidos de un 13,7% que gasta en un rango de \$240 a \$500 y en menor porcentaje aquellos que gastan más de \$500.

3.2.1 Análisis de Clientes Potenciales.

Los clientes potenciales son los hombres y mujeres de Pasaje en edades comprendidas entre **21 a 39 años, y 52 años** también que acuden a realizar sus compras de la canasta básica en la zona comercial de la ciudad de Pasaje y sus alrededores, quienes además de acudir al mercado a adquirir productos al Granel pasan por la tienda más cercana a realizar compras de productos que no se expenden al granel.

La mayor frecuencia de estas compras de acuerdo a la investigación de mercados es:

- Semanalmente (52,2%)
- Diario (24,5%).
- Quincenalmente (12,7%).
- Mensualmente (10,6%).

3.2.2 Análisis de la Competencia.

La competencia directa que de acuerdo el análisis tiene “Su Tiendita” son:

- Feria(Lunes) (38,2%)
- Mercado (18,2%)
- Tia (17,3%)
- Aki (13,6%)
- Tienda de Barrio (12,7%)

Estas preferencias de compras pertenecen al 29% de las personas que nunca habían comprado en su tiendita y que han optado por realizar sus compras en las alternativas mencionadas anteriormente.

Se puede observar la tendencia que existe por parte de las personas de esta ciudad a comprar sus Productos en lugares que expenden productos al granel, dejando a un lado los autoservicios conocidos como Tia y Aki, y prefiriendo aquellos en que tienen un contacto más directo con el tendero.

FIGURA VI: Aki en la ciudad de Pasaje



Fuente: Fotografía

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

En la FIGURA VI se observan las instalaciones de AKI en la ciudad de pasaje, se aprecia que a pesar de ser un utoservicio reconocido a nivel nacional, en el mismo no existe una concurrencia masiva de personas ya q que el mismo no se encuentra ubicado en la zona comercial de esta ciudad, como es el caso el comercial “Su Tiendita”, además de que a pesar de ser una cadena con orientación popular, no presenta del todo una imagen popular que es la que más llega a los habitantes de esta ciudad.

FIGURA VII: Exteriores de Tía en Pasaje



Fuente: Fotografía

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

La FIGURA VII muestra los exteriores de Comercial Tía en la ciudad de Pasaje, este autoservicio se inclina más a ser la competencia directa de “Su Tiendita”, puesto que ha incurrido en conceptos más populares, como letreros promocionales en la parte de afuera de sus instalaciones, que llaman a las personas a comprar en la misma.

Habiendo analizado esto y las tendencias que tienen las personas al comprar, se tendría como competencia directa a TIA y al mercado cercano a “Su Tiendita”.

3.3 PLAN DE MARKETING.

El marketing se ha definido de maneras muy diferentes, pero debemos tomarlo como el arte de comercializar nuestros productos y servicios de manera rentable para la empresa, a través de la satisfacción de mis clientes.

Estos poseen necesidades muy diferentes, mientras algunos buscan el precio como prioridad para la compra, otros buscan la calidad del producto, o el prestigio que este concede. Por lo tanto, las mismas empresas, que comercializan los mismos productos buscan maneras diferentes de comercialización, ¿cual es la razón?, que sus clientes poseen necesidades diferentes. Debemos pensar que cuando alguien adquiere un producto, su razón fundamental de adquisición está en el servicio que este presta, no el producto en sí. Desde la empresa esta premisa debemos tenerla muy presente.

El Plan de Marketing (PLMK), es una herramienta que nos sirve para preveer cual va será nuestro comportamiento comercial en la empresa durante un periodo de tiempo. Posee una características que debemos tomar en cuenta:

- Es una herramienta de trabajo empresarial
- Se diseña para que sea util a la empresa
- Es periodica, es decir, habitualmente su tiempo de desarrollo es para un año, aunque hay empresas que diseñan PLMK, para periodos mas cortos (3 meses, 6 meses, segun actividad empresarial)

El diseño ha de seguir un orden, sin esta premisa la planificación se convertirá en caos, con lo que perderá su efectividad

- El PLMK ha de ser realista, ambicioso, fácil de seguir por todos en la empresa, con datos objetivos y toma de decisiones (estrategias, tácticas, medidas, presupuestos, etc.) ajustadas a mercado y a la empresa.
- Es un documento flexible, por lo que debe ser susceptible de ser modificado

Por lo tanto el PLMK, es una guía para nuestra comercialización que nos hará recorrer el camino necesario para rentabilizar nuestros productos y para generar una imagen de estos y de nuestra empresa.

3.3.1 Objetivos del plan de marketing y promoción.

- Lograr un posicionamiento sólido dentro del mercado, como líderes en ventas de productos de primera necesidad.
- Desarrollar a la empresa como una de las empresas más eficientes y eficaces, capaz de satisfacer totalmente a sus clientes mediante sus productos y servicios.
- Lograr que la empresa mantenga un funcionamiento óptimo en sus procesos y operaciones enfocándose hacia la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus requerimientos (rentabilidad, productividad y eficiencia)

- Aumentar el nivel de participación de mercado captando clientes de nuestros competidores que son las tiendas de barrio con un 3,68% y el mercado de la ciudad con un 5,28%, dando un total de 8,96% de mercado, estos 2 competidores tienen las mismas particularidades en su formato de negocio que compiten directamente con Su Tiendita, para ello hemos estimado un crecimiento anual del 15% que corresponde al crecimiento de autoservicios en el País.
- Mejorar el formato de negocio de tal forma que esté de acuerdo con las necesidades de los clientes.
- Aumentar el volumen de ventas.
- Diseñar un programa de publicidad y promoción que cumpla los objetivos propuestos.

3.4 ANALISIS FODA

3.4.1 Fortalezas

- Gozar de experiencia al llevar mucho tiempo en el mercado de la venta de productos de primera necesidad y canasta básica en general.

- Ser conocidos por la mayor parte de pobladores en la ciudad de pasaje, el 71% de las personas entrevistadas, respondió haber comprado alguna vez en "Su Tiendita".

- La percepción que las personas tienen acerca de “Su Tiendita” como un lugar en el cual se expenden alimentos de calidad (32%) y a bajos precios.
- Los años de experiencia de los propietarios hace que conozcan a la perfección el funcionamiento del negocio y las preferencias de sus clientes, de esta forma les pueden ofrecer exactamente lo que ellos necesitan.

3.4.2 Oportunidades

- Los clientes actuales no muestran resistencia al cambio: sus opiniones respecto al giro de negocio convirtiéndose en un autoservicio se inclinaron un 67,3% que vieron como ideal la idea, seguido de un 27,5% a las cuales la idea no les desagrada opinando que esto es conveniente.
- Mantener la oferta de ciertos productos al granel, esto les agrada a las personas de la ciudad ya que tienen mayor control y poder de decisión en sus compras, de esta forma tendríamos una diferencia con respecto a los otros autoservicios existentes en Pasaje y a la vez competir indirectamente con La Feria, el Mercado y otras tiendas de Barrio.
- Familiaridad entre dueños y clientes, siendo esta una de las características del negocio más apreciada por los clientes actuales y a la cual están acostumbrados la conservaremos haciendo que los propietarios realicen visitas regulares para mantener los lazos de amistad con sus clientes.

- “Su Tiendita” se encuentra ubicada en el casco comercial de la ciudad de Pasaje a pocos metros del Mercado Central, esto se convierte en una ventaja sobre los 2 autoservicios que son competencia Tia y Aki porque esta ubicación nos asegura la afluencia o trafico de publico por el establecimiento.

3.4.3 Debilidades

- No tener un orden establecido para realizar los procesos operacionales del negocio como horario de perchado, horario de recepcion de mercaderia, orden en perchado y almacenaje de productos, etc.

No tener un registro real acerca de las actividades del negocio: ventas diarias, devoluciones, tems vendidos, etc.

Toma de decisiones basadas en la experiencia mas no en base de datos historica.

3.4.4 Amenazas

- La mayor parte de los futuros clientes se inclinan a realizar sus compras en la Feria de los Lunes (38,2%), factor que podría influenciar a la aparicion de nuevos competidores estableciendo negocios dentro o muy cerca de dicha feria.

-Que los autosercicios que funcionan en la ciudad Tia y Aki decidan expandir sus operaciones y poner más sucursales.

-No contar con un local con las mismas características y capacidad del local actual para atender a los clientes durante la reconstrucción del negocio, lo que podría provocar incomodidad para los clientes reflejándose en una disminución en ventas.

No existen barreras de entrada por lo tanto el número de competidores podría aumentar.

Que el formato de negocio donde habra áreas destinadas a las ventas al granel sea atractivo para cadenas nacionales de autoservicios y decidan implementarlo en la ciudad.

Que los autoservicios competidores decidan iniciar una campaña de competencia agresiva.

3.5 MATRIZ DE CRECIMIENTO– PARTICIPACION (BCG).

La matriz del BCG muestra en forma gráfica la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria, para una empresa o negocio. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que

corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria.

CUADRO V: MATRIZ BCG



Fuente: Marketing de Kotler – Armstrong, Octava Edición.

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

3.5.1 Análisis

Se observa una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Uno de los parámetros importantes para el crecimiento es que en el corto y mediano plazo el sector mantendrá una tendencia constante de crecimiento, el mismo que ha sido visible en el transcurso de los años.

Ante esto se debe potencializar nuestros esfuerzos para captar de la mejor manera las oportunidades y establecer una política de flujos de inversión para mantenerse acorde al crecimiento del mercado y prestar el servicio que interesa a nuestro mercado objetivo, así como ampliar la cartera de clientes, adicionalmente se debe de definir las líneas de servicios para crear valores agregados en la oferta e inversiones eficientes para reducir costos, además se deben de fomentar estrategias innovadoras de promoción que posicione y diferencie los valores y servicios que la empresa ofrece para que esta pueda cumplir las metas de crecimiento propuestas.

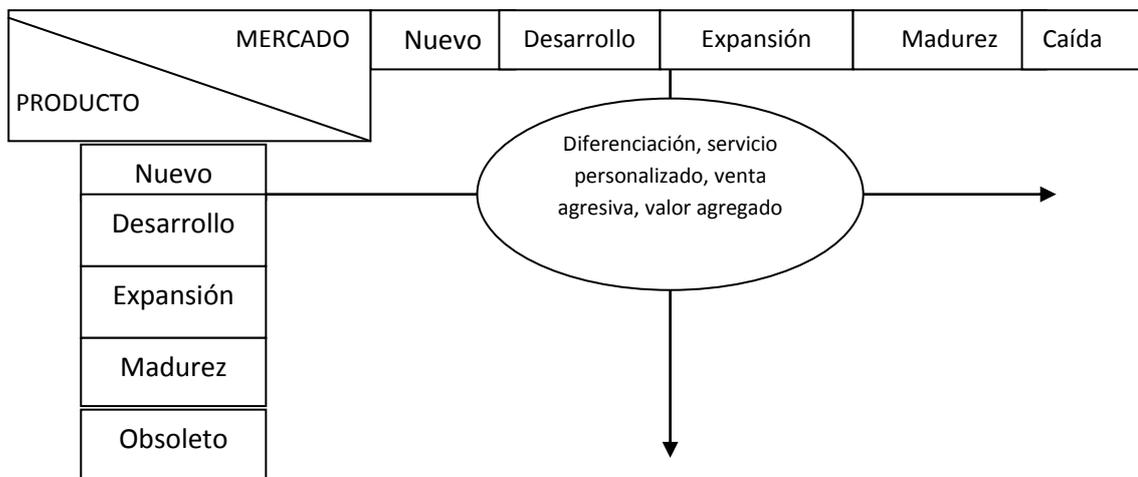
El análisis indica que la empresa es una interrogante en el mercado debido a que su participación es baja, mas dado eso es necesario que se realice el cambio de imagen a la empresa, incentivos para los clientes, buena publicidad, impulso para abrirse a nuevos mercados y captar nuevos clientes, calidad en los servicios, eficiencia, agilidad, un posicionamiento y diferenciación orientada a los requerimientos de los clientes, facilidades de compra e incentivos a la comercialización.

No existen barreras de entrada, lo cual facilita la entrada de nueva competencia por lo que se debe de establecer políticas comerciales para - fidelizar a los clientes, ofertas atractivas a buenos precios para convertir a la compañía en una opción estrella y de efectivo

3.6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.

Se combinan las estrategias específicas de mercado y producto, con la estrategia general de ingreso al mercado

CUADRO VI: Enfoque: Análisis de ciclos de vida del producto y mercado



Fuente: Comportamiento del Consumidor de Hawkins, Best, Coney. Novena Edición.

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

3.6.1 Análisis

Aquí se nota que estamos ante un mercado en actual expansión, definitivamente el negocio de los autoservicios están en crecimiento, dando la opción al cliente de visualizar y palpar más detalladamente los productos que van a comprar, ofreciendo una experiencia mucho mas agradable que comprar detrás de un mostrador, todo esto nos indica que se debe realizar el cambio de imagen en la empresa que incluye una reestructuración en sus

instalaciones, así como ampliar la gama de productos a ofertar y la implementación de estrategias de marketing dando como resultado una mejora en servicio y de esta forma captaremos nuevos clientes.

Para esto es necesario los servicios de la empresa cuente con características, diseños o propiedades que los diferencien de los ya existentes sin dejar de seguir las preferencias del mercado, explotar segmentos de mercado e incentivar a nuestros clientes con servicios y productos de valor agregado a buenos precios mediante promociones, descuentos especiales presentando una imagen innovadora.

3.7 ANALISIS DE PORTER

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos.

3.7.1 (F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Los principales clientes de “Su Tiendita”, constituyen aquellos que compran al menudeo los productos de la canasta básica. El poder de ellos radica en las comparaciones que puedan hacer con las tiendas cercanas o el mercado central que provee una parte de los productos que también vende el comercial, y el decidirse por aquel que le ofrezca el mejor precio en el mercado.

- Para ser competitivos se procederá a realizar estudios de precios que ya se han mencionado en ítems anteriores.
- También se contará con el plus adicional que tendrán los productos, servicios y las instalaciones del negocio en general que harán más placentero el proceso de compra de los clientes.

3.7.2 (F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

En el caso de nuestro cliente “Su Tiendita” se implementaran los siguientes lineamientos para poder hacer frente a esta amenaza:

- Cada año se evaluarán nuevos proveedores de los productos similares que se expenden en el local para tener archivados posibles cambios en el caso de tener algún proveedor que quiera ejercer Monopolio, al pensar ser el único.
- Se tendrá un registro actualizado de precios para hacer comparaciones con los diversos proveedores.

3.7.3 (F3) Amenaza de nuevos entrantes

Al ser “Su Tiendita”, un negocio establecido en una zona netamente comercial, y conocida por las personas que realizan las compras en la ciudad de Pasaje consideramos que el cambio de imagen no tendrá efectos negativos, ya que conservará su nombre y las instalaciones estarán en el mismo lugar, con una imagen y un esquema de negocio mejorados.

Los únicos factores que entrarán a ser una amenaza serán:

Costes de cambio.

Requerimientos de capital.

Mejoras en la tecnología.

- Los costes de cambio serán analizados posteriormente y se demostrará al cliente de este proyecto la rentabilidad del mismo y la forma en que se puede obtener el capital
- En cuanto a las mejoras en la tecnología, estas constituirán una amenaza en cuanto a la adaptación al cambio de las personas que trabajan en el comercial, amenaza que será contrarrestada con la debida capacitación de las personas para que manejen este nuevo esquema tecnológico.

3.7.4 (F4) Amenaza de productos sustitutivos

La posible entrada de productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un tope a los precios de venta que el propio sector puede fijar. A no ser que se mejore la calidad del producto o haya alguna diferenciación, el sector verá enormemente reducidos sus beneficios y, posiblemente, su crecimiento estará restringido.

La combinación calidad-precio que ofrecen los servicios sustitutivos es un aspecto clave. Cuanto más interesante sea, más firme será el límite impuesto a la capacidad de los beneficios del sector

- Por el sector donde está ubicado el comercial no existen negocios con el mismo esquema que se le dará a su tiendita ya que el mismo tendrá un mix de autoservicio y tienda de barrio donde mantendremos la venta al granel de algunos de los productos.
- El tipo de ambiente y los incentivos de compra que se le darán a los clientes serán fundamentales para obtener su fidelidad.

3.7.5 (F5) Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

En el caso de nuestro proyecto, estaríamos compitiendo directamente con dos autoservicios reconocidos en el País Aki (de la Cadena Supermaxi) y TIA (Tiendas Industriales Asociadas Tia S.A.), además de las tiendas de barrio y el mercado central pero hay que recordar que estos negocios ofrecen un formato diferente ya que los unos son netamente autoservicios y los otros son tiendas pequeñas por lo tanto el esquema de su Tiendita que está basado en un mix de nuestros competidores hace que no constituyan una amenaza directa.

3.8 MICRO Y MACRO SEGMENTACION

Es el arte de dividir un mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores.

El Marketing segmentado es la adaptación de la oferta de la empresa a las necesidades y deseos de los segmentos identificados. Existen diferentes variables para segmentar los mercados de los consumidores:

- Segmentación Geográfica: Naciones, estados, ciudades, pueblos, etc.
- Segmentación Demográfica: Sexo, edad, tamaño familiar, educación, religión, entre otros.
- Segmentación Geodemográfica: Censo de los municipios.

- Segmentación Psicográfica: clase social, estilo de vida y personalidad.
Segmentación Conductual: beneficios, ocasiones, lealtad, entre otros.

En el caso de Su Tiendita siendo este un autoservicio de víveres nuestro mercado está enfocado a cubrir la necesidad de alimentación enfocándonos en la población Pasajeña específicamente amas o casa o jefes de familia de nivel socio económico medio - bajo que buscan acceder a un servicio que cumpla sus expectativas y con un precio a la par del mercado.

3.9 MARKETING MIX

Suma de acciones de Marketing, en la que centramos todas nuestras esperanzas y aplicamos toda nuestra experiencia y creatividad para que los consumidores se conviertan en nuestros clientes, le damos el nombre de Marketing Mix.

Los componentes del Marketing Mix son las cuatro "P"

- Producto,
- Precio,
- Publicidad y Promoción
- Plaza ó distribución (Punto de Venta)

A estas variables se suman unas cuantas consonantes más que luchan "en equipo" para quedarse con la presa más codiciada: el consumidor. Estas Variables comprenden la Investigación y Desarrollo que se debe ir dando

para cada producto individual a medida que se tenga más experiencia de los mismos y la Investigación de Mercado para tener conocimiento de los gustos y Necesidades de los consumidores en determinados períodos de Tiempo.

3.9.1 Producto

Es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles que incluye el empaque, color, precio, prestigio del fabricante, prestigio del detallista y servicios que prestan este y el fabricante.

La idea básica en esta definición es que los consumidores están comprando algo más que un conjunto de atributos físicos. En lo fundamental están comprando la satisfacción de sus necesidades o deseos. Así una firma inteligente vende los BENEFICIOS DE UN PRODUCTO más que el mero producto

3.9.1.1 Estrategias de Producto

- Plantear los productos que se va expender en el lugar esto es discriminar su clasificación por categoría de los mismos; lácteos o carnes, debe ir refrigerado, si es tóxico o tiene un olor específico ó si debe estar en un lugar ventilado, si se daña con el sol o el calor es ó es necesario colocarlo en un lugar fresco etc, esto nos ayudará para su ubicación en la Percha.

- Las estanterías serán divididas en tres niveles: **el primero** está a ras del suelo; **el segundo** a la altura de las manos; y **el tercero** se localiza a nivel de los ojos. En el caso de los productos a nivel del suelo al ser de difícil acceso para el consumidor será los que tienden a venderse más, así que aquí irán ubicados productos básicos ya que su venta será obligatoria, y en los otros niveles productos con menos recurrencia puesto que al ser más accesibles al consumidor se provocará mayor venta.
- La ubicación de los productos será por líneas, respetando las marcas que se tienen disponibles, ubicándolas en el mismo grupo, sin mezclar las mismas para que la visualización sea la correcta.
- Incluir nuevas líneas de productos tales como: Área de Cárnicos y Panadería, de esta forma podremos ofrecer mayor variedad de productos a nuestros clientes.

3.9.2 Precio

El precio es el valor monetario que le asignamos a nuestros productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. En Su Tiendita esta política de precio ya está establecida por la administración, la misma se conservara.

3.9.2.1 Estrategia de Precios.

- Negociar con sus proveedores, para obtener rebajas en los productos adquiridos y así lograr competitividad en los precios ofrecidos al mercado.
- Se recomienda a la empresa realizar revisiones periódicas de precios, manteniendo precios bajos en relación a sus principales competidores.

3.9.3 Publicidad y Promoción

La Publicidad, debe mostrar el mensaje que usted quiera difundir en función a lo que va a comercializar, y será el vehículo para presentarlo. Lo importante de esta variable es que podamos definir qué tipo de publicidad vamos a desarrollar en función del segmento de consumidores que estamos buscando.

La Promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición.

3.9.3.1 Estrategias de Publicidad.

Las Relaciones Públicas, representarán todos los esfuerzos que se dirigirán a posicionar el producto en el mercado. Esta es una variable a la que cada día se le está dando mayor importancia. Se trabaja con gacetillas en diarios y revistas del target buscado, en eventos, reuniones, espectáculos, siempre dirigiéndose a los consumidores del segmento que se quiere atraer y convertir en cliente.

- Publicidad de reestructuración del establecimiento por medio de volantes y anuncios en diferentes medios como prensa, radio y televisión, estos serán los mas populares de la provincia: en el caso de la Prensa contrataremos en el diario Opinión y El Nacional ya que son los de mayor preferencia en la provincia, también pautaremos en Radio Machala, preferido de la población Orense y particularmente de las amas de casa siendo este el mercado objetivo al que queremos atacar. Además la publicidad será transmitida por el canal de la ciudad CQ15. En todos los medios se contratara un pauta desde un mes anterior a la reapertura del local, el pauta será agresivo para crear expectativa entre la población.
- Además, programaremos la pauta para todo el año en los diferentes medios para promoción del local y de las actividades que se realicen, también se utilizara material POP como apoyo y difusión.

- Patrocinar o colaborar con actividades barriales que se realicen en la ciudad: Eventos deportivos, Día del niño, Día de las madres, Navidad, etc. Mantendremos un fondo para este tipo de eventos así nuestros clientes se sentirán identificados y comprometidos con el negocio.

3.9.3.2 Estrategias de Promoción

La Promoción en el Punto de Venta brinda la fuerza necesaria para que la imagen de un producto se haga más fuerte frente a sus directos competidores. Esa diferenciación le dará más vida y a la vez mayor volumen de ventas que la competencia. Más del 70% de las promociones se realizan hoy en puntos de ventas.

Las Promociones de Ventas, se han convertido en un medio para adicionar valor a los bienes o servicios que se comercializan. La participación en importantes sorteos a partir de la compra de un producto, los cupones de descuento, la suma de puntos para obtener luego ciertas ventajas, un regalo o directamente una atención diferenciada del resto de los consumidores, son incentivos a los que diariamente accedemos (campañas de publicidad mediante) y por los cuales muchas veces nos dejamos seducir.

- Dentro del local se realizarán promociones relacionadas a una temporada específica como REGRESO A CLASE, DIA DE LA MADRE, NAVIDAD, etc. y la más grande en el año que sería la de ANIVERSARIO. La modalidad variara entre una y otra promoción

pero básicamente constaran en regalar a los clientes premios por la compra de los productos participantes, para esto el proveedor del producto debe aceptar el pago de un valor por la participación ya que definitivamente las ventas de los productos participantes incrementara porque los clientes buscan tener mas probabilidades de ganar.

- Proponer a los proveedores el alquiler de lugares privilegiados en la percha llamados góndolas, el contrato se renovara anualmente, esto incrementara a las ventas del producto que ahí se coloque.
- Activaciones (degustaciones) para incentivar las ventas, este tipo de actividades las realiza el proveedor del producto para promocionar o incentivar la compra de un producto nuevo o existente.
- Se colocaran Islas Especiales y los productos participantes tendrán una rebaja en precio, esta Islas se mantendrán por el periodo de un mes. También se elegirá el producto de la semana o del mes, mismo que contara con un descuento considerable haciendo atractiva su compra.

3.9.4 Plaza ó Distribución

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán nuestros productos a los

consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta.

3.9.4.1 Estrategias de Plaza ó Distribución

- Con respecto a los productos que se expenderán en el local, se mantendrá un abastecimiento variado de productos, evitando quiebres de stock y para esto se establecerá una política clara de aprovisionamiento (proveedores), esta debe partir de crear unos perfiles de los proveedores que necesita la empresa en cuanto a seriedad, forma de pago, calidad de productos, precios, etc. En función a estos perfiles y en función a nuestra fuerza de negociación con proveedores elegiremos aquellos que más aportan a nuestra empresa
- La empresa está ubicada a pocos metros del Mercado Central de Pasaje, se mantendrá esta ubicación por ser la de mayor movimiento comercial en la ciudad lo que nos asegura el tráfico de personas en busca de la mejor oferta de productos.

3.9.5 Investigación y Desarrollo.

El éxito en la ejecución del Marketing de la empresa envuelve dos elementos: **investigación y elección**. Desde que usted, obviamente no

puede controlar la parte de la elección, lo mejor será asegurarse una buena investigación. La mejor investigación, es sin lugar a dudas la que obtendrá de los "sonidos" que surgen de la demanda. (Este tópico es un punto adicional al Marketing Mix que es de mucha utilidad para la toma de decisiones).

3.9.5.1 Estrategias de Investigación y Desarrollo.

- Se colocará en el local un Buzón de Sugerencias para que el cliente de sus opiniones sobre cualquier tópico que le parezca de interés así como también podrá sugerir sobre mejoras en el negocio.
- Se hará énfasis en la búsqueda continua de nuevos canales en los cuales la empresa pueda incurrir para mejorar su volumen de ventas.
- Se realizarán exposiciones periódicas de las operaciones del negocio y de temas de interés en las que junto con la directiva del negocio se analizará y se tomarán decisiones importantes para el funcionamiento del negocio.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN

Dentro de la propuesta de Reestructuración de una empresa se aplican conceptos básicos de Reingeniería la cual se define como el rediseño fundamental y radical de los procesos del negocio, para lograr mejoras dramáticas en medidas críticas del desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería es un proceso total de readecuación de las Organizaciones a las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar; es decir, es una de las formas con que se puede operacionalizar el cambio. Esta operacionalización se fundamenta en las tres "C":

Cliente: el cliente es la razón de ser del servicio, es a quien buscamos satisfacer y por lo tanto hay que pensar cómo él desea ser atendido.

Competencia: Las organizaciones deben ser cada vez más competitivas, para así poder sobrevivir en un entorno cambiante y exigente en aras de tener y preservar su segmento de mercado.

Cambio: Busca que las Empresas sean más efectivas. Eficiencia + eficacia = efectividad.

Tomando en consideración estos tres conceptos básicos se ha realizado en capítulos anteriores investigaciones correspondientes a conocer los gustos de los clientes y analizar de manera superficial la competencia que tendrá "Su Tiendita, cuando se realice su cambio de imagen para que pase a ser un autoservicio con una infraestructura diferente con la que se ha venido manejando.

En el presente capítulo se indicará la nueva estructura que tendrá la empresa en los diferentes aspectos que involucran su nuevo cambio en su organización interna y externa.

4.1 MISION, VISION, LOGO Y SLOGAN PROPUESTO

4.1.1 Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define

- 1) Que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- 2) Lo que pretende hacer, y
- 3) El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".

“La misión de “Su Tiendita”, es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente ofreciéndole al mercado la mejor opción de compra por su relación precio, surtido, trato y calidad”.

4.1.2 Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y

expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

“Ser los líderes en el mercado Ecuatoriano, destacándonos por ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes”.

4.1.3 Logo y Slogan

El logotipo es el activo más importante de tu servicio y producto y como sello distintivo. Está directamente relacionado con los conceptos de marca y de promesa; se utiliza para lograr la adecuada comunicación del mensaje y la interpretación por parte del espectador. Jörg Zintzmeyer afirma en su libro "Logo Design" publicado por TASCHEN que:

El logo es una promesa. El logo no es en sí mismo una marca: es una forma de expresión de la misma o su imagen más condensada. (...) La marca ha de ofrecer lo que el logo promete.

Para que un logotipo resulte congruente y exitoso, conforme al principio fundamental del diseño donde «menos es más», la simplicidad permite que sea:

1. Legible (hasta el tamaño más pequeño)
2. Escalable (a cualquier tamaño requerido)
3. Reproducible (sin restricciones materiales)

4. Distinguible (tanto en positivo como en negativo)
5. Memorable (que impacte y no se olvide)

FIGURA VIII: Logo y Slogan de “Su Tiendita”



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Para “Su tiendita”, se ha hecho el uso de colores vivos y el uso de un carrito de compras de autoservicio que dé al cliente una idea del cambio que se ha realizado en el negocio.

Un lema publicitario o eslogan (anglicismo de slogan) es una frase memorable usada en un contexto comercial o político (en el caso de la propaganda) como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario para resumirlo y representarlo en un dicho.

En el caso de “Su Tiendita” se ha tratado de sembrar en los clientes la sensación de que están en el mismo lugar de siempre, en su tienda tradicional, pero con un nuevo aspecto que le da la imagen que se observó en la Figura anterior. El slogan propuesto es el siguiente:

“La buena tradición de comprar”

4.2 NUEVA CONSTITUCION LEGAL DE LA EMPRESA.

Es necesario que constituyamos legalmente a la empresa, ello nos permitirá que nuestra empresa sea legalmente reconocida, que esté sujeta a créditos, que podamos emitir comprobantes de pago, y que podamos producir, comercializar y promocionar nuestros productos o servicios con autoridad y sin restricciones.

Sociedad Anónima: Es aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el Capital Social, a través de títulos o acciones.

Las acciones pueden diferenciarse entre sí por su distinto valor nominal o por los diferentes privilegios vinculados a estas, como por ejemplo la percepción a un dividendo mínimo.

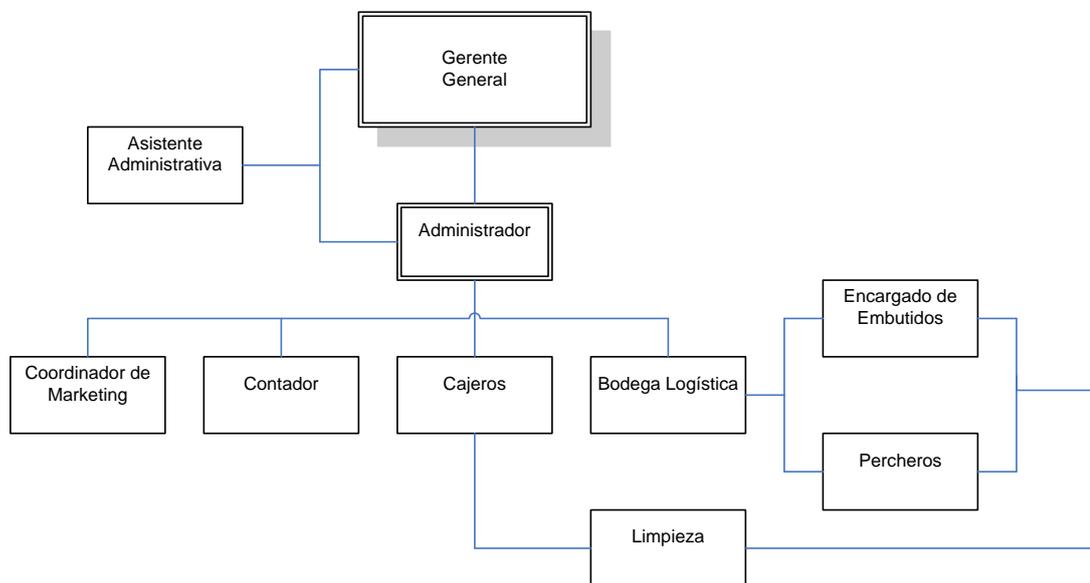
Los accionistas no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, si no únicamente hasta la cantidad máxima del capital aportado.

La Empresa será deberá ser constituida legalmente como una Sociedad Anónima bajo la razón social de “Su tiendita S.A.”

También nos apegaremos a los requerimientos exigidos por el estado como afiliación de empleados, lo que incluye el pago de todos los beneficios de ley.

4.3 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL NEGOCIO.

CUADRO VII: Organigrama Propuesto



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

4.3.1 Gerente General

Se designa con el término de gerente a aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se

hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la organización.

Funciones:

- Realizar visitas regulares al local para conservar uno de los puntos de preferencia de los clientes según la encuesta, que es el contar con la atención personalizada de sus dueños.
- Representar al organismo ante las dependencias y entidades públicas.
- Celebrar convenios, contratos y demás actos jurídicos que sean necesarios para la realización del objeto del organismo.
- Velar por la buena marcha del organismo y tomar las medidas administrativas, contables, organizacionales, financieras y demás que correspondan con sujeción a las normas aplicables.
- Dirigir, Administrar y evaluar la empresa.
- Evaluar Nuevos proyectos de Mejora y de Crecimiento del Sistema.
- Promover el apoyo y la cooperación económica de la comunidad en los proyectos de construcción y crecimiento.
- Evaluar el Clima Organizacional, Capacitación del personal y Seguridad y Protección Civil de la empresa.
- Evaluación de los programas de Protección Civil y de Seguridad e Higiene en la empresa.
- Promover la mejora en la calidad de vida de los empleados.
- Celebrar con las autoridades federales, estatales y municipales y con los particulares, los contratos y convenios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

4.3.2 Administrador del Local

Un administrador es aquella persona dentro de la empresa que soluciona problemas, mide recursos, planea su aplicación, desarrolla estrategias, efectúa diagnósticos de situaciones, etc exclusivos de la organización a la que pertenece

Funciones:

- Tiene a cargo el local.
- Revisar que todas las áreas funcionen bien.
- Solucionar problemas.
- Definir metas, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.
- Determinar que actividades deben realizarse, con quien se cuenta para realizarlas, como se van a agrupar las actividades, quien va a informar a quien y que decisiones tienen que tomarse.
- Incluye motivar a empleados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más efectivos y resolver conflictos.
- Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como planearon y corregir cualquier desviación significativa.

4.3.3 Asistente Administrativa

Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

Funciones:

- Asiste en el desarrollo de los programas y actividades de la unidad.
- Llena formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, subvenciones, aportes, asignaciones, ayudas, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, cuentas de cursos y otras asignaciones especiales.
- Realiza seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.
- Controla los pagos efectuados al personal por diversos beneficios.
- Realiza solicitudes de dotación de equipos y materiales.
- Entrega cheques correspondientes a la nómina y revisa los recibos y envía al archivo general.
- Tramita los depósitos bancarios y mantiene registro de los mismos.
- Suministra materiales y equipos de trabajo al personal y controla la existencia de los mismos.
- Redacta y transcribe correspondencia y documentos diversos.
- Lleva control de la caja chica.
- Lleva registros y el archivo de expedientes de proveedores.
- Suma los montos de las planillas correspondientes y determina la cifra por cancelar.

- Realiza conciliaciones bancarias para el ajuste entre el estado de cuenta emitido por el banco y el saldo de la chequera.
- Archiva y lleva el control de los documentos.
- Lleva el control presupuestario del gasto.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.

4.3.4 Coordinador de Marketing

Ejecutar los procesos relacionados con el área de Marketing.

Funciones:

- Elaborar el Plan Estratégico Anual de Marketing.
- Realizar las investigaciones de mercado que se consideren necesarias tanto para elaborar el Plan Estratégico Anual de Marketing como para cualquier otro requerimiento.
- Realizar los análisis necesarios sobre la competencia.
- Apoyar, en lo que respecta a imagen institucional.
- Realizar las acciones necesarias para la captación de nuevos clientes.
- Crear una base de datos con información relevante.
- Establecer y supervisar las políticas de telemarketing.
- Colaborar en la elaboración de videos institucionales de carácter promocional.

- Buscar fuentes de financiamiento con proveedores para el apoyo en la elaboración de material promocional.
- Apoyar en la promoción de los eventos académicos.
- Diseñar los artículos promocionales de merchandising que sean convenientes.
- Diseñar todo el material impreso promocional necesario.
- Realizar el análisis necesario de la información que provenga de los buzones de sugerencias.

4.3.5 Contador

El contador debe proveer de las herramientas necesarias para la toma de decisiones de la empresa, en un nivel estratégico, táctico u operativo.

Funciones:

- Controlar gastos y/o ingresos presupuestales, verificando la correcta aplicación de partidas genéricas y específicas.
- Preparar informes técnicos sobre el movimiento contable y efectuar conciliaciones bancarias.
- Formular balances del movimiento contable.
- Revisar y liquidar documentos contables tales como partes diarios de fondos, notas de contabilidad, recibos, cupones, asientos de ajuste y otros.
- Realizar análisis de cuentas y establecer saldos y/o preparar ajustes.
- Interpretar cuadros estadísticos del movimiento contable y cuadros de costos.

- Ejecutar el sistema contable establecido en la entidad.

4.3.6 Jefe de Bodega

El Jefe de Bodega se encarga de coordinar los procesos relacionados con la recepción y entrega de mercancía, así como la rotación de los productos dentro del mismo.

Funciones:

- Controlar y revisar mercadería que ingresa a Bodega; preocupándose de que cumple con los cánones generales.
- Procurar que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado, manteniendo estos en las condiciones requeridas, tales como cadena de frío, inflamables, etc.
- Controlar las fechas de vencimiento de los productos.
- Realizar pedidos oportunamente para abastecimiento del local.
- Custodiar la mercadería almacenada.
- Verificar que saldos físicos y computacionales estén cuadrados.
- Preocuparse de contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de Bodega.
- Coordinara interna y periódicamente inventarios, selectivos y generales de la bodega a su cargo.
- Desempeñar las demás funciones y tareas que la Administración le encomienden.

4.3.7 Cargadores y Percheros

Realizarán actividades relacionadas con la entrada de mercadería y ubicación de Productos en Percha.

Funciones:

- Atenderán áreas de ventas de productos al granel según el turno que les corresponda.
- Ubicará la mercadería recibida en el lugar correspondiente de la bodega y en la percha.
- Verificará y cuadrará periódicamente saldo físico con saldo computacional de secciones asignadas, de existir alguna diferencia deberán efectuar, revisión de documentos, movimiento de artículo y todo lo necesario para solucionar el problema y dejarlo archivado para efectos de registro.
- Mantendrá ordenada y limpia las bodegas.
- Almacenará y rotará la mercadería de acuerdo a fecha de vencimiento.
- Informará al encargado de bodega de mercadería que no tenga rotación y esté por vencer.
- Informará al encargado de bodega la llegada de mercadería en forma extraordinaria, para sacar despacho al servicio correspondiente.
- Realizará en conjunto con Encargado de Bodega los inventarios periódicos y anuales.

4.3.8 Cajeros

El cajero o cajera en un establecimiento comercial es una persona responsable de sumar la cantidad debida por una compra, cargar al consumidor esa cantidad y después, recoger el pago por las mercancías o servicios proporcionados.

Funciones:

- Entregar cupones y canjear los que reciben por regalos o descuentos
- Asegurarse de los precios de determinadas mercancías en descuento o promoción
- Recuento o arqueo de caja al final del turno.

4.3.9 Limpieza

Esta encargado de la limpieza e higiene del local, su labor es continua y está estructurada por áreas definidas en las cuales debe de no solo limpiar sino también mantenerlo en buen estado e informar de cualquier deterioro en la infraestructura o en la maquinaria o equipo de la empresa, también el mantenimiento de los baños.

4.4 LOGISTICA PROPUESTA.

La logística tiene muchos significados, uno de ellos, es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa con un menor costo y un excelente servicio al cliente.

Por lo tanto la logística busca gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

FIGURA IX: Flujo de Marteriales a través de una Red Logística



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos15/logistica/logistica.shtml>

De la figura anterior, omitiendo algunos procesos en las cuales no incurre “Su tiendita”, al no ser una empresa productora, se puede observar que las actividades claves de la logística aplicadas al negocio a reestructurar son las siguientes:

- Gestión de pedidos.
- Gestión de Inventarios.
- Transporte.
- Almacenamiento y
- Servicio al cliente.

4.4.1 Gestión de Pedidos.

Un pedido se define como un compromiso firme entre dos partes (proveedor y cliente) que reúne todas las condiciones mínimas necesarias para establecer una relación comercial entre ellas de manera que una de las partes (el proveedor) pone a disposición de la otra (cliente), los productos ó servicios comprometidos, bajo las condiciones pactadas.

En vista de que su tiendita gestiona directamente pedidos para su abastecimiento propio la empresa deberá tener presente los siguientes lineamientos para su abastecimiento:

- Listado de proveedores y el tipo de artículos que proveen al almacén.
- Condiciones de Pago a su proveedor

- Medio por el cuál se transmitirá el pedido (Vía telefónica, por correo, o por negociaciones de manera personal y puntual con el cliente)
- Información exacta de la cantidad de producto a ser requerido (detección de necesidades), este punto va de la mano con la Gestión de Inventarios que veremos en el siguiente tema.
- Acuerdos de entrega de los productos en plazos previamente acordados
- Acuerdos de devoluciones y cambios de los mismos de acuerdo al tiempo de rotación y si se trata de productos perecibles ó no.

4.4.2 Gestión de Inventarios

Uno de los campos de acción más importantes de la Logística es la gestión de inventarios. Los inventarios son acumulaciones de materias primas, los suministros, componentes, subensambles, producto en proceso y productos terminados que aparecen en varios puntos a través de la cadena de suministro, habida consideración de que tanto el pronóstico de la demanda como la producción comportan algún grado de incertidumbre en menor o mayor medida.

Refiriéndonos a **“Su Tiendita”** se debe controlar 2 tipos de inventario:

- Aquel que permanece almacenado en bodega. (BODEGA I)
- El que se encuentra ubicado en la percha para el consumo de los clientes. (BODEGA II)

Para llevar un control de lo anteriormente mencionado el Sistema que se va a implementar en el mismo cuenta con una parte de control de inventarios que debe ser llenado por la persona encargada del control de bodega, en la que habrá una clasificación de producto.

- Días de rotación del Producto
- Tipo de Producto (A, B, C, D)
- Fecha de Ingreso
- Cantidad del producto que ingresa a bodega interna(BODEGA I),
- Cantidad de producto que es ubicado en percha (BODEGA II),
- Cantidad de producto que ingresa a Cámara de Frío
- Total de Stock (BODEGA I + BODEGA II+ Cámara de Frío)

Esta información se ingresa al sistema y se actualiza a medida que se vayan facturando productos, también existirá la posibilidad de importarlos a una hoja de cálculo para un control interno.

4.4.3 Transporte

El transporte se define como el traslado de la mercadería desde una punto a otro.

En el caso de “Su Tiendita” no se realizan envíos de mercadería a los clientes ya que el concepto básico que se maneja en este nuevo esquema

de autoservicio es que las personas accedan a la mercadería en el mismo establecimiento, teniendo ellos la potestad de decidir que producto comprar, por lo tanto se hará énfasis en la siguiente transportación interna:

- Se contarán con 2 carretillas de transportación de materiales pesados para que cuando llegue gran cantidad de mercadería a bodega esta se pueda transportar de manera fácil, sin lastimar al personal.
- Las personas encargadas de la transportación a Bodega tendrán sus correspondientes suspensorios ó fajas para evitar lesiones.
- El local contará con 50 carritos y 25 canastas para que las personas puedan transitar por los pasillos y llevar su mercancía.
- Para clientes al por mayor se establecerá el horario, en que el mismo pueda hacer el retiro de lo comprado ya que no se maneja una política de entrega personal a los mayoristas

4.4.4 Almacenamiento

El almacenaje se define como “aquella función logística que permite mantener cercanos los productos, al tiempo que, en colaboración con la función de regularización, ajusta la producción a los niveles de demanda y facilita el servicio

En el caso del almacenaje se deben tomar en cuenta la forma en que los productos serán almacenados tomando en cuenta normas generales para reducir los riesgos derivados del almacenamiento como son:

- Mantener la Cantidad almacenada al mínimo.
- Considerar las características de peligrosidad de los productos y sus incompatibilidades.
- Agrupación de los productos de características similares.
- Separar los incompatibles.
- Aislar ó confinar los de características especiales: muy tóxicos, perecibles, etc
- Contar con los debidos controles de seguridad como extintores de incendio en los lugares donde se almacenen los mismos.

El almacenaje de **Su tiendita** en el nuevo esquema de los planos que se le han presentado al cliente cuenta con los siguientes puntos de almacenaje:

- **Estructuras corredizas:** Inicialmente una puerta corrediza de acceso a la bodega, con lo cual los productos ingresan si ser vistos u obstaculizar la libre movilización de los clientes en el local.
- Una cámara de frío en la planta baja.
- **Mezzanine** que contendrá la bodega completa para el almacenaje de los productos.

4.4.5 Servicio al Cliente.

La logística enfocada al cliente concentra su mayor atención en el cumplimiento de la demanda de los clientes y esta comprende aspectos fundamentales como el cubrir las necesidades de servicio al cliente, el desarrollar servicios específicos por cliente y llevar a cabo una planeación de la cadena de suministro que contemple desde el inicio del diseño del producto, su abastecimiento, manufactura, distribución y servicio al cliente.

En el caso de un autoservicio pequeño como **Su tiendita** la logística propuesta se concentrará en tres aspectos fundamentales que se detallan a continuación:

- Mantener un stock permanente de productos en percha, para satisfacer la demanda de los clientes que acudan a **Su tiendita**.
- Retroalimentación de las necesidades y exigencias de los clientes (Mediante el buzón de sugerencias y Mini encuestas puntuales), que se indicaban en las Estrategias de Investigación y Desarrollo.
- Información al cliente sobre las promociones puntuales que se van a realizar en el comercial para el mayor interés de los mismos hacia nuestros servicios.

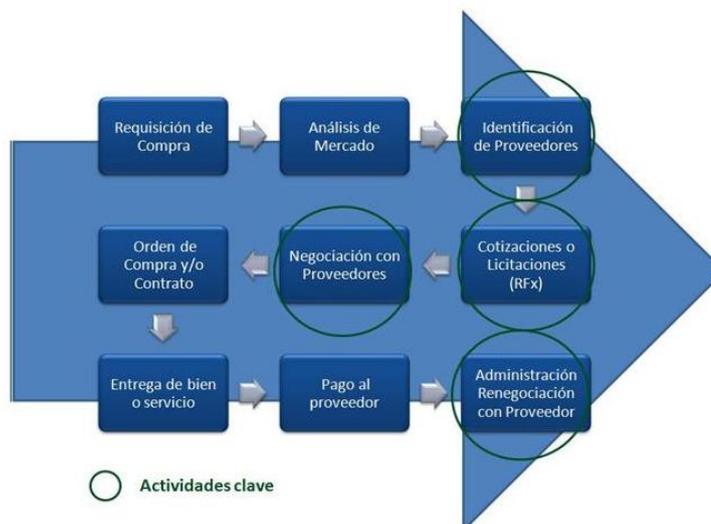
En vista de que el cliente llega directamente al almacén a hacer sus compras al menor lo básico es enfocarse en el stock de la mercadería dentro del mismo.

Para los clientes al por mayor, realizarán el mismo proceso que los clientes al detalle, quienes solicitarán al perchero que ubiquen en caja los productos requeridos.

4.4.6 Proceso de Compra

Las compras comprenden un proceso complejo que va más allá de la negociación y del trámite burocrático. Con una buena gestión de compras la empresa consigue ahorrar costes, satisfacer al cliente, en tiempo y cantidad, y obtener beneficios empresariales directos, pues la gestión de compras y aprovisionamiento son decisivas para que la empresa tenga éxito o fracaso.

FIGURA X: Proceso de Compra



Fuente: http://proceso-de-compras_1.html

La figura XX nos describe un proceso de compras estándar para todo tipo de negocio, el mismo va de la mano con la Gestión de Pedidos y de Inventarios que mencionamos en puntos anteriores de este capítulo.

En este caso detallaremos cada paso de la figura e indicaremos de qué forma “**Su tiendita**” lo llevará a cabo con respecto a sus operaciones.

- **Requisición de Compra:** Está relacionada con un pedido interno que se genere en el almacén debido a la falta de stock de los productos en bodega. (Gestión de Inventarios)
- **Análisis de Mercado:** Haciendo uso de la información proporcionada en la Gestión de Inventarios se procederá a indicar que productos se hace necesario adquirir. Además de esta retroalimentación se necesitará la información de Investigación y desarrollo que tendrá la empresa para saber en qué otro tipo de productos se debe invertir de acuerdo a las necesidades actuales de los clientes.
- **Identificación de Proveedores:** “**Su tiendita**” almacenará en su sistema interno un módulo correspondiente al listado de Proveedores fijos, con información básica del mismo, además de los productos con que este le abastece.
- **Cotizaciones:** Las cotizaciones se realizarán cada año, encontrando nuevas opciones para el comercial, ó manteniendo las ya existentes en el caso de ser las más apropiadas.
- **Negociación con Proveedores:** Estas Negociaciones estarán a cargo del Dueño del Negocio (Gerente General), quien en base a su

experiencia y conocimiento del mercado tendrá los mejores conocimientos y estrategias para lograr el mejor acuerdo.

- **Orden de Compra y/o Contrato:** Esta será realizada vía telefónica, por correo ó negociación directa con el proveedor estableciendo plazos de entrega y condiciones de pago. (Gestión de Pedidos).

- **Entrega del Bien ó Servicio:** Esto será mediante acuerdo previo entre el dueño de “**Su Tiendita**” quien concretará con el proveedor dos tipos de entrega:
 1. El retiro de los productos en su transportación propia
 2. Acuerdo con el proveedor para que entregue los productos en el local y en los horarios establecidos

- **Pago al Proveedor:** este será en efectivo por la mercadería comprada, ó a plazo de acuerdo a los convenios establecidos

- **Administración Renegociación con Proveedor:** Esto lo hará “Su Tiendita” cuando se presenten devoluciones ó cambios puntuales en los precios del producto.

4.4.7 Proceso de Venta

Se define proceso de ventas, como toda acción retroalimentada entre un agente vendedor y otro comprador (cliente), teniendo como resultado el consumo de un bien o un servicio, por el lado del cliente; y la transformación de elementos o materias primas, por lado del vendedor.

FIGURA XI: Proceso de Venta



Fuente: <http://www.omarestrada.com/wp-content/uploads/2010/09/procesodeventas>.

En la figura anterior se puede observar un Modelo de proceso de ventas el cual lo aplicaremos a la técnica que aplicará su tiendita para su nuevo esquema organizacional.

- **Establecer Relación:** Esta etapa es la primera que acerca al cliente con la mercadería, en el caso de **Su Tiendita** se detallan a continuación la forma en que se realizará la venta que incite al cliente a la compra de los productos:

La actitud: La persona que atiende en las cajas como en recorridos puntuales con las perchas debe tener una actitud de servicio. Ser amable y de preferencia conocido por los clientes. En el caso de “**Su Tiendita**”, se programaran visitas regularmente en las horas picos de venta para que puedan interactuar con las personas que transitan por el lugar y no perder esa relación familiar que ha llamado la atención del comercial.

Presentación del Personal: Todo el personal que se presente ante los clientes tendrá uniformes, que consistirán en un Jean y una Camisa Polo con el nuevo logo del local (formato que ya se venía manejando de una manera menos formal)

La correcta ubicación de los productos en la percha (venta visual): Esto hará que los mismos se vendan solos (esto se explicará más adelante en las Estrategias de Merchandising)

El tamaño de los carritos del Supermercado: Serán importantes para que el cliente no sientan la sensación de que son demasiado pequeños y que se llenaran rápido ó que son demasiado grandes para lo poco que llevarán.

El Ambiente y Olores: El local será pintado con colores pasteles que den al cliente la sensación de tranquilidad y confort, además de esto se colocarán dispensadores de olores frescos que inciten al cliente a sentirse cómodo en el ambiente que visite.

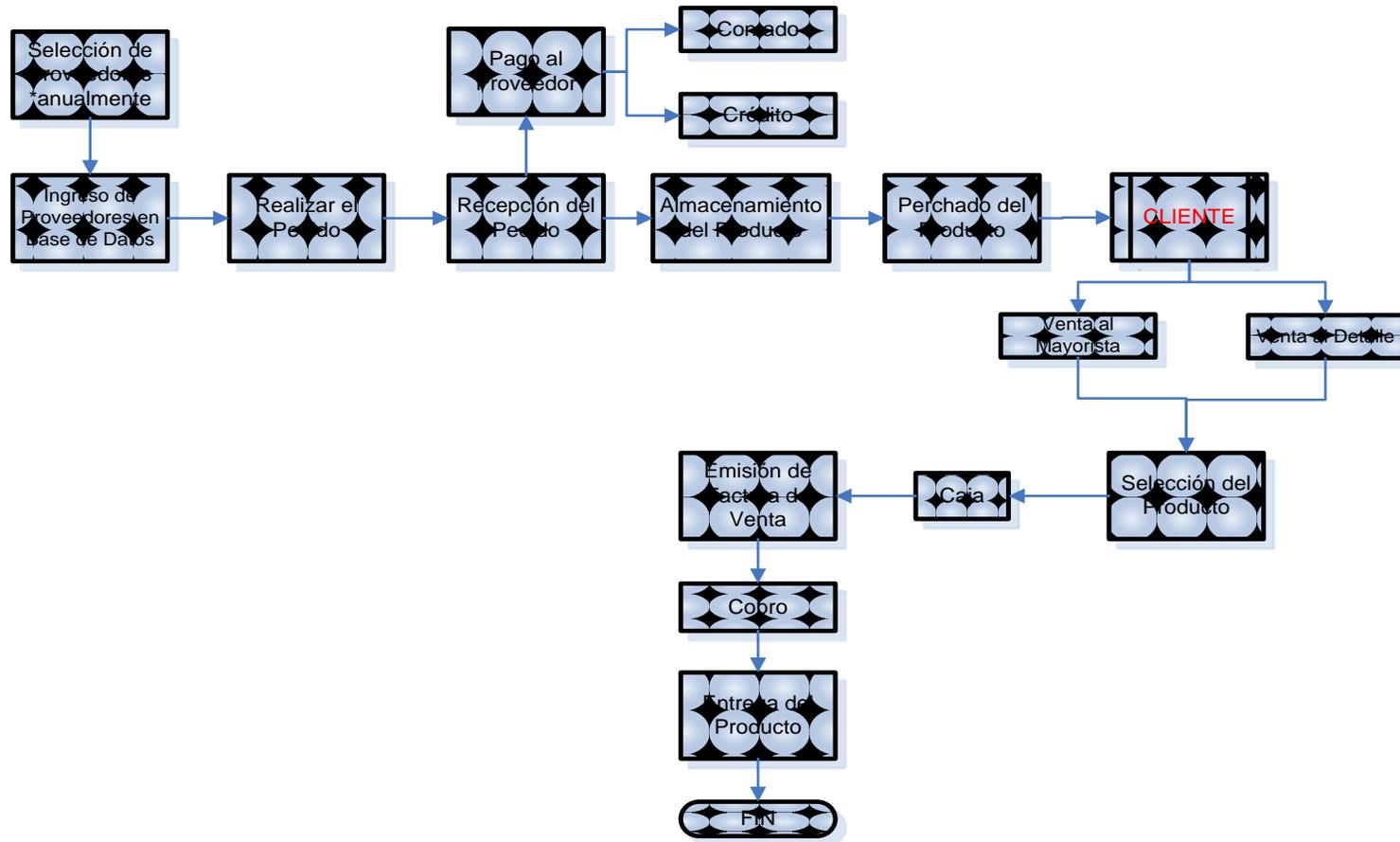
- **Reconocer la necesidad y Formular Solución:** Las instalaciones propuestas para “**Su tiendita**”, han sido diseñadas para reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes, en cuanto a movilización por el lugar y ubicación de los productos.
- **Cierre de la venta:** Hay dos cierres de venta que manejará “**Su Tiendita**”.

El primero es en el local, donde se realiza el mayor volumen de ventas: este se cerrará al momento que el cliente llegue a caja a cancelar lo que ha puesto en el Carrito ó Canasta de llevar sus productos. Para ello se ha dispuesto de dos cajas registradoras a la salida del local.

El Segundo es a mayoristas: aquí el trato será directo con el dueño de la tienda puesto que esta venta será en negociaciones puntuales.

- **Entrega y Evaluación:** Para ambos tipos de venta la entrega se hará en el local. Para los clientes que la visitan al momento que paguen los productos que llevan en caja y para los mayoristas al momento que presenten su factura correspondiente al área de bodega y lleven la mercadería previamente solicitada.

CUADRO VIII: Flujo propuesto de acuerdo a la Nueva Logística.



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

4.4.8 Descripción del Flujo con Reestructuración.

1. El proceso de comercialización inicia con la búsqueda y selección de proveedores, una vez que se tienen diferentes alternativas, se comparan los precios y se escoge la mejor opción, se procede a contactar al proveedor para que realice una visita para despejar dudas y acordar tiempos de entrega, días de créditos, y se registra en la base los datos del proveedor y los productos proporcionados por el mismo. (Este proceso se realizará anualmente, en el caso del proveedor, y en el caso de los productos de acuerdo a como se presenten las condiciones de venta).
2. La mercadería es solicitada por el perchero de acuerdo a su área asignada y supervisada por el Jefe de Bodega, quienes serán los responsables de recibirla, almacenarla y posteriormente percharla.
3. Previo a esto el Jefe de Bodega realizará el ingreso al sistema para el control de inventarios.
4. Una vez concluida la recepción del producto el pago al proveedor o agente de ventas, se hará efectivo según los términos acordados (contado o crédito).
5. Una parte importante de la reestructuración en este tipo de negocios (autoservicio), es la participación activa del cliente ya que ingresa al local y forma parte del proceso, teniendo la libertad de escoger el

mismo el producto a comprar, de acuerdo a sus necesidades e impulsos.

6. Se seguirá manteniendo la venta al por mayor, que será receptada en caja al igual que la venta al detalle.
7. Posteriormente el cliente se acercará a la caja para que se le facture, y posteriormente cancele el monto de su compra.

4.5 DISTRIBUCION DE AREAS

La nueva distribución de Su Tiendita se encuentra distribuida de la siguiente forma (**Ver ANEXO II: Nuevos Planos de su Tiendita**).

4.5.1 Bodegas de Almacenamiento.

Productos secos: esta área está ubicada en el Mezzanine, aquí se almacenarán todos los productos que puedan soportar estar una temperatura al ambiente.

Cámara de Frío: destinada a los productos que deben conservar la cadena de frío.

4.5.2 Áreas de Atención al Público.

Áreas de Productos Secos: dentro de las áreas de Productos Secos se encuentran las siguientes:

- **Perchas:** aquí se colocarán todos los productos que no necesitan ser pesados para su exhibición al cliente. También pertenecen a estas las perchas para panes y granos.
- **Exhibidoras:** aquí colocaremos diferentes productos promocionales o de temporada.
- **Productos al Granel:** área destinada a la venta de productos que pueden ser pesados de acuerdo a la necesidad del cliente.

Áreas Frías: se contarán con 4 áreas frías que estarán divididas en:

- Bebidas.
- Lácteos.
- Carnes.
- Embutidos.
- **Área del congelador** para ubicar los distintos productos de esta categoría.

Cajas: se contarán con 2 cajas, lugar donde el cliente se acercará para la cancelación de sus compras.

CAPITULO V

ESTUDIO FINANCIERO

El Estudio Financiero del proyecto consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente decisional.

De acuerdo con esta perspectiva, a lo largo del desarrollo de un análisis financiero, los objetivos perseguidos deben traducirse en una serie de preguntas concretas que deberán encontrar una respuesta adecuada.

En vista de que “Su tiendita”, tiene un formato de negocio de una tienda tradicional y se está planteando el cambio de su estructura al de un autoservicio, se analizará la situación de la empresa con y sin la reestructuración propuesta, y los beneficios económicos que se obtendrán con los cambios realizados.

5.1 INVERSIONES DEL PROYECTO

Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del proyecto se agrupan en tres tipos:

- Activos Fijos.
- Activos Intangibles.
- Capital de Trabajo.

A continuación se detallarán las inversiones en que se incurrirán para la reestructuración propuesta.

5.1.1 Inversiones en Activos Fijos

Son todas aquellas que se realizan en los bienes que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo en la operación normal del proyecto. **(VER ANEXO III: Detalle de Inversiones)**

CUADRO IX: Inversiones en Activos Fijos

DESCRIPCION	CANT	P.UNITARIO	SUBTOTAL	DESCUENTO	TOTAL
Obras de Remodelación	1				\$ 18.370,34
Computadores Administración	6	339,99	2.039,94	102,00	\$ 2.170,50
Software	1	1500	1.500,00		\$ 1.680,00
Impresora General	1	834	834,00		\$ 934,08
Fax	1	115,17	115,17		\$ 128,99
Escritorios	5	128	640,00	51,20	\$ 659,46
Sillas Administrativas	5	120	600,00	48,00	\$ 618,24
Sillas Visitas	9	100	900,00	72,00	\$ 927,36
Arturitos	5	110	550,00	44,00	\$ 566,72
Tachos de Basura	10	5,99	59,90	0,00	\$ 67,09
Computadores y Lectores de Códigos de Barra para caja	2	981	1.962,00	0,00	\$ 2.197,44
Sillas para Caja	2	115	230,00	18,40	\$ 236,99
PASILLOS DE REVISION - Check outs (2 unidades)	2		2496,53	0,00	\$ 2.796,11
ESTANTERIAS DE SALON (ver detalle)	27		10287,23	0,00	\$ 11.521,70
TIPO BANCO - Modelo Brisbane (1 unidad 3,75 mts.)	1		5697,24	0,00	\$ 6.380,91
TIPO MURAL - Manilas 90-50-205 (4 unidades x 2,50 mts. c/u)	4		23124,21	0,00	\$ 25.899,12
CAMARAS MEDIA TEMPERATURA (1,86 x 1,86 x 2,40h)	1		3867,54	0,00	\$ 4.331,64
Casillero	1	250	250,00	0,00	\$ 280,00
Carritos de Compra	50	129,31	6466	0	\$ 7.241,36
Canastas de Compra	25	3,3	83	0	\$ 92,40
Transportadores de Mercadería Bodega	3	49,9	149,70	0,00	\$ 167,66
TOTAL					\$ 87.268,11

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

CUADRO X: Depreciaciones por rubros de Activos Fijos

Rubro	Años de vida útil	% anual	Costo histórico	Valor anual Depreciación
Obras de Remodelación	10	10%	\$ 18.370,34	1.837,03
Maquinarias	10	10%	\$ 4.331,64	433,16
Muebles y Enseres	10	10%	\$ 57.455,12	\$ 5.745,51
Equipos de Computación	3	33%	\$ 7.111,01	\$ 2.370,10
Totales			\$ 87.268,11	\$ 10.385,81

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

5.1.2 Inversiones en Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados. Existen tres métodos para el cálculo del capital de trabajo los cuales se detallan a continuación:

5.1.2.1 Método Contable

Este método consiste en cuantificar la inversión requerida en cada uno de los rubros de activo corriente, considerando que parte de estos activos pueden financiarse por pasivos de corto plazo (pero de carácter permanente), como los créditos de proveedores ó los préstamos bancarios. Los rubros del activo corriente que se cuantifican en el cálculo de esta inversión son el saldo óptimo para mantener en efectivo, el nivel de cuentas por cobrar apropiado y el volumen de existencias que se debe mantener, por un lado y los niveles esperados de deudas promedio de corto plazo, por otro.

5.1.2.2 Método del Período de Desfase

Este método consiste en determinar la cuantía de los costos de operación que debe financiarse desde el momento en que se efectúa el primer pago por la adquisición de la materia prima hasta el momento en que se recauda el ingreso por la venta de los productos, que se destinará a financiar el período de desfase siguiente.

5.1.2.3 Método del déficit acumulado máximo

Este método supone calcular para cada mes los flujos de ingresos y egresos proyectados y determinar su cuantía como el equivalente al déficit acumulado máximo.

Este método es el que hemos utilizado para calcular el capital de trabajo de nuestro proyecto. En el siguiente cuadro se muestra de manera general los rubros comprometidos, considerando que durante los primeros meses de ejecución los niveles de ventas serán inferiores a los previstos al nivel normal, debido a que se ganará mercado adicional atrayendo a aquellos compradores que prefieren ir a otros mercados. Sin embargo, durante este periodo los costos fijos y compras de inventario serán inevitables, por lo cual se ha determinado que el déficit máximo acumulado se encontrará ubicado en el cuarto mes de ejecución alcanzando un monto de \$42,260.

CUADRO XI: Inversiones en Capital de Trabajo

MES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales
INGRESOS	31.200	39.000	54.600	70.200	78.000	78.000	78.000	78.000	117.000	101.400	85.800	124.800	936.000
EGRESOS													
Compra de inventario	-49.920	-31.200	-43.680	-56.160	-62.400	-62.400	-62.400	-62.400	-93.600	-81.120	-68.640	-74.880	-748.800
Costos fijos	-14.075	-14.075	-14.075	-14.075	-14.075	-14.075	-14.075	-14.075	-14.075	-14.075	-14.075	-14.075	-168.899
Total EGRESOS	-63.995	-45.275	-57.755	-70.235	-76.475	-76.475	-76.475	-76.475	-107.675	-95.195	-82.715	-88.955	-917.699
SALDOS	-32.795	-6.275	-3.155	35	1.525	1.525	1.525	1.525	9.325	6.205	3.085	35.845	18.301
SALDO ACUMULADO	-32.795	-39.070	-42.225	-42.260	-40.734	-39.209	-37.684	-36.159	-26.834	-20.629	-17.544	18.301	

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

El comportamiento de las ventas refleja que a partir del quinto mes, presentan un incremento estable. Cabe indicar que no se ha incorporado la

“Recuperación del capital del trabajo” en el flujo de caja, ya que la determinación del Valor de Desecho fue mediante el método “Económico”.

5.1.3 Sueldos y beneficios sociales

El gasto de sueldos en el primer año de operación corresponde a \$96.151 el total de beneficios sociales para el mismo periodo es de \$34.354. Se han considerado un total de catorce colaboradores, ya que con la ejecución del proyecto es necesario prácticamente duplicar la nómina existente, con las remuneraciones indicadas en el siguiente cuadro:

CUADRO XII: Gastos de Sueldos y Beneficios Sociales (Año 1)

No.	Presupuesto de Gastos	Remuneración Unificada Mensual	XIV	XIII	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte patronal 11.15%	IECE y SECAP 1%	Total sueldos (anual)	Total beneficios (mensual)	Total beneficios (anual)
1	Gerente General	2000	22	166,67	83,33	166,67	223,00	20,00	24.000	682	8.180
1	Administrador	1000	22	83,33	41,67	83,33	111,50	10,00	12.000	352	4.222
1	Coordinador de Marketing	800	22	66,67	33,33	66,67	89,20	8,00	9.600	286	3.430
1	Asistente Administrativa	300	22	25,00	12,50	25,00	33,45	3,00	3.600	121	1.451
1	Contador	500	22	41,67	20,83	41,67	55,75	5,00	6.000	187	2.243
1	Bodega-Logística	400	22	33,33	16,67	33,33	44,60	4,00	4.800	154	1.847
2	Cajeros	700	22	58,33	29,17	58,33	78,05	7,00	8.400	253	3.035
1	Encargado de Embutidos	276,28	22	23,02	11,51	23,02	30,81	2,76	3.315	113	1.358
4	Percheros	1760	22	146,67	73,33	146,67	196,24	17,60	21.120	603	7.230
1	Limpieza	276,28	22	23,02	11,51	23,02	30,81	2,76	3.315	113	1.358
14	Total	8.012,56	220,00	667,71	333,86	667,71	893,40	80,13	96.151	2.863	34.354
	9.35% Aporte personal	749,17									
	Neto a pagar	7.263,39									

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

El incremento estimado de sueldos para los cinco años del proyecto, está previsto en un 10% anual. (VER ANEXO IV: Sueldos y Salarios hasta el año 5)

5.1.4 Inversión en publicidad

Se tiene prevista una inversión de publicidad por \$2,642, más publicidad pre pagada para ejecución en el año 1, pero desembolsada en el año 0 y detalladas estratégicamente en el capítulo anterior, dichas acciones se encuentran costeadas de acuerdo al siguiente cuadro:

CUADRO XIII: Inversión Inicial en publicidad

Medio	Empresa	Inversión Inicial
Televisión	CQ15	\$ 370,00
Prensa	Opinion	\$ 420,00
	Nacional	\$ 280,00
Radio	Radio Machala	\$ 150,00
Auspicios	Sindicatos Barriales	
Promociones por temporada y de Aniversario		
Banner		\$ 300,00
Volantes (incluye repartición)		\$ 972,00
DJ (Programa de apertura del local)	DJ Pasaje	\$ 150,00
Totales		\$ 2.642,00

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

La inversión pre operacional de publicidad se encuentra amortizada a lo largo de la duración del proyecto junto con los pagos de publicidad contratada por adelantado para el año 1, pero cargada en el periodo 0, por su desembolso en dicho periodo, de acuerdo al siguiente detalle:

CUADRO XIV: Inversión anual en publicidad, pagada en el período 0, para el ejercicio año 1

Medio	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Tot. Anual
Televisión	2,376	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 2,746,00
Prensa	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	\$ 2,580,00
Radio	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	\$ 1,720,00
Radio	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	\$ 1,950,00
Auspicios	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	\$ 1,000,00
Promociones por temporada y de aniversario	-	-	350	-	500	-	-	1,000	-	-	-	500	\$ 2,350,00
Banner	-	-	300	-	300	-	-	300	-	-	-	300	\$ 1,500,00
Volantes (incluye re DJ (Programa de apertura del local)	-	406	-	406	-	-	406	-	-	-	406	-	\$ 2,596,00
DJ (Programa de apertura del local)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 150,00
Totales	2,909	939	1,183	939	1,333	533	939	1,833	533	533	939	1,333	\$ 16,592,00
Acumulado	5,551	6,491	7,674	8,613	9,947	10,480	11,419	13,253	13,786	14,319	15,259	16,592	

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Para el segundo año de operación se omite el pautaaje en varios medios, esto una vez que se ha afianzado el negocio y el posicionamiento en la mente de los consumidores del sector, es así que no se repartirán volantes en el año 2, sin embargo, se mantendrán los anuncios y menciones en programas de televisión y radio respectivamente, reflejando este esquema hasta el periodo 4 del proyecto ya que al ser pagados por anticipados estos servicios, lo contratado en el año cuatro cubrirá el ejercicio del período cinco. **(VER ANEXO V: Volantes Publicitarios Iniciales).**

CUADRO XV: Inversión anual en publicidad, pagada en el período 1, para el ejercicio año 2

Medio	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Tot. Anual
Televisión	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	\$ 2,640,00
Prensa	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	\$ 2,160,00
Prensa	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	\$ 1,440,00
Radio	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	\$ 1,800,00
Auspicios	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	\$ 1,000,00
Promociones por temporada y de aniversario	-	-	350	-	500	-	-	1,000	-	-	-	500	\$ 2,350,00
Banner	-	-	300	-	300	-	-	300	-	-	-	300	\$ 1,200,00
Volantes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ 0,00
Totales	753	753	1,403	753	1,553	753	753	2,053	753	753	753	1,553	\$ 12,590,00
Acumulado	753	1,507	2,910	3,663	5,217	5,970	6,723	8,777	9,530	10,283	11,037	12,590	

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

5.2 VALOR DE DESECHO

La estimación del valor que podría tener un proyecto después de varios años de operación es una tarea de por sí compleja. Muchas veces el valor decisivo entre varias operaciones de inversión lo constituye el valor de desecho.

Al respecto existen 3 métodos posibles de usar para calcular el valor remanente que tendrá la inversión en el horizonte de su evaluación, y aunque cada uno conduce a un resultado diferente, su inclusión aporta, en todos los casos, información valiosa para tomar la decisión de aceptar o rechazar el proyecto. Estos métodos son: Método Contable, Método Comercial y Método Económico.

5.2.1 Método Contable (Valor de Activos)

Calcula el valor de desecho como la suma de los contables (o valores libros) de los activos. El valor contable corresponde al valor que a esa fecha no se ha depreciado de un activo y se calcula, en los estudios de perfil y de pre factibilidad.

5.2.2 Método Comercial (Valor de Activos)

Parte de la base de que los valores contables no reflejan el verdadero valor que podrán tener los activos al término de su vida útil. Por tal motivo plantea que el valor de desecho de la empresa corresponderá a la suma de

los valores comerciales que serían posibles de esperar, corrigiéndolos por su efecto tributario.

5.2.3 Método Comercial (Valoración de Flujos)

Supone que el proyecto valdrá lo que es capaz de generar desde el momento que se evalúa hacia adelante. Dicho de otra manera, puede estimarse el valor que un comprador cualquiera estaría dispuesto a pagar por el negocio en el momento de su valoración.

Según este método, el valor del proyecto será el equivalente al valor actual de los beneficios netos de caja futuros, este método es el que utilizaremos para la evaluación de nuestro proyecto y se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$VD = \frac{B - C - Dep_k}{i}$$

Donde: $(B-C)_k$ = Beneficio neto del año normal k

Dep_k = Depreciación del año k

i = Tasa de descuento del ejercicio

El valor que supone el proyecto que un comprador puede estar dispuesto a pagar por el negocio al final del año cinco, horizonte máximo de tiempo de evaluación de “Su tiendita”, tomando en cuenta el flujo de caja con el financiamiento que vamos a adquirir del banco es de \$295.614, calculado mediante el Método Económico, como una perpetuidad, donde el flujo neto

(Utilidad después de impuestos) en el periodo cuarto es de \$61.197 menos la Depreciación (\$8.016) y dicho valor se ha dividido para la tasa de descuento del proyecto ó TMAR (17.99%).

$$VD = \frac{61.197 - 8.016}{17,99\%} = \$295.614$$

Al realizar el ejercicio con un financiamiento del 60% con préstamo bancario, por \$87.672, el valor de desecho sería de \$279.404, considerando una Utilidad después de impuestos por \$58.280, el mismo monto por depreciación (\$8.016) y la misma tasa del 17.99%.

$$VD = \frac{58.280 - 8.016}{17,99\%} = \$279.404$$

5.3 TASA DE DESCUENTO

Una de las variables que más influyen en el resultado de la evaluación de un proyecto es la tasa de descuento empleada en la actualización de los flujos de caja.

5.3.1 Costo de Capital (K_0)

El costo de capital corresponde a aquella tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros que genera un proyecto y

representa la rentabilidad que se le debe exigir a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos en proyectos de riesgos similares.

La fórmula para calcular esta tasa es la siguiente:

$$K_o = K_d(1-t)\left(\frac{D}{A}\right) + K_e\left(\frac{P}{A}\right)$$

Para calcular el Costo de Capital Promedio Ponderado, se han tomado como base los siguientes parámetros:

$$\left(\frac{D}{A}\right)$$

La razón correspondiente a la “Deuda en relación al Activo” es 0.60, considerando que el 40% será aportado por los inversionistas y el 60% se obtendrá financiamiento bancario.

$$\left(\frac{P}{A}\right)$$

El patrimonio en relación al activo es de 0.40, consistentemente con lo indicado en el párrafo anterior.

$(1-t)$: Es la tasa de impuestos (t) para este ejercicio ha sido considerado es un 36.25%, correspondiente al 25% de Impuesto a la renta y el 15% de participación a trabajadores, que en nuestro país es considerado también como una carga porcentual absorbida por los negocios.

K_d : Es el Interés anual con el que se ha calculado la tabla de amortización del préstamo es del 11.23%, información proporcionada por el Banco de Machala, para un crédito del 60% de la inversión inicial, esto es \$87.672, a un plazo de 5 años.

Al reemplazar las variables, el resultado que arroja la fórmula de Costo de Capital Promedio Ponderado, es de 11.49%.

$$K_o = 11,23\%(1 - 0,3625)(0,60) + 17,99\%(0,40)$$

$$K_o = 11,49\%$$

5.3.2 Costo de la Deuda (K_d)

El costo de la deuda, ya sea que la empresa utilice bonos ó préstamo, se basa en el hecho de que estos deben desembolsarse en una fecha futura específica en un monto mayor que el obtenido originalmente.

Este costo se simboliza con K_d y representa el costo antes de impuesto. Dado que al endeudarse los intereses del préstamo se deducen de las utilidades y permiten una menor tributación, es posible incluir directamente en la tasa de descuento el efecto sobre los tributos que obviamente serán menores, ya que los intereses son deducibles para el cálculo de impuestos , este se cálcula mediante la siguiente fórmula:

$$K_d(1-t)$$

Donde K_d es el interés anual que nos da el Banco de Machala, para el préstamo que se va a realizar y $(1-t)$ es la tasa de impuesto que se cálculo como se indicó anteriormente, entonces este valor sería igual a:

$$\begin{aligned}
 &= 11,23\%(1 - 0,3625) \\
 &= 7,16\%
 \end{aligned}$$

5.3.3 Costo del capital propio o patrimonial = CAPM = TMAR (K_e)

Esta variable indica la rentabilidad mínima que exigirá un accionista por mantener su dinero invertido en la empresa.

La hipótesis financiera en la que se basa, viene dada por la posibilidad que tiene cualquier inversor a la hora de decidir dónde invertir su dinero. Una posibilidad de inversión puede ser colocarlo en activos como los bonos del tesoro, los cuales ofrecen una rentabilidad fija y prácticamente riesgo nulo. A la rentabilidad de estos activos se le denomina tasa libre de riesgo.

Debido a esta posibilidad de inversión sin riesgo, si se quiere atraer a un inversor a nuestra empresa, se le deberá remunerar con una rentabilidad superior a esta tasa libre de riesgo (ya que la inversión en cualquier proyecto conlleva un riesgo asociado). A esta prima que se le debe ofrecer al inversor, se le denomina prima de riesgo. Esta prima de riesgo que exigirá cualquier inversor, será tanto mayor cuanto más arriesgado sea el proyecto de inversión.

La fórmula para calcular el costo de capital:

$$K_e = R_f + \left[(R_m) - R_f \right] \beta_i + R_p$$

La tasa de descuento considerada para el proyecto es el 17.99%, calculado bajo las siguientes premisas:

Las variables se encuentran definidas de la siguiente manera:

R_f La “**Tasa libre de riesgo**” considerada para este proyecto, ha sido de 4.61% correspondiente a la tasa nominal anual de los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos.

β El “**Beta**” con el cual se ha trabajado, es la de un promedio de 3.813 empresas norteamericanas (1.05), ya que en nuestro medio no tenemos betas calculados para los diferentes sectores. Tenemos un beta de un estudio practicado al Banco de Machala, de 1.11 pero que no refleja el movimiento del sector consumo masivo, objeto del estudio de este proyecto.

$E(R_m)$ El “**Retorno Esperado del Mercado**”, se ha considerado la tasa del 9.80%, que corresponde al Valor índice general de precios de acciones IGPA de Chile.

R_p El “**Riesgo país**”, considerada al 6 de mayo de 2011, por 7.93%.

El resultado del reemplazo de las variables en la fórmula, arroja como resultado el 17.99% como tasa de descuento para la evaluación del proyecto que se expresa detalladamente en la siguiente fórmula:

$$K_e = (4,61\% + [9,80\% - 4,61\%] * 1,05) + 7,93\%$$
$$K_e = 17,99\%$$

5.4 VALOR ANUAL NETO

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

5.5 TASA INTERNA DE RETORNO TIR

Llamada tasa de rendimiento interno, es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la factibilidad de diferentes opciones de inversión.

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

- Si $TIR > \text{Tasa Descuento}$ Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (el coste de oportunidad).
- Si $TIR < \text{Tasa Descuento}$ Se rechazará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.

5.6 FLUJO DE CAJA.

El proyecto del flujo de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio de un proyecto, debido a los resultados obtenidos en el flujo de caja se evaluará la realización del proyecto.

La información básica para la construcción de un flujo de caja proviene de los estudios de mercado, técnicos, organizacional y como también de los cálculos de los beneficios. Al realizar el flujo de caja, es necesario, incorporar a la información obtenida anteriormente, datos adicionales relacionados principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación, de la amortización del activo normal, valor residual, utilidades y pérdidas.

Los Indicadores que nos ayudarán a evaluar la rentabilidad del proyecto son el TIR y el VAN.

Para la elaboración del Flujo de Caja de “Su Tiendita”, no se ha tomado en consideración los activos anteriores que poseía el negocio antes de la propuesta de reestructuración ya que todos ellos estaban en condiciones poco favorables para ser vendidos. **(ANEXO VI: Estados Financieros de “Su Tiendita” iniciales)**

El horizonte de tiempo de evaluación del proyecto “Su tiendita” es de cinco años, considerando los ingresos en el primer año por \$936.000, producto de la estimación de las ventas diarias promedio de \$3.000, por una atención de seis días a la semana y por cincuenta y dos semanas en el año. Los siguientes años se han ido incrementando en un 15% anual hasta el 5to año, estos porcentajes se han mantenido constantes y se tomaron del crecimiento nacional del Mercado de Supermercados en Ecuador.

Es importante indicar que con la realización del proyecto, se podrá atender una demanda de los poblados cercanos a la localización del negocio, que recurren al mercado y a las tiendas cercanas para obtener productos al granel.

Por otra parte, al ejecutar el proyecto, se prevé alquilar los espacios publicitarios, tales como góndolas y participación de proveedores en promociones, logrando obtener Otros ingresos, por \$20,720, de acuerdo al siguiente detalle:

CUADRO XVI: Otros ingresos por Alquiler de Espacios y Promociones

Rubro	No.	Precio	Ene	Feb	Mar	Abril	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Total anual
		Unitario Mes													
EN GONDOLAS	8	\$ 45,00	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 4.320
PARTICIPACION	3	\$ 500,00	2.000		2.000		2.000			2.000					8.000
EN PROMOCIONES	1	\$ 700,00	2.800		2.800									2.800	8.400
Totales			\$ 5.160	\$ 360	\$ 5.160	\$ 360	\$ 2.360	\$ 360	\$ 360	\$ 2.360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 3.160	\$ 20.720

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

5.6.1 Flujo de caja Sin Proyecto

El Flujo de Caja Sin Proyecto ha sido hecho en base a la experiencia del dueño quien al no llevar un registro de las ventas mensuales, nos ha indicado el incremento anual de las ventas del negocio con las condiciones actuales.

CUADRO XVII: Flujo de caja Sin Proyecto

DETALLE	%	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Crecimiento</i>			2011	2012	2013	2014	2015
				10%	10%	10%	10%
Ingresos por ventas			446.927	491.620	540.781	594.860	654.346
Costo variables							
Costo de venta	85%		-379.888	-417.877	-459.664	-505.631	-556.194
Utilidad bruta en ventas			67.039	73.743	81.117	89.229	98.152
Costos fijos							
(-) <i>Gastos de sueldos</i>			-37.824	-41.606	-45.767	-50.344	-55.378
(-) <i>Gastos en Beneficios Sociales</i>			-15.116	-16.627	-18.290	-20.119	-22.131
(-) <i>Gastos en honorarios</i>			-1.000	-1.500	-2.000	-2.500	-3.000
(-) <i>Servicios básicos</i>			-600	-720	-840	-960	-1.080
(-) <i>Gastos legales</i>							
(-) <i>Gastos en suministros de oficina</i>			-1.200	-1.440	-1.800	-2.160	-2.880
(-) <i>Amortización de inversión publicidad</i>			-	-	-	-	-
(-) <i>Depreciación</i>							
(-) <i>Mantenimiento y reparaciones</i>			-1.000	-1.200	-1.500	-1.700	-1.900
(-) <i>Gasto de intereses</i>							
(-) <i>Impuestos, tasas y contribuciones</i>			-100	-100	-100	-100	-100
Total de gastos			-56.840	-63.194	-70.297	-77.883	-91.389
Utilidades antes de participación a trabajadores			10.199	10.549	10.820	11.346	6.763
(-) <i>15% Participación a trabajadores</i>			1.530	1.582	1.623	1.702	1.014
Utilidad después de impuestos			8.670	8.967	9.197	9.644	5.749
(-) <i>25% Impuestos a la Renta</i>			-2.167	-2.242	-2.299	-2.411	-1.437
Utilidad después de participación a trabajadores			6.502	6.725	6.898	7.233	4.311
(+) <i>Amortización inversión en publicidad</i>			-	-	-	-	-
(+) <i>Depreciación</i>							
FLUJO NETO		0	6.502	6.725	6.898	7.233	4.311
FLUJO ACUMULADO		-	6.502	13.227	20.125	27.359	31.670
FLUJOS DESCONTADOS		-	5.511	4.831	4.199	3.732	1.885
VAN 17.5%		20.158					
TASA DE DESCUENTO		17,99%					

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

5.6.2 Flujo de caja del Proyecto Sin Financiamiento

En el Flujo de Caja del Proyecto Sin Financiamiento se observa, que el proyecto comienza a ser rentable a partir del tercer año en que se vuelve positivo el Flujo Acumulado. Al ser el TIR = 45% se concluye que el proyecto tiene menor probabilidad de riesgo al ser mayor que la tasa de descuento del proyecto. La tasa de descuento utilizada corresponde al Costo Promedio Ponderado = K_0 debido a que como este flujo no incluye financiamiento, con esta tasa se logra este promedio. Para calcular el valor de desecho se utiliza K_e (Costo de Capital)

CUADRO XVIII: Flujo de caja el Proyecto Sin Financiamiento

DETALLE	%	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento			2011	2012	2013	2014	2015
				15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Ingresos por ventas			936.000	1.076.400	1.237.860	1.423.539	1.637.070
Otros ingresos por alquiler de espacios			20.720	23.828	27.402	31.513	36.239
Total Ingresos			956.720	1.100.228	1.265.262	1.455.052	1.673.309
Costo variables							
Costo de venta	80%		-748.800	-861.120	-990.288	-1.138.831	-1.309.656
Utilidad bruta en ventas			207.920	239.108	274.974	316.220	363.653
Costos fijos							
(-) Gastos de sueldos			-96.151	-105.766	-116.342	-127.977	-140.774
(-) Gastos en Beneficios Sociales			-34.354	-37.789	-41.568	-45.725	-50.297
(-) Gastos en honorarios			-1.000	-1.500	-2.000	-2.500	-3.000
(-) Gastos en Publicidad			-12.590	-12.590	-12.590	-12.590	
(-) Servicios básicos			-2.400	-3.600	-4.800	-6.000	-7.200
(-) Gastos legales			-1.500				
(-) Gastos en suministros de oficina			-3.000	-4.200	-5.400	-6.600	-7.800
(-) Amortización de inversión publicidad			-3.318	-3.318	-3.318	-3.318	-3.318
(-) Depreciación			-10.386	-10.386	-10.386	-8.016	-8.016
(-) Mantenimiento y reparaciones			-4.000	-5.000	-6.000	-7.000	-8.000
(-) Gasto de intereses							
(-) Impuestos, tasas y contribuciones			-200	-300	-400	-500	-600
Total de gastos			-168.899	-184.449	-202.805	-220.226	-229.006
Utilidades antes de partic. A trabajadores			39.021	54.659	72.170	95.995	134.648
(-) 15% Participación a trabajadores			5.853	8.199	10.825	14.399	20.197
Utilidad después de participación a trabajadores			33.168	46.460	61.344	81.596	114.451
(-) 25% Impuesto a la Renta			-8.292	-11.615	-15.336	-20.399	-28.613
Utilidad después de impuestos			24.876	34.845	46.008	61.197	85.838
(+) Amortización inversión en publicidad			3.318	3.318	3.318	3.318	3.318
(+) Depreciación			10.386	10.386	10.386	8.016	8.016
Inversión inicial en Remodelación		-87.268					
Amortización de préstamo							
Inversión en publicidad		-16.592					
Inversión en capital de trabajo		-42.260					
Préstamos bancarios 40% de la inversión							
Valor de desecho (método económico)							295.614
FLUJO NETO		-146.120	38.580	48.549	59.712	72.531	392.786
FLUJO ACUMULADO		-146.120	-107.539	-58.990	722	73.253	466.039
FLUJOS DESCONTADOS		-146.120	34.604	39.058	43.088	46.944	228.022
VAN		245.597					
TASA DE DESCUENTO		11,49%					
TIR		45%					

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

5.6.3 Flujo de caja del Proyecto Con Financiamiento

Para efectos de evaluar la rentabilidad del proyecto utilizando financiamiento a través de un préstamo bancario, se han considerado las siguientes variables para la preparación de este escenario:

- La inversión inicial requerida es de \$146.120.

- b) El aporte de los socios es del 40% de la inversión inicial requerida
- c) El financiamiento a través de préstamo bancario será del 60% de la inversión, esto es \$87.672.
- d) La tasa de interés cotizada es del 11.23% anual, a 5 años.

La tabla de amortización del préstamo del proyecto, bajo las premisas anteriores, sería la siguiente (Ver **ANEXO VII: Tabla de amortización referencial del Banco de Machala**)

CUADRO XIX: Tabla de amortización del préstamo

No.	Pago	Interés	Abono a capit	Saldo acumula
0	0,00 \$	0	0	87.671,79
1	23.858,78 \$	9.845,54 \$	14.013,24 \$	73.658,55 \$
2	23.858,78 \$	8.271,86 \$	15.586,93 \$	58.071,62 \$
3	23.858,78 \$	6.521,44 \$	17.337,34 \$	40.734,28 \$
4	23.858,78 \$	4.574,46 \$	19.284,32 \$	21.449,95 \$
5	23.858,78 \$	2.408,83 \$	21.449,95 \$	0,00 \$
Total	119.293,92 \$	31.622,13 \$	87.671,79 \$	

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

En el Flujo se utiliza la K_e para el cálculo del Valor de Desecho, Van y Tir

CUADRO XX: Flujo de caja del Proyecto Con Financiamiento

DETALLE	%	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2011	2012	2013	2014	2015	
Crecimiento			15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Ingresos por ventas		936.000	1.076.400	1.237.860	1.423.539	1.637.070	
Otros ingresos por alquiler de espacios		20.720	23.828	27.402	31.513	36.239	
Total ingresos		956.720	1.100.228	1.265.262	1.455.052	1.673.309	
Costo variables							
Costo de venta	80%	-748.800	-861.120	-990.288	-1.138.831	-1.309.656	
Utilidad bruta en ventas		207.920	239.108	274.974	316.220	363.653	
Costos fijos							
(-) Gastos de sueldos		-96.151	-105.766	-116.342	-127.977	-140.774	
(-) Gastos en Beneficios Sociales		-34.354	-37.789	-41.568	-45.725	-50.297	
(-) Gastos en honorarios		-1.000	-1.500	-2.000	-2.500	-3.000	
(-) Gastos de publicidad		-12.590	-12.590	-12.590	-12.590		
(-) Servicios básicos		-2.400	-3.600	-4.800	-6.000	-7.200	
(-) Gastos legales		-1.500					
(-) Gastos en suministros de oficina		-3.000	-4.200	-5.400	-6.600	-7.800	
(-) Amortización de inversión publicidad		-3.318	-3.318	-3.318	-3.318	-3.318	
(-) Depreciación		-10.386	-10.386	-10.386	-8.016	-8.016	
(-) Mantenimiento y reparaciones		-4.000	-5.000	-6.000	-7.000	-8.000	
(-) Gasto de intereses		-9.846	-8.272	-6.521	-4.574	-2.409	
(-) Impuestos, tasas y contribuciones		-200	-300	-400	-500	-600	
Total de gastos		-178.744	-192.721	-209.326	-224.800	-231.414	
Utilidades antes de participación a trabajadores		29.176	46.387	65.648	91.420	132.239	
(-) 15% Participación a trabajadores		4.376	6.958	9.847	13.713	19.836	
Utilidad después de participación a trabajadores		24.799	39.429	55.801	77.707	112.403	
(-) 25% Impuesto a la Renta		-6.200	-9.857	-13.950	-19.427	-28.101	
Utilidad después de impuestos		18.600	29.572	41.851	58.280	84.302	
(+) Amortización inversión en publicidad		3.318	3.318	3.318	3.318	3.318	
(+) Depreciación		10.386	10.386	10.386	8.016	8.016	
Inversión inicial en Remodelación		-87.268					
Amortización de préstamo			-14.013	-15.587	-17.337	-19.284	-21.450
Inversión en publicidad		-16.592					
Inversión en capital de trabajo		-42.260					
Préstamos bancarios 60% de la inversión		87.672					
Valor de desecho (método económico)							279.404
FLUJO NETO		-58.448	18.291	27.689	38.218	50.330	353.590
FLUJO ACUMULADO		-58.448	-40.157	-12.468	25.749	76.080	429.670
FLUJOS DESCONTADOS		-58.448	15.502	19.889	23.266	25.969	154.623
VAN 17,99%		180.801					
TASA DE DESCUENTO		17,99%					
TIR		71%					

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Se observa que a partir del primer año el Flujo se hace positivo, y en el año tres se justifica la deuda en la que se ha incurrido ya que las ventas acumuladas se hacen positivas.

Al ser el TIR > 17,99% = 71%, el Proyecto se encuentra libre de Riesgo y puede llevarse a cabo, ya que presenta una mayor rentabilidad

5.7 FLUJO DE CAJA INCREMENTAL.

El flujo de caja o flujo de fondos incremental es aquel en el que se registran tan solo los ingresos y los costos atribuibles al proyecto, y en los cuales no se hubiese incurrido si el proyecto no se hubiese ejecutado. Así, es el cuadro relevante para el análisis de la bondad del proyecto.

Los ingresos que se registran en el flujo de fondos incremental deben ser claramente atribuibles a la realización del proyecto que se está evaluando. Los ingresos incrementales son los que resultan de una comparación de los ingresos en el escenario con proyecto y sin proyecto. La diferencia sólo se puede atribuir a la ejecución del proyecto.

5.7.1 Flujo de Caja Incremental Sin Financiamiento.

En el siguiente cuadro se muestra el Flujo de Caja Incremental sin Incluir el Financiamiento, aquí se observa un VAN>0 y mayor que la inversión inicial del negocio \$222.192, por lo que es recomendable que el proyecto se realice.

Al igual que esto la TIR>11.49 de 42% nos indica que el proyecto tendrá una mayor rentabilidad que la mínima requerida

CUADRO XXI: Flujo Incremental Sin Financiamiento

DETALLE	%	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2011	2012	2013	2014	2015	
Ingresos por ventas		489.073	584.780	697.079	828.679	982.724	
Otros ingresos por alquiler de espacios		20.720	23.828	27.402	31.513	36.239	
Total ingresos		509.793	608.608	724.481	860.192	1.018.964	
Costo variables							
Costo de venta		-368.912	-443.243	-530.624	-633.201	-753.462	
Utilidad bruta en ventas		140.881	165.365	193.857	226.991	265.502	
Costos fijos							
(-) Gastos de sueldos		-58.327	-64.159	-70.575	-77.633	-85.396	
(-) Gastos en Beneficios Sociales		-19.238	-21.162	-23.278	-25.606	-28.166	
(-) Gastos en honorarios		-	-	-	-	-	
(-) Gastos en Publicidad		-12.590	-12.590	-12.590	-12.590		
(-) Servicios básicos		-1.800	-2.880	-3.960	-5.040	-6.120	
(-) Gastos legales		-1.500					
(-) Gastos en suministros de oficina		-1.800	-2.760	-3.600	-4.440	-	
(-) Amortización de inversión publicidad		-3.318	-3.318	-3.318	-3.318	-3.318	
(-) Depreciación		-10.386	-10.386	-10.386	-8.016	-8.016	
(-) Mantenimiento y reparaciones		-3.000	-3.800	-4.500	-5.300	-6.100	
(-) Gasto de intereses							
(-) Impuestos, tasas y contribuciones		-100	-200	-300	-400	-500	
Total de gastos		-112.059	-121.256	-132.508	-142.343	-137.617	
Utilidades antes de partic. A trabajadores		28.822	44.110	61.349	84.649	127.885	
(-) 15% Participación a trabajadores		4.323	6.616	9.202	12.697	19.183	
Utilidad después de participación a trabajadores		24.499	37.493	52.147	71.951	108.702	
(-) 25% Impuesto a la Renta		-6.125	-9.373	-13.037	-17.988	-27.176	
Utilidad después de impuestos		18.374	28.120	39.110	53.963	81.527	
(+) Amortización inversión en publicidad		3.318	3.318	3.318	3.318	3.318	
(+) Depreciación		10.386	10.386	10.386	8.016	8.016	
Inversión inicial en Remodelación		-87.268					
Amortización de préstamo							
Inversión en publicidad		-16.592					
Inversión en capital de trabajo		-42.260					
Préstamos bancarios 60% de la inversión							
Valor de desecho (método económico)							295.614
FLUJO NETO		-146.120	32.078	41.824	52.814	65.298	388.475
FLUJO ACUMULADO		-146.120	-114.041	-72.217	-19.403	45.895	434.369
FLUJOS DESCONTADOS		-146.120	28.772	33.648	38.111	42.262	225.519
VAN		222.192					
TASA DE DESCUENTO		11,49%					
TIR		42%					

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcenales

5.7.2 Flujo de Caja Incremental Con Financiamiento.

Al trabajar los Flujos con financiamiento se ve que de igual manera es aconsejable para el dueño del negocio invertir en el proyecto ya que la $TIR > Tasa\ Descuento = 63\%$, nos indica un proyecto rentable en el plazo establecido.

CUADRO XXII: Flujo Incremental Con Financiamiento

DETALLE	%	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
			2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos por ventas			489.073	584.780	697.079	828.679	982.724
Otros ingresos por alquiler de espacios			20.720	23.828	27.402	31.513	36.239
Total ingresos			509.793	608.608	724.481	860.192	1.018.964
Costo variables							
Costo de venta			-368.912	-443.243	-530.624	-633.201	-753.462
Utilidad bruta en ventas			140.881	165.365	193.857	226.991	265.502
Costos fijos							
(-) <i>Gastos de sueldos</i>			-58.327	-64.159	-70.575	-77.633	-85.396
(-) <i>Gastos en Beneficios Sociales</i>			-19.238	-21.162	-23.278	-25.606	-28.166
(-) <i>Gastos en honorarios</i>			-	-	-	-	-
(-) <i>Gastos en Publicidad</i>			-12.590	-12.590	-12.590	-12.590	-
(-) <i>Servicios básicos</i>			-1.800	-2.880	-3.960	-5.040	-6.120
(-) <i>Gastos legales</i>			-1.500	-	-	-	-
(-) <i>Gastos en suministros de oficina</i>			-1.800	-2.760	-3.600	-4.440	-
(-) <i>Amortización de inversión publicidad</i>			-3.318	-3.318	-3.318	-3.318	-3.318
(-) <i>Depreciación</i>			-10.386	-10.386	-10.386	-8.016	-8.016
(-) <i>Mantenimiento y reparaciones</i>			-3.000	-3.800	-4.500	-5.300	-6.100
(-) <i>Gasto de intereses</i>			-9.846	-8.272	-6.521	-4.574	-2.409
(-) <i>Impuestos, tasas y contribuciones</i>			-100	-200	-300	-400	-500
Total de gastos			-121.905	-129.527	-139.029	-146.917	-140.026
Utilidades antes de partic. A trabajadores			18.976	35.838	54.828	80.074	125.476
(-) <i>15% Participación a trabajadores</i>			2.846	5.376	8.224	12.011	18.821
Utilidad después de participación a trabajadores			16.130	30.462	46.604	68.063	106.655
(-) <i>25% Impuesto a la Renta</i>			-4.032	-7.616	-11.651	-17.016	-26.664
Utilidad después de impuestos			12.097	22.847	34.953	51.047	79.991
(+) <i>Amortización inversión en publicidad</i>			3.318	3.318	3.318	3.318	3.318
(+) <i>Depreciación</i>			10.386	10.386	10.386	8.016	8.016
<i>Inversión inicial en Remodelación</i>		-87.268					
<i>Amortización de préstamo</i>			-14.013	-15.587	-17.337	-19.284	-21.450
<i>Inversión en publicidad</i>		-16.592					
<i>Inversión en capital de trabajo</i>		-42.260					
<i>Préstamos bancarios 60% de la inversión</i>		87.672					
<i>Valor de desecho (método económico)</i>							279.404
FLUJO NETO		-58.448	11.788	20.964	31.320	43.097	349.279
FLUJO ACUMULADO		-58.448	-46.659	-25.696	5.624	48.721	398.000
FLUJOS DESCONTADOS		-58.448	9.991	15.058	19.067	22.236	152.738
VAN		160.643					
TASA DE DESCUENTO		17,99%					
TIR		63%					

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

5.7.3 Comparación de Flujos por sus Indicadores

CUADRO XXIII: Flujos e Indicadores.

No	FLUJO DE CAJA	RECUPERACION FLUJO ACUMULADO		VAN	TIR	TASA DESCUENTO
1	Sin Proyecto	-	-	\$ 20.158	-	-
2	Del Proyecto	AÑO3	\$ 722	\$ 245.597	45%	11,49%
3	Del Proyecto Con Financiamiento	AÑO3	\$ 25.749	\$ 180.801	71%	17,99%
4	Incremental Sin Financiamiento	AÑO4	\$ 45.895	\$ 222.192	42%	11,49%
5	Incremental Con Financiamiento	AÑO3	\$ 5.624	\$ 160.643	63%	17,99%

Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Se Observa que a partir del punto 2, en todos los casos la TIR es ,mayor a la tasa de descuento utilizada, por lo que el proyecto sería viable en todos los casos,

En el punto 2 y 4, en el que se observa el Flujo del Proyecto sin Financiamiento y el Flujo Incremental del Proyecto sin financiamiento, se utilizó como tasa de descuento el K_0 , correspondiente al Costo Promedio Ponderado que incluye en su fórmula el porcentaje correspondiente al endeudamiento, sin embargo, a pesar de que en ambos se presentan buenos los indicadores en el Flujo Incremental Sin Financiamiento se ve que la recuperación de la inversión se da a partir del año 4, tiempo un poco lejano ya que este representa el penúltimo año.

El efecto del financiamiento ayuda (Flujo 3 y 4), para que la inversión sea recuperada a partir del año 3, ya que se trabajará con capital prestado que será pagado a lo largo de los 5 años.

5.8 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

El Análisis de Sensibilidad es un término financiero, muy utilizado a la hora de tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN (en un proyecto, en un negocio, etc.), al cambiar una variable (la inversión inicial, la duración, los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos, los costes, etc.).

El método a utilizar para el análisis de la rentabilidad del proyecto es la simulación de Monte Carlo, que permite considerar una gran cantidad de combinaciones posibles respecto a las variables que afectan los resultados de un negocio.

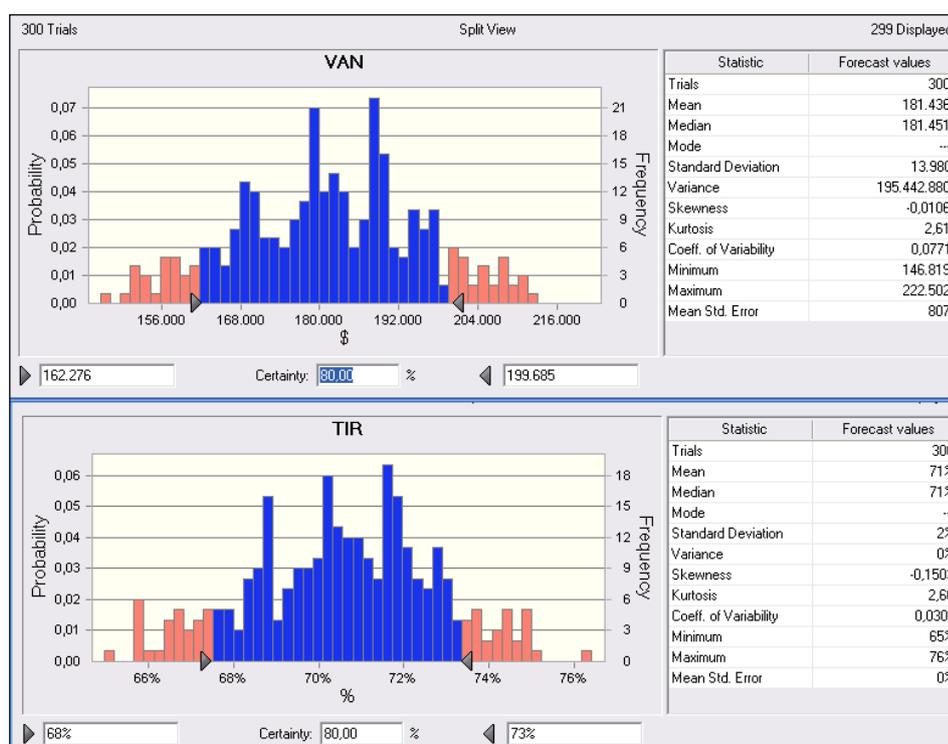
Es una técnica basado en la simulación de distintos escenarios inciertos, los que permiten estimar los valores esperados para las distintas variables no controlables por medio de una selección aleatoria, en la cual la probabilidad de escoger entre todos los resultados posibles esta en estricta relación con su respectivas distribuciones de probabilidades. El software utilizado para este método es Oracle-Crystal Ball.

Las variables que se definirán como inciertas son los incrementos de los ingresos de año a año, para de esta manera poder pronosticar las variaciones del TIR y VAN con estos escenarios. Este análisis lo realizaremos directamente sobre el flujo con financiamiento normal y el incremental, tomando en cuenta, los porcentajes de incrementos de los

ingresos a partir del año 3, dejando a la expectativa el VAN y TIR del flujo normal y el incremental con financiamiento.

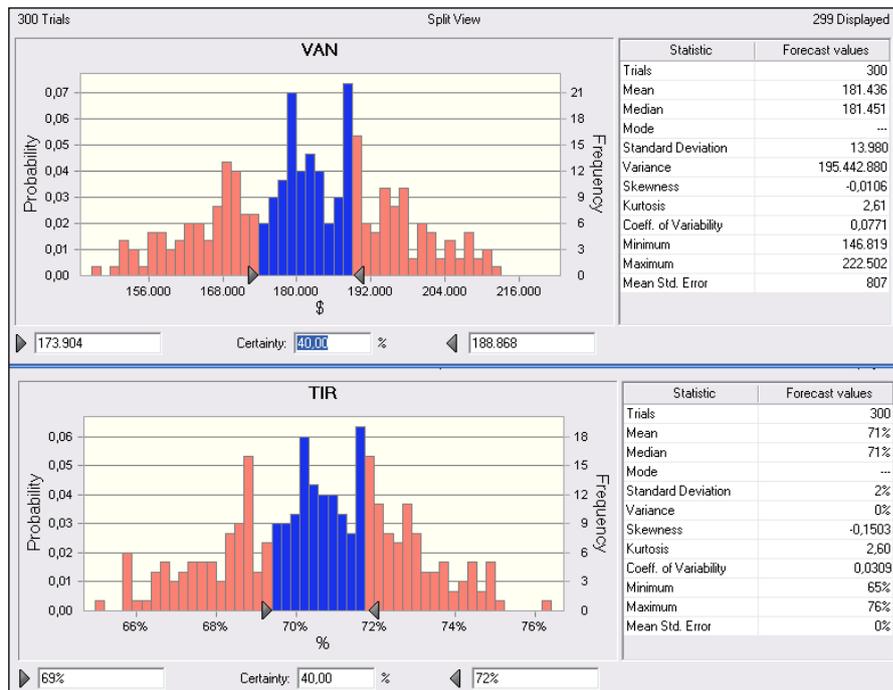
5.8.1 Certezas Flujo Con Financiamiento

CUADRO XXIV: Flujo Con Financiamiento: Certeza 80%



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

CUADRO XXV: Flujo Con Financiamiento: Certeza 40%



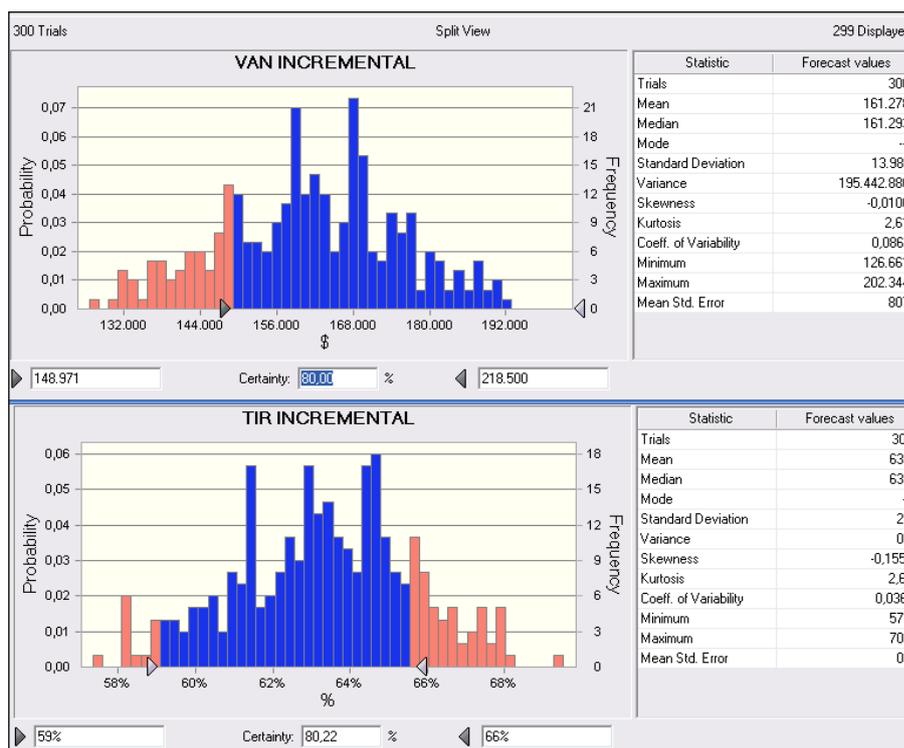
Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Certeza 80%: La TIR tendría una variación entre 68% y 73% y el VAN de 162.276 a 199.685

Certeza 40%: La TIR tendría una variación entre 69% y 72% y el VAN de 173.904 a 188.868

5.8.2 Certezas Flujo Incremental Con Financiamiento

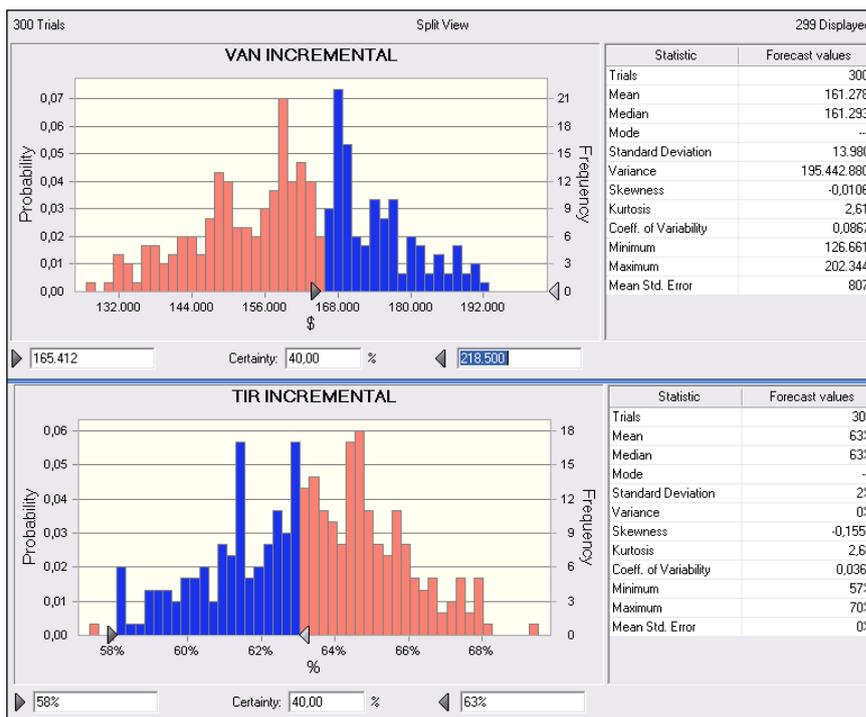
CUADRO XXVI: Flujo Incremental Con Financiamiento: Certeza 80%



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcatales

El gráfico anterior muestra el análisis de Sensibilidad del Flujo Incremental, con la presencia del Financiamiento, y con una certeza de acierto del 80%, se ha asumido para todos los casos una Distribución Normal.

CUADRO XXVII: Flujo Incremental Con Financiamiento: Certeza 40%



Elaborado por: G.Aguilar; J.Arcentales

Certeza 80%: La TIR tendría una variación entre 59% y 66% y el VAN de 148.971 a 218.500

Certeza 40%: La TIR tendría una variación entre 58% y 63% y el VAN de 165.412 a 218.500

CONCLUSIONES

1. Hemos analizado los resultados obtenidos concluyendo que la realización del proyecto es rentable con una **TIR** del 63% y una **VAN** de \$160.643, ya que si lo comparamos con la **TMAR** de 17.99% , se ve que el proyecto es factible (Flujo Incremental con Financiamiento
2. Es necesario un plan de mercadeo agresivo y bien estructurado para posicionar el negocio ante el mercado objetivo, enfocándonos siempre en las preferencias y necesidades del mercado que estamos satisfaciendo.
3. En el plan de mercadeo y publicidad debemos hacer hincapié en las características del negocio que mejoraremos y en las que conservaremos como parte de la estrategia, esto nos dará un plus que nos diferenciara de nuestra competencia.
4. Se debe aplicar interesantes e innovadoras ideas promocionales, que tienen una importante acogida en el mercado objetivo y en muchos de los casos con el motor de decisión a la hora es escoger un autoservicio.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los dueños del negocio mantener una constante retroalimentación “**Feedback**”, de aspectos relevantes que los hagan mantenerse competitivos: nivel de precios con relación a la competencia, hacer uso del buzón de sugerencias recomendado para ver en que puede mejorar el negocio de acuerdo a las opiniones de los clientes.
2. Que la venta de productos al granel, que es una de las principales estrategias de diferenciación para nuestro negocio sea llevada de una manera ordenada y amigable para el cliente, tratando de tomar las sugerencias de los mismos y la rotación del producto, para determinar su permanencia en el local (esto no solo para productos al granel, si no para todos los demás)
3. No descuidar la relación Cliente-Dueño del negocio, tomando en cuenta que un porcentaje considerable (35%) de la población de estudio indicó que uno de los principales motivos por los cuales compraba en el comercial era el hecho de tener una atención directa de sus dueños, para ello se recomienda, que no se pierdan las visitas periódicas de los dueños en horarios pico que les permitan que las relaciones ya establecidas con sus clientes se mantengan
4. Pensar en un futuro en crear más estrategias de diferenciación a nivel Cliente, en vista de que al aplicar sistemas tecnológicos en el negocio, se puede almacenar una base de datos que permitirá tener

5. información para que el trato sea más personalizado al tratarse de una ciudad pequeña como Pasaje

6. Dada la infraestructura del local y el crecimiento anual que se ha proyectado a nivel nacional para negocios de este tipo (15%), se recomienda que el dueño del negocio piense en un futuro en ampliar sus instalaciones, buscando con tiempo terrenos cercanos que le puedan servir para su ampliación a nivel de estructura y/o nuevos sucursales de la cadena.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Rubén Robertodora, Retail Marketing: El Nuevo Marketing para el negocio minorista, Prentice Hall Argentina 2002.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Marketing, Pearson Education, Octava Edición, Mexico, 2001

Nassir Sapag Chain - Reinaldo Sapag Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Mc Graw Hill.

Ernest & Kinnear, Investigación de Mercados, Quinta Edición, Mc Graw Hill 1998.

Páginas Web

www.wikipedia.org

www.google.com

www.cesla.com

www.inec.gov.ec

www.bce.fin.ec

ANEXOS

ANEXO I: Cuestionario

ENCUESTA

Nombre

Edad

Sexo

1. ¿Es usted la persona que realiza las compras de alimentos y artículos de primera necesidad en el hogar?

1. SI

2. NO

(Si la respuesta es NO termina la entrevista)

2. ¿Ha comprado alguna vez en Comercial Arcentales

1. SI

2. NO

(Si la respuesta es SI pase a la pregunta 3; si la respuesta es NO pase a la pregunta 6)

3. ¿Qué es lo que más le agrada de comprar en Comercial Arcentales?(Escoja las TRES de mayor importancia)

1. La atención de sus dueños

2. La familiaridad con el lugar

3. El tipo de productos que aquí se expenden

4. La calidad de lo comprado

5. La cercanía a su domicilio

4. ¿Qué opina ud acerca del cambio de imagen de Comercial Arcentales, de ser una tienda tradicional a establecerse como un Autoservicio?

1. Ideal

2. Conveniente

3. Indiferente

4. No de acuerdo

5. Selecciones las DOS características más importantes que le gustaría conserve el comercial

1. Atención personalizada de sus dueños

2. Crédito a clientes conocidos

3. Productos al Granel

4. Calidad

(Pase a la pregunta 7)

6. ¿Dónde realiza ud. Habitualmente las compras de los productos de su canasta básica?

1. Tía

2. Akí

3. Mercado

4. Tienda de Barrio

7. Enumere los motivos por los cuales ud. compra en el lugar mencionado (Ordenando del 1 al 7; siendo 1 el de mayor importancia)

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| 1. Precios Bajos | <input type="checkbox"/> |
| 2. Atención Personalizada | <input type="checkbox"/> |
| 3. Buen Servicio | <input type="checkbox"/> |
| 4. Variedad | <input type="checkbox"/> |
| 5. Confianza | <input type="checkbox"/> |
| 6. Crédito | <input type="checkbox"/> |
| 7. Rapidez | <input type="checkbox"/> |

8. Indique su grado de satisfacción general con respecto al lugar visitado.

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| 1. Muy Alto | <input type="checkbox"/> |
| 2. Alto | <input type="checkbox"/> |
| 3. Medio | <input type="checkbox"/> |
| 4. Bajo | <input type="checkbox"/> |
| 5. Muy Bajo | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Con qué frecuencia compra en el lugar mencionado anteriormente?

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| 1. Diario | <input type="checkbox"/> |
| 2. Semanalmente | <input type="checkbox"/> |
| 3. Quincenalmente | <input type="checkbox"/> |
| 4. Mensualmente | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Qué persona influye en la decisión de compras al momento de ir al Supermercado con su familia?

- | | |
|-------------|--------------------------|
| 1. Mamá | <input type="checkbox"/> |
| 2. Papá | <input type="checkbox"/> |
| 3. Hermanos | <input type="checkbox"/> |
| 4. Otros | <input type="checkbox"/> |

11. Califique de acuerdo al orden de importancia los siguientes atributos, que influyen en su decisión al momento de preferir un Autoservicio

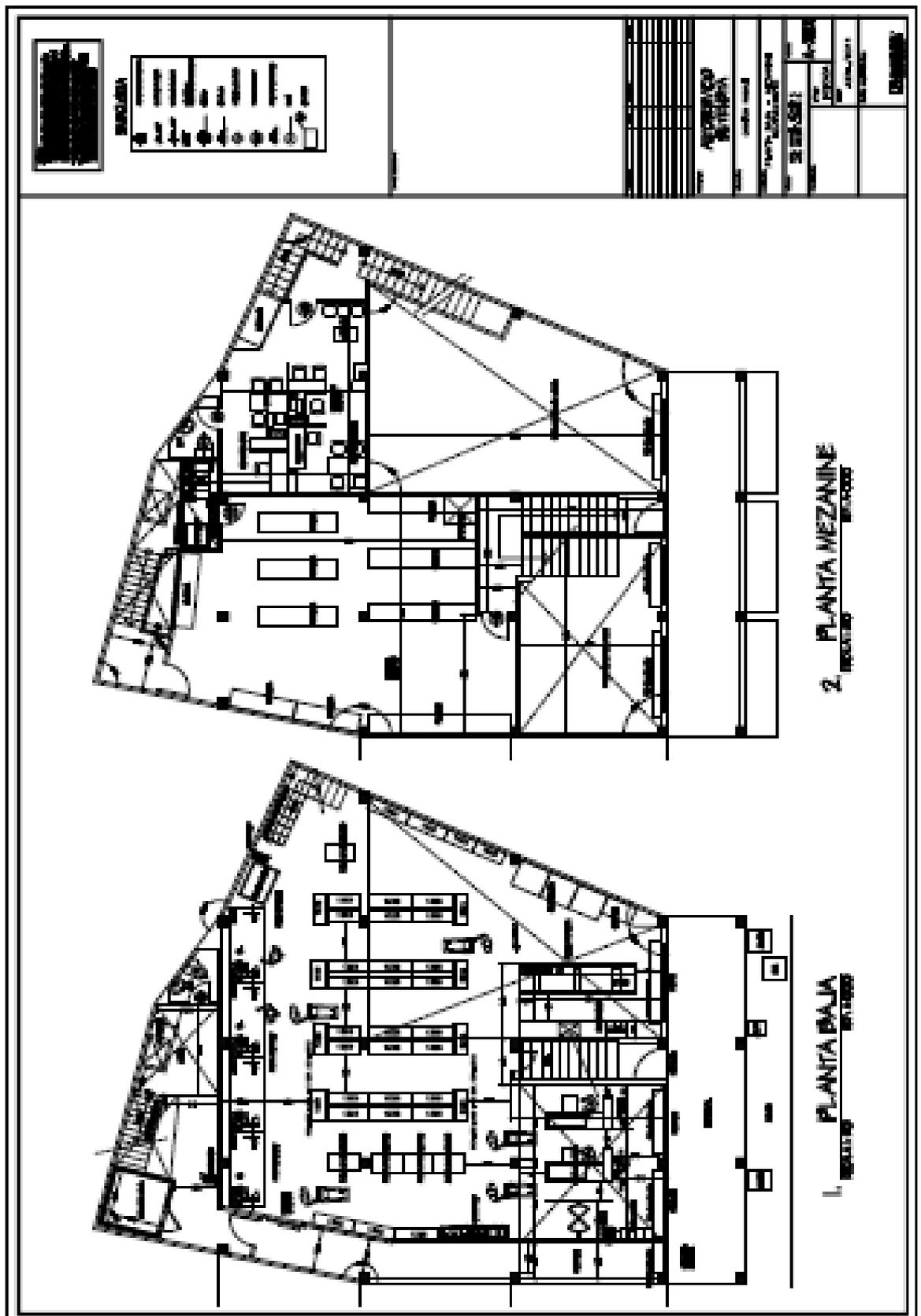
	Muy Importante	Importante	Nada Indiferente
Importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Atención al Cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Rapidez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Precios y Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Surtido de Productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5. Promociones | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Limpieza y Mantenimiento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12.- De su ingreso mensual promedio cuanto es destinado para realizar las compras de víveres mensualmente?

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| 1. Menos de \$240 | <input type="checkbox"/> |
| 2. De \$240 a \$500 | <input type="checkbox"/> |
| 3. De \$501 a \$800 | <input type="checkbox"/> |
| 4. De \$801 a \$1500 | <input type="checkbox"/> |
| 5. Más de \$1500 | <input type="checkbox"/> |

ANEXO II: Nuevos Planos de su Tiendita



ANEXO III: Detalle de Inversiones



Reparación y Mantenimiento

La empresa **PCVIP** en su rubro de Servicios Informáticos le brinda una cordial bienvenida y pone a su servicio la asesoría, venta e instalación de Hardware Y Software.

EXPERIENCIA-CALIDAD-GARANTÍA

Nuestra garantía es el gran número de Hardware y Software instalados y a los que actualmente brindamos mantenimiento Guayaquil.

Proforma de 6 Maquinas Con las Siguietes Características:

Características:

Procesador Intel Pentium Dual Core 3.0 Ghz Doble Nucleo (Mainboard Biostar g41 ddr3 chip Intel (Sond - Vid - Red - Pci Express) Memoria Ram 2Gb DDR3 Disco Duro 500Gb Sata Case Atx Negro - Teclado, Parlantes, Mouse Dvd Writer quemador 22x sata (graba Cd y DVd) Monitor led 16 " Benq

***El valor de cada Maquina con sus características tiene un valor de \$339.99**

Se añade un descuento del 5% si se realiza el pago en efectivo.

***Software para Proceso de Inventario y de Facturación.**

El valor del Software equivale al valor de \$ 1500

El total sería el siguiente:

Software	\$ 1500.00
6 Computadores	\$ 339.99
Descuento:	\$ 102.00
Iva:	\$ 412,55
Total	\$ 3850.50

Atentamente

.....

Stalin Gómez P.

Presidente VipPc

ANEXO IV: Sueldos y Salarios hasta el año 5

Gastos de sueldos Año 1

Presupuesto de Gastos	Remuneración Unificada Mensual	XIV	XIII	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte patronal 11.15%	IECE y SECAP 1%	Total sueldos (anual)	Total beneficios (mensual)	Total beneficios (anual)
Gerente General	2.000,00	22	166,67	83,33	166,67	223,00	20,00	24.000	682	8.180
Administrador	1.000,00	22	83,33	41,67	83,33	111,50	10,00	12.000	352	4.222
Coordinador de Marketing	800,00	22	66,67	33,33	66,67	89,20	8,00	9.600	286	3.430
Asistente Administrativa	300,00	22	25,00	12,50	25,00	33,45	3,00	3.600	121	1.451
Contador	500,00	22	41,67	20,83	41,67	55,75	5,00	6.000	187	2.243
Bodega-Logística	400,00	22	33,33	16,67	33,33	44,60	4,00	4.800	154	1.847
Cajeros	700,00	22	58,33	29,17	58,33	78,05	7,00	8.400	253	3.035
Encargado de Embutidos	276,28	22	23,02	11,51	23,02	30,81	2,76	3.315	113	1.358
Percheros	1.760,00	22	146,67	73,33	146,67	196,24	17,60	21.120	603	7.230
Limpieza	276,28	22	23,02	11,51	23,02	30,81	2,76	3.315	113	1.358
Total	8.012,56	220,00	667,71	333,86	667,71	893,40	80,13	96.151	2.863	34.354
9.35% Aporte personal	749,17									
Neto a pagar	7.263,39									

Gastos de sueldos Año 2 Incremento 10%

Presupuesto de Gastos	Remuneración Unificada Mensual	XIV	XIII	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte patronal 11.15%	IECE y SECAP 1%	Total sueldos (anual)	Total beneficios (mensual)	Total beneficios (anual)
Gerente General	2.200,00	24,2	183,33	91,67	183,33	245,30	22,00	26.400	750	8.998
Administrador	1.100,00	24,2	91,67	45,83	91,67	122,65	11,00	13.200	387	4.644
Coordinador de Marketing	880,00	24,2	73,33	36,67	73,33	98,12	8,80	10.560	314	3.773
Asistente Administrativa	330,00	24,2	27,50	13,75	27,50	36,80	3,30	3.960	133	1.597
Contador	550,00	24,2	45,83	22,92	45,83	61,33	5,50	6.600	206	2.467
Bodega-Logística	440,00	24,2	36,67	18,33	36,67	49,06	4,40	5.280	169	2.032
Cajeros	770,00	24,2	64,17	32,08	64,17	85,86	7,70	9.240	278	3.338
Encargado de Embutidos	303,91	24,2	25,33	12,66	25,33	33,89	3,04	3.647	124	1.493
Percheros	1.936,00	24,2	161,33	80,67	161,33	215,86	19,36	23.232	663	7.953
Limpieza	303,91	24,2	25,33	12,66	25,33	33,89	3,04	3.647	124	1.493
Total	8.813,82	242,00	734,48	367,24	734,48	982,74	88,14	105.766	3.149	37.789
9.35% Aporte personal	824,09									
Neto a pagar	7.989,72									

Gastos de sueldos Año 3 Incremento 10%

Presupuesto de Gastos	Remuneración Unificada Mensual	XIV	XIII	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte patronal 11.15%	IECE y SECAP	Total sueldos (anual)	Total beneficios (mensual)	Total beneficios (anual)
Gerente General	2.420,00	26,62	201,67	100,83	201,67	269,83	24,20	29.040	825	9.898
Administrador	1.210,00	26,62	100,83	50,42	100,83	134,92	12,10	14.520	426	5.109
Coordinador de Marketing	968,00	26,62	80,67	40,33	80,67	107,93	9,68	11.616	346	4.151
Asistente Administrativa	363,00	26,62	30,25	15,13	30,25	40,47	3,63	4.356	146	1.756
Contador	605,00	26,62	50,42	25,21	50,42	67,46	6,05	7.260	226	2.714
Bodega-Logística	484,00	26,62	40,33	20,17	40,33	53,97	4,84	5.808	186	2.235
Cajeros	847,00	26,62	70,58	35,29	70,58	94,44	8,47	10.164	306	3.672
Encargado de Embutidos	334,30	26,62	27,86	13,93	27,86	37,27	3,34	4.012	137	1.643
Percheros	2.129,60	26,62	177,47	88,73	177,47	237,45	21,30	25.555	729	8.748
Limpieza	334,30	26,62	27,86	13,93	27,86	37,27	3,34	4.012	137	1.643
Total	9.695,20	266,20	807,93	403,97	807,93	1.081,01	96,95	116.342	3.464	41.568
9.35% Aporte personal	906,50									
Neto a pagar	8.788,70									

Gastos de sueldos Año 4 Incremento 10%

Presupuesto de Gastos	Remuneración Unificada Mensual	XIV	XIII	Vacaciones	Fondo de Reserva	Aporte patronal 11.15%	IECE y SECAP	Total sueldos (anual)	Total beneficios (mensual)	Total beneficios (anual)
Gerente General	2.662,00	29,28	221,83	110,92	221,83	296,81	26,62	31.944	907	10.888
Administrador	1.331,00	29,28	110,92	55,46	110,92	148,41	13,31	15.972	468	5.619
Coordinador de Marketing	1.064,80	29,28	88,73	44,37	88,73	118,73	10,65	12.778	380	4.566
Asistente Administrativa	399,30	29,28	33,28	16,64	33,28	44,52	3,99	4.792	161	1.932
Contador	665,50	29,28	55,46	27,73	55,46	74,20	6,66	7.986	249	2.985
Bodega-Logística	532,40	29,28	44,37	22,18	44,37	59,36	5,32	6.389	205	2.459
Cajeros	931,70	29,28	77,64	38,82	77,64	103,88	9,32	11.180	337	4.039
Encargado de Embutidos	367,73	29,28	30,64	15,32	30,64	41,00	3,68	4.413	151	1.807
Percheros	2.342,56	29,28	195,21	97,61	195,21	261,20	23,43	28.111	802	9.623
Limpieza	367,73	29,28	30,64	15,32	30,64	41,00	3,68	4.413	151	1.807
Total	10.664,72	292,82	888,73	444,36	888,73	1.189,12	106,65	127.977	3.810	45.725
9.35% Aporte personal	997,15									
Neto a pagar	9.667,57									

Gastos de sueldos Año 5

Incremento 10%

Presupuesto de Gastos	Remuneración	Incremento			Fondo de Reserva	Aporte patronal 11.15%	IECE y SECAP	Total sueldos (anual)	Total beneficios (mensual)	Total beneficios (anual)
	Unificada Mensual	XIV	XIII	Vacaciones						
Gerente General	2.928,20	32,21	244,02	122,01	244,02	326,49	29,28	35.138	998	11.976
Administrador	1.464,10	32,21	122,01	61,00	122,01	163,25	14,64	17.569	515	6.181
Coordinador de Marketing	1.171,28	32,21	97,61	48,80	97,61	130,60	11,71	14.055	419	5.022
Asistente Administrativa	439,23	32,21	36,60	18,30	36,60	48,97	4,39	5.271	177	2.125
Contador	732,05	32,21	61,00	30,50	61,00	81,62	7,32	8.785	274	3.284
Bodega-Logística	585,64	32,21	48,80	24,40	48,80	65,30	5,86	7.028	225	2.704
Cajeros	1.024,87	32,21	85,41	42,70	85,41	114,27	10,25	12.298	370	4.443
Encargado de Embutidos	404,50	32,21	33,71	16,85	33,71	45,10	4,05	4.854	166	1.988
Percheros	2.576,82	32,21	214,73	107,37	214,73	287,31	25,77	30.922	882	10.586
Limpieza	404,50	32,21	33,71	16,85	33,71	45,10	4,05	4.854	166	1.988
Total mensual	11.731,19	322,10	977,60	488,80	977,60	1.308,03	117,31	140.774	4.191	50.297
9.35% Aporte personal	1.096,87									
Neto a pagar	10.634,32									

ANEXO V: Volantes Publicitarios y Banner

Volantes



Su TIENDITA
La buena tradición de comprar

Su TIENDITA
La buena tradición de comprar
Abrimos en enero del 2012.
Te esperamos, con nuestro mayor variedad
de productos, un mejor servicio y la misma
atención que tu te mereces.

La buena tradición de comprar
Mejoramos para ti
¡Te esperamos!
¡Con la misma atención
que te gusta y que te mereces!
Un local renovado y listo para
seguirte brindando lo mejor.



Banner

 **Su TIENDITA**
La mejor tradición de comprar

**Premia a
MAMÁ**

**Con una linda
refrigeradora**

Recibe tus cupones
por compras a partir
de \$5.00, llénalos y
depositalos en el
ágora y listo! ya
estás participando
en el sorteo de esta
refrigeradora Whirlpool



**¡Dáale a mamá
un gran regalo!**

Marcas participantes:

Sorteo 31 de mayo
Promoción válida durante
el mes de mayo del 2012

ANEXO VI: Estados Financieros de “Su Tiendita” iniciales

BALANCE GENERAL

<u>ACTIVOS</u>	2008	%	2009	%	2010	%
<u>Corriente</u>						
<u>Disponible</u>						
Caja	\$22.747,58	38%	\$14.511,30	23%	\$31.298,31	39%
<u>Activo exigible</u>						
Cuentas por cobrar	620,90	1%	620,90	1%	620,90	1%
Anticipo de impuesto a la renta	1.194,08	2%	1.288,45	2%		
<u>Inventarios</u>						
Mercaderías	18.855,60	31%	28.785,20	46%	32.145,00	40%
<u>Activo fijo depreciable</u>						
Muebles y enseres	2.235,33	4%	2.235,33	4%	2.235,33	3%
Deprec. Muebles y Enseres	- 652,53	-1%	- 876,06	-1%	- 979,65	-1%
<u>Activo fijo no depreciable</u>						
Terreno	15.000,00	25%	15.000,00	24%	15.000,00	19%
<u>Activos diferido</u>						
12 % IVA Pagado			119,16	0%	419,26	1%
Retenciones en la fuente			332,91	1%		
<u>Total Activos</u>	\$60.000,96	100%	\$62.017,19	100%	\$80.739,15	100%
<u>Pasivos</u>						
<u>Pasivo corriente</u>						
Cuentas por pagar	\$375,35	1%	\$375,35	1%	\$375,35	0%
Retención 1 %	230,99	0%	283,71	0%	822,59	1%
12 % IVA por pagar	9,60	0%	50,40	0%	19,97	0%
8 % Retención fuente	12,80	0%	6,40	0%	16,00	0%
<u>PATRIMONIO NETO</u>						
CAPITAL SR. JONATHAN ARCENTA	39.696,56	66%	39.696,56	64%	54.696,56	68%
<u>RESULTADOS</u>						
UTILIDAD AL 31 DICIEMBRE/2010	19.675,66	33%	21.604,77	35%	24.808,68	31%
<u>SUMAN PASIVO Y PATRIMONIO</u>	\$60.000,96	100%	\$62.017,19	100%	\$80.739,15	100%

ANEXO VII: Tabla de amortización referencial del Banco de Machala

Banco de Machala		TABLA DE AMORTIZACION		# 348704 #	
FECHA: 5/20/11				HORA 11:52:00	
CLIENTE:	JOSE ARCENTALES				
MORTO.....	100.000	T INTERES 11.23		COMISION .00	
PLAZO.....	1440 DIAS	PERIODO 3 MENSUAL			
CUOTA.....	2,973.24				
CAPITAL:	100.000			PLAZO: 4 AÑOS 0148	
FECHA DE INICIO:	11/05/20	GENE.PRIMER DIV:	11/06/19	FECHA ULTIMO DIV:	13/04/29
NO. DE DIVISIONES:	48	PERIODO:	3 MENSUAL		
INTERES NOMINAL:	11.23			CARGO INTERES: MENSUAL	
NUM	CTOS.	COMISION	INTERES	AMORTIZACION	CAP. REDUCIDO
1	11/06/19	.00	933.83	1,039.41	98,343.59
2	11/07/19	.00	920.30	1,074.94	97,268.65
3	11/08/19	.00	904.82	1,090.62	94,178.03
4	11/09/19	.00	888.80	1,108.44	92,289.59
5	11/10/19	.00	872.83	1,122.41	91,346.18
6	11/11/19	.00	856.71	1,138.53	89,807.65
7	11/12/19	.00	840.44	1,154.30	88,052.85
8	12/01/20	.00	824.02	1,171.22	86,281.63
9	12/02/20	.00	807.45	1,187.79	84,492.84
10	12/03/20	.00	790.72	1,204.51	82,687.33
11	12/04/20	.00	773.83	1,221.41	80,867.91
12	12/05/20	.00	756.78	1,238.46	79,029.45
13	12/06/20	.00	739.58	1,255.66	77,173.79
14	12/07/20	.00	722.21	1,273.03	75,300.76
15	12/08/20	.00	704.68	1,290.56	73,410.20
16	12/09/20	.00	686.99	1,308.23	71,501.97
17	12/10/20	.00	669.13	1,326.11	69,575.86
18	12/11/20	.00	651.11	1,344.13	67,631.71
19	12/12/20	.00	632.92	1,362.32	65,669.39
20	13/01/21	.00	614.55	1,380.65	63,688.74
21	13/02/21	.00	596.00	1,399.22	61,689.52
22	13/03/21	.00	577.28	1,417.93	59,671.59
23	13/04/21	.00	558.40	1,436.82	57,634.77
24	13/05/21	.00	539.36	1,455.88	55,578.89
25	13/06/21	.00	520.17	1,475.12	53,503.77
26	13/07/21	.00	500.83	1,494.54	51,409.23
27	13/08/21	.00	481.33	1,514.14	49,295.09
28	13/09/21	.00	461.67	1,533.93	47,161.16
29	13/10/21	.00	441.84	1,553.90	45,007.26
30	13/11/21	.00	421.84	1,574.05	42,833.21
31	13/12/21	.00	401.67	1,594.40	40,638.81
32	14/01/22	.00	381.33	1,614.93	38,423.88
33	14/02/22	.00	359.82	1,635.66	36,188.22
34	14/03/22	.00	338.14	1,656.58	33,931.64
35	14/04/22	.00	317.29	1,677.70	31,653.94
36	14/05/22	.00	296.27	1,699.02	29,354.92
37	14/06/22	.00	275.08	1,720.53	27,034.39
38	14/07/22	.00	253.71	1,742.23	24,692.16
39	14/08/22	.00	232.17	1,764.11	22,327.05
40	14/09/22	.00	209.45	1,786.29	19,940.76
41	14/10/22	.00	186.54	1,408.63	17,532.13
42	14/11/22	.00	164.07	1,431.13	15,101.00
43	14/12/22	.00	141.22	1,453.92	12,647.08
44	14/12/22	.00	118.36	1,476.88	10,171.20
45	15/01/23	.00	95.18	1,500.08	7,671.12
46	15/02/23	.00	71.78	1,523.46	5,147.66
47	15/03/23	.00	48.17	1,547.03	2,600.63
48	15/04/23	.00	24.22	1,600.46	.00