“Proyecto para elaborar un Plan de Marketing para la Reingeniería, Reposicionamiento y Expansión del Comisariato La Favorita en la ciudad de Daule y ciudades aledañas”

Ricardo Ronquillo Ronquillo[1], Danny Zambrano Cevallos[2], Ernesto Rangel[3].
[1]Ingeniero Comercial especialización Comercio Exterior y Marketing 2007; email: rronquil@espol.edu.ec
[2] Ingeniero Comercial especialización Comercio Exterior y Marketing 2007;email:dizambra@espol.edu.ec
[3]Director de Tesis, Economista, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2002, Postgrado Ecuador, Tecnológico de Monterrey, 2004. Profesor Investigador de la Facultad de Ciencias Humanisticas y Economicas desde 2002., email: erangel@espol.edu.ec.

Resumen:

Comisariato La Favorita es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de víveres de primera necesidad al por mayor y menor, tuvo sus inicios en el año 1982. Años mas tardes, se convirtió en uno de los mayores competidores de la ciudad a pesar de no estar bien estructurado como empresa

Con la entrada de las tiendas departamentales TIA y Comisariatos “Aspiazu” el mercado se hizo mucho mas competitivo en la ciudad de Daule, debido a esta situación comisariato La Favorita decide realizar un proyecto de estudio y adoptar estrategias de crecimiento con el objetivo de imponer una fuerza competitiva mucho mas dinámica que le permita estar a un nivel superior de sus rivales y es así donde comienza a enfocarse en unas de sus mayores fortalezas como lo son sus precios bajos y la confianza de sus clientes que se ha ganado en sus 25 años de trabajo.

Con la nueva reestructuración administrativa, aperturas de nuevas líneas, mejorando el servicio al cliente y reduciendo costos, este proyecto tiene una duración de 5 años y con un VAN positivo, además de una TIR del 57.16% por ciento que hace considerar rentable el negocio, tomando en cuenta una TMAR de los inversionistas menor al 18%.

Summary:

“La Favorita “commissariat is a family company that is devoted to the commercialization of wholesale and retail provisions of first necessity, it had its beginnings in the year 1982.
Years later, it became one of the biggest competitors in the city in spite of not being very structured as company
.
With the entrance of the stores departmental TIA and commissariats "ASPIAZU" the market was made much more competitive in the city of Daule. Due to this situation Commissariat “La Favorita” decides to carry out a studio project and to adopt strategies of growth with the objective of imposing a force competitive, a lot of dynamic that allows it to be at a superior level of its rivals and it is this way where it begins to be focused in one of its biggest strengths like they are its low prices and the trust of its clients that it has been won in its 25 years of work.

With the new administrative restructuring, opening of new lines, improving the service of clients and reducing costs, this project has a 5 year-old duration and with a positive VPN, besides a ROE of 57.16% that makes to consider profitable the business, taking into account a RME from the investors minor to the 18% .

Eco. Ernesto Rangel

INTRODUCCION

Antecedentes

Comisariato La Favorita es una empresa familiar que tuvo sus inicios en el año 1982 como una tienda barrial con un área física de alrededor de 6 m^2, En aquel tiempo la Ciudad de Daule solo tenía como única tienda de autoservicios el comisariato "Narcisa", en medio de negocios informales y con el transcurrir de los años Comisariato la favorita fue creciendo de a poco hasta convertirse en uno de los mayores competidores de ventas al por mayor y menor de víveres de primera necesidad.

En el 2003 se convirtió en el segundo competidor con mayor demanda detrás de la Distribuidora Julio Pozo, en ese tiempo decidió hacer cobertura en las periferias de Daule para incrementar sus ventas. A finales del 2004 Comisariato La Favorita tuvo una fuerte competencia con la entrada de Almacenes TIA y Comisariatos "Aspiazu", este último un pequeño comerciante que creció audazmente, debido a esto tuvieron que priorizar las Ventas al por mayor y menor en Daule dejando a un lado la cobertura.

La serie de problemas que podemos encontrar en La Favorita son: el bajo servicio al cliente, pobre presentación del local e instalaciones físicas reducidas, falta de coordinación, no hay un direccionamiento ni liderazgo, mala organización en bodegas, falta mayor control de inventarios. Subjetivamente se puede decir que La Favorita como marca no está en la mente de los consumidores, solo es reconocido como un lugar que vende más barato.

Situación Actual de la Empresa

1.1 Administración

1.1.1 Áreas administrativas

Comisariato La Favorita se encuentra administrado en toda el área administrativa, compras, cartera y bodegas por sus propietarios Julio Ronquillo y Verónica de Ronquillo que en el transcurso del crecimiento de la empresa han estado a cargo de toda la administración y toma de decisiones que La Favorita ha necesitado.

1.1.2 Problemas Administrativos

Los problemas administrativos del comisariato La Favorita a nivel general se originan al tener las distintas áreas con dependencia directa de una sola persona y a su vez la falta de control de las tareas a realizarse. Al ejercer una serie de actividades a la misma vez las áreas son descuidadas, bajando la productividad y originando muchas veces esfuerzos innecesarios.

La falta de coordinación y de toma de decisiones inmediatas origina complicaciones en los diferentes departamentos por no tener libertad al momento de tomar ciertas disposiciones para ejecutar algo. Entre ellos tenemos el servicio al cliente, compras, contabilidad, computo y logística en el área de bodega.

1.2 Comercialización

Comisariato La Favorita ha sido atendido desde sus inicios por sus propietarios, tantos años al contacto con sus clientes ha hecho que conozcan gran parte del comportamiento de sus consumidores. Este contacto directo ha permitido que los dueños sepan que clases de productos necesitan ser vendidos en el comisariato y que les gusta a los clientes acerca del comisariato. Pero hay un buen punto que se debe analizar, y es el hecho que en comisariato

El tener un negocio propio, los propietarios muchas veces piensan tener un conocimiento total del mercado, pero eso no es así, y muchas veces hemos podido observar como algunos negocios quiebran y tienen grandes consecuencias, ni por muy pequeño que sea un negocio, siempre se debe tener presente de que el mercado es de mucho movimiento y continuo cambio. Toda empresa que no tenga clara esta idea desde el inicio tenga la seguridad que terminará quebrando.

Los propietarios de Comisariato La Favorita por muchos años han mantenido excelentes relaciones con sus proveedores. Casi la mitad de proveedores con los que Comisariato la Favorita creció en todo este tiempo, siguen manteniendo relaciones comerciales, el resto de ellos han desaparecido o dejaron de ser proveedores por malas prácticas comerciales.

1.3 Recursos Financieros

Capital de Trabajo

Comisariato La Favorita inició sus operaciones en el año de 1982 con capital de sus mismos propietarios. El monto invertido fue en ese año de 10000 sucres con un tipo de cambio en dólares norteamericanos de 25 sucres por dólar que en la actualidad vendría a dar un total de 400 dólares.

Adicional a este capital de trabajo invertido se encontraba la obtención de una balanza, un escritorio, dos estantes y un mostrador llegando a sumar el total invertido en 15000 sucres.

1.3.1 Flujo de Trabajo

Todos los días del año a lo largo de 25 años Comisariato La Favorita ha venido brindando el mismo servicio a sus clientes por parte de sus propietarios. Cuando inició sus operaciones era una tienda barrial, en la cual se vendía una pequeña variedad productos. Con lo largo del tiempo el establecimiento se fue ampliando hasta llegar a ser un comisariato, que en la actualidad ya se tiene una gran variedad de productos tanto nacionales como extranjeros. En lo que respecta a productos extranjeros, no son importaciones por parte del comisariato sino que se tiene proveedores nacionales, estos productos extranjeros en mayor cantidad se pueden encontrar en fechas especiales.

Reestructuración del Área Administrativa.

2.1 Planeación administrativa.

La finalidad de la planeación administrativa es reestructurar todos los procesos que se manejan dentro del comisariato, empezando por la administración dado que esta es la base de la organización ya que es la que maneja de una u otra manera todas las áreas dentro del comisariato La Favorita.

Partiendo de este argumento se puede decir que, estructurando el área administrativa, se podrá tener una mejor visión y control de las áreas adyacentes, así se establecerán los parámetros necesarios para que las áreas reestructuradas funcionen de manera eficiente para que exista un mejor desarrollo del comisariato

2.1.1 Relaciones externas

Para determinar las estrategias que la empresa desea desarrollar para llegar a conseguir una visión coherente y real, se tiene que realizar un análisis minucioso de la situación actual de esta.

Para empezar se debe realizar un análisis de las relaciones externas de la empresa, este análisis tiene como objetivo obtener una visión de la empresa en relación con sus compradores, proveedores y competidores, para este análisis se utilizará el método de las Cinco Fuerzas de Porter.

2.1.2 Análisis Foda.

Es necesario que una empresa siempre cuente con un sistema que le ayude a evaluar su situación actual en el mercado. Por esta razón se recurre a un análisis FODA, el cual es recomendable realizar periódicamente para identificar a tiempo cualquier inconveniente por el que esté atravesando la empresa.

2.1.3 Misión

Dar a nuestros clientes productos de primera necesidad a precios bajos, pensando siempre en las economías domésticas que nuestra localidad requiera, atendiendo a todas las personas de forma cordial y siendo reconocidos por nuestra labor social, cambios en la cultura local y fundamentalmente por los años de trabajo con ética y moral.

2.1.4 Visión

Ser la primera cadena de comisariatos de Daule y de las poblaciones aledañas que brinde a sus consumidores economía para los hogares así como ser la tienda más reconocida en la venta de productos de primera necesidad.

2.1.5 Objetivo general

Fortalecer la capacidad competitiva del Comisariato La Favorita para su crecimiento y reposicionamiento en la ciudad de Daule.

Análisis de Investigación de Mercado.

3.1 Investigación de Mercado

El propósito de la investigación de mercado ha realizarse en la ciudad de Daule y poblaciones aledañas es determinar cual es la mayor competencia e innovación en la manera de brindar servicios para Comisariato La Favorita, con el fin de mejorar las falencias en el servicio al cliente y determinar el nivel de aceptación de los usuarios ante los servicios de La Favorita. El rápido desarrollo de Comisariatos y Supermercados en la ciudad de Daule es una razón fundamental para evaluar la aceptación de los clientes ante nuevas cadenas como Tía y Comisariatos Aspiazu.

Establecer cual es el perfil del consumidor y cuales son los aspectos más valorados que motivan a los consumidores a preferir y comprar en las tiendas y comisariatos dedicados a la venta de productos de consumo al por mayor.

La encuesta fue dirigida a 246 personas las cuales respondieron las diferentes preguntas según su criterio y la realidad del caso.

Objetivo específicos:

Los objetivos de esta investigación serán:

1. Determinar la participación de mercado de Comisariato La Favorita en Daule.
2. Medir el grado de satisfacción del servicio al cliente.
3. Identificar gustos, preferencias y necesidades del consumidor.
4. Determinar cuales son los aspectos más valorados de los clientes para realizar sus compras.

<u>Víveres</u>

Tabla # 1	Frecuencia	%
Aspiazu	69	28,0
Comercial Lorenzo	3	1,2
Comisariato Mariuxi	7	2,8
Don Viterbo	3	1,2
Favorita	91	37,0
Mercado	9	3,7
Tia	51	20,7
Mi Comisariato	6	2,4
Otros	7	2,8
Total	246	100,0

Como podemos observar en la tabla 1 comisariato La Favorita tiene la más alta participación de mercado en Daule en la venta de víveres con el 37%, le sigue muy de cerca Comisariatos Aspiazu con el 28% y Tienda Industriales Asociadas (Tía) con el 21%.

Estos resultados dejan en claro que los consumidores tienen mayor preferencia en realizar sus compras en lo que se refiere a VIVERES en Comisariato La Favorita.

Aspectos	Favorita
	Más Votados
Ubicación	38
Variedad de Productos	47
Servicio al Cliente	40
Costumbre	24
Precios y Descuentos	62
Calidad de producto	40
Rapidez	22

En la tabla 2 podemos observar que los aspectos que más valoran los clientes de La Favorita acerca de la empresa, se determinó que los aspectos más importantes por la cual los clientes deciden comprar en el comisariato son por los precios de los productos. En la siguiente tabla se muestran los resultados de cada aspecto de las 91 personas que eligieron La Favorita.

De la misma manera se puede observar que la calidad y el servicio al cliente tienen bastante relevancia sin dejar de ser importante para los clientes de La Favorita, y así mismo se puede determinar que el ambiente y la ubicación son aspectos que no inciden en el momento de ir a comprar a La Favorita, sin embrago son aspectos a tener en cuenta porque se sabe por el estudio realizado que a los demandantes de La Favorita les gustaría que estos aspectos cambien ya que lo consideran como su principal debilidad.

Para determinar los gustos y preferencias de nuestros clientes, los autores han basado este estudio en la frecuencia de compra de los productos más relevantes de forma diaria, semanal, quincenal y mensual. Los resultados en claro que los consumidores de Comisariato La Favorita prefieren realizar sus compras de manera semanal.

Plan de Mercadeo para la nueva imagen

Por medio de la Investigación de Mercado también se pudo obtener datos de los clientes actuales y potenciales acerca de los productos y nuevos servicios que demandan. Al tener esta información los autores y los propietarios pueden plantear el Plan de Mercadeo que se requiere para poder Reposicionar al Comisariato La Favorita a sus actuales competidores potenciales.

La diferenciación en la atención al cliente se basará en dar una rápida respuesta al momento que el cliente tenga algún pedido, inquietud, queja, etc. además en estar siempre más próximo al cliente, es decir ser atento, cordiales y amigables. La venta es una interacción entre dos personas y la venta se cierra cuando el producto es bueno, tiene buen precio y principalmente cuando existe confianza, por esto la administración tiene que empezar a capacitar a su personal laboral para que estos nuevos valores sean adoptados como ejes de la venta.

Dada las conclusiones detalladas y debido a que el nombre de Comisariato La Favorita es bien reconocido por sus clientes y el mercado en general, los Autores junto a los propietarios acordaron que el nuevo nombre sería Mi Favorita Comisariato. Los propietarios mencionaron que hace varios años atrás los cliente hicieron suyas algunas frases como "Yo compro en Mi Favorita" o "Mi Tienda" Favorita.

Conclusiones

- Mi Favorita Comisariato resultó un caso bien interesante para los autores del proyecto. Es una microempresa que soportó las transformaciones en los hábitos de compras de los consumidores Dauleños.

- Mi Favorita Comisariato con este proyecto puede adaptarse rápidamente a la competencia que imponen sus principales competidores. Con este nuevo enfoque dentro del mercado Dauleño puede tomar una posición diferenciadora que lo puede llevar a seguir teniendo el mayor segmento de mercado.

- El proyecto resulta ser rentable siempre que este bien en caminado. El proyecto ha sido fuertemente castigado en los análisis financieros como el VAN y la TIR, entonces la gerencia puede obtener excelentes resultados si se empeña en seguir expandiéndose.

- En el análisis financiero, se pudo comprobar que el proyecto es financieramente rentable. También el resultado de la TIR es alto, existe una gran rentabilidad para el proyecto.

- Los recursos financieros de la empresa han sido aceptable en la forma en que fueron manejados por sus propietarios. Creemos para que sean manejados en forma excelente los propietarios deben establecer políticas de compras encaminadas a obtener producto novedosos y temporada para que la venta sea dinámica.

Referencias.

a) Libro

1. Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain 2000, Preparación y Evaluación de proyectos.
2. Philip Kotler, 2001, Dirección de Marketing.
3. Walpole, Myers y Myers, 1999, Probabilidad y Estadística para Ingenieros
4. Blank Tarquín, 2000, Ingeniería Económica
5. Horngren Sundem Elliott, 2000, Introducción a la Contabilidad Financiera.
6. Ross-Westerfield-Jordan, 2001, Fundamentos de Finanzas Corporativas.

b) Apuntes.

1. Eco. Pedro Gando, 2006, Apuntes correspondientes a la materia Proyectos 1.

c) Tesis

1. Mónica Cruz, "Reingeniería Administrativa, Operativa, Comercial y Financiera de almacenes Ecellent" (Proyecto, Facultad Instituto de Ciencias Humanisticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2003).

2. Vanesa Contreras, "Plan de Mercadeo 2004 para reposicionar almacenes Gran Hogar" (Proyecto, Facultad Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2004).