



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA:**

**Planificación estratégica para incrementar el nivel de ventas  
en Comisariato El Ahorro y posicionamiento en el mercado  
General Antonio Elizalde Bucay**

**AUTOR (ES):**

**Guzmán Toapanta, Joselin Lizbeth  
Irigoyen Severino, Nelson Xavier**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

**Ing. Villacres Roca, Julio Ricardo Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**18 de marzo del 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Guzmán Toapanta, Joselin Lizbeth y Irigoyen Severino, Nelson Xavier**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

### TUTOR (A)

f. \_\_\_\_\_  
Ing. Villacres Roca, Julio Ricardo Mgs.

### DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

Guayaquil, a los 18 días del mes de marzo del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Guzmán Toapanta Joselin Lizbeth, Irigoyen Severino Nelson  
Xavier**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, Planificación estratégica para incrementar el nivel de ventas en Comisariato El Ahorro y posicionamiento en el mercado General Antonio Elizalde Bucay previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 18 días del mes de marzo del año 2019**

**LOS AUTORES**

f. \_\_\_\_\_

f. \_\_\_\_\_

**Guzmán Toapanta, Joselin Lizbeth**

**Irigoyen Severino, Nelson Xavier**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

### **AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Guzmán Toapanta Joselin Lizbeth, Irigoyen Severino Nelson Xavier**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Planificación estratégica para incrementar el nivel de ventas en Comisariato El Ahorro y posicionamiento en el mercado General Antonio Elizalde Bucay cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 18 días del mes de marzo del año 2019**

### **LOS AUTORES**

f. \_\_\_\_\_

**Guzmán Toapanta, Joselin Lizbeth**

f. \_\_\_\_\_

**Irigoyen Severino, Nelson Xavier**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**REPORTE DE URKUND**

<https://secure.orkund.com/view/46945949-562961-985497>

URKUND

Documento: [TESIS\\_4.docx](#) (049066279)  
Presentado: 2019-02-18 15:29 (-05:00)  
Presentado por: xavier0387@hotmail.com  
Recibido: julio.villacres.ucs@anaysis.orkund.com  
Mensaje: TESIS\_4 COMISARIATO EL AHORRO [Mostrar el mensaje completo](#)  
3% de estas 53 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

- <https://www.bvspacearch.com/vqc-protect/relada/2016/01/Retail-Abril-2016-FI.pdf>
- <https://www.ebanverso.com/noticias/2017/07/02/junta-6258349/interact-fijo-llega-36-hoyera>
- <https://www.le.edu/business/documents/CP/Sostenibilidad20-h20Fundaci%C3%B3n>
- <http://www.ecuadorencifras.gub.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Junio-2018/Info>
- [http://www.ecuadorencifras.gub.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Temp](http://www.ecuadorencifras.gub.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Temp)
- [https://www-05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/BEW0301-H-56-0-01\\_HR.pdf](https://www-05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/BEW0301-H-56-0-01_HR.pdf)

Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / TESIS\_PLANIFICACIO... 98%

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TEMA:

Planificación estratégica para incrementar el nivel de ventas en Comisariato El Ahorro y posicionamiento en el mercado General Antonio Elizalde Bucay

AUTOR (ES): Guzmán Toapanta, Joselin Lizbeth Irigoyen Severino, Nelson Xavier

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTOR: Ing. Villacres, Ricardo Mgs.

Guayaquil, Ecuador 18 de marzo del 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TEMA:

Planificación estratégica para incrementar el nivel de ventas en Comisariato El Ahorro y posicionamiento en el mercado General Antonio Elizalde Bucay

AUTOR (ES): Guzmán Toapanta, Joselin Lizbeth Irigoyen Severino, Nelson Xavier

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTOR: Ing. Villacres, Ricardo Mgs.

Guayaquil, Ecuador 07 de diciembre del 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ING. VILLACRES ROCA, JULIO RICARDO MGS.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la vida y a mi madre por ser mi guía espiritual, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto, gracias a la vida por demostrarme lo hermosa que es y lo justa que puede llegar a ser.

Madre todo te lo agradezco a ti, por ser incondicional en mi vida quien ha luchado conmigo en cada momento, gracias por creer en mí una y mil veces más, no ha sido sencillo el camino hasta ahora, pero gracias a tus aportes, a tu amor, a tu inmensa bondad y apoyo me han enseñado alcanzar mis metas, eres un gran ejemplo a seguir mi guerrera.

**AUTOR**

**JOSELIN LIZBETH GUZMÁN TOAPANTA**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer primero a Dios, por ser el ente divino que me ha dado la oportunidad de, con mi existencia, ser un aportante más para el cumplimiento de sus designios.

Deseo agradecer en segundo lugar a mis padres, Tecnol. Med. Grace Rocío Severino Gallo y Dr. Nelson Augusto Irigoyen Coronado, por haberme permitido un estudio primario y secundario, que me sirva de bases para mi desarrollo profesional.

En tercer lugar y no menos importante, quiero hacer extensivo mi agradecimiento (de manera muy especial) a la CPA. Mayra Vera de Martínez, quien ha sido pieza fundamental como secretaria, consejera y amiga; desde el primer día que busqué la oportunidad de formarme en esta institución.

Por último deseo agradecer a todos aquellos que a lo largo de este proceso, han logrado aportar con su granito de arena para que mi formación se vuelva exitosa hasta su culminación: profesores, compañeros, amigos; muchas gracias.

**AUTOR**

**NELSON XAVIER IRIGOYEN SEVERINO**

## **DEDICATORIA GUZMÁN**

Este logro se lo dedico a mi madre, hermana y a mis mascotas que han estado conmigo en los buenos y malos momentos de mi vida. A mi tutor de tesis quien me ha transmitido diversos conocimientos, especialmente de campo y de los temas que corresponden a mi profesión.

## **AUTOR**

**JOSELIN LIZBETH GUZMÁN TOAPANTA**



## **DEDICATORIA**

Quiero dedicarles especialmente este trabajo a todos y cada uno de los que formaron parte del proceso de aprendizaje a lo largo de estos años, a quienes por una u otra razón no pudieron culminar esta etapa sin que eso represente desistir de la preparación continua en otros ámbitos.

También se lo quiero dedicar a quienes aportaron con un granito de arena, siendo empuje, soporte y guías para que pueda culminar exitosamente mi pregrado.

## **AUTOR**

**NELSON XAVIER IRIGOYEN SEVERINO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

---

**Ing. Carrera Buri, Felix Miguel Mgs.**  
COORDINADOR DEL ÁREA

---

**Ing. Paredes Alcívar, Fernando Andrés Mgs.**  
OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**Guzmán Toapanta, Joselin Lizbeth**

---

**Irigoyen Severino, Nelson Xavier**

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.2 CONTEXTUALIZACION DEL PROBLEMA.....	5
1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....	6
1.4 OBJETIVOS.....	7
1.4.1 Objetivo general.....	7
1.4.2 Objetivos específicos .....	8
1.4.3 Preguntas de investigación.....	8
1.4.4 Limitaciones .....	8
1.4.5 Delimitaciones .....	9
1.5 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL .....	9
1.5.1 Parámetros de evaluación de la gestión interna de las empresas. ....	13
ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO .....	18
2.1 Análisis pestal .....	18
2.1.1 Factores Políticos .....	18
2.1.2 Factores Económicos .....	18
2.1.3 Factores Sociales.....	20
2.1.4 Factores Ecológicos .....	22
2.1.5 Factores Legales.....	23
2.1.6 Conclusión .....	23
2.2 Análisis microentorno.....	24
2.2.1 Identificación de los competidores.....	24

2.2.2	Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	25
2.2.3	Amenaza de productos sustitutos.....	25
2.2.4	Poder de negociación de los proveedores. ....	26
2.2.5	Poder de negociación de los clientes.....	27
2.2.6	Conclusión del análisis externo.....	28
2.3	Determinación de la demanda actual.....	29
2.4	Discusión del Análisis de las encuestas. ....	30
2.5	Diseño del cuestionario. ....	30
2.6	Objetivos que persigue el cuestionario. ....	30
ANÁLISIS ENTORNO INTERNO .....		50
3.1	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL – LEGAL.....	50
3.2	ANÁLISIS TÉCNICO .....	53
3.2.1	INFRAESTRUCTURA .....	53
3.2.2	Estudio de localización: .....	54
3.2.3	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	56
3.3	ANÁLISIS DE MARKETING .....	57
3.4	ANÁLISIS FINANCIERO .....	59
3.5	ANÁLISIS DE VENTAS DEL 2015 AL 2018 .....	60
LA PROPUESTA .....		62
4.1	EVALUACION INICIAL DEL NEGOCIO .....	62
4.2	ANÁLISIS FODA.....	63
4.3	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	65
4.4	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	65

4.5	Oganigrama de la propuesta del Comisariato el Ahorro .....	68
4.6	Misión .....	74
4.7	Visión .....	74
4.8	Política de calidad.....	74
4.9	Objetivos de calidad .....	74
4.10	PRINCIPIOS Y VALORES .....	75
	FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA: .....	77
5.1	ANÁLISIS DE PROPUESTA.....	77
5.1.1	Resultados con implementación.....	80
5.1.2	Resultados con implementación – Escenario Optimista .....	81
5.1.3	Resultados con implementación – Escenario Pesimista.....	82
5.1.4	Conclusiones .....	83
	CONCLUSIONES .....	84
	RECOMENDACIONES .....	85
	ANEXOS .....	86
	BIBLIOGRAFÍA.....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población según rango de Edades .....	29
Tabla 2 ¿En el comisariato el ahorro existe una indicación clara de precios? .....	31
Tabla 3 ¿En comisariato el Ahorro el tiempo de espera en las cajas de salida es reducido? .....	32
Tabla 4 ¿El ahorro se caracteriza por la variedad de productos?.....	33
Tabla 5 ¿El personal que atiende es siempre amable con los clientes? .....	34
Tabla 6 ¿El servicio al cliente en comisariato El Ahorro transmite confianza orientando sobre la mejor opción de compra? .....	35
Tabla 7 ¿El Ahorro cuenta con una limpieza adecuada del establecimiento? .....	36
Tabla 8 ¿Recomienda al Comisariato el Ahorro a amigos y familiares al momento de comprar? .....	37
Tabla 9 ¿Considera a Comisariato el Ahorro como la primera opción para comprar?.....	38
Tabla 10 ¿Ha aceptado ir a otras tiendas o supermercados por mejores ofertas? .....	39
Tabla 11 ¿El Ahorro informa adecuada y puntualmente sus promociones?.	40
Tabla 12 ¿Con que frecuencia compra en Comisariato el Ahorro?.....	41
Tabla 13 De los siguientes rangos ¿entre cuál se encuentra su gasto de compra? .....	43
Tabla 14 ¿Cuál es la calidad de nuestros servicios en comparación con los supermercados de competencia?.....	44

Tabla 15 ¿Le parecen los precios de los productos y servicios más aceptables que de las competencias? .....	45
Tabla 16 En general, ¿cómo es tu experiencia al momento de la compra en Comisariato El Ahorro? .....	46
Tabla 17 Sí, Comisariato el Ahorro mejora sus precios y promociones, compraría más veces a la semana? .....	48
Tabla 18 MUEBLES Y ENSÉRES .....	53
Tabla 19 EQUIPO DE OFICINA .....	54
Tabla 20 Lista de proveedores .....	57
Tabla 21 Razones de Rentabilidad .....	59
Tabla 22 Rotación de Inventario .....	59
Tabla 23 Análisis de Ventas 2015 al 2018.....	61
Tabla 24 - Presupuesto Implementación de sistema de facturación e inventario .....	68
Tabla 25 - Descripción de funciones - Gerente General.....	70
Tabla 26 - Descripción de Funciones - Contador.....	70
Tabla 27 - Descripción de Funciones - Jefe de Ventas .....	71
Tabla 28 - Descripción de Funciones - Vendedor.....	71
Tabla 29 - Descripción de Funciones - Jefe de Almacén .....	71
Tabla 30 - Descripción de Funciones - Analista de Compras.....	72
Tabla 31 - Descripción de Funciones - Cajero .....	72
Tabla 32 - Descripción de Funciones - Auxiliar de Bodega .....	73
Tabla 33 - Descripción de Funciones - Auxiliar Operativo .....	73
Tabla 34 - Proyección Estado de Resultados 2019 a 2023 .....	78



Tabla 35 - Presupuesto de la Planificación Estratégica..... 79

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 ¿En el comisariato el ahorro existe una indicación clara de precios? .....	31
Figura 2 ¿En comisariato el Ahorro el tiempo de espera en las cajas de salida es reducido?.....	32
Figura 3 ¿El ahorro se caracteriza por la variedad de productos? .....	33
Figura 4 ¿El personal que atiende es siempre amable con los clientes? .....	34
Figura 5 ¿El servicio al cliente en comisariato El Ahorro transmite confianza orientando sobre la mejor opción de compra? .....	36
Figura 6 ¿El Ahorro cuenta con una limpieza adecuada del establecimiento? .....	37
Figura 7¿Recomienda al Comisariato el Ahorro a amigos y familiares al momento de comprar? .....	38
Figura 8 ¿Considera a Comisariato el Ahorro como la primera opción para comprar?.....	39
Figura 9 ¿Ha aceptado ir a otras tiendas o supermercados por mejores ofertas? .....	40
Figura 10 - ¿El Ahorro informa adecuada y puntualmente sus promociones? .....	41
Figura 11 ¿Con que frecuencia compra en Comisariato el Ahorro?.....	42
Figura 12 ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted no compra en Comisariato el Ahorro?.....	42
Figura 13 De los siguientes rangos ¿entre cuál se encuentra su gasto de compra? .....	43
Figura 14¿Cuál es la calidad de nuestros servicios en comparación con los supermercados de competencia?.....	44

Figura 15 ¿Le parecen los precios de los productos y servicios más aceptables que de las competencias? .....	46
Figura 16 En general, ¿cómo es tu experiencia al momento de la compra en Comisariato El Ahorro? .....	47
Figura 17 ¿Porque medio de publicidad desea usted que el Ahorro transmita sus descuentos y promociones?.....	47
Figura 18 Sí, Comisariato el Ahorro mejora sus precios y promociones, compraría más veces a la semana? .....	48
Figura 19 ¿Sí Comisariato el Ahorro implementa tarjetas de fidelización, visitaría más seguido el establecimiento?.....	49
Figura 20 Razon Social y Nombre Comercial.....	50
Figura 21 Organigrama actual de El Ahorro .....	51
Figura 22 Ubicación en Google maps.....	55
Figura 23 Croquis del Comisariato El Ahorro .....	55
Figura 24 Cadena de valor actual de Comisariato El Ahorro.....	56
Figura 25 FODA.....	63
Figura 26 Análisis de DAFO - Propuestas .....	64
Figura 27 - Propuesta de Organigrama .....	69
Figura 28 Objetivos de calidad.....	74
Figura 29 - Flujo de Efectivo con Implementación .....	80
Figura 30 - Sensibilización de la Tasa Vs VAN.....	81
Figura 31 - Viabilidad de Implementación.....	81
Figura 32 - Flujo de Efectivo con Implementación - Escenario Optimista.....	82
Figura 33 - Viabilidad de Implementación - Escenario Optimista +5% .....	82

Figura 34 - Flujo de Efectivo con Implementación - Escenario Pesimista.....	83
Figura 35 - Viabilidad de Implementación - Escenario Pesimista - 5%.....	83
Figura 36- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 1.....	86
Figura 37- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 2.....	86
Figura 38- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 3.....	87
Figura 39- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 4.....	87
Figura 40- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 5.....	88
Figura 41- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 6.....	88
Figura 42- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 7.....	88
Figura 43- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 8.....	88
Figura 44- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 9.....	89
Figura 45- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 10 .....	89
Figura 46 - Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 11 .....	89
Figura 47- Anexo - Ingreso a Comisariato El Ahorro.....	89
Figura 48- Anexo - Perchas.....	90
Figura 49 - Anexo - Vía de acceso ocupada por plaza.....	90
Figura 50- Anexo - Cajas .....	90
Figura 51 - Anexo - Cajas .....	91
Figura 52 - Anexo - Vía de acceso ocupada por Plaza.....	91

## RESUMEN

El trabajo a continuación se enfoca en elaborar una propuesta de planificación estratégica para el Comisariato El Ahorro, con la finalidad de que el mismo pueda generar un incremento en sus ventas y tener un mejor posicionamiento en el mercado. Para llegar a la conclusión de que el comisariato necesita implementar esta planificación se usaron métodos de observación directa, encuestas y análisis tanto interno de la situación actual de la empresa como externo sobre los factores que inciden sobre el desempeño en el mercado. Se establecieron 3 estrategias con el fin de elaborar dicha propuesta: Mejora tecnológicas, estrategias de marketing, reestructuración organizacional. En la reestructuración organizacional se estableció la misión y visión en la que el negocio va a basar sus estrategias, además de una reorganización de funciones dentro de los mandos altos y medios de la empresa. En lo correspondiente a marketing se realiza un análisis FODA, implementación de promociones que generen un incremento en la rotación del inventario que se mantiene en stock y adicionalmente se plantea la inversión en publicidad tanto en radio como en redes sociales; esto tiene un costo bajo y el impacto es mayor hacia el mercado. En lo correspondiente a implementación tecnológica se plantea la adquisición de equipos y software que permitan no solo optimización de procesos, sino el mejor control del inventario, las compras y ventas de artículos, mas allá de los reportes que se permitan generar que faciliten la gestión y elaboración de nuevas propuestas.

**Palabras Claves:** VENTAS, PROYECCIÓN, INCREMENTO, CRECIMIENTO, ESTRATEGIAS, PLANEACIÓN, POSICIONAMIENTO, MERCADO.

## ABSTRACT

The following thesis job focuses on developing a strategic planning proposal for the Comisariato El Ahorro with the purpose that the same can generate an increase on its sales and have a better positioning in the market. To conclude that El Comisariato needs to implement this planning it was necessary methods of direct observation, survey and internal analysis of the actual situation of the company and external analysis about factors that incidence on the company development on market. It were established three strategies in order to elaborate this proposal: Technological improvement, marketing strategies and Organizational restructuring. In the Organizational Restructuring it was established the mission and vision in which the business it will base its strategies, in addition to a reorganization of functions within the high and medium controls of the company. In the corresponding to Marketing a SWOT analysis is carried out, implementation of promotions that generate an increase in the rotation of the inventory that is kept in stock and additionally raises the investment in advertising both in radio and in social media networks; this has a low cost and the impact is greater towards the market. In what corresponds to technological implementation is the acquisition of equipment and software that allow not only process optimization, but the best control of inventory, purchases and sales of articles, beyond the reports that are allowed to generate and facilitate the management and elaboration of new proposals.

**Keywords:** SALES, PROYECTION, INCREASE, GROWTH, STRATEGIES, PLANNING, BRANDING, MARKET.

## RÉSUMÉ

Le travail ci-dessous se concentre sur l'élaboration d'une proposition de planification stratégique pour le Comisariato El Ahorro, afin qu'il puisse générer une augmentation de ses ventes et avoir un meilleur positionnement sur le marché. Pour parvenir à la conclusion que le Comisariato doit mettre en œuvre cette planification, nous avons utilisé des méthodes d'observation directe, des enquêtes et une analyse interne de la situation actuelle de la société et externe sur les facteurs qui affectent la performance dans le Marché. Trois stratégies ont été mises en place pour élaborer cette proposition: amélioration technologique, stratégies du marketing et restructuration organisationnelle. Dans le cadre de la restructuration organisationnelle, la mission et la vision ont été établies dans lesquelles l'entreprise basera ses stratégies, en plus d'une réorganisation des fonctions au sein des contrôles de haut et moyen charges de l'entreprise. Dans le marketing, une analyse est réalisée analyse SWOT, mise en œuvre de promotions qui génèrent une augmentation de la rotation de l'inventaire qui est conservé en stock et augmente en outre l'investissement dans la publicité à la fois dans la radio et les réseaux sociale doit que cela a un faible coût et l'impact est plus grand vers le marché. Finalement ce qui concerne la mise en œuvre technologique, l'acquisition d'équipements et de logiciels qui permet non seulement l'optimisation des processus, mais le meilleur contrôle de l'inventaire, des achats et des ventes d'articles, au-delà des rapports qui sont autorisés à générer et faciliter la gestion et la élaboration de nouvelles propositions.

**Mots Clés:** VENTES, PROJECTION, AUGMENTATION, CROISSANCE, STRATEGIES, PLANIFICATION, POSITIONNEMENT, MARCHE.

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES

En concordancia a Dey et al (2012), el *retailing* es la actividad de vender bienes y servicios a un consumidor final para su propio uso. Se refiere a conseguir mercancías en su estado final en las cabezas de los consumidores que están dispuestos a pagar por el placer de comer, de usar o de experimentar determinados artículos o productos. El comercio minorista se trata de la distribución de bienes y servicios. Los minoristas forman el vínculo entre los fabricantes, mayoristas, agentes y los clientes. Son las personas que se mantienen en contacto con los clientes y tienen la oportunidad de entender sus necesidades y preferencias.

Por su parte Arreola (2017) menciona que el *retail* es el sector económico que abarca el comercio minorista; es decir, el que engloba negocios como supermercados, tiendas de marcas, almacenes, centros comerciales, tiendas departamentales, entre otros puntos de venta. Tiene el fin de hacerle llegar productos de consumo masivo, obtenidos directamente de los fabricantes o a través de intermediarios al usuario final.

El comercio detallista o minorista es el último eslabón de la distribución comercial, es el intermediario que se dedica a la venta de productos, bienes o servicios a los consumidores o usuarios finales (Burruezo Garcia, 2003).

Es importante considerar que, el *retail* puede utilizar su posición estratégica para influir de modo real y efectivo en los suministradores y en los consumidores, mejorando la sostenibilidad de todas las fases de la cadena de valor del producto: diseño y manufactura, embalaje, transporte y consumo (Ernst & Young, 2012).

En todas partes el movimiento se está acelerando y el modelo americano de autoservicio y supermercados, reforzados desde 1963 por los Hypermercados, está ganando terreno en Europa. El comercio al por menor se convierte en un comercio masivo caracterizado por precios bajos y



márgenes bajos compensados por una alta rotación de stocks. (Benoun, 2015)

Durante los años 90, el paisaje del comercio minorista en América Latina cambió de manera dramática. Cientos de modernos supermercados comenzaron a brotar en las principales ciudades de la región y, en sintonía con su explosivo crecimiento, surgió un festival de prefijos para celebrar sus tamaños cada vez mayores: gran supermercado, mega mercado, hipermercado. (América Economía, 2015)

De acuerdo a Kleinberger & Hendren (2012), por el camino, el *retail* se ha convertido en una parte fundamental de la economía global. Tan solo en los Estados Unidos, por ejemplo, el consumo agregado representa en la actualidad el 70 por ciento del producto interior bruto (PIB).

En la actualidad encontramos tendencias de ventas que permiten, al consumidor final, comprar donde quiera y cuando quiera sea por medio de una página web o un equipo móvil, ventas online o tiendas virtuales que obtienen un 37% a nivel mundial en la que el detallista la prefiere por la confiabilidad en el momento de entrega.

Para el año 2018 según (KPMG, 2018) las tendencias que se han visto marcadas en cuanto a *retails*, son: la experiencia que se brinda al cliente, como la inteligencia artificial va ganando más influencia, el crecimiento de la conciencia de los consumidores, la posibilidad de compra gracias a la tecnología y la competencia en ambos hemisferios.

De acuerdo a la publicación de America Economía (2018), la necesidad de inmediatez y cercanía que es tan indispensable para el consumidor actual no permitirá que la tienda física se acabe (en especial la tienda tradicional). Con la evolución del retail, los grandes minoristas se han dado cuenta de que no necesariamente las tiendas más grandes son las mejores, ya que pueden ser más difíciles y toman más tiempo para recorrer. En las tiendas más pequeñas destacan variables como la proximidad, oferta segmentada de productos, precios y servicios.

Acorde a Deloitte (2018) el Top 10 de empresas destaca 18 potencias mundiales del comercio al por menor Top 250 un enfoque más equilibrado de crecimiento y rentabilidad minorista caracterizado año fiscal (FY)2016. El Poder Global de la venta Top 250 empresas lograron un crecimiento rentable en el año fiscal 2016. Los ingresos al por menor aumentaron en casi tres cuartas partes de los 250 minoristas más grande del mundo (181 empresas), resultando en una moneda ajustados a la tasa de crecimiento compuesto de 4.1%, moderado desde el año anterior el crecimiento de 5.2%. El 90% de los minoristas que dieron a conocer sus resultados finales (176 de 195 empresas) operó de manera rentable. Sobre la base de un compuesto, las compañías informantes registraron un margen de beneficio neto del 3,2 % en el año fiscal 2016 y generó el retorno sobre activos de 3,3%. A nivel de comercio minorista, la mundialización se ha estabilizado en los últimos años a medida que los minoristas se han centrado en mejorar las operaciones existentes y centraron su atención en iniciativas de comercio electrónico. Al mismo tiempo que el número promedio de países con operaciones minoristas incluye la ubicación de la franquicia, licencia, asociación empresariales y operaciones además de propiedad de la empresa que los canales de distribución.

El mayor minorista del mundo, Wal-Mart ha dejado claro que el comercio electrónico es uno de los pilares estratégicos de la empresa. Wal-Mart está bombeando miles de millones en inversiones de capital para introducir supermercado online, ramp up click , reunir capacidades y aprovechar su vasta red de tiendas online y offline para enlazarse con activos y lograr una ventaja más (Deloitte, 2018).

Las cifras a nivel mundial y en Ecuador reflejan el desarrollo del comercio minorista, no obstante, también presentan retos a la competitividad de este sector. En Ecuador, posteriormente a la crisis bancaria en el año 1999, el *retailing* ha empezado a tener un mayor auge. Esta situación se da por las características propias de nuestra demografía, en la cual la masa del mercado más importante se encuentra en las clases medias bajas y bajas, con preferencias y conductas particulares que varían de un país a otro. Entre el 50% y 60% de la población de América Latina responde a códigos muy

diferentes que los estratos socioeconómicos más altos, a los que tradicionalmente han atendido las cadenas minoristas.

En nuestro país, el comercio minorista se encuentra concentrado en las tres empresas más grandes (Mi Comisariato, Tía, Supermaxi), sin embargo, aún existen nichos que pueden ser cubiertos por empresas más pequeñas, lo cual demanda mayor competitividad. Almacenes Tía cuenta con 143 locales a escala nacional, la mayor concentración de autoservicios se encuentra en Guayaquil, con un total de 41 autoservicios. Corporación Favorita en su cadena de supermercados Akí tiene 44 locales a escala nacional y en Quito cuenta con 12 autoservicios, Supermaxi cuenta con 29 locales a escala nacional y en Quito tiene 14. Mi Comisariato cuenta con 32 autoservicios a escala nacional, teniendo el mayor número de supermercados en Guayaquil, con 26 locales (Revista Líderes, 2018).

## **1.2 CONTEXTUALIZACION DEL PROBLEMA**

La comercializadora Comisariato El Ahorro de productos de conveniencia, funciona desde hace 15 años con una gran variedad de productos. Hay que tener en cuenta que el establecimiento está en constante crecimiento demostrando los mejores resultados económicos, por ende, va a ser mayor la dificultad que tendrá de incrementar sus ventas y ganar el mercado, por la actual competencia de nuevos supermercados que se han establecido en el cantón General Antonio Elizalde Bucay.

La falta de estrategias adecuadas de mercadotecnia en el establecimiento hace que sus ventas disminuyan por el alto nivel competitivo. Otro inconveniente encontrado es que tienen nuevos competidores como son: Comisariato mayorista Pañora y Almacenes Tía que venden productos a menor precio y con poca fecha de caducidad al cliente, por el cual sus precios son mejores que las propias industrias ecuatorianas.

Se ha realizado un análisis en Comisariato El Ahorro dentro del *retail*, en el cual los parámetros que se han incluido son: nicho de mercado al que

se dirige, monto de ventas de los últimos 4 años y la evaluación financiera descrita porcentualmente de las ventas.

En el análisis de ventas de Comisariato El Ahorro, demostró que en el año 2015-2016 presentó un crecimiento porcentual 11%, mientras que en el año 2016-2017 con un decrecimiento porcentual -16% y en el año 2018 obtenemos un crecimiento porcentual 2017-2018: 9%. El nicho de mercado de Comisariato El Ahorro está enfocado en Niveles Socioeconómicos (**NSE**) medio y NSE bajo, establecido en pequeñas ciudades y pueblos.

Este proyecto surge con una necesidad de competencia, análisis y estrategias de mercado como herramienta importante dentro de cualquier organización que le permita obtener ventajas competitivas frente a otros mercados para tratar de obtener un alto nivel de desarrollo.

En este contexto, el propósito es realizar un análisis del entorno competitivo del sector de distribución minorista de productos de conveniencia en el cantón General Antonio Elizalde Bucay, al mismo tiempo que evaluar las capacidades competitivas de la empresa Comisariato El Ahorro a fin de proponer un plan estratégico de desarrollo para la empresa a partir de los resultados de la investigación.

### **1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

De acuerdo a la Super Intendencia de Compañías del Ecuador (2018), la industria mueve más de US\$ 30.151 millones de dólares en ventas al año, según cifras de la Superintendencia de compañías del año 2017, por lo que la inversión en el sector resulta muy atractiva para varios inversionistas, considerando que existen aún nichos que no han sido atendidos por los grandes competidores y es donde empresas PYMES pueden ingresar a captar ese mercado.

El sector de supermercados no se encuentra explotado en su totalidad en el país y, si consideramos el cantón General Antonio Elizalde Bucay como pilar de nuestro estudio, se busca obtener información pertinente que faculte

de mejor manera para poder lograr captación de los sectores donde aun no se encuentran empresas de distribución y venta de productos de conveniencia.

Los resultados que se obtenga luego del análisis correspondiente servirán de manera tal que permita poder plantear estrategias que puedan ser aplicables para negocios que tengan tanto un desempeño similar como que se desenvuelvan en un entorno con iguales características. Así mismo, el modelo o planteamiento estratégico que se busca lograr obtener tiene la intención de poder replicarse en otros sectores permitiendo así que otros establecimientos puedan llegar a alcanzar similares o mejores resultados posteriormente a su aplicabilidad.

La información que se obtenga del resultado de la aplicación de las teorías sobre las estrategias de negocios nos permitirá ratificar o descartar la veracidad de utilidad de estas. En su defecto, nos permitirán sugerir ciertas modificaciones o desarrollo de nuevas teorías.

De acuerdo con el presente estudio se logrará identificar qué medidas y/o estrategias pueden ser sugeridas, para su aplicación, al Supermercado El Ahorro de tal manera que pueda hacer frente al problema de competencia directa de nuevos mercados como: TIA S.A y Comercial mayorista Pañora. Este nuevo análisis nos permitirá aprovechar sus fortalezas y oportunidades para generar ventajas competitivas que la situé por encima de sus competidores y a su vez alcanzar el éxito.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

Proponer un plan estratégico de desarrollo para la empresa Comisariato El Ahorro, el cual se encuentre basado en un análisis del entorno competitivo del sector de distribución minorista de productos de conveniencia en el cantón General Antonio Elizalde Bucay, al mismo tiempo que en la evaluación de las capacidades competitivas de la empresa.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

(a) Analizar el entorno político, económico, social, tecnológico del Ecuador y el entorno competitivo del sector de distribución minorista en Bucay a fin de identificar las oportunidades y amenazas para el desarrollo de la empresa.

(b) Realizar una auditoría interna a los procesos administrativos, financieros, de comercialización y mercadotecnia de la empresa con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

(c) Diseñar una propuesta para el desarrollo y posicionamiento de la empresa a partir de los resultados y evaluar la factibilidad de su implementación.

### **1.4.3 Preguntas de investigación**

Para dar respuestas concretas a la investigación mediante resultados reales, se han planteado preguntas objetivas que permitan conocer irrefutablemente el comportamiento y las expectativas del consumidor, estas son:

¿Cómo afectan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos del Ecuador y el entorno competitivo del sector de distribución minorista en Bucay?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa en los procesos administrativos, financieros, de comercialización y mercadotecnia?

¿Qué propuesta se plantearía para el desarrollo y posicionamiento de la empresa?

### **1.4.4 Limitaciones**

El sector de distribución minorista se divide en algunos segmentos como por ejemplo: Supermercados, tiendas por departamento, tiendas de

mejoramiento del hogar, cadenas de farmacias y tiendas por conveniencia. Por el período de tiempo para esta investigación, se limitará a enfocarse en los mercados por conveniencia más importantes del Cantón Bucay. Se excluirá información sobre tiendas de departamento, tiendas de mejoramiento del hogar, cadenas de farmacias; debido a que no son el enfoque de la investigación. La limitación más importante será la veracidad de los datos recabados en las encuestas y entrevistas a los consumidores.

#### **1.4.5 Delimitaciones**

El presente trabajo se encuentra realizado en base al desarrollo del Comisariato El ahorro, considerando como mercado objetivo el cantón General Antonio Elizalde Bucay; por lo tanto, la información recabada, las teorías aplicadas y los resultados obtenidos se rigen exclusivamente al perímetro determinado.

Los datos recabados sobre la actividad comercial y administrativa del negocio, corresponden al histórico de los últimos 4 años; lo cual quiere representar los aspectos concernientes a las ventas, finanzas, logística y distribución de mercadería.

La muestra tomada para objetivo de nuestra investigación, considerará exclusivamente a la población activa del Cantón General Antonio Elizalde Bucay, permitiéndonos obtener un mayor enfoque en la realidad local.

### **1.5 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

Retail es el término utilizado para referirse al comercio por menor o al detalle. Engloba el sector de negocios que va desde supermercados, pasando por tiendas de marca, tiendas por departamentos, centros comerciales, hasta sucursales bancarias y en algunos casos restaurantes. Invariablemente, el comercio minorista y las compras se utilizan como términos intercambiables y se hace poco o ningún intento de localizar sus diferencias, similitudes o

funciones; la compra es un acto de consumo, el comercio minorista es un sistema de negocios (Moore, 2018).

Los negocios de retail abarcan desde una tienda de barrio hasta las grandes tiendas e hipermercados. Su complejidad radica en la gran cantidad de productos ofertados, y por ende, en el nivel de operaciones que deben desarrollarse; por ello es indispensable el desarrollo de complejas y costosas estructuras que permiten la administración, almacenamiento, venta y publicidad de un conglomerado de productos. (The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2010)

El retail es el último eslabón de la cadena de distribución de productos y servicios de manera que, como se menciona en Peldaño (2017) su función es actuar como intermediario entre los productos o mayoristas y los consumidores. En los últimos años, la evolución y crecimiento económico de esta actividad comercial, la ha posicionado como un elemento central en cualquier economía, entre otras razones, por su alta incidencia en los niveles de empleo y por constituir un nuevo foco de poder, debido a la concentración de compra que genera. Las grandes cadenas crecen concentrando cada vez más los volúmenes de venta. Aquellas que cuenta con un claro enfoque en el cliente ganan espacio, lo reconquistan constantemente, adaptando sus estrategias a las cambiantes necesidades de mercado.

El funcionamiento de este tipo de negocio es igual al resto de empresas, la diferencia central radica en el modelo de gestión a utilizarse, ya que el éxito de un proyecto de este tipo depende de en gran medida de la aplicación de 3 factores clave que son: a) gestión por categorías, b) merchandising y c) marketing (Attal, 2017).

Las tiendas minoristas, siendo la última etapa en la cadena de distribución, comprende todos los negocios y personas envueltas en la transferencia de propiedad, de bienes y servicios desde el productor al consumidor. Los bienes y servicios se venden a través del comercio detallista donde el productor no tiene injerencia. Esto permite a productos y/o distribuidores alcanzar a más consumidores, reducir los costos, mejorar los flujos de caja y aumentar las ventas más rápidamente.



La mayoría de los retailers comercializan miles de productos, un ejemplo de ello es Walmart que ofrece en promedio 70.000 productos distintos y tan solo el 5% de estos productos generan más del 40% de las ventas de la tienda. La tendencia muestra quienes se han posicionado como líderes de la industria aumenta su complejidad de productos, ofreciendo una selección suficiente que satisfaga su mercado objetivo, aunque esto implique renunciar a ingresos incrementales por ofrecer mayor cantidad de productos. El sector en continuo movimiento, es motivado por los cambios en los ámbitos de los consumidores y la evolución tecnológica que ha sufrido en los últimos tiempos (Ahumada, 2010).

Para Davies (1992), las empresas de retailing, se dice que se comportan como marca. Comprueban si los retailers pueden considerarse marcas comparando a los actuales retailing británicos contra cuatro criterios para una marca que se desarrollan a partir de la literatura existente sobre la marca. Los cuatro criterios son que la marca debe: distinguir; ser capaz de una existencia separada; comando un precio premium y; ofrecer al cliente un valor psicológico. Concluye que las marcas por menor no sólo existen, pero también existen en dos formas: las marcas más evidentes de mercancía, comúnmente conocidas como marca propia que ahora se comercializan como productos más genéricos; y la menos obvia marca de proceso que representa la experiencia que ofrecen los minoristas. Sostiene que la marca de proceso se adquiere con el tiempo compradores que con su dinero. La marca de proceso tiene valor al detallista ya que genera flujo de clientes, fidelización de clientes y mayor gasto.

En la actividad comercial, el diseño es un arte aplicado. Tiene en cuenta tanto las expectativas como las necesidades de los consumidores, las funciones utilitarias y comerciales y los aspectos estéticos de una tienda. Es el resultado de un enfoque global, con un enfoque de marketing, científico y creativo. Para comunicar los valores de un signo, el diseño actúa en varios puntos para asegurar la coherencia: a) arquitectura, b) diseño gráfico, c) arquitectura interior, d) visual merchandising, e) Embalaje y f) Diseño web. (Benoun, 2015)

El comportamiento de los consumidores en el mercado depende del tipo de producto que se adquiera. Por ejemplo, los ancianos (o cualquier segmento de consumidores) probablemente tendrán diferentes necesidades al comprar ropa de manera presencial. (Lumpkin & Hite, 2012). De acuerdo a Sirgy et al. (2000), los minoristas han llegado a darse cuenta de la importancia de las señales ambientales y han tratado de desarrollar ambientes atmosféricos eficaces de tiendas minoristas con el fin de atraer a sus clientes objetivo y aumentar su rentabilidad. Turley y Milliman (2000) aseveraron que los investigadores de marketing se han podido percatar de que el ambiente de almacenamiento físico experimentado en el punto de compra influye en el comportamiento de los consumidores y, por lo tanto, la práctica de crear atmósferas influyentes deben ser una estrategia importante en la comercialización para la mayoría de los ambientes del intercambio.

Brown (1988) nos da una representación clara de la Rueda del Retailing, la cual consiste de tres fases distintas: Entrada, Intercambios, Vulnerabilidad. Las cuales se encuentran caracterizadas, cada una, por distintas actividades y prioridades administrativas.

Hollander identificó seis dimensiones que pueden precipitar las formas cíclicas de desarrollos minoristas que propugna la rueda del comercio minorista. Estos fueron los siguientes: personalidades minoristas, desviación, competencia imperfecta, exceso de capacidad, tendencia secular, ilusión. (Hollander, 1960)

Las potencias mundiales del comercio al por menor en el año 2018 ha sufrido un cambio transformador-revitalizador al comercio. En estadísticas el retail analiza las últimas tendencias minoristas y el futuro de la venta directa a través de los consumidores jóvenes. Para los comerciantes, el mayor crecimiento económico es la aceptación de la venta. Pero también deben lidiar con las consecuencias negativas de la creciente desigualdad de ingresos, las medidas proteccionistas y el impacto potencial de una política monetaria más restrictiva. Además, el gasto de los consumidores en algunos mercados clave (sobre todo en Japón y el Reino Unido) está débil.

Meloche et al. (1988) identificaron que el fracaso de las empresas minoristas y la desaparición de determinados formatos estaba infaliblemente ligado a algún cambio medioambiental negativo o a una alteración del mercado. El fracaso no siempre fue una etapa inevitable en la historia de una organización. Tampoco están los minoristas pasivos participantes en una lotería de gran mercado. En cambio, los traders pueden implementar estrategias que circunnavegar las difíciles tendencias del mercado o que aprovechen las oportunidades que surgen de las condiciones cambiantes del mercado.

En consecuencia, y de acuerdo a las diferentes observaciones teóricas mencionadas, podemos identificar que la comercialización de productos por medio de supermercados o establecimientos de ventas al detalle o de productos de conveniencia; cuenta aún con espacios que pueden ser captados como nichos de mercado, siempre y cuando se mantengan en constante actualización y cuente con los monitoreos correspondientes que permitan determinar que los puntos establecidos como objetivos de la compañía, se están cumpliendo a cabalidad.

### **1.5.1 Parámetros de evaluación de la gestión interna de las empresas.**

Para poder evidenciar que las estrategias que se plantean son las adecuadas, es necesario hacer una evaluación periódica del cumplimiento de las mismas, es decir que se requiere un monitoreo de control que permita medir o evaluar la gestión interna de la compañía.

Las técnicas y sistemas de control, de acuerdo a García Santillán (2010), son básicamente los mismos más allá del que sea el objeto del control. Dondequiera que se le encuentre y sea cual sea su objeto, el control implica tres pasos:

- 1) Establecimiento de normas.
- 2) Medición del desempeño con base a esas normas

3) Corrección de las variaciones de normas y planes, aunque todas ellas tengan puntos críticos.

Cuando se realiza un control efectivo del cumplimiento de la gestión interna de la compañía, se logran identificar los errores o falencias que puedan presentarse en los diferentes departamentos que interactúan entre sí y/o a su vez de manera independiente dentro de sus procesos establecidos para llevar a cabo una actividad determinada.

De acuerdo al área que se requiera evaluar, existirán diferentes parámetros que nos van a dar una imagen clara del comportamiento de los miembros que forman parte de la misma.

Si deseamos evaluar el desempeño de la empresa y sus colaboradores, de acuerdo a Stoner et al (2008), contamos con la siguiente distribución de algunos parámetros:

#### **Producción**

- Calidad
- Cantidad
- Costos
- Desempeño Individual En El Trabajo

#### **Mercadotecnia**

- Volumen De Ventas
- Gastos De Ventas
- Gastos Para Publicidad
- Desempeño Individual De Los Vendedores

#### **Administración De Personal**

- Relaciones Laborales
- Rotación Del Personal
- Ausentismo Laboral

#### **Finanzas Y Contabilidad**

- Gastos De Capital
- Inventarios
- Flujo Del Capital
- Liquidez

Considerando que, de acuerdo a Stoner et al (2008), solo un porcentaje mínimo de actividades, hechos, personas u objetos de una operación dada producirán una proporción elevada de los gastos o los problemas que los gerentes tendrán que encarar; de forma que para que la evaluación se realice de la manera más oportuna, contamos con algunos métodos que son considerados generalmente para el control del cumplimiento de la empresa con estándares de desempeño.

Los controles financieros, mismos que son de importancia especial debido a que el dinero es fácil de medir y cuadrar, además de que ofrecen información de los resultados y las perspectivas de la organización a largo plazo. Entre los diferentes controles de tipo financiero que podemos determinar como importantes para el monitoreo de las actividades de la empresa, contamos con los estados financieros como:

- a) Balance general
- b) Estado de resultados
- c) Estado de flujo de efectivo.

Los estados financieros son recursos muy utilizados por los grupos que se encuentran interesados en evaluar los resultados de la operación. Si se les proporciona una cantidad suficiente de información, podrán ser capaces de identificar las tendencias para las cuales sea necesario tomar medidas correctivas. (Stoner, Gilbert, & Freeman, 2008)

#### **1.5.1.1 Estado de resultados**

Reflejara los ingresos y gastos del ejercicio clasificados de acuerdo a la tipología de resultados analizada en el apartado 5.1: explotación, financiero e impuesto sobre beneficios. (Sánchez, 2009)

Para Stoner et al (2008), el Estado de Resultados resume el desempeño financiero de una empresa dentro de un intervalo y describe la situación financiera en un momento dado.

#### **1.5.1.2 Balance General**

Nos muestra la situación financiera de la empresa en este preciso momento, describiendo a la organización en términos de activos, pasivos y capital contable. (Stoner, Gilbert, & Freeman, 2008)

#### **1.5.1.3 Compra**

Es el acto a menudo repetitivo y demostrable de adquirir bienes y servicios para uso personal por un consumidor. Su contraparte en la cadena de suministro es la venta al por menor. (Moore, 2018)

#### **1.5.1.4 Personalidades minoristas.**

Los nuevos tipos de negocios al por menor son fundados por los emprendedores agresivos, altamente coste-conscientes que hacen cada centavo recuento y que no tienen ningún interés en proporcionar los adornos irrentables. Sin embargo, a medida que estos emprendedores aumentan la edad y la riqueza, su vigilancia del control de costos se deteriora. Además, sus sucesores pueden ser menos competentes y ellos (o sus sucesores) pueden ser menos capaces de manejar los costos de manera efectiva y menos hábil para responder a los cambios ambientales. Este cambio y deterioro en la gestión da como resultado un movimiento a lo largo de la rueda.

#### **1.5.1.5 Desviación**

Los minoristas son seducidos por el poder de la publicidad de proveedores y la persuasión de marketing para instalar instalaciones excesivamente elaboradas y emprender modernizaciones innecesarias. Esto da como resultado un cambio hacia un posicionamiento de mercado más alto y costoso. (Moore, 2018)

#### **1.5.1.6 Competencia imperfecta**

Basándose en la premisa de que la mayoría de los minoristas prefieren evitar la competencia directa de precios – principalmente para evitar las represalias dañinas de los competidores – en su lugar buscan competir a través de mejoras en el servicio, particularmente en términos de seleccionar mejores Localizaciones. A través de, lo que Hollander calificó como "un proceso de trinquete", los minoristas – en todos los sectores – parecen estar casi predispuestos a proporcionar servicios más elaborados a márgenes cada vez más altos. (Moore, 2018)

#### **1.5.1.7 Exceso de capacidad**

Vinculado a lo anterior, a medida que más minoristas entran en el mercado, la demanda disponible se propaga en forma delgada. Como McGoldrick (2002) sugiere, con el fin de evitar la reducción de precios suicidas, los minoristas optan en lugar de la competencia sin precio que típicamente implica el desarrollo de la prestación de servicios adicionales. (Moore, 2018)

#### **1.5.1.8 Tendencia secular**

(Moore, 2018) A medida que los mercados se vuelven más pudientes, surgen oportunidades para que los minoristas negocien su oferta en respuesta a las aspiraciones de sus clientes. Esto da como resultado un cambio de la rueda a través de la provisión de servicios adicionales y bienes de mayor margen.

#### **1.5.1.9 Ilusión**

En lugar de apoyar la premisa de la rueda de la venta al por menor, Hollander sugiere que la tendencia hacia la extensión de los rangos a través de la mercancía de revolver, de hecho, puede crear una falsa ilusión de comercio-up-cuando la realidad es que los márgenes de la mercancía original pueden permanecer inalterada. (Moore, 2018).

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

### **2.1 Análisis pestal**

#### **2.1.1 Factores Políticos**

El gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón General Antonio Elizalde (Bucay) (2015), para la planificación y desarrollo del cantón se rige por los principios del COOTAD. Las inversiones presupuestarias por el GDA municipal se ajustarán a la propuesta de los planes de desarrollo del cantón.

General Antonio Elizalde ha mantenido su política por los últimos 5 años, lo cual implica que el cantón se ha estado desarrollando en un marco de estabilidad política bajo el periodo del alcalde y la del prefecto de la provincia del Guayas. Por lo tanto, Bucay se ha convertido en una zona muy comercial a través de las inversiones en obras públicas como carreteras y turismo de la zona. De esta forma la población aumenta su poder adquisitivo impactando directamente en el consumo.

En Ecuador existen varias vías de acceso a un crédito, ya sean públicas o privadas. Los préstamos oscilan de mínimos de \$500 a \$2.000 a máximos desde \$50.000 hasta \$25 millones, enfocados para emprendedores, microempresarios y empresarios. La Corporación Financiera Nacional (CFN), a través, del Fondo Nacional de Garantías (FNG) da créditos para emprendedores hasta \$100.000. No hay una cantidad mínima establecida. La persona puede solicitar desde cualquier monto, mientras que las tasas de interés que maneja la institución van desde el 9,76 % al 11%. (Mora, 2018)

#### **2.1.2 Factores Económicos**

Ecuador se encuentra en el puesto 98 de 187 país evaluados en nivel de desarrollo económico, ocupando un puesto clasificado como de elevado desarrollo humano. Este puesto se lo ha ganado el país con el nuevo gobierno ya que ha reducido notablemente la pobreza, ha reducido la desigualdad de ingreso en el país y ha crecido el consumo de bienes y servicios por habitante.



“De acuerdo con los datos de la Comisión Económica para América Latina, Ecuador es el país de América latina que más rápidamente ha logrado disminuir las desigualdades. El coeficiente de Gini se ubicó en junio de 2018 en 0,472 a nivel nacional, 0,452 en el área urbana, y 0,448 en el área rural. Las variaciones respecto al año anterior no fueron estadísticamente significativas. En junio de 2018 la pobreza extrema a nivel nacional se ubicó en 9,0%. (INEC - Coordinación General de Innovación en Métricas y Análisis de la Información , 2018)

En septiembre según el INEC - Coordinación General de Innovación en Métricas y Análisis de Información (2018), la tasa de desempleo alcanzó el 4,0% a nivel nacional. Mientras tanto el desempleo a nivel urbano alcanzó el 5.2% y el desempleo a nivel rural alcanzó el 1.7%. Esto indica que la entrada de muchos emigrantes al país ha hecho que aumente la tasa de desempleo del país.

En los últimos años Ecuador ha tenido altos ingresos de capital, los cuales han sido invertidos en obras de infraestructuras, el gobierno ha apoyado a las pequeñas y medianas empresas nacionales para que crezcan y se disminuyan las importaciones de bienes y servicios, lo que beneficia notablemente a la industria local y a los nuevos emprendimientos. El gobierno de Rafael Correa ha invertido inmensas sumas de dinero en vías y carreteras las cuales han ayudado a un crecimiento acelerado del comercio interno y al crecimiento de los pueblos y ciudad del país, eso también ha ayudado a que las empresas nacionales crezcan.

Según el BCE, el Gasto de Consumo Final del Gobierno creció apenas 0,59 % comparado con el mismo período del año pasado. En esa misma línea, la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF), que tiene que ver con inversión en maquinaria e infraestructura para la producción, creció solo 0,58 %.

El consumo en los hogares sigue siendo el principal motor de crecimiento. Sin embargo, su vitalidad se ha reducido en los últimos meses.

La actividad económica de los habitantes Bucayenses es el comercio, la agricultura, la producción agrícola y el turismo. La ubicación geográfica del

cantón lo convierte en un sitio estratégico de intercambio y comercialización de distintos productos para los mercados local, regional, nacional e internacional. Además, su ecosistema brinda un fuerte potencial turístico donde se destaca la naturaleza que rodea al cantón y las actividades agroturísticas que desarrollan en las haciendas.

La inflación es un indicador económico que mide el cambio o crecimiento del precio de los bienes y servicios a través del índice de precio al consumidor en una canasta básica de productos. La inflación del Ecuador al 31 de octubre del 2018 se encuentra en  $-0.06\%$  (Banco Central del Ecuador, 2018). La inflación en el Ecuador en los últimos años ha sido baja y con un riesgo país de 710 (Banco Central del Ecuador, 2018).

Según el Banco central del Ecuador existen los siguientes tipos de tasas de interés en el Ecuador: Tasas de intereses activas efectivas, tasas de interés pasivas efectivas promedio por instrumento, referenciales por plazo y otros tipos de tasas.

Las tasas de interés que serían utilizadas o que afectarían positiva o negativamente a empresas nacionales como la empresa Comisariato El Ahorro son: Tasa de interés activa referencial anual para préstamos comercial prioritario empresarial que es el  $9.80\%$  anual, para préstamos comercial PYMES  $10.81\%$ , la tasa de interés pasiva para depósitos a plazo es el  $5.43\%$  anual y la tasa de interés activa efectiva vigentes en el sector financiero para el segmento de microcréditos minoristas es el  $23.58\%$  anual.

### **2.1.3 Factores Sociales**

Según el último censo poblacional los habitantes son 10642 distribuidos en 6079 en la zona urbana y 4563 en la zona rural, lo que indica que el cantón General Antonio Elizalde cuenta con una población extensa. La población se ve afectada por varios factores como: falta de equipamiento y mejoramiento de los centros educativos, falta de especialistas, infraestructura y equipamiento para los centros médicos.

El índice de confianza del consumidor indica cuales son las intenciones de gastos de las personas en un territorio o país determinado en el presente y sus expectativas en el futuro, este índice tiene dos componentes que son el indicador de situación presente y el indicador de expectativas. El índice de confianza del consumidor según el Banco Central del Ecuador (2018) fue de 40.0 puntos en octubre del 2018, muestra que el ICC (Índice de confianza del consumidor) disminuyo en 1.9 puntos en octubre con relación del mes anterior, esto quiere decir que las expectativas de gastos de las personas han bajado y que están comprando menos, demostrando una tendencia de decrecer en un futuro.

Los indicadores de confianza del consumidor Bucayense según edad del jefe de hogar son: hogares cuyos jefes se ubican entre 31 y 45 años (40.2 puntos), evidenciando una diferencia de 0.8 puntos con respecto al puntaje obtenido por aquellos hogares cuyo jefe tiene entre 46 y 65 años (39.5 puntos). Finalmente, los jefes de hogares cuya edad es superior a los 66 años obtuvieron el menor nivel de confianza, situándose en 39.4 puntos (Banco Central del Ecuador, 2018). El consumo en los hogares sigue siendo el principal motor de crecimiento. Sin embargo, su vitalidad se ha reducido en los últimos meses.

#### **2.1.3.1.1 Factores Tecnológicos**

Ecuador no es un país altamente tecnológico de acuerdo al reporte de INEC - Coordinación General de Innovación en Métricas y Análisis de la Información (2015), pero en los últimos años ha aumentado mucho los avances tecnológicos, el uso del internet pone en evidencia esta tendencia de crecimiento, ya que en el 2008 solo el 7% de la población tenía acceso a este servicio, mientras en el 2015 las empresas en el sector comercio, se encuentra en el mayor porcentaje de empresas con inversión TIC con un 73.7%.

En el periodo 2012-2015, existe un incremento de las redes sociales por parte del sector comercial ecuatoriano en (12.1 puntos porcentuales), por su lado, el fax se muestra en desuso (disminución de 27.4 puntos

porcentuales). Además, los teléfonos celulares y correos electrónicos son los principales medios más utilizados en el sector empresarial y comercial del país (INEC - Coordinación General de Innovación en Métricas y Análisis de la Información, 2015).

El gobierno ecuatoriano está desarrollando un plan para que la tecnología se incremente en grandes cantidades dentro del país en todos los ámbitos, por ejemplo, el gobierno ha instalado conexiones de internet Wi-Fi en los parques públicos, para que los ecuatorianos se conecten a internet de forma gratuita. Sin embargo, en el cantón Bucay el alcalde ha implementado en la estación del tren conexiones de internet gratuitas para los habitantes del sector (El Universo, 2017). Ecuador cuenta con la tecnología de comunicación móvil 4G más rápida de América Latina, que indica que la velocidad promedio en el país en esa red es de casi 25 megabites promedio por segundo (24,92 Mbps). Además, el número de líneas activas en ese sistema pasó, en un año, de 1,2 millones a 2,8 millones en abril pasado, estas representan el 19% de los 15,1 millones existentes. Incluso, el reporte de OpenSignal muestra a Ecuador en el último lugar de catorce naciones de América analizadas con la menor cobertura 4G, con el 42,5%.

A través de la corporación nacional de telecomunicaciones Bucay cuenta líneas telefónicas y servicio de internet. Gracias al acceso de la tecnología, los mecanismos de compra y venta, se han ido innovando. Además, el uso de las redes sociales para los comerciantes es un punto favorable para incrementar sus ventas.

#### **2.1.4 Factores Ecológicos**

Bucay se caracteriza por su gran variedad de recursos humanos, esto ha hecho del cantón altamente dependiente de la agricultura y ganadería para su desarrollo. La implementación de planta de agua potable en la población urbana y rural del cantón beneficia a muchos habitantes del sector.

### **2.1.5 Factores Legales**

La división política cantonal está estructurada por una sola parroquia que corresponde a su cabecera cantonal, la cual posee ocho recintos legalizados en la población del cantón. Sin embargo, la población por ser conocida por como un punto estratégico de comercialización de productos de la zona y se une las tres provincias del sector, para eso el cantón se maneja con regulaciones de distribución de productos.

Existe varias leyes laborales en el Ecuador que afectan a las empresas ya que hacen que sus costos suban, pero son convenientes para los trabajadores quienes tienen más derechos y e ingresos lo que los permite mejorar su estilo de vida, a continuación en base a lo que indica el Código de Trabajo (2012), algunas obligaciones de los empresarios como empleadores: a) celebrar un contrato de trabajo; b) inscribir el contrato de trabajo en el ministerio de relaciones laborales; c)afiliar al trabajador a la seguridad social (IESS), a partir del primer día de trabajo; d)sueldo básico en el año 2018 es de \$386 USD según Ministerio del Trabajo (2017) y e) cancelar el 11,5 % del salario por concepto de porte patronal a la seguridad social.

### **2.1.6 Conclusión**

Mediante el análisis PESTEL realizado, se concluye que existen oportunidades que favorecen a los comerciantes y ganaderos del sector, debido a que existen iniciativas por parte de la alcaldía para promover el consumo de productos de la zona. La falta de promoción del cantón Bucay hace que este lugar no haya sido explotado en su totalidad, además existe una falta de conocimientos sobre los atractivos turísticos del cantón. Por ello es de suma importancia capacitar a las personas para que puedan ofrecer un buen servicio y puedan orientar a los turistas visitar de los lugares atractivos del sector.

En el cantón Bucay se caracteriza por ser cálido y lluvioso llegando a considerarse como un clima tropical húmedo, el desarrollo económico del

sector urbano lo hace más atractivo para los consumidores por su variedad de productos y servicios de la zona (FLACSO ANDES, 2013).

## **2.2 Análisis microentorno**

Una vez analizado tanto indicadores económicos, políticos y demográficos del cantón Bucay se observó con el análisis relacionado al retailing del mismo, al estudiar al micro entorno ayudara a conocer como es el comportamiento del mercado donde, el papel más importante lo toman los posibles competidores. Los competidores son aquellos quienes satisfacen el deseo del consumidor en lugar de nuestra oferta, al momento de emprender un negocio se debe tomar en cuenta que pueden existir varias empresas dedicadas al mismo giro del negocio, para lo cual se debe trazar buenas estrategias para llegar al consumidor.

Para analizar más a fondo el nivel de competencia dentro del retailing se realizó la Matriz Porter, en esa matriz se califican las diferentes variables de las cinco fuerzas de Porter en una escala acerca de que tan atractivas son dentro del retailing.

### **2.2.1 Identificación de los competidores**

Para realizar una identificación adecuada de la competencia se debe obtener la información necesaria, Comisariato el Ahorro debe evaluar y examinar aquellas empresas que puedan tener un impacto significativo sobre ellas, ya sean empresas que ofrecen productos, o brinden un servicio similar con la misma eficiencia al nuestro (competidores directos), empresas que se encuentren experimentando un proceso de expansión dentro de un mercado cantonal (nuevos competidores), o pueden entrar al mercado, es decir, que pueden ofrecer el mismo bien o servicio, mediante estrategias de ventas.

Comisariato el Ahorro, cuenta con dos grandes competidores dentro del cantón Bucay que son: Almacenes Tía y Comisariato mayorista Pañora. La rivalidad entre estas empresas es muy poderosa, ya que existe la misma

comercialización de productos de consumo masivo, por lo cual el Comisariato El Ahorro plantea nuevas estrategias de ventas para incrementar su rentabilidad y tener éxito brindando productos de calidad y a menor precio que su competencia actual.

### **2.2.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes**

La competencia juega un papel importante dentro del mercado, se la debe estudiar cuidadosamente para obtener un mayor éxito, con la finalidad de que la empresa determine; cuales son las fortalezas, debilidades de la competencia y con esa información decidir cómo actuar dentro del mercado, es decir a que competidor atacar, de cual se debe defender, y de cuales sería aconsejable establecer alianzas.

El análisis de amenaza de nuevos competidores entrantes nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso al cantón Bucay. Las empresas con gran trayectoria, que gozan de una posición estable en el mercado cantonal tales como: Devies S.A, Comercial Roxana y Cohervi. Estas empresas en cualquier momento pueden expandirse y ofrecer sus productos e integrarse en el Cantón, brindando mejores precios. Sin embargo, si ellos ingresan al mercado Bucayense con nuevas estrategias de ventas y planes de marketing harán disminuir ventas dentro del sector a Comisariato el Ahorro y a todas las tiendas minoristas que se dedican la venta al detalle.

### **2.2.3 Amenaza de productos sustitutos**

Es uno de los temas más importantes de analizar dentro de lo que son alimentos de consumo diario como son los productos de la canasta básica, debido a que los consumidores ya han identificado algunas preferencias por una u otra marca ya que se encuentra en el mercado, lo cual complica en cierto modo que los consumidores cambien de marca, sin que exista un beneficio relevante que le haga tomar esta decisión de cambio. También las tiendas pequeñas de abarrotes comercializan productos sustitutos o

alternativos a los que ofrece el Comisariato El Ahorro. Lo cual complica si los productos sustitutos son avanzados tecnológicamente y lo ofrecen a menor precio provocando un decrecimiento en el margen de utilidad del Ahorro

Debido a su cercanía con el mercado municipal del canton, existen varios sustitutos que corresponden a los puestos de carnes y verduras, lo cual resta una oportunidad de negocios para el Comisariato. En la investigaci[on se determino que en ocasiones anteriores se intento vender esta línea de productos al publico, sin éxito.

El principal objetivo del Comisariato el Ahorro, es establecer diferencias importantes para que tanto el cliente elija donde realizar sus compras, como para que el consumidor cambie su hábito de lugar de preferencia. Estos contrastes solo se logran a través de una adecuada atención al cliente y consumidor final, incrementando estrategias competitivas y captar nuevos clientes frente a las tiendas de abarrotes.

#### **2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.**

Debido a la capacidad de negociación de los proveedores se considera una amenaza ya que están en capacidad de imponer el precio que debe pagar una empresa por adquirir los productos, ya que, al no haber tanta oferta de insumos, estos pueden fácilmente aumentar sus precios. Los proveedores son más poderosos cuando una empresa depende de estos para desarrollar sus actividades, pero por sí mismos no dependen de la organización.

Los principales proveedores del Comisariato el Ahorro son: La Fabril S.A, Danec S.A, Nirsa S.A, Juan de la cruz, Felmovia, Devies corps S.A, Colombina S.A, Arcor S.A y Produventas S.A. El proveedor considera al Ahorro como una empresa confiable, responsable, eficiente y puntual, lo cual ha permitido que la negociación sea cada vez más beneficiosa para las dos partes.

Al cumplir con los requerimientos del proveedor, principalmente en cuanto a la forma de pago, fechas y horas de entrega y volúmenes de



compras, le permite al Comisariato el Ahorro tener a futuro un poder de negociación con el proveedor, lo cual beneficiara no solo a la empresa sino también a sus clientes ofreciendo productos de mejor calidad a menor precio con promociones en el momento de vender para que el cliente se sienta satisfecho y captar más compradores.

### **2.2.5 Poder de negociación de los clientes**

Nuestros clientes se encuentran ubicados en el cantón Bucay, Chillanes, Pallatanga y Matilde Esther, pero al ser supermercado, se plantea una expansión a futuro para brindar un mejor servicio a los clientes potenciales de las zonas detalladas. Es importante mencionar que el Comisariato El Ahorro se enfoca tanto a mercados corporativo como a mercados de consumidor final.

La cantidad de productos que los consumidores están dispuestos a comprar depende de muchas variables como: del precio, de la utilidad que les asigne, del precio y disponibilidad de otras mercancías sustitutas y complementarias, de sus ingresos y de las expectativas que tenga acerca de su renta futura y la evolución de los precios.

Tomando en cuenta el sector competitivo se puede referir que existe una cantidad importante de clientes, cuando los clientes son muchos y realizan compras grandes su poder de negociación representa una fuerza importante ante la competencia.

Debido a la presencia de competidores directos y sustitutos fuertes, los clientes cuentan con varias opciones para satisfacer sus necesidades de consumo, por lo que su poder de negociación de los clientes finales es alto. Esto se ha puesto de manifiesto en ocasiones cuando la empresa ha debido cambiar ciertas estrategias por no perder la afluencia regular de clientes.

Zona de segmento de mercado clase media, media / baja, en la cual una variación en el precio genera un impacto en la demanda actual.

Por otro lado, los clientes corporativos manejan una buena relación con el Comisariato El Ahorro. No obstante, el poder de negociación de estos clientes también es alto. Esto lleva a la conclusión de la importancia de esta fuerza en el análisis.

### **2.2.6 Conclusión del análisis externo.**

Al realizar la matriz Porter, se analizan los cinco fuerzas en Comisariato El Ahorro la que va a indicar la clave del éxito de la empresa. Gracias a los aportes (de Porter) al mundo de los negocios, hoy en día se conoce la gerencia estratégica por medio de la cual se desarrollan una serie de ventajas para que cualquier negocio sea competitivo (Riquelme Leiva, 2015).

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Aquí nos demuestra que Comisariato el Ahorro, cuenta con dos grandes competidores dentro del cantón Bucay que son: Almacenes Tía y Comisariato mayorista Pañora. La rivalidad entre estas empresas es muy poderosa, ya que existe la misma comercialización de productos de consumo masivo, por lo cual el Comisariato El Ahorro plantea nuevas estrategias de ventas para incrementar su rentabilidad y tener éxito brindando productos de calidad y a menor precio que su competencia actual.

El análisis de amenaza de nuevos competidores entrantes nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso al cantón Bucay. Las empresas con gran trayectoria, que gozan de una posición estable en el mercado cantonal tales como: Devies S.A, Comercial Roxana y Cohervi. Estas empresas en cualquier momento pueden expandirse y ofrecer sus productos e integrarse en el Cantón, brindando mejores precios. Sin embargo, si ellos ingresan al mercado Bucayense con nuevas estrategias de ventas y planes de marketing harán disminuir ventas dentro del sector a Comisariato el Ahorro y a todas las tiendas minoristas que se dedican la venta al detalle.

El principal objetivo del Comisariato el Ahorro, es establecer diferencias importantes para que tanto el cliente elija donde realizar sus compras, como para que el consumidor cambie su hábito de lugar de preferencia. Estos contrastes solo se logran a través de una adecuada atención al cliente y consumidor final, incrementando estrategias competitivas y captar nuevos clientes frente a las tiendas de abarrotes.

Debido a la capacidad de negociación de los proveedores se considera una amenaza ya que están en capacidad de imponer el precio que debe pagar una empresa por adquirir los productos, ya que, al no haber tanta oferta de insumos, estos pueden fácilmente aumentar sus precios. Los proveedores son más poderosos cuando una empresa depende de estos para desarrollar sus actividades, pero por sí mismos no dependen de la organización.

Tomando en cuenta el sector competitivo se puede referir que existe una cantidad importante de clientes, cuando los clientes son muchos y realizan compras grandes su poder de negociación representa una fuerza importante ante la competencia.

### 2.3 Determinación de la demanda actual

De acuerdo a los datos obtenidos del último censo publicado por el INEC (2010), en el cantón General Antonio Elizalde Bucay, está conformado aproximadamente por 10.700 ciudadanos.

La población se encuentra dividida casi equitativamente entre hombres y mujeres, donde los primeros representan el 50,45% del total de habitantes y las mujeres la diferencia respectiva, donde la edad promedio es de 28 años.

*Tabla 1 Población según rango de Edades*

Menores de 19 años	De 20 a 44 años	De 45 a 65 años	Mayores de 65 años	TOTAL
4683	3686	1766	507	10642

Autor: Nelson Irigoyen Severino

Fuente: INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos)

De acuerdo al comportamiento del consumidor, lo cual se ha podido determinar por medio de observación durante el período de estudio, y considerando la información obtenida de parte del último censo poblacional realizado en el Ecuador; se ha establecido que la demanda corresponde a las personas que se encuentran en un rango de 30 a 65 años.

El rango seleccionado representa un 32,69% del total de la población del cantón Bucay, es decir un aproximado a 3.479 habitantes entre hombres y mujeres.

Este segmento poblacional ha sido seleccionado tomando también en cuenta que forman parte de la población económicamente activa, lo que les permite ser clientes por voluntad o necesidad.

#### **2.4 Discusión del Análisis de las encuestas.**

Para realizar el análisis actual a continuación se presentará los respectivos cuadros y gráficos del proceso de encuestación.

#### **2.5 Diseño del cuestionario.**

El cuestionario se lo elaborará con preguntas filtro que están relacionadas directamente con el tema de investigación, con preguntas de opción múltiples y diferenciadas dentro del mercado competitivo, datos que ayudarán a identificar los factores claves del comportamiento de la demanda.

#### **2.6 Objetivos que persigue el cuestionario.**

El objetivo de la encuesta es para identificar los factores claves del comportamiento de la demanda actual en el Comisarito El Ahorro, y así tomar decisiones a corto plazo como: saber con exactitud que necesita mejorar, saber que opinan los clientes del Comisariato El Ahorro, conocer cuáles son los puntos que más les agradan a los clientes, entender las necesidades de los clientes, saber que puedes hacer para mantener y captar a nuevos clientes y extender las expectativas de los clientes. Aquí nosotros utilizaremos el tipo

de cuestionario por escalas sociométricas, que se caracteriza porque la preguntas o las diferentes contestaciones a las preguntas tiene atribuido un valor numérico, lo cual permite cifrar cuantitativamente y en cierto modo medir el nivel que alcanza en cada caso la actitud o aspectos investigado.

## Encuestas a los clientes

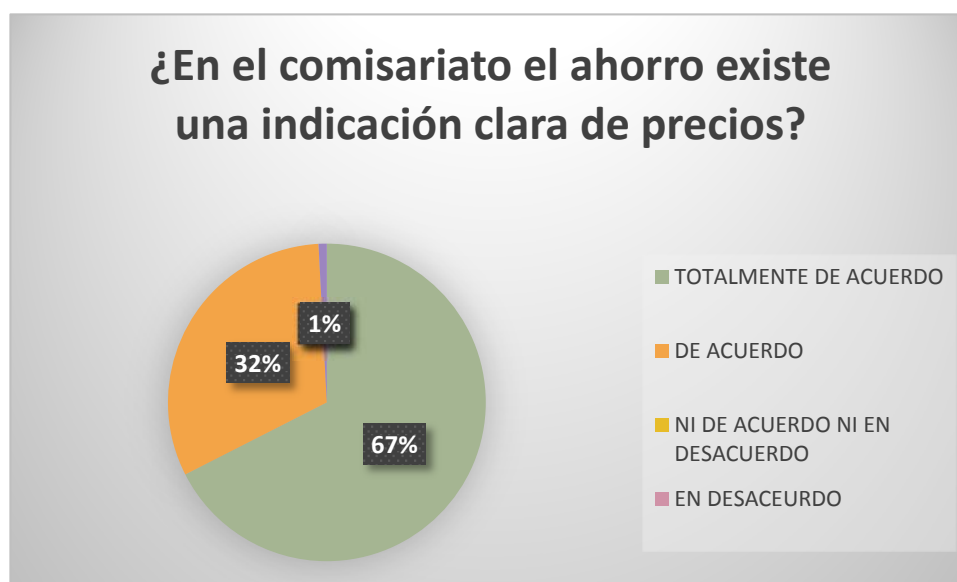
Tabla 2 ¿En el comisariato el ahorro existe una indicación clara de precios?

Alternativas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Totalmente de acuerdo	241	67%
De acuerdo	113	32%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desaceurdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	3	1%
Total	357	100%

**Autora:** Joselin Libeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Figura 1 ¿En el comisariato el ahorro existe una indicación clara de precios?



**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato El Ahorro

De acuerdo a las encuestas realizadas en el establecimiento del Comisariato El Ahorro sobre la satisfacción al cliente y motivos de compras,

el mayor porcentaje es un 67% de los clientes que están en totalmente de acuerdo en que existe una indicación clara de precios, un 32% de los clientes indica que están de acuerdo y el 1% en desacuerdo que no cuenta con una indicación clara de precios. Sin embargo, el local cuenta con una clara identificación de precios en cada uno de sus productos. Este hecho se presenta como una fortaleza a la empresa debido a que cada uno de los productos se encuentran con precios dentro del Ahorro.

Tabla 3 ¿En comisariato el Ahorro el tiempo de espera en las cajas de salida es reducido?

Alternativas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Totalmente de acuerdo	88	25%
De acuerdo	268	75%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	0%
En desaceurdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	357	100%

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

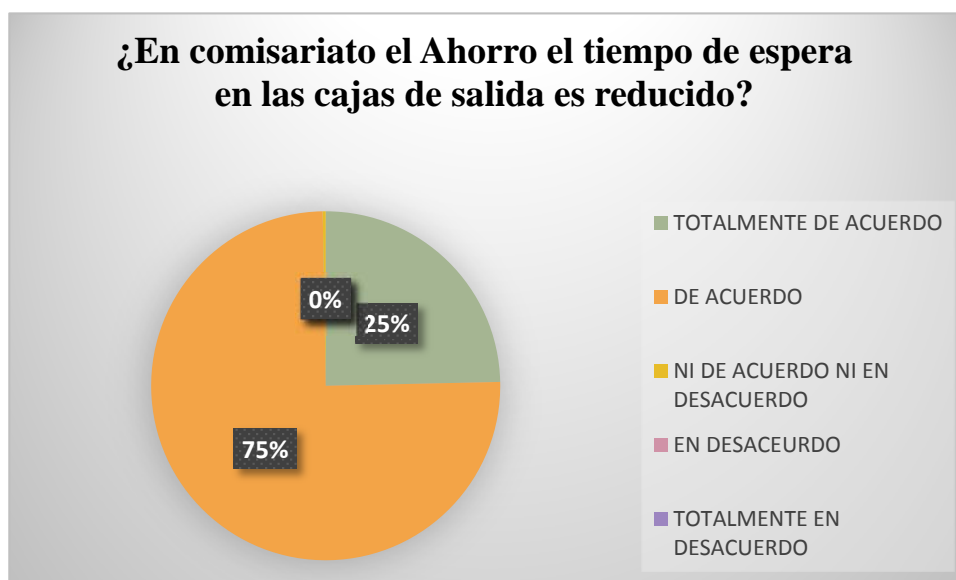


Figura 2 ¿En comisariato el Ahorro el tiempo de espera en las cajas de salida es reducido?

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

En el siguiente grafico podemos observar que el tiempo de espera en cajas es reducido que el 75% de los clientes está de acuerdo y el 25 % en totalmente de acuerdo, así demuestra que la atención es mucho más rápida. Lo que indica que los clientes no se demoran mucho en el momento de pagar y adquirir sus compras del establecimiento, ya que en el Ahorro cuenta con un personal en caja altamente capacitado al momento de facturar las compras. Lo cual es una fortaleza para el Ahorro por espacio y número de cajas disponibles para que los clientes al momento de realizar su pago lo hagan de la mejor manera posible.

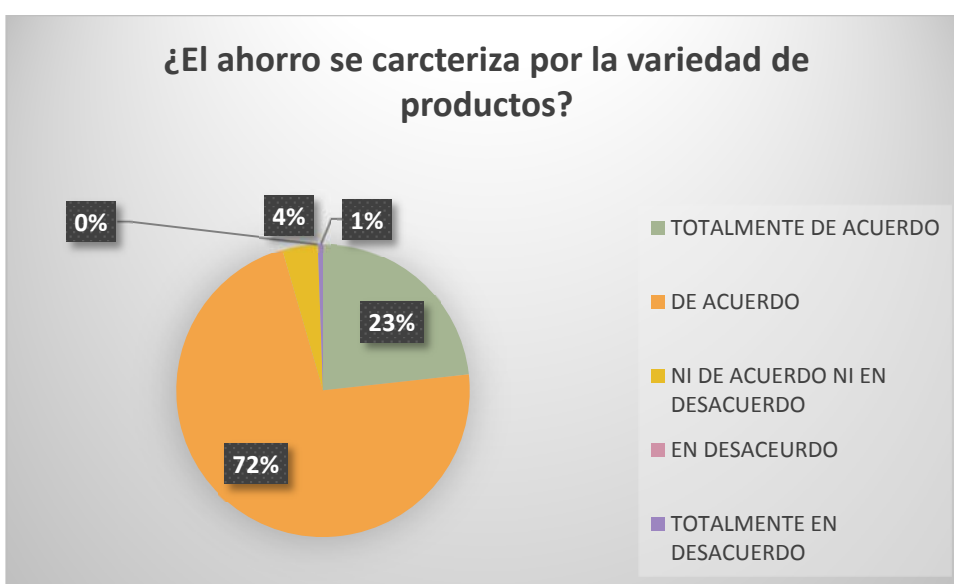
Tabla 4 ¿El ahorro se caracteriza por la variedad de productos?

Alternativas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Totalmente de acuerdo	83	23%
De acuerdo	258	72%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	4%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	2	1%
Total	357	100%

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Figura 3 ¿El ahorro se caracteriza por la variedad de productos?



**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

De acuerdo a la encuesta observamos en la Figura, si el ahorro se caracteriza por variedad de productos con un 72% está de acuerdo, 23% está totalmente de acuerdo, 4% está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo sobre la variedad de productos en el Ahorro. Aquí demuestra que el establecimiento cuenta con una alta variedad de productos y dan al cliente la opción de escoger mediante la marca y el precio. Se determina una fortaleza al Ahorro contar con una amplia variedad de productos dentro del establecimiento, y así el cliente tiene la opción de elegir los productos por diferentes marcas.

*Tabla 5 ¿El personal que atiende es siempre amable con los clientes?*

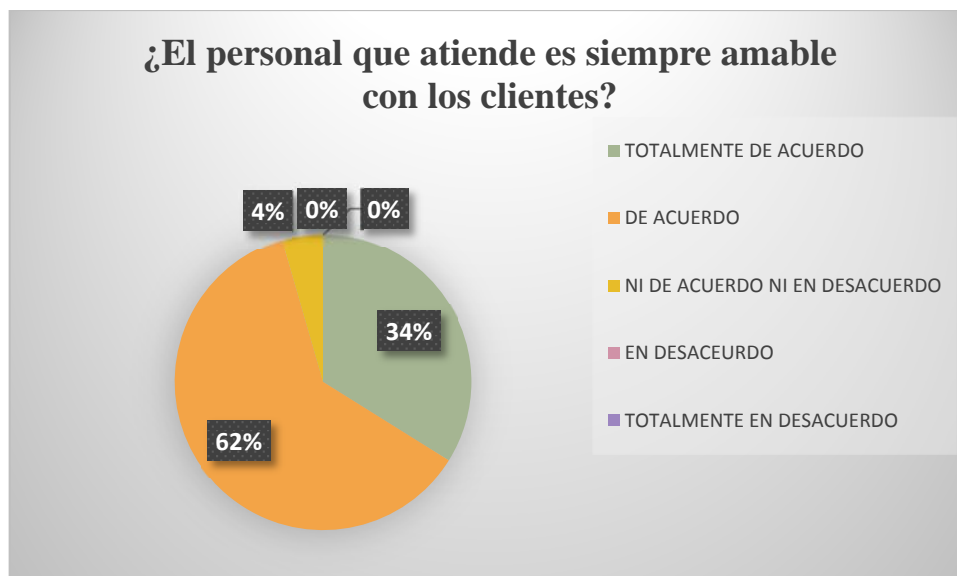
Alternativas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Totalmente de acuerdo	121	34%
De acuerdo	220	62%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	4%
En desaceurdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	357	100%

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

*Figura 4 ¿El personal que atiende es siempre amable con los clientes?*





**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Aquí podemos observar que el personal del comisariato es amable con un 62% de clientes están de acuerdo, 34% totalmente de acuerdo y el 4% de los clientes están en ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la atención brindada en el establecimiento. Lo cuál demuestra que el personal de Servicio al cliente es siempre atento y amable cuando el cliente solicita alguna aclaración del producto. Este hecho se considera como una fortaleza porque el cliente lo prefiere al Ahorro por la calidad de servicio que ofrece sus colaboradores al momento de indicar y ayudar al cliente.

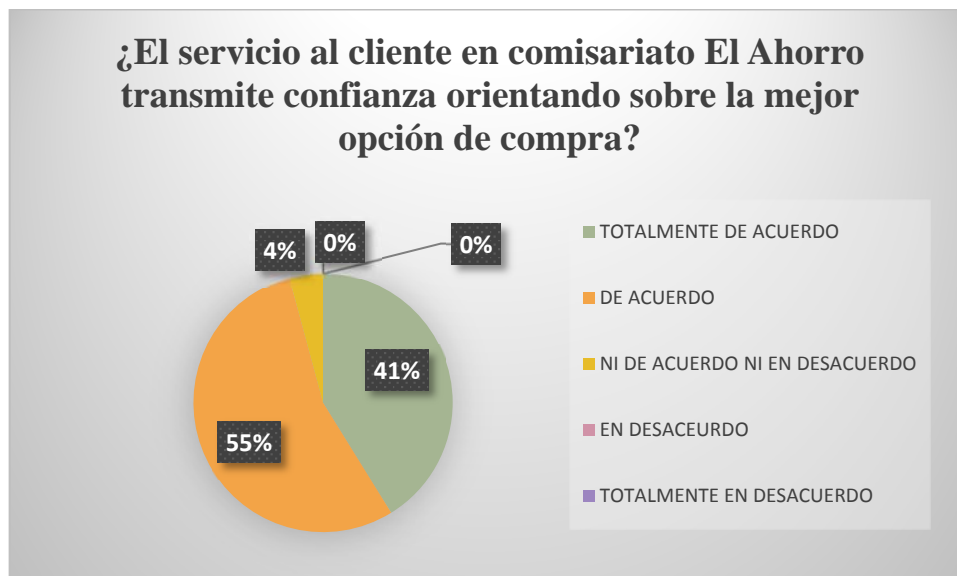
*Tabla 6 ¿El servicio al cliente en comisariato El Ahorro transmite confianza orientando sobre la mejor opción de compra?*

Alternativas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Totalmente de acuerdo	147	41%
De acuerdo	195	55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	4%
En desaceurdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	357	100%

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

*Figura 5 ¿El servicio al cliente en comisariato El Ahorro transmite confianza orientando sobre la mejor opción de compra?*



**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Según la encuesta realizada en el comisariato sobre el servicio al cliente un 55% está de acuerdo, 41 % en totalmente de acuerdo y un 4% está ni de acuerdo ni en desacuerdo en la transmisión de confianza orientando sobre la mejor opción de compra. Sin embargo, el personal del Ahorro transmite confiabilidad al momento de guiar o enseñar al cliente los productos.

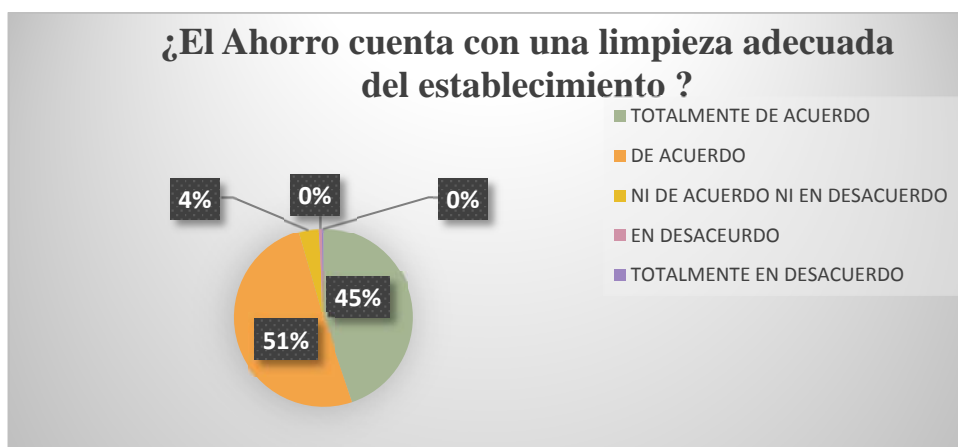
*Tabla 7 ¿El Ahorro cuenta con una limpieza adecuada del establecimiento?*

Alternativas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Totalmente de acuerdo	160	45%
De acuerdo	181	51%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	4%
En desaceurdo	2	0%
Totalmente en desacuerdo	1	0%
Total	357	100%

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzman Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Figura 6 ¿El Ahorro cuenta con una limpieza adecuada del establecimiento?



**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Según la encuesta realizada en el comisariato sobre si cuenta con una limpieza adecuada, sin embargo, el 51% está de acuerdo, 45% totalmente de acuerdo y el 4% está ni de acuerdo ni desacuerdo con la limpieza del establecimiento. Lo que se considera como una fortaleza ya que el Ahorro debe mantener y mejorar su servicio de limpieza, como revisar siempre sus perchas, frigoríficos y el piso del almacén que estén en perfecto estado para la atención diaria con el cliente y se sienta satisfecho al momento de comprar.

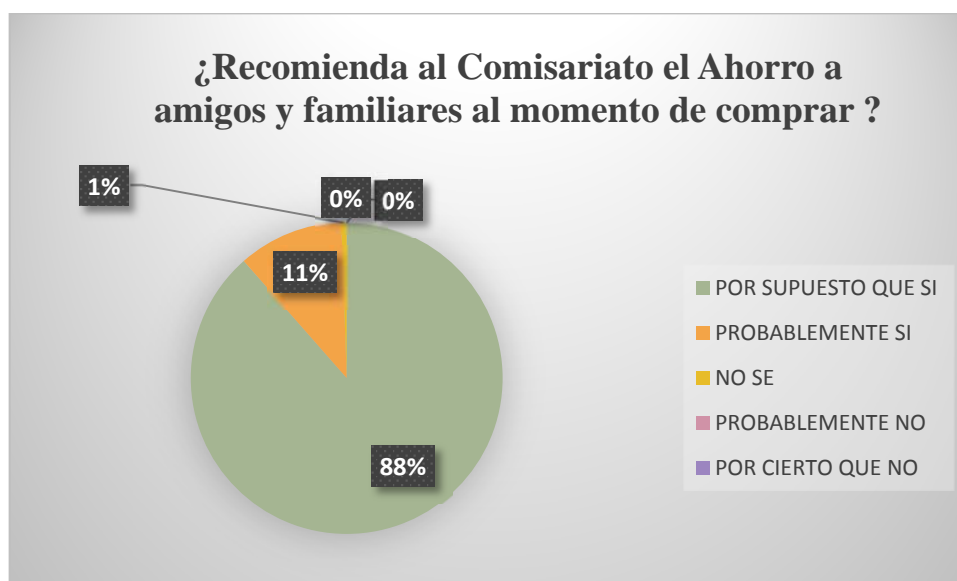
Tabla 8 ¿Recomienda al Comisariato el Ahorro a amigos y familiares al momento de comprar?

Alternativas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Por supuesto que sí	316	88%
Probablemente sí	39	11%
No sé	2	1%
Probablemente no	0	0%
Por cierto, que no	0	0%
Total	357	100%

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Figura 7 ¿Recomienda al Comisariato el Ahorro a amigos y familiares al momento de comprar?



**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Según la encuesta realizada en el comisariato si recomienda al Ahorro amigos y familiares al momento de comprar se observa que el 88% de los clientes por supuesto que sí, 11% probablemente sí y el 1 % no sabe si recomendar al momento de comprar en el Ahorro. Este hecho se lo considera como una fortaleza ya que indica que la población Bucayense sigue prefiriendo al Ahorro por presentación y recomendación de los demás clientes al momento de buscar una tienda donde realizar sus compras y encontrar de todo a un precio accesible.

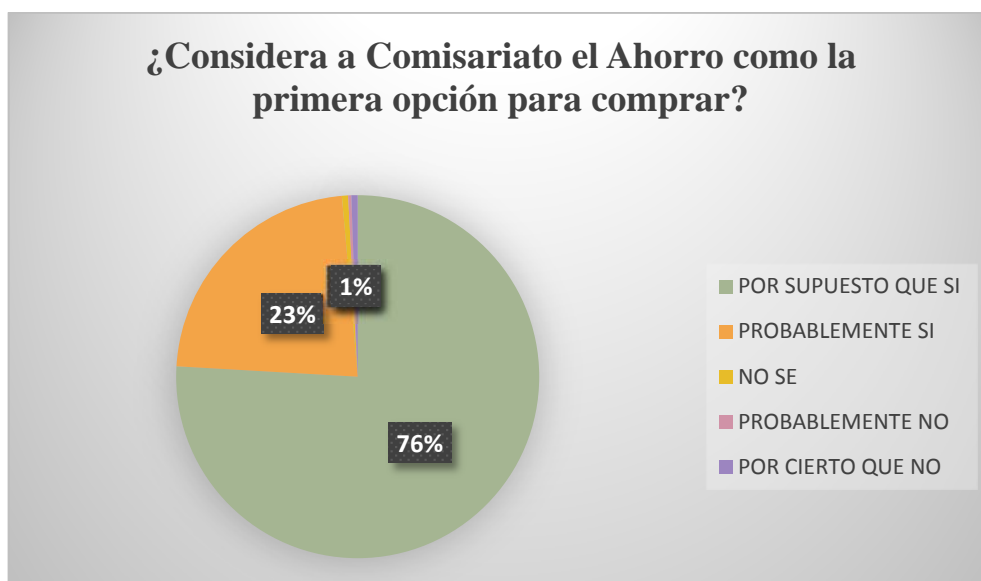
Tabla 9 ¿Considera a Comisariato el Ahorro como la primera opción para comprar?

Alternativas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Por supuesto que sí	271	76%
Probablemente sí	81	23%
No sé	2	0%
Probablemente no	1	0%
Por cierto, que no	2	1%
Total	357	100%

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Figura 8 ¿Considera a Comisariato el Ahorro como la primera opción para comprar?



**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Según la encuesta, si los clientes consideran al Ahorro como primera opción de compra el 76% por supuesto que sí, 23% probablemente sí y el 1% por cierto que no. Aquí demuestra que el Ahorro tiene una fortaleza en que los clientes tienen en mente siempre como primera opción de comprar al Ahorro por su calidad y la diferenciación de productos.

Tabla 10 ¿Ha aceptado ir a otras tiendas o supermercados por mejores ofertas?

Alternativas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Por supuesto que sí	11	3%
Probablemente sí	34	10%
No sé	65	18%
Probablemente no	64	18%
Por cierto, que no	183	51%
Total	357	100%

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Figura 9 ¿Ha aceptado ir a otras tiendas o supermercados por mejores ofertas?



**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Según los estadísticos si los clientes actuales han aceptado ir a otras tiendas por mejores ofertas, el 51% por cierto que no, 18% probablemente no, 18% no sabe, 10% probablemente sí y el 3% por supuesto que sí. Lo que indica que los clientes buscan más la calidad de servicio, la variedad de ofertas y promociones en el cantón Bucay para realizar sus compras. Según los estadísticos, el cliente sigue eligiendo al Ahorro por sus ofertas.

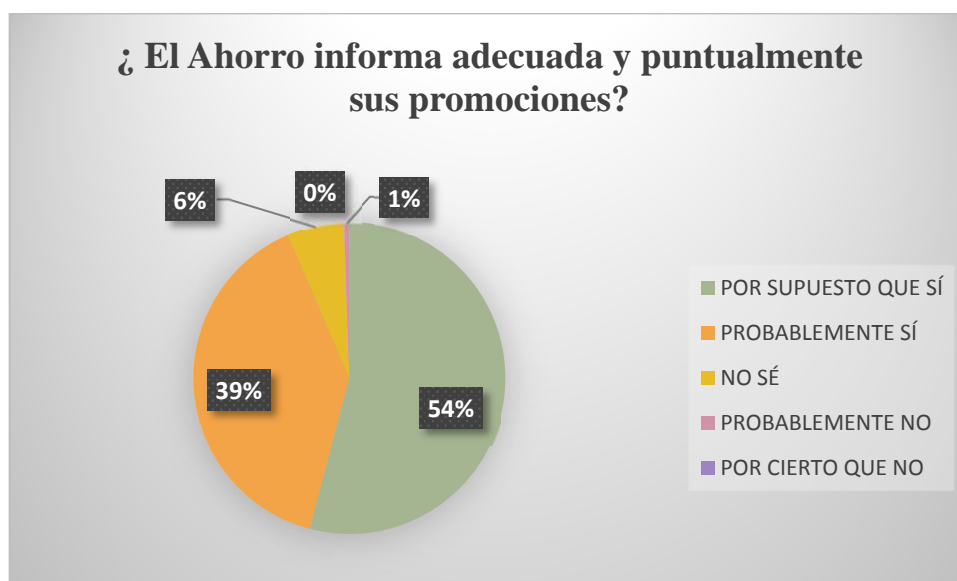
Tabla 11 ¿El Ahorro informa adecuada y puntualmente sus promociones?

Alternativas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Por supuesto que sí	193	3%
Probablemente sí	141	10%
No sé	21	18%
Probablemente no	2	18%
Por cierto que no	0	51%
Total	357	100%

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Figura 10 - ¿El Ahorro informa adecuada y puntualmente sus promociones?



**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Se observa que en Comisariato El Ahorro un 54% por supuesto que sí informa sus promociones, 39% probablemente sí, 6% no sabe y el 1% probablemente no de los clientes dicen que no se informa puntualmente sus promociones. Lo que indica que hay que hacer más marketing e informar al cliente de las promociones puntuales en el establecimiento.

Tabla 12 ¿Con que frecuencia compra en Comisariato el Ahorro?

Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
0	0	0%
1	160	45%
2	121	34%
3	49	14%
4	7	2%
Más de 4	20	5%
Total	357	100%

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Figura 11 ¿Con que frecuencia compra en Comisariato el Ahorro?



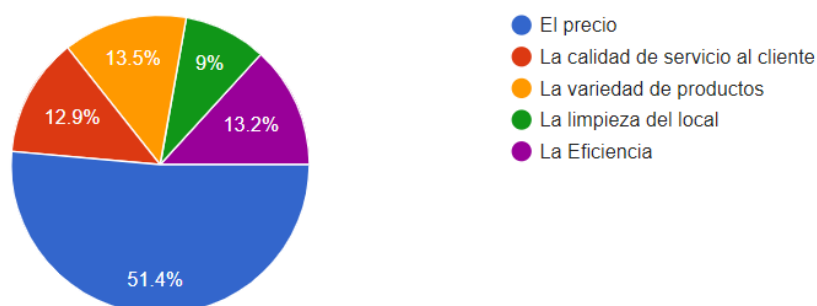
**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Según las encuestas realizada en el Ahorro los clientes visitan frecuentemente una vez el 45%, dos veces 34%, tres veces 14%, 5% más de cuatro veces visitan el Ahorro, 2% cuatro veces ingresan a realizar sus compras. Lo que indica que los clientes realizan la compra una o dos veces a la semana. Sin embargo, la visita al almacén es un poco constaten en el cantón Bucay.

Figura 12 ¿Cuáles son los motivos por los cuales usted no compra en Comisariato el Ahorro?

356 respuestas



**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.



**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Según las encuestas realizadas a clientes del Ahorro indicaron que los motivos principales por los cuales no comprarían son el 51.4% el precio, 12.9% sobre la calidad de servicio al cliente, 13.5% la variedad de productos, 9% la limpieza del local y el 13.2% del cliente indica sobre la eficiencia en el establecimiento. Lo que indica que en el Ahorro la perspectiva de los clientes es que en los precios de los productos son más caros diferenciando al de la competencia actual que es el Comisariato Pañora. Además, la eficiencia en el local también afecta por la diferenciación de precios.

*Tabla 13 De los siguientes rangos ¿entre cuál se encuentra su gasto de compra?*

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
\$25	89	25%
\$50	177	50%
\$75	44	12%
Mayor a \$75	47	13%
Total	357	100%

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

*Figura 13 De los siguientes rangos ¿entre cuál se encuentra su gasto de compra?*



**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Según los estadísticos de la encuesta observamos que el 50% compra un valor de \$50 semanales, 25% un valor de \$25, 12% un valor de 12% y el 13% una compra mayor a \$75 dólares semanales. Lo que indica que los clientes realizan un rango de compra de \$50 una vez a la semana adquiriendo los productos de primera necesidad dentro del almacén.

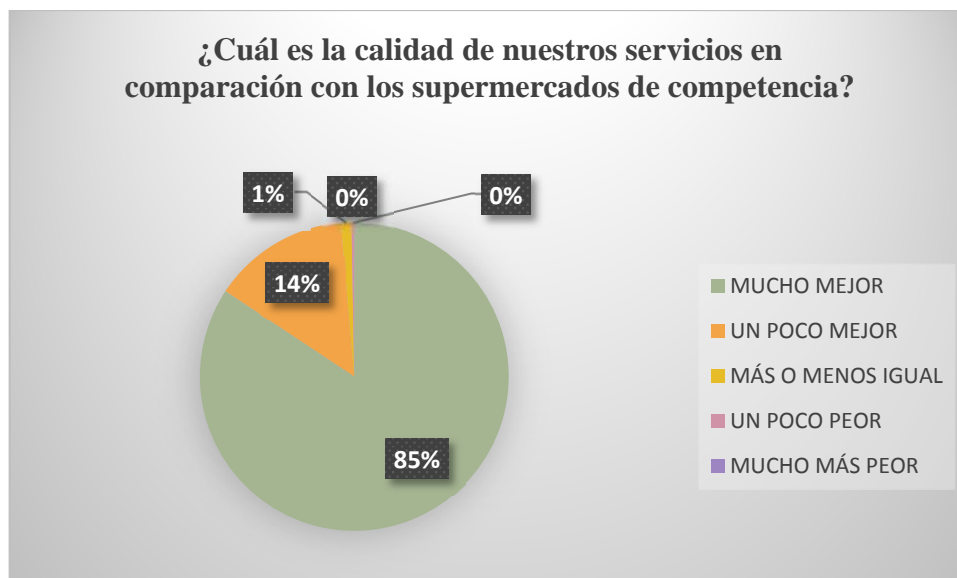
*Tabla 14 ¿Cuál es la calidad de nuestros servicios en comparación con los supermercados de competencia?*

Alternativas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Mucho mejor	301	85%
Un poco mejor	51	14%
Más o menos igual	4	1%
Un poco peor	1	0%
Mucho más peor	0	0%
Total	357	100%

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

*Figura 14¿Cuál es la calidad de nuestros servicios en comparación con los supermercados de competencia?*



**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Según la encuesta realizada sobre la calidad de servicio en El Ahorro en comparación de otros supermercados el 85% es mucho mejor, 14 un poco mejor y el 1% más o menos igual. Lo que indica es que la calidad de servicio del Ahorro es mucho mejor que la competencia actual como pequeños detalles que marcan la diferenciación en la atención al cliente del cantón Bucayense.

*Tabla 15 ¿Le parecen los precios de los productos y servicios más aceptables que de las competencias?*

Alternativas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Mucho más aceptables	298	83%
Un poco más aceptables	56	16%
Aproximadamente igual	3	1%
Un poco menos aceptables	0	0%
Mucho menos aceptables	0	0%
Total	357	100%

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

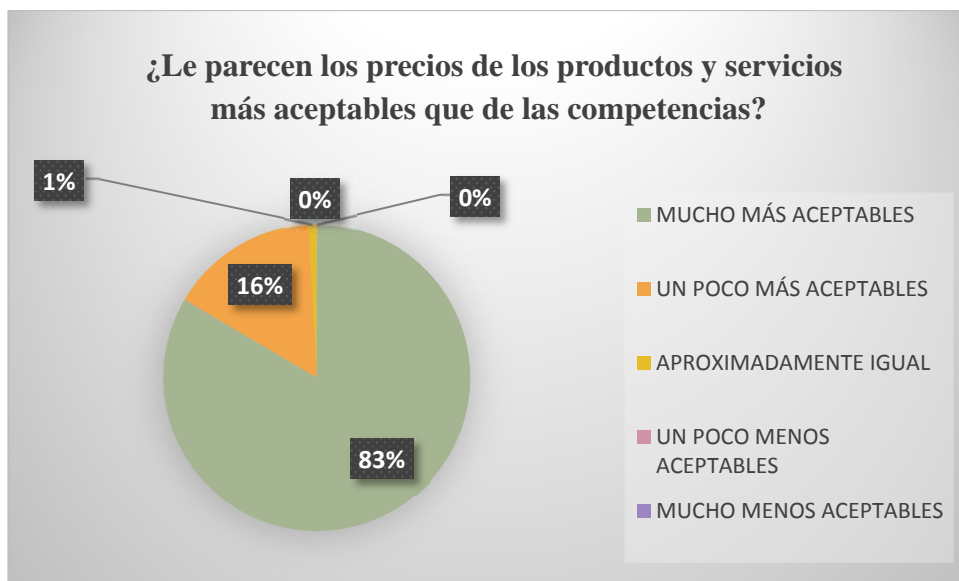


Figura 15 ¿Le parecen los precios de los productos y servicios más aceptables que de las competencias?

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

En las encuestas realizada a clientes del Ahorro sobre los precios y servicios si son más aceptables que la competencia el 83% mucho más aceptables, 16% un poco más aceptables y el 1% aproximadamente igual . Lo que indica que el Ahorro sigue siendo el mejor en servicio y precios en determinados productos de alta rotación por elección del cliente.

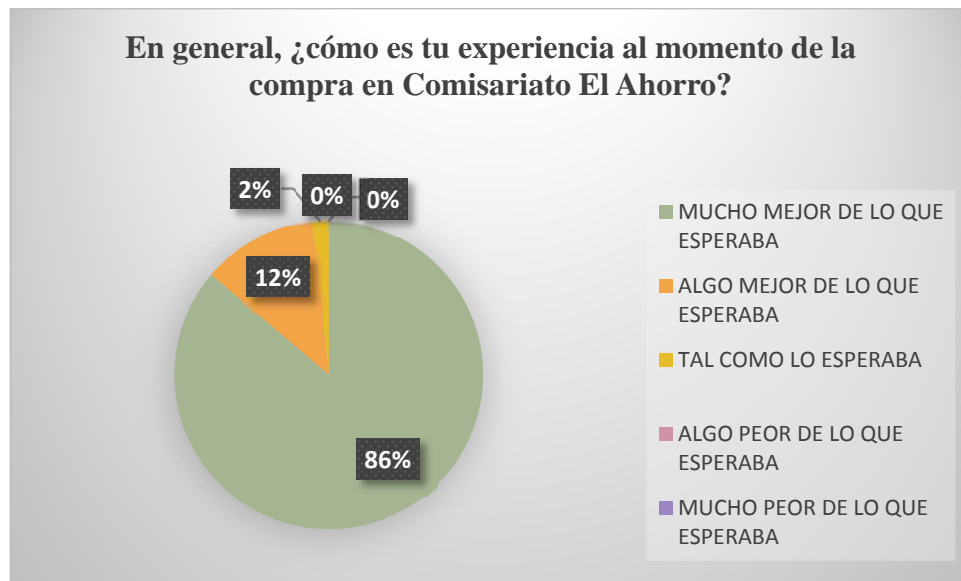
Tabla 16 En general, ¿cómo es tu experiencia al momento de la compra en Comisariato El Ahorro?

Alternativas	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
Mucho mejor de lo que esperaba	307	83%
Algo mejor de lo que esperaba	43	16%
Tal como lo esperaba	6	1%
Algo peor de lo que esperaba	0	0%
Mucho peor de lo que esperaba	0	0%
Total	356	100%

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Figura 16 En general, ¿cómo es tu experiencia al momento de la compra en Comisariato El Ahorro?

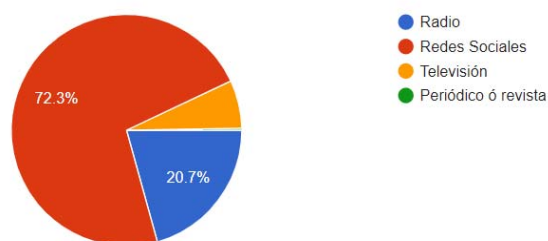


**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

En los resultados de la encuesta los clientes del Ahorro cuentan que su experiencia al momento de comprar el 86% mucho mejor de lo que me esperaba, 12% algo mejor de lo que me esperaba y el 2% tal como lo esperaba. Lo que diferencia es en la experiencia de compra de los clientes en el ahorro es mayor que sus expectativas sobre sus competencias.

Figura 17 ¿Porque medio de publicidad desea usted que el Ahorro transmita sus descuentos y promociones?



**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Según la encuesta realizada en el Ahorro sobre porque medio de publicidad el 72.3% redes sociales y 20.7% por radio. Sin embargo, los clientes prefieren que la publicidad del establecimiento se la realice por medio de las redes sociales, ya que actualmente existe una nueva generación que realiza las compras y adquiere descuentos por las redes sociales. Adicional hay clientes de edad adulta mayor prefieren la publicidad por el medio de la radio ya que las costumbres de informarse son por este medio.

Tabla 17 Sí, Comisariato el Ahorro mejora sus precios y promociones, compraría más veces a la semana?

Frecuencia	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta
0	0	0%
1	129	33%
2	48	20%
3	106	27%
4	43	13%
5	32	7%
Total	358	100%

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Figura 18 Sí, Comisariato el Ahorro mejora sus precios y promociones, compraría más veces a la semana?

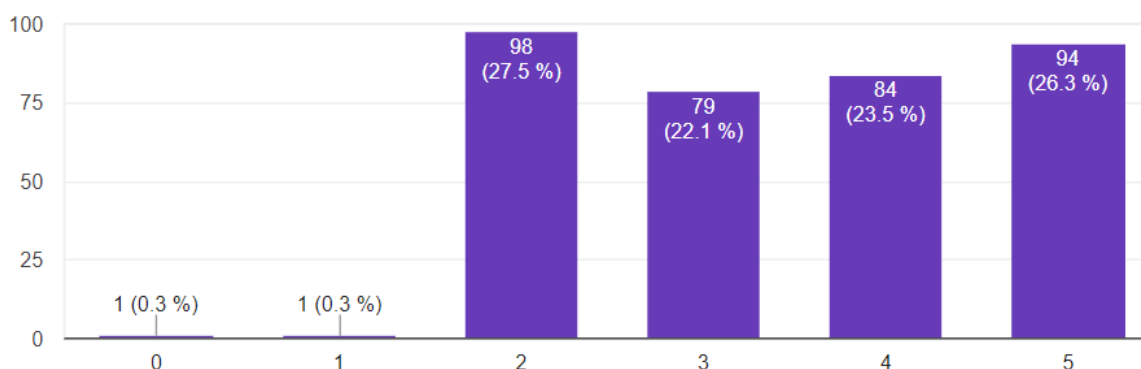


**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Según los resultados de la encuesta en el Ahorro si el establecimiento mejora sus precios y promociones comprarían más veces a la semana el 33% una vez más, 27% tres veces más, 20% dos veces más, 13% cuatro veces más y el 7% cinco veces más a la semana. Lo que indica que el Ahorro debería mejorar en precios y promociones para el incremento de visitas al almacén y captar nuevos clientes o mantenerlos por la mejoría de precio y promociones.

*Figura 19 ¿Si Comisariato el Ahorro implementa tarjetas de fidelización, visitaría más seguido el establecimiento?*



**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Clientes del Comisariato el Ahorro.

Según la encuesta sobre si el Ahorro implementa tarjetas de fidelización los clientes visitarían más seguido el establecimiento el 27.5% dos veces más, 26.3% cinco veces más, 23.5% cuatro veces más, 22.1% tres veces más, 0.3% una vez más y el 0.3% ninguna vez más. Lo que indica que en el Ahorro debería implementar la entregar de tarjetas o suscripciones a descuentos, promociones y fidelización del cliente en el momento de la compra. Lo cual la compra será más beneficiosa tanto para el cliente como para el comercial.

## ANÁLISIS ENTORNO INERNO

### 3.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL – LEGAL

**Razón social:** Yolanda Toapanta Caiza (Comisariato El Ahorro).

**#Ruc Social:** 0602024127001

#### Actividades que se realiza

Ventas al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en tiendas de abarrotes

Figura 20 Razon Social y Nombre Comercial

Estado contribuyente en el RUC	Nombre comercial		
<b>ACTIVO</b>			
Actividad económica principal	VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO EN TIENDAS DE ABARROTES		
Tipo contribuyente	Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad	
PERSONA NATURAL	OTROS	SI	
Fecha inicio actividades	Fecha actualización	Fecha cese actividades	Fecha reinicio actividades
04/04/1988	20/01/2017	31/12/1995	15/02/2006
<a href="#">Ocultar establecimientos</a>			

#### Establecimiento matriz:

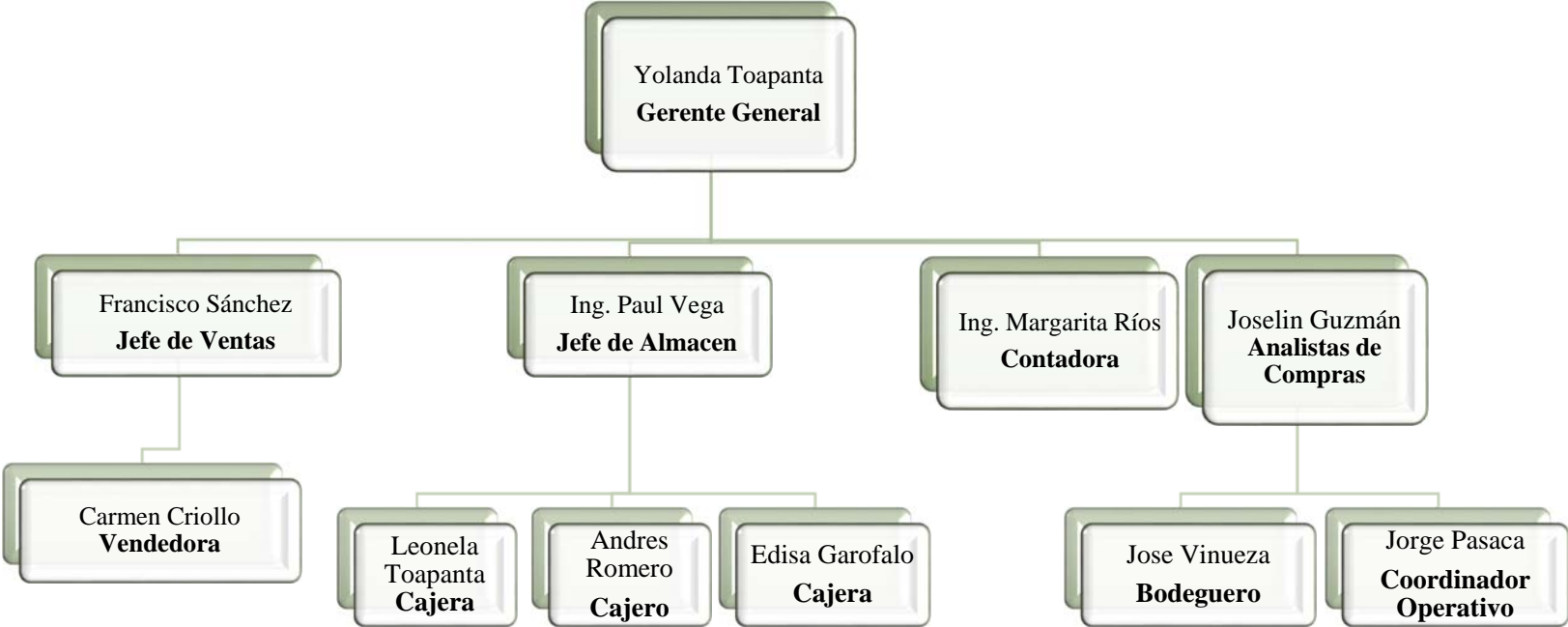
Lista de establecimientos - 1 registro

No. establecimiento	Nombre comercial	Ubicación de establecimiento	Estado del establecimiento
001	COMISARIATO EL AHORRO	GUAYAS / GENERAL ANTONIO ELIZALDE / GENERAL ANTONIO ELIZALDE (BUCA Y) / SARGENTO EDUARDO SEIS S/N Y AV. PAQUISHA	ABIERTO

**Fuente:** SRI (<https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/#/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>).



**ORGANIGRAMA ACTUAL**



*Figura 21 Organigrama actual de El Ahorro*

**Autora: Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.**

Aquí se observa en el organigrama actual como esta distribuido los departamentos y cargos funcionales del Comisariato El Ahorro. Analizando los cargos del personal actual existe una sobrecarga de trabajo, la Gerente General la Sra. Yolanda Toapanta cumple muchas funciones dentro del Almacén como: recaudadora, pagos a proveedores, cajera, jefe de almacén y jefe de compra. Lo que indica que la carga de labor existente dentro del Ahorro sea polifuncional.

La Gerencia General no desarrolla el uso de las TIC para la gestión de pago a proveedores, la cual ahorraría tiempo al momento de cancelar las deudas por pagar del establecimiento. En otro punto, no existen manuales de procesos de selección para el personal, selección de proveedor, selección de compras, esto aporta una debilidad a la empresa por no contar con procesos administrativos estandarizados por escrito. Los colaboradores actualmente no reciben capacitaciones para brindar un mejor servicio al cliente y existía mucha rotación de empleados anteriormente. Finalmente, como otro punto a corregir se identificó que la misión y visión en la actualidad no tiene un enfoque bien estructurado dentro de la organización.

Mediante el análisis de la organización actual el Ahorro se identificó, como un punto favorable, que el negocio cuenta con una documentación en orden en base a los requerimientos de las instituciones formales. También el lugar cuenta con seguros de riesgos para prevenir cualquier inconveniente mediante su servicio.

## **LEGAL**

La figura legal del Comisariato el Ahorro no corresponde a una persona jurídica, sino que la razón social corresponde a una persona natural habilitada para actividades comerciales.

Una de las debilidades del local que se observó en el análisis es que fue clausurado en dos ocasiones previas por motivos de interés político relacionado con la competencia.

## 3.2 ANÁLISIS TÉCNICO

Mediante este estudio se observó la valorización actual del Comisariato El Ahorro en base de su infraestructura, muebles y enseres, equipos de cómputo, equipos de oficina que tiene la empresa para brindar el servicio de venta al detalle.

### 3.2.1 INFRAESTRUCTURA

Actualmente el Ahorro cuenta con infraestructura propia de tres pisos que es una de sus fortalezas desde su adquisición del terreno para brindar sus servicios de ventas al detalle, sin embargo el edificio cuenta con 15 años de servicio al cliente, lo cual requiere una renovación constante como: pintar, arreglar los pasillos y fachada del lugar.

Las perchas y frigoríficos del establecimiento están en perfecto estado lo que indica un aporte positivo al Ahorro. Por otro lado, se observó que solo se utiliza un piso para comercializar sus productos mientras los demás pisos superiores pasan vacíos porque el cliente por comodidad no visita los pisos superiores del almacén y no aporta ventas, lo cual es una debilidad.

Según análisis de infraestructura el establecimiento cuenta con espacios no utilizados dentro y con falta de renovación constante en la parte externa del almacén, una vez mejorado sus aspectos negativos el giro de negocio será exitoso tanto para el cliente y la empresa.

Tabla 18 MUEBLES Y ENSÉRES

Muebles	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Perchas	45	\$80	\$3600
Coches metálicos	15	\$45	\$675
Canastillas	8	\$15	\$120
Estación de cajas	6	\$180	\$1080
Sillas simples	10	\$12	\$120
Sillas ejecutivas	4	\$35	\$140
Basureros	6	\$15	\$90
Exhibidores	15	\$60	\$900
Refrigeradores	5	\$450	\$2250
Congeladores	2	\$750	\$1500
Ventiladores	4	\$75	\$300
Cámaras de seguridad	6	\$70	\$420
Televisores	2	\$450	\$900
Total			\$12095

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Muebles y enseres del Comisariato El Ahorro.

En la tabla #17 se realizó un análisis de muebles y enseres con los que cuenta el establecimiento, en el cual se detalló de la siguiente manera como: perchas, coches metálicos, canastillas, estación de cajas, sillas simples, sillas ejecutivas, exhibidores, basureros, refrigeradores, ventiladores, congelador y cámaras de seguridad; la cual es favorable para la colocación y exhibición de productos, donde el cliente puede realizar sus compras con eficacia y calidad.

*Tabla 19 EQUIPO DE OFICINA*

Equipo	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Computadoras	7	\$ 550	\$3850
Impresoras	5	\$ 70	\$350
Calculadoras	7	\$5	\$35
Lectores de barra	5	\$ 65	\$325
Copiadora	1	\$280	\$280
Central Telefónica + una línea.	1	\$ 80	\$80
		TOTAL	\$4920

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**Fuente:** Equipo de cómputo del Comisariato El Ahorro.

En la tabla #18 se realizó un análisis de los equipos de computos con el que actualmente está valorado el Ahorro para brindar sus servicios de facturación e ingresos de mercadería y se detalla de la siguiente manera: computadoras, impresoras, lectores de barra, copiadoras, calculadoras y líneas telefónicas con el cual el ahorro brinda sus servicios.

### **3.2.2 Estudio de localización:**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** General Antonio Elizalde Bucay

**Dirección:** Sargento Eduardo seis y Avenida Paquisha.

Figura 22 Ubicación en Google maps

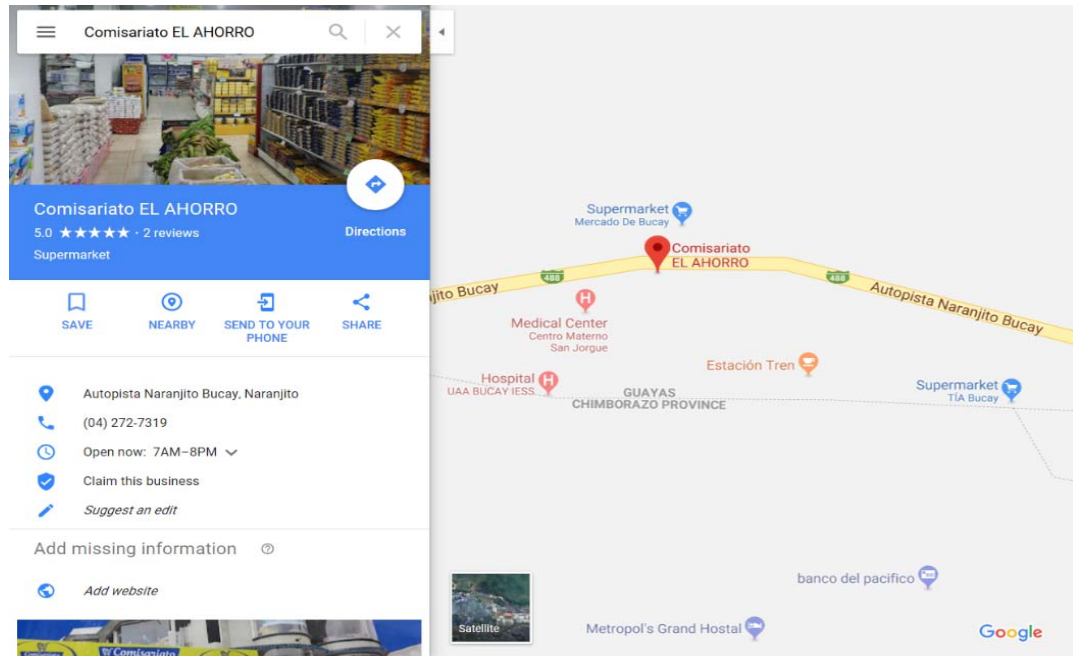


Figura 23 Croquis del Comisariato El Ahorro



**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

El Comisariato el Ahorro se encuentra ubicado en la av. Principal Sargento Eduardo 6 y Paquisha. Además, se encuentra al frente del mercado de Bucay eso le hace una zona comercial, los fines de semana se colocan una feria con una gran variedad de comerciantes ofreciendo legumbres, hortalizas, carnes, queso y muchos más; lo cual obstruyen el ingreso al

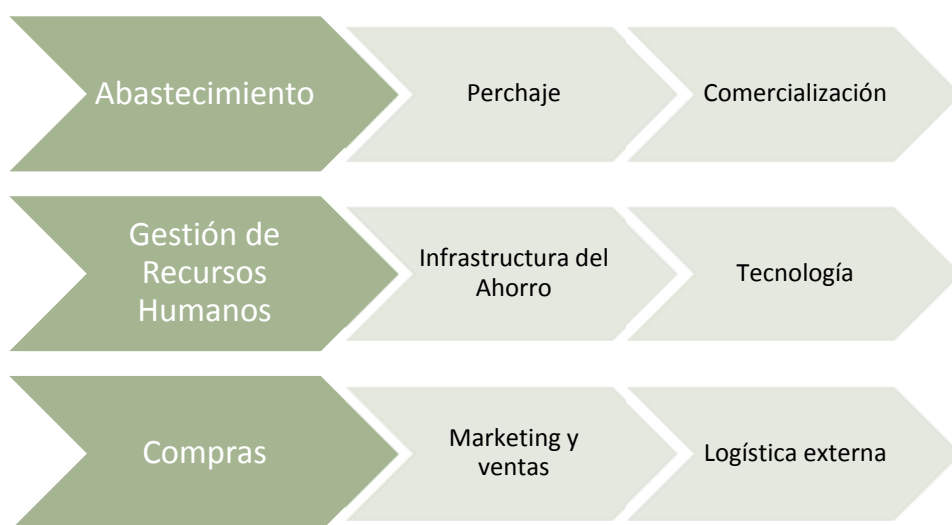
establecimiento y hace que los clientes no realicen sus compras en El Ahorro. Todos estos se consideran competidores indirectos que no permite vender línea de carnes y vegetales dentro del comisariato.

Otro punto poco favorable del local es que se encuentra cercano al principal competidor, lo cual resta mercado. No obstante, como un punto favorable es importante mencionar que el lugar se encuentra estratégicamente ubicado cerca a los proveedores y clientes corporativos.

### 3.2.3 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.

La cadena de valor describe los pasos y el proceso que el Ahorro tiene actualmente para brindar el servicio.

Figura 24 Cadena de valor actual de Comisariato El Ahorro



**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

Aquí analizamos la actividad empresarial actual del Comisarito El Ahorro la cual se descompone en partes constitutivas, buscando actividades generadoras de valor y diferenciar de sus rivales.

### 3.3 ANÁLISIS DE MARKETING

En el análisis realizamos observaciones en base del producto, precio, punto de venta y promociones actuales del comisariato El Ahorro en el cuál explicaron cómo funciona las 4 variables para comercializar su gran variedad de productos internamente y externamente mediante cadenas de distribución al consumidor final. Con esto se trata de crear una comunidad con el cliente Bucayense , una relación directa y de confianza para que nos compre la variedad de productos que disponemos y por ende incrementar las ventas.

### PRODUCTOS

Aquí se demuestra en la siguiente tabla: los principales proveedores y líneas de productos que actualmente se venden en Comisarito el Ahorro.

Tabla 20 Lista de proveedores

Proveedores	Líneas de productos
La fabril s.a	Aceite favorita, ciclón, perla y marva
Macomon s.a	Línea de nestle
La iberica s.a	Embutidos
Industrias ales s.a	Jabones y shampoo
Coile s.a	Aliños y especias
Juan de la cruz	Lavavajillas, jabones en barra, papel higiénico y línea nirsá.
Arca continental	Colas coca cola
Pepsi s.a	Colas pepsi
Azúcarera valdez	Azúcar valdez
Dipor s.a	Yogures, sal crisal y sumesa
Bimbo Ecuador s.a	Panes y bocadillos
Danec s.a	Aceites y grasas
La superior s. A	Harinas, grasas y avenas
Cervecería nacional	Cervezas

**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta.

**PRECIO:**

Los productos que se comercializan en el Ahorro son marcas y líneas reconocidas por el consumidor final. Por tal razón el departamento de ingreso y costeo maneja un margen de utilidad del 5 al 10% dependiendo del producto. En esta sección se puede ofrecer una gran variedad de productos al mejor precio del mercado. Además, el Comisariato el Ahorro maneja varias líneas de productos con precios de venta diferentes.

### **PROMOCIONES:**

Las promociones de los productos son puntuales, para rotar inventario. Cada semana el comisariato realiza promociones como: pague 1 y lleve 2, zona de locura con precios sumamente económicos y por cada compra de \$20 en adelante recibe un obsequio gratis. Esto lo hace marcar diferencia en el mercado y que el cliente se sienta satisfecho. También se pudo identificar que no hay promociones por fidelidad sitios web, el único medio de publicidad que utilizan es el tradicional (perifoneo y volante).

### **SERVICIO**

En esta sección se detalla el método de logística que utiliza el Comisariato el Ahorro para realizar su distribución al tiendero o consumidor final de forma personalizada. El vendedor hace visita una vez a la semana por los diferentes recintos y cantones más cercanos del sector, ofreciendo líneas de primera necesidad para el cliente. Con esto el tiendero realiza su pedido ó orden de comprar para tener variedad en su establecimiento, esto hace al Ahorro ser más reconocido por sus precios y descuentos en productos de alta rotación.

### **GESTION DE CLIENTES**

En gestión de cliente no existe una base de datos, en la cual podemos identificar el monto y producto de alta preferencia del consumidor. También



no existe sondeos frecuentes de satisfacción, clientes finales no fidelizados y que las costumbres de los cliente es recibir bonificaciones por su compra, esto lo hace débil frente a su competencia.

En el Ahorro una de sus fortalezas es tener buenas relaciones con clientes corporativos como son : Pronaca S.A, Promotora turística San Rafael, municipio General de Bucay y club de ferroviarios entre otros.

## MERCHANDISING

Son tecnicas comerciales con las que el Ahorro debería estudiar mejor la posición de los productos en las perchas, de acuerdo a la rotación. Y asi desarrollar nuevas técnicas de venta de un producto en percha, para obtener una mayor rentabilidad.

### 3.4 ANÁLISIS FINANCIERO

El estudio financiero, es un esquema de análisis para evaluar los efectos negativos y positivos del Comisariato El Ahorro, el cual nos facilita a detectar las deficiencias y patrones negativos de la institución y mejorar en la toma de decisiones sobre las inversiones futuras.

Tabla 21 Razones de Rentabilidad

RAZONES DE RENTABILIDAD		2015	2016	2017
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	<u>UTILIDAD BRUTA</u>	9,80%	7,10%	6,65%
	VENTAS			
MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA	<u>UTILIDAD OPERATIVA</u>	0,62%	0,69%	0,86%
	VENTAS			

Autor: Nelson Irigoyen

Tabla 22 Rotación de Inventario

RAZONES DE ACTIVIDAD		2015	2016	2017
ROTACIÓN DE INVENTARIO	<u>COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS</u> INVENTARIOS	0,06	0,05	0,05

**Autor: Nelson Irigoyen**

Considerando los datos con los que se cuenta, desde el punto de vista que mas se ha visto afectado El Comisariato El ahorro; vamos a enfocarnos en los que se consideran (de acuerdo al giro del negocio) en la rentabilidad y como se ha visto afectada.

Si se parte desde los márgenes de utilidad que existen a través del tiempo, se puede identificar que una utilidad bruta oscila entre un 6,65% y un 10% con respecto a las ventas. Es importante considerar también que se ha podido identificar una constante a través de los diferentes períodos, que muestran que la rotación del inventario es muy lenta, esto da a entender o explica de mejor manera el comportamiento de las ganancias generadas.

En lo posterior el ratio que muestra el margen de utilidad operativa, indica que se llega a menos del 1% (uno por ciento) de las ventas.

Se logra entender de esta forma que, en base a lo mencionado con anterioridad, relacionando los diferentes ratios se evidencia que la rotación de la mercadería siendo lenta, genera que se aumenten los costos operativos y a su vez esto produce que la rentabilidad al final del proceso sean mas baja.

### 3.5 ANÁLISIS DE VENTAS DEL 2015 AL 2018

Una vez que se obtuvieron los datos reales de ventas detalladas en: ventas de crédito y de contado mes a mes, desde el período 2015 al 2018 aquí realizamos un análisis promedio al ver su crecimiento y decrecimiento en ventas del Comisariato el Ahorro frente a su actual competencia.

MESES	AÑOS				PROMEDIO
	2015	2016	2017	2018	
ENERO	119 275,74	132 001,31	123 757,25	109 993,05	121 256,84
FEBRERO	122 090,08	114 371,04	121 970,09	114 625,29	118 264,13
MARZO	120 501,31	130 489,97	107 756,29	124 642,48	120 847,51
ABRIL	110 520,48	130 690,97	114 567,72	122 346,07	119 531,31
MAYO	121 888,14	138 070,21	104 024,62	109 039,14	118 255,53
JUNIO	121 777,50	125 784,06	102 436,68	117 417,31	116 853,89
JULIO	110 027,10	138 006,09	114 231,35	134 887,47	124 288,00
AGOSTO	127 720,61	135 072,35	118 582,56	141 851,68	130 806,80
SEPTIEMBRE	104 450,98	127 724,02	108 166,76	137 781,10	119 530,72
OCTUBRE	121 188,91	149 655,99	82 386,46	129 095,71	120 581,77
NOVIEMBRE	124 411,68	142 832,36	112 988,83	145 072,86	131 326,43
DICIEMBRE	189 498,19	191 596,11	177 101,47	191 441,09	187 409,22
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>1 493 350,72</b>	<b>1 656 294,48</b>	<b>1 387 970,08</b>	<b>1 578 193,25</b>	<b>1 528 952,13</b>

Tabla 23 Análisis de Ventas 2015 al 2018

## **LA PROPUESTA**

### **4.1 EVALUACION INICIAL DEL NEGOCIO**

Comisariato EL AHORRO se ha preocupado a lo largo de 25 años de servicio a la comunidad de Bucay por rescatar las tradiciones, contribuyendo al beneficio de las familias y comunidades de la región. Es así como surgió El Ccomisariato El AHORRO, ubicado al lado de las plazas del mercado del Cantón Bucay.

Convencidos de que se puede prestar un excelente servicio a la población en dos importantes sectores, como lo son los habitantes y vecinos de la ciudad que van a la plaza de mercado a realizar sus compras de productos (frutas, verduras, carnes, etc.) y los habitantes y trabajadores de poblaciones y empresas cercanas a Bucay.

El comisariato EL AHORRO es el lugar en donde tienen, al alcance, un lugar para adquirir todos los productos tan importantes para la canasta básica familiar como lo son granos, productos para el aseo personal y del hogar, accesorios, textiles, electrodomésticos, cristalería, variedades, frutas y verduras, carnes, panadería y muchas otras secciones más.

Comisariato EL AHORRO ha llegado a convertirse en una de las cadenas más prósperas de la ciudad, orgullo de una familia que lucha día a día por rescatar los valores humanos, el valor de lo propio de una comunidad, contribuyendo al desarrollo de la región, generando empleos directos e indirecto.

## 4.2 ANÁLISIS FODA



Figura 25 FODA

**Autores:** Joselin Guzmán & Nelson Irigoyen.

INTERNAL		STRENGTHS	WEAKNESS	
E X T E R N A L	S1	Infraestructura propia	Falta de selección adecuada del personal	W1
	S2	Excelente ubicación	Falta de motivación personal	W2
	S3	Venta a clientes corporativos	Falta de manual de procesos administrativos y operativos	W3
	S4	Buena calidad de servicio al cliente	Infraestructura antigua	W4
	S5	Variedad de productos	Infraestructura subutilizada	W5
	S6	Mayor Antigüedad en el mercado	Sobrecarga de trabajo en administradores	W6
	S7	Reconocimiento de la marca	Promociones sin identificación	W7
	S8	Buenas relaciones con proveedores	Alta resistencia al cambio	W8
	S9	Cuenta con importantes clientes corporativos	Guerra de precios con la competencia	W9
	S10	Tienen sistemas computarizados para contabilidad y control	Perchas colocadas sin estudios de merchandising	W10
O P O R T U N I D A D E S	Posibilidad de expansión urbana		* Se puede pensar en una expansión en recintos cercanos (S7, O1)	O1
	Mayor posibilidad de crecimiento en mercados corporativos		* Se pueden ofertar nuevos productos hacia los clientes corporativos, sean estos los actuales o prospectos (S9, O3)	O2
	Posibilidad de comercialización de nuevas líneas de productos		* Incursionar en otras líneas de productos con nuevos proveedores (S1, O3)	O3
	Posibilidad de conseguir mejores proveedores		* Incrementar la cartera de clientes corporativos de la zona (S4, O2)	O4
	Aprovechar la cultura de consumidor para introducir estrategias promocionales novedosas			O5
T H R E A T S	Crecimiento de la competencia			T1
	Inseguridad			T2
	Varios negocios sustitutos en el sector		* Ventaja ante el crecimiento de la competencia (S1, T1)	T3
	Inestabilidad económica		* Promocionar productos de menor rotación (S10, T8)	T4
	Demanda elástica (clientes muy susceptibles al precio)		* Se ofrece mayor valor al cliente y se disminuye efecto de elasticidad de la demanda (S1, T5)	T5
	Cambios en la infraestructura urbana		* Se puede aprovechar la buena calidad de servicio al cliente, considerando el segmento al que está dirigido, que se vuelve más exigente. (S4, T9)	T6
	Prebendas políticas			T7
	Fidelidades de clientes			T8
	Segmento de mercado de clase media, media-baja			T9
	Alta presencia de negocios sustitutos.			T10

Figura 26 Análisis de DAFO - Propuestas

### **4.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.**

- a) Reducción de costos operacionales en un 5%, para un incremento de rentabilidad futura.
- b) Incrementar las ventas en un 20% con respecto al año anterior.
- c) Aumentar el índice de rotación del inventario a 10

### **4.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.**

El comisariato El Ahorro es una empresa que tiene una estructura organizacional de tipo Familiar, por lo cual su administración en general requiere que se tomen medidas que permitan generar los cambios correspondientes y se puedan evidenciar mejoras en diferentes aspectos. Es por esto que, luego del análisis respectivo, se ha elaborado las siguientes propuestas que permitan alcanzar los objetivos que se han planteados.

Como parte de las diferentes propuestas, se indica que se debe implementar estrategias de mercadeo, tales que permitan incrementar tanto las ventas dentro del período con respecto a las ventas acumuladas del año anterior, como a su vez que se logre posicionar la marca de comisariato El Ahorro en el público objetivo. Tomando como base la información proporcionada y el análisis realizado, identificando que se debe mejorar los índices de rotación de la mercadería, se plantea que se realice lo siguiente:

### **PRODUCTO DEL DÍA**

Con la finalidad de incrementar el consumo diario por parte de los clientes, se requiere implementar un proceso de voceo diario del producto o línea de productos que se desea reducir inventarios en stock. A su vez se propone crear líneas promocionales que generen que el cliente las identifique y sean ellos quienes se acerquen a consumir en días específicos o varios días a la semana, en búsqueda de adquirir el producto que se encuentre con la promoción correspondiente al día que se acerque al establecimiento.

### **MERCHANDISING**

Es indispensable que se procure reestructurar la gestión de perchas para aumentar volumen de consumo, de forma que permita tener una alta rotación de productos.

Al colocar los productos en lugares específicos y de acuerdo a las recomendaciones que se hacen para este tipo de establecimientos, causará que los clientes se sientan obligados a hacer un recorrido tal, que se pueda abarcar un área mayor en la adquisición de sus productos.

## **PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

Una de las estrategias de mercadeo que se plantea es de entregar tarjetas de descuentos, tarjeta de beneficios a los clientes corporativos, créditos institucionales ó un porcentaje de descuento por cliente frecuente al realizar su compra.

Esto va a provocar que los actuales clientes deseen mantenerse fieles al comisariato El Ahorro, de la misma manera que generará intención de compra en los clientes no tan frecuentes.

## **PUBLICIDAD**

Gestionar publicidad tradicional por radio, que es uno de los principales medios de comunicación utilizados por la población objetivo, para ofrecer una mejor información de mejoras de precios, promociones y ofertas que se estén llevando a cabo.

Se plantea también el uso de redes sociales, ya que actualmente la economía del país es manejada por los jóvenes y usan avances tecnológicos para conocer nuevos productos o tiendas de servicio. De igual manera permite generar publicidad a bajo costo y un impacto mayor en el público objetivo

Según el análisis de las encuestas realizada , implementar promociones en nuestros productos y servicios por redes sociales sería un éxito total.



<b>Mejoramiento de marca</b>	<b>COSTO</b>
Producto del día: voceo diario del producto o línea de productos que se desea reducir inventarios	\$
Merchandising: gestión de perchas para aumentar volumen de consumo	\$
Programa de fidelización de clientes: tarjeta de descuentos o tarjeta de beneficios, crédito o % descuento por cliente frecuente.	\$ 2.000,00
Publicidad: gestión publicitaria tradicional por radio - 5 cuñas diarias por 1 año	\$ 4.200,00
Implementación de publicidad en línea: uso de redes sociales como fuente de promoción de la marca - un año	\$ 2.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.700,00</b>

## **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

El Comisariato El Ahorro, incrementando el manual de funciones jerárquicos y ejecutándolos, tendrá una mejor selección y desempeño en el servicio al cliente, ya que no existiría sobrecargos funcionales a diferentes departamentos de la empresa.

Se plantea una reestructuración del organigrama actual de la empresa mediante la cual se coloque a las personas realmente necesarias para desempeñar las distintas funciones que le competen.

Una mejor estructura con tareas definidas, responsables directos y supervisión adecuada, producirá una reducción tanto en los costos administrativos como a su vez producirá una mejor percepción por parte del cliente en cuanto a la calidad de atención que reciba por parte de los empleados.

## **MEJORAS TECNOLÓGICAS**

En otra parte el sistema operativo actual, no esta permite realizar la facturación electrónica lo cual permite también una reducción de costos administrativos en cuanto a impresiones, mantenimiento de equipos, compra de suministros; permitiendo aumentar el margen de ganancia al mismo tiempo que da la facilidad al cliente de que cuente con su información en línea. Esto también, de forma indirecta, ocasiona que los clientes tiendan en mayor proporción al uso de tecnologías en su día a día, inculcando la importancia de

tener sus documentos fiscales al mismo tiempo que el uso de herramientas digitales.

Se propone mejoras adicionales en el sistema de facturación lo cual implica que, sí El Ahorro mejora su sistema operativo, tendría mas beneficios y control de inventarios por lo que el departemnto de compras y de ventas podrían tener conocimiento de productos faltantes para la comercialización del mismo al momento.

El uso de mejores aplicativos facilita la gestión por parte de la gerencia para la toma de decisiones, administrar correctamente la logística en cuanto a la adquisición periódica de la mercadería para la venta.

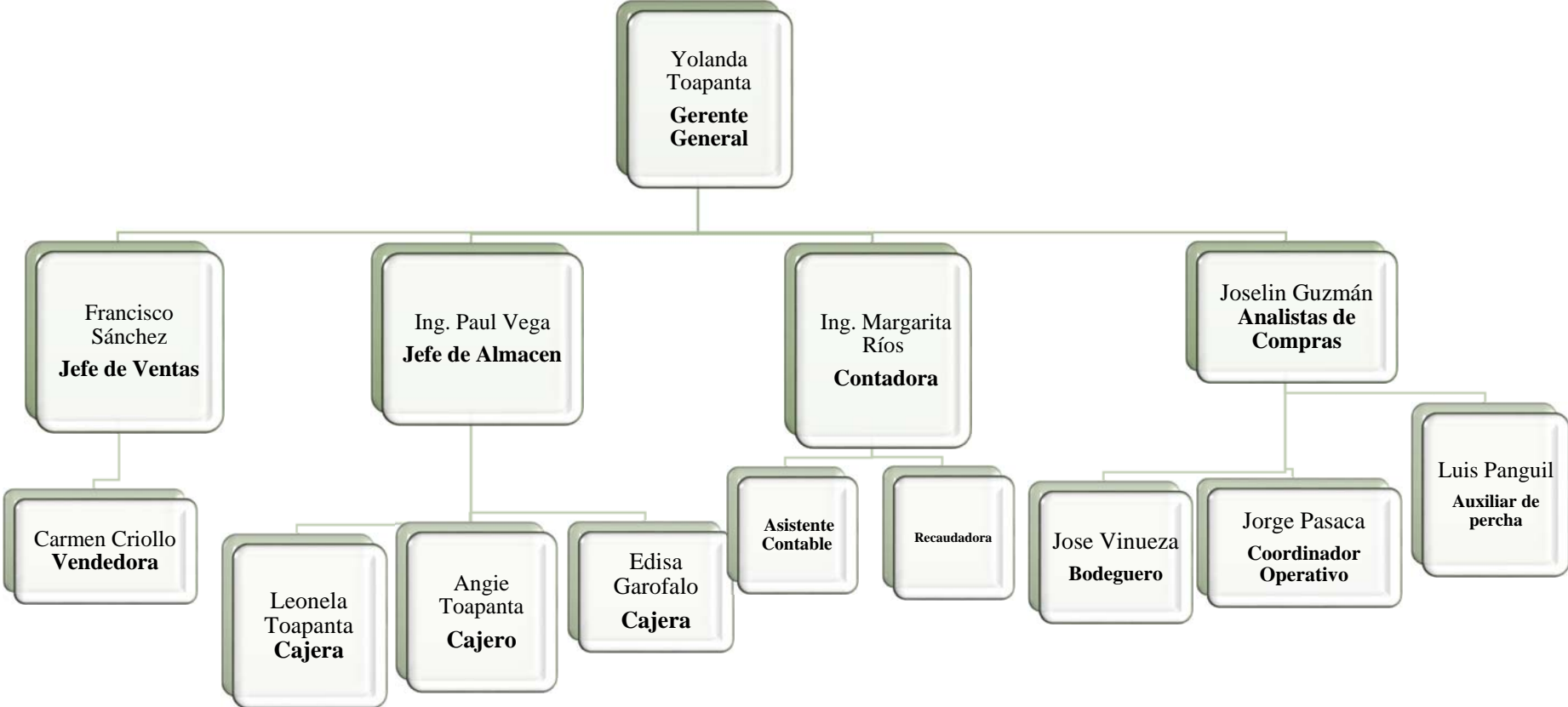
*Tabla 24 - Presupuesto Implementación de sistema de facturación e inventario*

<b>Implementacion de un sistema de facturación e inventario</b>	<b>COSTO</b>
CAMBIO DE SISTEMA DE CAJA E INVENTARIOS	\$ 2.000,00
CAMBIO DE SERVIDOR	\$ 4.000,00
CAMBIO DE FACTURACION DE FISICA A ELECTRONICA	\$ 500,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.500,00</b>

#### **4.5 Oganigrama de la propuesta del Comisariato el Ahorro**

Con la finalidad de mejorar la estructura organizacional del Comisariato El Ahorro, se ha levantado la información correspondiente a los cargos que se desempeñan en la actualidad, de manera que se pueda presentar una nueva propuesta de organigrama que incluya a estas funciones de una forma mas detallada y que permita generar un control mas efectivo sobre las funciones de cada interviniente.

Figura 27 - Propuesta de Organigrama



## MANUAL DE FUNCIONES QUE REALIZARÁN LOS EMPLEADOS DEL COMISARIATO EL AHORRO

*Tabla 25 - Descripción de funciones - Gerente General*

<b>Gerente General :</b>
<b>FUNCIONES</b>
<p>Representante legal de la empresa.                  Contratar al personal.                  Realizar arqueo de las cajas                  Cobrar los créditos de los clientes.                  Supervisar a todo el personal. Paga a los empleados.                  Realiza los depósitos y transferencias Bancarias.</p>
<b>REPORTA A</b>
SOCIOS - ACCIONISTAS
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>
<p>Profesional en Administración de Empresas                  Experiencia mínimo de 5 años en cargos similares                  Dirección de equipos de trabajo - no menos de cinco personas                  Conocimiento de legislación laboral vigente                  Uso de herramientas tecnológicas</p>

*Tabla 26 - Descripción de Funciones - Contador*

<b>Contador:</b>
<b>FUNCIONES</b>
<p>Elaborar los estados financieros.                  Elaboración de declaraciones SRI y Anexos transaccionales                  Analizar y verificar las cuentas contables                  Realizar los avisos de Entrada y Salida del personal en el IESS.                  Control de Cuentas por Pagar a los Proveedores.</p> <p>Responsable de la confiabilidad y veracidad de la información contenida en los Estados Financieros.</p>
<b>REPORTA A</b>
GERENTE GENERAL
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>
<p>Profesional titulado CPA.                  Experiencia mínimo de 5 años en cargos similares                  Conocimiento Tributarios vigentes                  Conocimiento uso de aplicativos del SRI                  Uso de herramientas tecnológicas</p>

Tabla 27 - Descripción de Funciones - Jefe de Ventas

<b>Jefe de ventas:</b>
<b>FUNCIONES</b>
Planificación Anual De Ventas - Metas, Estrategias Y Presupuesto Supervisión De Equipo De Ventas Reclutamiento, Selección Y Capacitación De Los Vendedores Reporte De Ventas Y Gestión De Cumplimiento De Equipo Representación Comercial En Eventos Gestión De Reclamos E Información
<b>REPORTA A</b>
GERENTE GENERAL
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>
Profesional Ingeniero Comercial, Ingeniero en Ventas o afines Experiencia mínimo de 5 años en cargos similares en empresas de retail Uso de herramientas utilitarias Dirección de equipos de trabajo Capacidad de análisis y discernimiento

Tabla 28 - Descripción de Funciones - Vendedor

<b>Vendedor:</b>
<b>FUNCIONES</b>
Lograr determinados volúmenes de venta. Mantiene o mejora la participación en su zona de ventas. Genera una determinada utilidad o beneficio. Capta nuevo clientes. Retiene a los clientes actuales. Asesora a los clientes los productos puntuales.
<b>REPORTA A</b>
JEFE DE VENTAS
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>
Buenas relaciones interpersonales Técnicas de ventas Ordenado y aseado en su lugar de trabajo Manejo de utilitarios para gestión de reportes Habilidades para cobro

Tabla 29 - Descripción de Funciones - Jefe de Almacén

<b>Jefe de Almacén</b>
<b>FUNCIONES</b>
Supervisa al personal operativo - control de asistencias Revisa las facturas al momento de salir el cliente. Ingresa al sistema las facturas de mercaderías. Enseña el sistema a los cajeros nuevos.

<p>Revisión de perchas en excelente estado.  Revisa el precio de los productos.</p> <p><b>REPORTA A</b></p>
GERENTE GENERAL
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>
<p>Profesional Ingeniero Comercial, Ingeniero en Ventas o afines  Experiencia mínimo de 2 a 3 años en cargos similares en empresas de retail</p> <p>Uso de herramientas utilitarios  Dirección de equipos de trabajo  Capacidad de análisis y discernimiento</p>

Tabla 30 - Descripción de Funciones - Analista de Compras

<p><b>Analista de Compras:</b></p> <p><b>FUNCIONES</b></p> <p>Análisis y gestión de proveedores.  Abastecer a la empresa.  Elabora pedidos.  Verifica el pago oportuno a proveedores.  Elabora ordenes de compra.  Recibe mercadería y revisa fechas de elaboración de producto.</p> <p><b>REPORTA A</b></p>
GERENTE GENERAL
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>
<p>Profesional Ingeniero Comercial, Ingeniero en Ventas o afines  Experiencia mínimo de 2 años en cargos similares en empresas de retail</p> <p>Uso de herramientas utilitarios  Capacidad de negociación  Capacidad de análisis y discernimiento</p>

Tabla 31 - Descripción de Funciones - Cajero

<p><b>Cajero:</b></p> <p><b>FUNCIONES</b></p> <p>Atención a cliente  Registro, cobro y empaquetado de la venta.  Brindar información a los clientes sobre promociones del día o del mes  Cuadre de caja.  Coloca precios a los productos de perchas.  Organiza las secciones más cercanas a su caja.</p> <p><b>REPORTA A</b></p>
JEFE DE ALMACÉN
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>
<p>Buenas relaciones interpersonales  Ordenado y aseado en su lugar de trabajo</p>

Dominio de equipos de computación Habilidades para cobro
---

Tabla 32 - Descripción de Funciones - Auxiliar de Bodega

<b>Auxiliar de Bodega:</b>
<b>FUNCIONES</b> Recibir y verificar la mercadería que llega Ordenar la mercadería en Bodega Entrega el informe de Stock de mercadería al Gerente General. Entrega el informe de la mercadería que esta por caducarse al General. Sacar la mercadería de los clientes.
<b>REPORTA A</b>
JEFE DE ALMACÉN
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>
Bachiller Contable Experiencia mínimo 1 año (no indispensable) Ordenado y aseado en su lugar de trabajo Capacidad de trabajo bajo presión

Tabla 33 - Descripción de Funciones - Auxiliar Operativo

<b>Auxiliar Operativo:</b>
<b>FUNCIONES</b> Baja la mercadería que hace falta en percha. Percha la mercadería en su respectivo lugar. Barre su área de trabajo. Limpia el baño. Saca la mercadería de los clientes. Pesa y enfundar arroz, lenteja, frejol etc. Pone los precios en las perchas. Ayuda con la atención al cliente.
<b>REPORTA A</b>
JEFE DE ALMACÉN
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>
Bachiller Ordenado y aseado en su lugar de trabajo Capacidad de trabajo bajo presión

Una correcta distribución de la carga laboral va a generar que las tareas sean cumplidas por cada uno de los intervinientes y a su vez da la posibilidad de una supervisión y medición del cumplimiento de las mismas. De la misma manera, esta reorganización causará que la atención al cliente se mejore desde el momento en que todo se encuentre bajo un mejor control.

#### 4.6 Misión

Ofrecer una variedad de productos de consumo masivo para que los clientes y amigos se sientan beneficiados en un ambiente confortable, ordenado y seguro. La confianza, respeto, familiaridad encontrara en su gente y muy importante con precios accesibles para las familias de la Región.

#### 4.7 Visión

Ser el grupo de comisariatos más reconocido por la sociedad y por ser el más efectivo, eficiente e innovador de la región, con un equipo de colaboradores, feliz, motivado y productivo.

#### 4.8 Política de calidad

Suministrar servicios y productos de consumo masivo con calidad, para satisfacer de manera oportuna las necesidades de nuestros clientes, a través de la permanente innovación, mejoramiento continuo de nuestros procesos e infraestructura, precios competitivos y talento humano competente.

#### 4.9 Objetivos de calidad



Figura 28 Objetivos de calidad



**Autora:** Joselin Lizbeth Guzmán Toapanta

#### **4.10 PRINCIPIOS Y VALORES**

##### **COMPROMISO CON EL CLIENTE:**

Orientar todas las actividades de la Organización, hacia la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, con actitud de servicio atento.

##### **INNOVACIÓN:**

Analizar los cambios del entorno, con el objeto de diseñar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes a partir de la combinación de tecnología, conocimiento y creatividad.

##### **ECONOMÍA:**

Garantizar precios asequibles a los clientes con la finalidad de contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

##### **HONESTIDAD:**

Enmarcar las acciones en la verdad y hacerlas coherentes con nuestro pensar, decir y hacer.

##### **SENTIDO DE PERTENENCIA:**

Reflejar el amor y la pasión por Comisariato EL AHORRO en cada una de las tareas asignadas, teniendo la iniciativa necesaria para apoyar y desarrollar el trabajo en equipo cuidando la empresa como propia

**COMPETITIVIDAD:**

Maximizar el uso de recursos, brindando productos y servicios de manera oportuna a nuestros clientes, con precios bajos y calidad.

**HIGIENE :**

Trasmitir a nuestros clientes aseo e higiene tanto en nuestro personal, comisariato y almacenamiento.

## **FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA:**

### **5.1 ANÁLISIS DE PROPUESTA**

Para lograr los objetivos planteados en la propuesta, se ha seleccionado algunas medidas a tomar tanto preventivas como correctivas en la gestión directa de la administración del Comisariato El Ahorro.

Los objetivos a alcanzar tiene un punto de medición y es lo que va a marcar la pauta para poder definir si existe cumplimiento a lo indicado y si es viable la implementación correspondiente. Es a partir de estos puntos que el Gerente General de la empresa podrá tomar las decisiones en curso para poder dirigir de una mejor manera la empresa y lograr las metas planteadas por las diferentes áreas.

A continuación, considerando y tomando como punto de referencia las ventas de los años anteriores empezando en el 2015 hasta las ventas del último período fiscal finalizado (2018), se procederá a generar una proyección de ventas utilizando regresión lineal, lo cual nos presenta un cuadro ligeramente optimista en cuanto a las cifras que se van a evidenciar en la Tabla 33, la cual se presenta mas adelante.

Se propone realizar inversión en publicidad y tecnología, lo cual va a generar tanto la optimización de recursos, mejor control de inventarios, incremento de rotación de la mercadería y por ende un incremento en las ventas. Para esto se plantea la Tabla 34 donde se puede encontrar la descripción de la propuesta de inversión y con ello los valores estimados para los siguientes cinco años, con lo cual se desea alcanzar los objetivos planteados con anterioridad.

Tabla 34 - Proyección Estado de Resultados 2019 a 2023

FLUJO DE EFECTIVO SIN IMPLEMENTACIÓN			2019	2020	2021	2022	2023
<b>Inversion Inicial</b> \$ -							
<b>Ingresos</b>			\$1.555.909,45	\$1.687.956,35	\$1.820.003,25	\$1.952.050,15	\$2.084.097,05
<b>Costos de Venta</b>			\$1.435.478,72	\$1.558.835,17	\$1.682.191,62	\$1.805.548,07	\$1.928.904,52
<b>(=) Utilidad Bruta</b>			\$120.430,73	\$129.121,18	\$137.811,63	\$146.502,08	\$155.192,53
<b>Gastos Administrativos</b>			\$110.925,25	\$120.339,25	\$129.753,26	\$139.167,26	\$148.581,26
Sueldos y Beneficios Sociales			\$71.620,50	\$77.698,79	\$83.777,08	\$89.855,37	\$95.933,65
Gastos de Depreciación y Amortización			\$5.835,25	\$6.330,48	\$6.825,70	\$7.320,93	\$7.816,16
Otros GGP			\$33.469,49	\$36.309,98	\$39.150,47	\$41.990,96	\$44.831,45
<b>(=) Utilidad Operacional</b>			\$9.505,48	\$8.781,93	\$8.058,38	\$7.334,82	\$6.611,27
<b>Gastos No Operacionales</b>			\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Gastos Financieros			\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
<b>(=) Resultado antes de impuestos</b>			\$9.505,48	\$8.781,93	\$8.058,38	\$7.334,82	\$6.611,27
Participación de Trabajadores 15%			\$1.425,82	\$1.317,29	\$1.208,76	\$1.100,22	\$991,69
Impuesto a la Renta 22%			\$2.091,21	\$1.932,02	\$1.772,84	\$1.613,66	\$1.454,48
<b>Resultado Neto</b>			\$5.988,45	\$5.532,61	\$5.076,78	\$4.620,94	\$4.165,10
<b>(+)/(-) Ajustes</b>							
(+) Gastos de Depreciación y Amortización			\$5.835,25	\$6.330,48	\$6.825,70	\$7.320,93	\$7.816,16
<b>Flujo de Efectivo Neto</b> \$ -			\$11.823,70	\$11.863,09	\$11.902,48	\$11.941,87	\$11.981,26

Tabla 35 - Presupuesto de la Planificación Estratégica

<b>Presupuesto de la Planificación Estratégica</b>					
	<b>Período 1</b>	<b>Período 2</b>	<b>Período 3</b>	<b>Período 4</b>	<b>Período 5</b>
<b>Inflación Promedio Proyectada - 5 años</b>	TOTAL	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
<b>Implementación de un sistema de facturación e inventario</b>					
CAMBIO DE SISTEMA DE CAJA E INVENTARIOS	\$ 2.000,00				
CAMBIO DE SERVIDOR	\$ 4.000,00				
CAMBIO DE FACTURACION DE FISICA A ELECTRONICA	\$ 500,00				
<b>Mejoramiento de marca</b>					
Producto del día: voceo diario del producto o línea de productos que se desea reducir inventarios	\$ -				
Merchandising: gestión de perchas para aumentar volumen de consumo	\$ -				
Programa de fidelización de clientes: tarjeta de descuentos o tarjeta de beneficios, crédito o % descuento por cliente frecuente.	\$ 2.000,00	\$ 2.080,00	\$ 2.163,20	\$ 2.249,73	\$ 2.339,72
Publicidad: gestión publicitaria tradicional por radio - 5 cuñas diarias por 1 año	\$ 4.200,00	\$ 4.368,00	\$ 4.542,72	\$ 4.724,43	\$ 4.913,41
Implementación de publicidad en línea: uso de redes sociales como fuente de promoción de la marca - un año	\$ 2.500,00	\$ 2.600,00	\$ 2.704,00	\$ 2.812,16	\$ 2.924,65
<b>Gestión del Talento Humano</b>					
Capacitaciones para el personal	\$3.000,00	\$ 3.120,00	\$ 3.244,80	\$ 3.374,59	\$ 3.509,58
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 18.200,00</b>	<b>\$ 12.168,00</b>	<b>\$ 12.654,72</b>	<b>\$ 13.160,91</b>	<b>\$ 13.687,35</b>
<b>TOTAL PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>					<b>\$ 69.870,97</b>

### 5.1.1 Resultados con implementación

Con esta propuesta, lo que se plantea es que se puede generar un incremento en las ventas de al menos dos puntos porcentuales con respecto al proyecto sin implementación para los próximos periodos, manteniendo de igual manera una variación positiva en el margen de ganancias durante cada año y permitiendo recuperar la inversión en los próximos cuatro años.

Al mismo tiempo con la implementación se espera reducir los costos de venta en una estimación de 1 punto porcentual en referencia a los valores del proyecto sin implementación.

De manera tal que es posible indicar que la propuesta no solo es viable y aceptable, sino que es factible aplicarla siempre y cuando se cumpla con todos los puntos establecidos anteriormente.

Figura 29 - Flujo de Efectivo con Implementación

FLUJO DE EFECTIVO CON IMPLEMENTACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversion Inicial</b> \$ (69.870,97)					
<b>Ingresos</b>	\$ 1.587.027,64	\$ 1.721.715,48	\$ 1.856.403,31	\$ 1.991.091,15	\$ 2.125.778,99
<b>Costos de Venta</b>	\$ 1.421.123,93	\$ 1.543.246,82	\$ 1.665.369,70	\$ 1.787.492,59	\$ 1.909.615,47
<b>(=) Utilidad Bruta</b>	\$ 165.903,71	\$ 178.468,66	\$ 191.033,61	\$ 203.598,57	\$ 216.163,52
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 112.034,50	\$ 121.542,65	\$ 131.050,79	\$ 140.558,93	\$ 150.067,07
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 73.052,91	\$ 79.252,77	\$ 85.452,62	\$ 91.652,47	\$ 97.852,33
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 5.951,96	\$ 6.457,09	\$ 6.962,22	\$ 7.467,35	\$ 7.972,48
Otros GGP	\$ 34.138,88	\$ 37.036,18	\$ 39.933,48	\$ 42.830,78	\$ 45.728,08
<b>(=) Utilidad Operacional</b>	\$ 53.869,20	\$ 56.926,01	\$ 59.982,83	\$ 63.039,64	\$ 66.096,45
<b>Gastos No Operacionales</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=) Resultado antes de impuestos</b>	\$ 53.869,20	\$ 56.926,01	\$ 59.982,83	\$ 63.039,64	\$ 66.096,45
Participación de Trabajadores 15%	\$ 8.080,38	\$ 8.538,90	\$ 8.997,42	\$ 9.455,95	\$ 9.914,47
Impuesto a la Renta 22%	\$ 11.851,22	\$ 12.523,72	\$ 13.196,22	\$ 13.868,72	\$ 14.541,22
<b>Resultado Neto</b>	\$ 33.937,60	\$ 35.863,39	\$ 37.789,18	\$ 39.714,97	\$ 41.640,76
<b>(+)/(-) Ajustes</b>					
(+) Gasos de Depreciación y Amortización	\$ 5.951,96	\$ 6.457,09	\$ 6.962,22	\$ 7.467,35	\$ 7.972,48
<b>Flujo de Efectivo Neto</b> \$ (69.870,97)	\$ 39.889,56	\$ 42.320,48	\$ 44.751,40	\$ 47.182,32	\$ 49.613,24

Figura 30 - Sensibilización de la Tasa Vs VAN

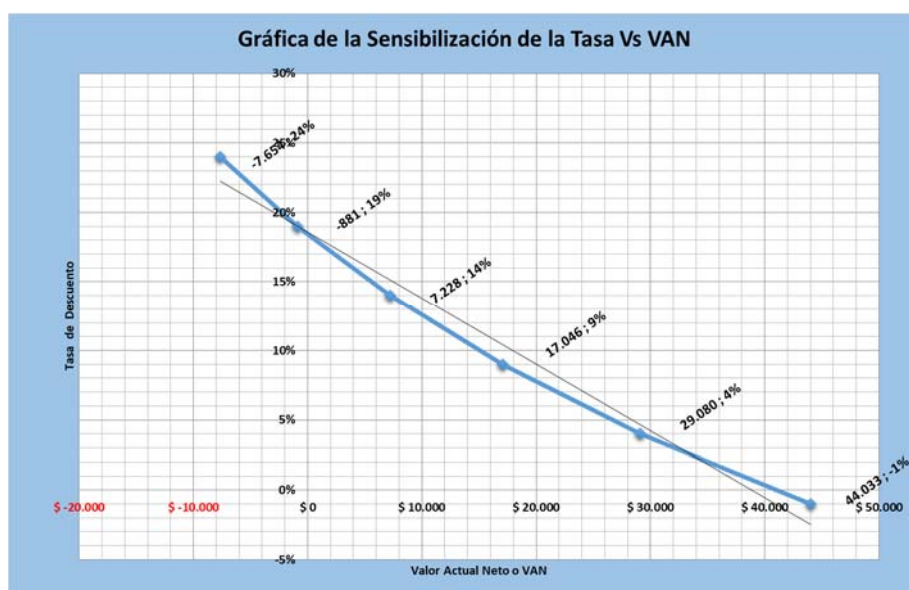


Figura 31 - Viabilidad de Implementación

Tasa de Descuento	14,00%	1	2	3	4	5
Resultado Neto		27.949,15	30.330,77	32.712,40	35.094,03	37.475,66
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(69.870,97)	28.065,85	30.457,38	32.848,92	35.240,45	37.631,98
Calculo de la TIR	(69.870,97)	28.065,85	30.457,38	32.848,92	35.240,45	37.631,98
Valor Actual del Flujo de Efectivo		24.619,17	23.435,97	22.172,08	20.865,18	19.544,87
<b>Resumen de la Evaluación</b>						
Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA				
Valor Actual Neto PURO	40.766	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA				
Tasa Interna de Retorno	35%	SI es adecuada				
Beneficio / Costo	2 : 1	Se Acepta el Proyecto				
VAN	0	Comprobación				
Tiempo promedio recuperación inversión	7 AÑOS		3 MESES		6 DIAS	

## 5.1.2 Resultados con implementación – Escenario Optimista

Para ser un poco más objetivos, se realiza la valoración considerando diferentes escenarios tanto optimistas como pesimistas. En el primer escenario se considera un incremento porcentual del 5% con respecto a la proyección realizada con implementación, para cada período.

De esta manera se logra obtener un resultado también favorable frente a la implementación, lo cual puede ser demostrado con el Resumen de la Evaluación de la Figura 33.

Figura 32 - Flujo de Efectivo con Implementación - Escenario Optimista

SENSIBILIZACIÓN OPTIMISTA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion Inicial	\$ (69.870,97)	5%	5%	5%	5%	5%
Ingresos	\$ 1.666.379,02	\$ 1.807.801,25	\$ 1.949.223,48	\$ 2.090.645,71	\$ 2.232.067,94	
Costos de Venta	\$ 1.492.180,13	\$ 1.620.409,16	\$ 1.748.638,19	\$ 1.876.867,22	\$ 2.005.096,25	
(=) Utilidad Bruta	\$ 174.198,89	\$ 187.392,09	\$ 200.585,29	\$ 213.778,49	\$ 226.971,70	
Gastos Administrativos	\$ 113.143,75	\$ 122.746,04	\$ 132.348,32	\$ 141.950,60	\$ 151.552,89	
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 73.052,91	\$ 79.252,77	\$ 85.452,62	\$ 91.652,47	\$ 97.852,33	
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 5.951,96	\$ 6.457,09	\$ 6.962,22	\$ 7.467,35	\$ 7.972,48	
Otros GGP	\$ 34.138,88	\$ 37.036,18	\$ 39.933,48	\$ 42.830,78	\$ 45.728,08	
(=) Utilidad Operacional	\$ 61.055,14	\$ 64.646,06	\$ 68.236,97	\$ 71.827,89	\$ 75.418,81	
Gastos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 61.055,14	\$ 64.646,06	\$ 68.236,97	\$ 71.827,89	\$ 75.418,81	
Participación de Trabajadores	15% \$ 9.158,27	\$ 9.696,91	\$ 10.235,55	\$ 10.774,18	\$ 11.312,82	
Impuesto a la Renta	22% \$ 13.432,13	\$ 14.222,13	\$ 15.012,13	\$ 15.802,14	\$ 16.592,14	
Resultado Neto	\$ 38.464,74	\$ 40.727,01	\$ 42.989,29	\$ 45.251,57	\$ 47.513,85	
(+)(-) Ajustes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(+) Gasos de Depreciación y Amortización	\$ 5.951,96	\$ 6.457,09	\$ 6.962,22	\$ 7.467,35	\$ 7.972,48	
Flujo de Efectivo Neto	\$ (69.870,97)	\$ 44.416,69	\$ 47.184,10	\$ 49.951,51	\$ 52.718,92	\$ 55.486,33

Figura 33 - Viabilidad de Implementación - Escenario Optimista +5%

Tasa de Descuento	14,00%	1	2	3	4	5
Resultado Neto		32.476,28	35.194,40	37.912,52	40.630,63	43.348,75
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(69.870,97)	44.416,69	47.184,10	49.951,51	52.718,92	55.486,33
Calculo de la TIR	(69.870,97)	44.416,69	47.184,10	49.951,51	52.718,92	55.486,33
Valor Actual del Flujo de Efectivo		38.962,01	36.306,63	33.715,85	31.213,83	28.817,86

#### Resumen de la Evaluación

Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Valor Actual Neto PURO	99.145	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	20%	SI es adecuada
Beneficio / Costo	2 : 1	Se Acepta el Proyecto
VAN	76.894	Comprobación
Tiempo promedio recuperación inversión	4 AÑOS	7 MESES 20 DIAS

### 5.1.3 Resultados con implementación – Escenario Pesimista

Así mismo se procede a realizar los cálculos considerando un escenario pesimista, en el cual existirá una reducción porcentual del 5% con respecto a las ventas mostradas con la implementación de las estrategias.

Este escenario considera que se pueden presentar situaciones o condiciones exógenas que afecten directa o indirectamente las ventas de los productos que provee el Comisariato El Ahorro.



Figura 34 - Flujo de Efectivo con Implementación - Escenario Pesimista

SENSIBILIZACIÓN PESIMISTA		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion Inicial	\$ (69.870,97)	-5%	-5%	-5%	-5%	-5%
Ingresos	\$ 1.507.676,25	\$ 1.635.629,70	\$ 1.763.583,15	\$ 1.891.536,60	\$ 2.019.490,04	
Costos de Venta	\$ 1.350.067,73	\$ 1.466.084,47	\$ 1.582.101,22	\$ 1.698.117,96	\$ 1.814.134,70	
(=) Utilidad Bruta	\$ 157.608,52	\$ 169.545,23	\$ 181.481,93	\$ 193.418,64	\$ 205.355,34	
Gastos Administrativos	\$ 113.143,75	\$ 122.746,04	\$ 132.348,32	\$ 141.950,60	\$ 151.552,89	
Sueldos y Beneficios Sociales	\$ 73.052,91	\$ 79.252,77	\$ 85.452,62	\$ 91.652,47	\$ 97.852,33	
Gastos de Depreciación y Amortización	\$ 5.951,96	\$ 6.457,09	\$ 6.962,22	\$ 7.467,35	\$ 7.972,48	
Otros GGP	\$ 34.138,88	\$ 37.036,18	\$ 39.933,48	\$ 42.830,78	\$ 45.728,08	
(=) Utilidad Operacional	\$ 44.464,77	\$ 46.799,19	\$ 49.133,61	\$ 51.468,04	\$ 53.802,46	
Gastos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(=) Resultado antes de impuestos	\$ 44.464,77	\$ 46.799,19	\$ 49.133,61	\$ 51.468,04	\$ 53.802,46	
Participación de Trabajadores 15%	\$ 6.669,71	\$ 7.019,88	\$ 7.370,04	\$ 7.720,21	\$ 8.070,37	
Impuesto a la Renta 22%	\$ 9.782,25	\$ 10.295,82	\$ 10.809,39	\$ 11.322,97	\$ 11.836,54	
Resultado Neto	\$ 28.012,80	\$ 29.483,49	\$ 30.954,18	\$ 32.424,86	\$ 33.895,55	
(+)(-) Ajustes						
(+) Gasos de Depreciación y Amortización	\$ 5.951,96	\$ 6.457,09	\$ 6.962,22	\$ 7.467,35	\$ 7.972,48	
Flujo de Efectivo Neto	\$ (69.870,97)	\$ 33.964,76	\$ 35.940,58	\$ 37.916,39	\$ 39.892,21	\$ 41.868,03

Figura 35 - Viabilidad de Implementación - Escenario Pesimista - 5%

Tasa de Descuento	14,00%	1	2	3	4	5
Resultado Neto		22.024,35	23.950,87	25.877,40	27.803,92	29.730,45
Flujo de Efectivo Neto Marginal	(69.870,97)	33.964,76	35.940,58	37.916,39	39.892,21	41.868,03
Calculo de la TIR	(69.870,97)	33.964,76	35.940,58	37.916,39	39.892,21	41.868,03
Valor Actual del Flujo de Efectivo		29.793,65	27.655,11	25.592,49	23.619,39	21.744,94
<b>Resumen de la Evaluación</b>						
Valor Actual Neto Financiado	0	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA				
Valor Actual Neto PURO	58.535	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA				
Tasa Interna de Retorno	0%	NO es adecuada				
Beneficio / Costo	2 : 1	Se Acepta el Proyecto				
VAN	119.520	Comprobación				
Tiempo promedio recuperación inversión	6 AÑOS	0 MESES			27 DIAS	

## 5.1.4 Conclusiones

El realizar la implementación de una propuesta en un proyecto, sea este nuevo o ya en curso, conlleva de la mano el hecho de la evaluación periódica del cumplimiento del mismo.

Es importante considerar que no siempre los escenarios van a ser favorables para el proyecto que se desee realidad y por ende, será necesario siempre considerar tanto un panorama de beneficios como un panorama donde las condiciones no sean favorables. Esto va a permitir obtener un mejor análisis de los resultados de la propuesta realizada sobre las estrategias a aplicar o implementar.

## CONCLUSIONES

Obtener buenos resultados luego del proceso cotidiano de las operaciones de una empresa, sea cuales fueran, requerirá siempre de una buena supervisión del cumplimiento de cada una de las etapas que intervienen hasta la finalización misma que sería la venta.

El comisariato El Ahorro es un establecimiento de ventas de productos al detalle en un sector donde su liderazgo es muy evidente, de forma que es importante que las actividades que realice siempre vayan enfocadas con la realidad del cantón Bucay y sus habitantes.

Las propuestas planteadas surgen del deseo y la necesidad de poder mejorar su competitividad en el mercado a razón de la presencia de nuevos competidores fuertes.

A lo largo del proyecto se han podido determinar diferentes oportunidades que la empresa mantiene, por lo que se puede concluir que en cuanto se haya implementado las diferentes estrategias, el Comisariato El Ahorro logre un mejor posicionamiento en el mercado, y entonces puede lograr cumplir sus metas establecidas bajo estas propuestas presentadas,

El análisis financiero de la propuesta demuestra que, teniendo una TMAP de 14%, al implementar las diferentes estrategias los resultados en cualquiera de los escenarios presentan una TIR mayor de 35% y el VAN se torna positivo, lo cual determina que las estrategias son rentables y viables.

## **RECOMENDACIONES**

Como se puede observar en los balances y estados de resultados de los periodos consultados, el comisariato El Ahorro cuenta con un buen volumen de ventas anual y el mismo que se ha recuperado en el último año 2018 con respecto al año anterior. Sin embargo, para que la empresa logre ser líder en el mercado y pueda cumplir sus metas de expansión a largo plazo, a la dueña del Comisariato se le hace las siguientes recomendaciones:

- Supervisar y evaluar el cumplimiento de las estrategias planteadas para las diferentes áreas y los diferentes procesos.
- Seguir a cabalidad las estrategias propuestas, procurando que se ejecuten tal como han sido establecidas con la finalidad de que las mismas sean acertadas.
- Una última recomendación que se propone es que para nuevas estrategias a plantearse, se lo realice tomando en consideración y como base tanto la misión como la visión del negocio, al mismo tiempo que se procure garantizar que la empresa siga evolucionando en alineación a lo que desde el inicio se ha planteado.

## ANEXOS

Figura 36- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 1

	Por supuesto que sí	Probablemente sí	No sé	Probablemente no	Por cierto que no
Recomienda al Comisariato el Ahorro a amigos y familiares al momento de comprar ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera a Comisariato el Ahorro como la primera opción para comprar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha aceptado ir a otras tiendas o supermercados por mejores ofertas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Ahorro informa adecuada y puntualmente sus promociones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 37- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 2

¿Con que frecuencia compra en Comisariato el Ahorro?

	0	1	2	3	4	Más de 4
Cuántas veces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 38- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 3

Por favor utilice la siguiente escala para poder responder. \*

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
En el Comisariato El Ahorro existe una indicación clara de los precios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En comisariato el Ahorro el tiempo de espera en las cajas de salida es reducido?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Ahorro se caracteriza por la variedad de productos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El personal que atiende es siempre amable con los clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio al cliente en comisariato El Ahorro transmite confianza orientando sobre la mejor opción de compra?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Ahorro cuenta con una limpieza adecuada del establecimiento ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 39- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 4

¿Cuál es la calidad de nuestros servicios en comparación con los supermercados de competencia?

	Mucho mejor	Un poco mejor	Más o menos igual	Un poco peor	Mucho más peor
Indicar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 40- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 5

¿Cuáles son los motivos por los cuales usted no compra en Comisariato el Ahorro? \*

- El precio
- La calidad de servicio al cliente
- La variedad de productos
- La limpieza del local
- La Eficiencia

Figura 41- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 6

De los siguientes rangos ¿entre cual se encuentra su gasto de compra?

	\$25	\$50	\$75	Mayor a \$75
Compra de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 42- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 7

¿Le parecen los precios de los productos y servicios más aceptables que de las competencias?

	Mucho más aceptables	Un poco más aceptables	Aproximadamente igualmente aceptables	Un poco menos aceptables	Mucho menos aceptables
Seleccionar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 43- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 8

En general, ¿cómo es tu experiencia al momento de la compra en Comisariato El Ahorro?

	Mucho mejor de lo que esperaba	Algo mejor de lo que esperaba	Tal como lo esperaba	Algo peor de lo que esperaba	Mucho peor de lo que esperaba
Seleccionar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 44- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 9

¿Porque medio de publicidad desea usted que el Ahorro transmita sus descuentos y promociones ?

- Radio
- Redes Sociales
- Televisión
- Periódico ó revista

Figura 45- Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 10

Si Comisariato el Ahorro mejora sus precios y promociones , compraría más veces a la semana?

	0	1	2	3	4	5
Cuántas veces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 46 - Anexo - Diseño de Encuesta - Pregunta 11

Si Comisariato el Ahorro implementa tarjetas de fidelización, visitaría más seguido el establecimiento?

	0	1	2	3	4	5
Cuántas veces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 47- Anexo - Ingreso a Comisariato El Ahorro



Figura 48- Anexo - Perchas



Figura 49 - Anexo - Vía de acceso ocupada por plaza



Figura 50- Anexo - Cajas

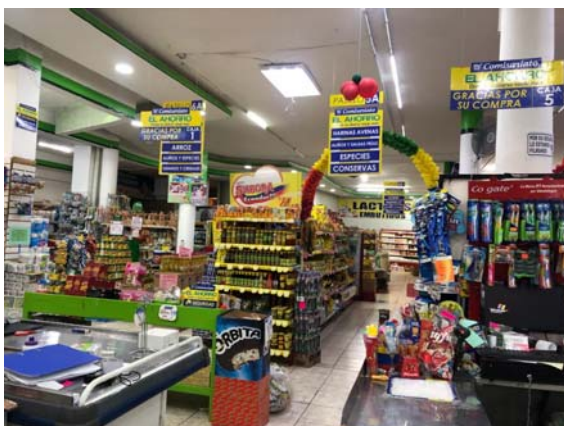




Figura 51 - Anexo - Cajas



Figura 52 - Anexo - Vía de acceso ocupada por Plaza



## BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, J. (junio de 2010). Obtenido de Centro de Estudios de Retail:  
<http://www.ceret.cl>
- América Economía. (Enero de 2015). *Panorama del Retail Latinoamericano*. Obtenido de América Economía:  
<https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/retail.pdf>
- América Economía. (14 de Septiembre de 2018). *Demanda de los consumidores se está orientando hacia la facilidad, utilidad y simplicidad*. Obtenido de América Economía:  
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/demanda-de-los-consumidores-se-esta-orientando-hacia-la-facilidad-utilidad-y>
- Arreola, J. (23 de Junio de 2017). *El retail ha muerto, ¡que viva el retail!* Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/el-retail-ha-muerto-que-viva-el-retail/>
- Attal, J. (marzo de 2017). *6 Ways to Continuously Increase Your Retail Efficiency*. Obtenido de Simplifield: <https://blog.simplifield.com/increase-retail-efficiency/>
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Indice de Confianza del Consumidor*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-~Adiscretionary%20%7B-%7D%7B%7D%7B%7Dndice-de-confianza-del-consumidor>
- Banco Central del Ecuador. (noviembre de 2018). *Inflación*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:  
<https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=2>
- Banco Central del Ecuador. (noviembre de 2018). *Riesgo País*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:  
[link:https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1](https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/pendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1)

- Banco Central del Ecuador. (noviembre de 2018). *Tasas de interés*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BBVA. (Abril de 2016). *Retail*. Obtenido de BBVA Resarch: <https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf>
- Benoun, M. (2015). *Le commerce de détail suisse*. Lausana: Presses polytechniques et universitaires romandes (PPUR).
- Brown, S. (1988). The wheel of the wheel of retailing. *International Journal of Retailing*, 16-37.
- Burruezo Garcia, J. C. (2003). *Gestión moderna del Comercio Minorista. El enfoque práctico de las tiendas de éxito*. Madrid: ESIC Editorial.
- Congreso Nacional del Ecuador. (noviembre de 2012). *Código de Trabajo*. Obtenido de Ministerio del Trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- David, F. R. (2017). *Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Davies, G. (1992). *The two ways in which retailers can be brands*. Obtenido de Emerald Insight: <http://dx.doi.org/10.1108/09590559210009312>
- Deloitte. (2018). *Global Powers of Retailing 2018*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/global-powers-of-retailing-2018.pdf>
- Dey, S., Rafat, D., & Sageer, A. (2012). Retailers and Customers: Problems and Perspectives. *IOSR Journal of Business and Management*, 45-53.
- El Universo. (02 de julio de 2017). *Internet fijo llega al 36% de los hogares en Ecuador*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/02/nota/6258349/internet-fijo-llega-36-hogares>

- Ernst & Young. (2012). *El sector Retail como motor de cambio hacia la sostenibilidad de la producción y el consumo*. Recuperado el 2018, de IE Foundation: <https://www.ie.edu/business/documentos/CP/Sostenibilidad%20-%20Fundaci%C3%B3n%20IE%20y%20Ernst%20%20Young.pdf>
- FLACSO ANDES. (2013). *Análisis de vulnerabilidad del cantón Gral. Antonio Elizalde (Bucay) Perfil Territorial 2013*. Obtenido de FLACSO: <http://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=56815>
- García Santillán, A. (2010). *Administración Financiera I*. Eumed.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay). (14 de abril de 2015). *Gaceta Oficial*. Obtenido de Municipio Bucay: <http://www.municipiobucay.gob.ec/wp-content/uploads/2018/02/GACETA-MUNICIPAL-03.pdf>
- Hollander, S. C. (1960). The wheel of retailing. *Journal of Marketing*, 37-42.
- INEC - Coordinación General de Innovación en Métricas y Análisis de Información. (septiembre de 2018). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre-2018/092018\\_Mercado%20Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre-2018/092018_Mercado%20Laboral.pdf)
- INEC - Coordinación General de Innovación en Métricas y Análisis de la Información. (junio de 2018). *Reporte de pobreza y desigualdad*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Junio-2018/Informe\\_pobreza\\_y\\_desigualdad-junio\\_2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Junio-2018/Informe_pobreza_y_desigualdad-junio_2018.pdf)
- INEC - Coordinación General de Innovación en Métricas y Análisis de la Información. (2015). *Tecnología de Información y Comunicación*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Tecnologia\\_Inform\\_Comun\\_Empresas-tics/2015/2015\\_TICEMPRESAS\\_PRESENTACION.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf)

- INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>
- Jensen, J. (Enero de 2018). *El Retail se reinventa gracias a la Inteligencia Artificial*. Obtenido de ITSITIO: <https://www.itsitio.com/us/retail-se-reinventa-gracias-la-inteligencia-artificial/>
- Kleinberger, H., & Hendren, C. (Enero de 2012). Obtenido de IBM: [https://www-05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/REW03013-ESES-01\\_HR.pdf](https://www-05.ibm.com/services/es/bcs/pdf/REW03013-ESES-01_HR.pdf)
- KPMG. (03 de 2018). *KPMG RETAIL TRENDS 2018*. Obtenido de KPMG: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/03/global-retail-trends-2018.pdf>
- Lumpkin, J. R., & Hite, R. E. (2012). Retailers' Offerings and Elderly Consumers' Needs: Do Retailers Understand the Elderly? *Journal of Business Research*, 316.
- Mendoza, D. (15 de octubre de 2015). *6 aspectos que deben considerar los retailers para llegar al 2020*. Obtenido de Informa BTL: <https://www.informabtl.com/6-aspectos-que-deben-considerar-los-retail-para-llegar-al-2020/>
- Ministerio del Trabajo. (diciembre de 2017). *ACUERDO MINISTERIAL*. Obtenido de Ministerio del Trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/01/ACUERDO-MINISTERIAL-MDT-2017-0195-SALARIO-BASICO-UNIFICADO-386.pdf>
- Moore, C. (2018). *Theories of retailing* . Obtenido de Politeknik NSC Surabaya E-Books Collection: [https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Marketing%20Theory-Student%20Text%20\(2010\)/16%20-%20Theories%20of%20retailing.pdf](https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/Marketing%20Theory-Student%20Text%20(2010)/16%20-%20Theories%20of%20retailing.pdf)
- Mora, B. Z. (julio de 2018). *Créditos para emprendedores y Pymes en Ecuador*. Obtenido de El Universo:

<https://www.eluniverso.com/noticias/2018/07/03/nota/6840290/creditos-emprendedores-pymes-ecuador>

Peldaño. (2017). *Contact Center*. Obtenido de El peldaño: [https://files.epeldano.com/publications/pdf/70/contact-center\\_70\\_85.pdf](https://files.epeldano.com/publications/pdf/70/contact-center_70_85.pdf)

Revista Líderes. (10 de Octubre de 2018). Obtenido de Revista Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-retail-engancha-consumidores.html>

Riquelme Leiva, M. (Junio de 2015). *Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de Las 5 Fuerzas de Porter: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Sánchez, I. M. (2009). *Introducción a la Contabilidad*. Salamanca: Eumed.

Sirgy M., J., Grewal, D., & Mangleburg, T. (2000). Retail Environment, Self-Congruity, and Retail Patronage: An Integrative Model and a Research Agenda. *Journal of Business Research*, 127-138.

Stoner, J., Gilbert, D., & Freeman, R. E. (2008). *Management*. Pearson Education.

Superintendencia de Compañías del Ecuador. (11 de 2018). *RANKING EMPRESARIAL*. Obtenido de SUPERCIAS: <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=G&tipo=5>

The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (17 de noviembre de 2010). *The Globalization of Trade in Retail Services*. Obtenido de OECD: <http://www.oecd.org/tad/services-trade/46329746.pdf>

Turley, L. W., & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. *Journal of Business Research*, 193-211.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Guzmán Toapanta Joselin Lizbeth con C.C: # 0604509539 e Irigoyen Severino Nelson Xavier con C.C: # 0925359309 autores del trabajo de titulación: **Planificación estratégica para incrementar el nivel de ventas en Comisariato El Ahorro y posicionamiento en el mercado General Antonio Elizalde Bucay**, previo a la obtención del título de **Ingenieros en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **18 de marzo del 2019**

f. \_\_\_\_\_

Irigoyen Severino, Nelson Xavier

C.C:**0925359309**

f. \_\_\_\_\_

Guzmán Toapanta, Joselin Lizbeth

C.C: **0604509539**

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Planificación estratégica para incrementar el nivel de ventas en Comisariato El Ahorro y posicionamiento en el mercado General Antonio Elizalde Bucay		
<b>AUTOR(ES)</b>	Guzmán Toapanta, Joselin Lizbeth; Irigoyen Severino, Nelson Xavier		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Villacrés , Ricardo Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Gestión Empresarial Internacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	18 de marzon de 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	119
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Marketing, Planeación Estratégica, Finanzas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Ventas, proyección, incremento, crecimiento, estrategias, planeación, posicionamiento, mercado.		
<p><b>RESUMEN/ABSTRACT:</b> El trabajo a continuación se enfoca en elaborar una propuesta de planificación estratégica para el Comisariato El Ahorro, con la finalidad de que el mismo pueda generar un incremento en sus ventas y tener un mejor posicionamiento en el mercado.</p> <p>Para llegar a la conclusión de que el comisariato necesita implementar esta planificación se usaron métodos de observación directa, encuestas y análisis tanto interno de la situación actual de la empresa como externo sobre los factores que inciden sobre el desempeño en el mercado.</p> <p>Se establecieron 3 estrategias con el fin de elaborar dicha propuesta: Mejora tecnológicas, estrategias de marketing, reestructuración organizacional. En la reestructuración organizacional se estableció la misión y visión en la que el negocio va a basar sus estrategias, además de una reorganización de funciones dentro de los mandos altos y medios de la empresa. En lo correspondiente a marketing se realiza un análisis análisis FODA, implementación de promociones que generen un incremento en la rotación del inventario que se mantiene en stock y adicionalmente se plantea la inversión en publicidad tanto en radio como en redes sociales; esto tiene un costo bajo y el impacto es mayor hacia el mercado. En lo correspondiente a implementación tecnológica se plantea la adquisición de equipos y software que permitan no solo optimización de procesos, sino el mejor control del inventario, las compras y ventas de artículos, mas allá de los reportes que se permitan generar que faciliten la gestión y elaboración de nuevas propuestas.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-90827680 -	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:xavier0387@hotmail.com">xavier0387@hotmail.com</a> ; <a href="mailto:joseliss_gt@hotmail.com">joseliss_gt@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-380 4600</b>		
	<b>E-mail: <a href="mailto:cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec">cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec</a></b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			