



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera: Gestión Empresarial Internacional

Tema:

**"Diseño de un Plan de Fidelización para ser aplicado en el
Supermercado DICOSAVI de la ciudad de Riobamba"**

Previa a la obtención del título

Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional

Elaborado por:

SOFÍA HARO GUERRA

Tutor:

ING. JORGE MIRANDA

Guayaquil, 31 de julio de 2012

DEDICATORIA

A mi familia:
la que eligió Dios para mí
y la que elegí yo.

Sofía Haro Guerra

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mi familia y a todos quienes me ayudaron en el desarrollo de este proyecto, ya sea aportando con una idea, con una palabra de aliento o con el agrado de su presencia.

Un agradecimiento especial a la familia Santillán Haro por brindarme su tiempo y poner a mi disposición la información necesaria para completar este documento.

Sofía Haro Guerra

TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE ILUSTRACIONES.....	i
LISTA DE TABLAS.....	i
LISTA DE ANEXOS.....	ii
LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS.....	ii
RESUMEN EN ESPAÑOL.....	iii
RESUMEN EN INGLÉS.....	iv
RESUMEN EN FRANCÉS.....	v
CAPITULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problema de investigación	3
1.3 Formulación del problema	4
1.4 Justificación.....	4
1.5 Objetivos de la Investigación	6
1.5.1 Objetivo General.....	6
1.5.2 Objetivos Específicos	6
1.6 Metodología de Investigación	6
1.6.1 Método.....	6
1.6.2 Tipo de Estudio	6
1.6.3 Técnicas para la recolección de datos	7
1.6.4 Tratamiento de la información	7
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Definición de Marketing	8
2.2 Marketing Relacional.....	8
2.3 Fidelización	9
2.3.1 Definición	9
2.3.2 Características.....	9
2.3.3 Ventajas	10
2.3.4 Técnicas de fidelización	11
2.3.4.1 Tarjetas de fidelización.....	11
2.3.4.2 Descuentos	11
2.3.4.3 Cupones de beneficios	12
2.3.4.4 Dinero Virtual	12
2.3.4.5 Regalos	12

2.3.4.6	Ventas Cruzadas.....	13
2.3.4.7	Revista de consumidor.....	13
2.3.4.8	Club de clientes	13
2.3.4.9	Call centers	13
2.3.4.10	Comunicaciones personalizadas.....	14
CAPITULO 3: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO		
	15
3.1	Presentación del Supermercado DISCOSAVI	15
3.1.1	<i>Análisis de la Situación Actual</i>	15
3.1.1.1	Historia	15
3.1.1.2	Ubicación	15
3.1.1.3	Recursos Humanos	16
3.1.2	<i>Filosofía empresarial</i>	16
3.1.2.1	Misión.....	16
3.1.2.2	Visión	16
3.1.2.3	Políticas	16
3.1.3	<i>Clientes y proveedores</i>	17
3.1.3.1	Proveedores.....	17
3.1.3.2	Clientes	18
3.1.4	<i>Productos y Servicios</i>	19
3.1.4.1	Productos	19
3.2	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	19
3.2.1	<i>Análisis de la industria</i>	19
3.2.1.1	Antecedentes	19
3.2.1.2	Análisis de la Demanda y la Oferta.....	21
3.2.2	<i>Análisis PEST</i>	22
3.2.2.1	Factores Políticos	22
3.2.2.2	Factores Económicos	24
3.2.2.3	Factores Sociales	26
3.2.2.4	Factores Tecnológicos	28
3.2.3	<i>Nivel de Ventas de la empresa</i>	29
3.2.4	<i>Análisis FODA</i>	30
3.3	Plan de Muestreo	31
3.3.1	<i>Mercado Objetivo</i>	31
3.3.2	<i>Tabulación e interpretación de resultado</i>	32
3.3.2.1	Resultados de la encuesta	32

3.3.2.2	Resultados del Grupo focal.....	47
CAPITULO 4: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA		52
4.1	Descripción del Plan de Fidelización.....	52
4.2	Beneficios del Plan de Fidelización.....	52
4.3	Marketing Mix.....	53
4.3.1	<i>Producto</i>	53
4.3.2	<i>Precio</i>	54
4.3.3	<i>Plaza</i>	54
4.3.4	<i>Promoción</i>	54
4.4	Aspectos técnicos del proyecto.....	55
4.4.1	<i>Recursos humanos</i>	55
4.4.2	<i>Equipamiento</i>	56
4.4.3	<i>Procesos operativos</i>	58
4.4.4	<i>Cronograma del Proyecto</i>	59
CAPITULO 5: EVALUACIÓN FINANCIERA		60
5.1	Inversiones	60
5.2	Financiamiento	61
5.3	Presupuesto de Costos y Gastos	62
5.4	Proyecciones de Ventas	63
5.5	Flujo de Caja	64
5.6	Escenarios	65
5.7	Evaluación Económica del Proyecto	73
CONCLUSIONES.....		75
RECOMENDACIONES.....		76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		77
ANEXOS.....		79

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: El Trébol de la Fidelización	10
Ilustración 2: Productos de DICOSAVI	19
Ilustración 3: Diseño de tarjeta de afiliación DICOSAVI	53
Ilustración 4: Diseño de sobre para tarjeta de afiliación DICOSAVI	54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Principales proveedores de DICOSAVI	17
Tabla 2: Principales clientess de DICOSAVI	18
Tabla 3: Clasificación de los sectores económicos	20
Tabla 4: Nivel del ventas de la empresa	29
Tabla 5: Distribución de la muestra por sexo	33
Tabla 6: Distribución de la muestra por edad	34
Tabla 7: Distribución de la muestra por sector de procedencia	35
Tabla 8: Forma de conocimiento de DICOSAVI	36
Tabla 9: Tiempo de compra en DICOSAVI	37
Tabla 10: Razones que motivan la compra	38
Tabla 11: Productos que se compran con mayor frecuencia	39
Tabla 12: Frecuencia de compra	40
Tabla 13: Percepción del servicio brindado	41
Tabla 14: Stock en relación a la competencia	42
Tabla 15: Aspectos a mejorar	43
Tabla 16: Sustitutos de DICOSAVI	44
Tabla 17: Beneficios que captarían la atención del cliente	45
Tabla 18: Medios de comunicación promocional	46
Tabla 5: Información del grupo focal	47
Tabla 6: Aspectos clave y frases notables del grupo focal	47
Tabla 7: Recursos a utilizarse en el proyecto	55

LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Formato de Encuesta.....	80
Anexo B - Tabla del Amortización Financiamiento por Institución Financiera.....	83
Anexo B - Tabla del Amortización Financiamiento Mixto.....	85

LISTA DE SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

CIA. Ltda.:	Compañía Limitada
CNT:	Compañía Nacional de Telecomunicaciones
Coop.:	Coperativa
CRM:	Customer Relationship Management
ENEMDU:	Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo
ESPOCH:	Escuela Superior Politécnica del Chimborazo
FODA:	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
INEC:	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
IPC:	Índice de Precios al Consumidor
ISO:	International Organization for Standarization
Km:	Kilómetro
m ² :	Metro cuadrado
PEST:	Político Económico Social Tecnológico
PVC:	Policloruro de Vinilo
Pymes:	Pequeñas y medianas empresas
S.A.:	Sociedad Anónima
TPV:	Terminal punto de venta

RESUMEN

La propuesta de creación de un plan de fidelización a ser implementado en el Supermercado DICOSAVI nace del deseo de mantener los clientes que esta empresa tradicional de la ciudad de Riobamba ha atendido a través de los años.

Con la proliferación de sucursales de las principales cadenas de supermercados a nivel nacional hacia las ciudades de menor densidad poblacional se espera cada vez a un público más exigente en busca de mejores precios y mayores beneficios.

Desde un inicio, DICOSAVI ha planteado como su principal estrategia competitiva la minimización de sus márgenes para, de esta forma, poner a disposición del cliente los precios más accesibles entre los supermercados locales y las grandes cadenas presentes en la ciudad. Dado que la diferenciación no puede provenir de una mayor disminución de estos precios el marketing relacional es la alternativa para ofrecer al cliente mayores beneficios.

Tras estudiar los modelos de fidelización existentes y por medio del estudio de mercado se concluyó que la mejor técnica de fidelización a ser aplicada en DICOSAVI es la creación de una tarjeta de afiliado que le permita al cliente acumular puntos que posteriormente podrá canjear por productos de su interés, dentro del establecimiento.

Finalmente, se comprobó la factibilidad económica del plan mediante el planteamiento de tres posibilidades de financiamiento: instituciones financieras, capital propio y mixto; a su vez, en diferentes escenarios: normal, pesimista y optimista. Se pudo observar que en todas las posibilidades de financiamiento, y a su vez en todos los escenarios planteados se podrían obtener beneficios con la implementación del plan de fidelización propuesto en el presente estudio.

PALABRAS CLAVE

Fidelización, Marketing Relacional, Tarjeta de fidelización

ABSTRACT

The proposal to create a loyalty plan to be implemented in the DICOSAVI Supermarket was born from the desire of keeping the customers that this traditional company has served over the years in the city of Riobamba.

With the expansion of the major nationwide supermarket chains arriving to the smaller towns, customers have become increasingly demanding and are always looking for better prices and more benefits.

From the start, DICOSAVI has made an effort to minimize its margins in order to offer the most affordable prices to the public as a strategy to compete with local supermarkets and nationwide supermarket chains which are present in the city. Since differentiation cannot be obtained from a further price reduction, Relationship Marketing is the alternative to give customers greater benefits for the same price.

After studying the existing loyalty models and through market research, it was concluded that the best loyalty technique to be applied in DICOSAVI is the creation of a membership card that entitles the customer to accumulate points that can be subsequently redeemable for products of their interest inside the store.

Finally, the economic feasibility of the plan was proven by posing three possible funding sources: financial institutions, equity and both. At the same time the funding sources were tested in three different settings: normal, pessimistic and optimistic. It was observed that with all funding possibilities, and in all three scenarios profit could be made by implementing the loyalty plan that has been proposed in this study.

KEY WORDS

Loyalty Marketing, Relationship Marketing, Loyalty card

RÉSUMÉ

Le projet de création d'un programme de fidélisation pour être mis en œuvre dans le Supermarché DICOSAVI est né du désir de maintenir les clients que cette entreprise traditionnelle de la ville de Riobamba a servi au fil des ans.

Avec la prolifération des branches de grandes chaînes de supermarchés du pays vers les villes de densité de population inférieure, le public est devenu de plus en plus exigeant et cherche de meilleurs prix et des plus grands bénéfices.

Dès le début, DICOSAVI a employé comme stratégie concurrentielle principale la minimisation de leurs marges, rendant ainsi à la disposition du client les prix les plus abordables d'entre les supermarchés locaux et grandes chaînes présentes dans la ville. Depuis la différenciation ne peut pas être obtenue d'une plus grande réduction des prix, le marketing relationnel est l'alternative pour donner aux clients plus d'avantages au même prix.

Après d'avoir étudié les modèles de fidélisation existants et à travers des études de marché on a conclu que la meilleure technique de loyauté à appliquer à DICOSAVI est la création d'une carte de membre qui donne au client le droit d'accumuler des points échangeables contre des produits de leur intérêt dans le magasin.

Enfin, on a testé la faisabilité économique du plan en posant un trois possibles de financement: d'institutions financières, d'équité et mixtes ; au même temps, dans des contextes: normal, pessimiste et optimiste. On a observé qu'on peut obtenir des profits en mettant en œuvre le plan de fidélisation proposée dans cette étude dans n'importe quelle possibilité de financement, ou quel scénario.

MOTS-CLES

Fidélisation, Marketing relationnel, Carte de fidélité

CAPITULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

Los supermercados nacieron como una forma de aminorar el trabajo del vendedor de abarrotes quien ya no debía intermediar la toma de los productos deseados por el comprador desde el lugar de exhibición hasta sus manos. En el supermercado, cada comprador toma personalmente de las perchas los artículos que requiere y a quien los vende no le queda más que la tarea de cobrar por ellos y reabastecer sus espacios. Es de aquí que proviene el nombre de “autoservicios”. Esta modalidad de compra se popularizó en Norteamérica como una respuesta a la necesidad de facilitar la compra de víveres para el hogar. Se convirtieron en la manera de acceder a todos los grupos de alimentos en un solo lugar, de tal modo que no hacía falta detenerse en tres diferentes establecimientos para adquirir carne, frutas y conservas. ¹

La industria de los supermercados se vio impulsada en nuestra región en las últimas décadas por los cambios en sus factores socioeconómicos, tales como, la rápida urbanización, el incremento en los ingresos de los habitantes y las mejoras en la infraestructura latinoamericana durante las décadas de 1980 y 1990. (Reardon, Timmer, & Berdagué, 2002) Estos cambios en el estilo de vida incentivaron a los consumidores a exigir ciertos estándares de calidad al momento de adquirir sus alimentos. Estos buscan una mayor organización, higiene y facilidad de acceso a los productos además de buena calidad de servicio. En América Latina, hace sólo 15 años los supermercados controlaban del 10 al 20% del sector de la distribución de alimentos; para el año 2006 su control del sector alcanzó del 50 al 60%. (García & Rivera, 2006)

El éxito de los supermercados está ligado a su habilidad de ofrecer precios bajos que los permiten competir con los mercados tradicionales al aire libre y los comercios familiares. (Reardon, Timmer, & Berdagué, 2002) Para lograr penetrar en mercados más pequeños tuvieron que enfatizar su competitividad en cuanto a los precios brindando la percepción de mayor calidad.

El supermercado ha sido considerado un modelo depredador ya que se ha ido generalizando llegando a ejercer hoy en día un monopolio en la distribución

¹ (Bathroom Readers' Institute, 2000)

alimentaria (Revista Vinculando, 2008). Un reporte presentado por Friends of the Earth (La Trobe, 2002) estimaba que el 95% de las ganancias de las cadenas de supermercados eran absorbidas por estas grandes corporaciones y llevadas remotamente, mientras que en promedio, un 50% de las ganancias de los establecimientos locales retornaban a la comunidad, normalmente a través de la adquisición de productos locales, salarios de los trabajadores y dinero gastado en otros negocios. Es precisamente este impacto negativo lo que ha provocado la intervención de los gobiernos alrededor del mundo con el fin de controlar las conductas anticompetitivas que se llevaban a cabo aprovechando el poder de negociación del que gozan estos supermercados y por medio cadenas de servicios y planes de fidelización sujetos a un pago.

El número de supermercados en Ecuador prácticamente se duplicó entre 1998 y 2004.² En Ecuador más del 70% de la clase media y alta compra alimentos en supermercados³, lo que representaba en el año 2004 el 27%⁴ del total de alimentos adquiridos por los ecuatorianos, quienes generalmente destinan el 29% de sus gastos a alimentos y bebidas no alcohólicas⁵. Según Zambrano (2004), el precio es un determinante al momento de elegir el lugar donde se realizan las compras; sin embargo, un importante porcentaje considera la cercanía del establecimiento como la característica principal de compra, por lo que el 16% de los hogares ecuatorianos hacen sus compras en tiendas de barrio.

En la última década, Riobamba, una ciudad que tradicionalmente hacía sus compras en mercados municipales, ferias al aire libre, despensas y comercios locales, ha presenciado la entrada de supermercados con amplia presencia en el territorio nacional como Tía, Akí y más recientemente, Hipermarket, lo que indudablemente ha cambiado las preferencias de una importante proporción de los consumidores. Los mercados son aún muy populares al momento de adquirir productos perecibles pero las facilidades de compra que los supermercados ponen a disposición del cliente influyen significativamente la decisión de compra. La ciudad cuenta además con la presencia de sistemas solidarios de comercialización como el supermercado Camari y supermercados de administración por el grupo familiar como La Ibérica y DICOSAVI.

² Zamora, 2004

³ Latin American Retail Connection, 2012

⁴ Pulso Ecuador

⁵ Pulso Ecuador

La Distribuidora Comercial Santillán Villacís, DICOSAVI, fue fundada hace 30 años por el Sr. Vicente Santillán Villacís, dueño y actual gerente general del establecimiento. Inició su actividad comercial siendo una distribuidora mayorista, con el pasar del tiempo y en vista de las oportunidades adaptó sus operaciones para satisfacer parte de la demanda local de venta al detalle. DICOSAVI incursionó formalmente en la modalidad de supermercado hace cinco años con instalaciones de primera categoría, precios competitivos y la calidad de servicio que los caracterizó desde su inicio.

1.2 Problema de investigación

Con la rápida expansión de las grandes cadenas de supermercados en las principales ciudades del país el próximo paso era, lógicamente, su llegada a las ciudades de menor extensión. Esta llegada afectó, sin duda a los pequeños comercios que una vez lideraron el mercado local, los cuales se vieron indefensos al intentar mantener precios competitivos ante el inmenso poder de negociación que poseen estos monstruos de la venta al detalle. La migración de los clientes hacia estos nuevos locales mostró la facilidad con la que estos pueden sustituir a un establecimiento tradicional por uno más organizado y moderno, en función de sus precios, calidad de servicio y otros beneficios asociados a las grandes marcas.

El 29 de septiembre de 2011 la Asamblea Nacional, en su afán de promover y propiciar la libre competencia, aprobó la Ley Orgánica de Regulación y control del Poder del Mercado, la llamada Ley Antimonopolio, la cual busca impedir que existan abusos de mercado y conductas anticompetitivas tales como la reducción de precios hasta niveles por debajo del promedio o las ventas y beneficios condicionados por la adquisición de tarjetas de afiliación a cambio de dinero. Esta decisión del Gobierno Nacional, beneficia sin duda a las Pymes, como DICOSAVI, puesto que brinda cierto sentido de igualdad al pequeño y mediano empresario que sabe que el consumidor, en la actualidad, goza de la libertad de elegir el supermercado de su preferencia sin ser influenciado por los pagos previamente realizados que lo ligaban, por largos periodos, a realizar sus compras en determinado establecimiento.

DICOSAVI nació como una distribuidora comercial mayorista y al ver la oportunidad de participar en las ventas al detalle adaptó, al andar, su modalidad de negocio para llegar a este público, lo que le permitió crecer y constituirse como uno de los comercios más importantes de la ciudad de Riobamba. Sin embargo, la falta de previsión con respecto de la entrada de competidores y el no poseer una estructura organizacional adecuada y una planificación estratégica constituida, dio cabida a debilidades que permitieron que los nuevos competidores -los cuales disponían de amplia experiencia y planificación- ingresen al mercado y adquieran una cuota del mismo.

No tomar las medidas preventivas que fortalezcan los lazos de DICOSAVI con sus clientes podría provocar una reducción en sus ventas, lo que podría llevarlo a una pérdida de rentabilidad y en el peor de los casos la salida del mercado. Se considera que un plan de fidelización sería una solución adecuada para ser aplicada como medida preventiva en el supermercado DICOSAVI para procurar la lealtad de su clientela y atraer nuevos compradores. Este plan lograría la preferencia de los clientes por medio del acceso a beneficios especiales.

1.3 Formulación del problema

¿Qué incidencia tendría la aplicación de un plan de fidelización en la economía del supermercado DICOSAVI?

1.4 Justificación

La motivación de esta investigación es la de generar un plan de fidelización que, por medio de su aplicación, permita a DICOSAVI consolidar la lealtad de sus clientes y generar un crecimiento sostenido. La fidelización es una manera de diferenciación con la que se puede lograr ser preferidos sobre la competencia. Asimismo, la generación de un plan de fidelización con características flexibles y de bajo costo podría ser aplicado a otras pymes que se encuentran en la misma situación.

Tal como expresa Reichheld, “crear valor para los clientes es la fundación de todo sistema de negocios. Crear valor para los clientes edifica lealtad y la lealtad,

a su vez, genera crecimiento, ganancias y más valor.”⁶ (Reichheld & Teal, 1996) Percibir más valor al mismo costo proporciona satisfacción al cliente. Del mismo modo, obtener beneficios especiales a cambio de lealtad motiva la elección de este establecimiento al momento de la decisión de compra. En concordancia con Reichheld, Chiesa De Negri (2009) argumenta que con la fidelización se trabaja para que el cliente perciba más valor sin necesariamente incrementar los costos para que su sensibilización al precio sea inferior.

Para Juan Carlos Alcaide (2010) la lógica de la fidelización es muy sencilla, una empresa que es capaz de retener a sus clientes durante más tiempo usualmente genera más dinero de cada uno de ellos con un menor coste que aquellas empresas que deben dedicar ingentes cantidades de dinero a captar nuevos clientes.

Pedro Reinares (2009), considera al menosprecio de la pérdida de un cliente como uno de los “Cien errores del CRM”⁷. Explica que las grandes marcas suelen caer en este error; sin embargo, los mecanismos de retención son igual de importantes que aquellos de captación. Indica que, hoy la pérdida de clientes no se ocasiona por las acciones de la competencia, se debe a las deficiencias propias de la empresa.

Considerando la existencia de competidores directos y la amenaza que representa la potencial entrada de un fuerte competidor en el corto plazo, se piensa indispensable considerar una estrategia de retención de clientes. La aplicación de un plan de fidelización en el Supermercado DICOSAVI le permitiría fortalecer los vínculos con sus clientes asiduos y mejorarlos con los eventuales.

Lograr la implementación de un plan de fidelización beneficiaría a ambos, el Supermercado DICOSAVI y sus clientes. El establecimiento se beneficiaría de un posible incremento en sus ventas y de la preferencia del cliente sobre otros establecimientos de la misma categoría. El cliente, por su parte, recibiría una serie de beneficios exclusivos en recompensa por su fidelidad.

⁶ Traducción por la autora

⁷ Customer Relationship Management

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo General

Lograr el diseño apropiado de un plan de fidelización aplicable al supermercado DICOSAVI, como método de captación y conservación de clientes.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Conocer la situación actual del supermercado DICOSAVI y su posicionamiento en el mercado.
- Determinar las características del modelo de plan de fidelización aplicable al supermercado DICOSAVI conforme con el perfil sus clientes.
- Establecer la factibilidad económica de la propuesta a través de indicadores financieros de rentabilidad.

1.6 Metodología de Investigación

1.6.1 Método

Para la presente investigación se empleará el método deductivo puesto que se partirá de conceptos y normas generales sobre el marketing relacional, las cuales serán examinadas con el enfoque adecuado para llegar a conclusiones particulares sobre el plan de fidelización idóneo a ser aplicado en el supermercado DICOSAVI, objeto de este estudio.

1.6.2 Tipo de Estudio

El estudio será descriptivo ya que se considerarán las características de las diversas variables que contribuyen al problema de la falta de lealtad de los clientes y a problemas similares mediante la exploración de situaciones de la vida real, basándonos en la hipótesis de que un plan de fidelización lograría solucionar el antes mencionado problema.

1.6.3 Técnicas para la recolección de datos

Para obtener la información sobre los gustos y preferencias de los clientes del supermercado DICOSAVI se recurrirá a la técnica de la encuesta.

Se utilizarán fuentes secundarias públicas y privadas para la recolección de otros datos socioeconómicos y específicos de la empresa.

Por otra parte, se llevará a cabo un grupo focal para examinar las principales opiniones respecto a la calidad de servicio tanto de DICOSAVI como de la competencia para determinar factores positivos y negativos que deben ser considerados al momento de implementar las estrategias de fidelización.

1.6.4 Tratamiento de la información

La información será obtenida mediante la técnica de la encuesta y grupos focales con la colaboración de los clientes del supermercado DICOSAVI quienes deberán responder al cuestionario estructurado que se elaborará para este estudio.

Los datos obtenidos serán tabulados y analizados para ser presentados como parte de este documento.

Los datos recabados de fuentes secundarias públicas y de estudios previos relacionados serán citados apropiadamente.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de Marketing

Existen numerosas definiciones de Marketing pero muchas de ellas coinciden al expresar que el Marketing es el proceso mediante el cual una empresa satisface las necesidades de sus clientes y al mismo tiempo obtiene un beneficio propio a través de la satisfacción proporcionada. No se trata simplemente de lograr una venta sino de comprender las necesidades de los consumidores para lograr una satisfacción prolongada y duradera por medio de la creación de valor para ambos, el vendedor y el cliente.

Para Kotler (2003), considerado el padre del marketing moderno, y Armstrong, la definición más sencilla de marketing es la siguiente: “Marketing es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad. La meta doble del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar y aumentar los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción.”

2.2 Marketing Relacional

El marketing relacional busca obtener un conocimiento profundo acerca de las necesidades de los clientes para lograr proporcionarle una mayor satisfacción que lo lleve a aumentar su volumen de compra al largo plazo. (Burgos, 2007) Para Chiesa de Negri (2009) esto se logra dándole al cliente más de lo que espera recibir por el precio que ha pagado.

Burgos (2007) explica que el marketing relacional, a diferencia del marketing tradicional que está orientado principalmente a la captación de clientes, es un proceso en que se identifican los clientes potenciales con los que se establece una relación que se busca mantener y desarrollar para obtener su fidelidad y convertirlos complacidos predicadores de nuestro servicio o producto. Esa fidelidad es el indicador de gestión del marketing relacional.

2.3 Fidelización

2.3.1 Definición

El marketing define a la fidelización como todos los esfuerzos de una empresa por entablar, conservar y fortalecer la relación con sus clientes.

2.3.2 Características

G. Olamendi (2012) explica que el alma de la fidelización es convertir a los compradores en clientes, a los clientes en fieles y a los fieles en prescriptores; es decir, predicadores del buen servicio o producto que reciben en nuestra compañía.

La fidelidad se sustenta en una cultura empresarial orientada al cliente y en la lealtad de los empleados quienes están comprometidos con esta cultura. Un empleado comprometido con la organización brindará una mejor calidad de servicio incrementando las probabilidades de satisfacción del cliente. Un cliente satisfecho se convertirá en un cliente fiel.

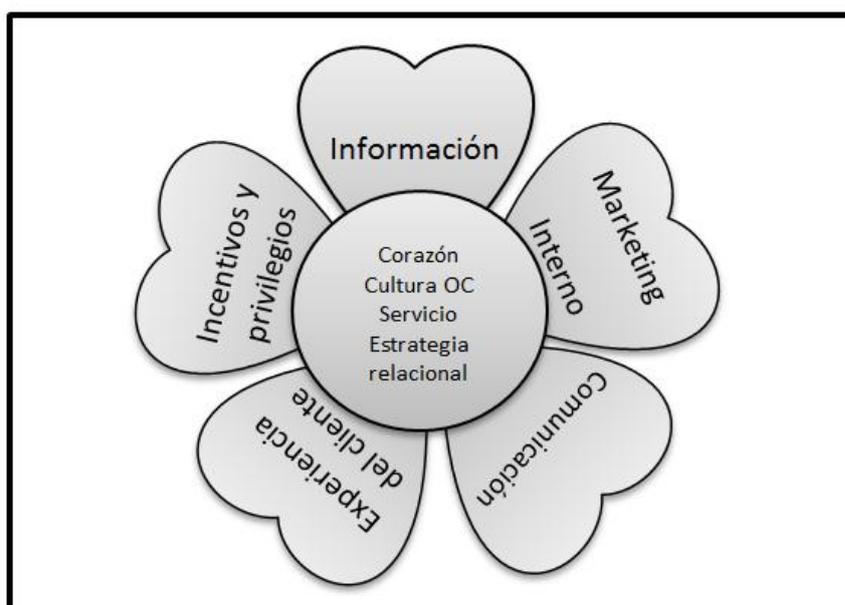
Alcaide (2010) nos presenta el trébol de la fidelización (Ilustración 1) pues considera que la fidelización no sucede por casualidad, por lo tanto, es necesario llevar a cabo una serie de acciones para obtener su fidelidad.

Un personal comprometido es vital para proporcionar un servicio de calidad y el marketing interno es la forma de alcanzar el nivel de compromiso que hace falta para una participación proactiva de los empleados por lo que es otra de las acciones a realizarse.

La comunicación debe ser personalizada pues no se intenta conquistar al cliente sino más bien incentivarlo a que visite el establecimiento con mayor frecuencia.

La experiencia del cliente es crucial ya que con todos los pasos anteriores se crea una expectativa que debe cumplirse cuando finalmente el cliente esté en contacto directo con la empresa. Esta experiencia debe ser memorable y digna de ser compartida por el cliente con quienes le rodean.

Ilustración 1: El Trébol de la Fidelización



Fuente: Alcaide, J.C. (2010) *Fidelización de Clientes*

Elaboración: Autora

Finalmente, los incentivos y privilegios son la recompensa que recibe el cliente por su fidelidad. De esta manera el cliente se sentirá parte de la organización al participar de los beneficios generados por la asistencia asidua al establecimiento.

2.3.3 Ventajas

Las ventajas de la fidelización benefician tanto a la organización como al cliente. Burgos (2007) menciona las principales ventajas que se detallan a continuación.

Para la organización, el proceso de venta se agilita y se incrementa puesto que el cliente tiene mayor predisposición por realizar compras en el establecimiento. Está dispuesto a incrementar su volumen de compra y a elegir la empresa una mayor cantidad de veces. De manera similar, su sensibilidad al precio es menor ya que un cliente satisfecho está más presto a pagar una cifra mayor a cambio de esa satisfacción. Por otra parte, los costos de promoción se ven reducidos puesto que resulta más fácil venderle un producto a un cliente fiel que a un cliente nuevo.

Asimismo, los clientes fieles se convierten en prescriptores, es decir, hablan bien del producto o servicio recibido con terceros.

Otra ventaja es que gracias al marketing interno se logra una menor rotación de empleados pues estos sienten mayor conformidad con sus empleos y mayor participación en las acciones que la organización emprende.

Para el cliente, las ventajas incluyen una menor percepción de riesgo ya que se sienten familiarizados con el vendedor, la recepción de un servicio personalizado, reducen los costos en que incurrirían al cambiar de establecimiento y además reciben los beneficios propios del plan de fidelización por el sólo hecho de preferir a la organización.

2.3.4 *Técnicas de fidelización*⁸

2.3.4.1 Tarjetas de fidelización

La tarjeta de fidelización podría considerarse en la actualidad la técnica de fidelización más popular en el medio. Consiste en una tarjeta, parecida a una tarjeta de crédito común, que se obtiene al proporcionar los datos personales al local. Esta tarjeta no tiene costo alguno. El cliente, titular de la tarjeta, la presenta al momento de realizar el pago por sus compras y así éste acumula puntos canjeables por premios o productos del mismo establecimiento.

Esta técnica resulta también beneficiosa para la empresa puesto que logra conocer los gustos y preferencias del consumidor por medio de la información que recopila y así resulta más fácil satisfacer sus demandas. Es necesaria la programación del sistema de cajas para el reconocimiento de la tarjeta y la contabilización de los puntos.

2.3.4.2 Descuentos

Los descuentos consisten en una reducción temporal del precio de venta de un producto para promover su compra y aumentar la afluencia de compradores en el establecimiento en un determinado momento. Su comunicación debe ser muy

⁸ (Consultec, S.L., 2004)

clara de manera que el comprador comprenda que se trata de un beneficio por tiempo limitado y no tome el retorno al precio normal como un aumento en el precio.

2.3.4.3 Cupones de beneficios

Estos cupones pueden ser impresos por el mismo establecimiento proporcionando descuentos en futuras compras al presentar el mismo o pueden ser obtenidos de otros medios impresos con referencia al local e incluso pueden ser impresos por el cliente a través de medios electrónicos.

Es conveniente para la empresa pues mucha gente se siente atraída a ingresar al establecimiento con el objetivo de usar el cupón. Además, su costo es menor que el de otras técnicas.

2.3.4.4 Dinero Virtual

Es una técnica de fidelización en línea mediante la cual el usuario obtiene dinero virtual en recompensa por su visita o compras electrónicas. Con la acumulación de dinero virtual el cliente luego puede adquirir más productos.

Nuevamente, la recompensa del dinero virtual motiva al comprador a volver al sitio y la empresa se beneficia de la información proporcionada por el cliente.

2.3.4.5 Regalos

Los regalos pueden entregarse ocasionalmente al realizar la compra de un producto o un conjunto de productos específicos o al alcanzar un monto de compras mínimo. Pueden también entregarse por motivos especiales de celebración de la empresa.

Esta clase de incentivos es muy popular entre los consumidores pues es tangible e inmediato. La empresa puede promover su marca o las marcas participantes en el regalo que se entrega.

2.3.4.6 *Ventas Cruzadas*

Las ventas cruzadas consisten en ofrecer al comprador una serie de productos complementarios a su compra. El cliente adquirirá los productos si los encuentra útiles o necesarios y así su monto de compra ascenderá.

Esta técnica pone nuevos productos al conocimiento del cliente y crea necesidades. Sin embargo, el cliente puede sentirse comprometido de una manera incómoda.

2.3.4.7 *Revista de consumidor*

Las revistas de consumidor portan información acerca de la empresa, sus productos y usos útiles de los mismos. Son entregadas al cliente periódicamente de manera gratuita. Su distribución “aborda la fidelización desde un punto de vista no comercial”⁹ y ayuda posicionar la empresa en la mente del consumidor. Su costo puede resultar alto por lo que resulta conveniente sólo si el tamaño de la empresa justifica su publicación.

2.3.4.8 *Club de clientes*

Los clubes de clientes reúnen a personas con características en común para recibir beneficios especialmente atractivos para su condición, tales como: cupones de ahorro, revistas especializadas gratuitas, parqueo preferencial, entre otros.

Los clubes hacen que el cliente sienta que la empresa se preocupa especialmente por ellos y brindan un sentido de pertenencia que los convierte en fieles. La empresa, por su parte, llega a conocer al cliente con más profundidad y es capaz de ofrecerle ventas cruzadas más atractivas.

2.3.4.9 *Call centers*

Consiste en poner a disposición del cliente una línea de atención telefónica mediante la cual quien realiza la llamada puede exponer sus inquietudes y

⁹ (Consultec, S.L., 2004)

sugerencias sobre el producto además de resolver cualquier inconveniente que haya tenido con el mismo.

2.3.4.10 Comunicaciones personalizadas

Son enviadas a clientes específicos conteniendo información del interés exclusivo de los mismos. Requiere un alto conocimiento de las preferencias del cliente y una cantidad de tiempo invertido en la personalización del comunicado.

CAPITULO 3: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

3.1 Presentación del Supermercado DISCOSAVI

3.1.1 Análisis de la Situación Actual

3.1.1.1 Historia

La Distribuidora Comercial Santillán Villacís (DICOSAVI) da inicio a sus actividades comerciales, como distribuidora mayorista y abacería el 8 de marzo de 1982 en el local esquinero que se alquilaba en las calles Guayaquil y Espejo de la ciudad de Riobamba. Desde su fundación y hasta el día de hoy, la administración y dedicada atención ha estado en manos del dueño y actual Gerente General, el Sr. Vicente Santillán Villacís apoyado incansablemente por su familia. A través de los años, esta empresa familiar fue convirtiéndose en un local tradicional y se ganó la predilección de una gran proporción de los ciudadanos riobambeños.

En la actualidad, DICOSAVI desarrolla sus actividades en su local propio que esta vez cuenta con una sección mayorista, la cual fue inaugurada en el año 2006; y un supermercado, en el establecimiento contiguo, también de propiedad de DICOSAVI, que fue inaugurado solamente un año más tarde.

3.1.1.2 Ubicación

El inmueble de propiedad de DICOSAVI se encuentra ubicado en la provincia de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba, en la dirección Guayaquil 21-24 y 5 de Junio. Tan sólo a una cuadra de su antigua ubicación. Cuenta con 670 m² de terreno y aproximadamente 2000 m² de construcción vertical.

Consta de un edificio de tres plantas. A un costado de dicho edificio, operan las ventas al por mayor y el departamento de atención al cliente en cuya parte trasera se encuentran tres pisos de bodegas. Del otro costado, en la planta baja y primer piso, funciona el supermercado para ventas al detalle. Siendo el segundo piso dedicado a la administración.

3.1.1.3 *Recursos Humanos*

DICOSAVI cuenta, en total, con 41 empleados. Doce en la sección mayorista. Diecinueve en el supermercado, de los cuales, tres trabajan a medio tiempo. Y diez administrativos, de los cuales, uno trabaja a medio tiempo.

3.1.2 *Filosofía empresarial*

3.1.2.1 *Misión*

“DICOSAVI es una empresa comercializadora de productos de Consumo Masivo, cuyo propósito es satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo variedad en sus productos de la mejor calidad y a los mejores precios del mercado con excelencia en el servicio y especialmente con la actitud de nuestra gente orientada a crear un ambiente familiar y agradable a todos los habitantes de la ciudad de Riobamba, así como a las personas que la visiten.”

3.1.2.2 *Visión*

“Ser una de las cadenas de supermercados más importantes de la ciudad de Riobamba, buscando siempre la satisfacción total de nuestros clientes con respeto y responsabilidad, a través de un servicio eficiente con personal motivado y capacitado para ofrecer una atención excepcional.”

3.1.2.3 *Políticas*

- El personal a ser seleccionado deberá al menos tener estudios secundarios.
- El personal al inicio de cada jornada laboral y después del horario del almuerzo deberá entregar su teléfono celular.
- La atención y servicio al cliente serán acciones de alta prioridad.

- Se deberá poseer un amplio stock de productos, tanto en bodega como en el supermercado, para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Antes de comprar se revisará los precios, calidad, cantidad de mercadería y tiempo de entrega.
- El ingreso y salida de mercadería debe ser registrado en el sistema informático que brinde información del stock en tiempo real.
- Antes de comprar, se verificará la cantidad de mercadería que tiene las bodegas en existencia.
- Todo ingreso de mercadería debe contar con una orden de compra y su respectiva factura dentro de los plazos establecidos.
- Cada 6 meses se realizará el inventario de la mercadería, con su respectivo informe en donde debe incluirse las novedades encontradas.

3.1.3 *Clientes y proveedores*

3.1.3.1 *Proveedores*

Tabla 1: Principales proveedores de DICOSAVI

PRINCIPALES PROVEEDORES
• Baldore CIA. Ltda.
• Cohervi S.A. (como rosado o favorita)
• Comercial Importadora Continental CIA. Ltda.
• Compañía Azucarera Valdez S.A.
• Confiteca S.A.
• Devis Corp S.A.
• Diproconsumo S.A.
• Distribuidora Colombiana del Ecuador S.A.
• Distribuidora de Productos Milagro S.A.
• Distribuidora Dispacif S.A.
• Distribuidora Panamericana de Licores S.A.
• EBC. Ecuador Bottling Company S.A.
• Econofarm S.A.
• Ecuatoriana de Productos Químicos S.A.
• Fábrica Juris CIA. Ltda.
• Farmaenlace CIA. Ltda.

• Industria Arrocería Portilla S.A.
• Industria Conservera del Guayas S.A.
• Industria de Alimentos La Europea S.A.
• Industria de Caramelos Pérez Bermeo CIA. Ltda.
• Invedelca S.A.
• La Fabril S.A.
• Laboratorios René Chardon del Ecuador CIA. Ltda.
• Las Fragancias CIA. Ltda.
• Levapan del Ecuador S.A.
• Molino Electro Moderno S.A.
• Nestlé Ecuador S.A.
• Oriental Industrial Alimenticia CIA. Ltda.
• Paco Comercial e Industrial
• Prodiceral S.A.
• Productos Minerva CIA. Ltda
• Proesa S.A.
• Proloceki S.A.
• Pydaco CIA. Ltda
• Quifatex S.A.
• Real Vegetales S.A.
• Serrasa S.A.

Fuente: "DICOSAVI"
Elaboración: Autora

3.1.3.2 Clientes

Tabla 2: Principales clientes de DICOSAVI

CLIENTES	CLIENTES INSTITUCIONALES
María Luisa Delgado	Coop. Riobamba Ltda.
Mercedes Puente	Municipio de Riobamba
Francisco Arévalo	Comisariato del Calzado
Juan Pinguil	Sindicato de Obreros de ESPOCH
Carmen Guillen	Colegio Pensionado Olivo
Guadalupe Rodríguez	

Fuente: "DICOSAVI"
Elaboración: Autora

3.1.4 *Productos y Servicios*

3.1.4.1 *Productos*

DICOSAVI tiene a disposición de sus clientes los siguientes grupos de productos:

Ilustración 2: Productos de DICOSAVI

Bebidas	Frutas y Verduras	Licores	Golosinas	Lácteos
Harinas	Cereales	Mantecas	Pastas	Repostería
Conservas	Enlatados	Para Mascotas	Congelados	Embutidos
Plásticos	Plásticos Desechables	Limpieza del Hogar	Higiene	Aseo Personal
Belleza	Cristalería	Bisutería	Droguería	Regalos

Fuente: "DICOSAVI"
Elaboración: Autora

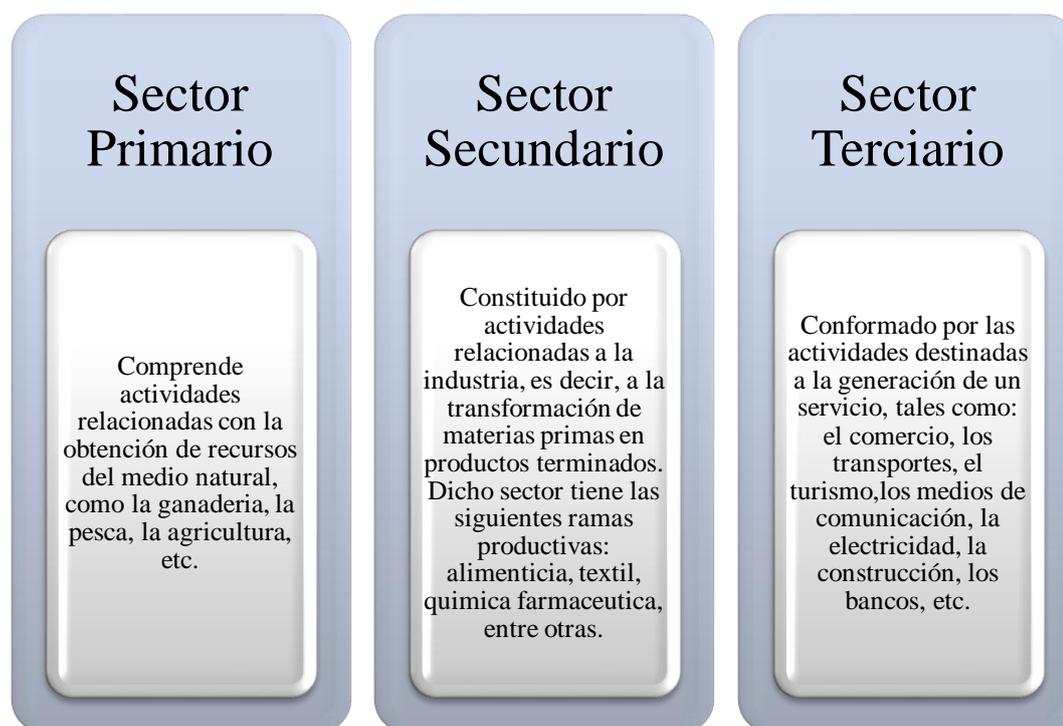
3.2 **Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas**

3.2.1 *Análisis de la industria*

3.2.1.1 *Antecedentes*

La economía en el Ecuador está compuesta por tres grandes sectores, los mismos que se clasifican de acuerdo a la naturaleza de la actividad empresarial, tal como se detalla a continuación:

Tabla 3: Clasificación de los sectores económicos



Fuente: Slideshare¹⁰

Elaboración: Autora

Como se puede visualizar en la tabla anterior, dentro del sector terciario se encuentra algunos sub-sectores, entre ellos el de actividades de servicio de comercio, ya sea al por mayor o menor, el cual básicamente consiste en la compra de diversos bienes o productos a los proveedores o fabricantes de los mismos para posteriormente venderlos a los clientes a un precio superior al costo, con el objetivo de generar una ganancia; un ejemplo claro y de mayor notoriedad es el caso de los supermercados.

El INEC cataloga al comercio como el motor de desarrollo del país, ya que según los resultados obtenidos en el último censo que fue realizado en el año 2010, donde se analizaron algunos sectores, como: manufactura, construcción, comercio, transporte, intermediación financiera, servicios inmobiliarios, entre otros; se encontró que la economía ecuatoriana es muy concentrada, ya que en el país existen 511.130 establecimientos económicos, cuyo personal ocupado suma 2'059.504 personas (56,2%, hombres y 43,8%, mujeres).

¹⁰ Slideshare (2010). Sectores de la Producción. Naturaleza de la actividad empresarial. Sectores Primario, secundario y terciario.

El comercio al por mayor y menor es la principal actividad económica, hecho que se refleja claramente en que la mayoría de personas se dedican al comercio y la prestación de servicios a través de tiendas, supermercados, minimarkets, bazares, papelerías, ventas por catálogo, consultorías, locales de ropa, entre otros, registrando para aquello 269.751 establecimientos en el país, de los cuales el comercio al por menor ocupa el 75% y el comercio al por mayor el 25%. También, es importante recalcar que el 48,1% de establecimientos que operan en la economía se levantaron en los últimos cuatro años y generalmente pertenecen a personas naturales.¹¹

3.2.1.2 Análisis de la Demanda y la Oferta

La expansión de las cadenas de supermercados a nivel nacional constituye un beneficio para el comprador ya que éste siempre puede encontrar un establecimiento en la proximidad de su hogar para realizar sus compras. Sin embargo, la gran disponibilidad de oferta hace que la demanda actúe con mayor volatilidad e infidelidad, debido a que el comprador elegirá el supermercado que con la ubicación más conveniente, sin detenerse a emitir juicios de valor sobre la calidad de servicio de los diferentes locales puesto que todos ofrecerán una selección similar de productos.

Por el lado de la oferta, los supermercados que se encuentran posicionados a nivel nacional son los pertenecientes a la Corporación El Rosado, Tía y Corporación La Favorita; este último se encuentra próximo a abrir un nuevo local en la ciudad de Riobamba. Cabe recalcar, que es bueno siempre vigilar y analizar a la competencia no sólo para imitarla sino también para mejorarla, sobre todo si esta se encuentra posicionada en el país. Tomando como ejemplo el éxito de la Corporación La Favorita se basa en una larga trayectoria que requirió esfuerzo económico y una visión acertada, que unidos a un plan de perfeccionamiento sistemático dio como resultado calidad total de servicio.

En base a este ejemplo, en “DICOSAVI” se requiere aumentar la eficiencia, mejorando los procesos operativos y logísticos. Para ello, es de suma importancia

¹¹ Cámara de Comercio de Guayaquil. Boletín Económico. Censo Económico 2010: El comercio es el motor de desarrollo de Guayaquil

la adopción de nuevas tecnologías y prácticas, la realización de inversiones en equipamiento, capital humano, coordinación y organización.

3.2.2 *Análisis PEST*

El análisis PEST estudia los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan la industria en la cual se desenvuelve la empresa.

3.2.2.1 *Factores Políticos*

Dentro de los factores políticos se analizará la ley de regulación y control del mercado (Ley Antimonopolio) y la Ley de Defensa del Consumidor.

a) Ley de Regulación y Control del Mercado¹²

Mediante esta ley que fue aprobada en el Parlamento con 67 votos quedó abolido cualquier cobro que las casas comerciales hacían a sus clientes por entregar las tarjetas de afiliación o de descuento. Luego de ser conocida la medida las tiendas comerciales empezaron a entregar las tarjetas de forma gratuita con la presentación de la cedula de identidad.

La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado también conocida como Ley Antimonopolio tiene como objetivo evitar la concentración de poder. Se considera un abuso de poder cobrar por entregar la tarjeta a los clientes para que éstos puedan acceder a descuentos dentro de sus almacenes pero si la entrega es gratuita se puede mantener la emisión de las mismas. Las grandes cadenas del país, Corporación La Favorita y El Rosado entregan a sus clientes las tarjetas sin costo alguno desde octubre del 2011, buscando fidelidad por parte de ellos.

Se pretende controlar el abuso a los clientes mediante la ley en la que se establecen 21 prácticas prohibidas para las empresas. Entre ellas, la fijación de precios de manera concertada, restringir las fuentes de abastecimiento, repartirse el mercado por zonas geográficas, aplicar mecanismos de boicot.

¹² (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011)

b) Ley de Defensa del Consumidor¹³

La ley de defensa del consumidor persigue regular las relaciones entre los proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y procurando la equidad y seguridad jurídica en las relaciones entre las partes. Esta ley busca salvaguardar los derechos de los consumidores sancionando a los comerciantes que vendan productos caducados o genéticamente manipulados. Las sanciones para los infractores pueden ser multas de \$100 hasta \$1000 y en casos especiales puede llegar hasta los \$5.000, pero también se estipulan penas que pueden ser de hasta 2 años de cárcel dependiendo de la infracción. De acuerdo al grado de la infracción se procederá con la clausura temporal o definitiva del establecimiento.

Esta ley contiene las Responsabilidades y Obligaciones del Proveedor cuyos artículos 17, 18 y 19 se citan a continuación:

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

Art. 19.- Indicación del Precio.- Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan o los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente.

El valor final deberá indicarse de un modo claramente visible que permita al consumidor, de manera efectiva, el ejercicio de su derecho a elección, antes de formalizar el acto de consumo. El valor final se establecerá y su monto se difundirá en moneda de curso legal.

Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios, 2010

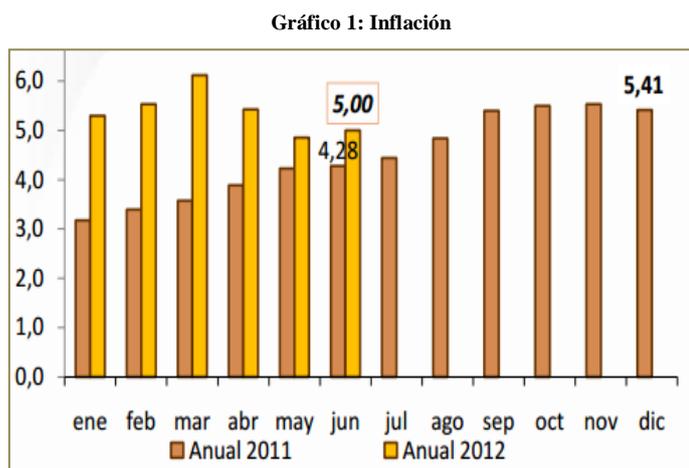
¹³ (Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios, 2010)

3.2.2.2 Factores Económicos

Los factores económicos que inciden en las actividades que se desarrollan dentro de la industria de los supermercados son la inflación, el riesgo país y el IPC.

a) Inflación

La inflación al 30 de junio del 2012 se colocó en 5.00% lo que sugiere ha habido un leve incremento en los precios si se compara con el índice registrado en el mes de mayo cuando se situó en 4.85%. Para calcular la inflación se miden los precios de los artículos que se consideran para el cálculo de la canasta básica de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos. Un incremento en la inflación es perjudicial para las empresas que se dedican a la venta de productos por cuanto la capacidad adquisitiva de los consumidores estará disminuida. Con los mismos ingresos estarán en posibilidad de adquirir un menor número de bienes y servicios.



Fuente: Banco Central del Ecuador

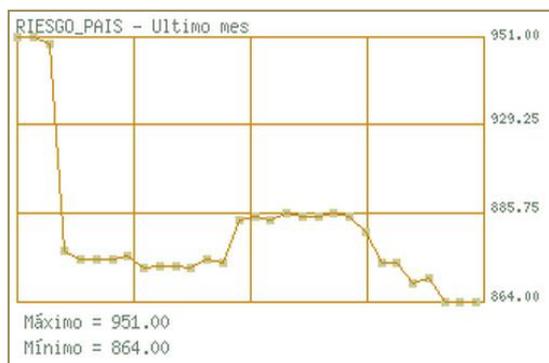
Elaboración: Banco Central del Ecuador

b) Riesgo País

El Riesgo País es un índice que mide mediante una escala de calificación de indicadores la situación en que se encuentra un país en un año determinado. En Ecuador el Riesgo País ha descendido, al 2 de junio del presente año registró un índice de 951.00 y al 11 de julio del 2012 se situó en 864.00. La tendencia de este

índice en el último mes ha sido a la baja disminuyendo en 87 puntos. Actualmente la situación se presenta estable para los negocios que se encuentran establecidos en el país lo que resulta alentador en caso de requerir inyección de capital por parte de inversionistas.

Gráfico 2: Riesgo País



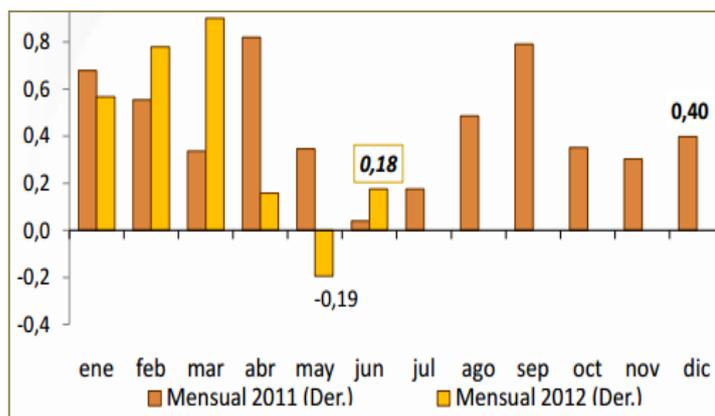
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador

c) Índice de Precios al Consumidor

El índice de Precios al Consumidor es un índice en el que se valoran los precios de algunos productos que conforman la canasta básica, el objetivo es medir la evolución de los precios de los bienes y servicios representativos de los gastos de consumo de los hogares de una región. El IPC en el mes de junio del 2012 se ubicó en 139,24 lo cual representa una variación mensual de 0,18%, el mes anterior fue de -0,19% y en junio del 2011 se ubicó en 0,04%. El IPC ayudaría a que los empresarios puedan proyectar sus ventas de acuerdo si hay un aumento o disminución de este índice; mientras mayores sean los precios menores serán las ventas de los productos.

Gráfico 3: Índice de Precios al Consumidor



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador

3.2.2.3 Factores Sociales

Riobamba, capital de la Provincia de Chimborazo es conocida como “Sultana de los Andes” por su historia y belleza. Está ubicada en el centro del Ecuador, en la cordillera de Los Andes a 2 754 m sobre el nivel del mar. Según datos publicados por el INEC referentes al Censo de Población y Vivienda del 2010 la ciudad de Riobamba cuenta con 225 741 habitantes en una superficie de 1 150,2 Km².

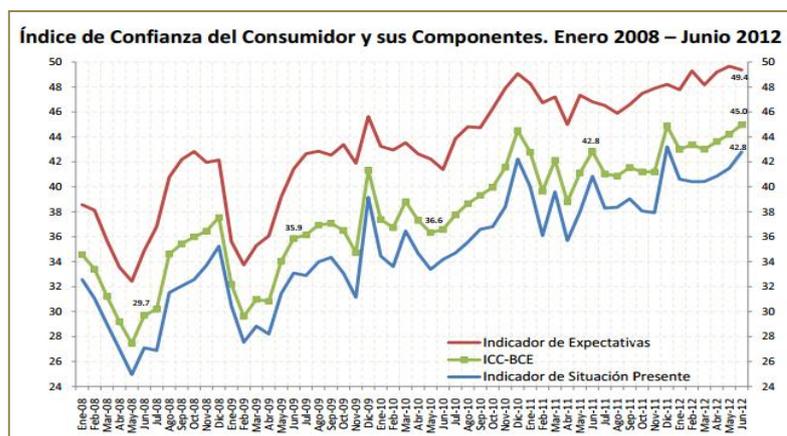
La economía se basa en la producción agrícola, por lo que se realizan ferias los fines de semana para el expendio de estos productos en los mercados: La Merced, La Condamine, San Alfonso, Mayorista, Santa Rosa, San Francisco, entre otros. También se establecen Ferias Ciudadanas como la de “MACAJI” y “24 de Mayo” en donde se venden productos para la alimentación ciudadana directamente de los productores al consumidor que busca buenos precios y alimentos sanos y nutritivos. También están presentes varias industrias como la de cerámica, cemento, lácteos, madereras, molineras, ensamblaje de computadoras, turismo, fabricación de tubería, techos, entre otras.

a) Índice de Confianza del Consumidor

Es un indicador económico que mide el grado de optimismo que los ciudadanos sienten sobre el estado general de la economía y su situación financiera personal. Se lo calcula mediante la Encuesta Nacional de Empleo,

Desempleo y Subempleo (ENEMDU) que realiza el INEC mensualmente en 3.800 hogares de las cinco principales ciudades del país: Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato y Machala. Tiene dos componentes el índice de situación presente y el índice de expectativas futuras. En junio del 2012 se situó en 45 puntos lo que representa un incremento de 0.8 con respecto al mes anterior. Si se compara con el índice registrado en junio del 2011 se observa un incremento de 2.2 puntos; de 8.4 puntos comparado con junio del 2010 y de 9.1 puntos comparado a junio del 2009. Para los empresarios un Índice de Confianza del Consumidor al alza es favorable por cuanto tendrán mayor interés en adquirir bienes o servicios ya que su percepción es positiva frente a la economía local.

Gráfico 4: Índice de Confianza del Consumidor



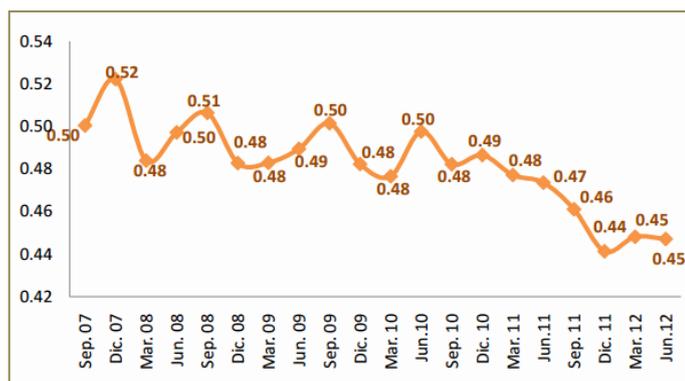
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador

b) Desigualdad del Ingreso

Por medio del coeficiente de Gini se mide la desigualdad en la distribución de los ingresos de la economía de un país. En Ecuador se lo calcula usando el ingreso per cápita que se obtiene de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) que desarrolla el INEC. En el área urbana del país este coeficiente se ubicó en 0,45 en el mes de junio del presente año lo que significa una disminución si se lo compara con el índice registrado en junio del 2011 (0,47). El resultado del análisis es alentador por cuanto significa que la brecha de desigualdad en el ingreso de la población ha disminuido y que las personas en general gozan de mayores ingresos para adquirir los bienes y servicios necesarios para satisfacer sus necesidades.

Gráfico 5: Coeficiente de Gini a nivel urbano



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador

3.2.2.4 Factores Tecnológicos

A la par de las principales ciudades del País, Riobamba ha evolucionado en la conexión a internet, existiendo en la ciudad varios proveedores locales como: Fastnet, CNT y Ecuanel, quienes han llevado a la ciudad a poseer una cobertura total ayudando con la expansión de enlaces Wi-Fi y demás servicios inalámbricos. A esto se suma la producción de diversos directorios y empresas de la ciudad y provincia.

Según datos proporcionados por el INEC en el Censo de Población y Vivienda del 2010 el 26,7% de los habitantes de la provincia de Chimborazo usan internet. Esta herramienta es usada por la población por distintas razones: educación y aprendizaje, obtener información, por razones de trabajo, comunicación en general entre otras. El lugar en el que se usa el internet varía de acuerdo al nivel económico al que pertenezca cada individuo, siendo los más usuales: hogar, trabajo, institución educativa, centros de acceso público, casas de amigos, etc. El internet puede convertirse en una herramienta eficaz para las empresas que busquen acercarse a los consumidores sin que esto les signifique un desembolso excesivo de dinero. En los países desarrollados por este medio se les informa a los clientes sobre los productos, descuentos, promociones y demás que las empresas lanzan al público esperando una buena acogida por parte de estos.

Gráfico 6: Uso de Internet

Uso de Internet : Nacional				
	2008	2009	2010	2011
Pichincha	41,6%	42,8%	46,9%	44,5%
Azuay	36,0%	31,6%	37,5%	36,9%
Guayas	26,5%	28,9%	29,7%	34,8%
Tungurahua	25,9%	27,1%	29,2%	34,1%
Loja	24,3%	23,1%	25,3%	31,6%
Total Nacional	25,7%	24,6%	29,0%	31,4%
El Oro	22,8%	22,7%	30,3%	31,2%
Imbabura	23,8%	24,0%	29,1%	29,9%
Santo Domingo	-	-	25,5%	28,7%
Chimborazo	21,9%	21,5%	23,5%	26,7%
Cañar	21,3%	17,4%	21,2%	25,9%
Carchi	18,3%	19,7%	22,9%	24,9%
Esmeraldas	14,2%	16,6%	18,5%	23,9%
Cotopaxi	17,9%	16,7%	19,6%	22,8%
Amazonía	16,9%	15,6%	20,3%	21,3%
Manabí	12,3%	13,1%	18,1%	20,3%
Bolívar	13,0%	19,0%	19,0%	20,2%
Los Ríos	13,0%	11,5%	17,2%	20,1%
Santa Elena	-	-	15,6%	18,8%

Fuente: INEC
Elaboración: INEC

3.2.3 Nivel de Ventas de la empresa

De acuerdo a la información proporcionada por el departamento financiero de la empresa “DICOSAVI”, se puede observar que la variación del crecimiento promedio de las ventas es de 11.49%, desde que el supermercado comenzó a realizar sus operaciones como tal; sin embargo, si se hace un análisis desde el 2007 hasta el 2011, se puede notar claramente que el nivel de las ventas ha decrecido en gran manera, sobre todo en los dos últimos años donde se presentan los más bajos porcentajes de crecimiento a nivel global en relación a los años anteriores.

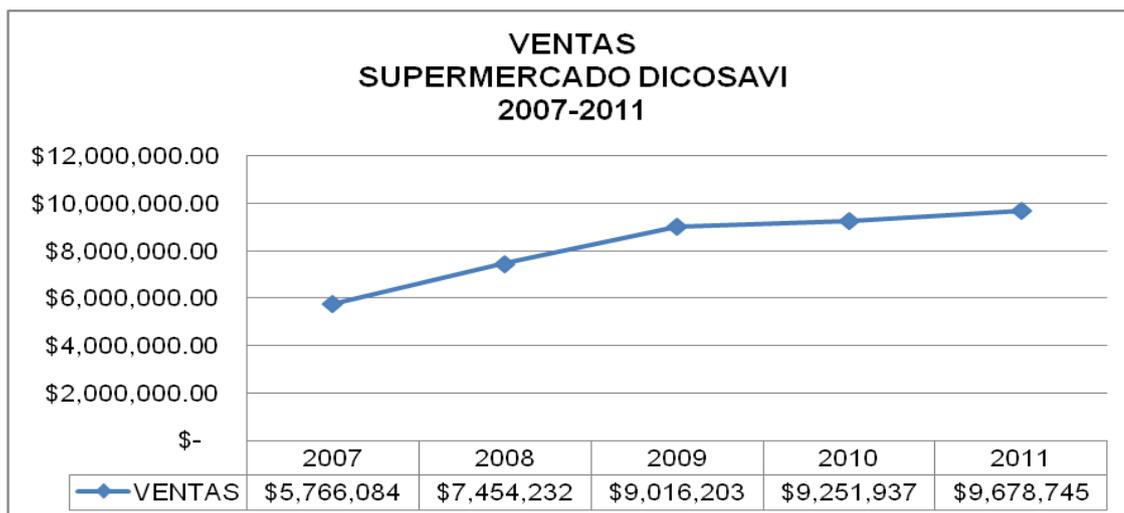
Tabla 4: Nivel del ventas de la empresa

PERIODO	VENTAS	VARIACION
2007	\$5,766,084.37	0.00%
2008	\$7,454,232.93	29.28%
2009	\$9,016,203.49	20.95%
2010	\$9,251,937.66	2.61%
2011	\$9,678,745.50	4.61%
PROMEDIO	\$8,233,440.79	11.49%

Fuente: “DICOSAVI”

Elaboración: Autora

Gráfico 7: Variación de las ventas de la empresa



Fuente: "DICOSAVI"

Elaboración: Autora

3.2.4 *Análisis FODA*

Fortalezas

- La mercadería se adquiere directamente de los productores o de los distribuidores mayoristas, lo cual permite asignar precios competitivos.
- El almacén posee condiciones totalmente higiénicas, lo cual contribuye al buen estado y calidad en que se encuentran los productos que se comercializan.
- Amplio stock de productos que satisfacen las necesidades del cliente.
- El almacén posee servicio de seguridad y parqueo.

Debilidades

- Baja inversión en marketing y publicidad.
- Deficiencias en el control de inventarios y procesos operativos.
- Falta de incentivos para el capital humano.
- Falta señalética en el establecimiento.

Oportunidades

- El área de influencia del negocio y sus zonas adyacentes pertenecen a un sector calificado como de expansión urbana, con una tendencia creciente de urbanización y por consiguiente el asentamiento poblacional que incrementará.
- Expansión de las fronteras de mercado.
- El poder adquisitivo de las familias de los estratos medio, medio-bajo y bajo, que incidirán directamente en el aumento de la demanda del negocio.
- Préstamos y créditos con flexibilidad en las tasas de interés propuestos por el gobierno, con la finalidad de utilizarlos para mejorar la infraestructura del almacén y sus procesos.

Amenazas

- Presencia de nuevos competidores en el sector.
- Agresividad de la competencia existente.
- Restricciones de los proveedores en cuanto a las cantidades ofrecidas, concesión de crédito, incremento de precios, etc.
- Inestabilidad gubernamental, políticas cambiantes (impuestos, aranceles, restricciones de horarios, etc.).
- Aumento de los índices delictivos

3.3 Plan de Muestreo

Para obtener la muestra se consideró como población a todos los habitantes de la ciudad de Riobamba que conforman un total de 225.741¹⁴.

3.3.1 Mercado Objetivo

DICOSAVI se encuentra en el centro de la ciudad y es de fácil acceso para la ciudadanía riobambeña sin importar el sector de procedencia por lo que el mercado objetivo constituye el total de la población de la ciudad de Riobamba.

¹⁴ INEC 2010

3.3.2 *Tabulación e interpretación de resultado*

3.3.2.1 *Resultados de la encuesta*

Por medio de la fórmula de obtención del tamaño de muestra, presentada a continuación, se definió que el número de encuestas a realizarse era 384. Según información proporcionada por la administración de DICOSAVI, el sábado entre las cuatro de la tarde y las ocho de la noche es el periodo de mayor movimiento en la semana, por esta razón se encuestó a las personas que se encontraban dentro del establecimiento realizando sus compras durante un sábado y se culminó el domingo con las encuestas restantes.

Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{t^2 \times p(1-p)}{m^2}$$

n = tamaño de la muestra requerido

t = nivel de fiabilidad de 95% (valor estándar de 1,96)

p = población de Riobamba

m = margen de error de 5% (valor estándar de 0,05)

Los resultados de las encuestas se presentan a continuación a manera de tablas conteniendo la frecuencia de las respuestas seleccionadas y los resultados se mostrarán en gráficos de barra.

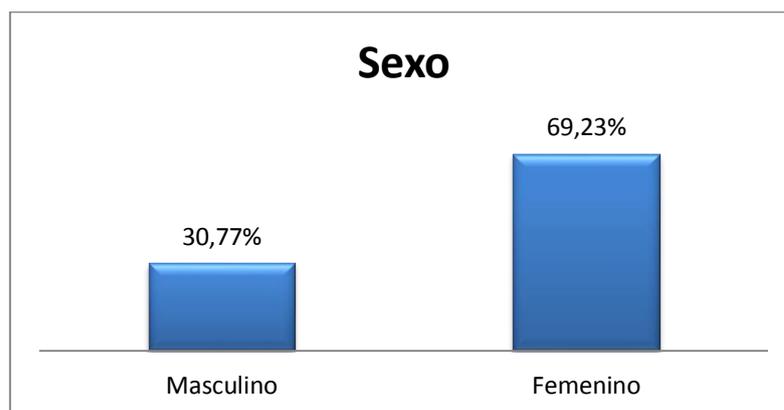
a. *Distribución de la muestra por sexo*

Tabla 5: Distribución de la muestra por sexo

SEXO		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	184	30,77%
Femenino	266	69,23%
Total	384	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Gráfico 8: Distribución de la muestra por sexo



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se puede observar que cerca del 70% de los compradores de DICOSAVI son del género femenino, lo que se interpreta como una mayor frecuencia de compra por parte de las amas de casa y madres de familia. Este resultado puede representar una ventaja para obtener datos más confiables acerca de la competencia, puesto que son las mujeres quienes tienen la costumbre de recorrer y comparar características de los establecimientos antes de elegir la opción más conveniente para hacer sus compras regulares, de acuerdo a sus gustos y preferencias.

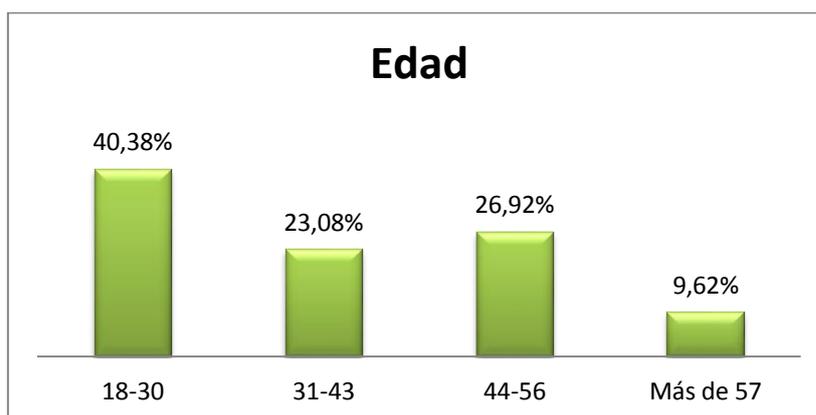
b. *Distribución de la muestra por edad*

Tabla 6: Distribución de la muestra por edad

EDAD		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-30	155	40,38%
31-43	89	23,08%
44-56	103	26,92%
Más de 57	37	9,62%
Total	384	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Gráfico 9: Distribución de la muestra por sexo



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

En relación al rango de edad de los encuestados, la mayoría (40.38%) tenía una edad comprendida entre los 18 y 30 años; lo que supone que DICOSAVI cuenta con una población de compradores bastante joven conformada principalmente por parejas jóvenes y estudiantes universitarios que de acuerdo a su nivel de ingresos buscan alternativas más económicas al momento de realizar sus compras de víveres.

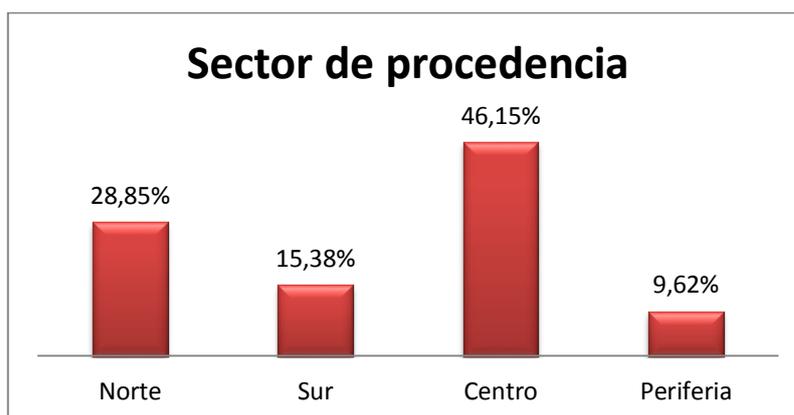
c. *Distribución de la muestra por sector de procedencia*

Tabla 7: Distribución de la muestra por sector de procedencia

SECTOR DE PROCEDENCIA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Norte	111	28,85%
Sur	59	15,38%
Centro	177	46,15%
Periferia	37	9,62%
Total	384	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Gráfico 10: Sector de procedencia



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Casi la mitad (46,15%) de los clientes de DICOSAVI provienen del sector central de la ciudad donde se encuentra ubicado el local. Sin embargo, una importante cantidad proviene del norte de la urbe (28,85%) que también tiene acceso relativamente fácil al establecimiento. Asimismo, se puede observar una participación bastante representativa del sur con el 15,38% y la periferia 9,62%. Un importante porcentaje de la clientela de DICOSAVI viene desde poblaciones aledañas a hacer sus compras en este supermercado por la variedad en sus productos y la economía de sus precios.

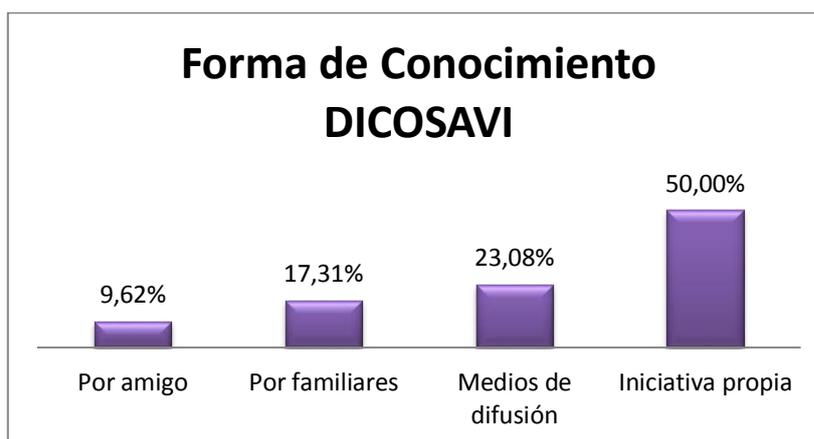
1. ¿Cómo se enteró de DICOSAVI?

Tabla 8: Forma de conocimiento de DICOSAVI

FORMA DE CONOCIMIENTO DE DICOSAVI		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por amigo	37	9,62%
Por familiares	66	17,31%
Medios de difusión	89	23,08%
Iniciativa propia	192	50,00%
Total	384	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Gráfico 11: Forma de conocimiento de DICOSAVI



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Al ser un establecimiento tradicional de la ciudad de Riobamba, la mitad de la clientela de DICOSAVI tuvo conocimiento del local por iniciativa propia, sin necesidad de recibir la recomendación de familiares y amigos, sino por la buena ubicación del supermercado y su aspecto llamativo. Casi un cuarto de los encuestados (23,08%) se enteró de DICOSAVI por los medios de difusión masiva, en este caso, la radio, medio por el cual el supermercado se publicita. Muchos de los encuestados manifestaron que hacían sus compras en este local porque sus padres o sus abuelos lo hacían y que siempre se mostraron satisfechos.

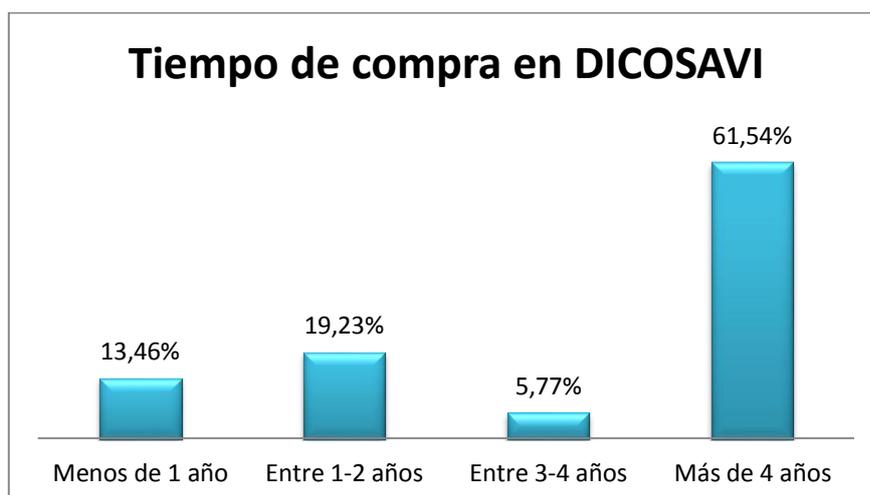
2. ¿Hace cuanto realiza usted sus compras en el supermercado DICOSAVI?

Tabla 9: Tiempo de compra en DICOSAVI

TIEMPO DE COMPRA EN DICOSAVI		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	52	13,46%
Entre 1-2 años	74	19,23%
Entre 3-4 años	22	5,77%
Más de 4 años	236	61,54%
Total	384	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Gráfico 12: Tiempo de compra en DICOSAVI



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Más del 60% de los compradores de DICOSAVI han sido clientes desde hace más de cuatro años, es decir, desde su apertura. La mayoría de estos clientes realizaban sus compras en DICOSAVI desde que este operaba en la modalidad mayorista y continuaron haciéndolas cuando se trasladó a la modalidad de supermercado. Los porcentajes de personas que realizan sus compras en el establecimiento desde hace menos de tres años muestran que se han captado nuevos clientes a partir de la creación del supermercado y por medio de la difusión en estaciones de radio locales y por medio de otras promociones. Por medio de la fidelización se buscará que este nuevo 40% de clientes continúe eligiendo a DICOSAVI en años posteriores, al momento de hacer sus compras.

3. ¿Qué razones lo han motivado a comprar en el supermercado DICOSAVI?

Tabla 10: Razones que motivan la compra

RAZONES QUE MOTIVAN LA COMPRA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	295	76,92%
Atención al cliente	22	5,77%
Calidad de productos	52	13,46%
Ubicación	15	3,85%
Total	384	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Gráfico 13: Razones que motivan la compra



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Más del 75% de los encuestados manifestó que la razón por la que acuden a DICOSAVI es por el precio de sus productos. Consideran que DICOSAVI ofrece los precios más bajos entre los supermercados de la misma categoría. A pesar de que dos de los locales de la competencia se encuentran muy cercanos, los encuestados eligen a DICOSAVI ya que el precio es un factor importante en la decisión de compra de los clientes. Muchos estuvieron satisfechos con la calidad de los productos (13,46%), que comparada con la de la competencia, siempre están frescos y en buen estado.

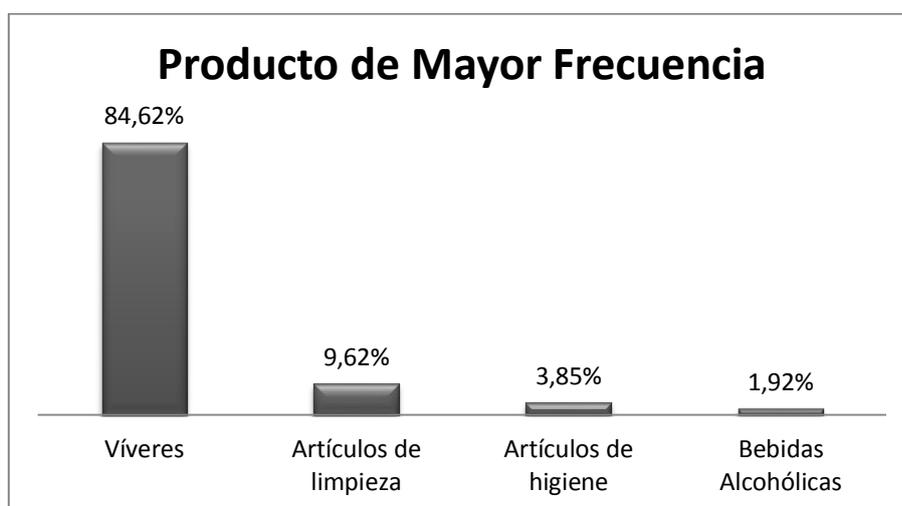
4. De los siguientes grupos de productos, ¿cuál compra usted con mayor frecuencia en DICOSAVI?

Tabla 11: Productos que se compran con mayor frecuencia

PRODUCTOS DE MAYOR FRECUENCIA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Viveres	325	84,62%
Artículos de limpieza	37	9,62%
Artículos de higiene	15	3,85%
Bebidas Alcohólicas	7	1,92%
Total	384	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Gráfico 14: Productos que se compran con mayor frecuencia



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

En relación a la categoría de productos solicitados con mayor frecuencia por los clientes, se pudo constatar que el 84.62% de los encuestados acuden a las instalaciones de DICOSAVI con la finalidad de comprar víveres, a diferencia de las otras categorías como artículos de limpieza e higiene personal y las bebidas alcohólicas, quienes representan conjuntamente cerca del 15%. De esta manera se puede decir que DICOSAVI es considerado como un supermercado netamente de víveres, pues la variedad, calidad y precios económicos de los productos ofrecidos llaman la atención de los clientes.

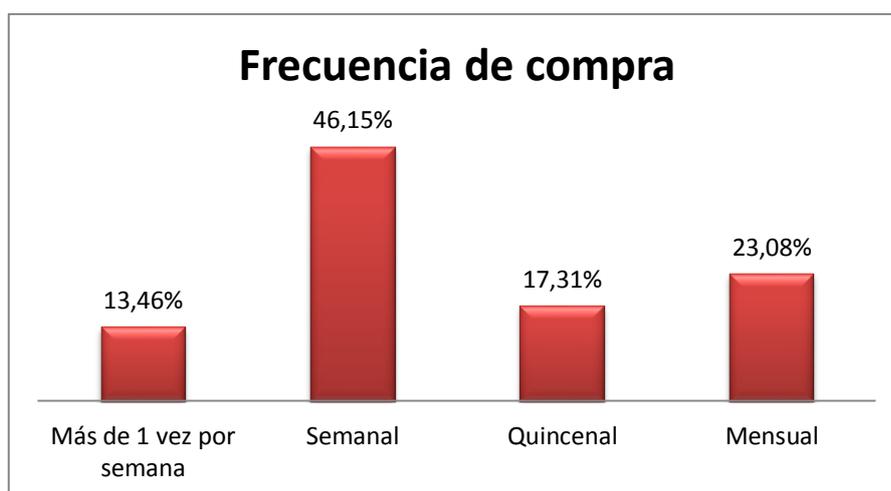
5. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en DICOSAVI?

Tabla 12: Frecuencia de compra

FRECUENCIA DE COMPRA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Más de 1 vez por semana	52	13,46%
Semanal	177	46,15%
Quincenal	66	17,31%
Mensual	89	23,08%
Total	384	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Gráfico 15: Frecuencia de compra



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

De acuerdo a la estadística, la frecuencia de compra de los consumidores es semanal (46.15%), lo que muestra un alto grado de fidelización por parte de los clientes que visitan al local para sus compras de la semana.

Cabe destacar que el 23% que realiza sus compras mensualmente, acción que puede justificarse no sólo por los clientes menos fieles, sino por los clientes que proceden de la periferia de la ciudad y compran cantidades mayores para no retornar a la ciudad con tanta frecuencia.

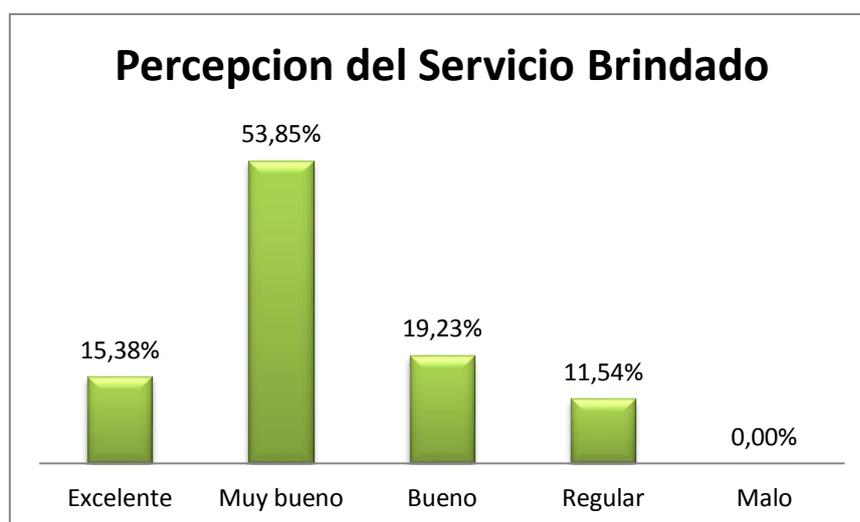
6. ¿Cuál es su percepción del servicio brindado por DICOSAVI?

Tabla 13: Percepción del servicio brindado

PERCEPCIÓN DEL SERVICIO BRINDADO		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	59	15,38%
Muy bueno	207	53,85%
Bueno	74	19,23%
Regular	44	11,54%
Malo	0	0,00%
Total	384	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Gráfico 16: Percepción del servicio brindado



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

El servicio brindado por DICOSAVI, en general, se percibe como muy bueno de acuerdo a la mayoría de los encuestados (53%). Se pudo apreciar una respuesta positiva del público en cuanto al servicio proporcionado; sin embargo, existe cierto grado de insatisfacción de quienes califican al servicio como regular, puesto que su calificación estaba en función de la actitud del personal de atención al cliente, la catalogaron como poco cortés.

7. ¿Considera usted que DICOSAVI posee un stock completo respecto de la competencia?

Tabla 14: Stock en relación a la competencia

STOCK EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	103	26,92%
Casi siempre	244	63,46%
De vez en cuando	37	9,62%
Nunca	0	0,00%
Total	384	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Gráfico 17: Stock en relación a la competencia



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Más del 90% de los clientes de DICOSAVI considera que el stock del supermercado “*siempre o casi siempre*” es completo en relación a la competencia, lo que significa que DICOSAVI cuenta con un stock amplio y competitivo. Por su parte, quienes manifestaron que esta condición se daba solamente “*de vez en cuando*” explicaban que, en ocasiones, el supermercado tiene el producto, pero éste se encuentra agotado; así se llega a la conclusión que el aprovisionamiento de inventario puede tomar más tiempo del que el cliente está dispuesto a esperar.

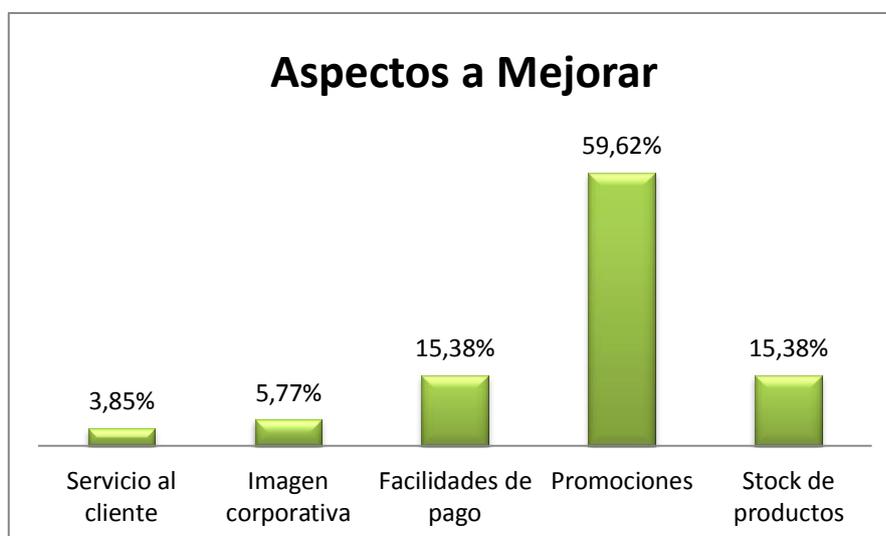
8. De la siguientes opciones, ¿qué aspecto considera usted que DICOSAVI debería mejorar?

Tabla 15: Aspectos a mejorar

ASPECTOS A MEJORAR		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servicio al cliente	15	3,85%
Imagen corporativa	22	5,77%
Facilidades de pago	59	15,38%
Promociones	229	59,62%
Stock de productos	59	15,38%
Total	384	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Gráfico 18: Aspectos a mejorar



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Casi el 60% de los encuestados coincidieron en que se podían mejorar las promociones dentro del local. La mayoría de los clientes, como ya se había concluido antes, estuvieron satisfechos con el servicio al cliente y la imagen del local. Por otra parte, muchos opinaban que deben mejorarse las facilidades de pago y el stock de productos. El local, por su política empresarial, no acepta tarjetas de crédito, todos los pagos son en efectivo, de modo que ciertos clientes consideran que esto dificulta el pago en ciertas ocasiones. El stock de productos, por su lado, debe recibir más atención por parte de los empleados encargados de reabastecer las perchas.

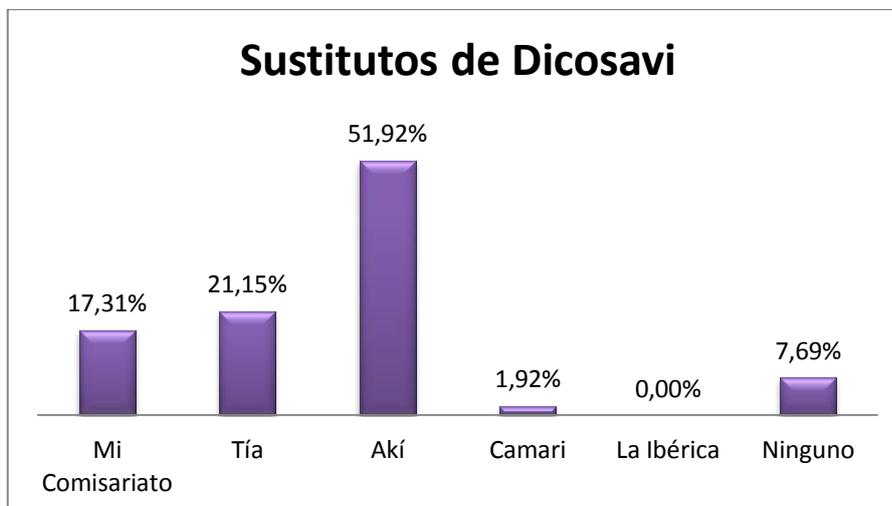
9. ¿Indique cual de los siguientes supermercados sería el sustituto inmediato de DICOSAVI?

Tabla 16: Sustitutos de DICOSAVI

SUSTITUTOS DE DICOSAVI		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mi Comisariato	66	17,31%
Tía	81	21,15%
Aquí	199	51,92%
Camari	7	1,92%
La Ibérica	0	0,00%
Ninguno	30	7,69%
Total	384	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Gráfico 19: Sustitutos de DICOSAVI



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Según los resultados de la encuesta, la primera opción después de elegir a DICOSAVI sería Superdespensas Aquí de la Corporación Favorita. Esto puede atribuirse a la cercanía del local, puesto que se encuentra ubicado a aproximadamente 200 metros de DICOSAVI. De igual manera, Supermercados Tía está ubicado a aproximadamente 300 metros de DICOSAVI por lo que éste ocuparía el segundo lugar al momento de sustituir al supermercado objeto de nuestro estudio. Por otra parte, un 17% de los encuestados optarían por acudir a Hipermarket, que a pesar de encontrarse en el extremo este de la ciudad, se considera que posee un stock tan completo como el de DICOSAVI y con precios asequibles.

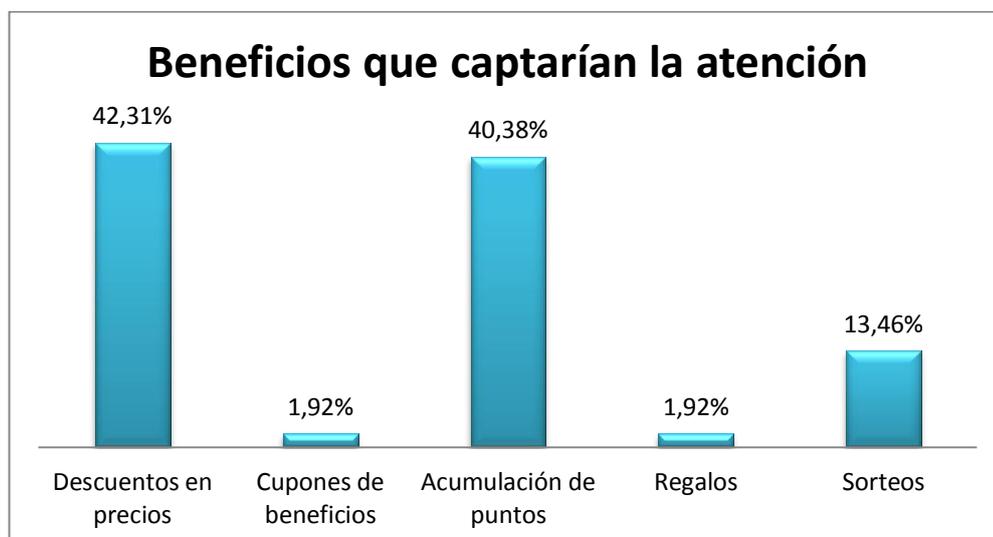
10. Indique cuál de los siguientes beneficios captarían su atención

Tabla 17: Beneficios que captarían la atención del cliente

BENEFICIOS QUE CAPTARÍAN LA ATENCIÓN		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descuentos en precios	162	42,31%
Cupones de beneficios	7	1,92%
Acumulación de puntos	155	40,38%
Regalos	7	1,92%
Sorteos	52	13,46%
Total	384	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Gráfico 20: Beneficios que captarían la atención del cliente



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Para la mayoría de los encuestados (42,31%), el beneficio que captaría más su atención es el descuento en los precios. Para muchos, este descuento debía venir en recompensa por su fidelidad por lo que apoyaban la creación de una tarjeta de afiliación, acumulación de puntos por sus compras y la realización de sorteos en los que participan dependiendo del monto que gasten en el establecimiento.

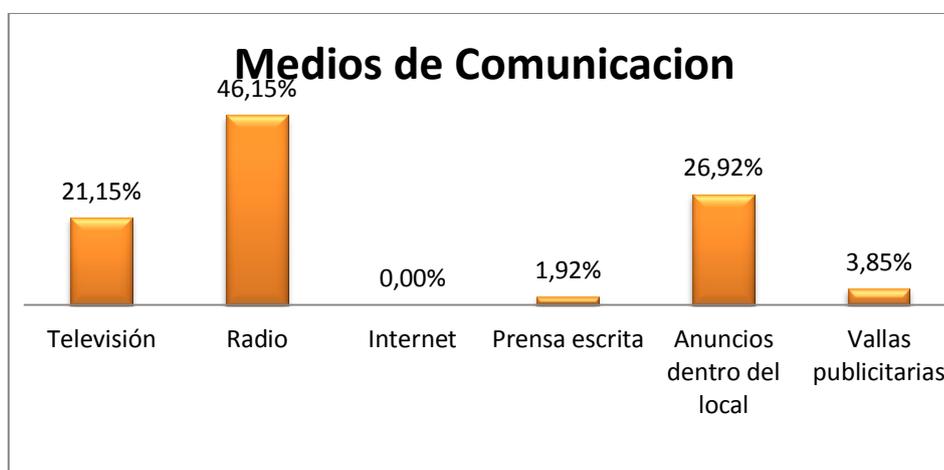
11. Seleccione el medio de comunicación por el cual usted, generalmente, se entera de promociones y descuentos de los locales comerciales de la ciudad

Tabla 18: Medios de comunicación promocional

MEDIOS DE COMUNICACIÓN		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Televisión	81	21,15%
Radio	177	46,15%
Internet	0	0,00%
Prensa escrita	7	1,92%
Anuncios dentro del local	103	26,92%
Vallas publicitarias	15	3,85%
Total	384	100,00%

Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Gráfico 21: Medios de comunicación promocional



Fuente: Encuesta
Elaboración: Autora

Evidentemente, el medio de comunicación más popular en Riobamba al momento de enterarse de promociones es la radio (46,15%). Los anuncios dentro del local son sin duda fundamentales al momento de difundir las promociones por lo que se le debe dar especial importancia a su elaboración. Los encuestados expresaron que se enteran de las promociones de la competencia por medio de la televisión, pero añadieron que esta publicidad la observan en televisión nacional y no local por lo que una campaña televisiva no se considera viable. Por otro lado, los otros medios de comunicación evaluados no presentaron un porcentaje importante. En especial el internet por lo que queda descartada la opción de una campaña electrónica.

3.3.2.2 Resultados del Grupo focal

Tabla 19: Información del grupo focal

Fecha del grupo focal	Sábado 16 de junio de 2012
Lugar del grupo focal	Duchicela 18-76 y Princesa Toa. Riobamba.
Número y tipo de participantes	10 participantes. 7 mujeres, 3 hombres
Nombre del moderador	Sofía Haro
Nombre del asistente moderador	Eleana Cabrera

Tabla 20: Aspectos clave y frases notables del grupo focal

Aspectos Clave	Frases notables
¿Prefiere usted Hipermarket, Tía o Akí que DICOSAVI?	
Preferencia depende mucho de la ubicación del local	“DICOSAVI es más barato, pero no voy hasta allá cuando tengo el Akí a un paso”
La variedad de los productos atrae clientes	“Igual voy DICOSAVI porque ahí venden cosas que no hay en ninguna otra parte”
¿Qué diferencias encuentra usted entre Hipermarket, Tía, Akí y DICOSAVI?	
Diferencias variadas principalmente referente a la comodidad del establecimiento y percepción de beneficios	“Tía siempre tiene promociones” “En Hipermarket a uno le toca caminar hartísimo solo por una funda de pan” “DICOSAVI a veces ya resulta incómodo cuando hay mucha gente”
¿Cuál es su percepción de los precios de los establecimientos antes mencionados?	
DICOSAVI es percibido como el establecimiento con los precios más económicos	“Akí es bien caro” “Hipermarket tiene cosas más baratas que Tía hasta por 50 centavos, sino que la gente va a Tía por los descuentos” “DICOSAVI es más barato que toditos”
¿Qué le atrae a usted de Hipermarket, Tía, Akí y DICOSAVI?	
Para el cliente es muy importante la variedad de productos y comodidad de horarios	“Lo bueno del Hipermarket es que uno encuentra de todo, hasta la farmacia y la ferretería” “A mí me gusta que Tía tiene porciones pequeñas. En Hipermarket las bandejas de carne son como para seis personas, sale más caro” “Yo voy a Hipermarket porque son los únicos que siguen abiertos hasta las nueve” “En DICOSAVI también hay todo”
¿Qué es lo que le disgusta a usted de éstos establecimientos?	
Los clientes toman atención importante del aseo y la organización del establecimiento.	“Hipermarket a veces se ve sucio” “Sí, los baños no deberían estar sucios si ellos tienen todos los productos de limpieza” “En Tía no hay como comprar legumbres, no hay mucho”

	“Tía es incómodo, uno siempre se anda rozando con todo el mundo”
¿Qué piensa usted de la ubicación de DICOSAVI?	
La ubicación del local sólo resulta inconveniente para las personas que provienen del sur oeste de la ciudad.	“Si pusieran uno en el sur nos harían un gran favor” “Sí me parece conveniente donde está ahora”
¿Le gusta a usted la atención de los cajeros?	
La percepción de la atención brindada por los cajeros es diversa.	“No, algunos se portan groseros” “Parece que no estuvieran interesados en lo que hacen” “El trato siempre ha sido excelente”
¿Ha tenido usted algún problema con los productos adquiridos en DICOSAVI? ¿Se los han resuelto?	
Ningún participante ha tenido problema alguno con los productos de DICOSAVI	“Nunca” “Ninguno” “Todos los productos son de excelente calidad”
¿Qué estrategias de fidelización le interesaría a usted que DICOSAVI ponga en práctica? Por ejemplo, tarjeta de afiliado con acumulación de puntos, cupones de descuento, sorteos, regalos.	
Los clientes fieles desean tener descuentos especiales por sus compras frecuentes y en gran volumen. Se mostraron interesados en la tarjeta de afiliado. Los sorteos fueron altamente apreciados por los participantes.	“Claro, deberíamos tener una tarjeta como en el Tía” “Yo compro aquí para vender en mi tienda y conozco algunas personas que hacen eso, deberíamos tener algún descuento especial” “Los sorteos me parecen más interesantes” “Uno ni caso les hace a esos cupones”

El grupo estuvo conformado por siete mujeres y tres hombres los cuales contaban con las siguientes características:

Las personas de este grupo provenían del centro, sur y norte de la ciudad de Riobamba con edades entre los 21 y 68 años. Algunos participantes pertenecían a la clase media baja y en su mayoría a la clase media.

Se contó con la presencia de amas de casa, estudiantes, empleados de instituciones privadas y jubilados.

Se les preguntó los participantes si prefieren hacer sus compras en Hipermarket, Tía o Akí en lugar de DICOSAVI y por qué. Las personas del centro de la ciudad manifestaron que prefieren a DICOSAVI. Por otra parte, algunos participantes que venían del norte, dijeron que hacen sus compras más frecuentemente en Akí por la cercanía del local a sus hogares pero que también acuden a DICOSAVI, aunque con una frecuencia menor, porque ofrece productos

que no están disponibles en los otros supermercados. Las personas del sur actualmente acuden más frecuentemente a Hipermarket, igualmente por la cercanía del local a sus hogares. Pero eligen a DICOSAVI como supermercado. Todos coincidían en que DICOSAVI es el supermercado más económico, pero expresaban que al estar ubicada lejos de sus hogares, cualquier ahorro que pueda obtenerse es contrarrestado por el gasto de transportación por lo que eligen los supermercados de zonas aledañas.

Se les cuestionó también acerca de la percepción que tenían de los precios de DICOSAVI en relación con la competencia. Todos consideran que los precios de DICOSAVI son los más bajos del mercado.

En relación a qué les atrae de cada uno de los locales de la competencia las respuestas fueron variadas. Supermercados Tía, por ejemplo, les resulta atractivo porque da la impresión de que siempre tiene una promoción vigente. Los descuentos de 5% que reciben los discapacitados y jubilados atraen enormemente a los compradores. Además, se aprendió que Tía es parte de la cadena de descuentos que brinda la tarjeta de los beneficiarios del bono del desarrollo humano con la que obtienen 8% de descuento hasta por un monto de \$60 al realizar sus compras en Tía, Akí y Mi Comisariato. Una persona añadió que le gusta acudir a Tía porque puede obtener porciones pequeñas al comprar carnes y pollos, esto resulta más económico y conveniente cuando la familia no es muy extensa. Hipermarket, por su parte, es del agrado de los compradores porque sus precios son más bajos que aquellos de Tía y Akí, en especial cuando se trata de productos de limpieza del hogar y de aseo personal. Asimismo, las personas que trabajan encuentran los horarios de atención muy convenientes porque son los únicos que se mantienen abiertos hasta las nueve de la noche. Del supermercado Akí, se dijo que tiene un stock muy completo, pero que se sienten desalentados porque sus precios son altos respecto de los demás.

Por el contrario, entre las cosas que le desagradan al público se descubrió que para ellos a veces Hipermarket aparenta estar sucio. Algunas participantes añadieron que les provoca una mala impresión que los baños estén sucios y que no haya papel sanitario a disposición. La inconformidad respecto a Tía proviene de que el stock de productos no es completo, específicamente el de frutas y legumbres, que además no siempre se encuentran frescas. Además, opinan que el

espacio de Tía es reducido y resulta incómodo el roce con otros compradores. Cuando se trata de precios, la diferencia de Tía con Hipermarket es notoria en productos de aseo, los participantes manifestaron que la diferencia llega hasta a los cincuenta centavos de diferencia, siendo Tía el que proporciona los precios altos.

Con respecto a la ubicación de DICOSAVI las personas del sur coincidieron en que sería conveniente la apertura de una sucursal en dicha zona. Los demás pensaron que la ubicación de DICOSAVI resultaba conveniente para quienes trabajan en el sector y que se encuentra cerca de otros comercios lo que se considera una locación privilegiada. Por otra parte, de acuerdo a la opinión de los participantes la distribución es acertada, no obstante, consideran que hace falta mejor señalética. Uno de los asistentes incluso señaló que no se percató de la existencia del segundo piso del establecimiento. Y todos coincidieron con que las primeras veces les tomó tiempo localizar el producto que estaban buscando por lo que les gustaría que los pasillos tengan listas colgantes con sus contenidos. También comentaron que a veces el espacio del local ya resulta limitado lo que dificulta el tránsito dentro del establecimiento y se forman largas colas en las cajas, por eso quienes desean hacer una compra rápida y salir de prisa, optan por no hacerla o acudir a un lugar menos concurrido.

Ninguno de los asistentes había tenido problemas con los productos adquiridos en DICOSAVI y estaban muy satisfechos con la calidad de los mismos. Al tratar el tema de los cajeros las opiniones estaban divididas. Algunos participantes opinan que la atención brindada es excelente; otros, que los cajeros y empleados de servicio al cliente suelen ser groseros y que muestran poco interés por su trabajo. Otros también sintieron desagrado por la actitud de los guardias dentro del local.

En cuanto a las técnicas de fidelización, muchos mostraron interés por una tarjeta de afiliado, en especial uno de los participantes que es dueño de una tienda y adquiere los productos en DICOSAVI para venderlos en su local, él decía que sabe de algunas personas que realizan la misma actividad que también adquieren los productos en DICOSAVI y que les interesaría recibir un descuento exclusivo. Otras personas dijeron poseer las tarjetas de la competencia pero la mayoría confesó que aunque el beneficio les parece interesante le dan muy poco uso. Se

mostraron más interesados por la participación en sorteos pues consideran que no implica esfuerzo alguno de su parte si son incluidos en estos automáticamente por el monto pagado.

CAPITULO 4: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

4.1 Descripción del Plan de Fidelización

Se propone la aplicación de un plan de fidelización basado en el sistema de tarjetas de afiliación. Por regulaciones de ley los descuentos en precios ligados a estas tarjetas no se encuentran permitidos si se paga un valor para adquirirla. En este caso, el sistema propuesto no ofrece precios descontados ya que los márgenes son mínimos en los productos disponibles en DICOSAVI, por lo que se plantea que la tarjeta sea el medio por el cual los clientes acumulen puntos que posteriormente pueden canjear por productos dentro del establecimiento. Dada la popularidad de los sorteos, se plantea también su realización de manera periódica y quienes posean la tarjeta de afiliado tendrán doble posibilidad de ganar.

La tarjeta será entregada a los interesados de manera gratuita. Para obtener la tarjeta de afiliado, el único requisito será llenar un corto formulario de información personal y presentar la cédula de identidad. Se le entregará al cliente una tarjeta provisional y en el transcurso de aproximadamente diez días se contactará al afiliado para hacer la entrega de la tarjeta plástica.

4.2 Beneficios del Plan de Fidelización

Con la fidelización se busca crear una relación sólida con los clientes para que sigan siéndolo en el largo plazo. Resulta difícil diferenciarse en la venta de productos de consumo masivo por lo que un plan de fidelización permitirá a la empresa complacer a un cliente que es cada vez más exigente y demanda un trato personalizado.

Al crear un plan de fidelización los beneficios que reciben los clientes se convierten en beneficios para la empresa. El ahorro es la principal motivación del cliente pues le permite gozar de una mayor capacidad adquisitiva al tener saldos positivos en su economía personal. Esto promueve el consumo por la percepción de obtener más por la misma cantidad de dinero. Se genera una satisfacción en el cliente, lo que lo vincula más fuertemente con la empresa. El conocimiento profundo de las necesidades y costumbres del cliente permiten una mejor comprensión de lo que la empresa debe poner a disposición de su clientela. El

cliente recibe un trato especial lo que lo hace sentirse identificado con la empresa al ser recompensado con los descuentos, regalos y promociones exclusivas. Un cliente satisfecho se convierte en un cliente fiel y representa un costo menor con mayores ganancias para la empresa que los que provienen de la captación de un cliente nuevo.

La empresa, por su parte, se beneficia del aumento de demanda que el cliente fiel le proporciona, incrementando sus ingresos y por consecuencia, su rentabilidad. A mayor rentabilidad, mayores son las posibilidades de expansión del negocio.

Un programa de fidelización incrementa la repetición de compra, evita la fuga de clientes y facilita la atracción de nuevos clientes. Permite a la empresa conocer las preferencias y hábitos de compra de los clientes para enfocar correctamente la oferta y acciones de comunicación. En resumen, aumentarán los ingresos y la rentabilidad del negocio. (Fidelia, 2011)

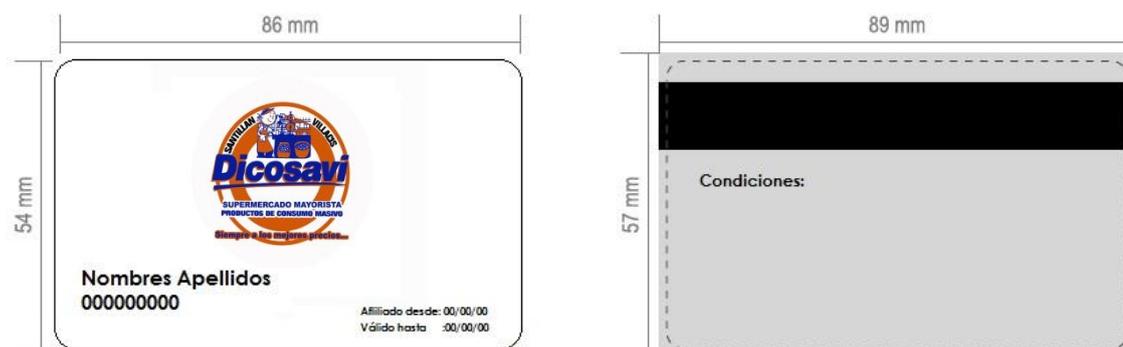
4.3 Marketing Mix

4.3.1 *Producto*

En este plan de fidelización, el producto será la tarjeta de acumulación de puntos que se ofrecerá a los clientes de DICOSAVI.

Se trata de una tarjeta PVC con una banda magnética de baja coercitividad (LO-CO)

Ilustración 3: Diseño de tarjeta de afiliación DICOSAVI



4.3.2 *Precio*

La tarjeta será entregada de manera gratuita al solicitante. Se considerará como precio al monto de compra necesario para la acumulación de puntos. En este caso, por cada dólar gastado en el establecimiento el cliente acumulará un punto en su tarjeta.

Por cada 50 puntos acumulados se obtiene un dólar para ser consumido dentro del establecimiento. Es decir, el 2% del valor de las compras que realice el cliente.

4.3.3 *Plaza*

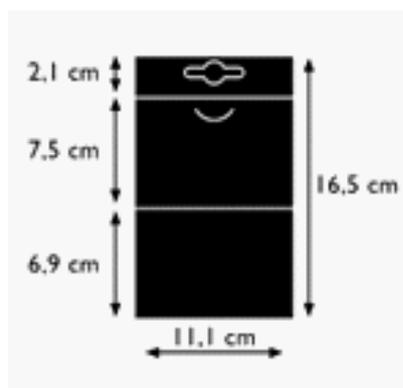
La distribución de la tarjeta de acumulación de puntos se hará desde en el stand de servicio al cliente ubicado en la planta baja del establecimiento. Ahí se realizará la toma de información del cliente y la impresión y entrega de la tarjeta.

4.3.4 *Promoción*

La promoción se hará por medio de publicidad impresa entregada dentro del establecimiento y que será exhibida dentro del mismo. Se contará además con el personal de servicio al cliente que informará a los asistentes acerca de la existencia de la tarjeta y sus beneficios.

El sobre que en el que la tarjeta estará contenida poseerá también la información sobre los usos y condiciones de la tarjeta.

Ilustración 4: Diseño de sobre para tarjeta de afiliación DICOSAVI



Fuente: Inditar
Elaboración: Inditar

4.4 Aspectos técnicos del proyecto

4.4.1 Recursos humanos

Se incorporará a la fuerza de trabajo una persona que se encargará de la recepción de información del cliente y de la emisión de la tarjeta correspondiente. Esta persona, además, se encargará de informar al cliente sobre el funcionamiento y los beneficios del plan.

Será necesaria la contratación ocasional de un técnico informático para la instalación del software de fidelización y su respectivo hardware.

Por otra parte, el personal de cajeros y empleados de servicio al cliente recibirán una capacitación acerca del correcto uso del software, que será complementada con capacitaciones de mejoramiento de servicio al cliente en los que participará todo el personal.

Tabla 21: Recursos a utilizarse en el proyecto

RECURSOS	
RECURSOS ECONOMICOS	Préstamos Bancarios a través de Instituciones Financieras y Aportaciones de los Socios.
RECURSOS HUMANOS	Gerencia General, Dpto. Contabilidad, Dpto. de Ventas Dpto. de Compras y Dpto. de Atención al Cliente.
MATERIALES	Suministros de oficina, Manuales, Folletos, Guías Metodológicas y Dispositivos de Almacenamiento.
INFRAESTRUCTURA	Instalaciones del Supermercado "DICOSAVI"

Elaboración: Autora

4.4.2 Equipamiento

Será necesaria la adquisición de una impresora de tarjetas de PVC anverso/reverso.

En este caso se adquirirá la impresora Evolis Dualys 3 con las siguientes especificaciones¹⁵:



- Producción de 150 tarjetas en color por hora y de 1 000 tarjetas monocromo por hora.
- Opciones para la codificación de pistas magnéticas, tarjetas con y sin chip de contacto.
- Puerto USB y Ethernet TCP-IP.
- Compatible con Windows (VISTA, XP), Mac OS X y Linux.
- Funcionamiento tarjeta a tarjeta y cargador de 100 tarjetas para la impresión en serie.
- Sistema para sustituir la cinta, limpiar el interior de la máquina o ajustar el grosor de las tarjetas rápidamente.
- Cargador de tarjetas, desmontable y hermético.
- Tres años de garantía.
- Incluye impresora, material de limpieza, cableado y software de diseño de tarjetas.

También será necesaria la adquisición de un lector/grabador de tarjetas magnéticas para el puesto de servicio al cliente donde serán emitidas.

Se eligió al lector/grabador Uniform MSR106 con las siguientes características:

- Lector/grabador de pista 3, 1-2 o 1-2-3 para banda magnética de baja coercitividad

¹⁵ Ver: <http://www.evolis.com/esl/Productos/Impresoras-de-tarjetas/Evolis-Dualys#> (consultado el 8/07/12)

- Lector manual
- Unidireccional con Interface 232
- Incluye software
- Cumple con los estándares ISO 7811-6 y 8484

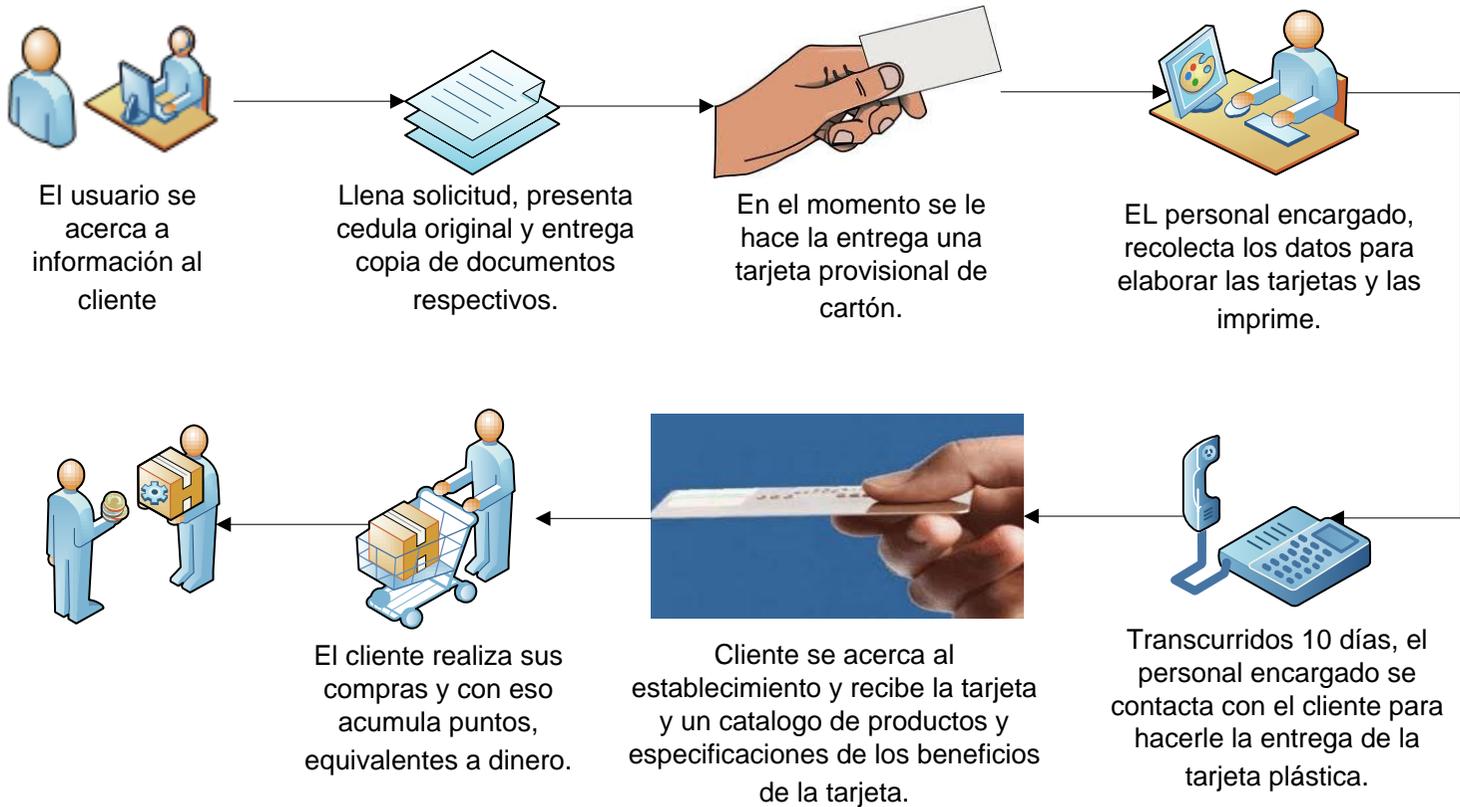


Como activo intangible se hará la adquisición del software de fidelización Softar Fidelia el cual posee las siguientes características¹⁶:

- Gestión de clientes con ficha de datos de identificación
- Gestión de ofertas, puntos, descuentos y promociones.
- Expedición de tarjetas regalo, abono o descuento para los clientes.
- Sistema de acumulación mediante parámetros de puntos, saldo, descuentos, y otros.
- Estadísticas sobre número de visitas y compras realizadas.
- Segmentación de clientes más rentables para premiar su consumo.
- Función TPV para colección y canjeo de puntos.
- Promoción de productos.
- Definición de las condiciones para validez de las tarjetas de fidelización.
- Gestión multiusuario y multipuesto.
- Posibilidad de realización múltiples campañas de fidelización al mismo tiempo.
- Asistente para reglas de acumulación para los diferentes tipos de tarjeta.
- Informes y tickets con plantillas con parámetros personalizables.
- Impresión de tickets y cupones de productos.
- Generación de mailings personalizados.

¹⁶ Ver: <http://www.inditar.com/fidelizacion-clientes/software-de-gestion.php> (consultado el 8/07/12)

4.4.3 *Procesos operativos*



4.4.4 Cronograma del Proyecto

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																													
Actividades	Periodo	2012																2013											
	Meses	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
	Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Desarrollo del Software de Fidelización																													
Implementación del Software de Fidelización																													
Periodo de pruebas y capacitación del uso del software																													
Diseño de Arte para Tarjetas Magnéticas																													
Diseño de Señalética en el establecimiento																													
Implementación de Señalética en el establecimiento																													
Difusión del Plan de Fidelización a los clientes																													
Capitación de información para la emisión de tarjetas																													
Emisión de tarjetas a los primeros clientes																													
Evaluación y Seguimiento del Plan de Fidelización																													
Conclusiones de los resultados del Plan de Fidelización																													

CAPITULO 5: EVALUACIÓN FINANCIERA

5.1 Inversiones

<i>DESCRIPCION</i>	<i>VALOR TOTAL</i>	<i>% INVERSION</i>
ACTIVOS FIJOS		
<u>EQUIPOS DE COMPUTACION</u>		
Impresora de tarjetas plásticas-DUALYS 3	\$ 2,795.00	19.98%
Lector de tarjetas Magnéticas	\$ 462.00	3.30%
Lector Grabador de Tarjetas Magnéticas	\$ 555.00	3.97%
Software de Fidelización (3 licencias)	\$ 3,990.00	28.53%
<u>GASTOS DE PRE-OPERACION</u>		
Implementación de Señalética	\$ 1,920.00	13.73%
Instalación del Software de Fidelización	\$ 598.50	4.28%
Capacitación al personal	\$ 2,394.00	17.12%
Imprevistos 10%	\$ 1,271.45	9.09%
	\$ -	0.00%
TOTAL	\$ 13,985.95	100.00%

Para llevar a cabo la implementación del plan de fidelización en el Supermercado DICOSAVI, es necesario contar con una inversión inicial de \$ 13 985, 95; la cual se divide en 2 grandes grupos:

1. Presupuesto para compra de Activos Fijos: con un total de \$ 7,802.00, de los cuales el software de fidelización tiene una participación significativa, siendo esta de 28.53% sobre el total de la inversión.
2. En igual sentido, para el presupuesto destinado para los gastos de pre-operación se ha considerado un total de \$ 6,183.95; donde la implementación de señalética en el establecimiento y la capacitación del personal (necesaria para la utilización del software de fidelización) tienen una participación representativa de 13.73% y 17.12% respectivamente.

5.2 Financiamiento

Debido al monto de la inversión, los parámetros base para esta proyección se consideraran como si la empresa obtendría un préstamo por esa cantidad al banco con la finalidad de lograr el financiamiento del proyecto. De ser así, la entidad elegida sería el Banco de Guayaquil, puesto que los accionistas de DICOSAVI mantienen cuenta en dicha entidad y anteriormente ya se han solicitado préstamos y se ha conservado una relación crediticia bastante sólida, de modo que habría mayores posibilidades de acceder a un crédito bajo las siguientes condiciones:

<i>INSTITUCION FINANCIERA:</i>	BANCO GUAYAQUIL
<i>MONTO:</i>	\$ 13,985.95
<i>TASA:</i>	17.00%
<i>PLAZO:</i>	3

Es así como la tabla de amortización resumida en forma anual para la empresa se presenta en el siguiente apartado y se observa que DICOSAVI pagaría un total de \$ 3,964.99 de intereses por el capital prestado de \$ 13,985.95; de modo que la deuda total al tercer periodo sería \$ 17,950.94

<i>PERIODO</i>	<i>CAPITAL</i>	<i>INTERESES</i>	<i>PAGO</i>
1	\$ 3,900.71	\$ 2,082.94	\$ 5,983.65
2	\$ 4,618.01	\$ 1,365.63	\$ 5,983.65
3	\$ 5,467.23	\$ 516.42	\$ 5,983.65
TOTAL	\$ 13,985.95	\$ 3,964.99	\$ 17,950.94

5.3 Presupuesto de Costos y Gastos

El presupuesto de gastos de la empresa se centra en aquellos rubros incurridos una vez implementado el plan de fidelización, tal como se muestra en el siguiente detalle, tanto como para gastos de operación como gastos de publicidad y marketing se hizo una proyección a tres periodos, considerando un incremento a partir del segundo periodo como resultado del índice inflacionario promedio del país (5%).

GASTOS DE OPERACION				
DESCRIPCION	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Tarjetas de PVC Magnéticas	\$ 270.00	\$ 3,240.00	\$ 3,402.00	\$ 3,572.10
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas B/N	\$ 250.00	\$ 3,000.00	\$ 3,150.00	\$ 3,307.50
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas COLOR	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 6,930.00	\$ 7,276.50
Mantenimiento de Equipos	\$ 78.02	\$ 936.24	\$ 983.05	\$ 1,032.20
Actualización de aplicaciones Software	\$ 39.90	\$ 478.80	\$ 502.74	\$ 527.88
Sueldo + Beneficios (emisor de la tarjeta)	\$ 385.34	\$ 4,624.08	\$ 4,855.28	\$ 5,098.05
TOTAL GASTOS DE OPERACION	\$ 1,573.26	\$ 18,879.12	\$ 19,823.08	\$ 20,814.23

GASTOS DE PUBLICIDAD Y MARKETING				
DESCRIPCIÓN	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Impresión de Sobres para entregas de Tarjetas	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,260.00	\$ 1,323.00
Folletería para información del cliente	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 630.00	\$ 661.50
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 150.00	\$ 1,800.00	\$ 1,890.00	\$ 1,984.50

Así se puede apreciar que el total de gastos de la empresa una vez implementado la propuesta, se incrementarían en un promedio de \$ 19 mil dólares anuales como consecuencia de los gastos de operación y \$ 1 800 anuales como resultado de la publicidad implícita para la fidelización de los clientes.

5.4 Proyecciones de Ventas

En relación al histórico de ventas que ha mantenido el supermercado DICOSAVI, se puede observar que en promedio factura \$ 8 millones aproximadamente, y un crecimiento promedio de las ventas en 11.49% anual.

PERIODO	VENTAS	VARIACION
2007	\$ 5,766,084.37	0.00%
2008	\$ 7,454,232.93	29.28%
2009	\$ 9,016,203.49	20.95%
2010	\$ 9,251,937.66	2.61%
2011	\$ 9,678,745.50	4.61%
PROMEDIO	\$ 8,233,440.79	11.49%

De esta manera se hizo una proyección estimada del nivel de ventas de la empresa a partir del periodo 2013 que sería el año donde la propuesta entraría en vigencia. Por otra parte, es conveniente considerar como gasto el rubro que se asignaría como parte de los puntos canjeados por los clientes incorporados dentro del programa de fidelización, lo que se estima representarían un 2% del total de las ventas, tal como se muestra el siguiente detalle:

PERIODO	PROYECCION	CANJE	V. CANJE
2013	\$ 10,791,009.21	2%	\$ 215,820.18
2014	\$ 12,031,092.24	2%	\$ 240,621.84
2015	\$ 13,413,683.33	2%	\$ 268,273.67
2016	\$ 14,955,159.27	2%	\$ 299,103.19
2017	\$ 16,673,778.79	2%	\$ 333,475.58

5.5 Flujo de Caja

	PREOP.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>A. INGRESOS OPERACIONALES</u>				
VENTAS		10,791,009.21	12,031,092.24	13,413,683.33
VENTAS ESPERADAS		11,330,559.68	12,632,646.85	14,084,367.50
CRECIMIENTO NETO ESPERADO	0.00	539,550.46	601,554.61	670,684.17
<u>B. EGRESOS OPERACIONALES</u>				
Tarjetas de PVC Magnéticas	0.00	3,240.00	3,402.00	3,572.10
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas B/N		3,000.00	3,150.00	3,307.50
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas COLOR		6,600.00	6,930.00	7,276.50
Mantenimiento de Equipos		936.24	983.05	1,032.20
Actualización de aplicaciones Software		478.80	502.74	527.88
Sueldo + Beneficios (emisor de la tarjeta_		4,624.08	4,855.28	5,098.05
Canjes por ventas		215,820.18	240,621.84	268,273.67
Impresión de Sobres para entregas de Tarjetas		1,200.00	1,260.00	1,323.00
Folleteria para información del cliente		600.00	630.00	661.50
Imprevistos %		11,734.97	13,022.25	14,454.39
TOTAL	0.00	248,234.27	275,357.17	305,526.79
<u>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</u>				
	0.00	291,316.19	326,197.45	365,157.38
<u>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Créditos Instituciones Financieras 1	13,985.95	0.00	0.00	0.00
Aportes de Capital (Fondos Propios)	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	0.00	0.00	0.00
<u>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Pago de principal (capital) de los pasivos	0.00	3,900.71	4,618.01	5,467.23
Pago de Intereses préstamo	0.00	2,082.94	1,365.63	516.42
Inversiones en Activos	7,802.00			
Inversiones por Gastos Pre-operativos (adecuaciones)	6,183.95	0.00	0.00	0.00
Inversiones por Capital de Trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	5,983.65	5,983.65	5,983.65
<u>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</u>				
	0.00	-5,983.65	-5,983.65	-5,983.65
<u>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</u>				
	0.00	285,332.54	320,213.80	359,173.73
FLUJO NETO ACUMULADO	0.00	285,332.54	605,546.34	964,720.07

Este flujo de caja ha considerado como escenario conservador el crecimiento de las ventas en un 5% anual como resultado del incremento de la demanda a consecuencia del plan de fidelización, de modo que el crecimiento neto esperado en ventas para este escenario oscilaría en \$ 603 mil dólares anuales, que una vez contrastado con los gastos, se obtendrían flujos netos de \$ 285 - \$ 359 mil dólares y una caja acumulada de \$ 964 mil para el tercer periodo.

5.6 Escenarios

Escenario 2: Pesimista con financiamiento ajeno

	PREOP.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>A. INGRESOS OPERACIONALES</u>				
VENTAS		10,791,009.21	12,031,092.24	13,413,683.33
VENTAS ESPERADAS		11,060,784.44	12,331,869.54	13,749,025.42
CRECIMIENTO NETO ESPERADO	0.00	269,775.23	300,777.31	335,342.08
<u>B. EGRESOS OPERACIONALES</u>				
Tarjetas de PVC Magnéticas	0.00	3,240.00	3,402.00	3,572.10
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas B/N		3,000.00	3,150.00	3,307.50
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas COLOR		6,600.00	6,930.00	7,276.50
Mantenimiento de Equipos		936.24	983.05	1,032.20
Actualización de aplicaciones Software		478.80	502.74	527.88
Sueldo + Beneficios (emisor de la tarjeta_		4,624.08	4,855.28	5,098.05
Canjes por ventas		215,820.18	240,621.84	268,273.67
Impresión de Sobres para entregas de Tarjetas		1,200.00	1,260.00	1,323.00
Folleteria para información del cliente		600.00	630.00	661.50
Imprevistos %		11,734.97	13,022.25	14,454.39
TOTAL	0.00	248,234.27	275,357.17	305,526.79
<u>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</u>				
	0.00	21,540.96	25,420.14	29,815.29
<u>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Créditos Instituciones Financieras 1	13,985.95	0.00	0.00	0.00
Aportes de Capital (Fondos Propios)	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	0.00	0.00	0.00
<u>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Pago de principal (capital) de los pasivos	0.00	3,900.71	4,618.01	5,467.23
Pago de Intereses préstamo	0.00	2,082.94	1,365.63	516.42
Inversiones en Activos	7,802.00			
Inversiones por Gastos Pre-operativos (adecuaciones)	6,183.95	0.00	0.00	0.00
Inversiones por Capital de Trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	5,983.65	5,983.65	5,983.65
<u>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</u>				
	0.00	-5,983.65	-5,983.65	-5,983.65
<u>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</u>				
	0.00	15,557.31	19,436.49	23,831.64
FLUJO NETO ACUMULADO	0.00	15,557.31	34,993.81	58,825.45

A diferencia del escenario anterior, se proyecta el crecimiento neto esperado en un 2.50% anual, lo que dejaría como resultado un flujo neto de caja acumulado para el tercer periodo, equivalente a \$ 58, 825.45, que en parte es positivo ya que tranquilamente la propuesta sería cubierta.

Escenario 3: Optimista con financiamiento ajeno

	PREOP.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>A. INGRESOS OPERACIONALES</u>				
VENTAS		10,791,009.21	12,031,092.24	13,413,683.33
VENTAS ESPERADAS		11,600,334.91	12,933,424.16	14,419,709.58
CRECIMIENTO NETO ESPERADO	0.00	809,325.69	902,331.92	1,006,026.25
<u>B. EGRESOS OPERACIONALES</u>				
Tarjetas de PVC Magnéticas	0.00	3,240.00	3,402.00	3,572.10
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas B/N		3,000.00	3,150.00	3,307.50
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas COLOR		6,600.00	6,930.00	7,276.50
Mantenimiento de Equipos		936.24	983.05	1,032.20
Actualización de aplicaciones Software		478.80	502.74	527.88
Sueldo + Beneficios (emisor de la tarjeta_		4,624.08	4,855.28	5,098.05
Canjes por ventas		215,820.18	240,621.84	268,273.67
Impresión de Sobres para entregas de Tarjetas		1,200.00	1,260.00	1,323.00
Folleteria para información del cliente		600.00	630.00	661.50
Imprevistos %		11,734.97	13,022.25	14,454.39
TOTAL	0.00	248,234.27	275,357.17	305,526.79
<u>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</u>				
	0.00	561,091.42	626,974.75	700,499.46
<u>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Créditos Instituciones Financieras 1	13,985.95	0.00	0.00	0.00
Aportes de Capital (Fondos Propios)	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	0.00	0.00	0.00
<u>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Pago de principal (capital) de los pasivos	0.00	3,900.71	4,618.01	5,467.23
Pago de Intereses préstamo	0.00	2,082.94	1,365.63	516.42
Inversiones en Activos	7,802.00			
Inversiones por Gastos Pre-operativos (adecuaciones)	6,183.95	0.00	0.00	0.00
Inversiones por Capital de Trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	5,983.65	5,983.65	5,983.65
<u>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</u>				
	0.00	-5,983.65	-5,983.65	-5,983.65
<u>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</u>				
	0.00	555,107.77	620,991.10	694,515.81
FLUJO NETO ACUMULADO	0.00	555,107.77	1,176,098.88	1,870,614.69

El escenario optimista por su parte ha considerado un crecimiento de las ventas en 7.5% anual, como resultado de plan de fidelización lo que evidentemente refleja un mejor nivel de solvencia para el tercer periodo, teniendo un saldo acumulado de caja igual a \$ 1 870 614,69

Escenario 4: Conservador con financiamiento mixto

	PREOP.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>A. INGRESOS OPERACIONALES</u>				
VENTAS		10,791,009.21	12,031,092.24	13,413,683.33
VENTAS ESPERADAS		11,330,559.68	12,632,646.85	14,084,367.50
CRECIMIENTO NETO ESPERADO	0.00	539,550.46	601,554.61	670,684.17
<u>B. EGRESOS OPERACIONALES</u>				
Tarjetas de PVC Magnéticas	0.00	3,240.00	3,402.00	3,572.10
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas B/N		3,000.00	3,150.00	3,307.50
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas COLOR		6,600.00	6,930.00	7,276.50
Mantenimiento de Equipos		936.24	983.05	1,032.20
Actualización de aplicaciones Software		478.80	502.74	527.88
Sueldo + Beneficios (emisor de la tarjeta_		4,624.08	4,855.28	5,098.05
Canjes por ventas		215,820.18	240,621.84	268,273.67
Impresión de Sobres para entregas de Tarjetas		1,200.00	1,260.00	1,323.00
Folleteria para información del cliente		600.00	630.00	661.50
Imprevistos %		11,734.97	13,022.25	14,454.39
TOTAL	0.00	248,234.27	275,357.17	305,526.79
<u>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</u>				
	0.00	291,316.19	326,197.45	365,157.38
<u>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Créditos Instituciones Financieras 1	6,992.98	0.00	0.00	0.00
Aportes de Capital (Fondos Propios)	6,992.98	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	0.00	0.00	0.00
<u>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Pago de principal (capital) de los pasivos	0.00	1,950.35	2,309.01	2,733.61
Pago de Intereses préstamo	0.00	1,041.47	682.82	258.21
Inversiones en Activos	7,802.00			
Inversiones por Gastos Pre-operativos (adecuaciones)	6,183.95	0.00	0.00	0.00
Inversiones por Capital de Trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	2,991.82	2,991.82	2,991.82
<u>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</u>				
	0.00	-2,991.82	-2,991.82	-2,991.82
<u>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</u>				
	0.00	288,324.37	323,205.62	362,165.55
FLUJO NETO ACUMULADO	0.00	288,324.37	611,529.99	973,695.54

Se realizó otro escenario conservador, pero esta vez aplicando financiamiento mixto, es decir tanto DICOSAVI como el Banco de Guayaquil financiarían el proyecto en 50% respectivamente cada uno; como se puede apreciar, el pago de intereses y capital evidentemente ha disminuido en relación al escenario 1, lo que se refleja un flujo de caja mayor (\$ 973 695,54 versus los \$ 964 720,07); la empresa ahorraría \$ 10 000,00 adicionales en este escenario.

Escenario 5: Escenario Pesimista con financiamiento mixto.

	PREOP.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>A. INGRESOS OPERACIONALES</u>				
VENTAS		10,791,009.21	12,031,092.24	13,413,683.33
VENTAS ESPERADAS		11,060,784.44	12,331,869.54	13,749,025.42
CRECIMIENTO NETO ESPERADO	0.00	269,775.23	300,777.31	335,342.08
<u>B. EGRESOS OPERACIONALES</u>				
Tarjetas de PVC Magnéticas	0.00	3,240.00	3,402.00	3,572.10
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas B/N		3,000.00	3,150.00	3,307.50
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas COLOR		6,600.00	6,930.00	7,276.50
Mantenimiento de Equipos		936.24	983.05	1,032.20
Actualización de aplicaciones Software		478.80	502.74	527.88
Sueldo + Beneficios (emisor de la tarjeta_		4,624.08	4,855.28	5,098.05
Canjes por ventas		215,820.18	240,621.84	268,273.67
Impresión de Sobres para entregas de Tarjetas		1,200.00	1,260.00	1,323.00
Folleteria para información del cliente		600.00	630.00	661.50
Imprevistos %		11,734.97	13,022.25	14,454.39
TOTAL	0.00	248,234.27	275,357.17	305,526.79
<u>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</u>				
	0.00	21,540.96	25,420.14	29,815.29
<u>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Créditos Instituciones Financieras 1	6,992.98	0.00	0.00	0.00
Aportes de Capital (Fondos Propios)	6,992.98	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	0.00	0.00	0.00
<u>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Pago de principal (capital) de los pasivos	0.00	1,950.35	2,309.01	2,733.61
Pago de Intereses préstamo	0.00	1,041.47	682.82	258.21
Inversiones en Activos	7,802.00			
Inversiones por Gastos Pre-operativos (adecuaciones)	6,183.95	0.00	0.00	0.00
Inversiones por Capital de Trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	2,991.82	2,991.82	2,991.82
<u>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</u>				
	0.00	-2,991.82	-2,991.82	-2,991.82
<u>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</u>				
	0.00	18,549.14	22,428.32	26,823.47
<u>FLUJO NETO ACUMULADO</u>				
	0.00	18,549.14	40,977.45	67,800.92

En este escenario se puede observar que DICOSAVI tendría un flujo acumulado de \$ 67 800,92 que comparado con el escenario pesimista # 2, si se observa una mejora evidente, pues habría un ahorro estimado en \$ 9.000 en promedio de la empresa como resultado del menor pago de intereses al dividir la deuda entre fondos propios y préstamo.

Escenario 6: Escenario optimista con financiamiento mixto

	PREOP.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>A. INGRESOS OPERACIONALES</u>				
VENTAS		10,791,009.21	12,031,092.24	13,413,683.33
VENTAS ESPERADAS		11,600,334.91	12,933,424.16	14,419,709.58
CRECIMIENTO NETO ESPERADO	0.00	809,325.69	902,331.92	1,006,026.25
<u>B. EGRESOS OPERACIONALES</u>				
Tarjetas de PVC Magnéticas	0.00	3,240.00	3,402.00	3,572.10
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas B/N		3,000.00	3,150.00	3,307.50
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas COLOR		6,600.00	6,930.00	7,276.50
Mantenimiento de Equipos		936.24	983.05	1,032.20
Actualización de aplicaciones Software		478.80	502.74	527.88
Sueldo + Beneficios (emisor de la tarjeta_		4,624.08	4,855.28	5,098.05
Canjes por ventas		215,820.18	240,621.84	268,273.67
Impresión de Sobres para entregas de Tarjetas		1,200.00	1,260.00	1,323.00
Folleteria para información del cliente		600.00	630.00	661.50
Imprevistos %		11,734.97	13,022.25	14,454.39
TOTAL	0.00	248,234.27	275,357.17	305,526.79
<u>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</u>				
	0.00	561,091.42	626,974.75	700,499.46
<u>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Créditos Instituciones Financieras 1	6,992.98	0.00	0.00	0.00
Aportes de Capital (Fondos Propios)	6,992.98	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	0.00	0.00	0.00
<u>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Pago de principal (capital) de los pasivos	0.00	1,950.35	2,309.01	2,733.61
Pago de Intereses préstamo	0.00	1,041.47	682.82	258.21
Inversiones en Activos	7,802.00			
Inversiones por Gastos Pre-operativos (adecuaciones)	6,183.95	0.00	0.00	0.00
Inversiones por Capital de Trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	2,991.82	2,991.82	2,991.82
<u>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</u>				
	0.00	-2,991.82	-2,991.82	-2,991.82
<u>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</u>				
	0.00	558,099.60	623,982.93	697,507.64
<u>FLUJO NETO ACUMULADO</u>				
	0.00	558,099.60	1,182,082.53	1,879,590.16

En relación a este escenario el resultado es bastante alentador, porque con un crecimiento anual de 7.5% en las ventas como consecuencia del plan de fidelización, la empresa obtendría un flujo de caja mayor, alcanzando la cifra de \$ 1, 879,590.16 en el tercer periodo; es decir supera al escenario # 3, donde esta cifra llegaba a \$ 1, 870,614.69, lo que se entiende en una diferencia de \$ 9.000 aproximadamente de beneficio adicional para DICOSAVI.

Escenario 7: Conservador con financiamiento por capital propio

	PREOP.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>A. INGRESOS OPERACIONALES</u>				
VENTAS		10,791,009.21	12,031,092.24	13,413,683.33
VENTAS ESPERADAS		11,330,559.68	12,632,646.85	14,084,367.50
CRECIMIENTO NETO ESPERADO	0.00	539,550.46	601,554.61	670,684.17
<u>B. EGRESOS OPERACIONALES</u>				
Tarjetas de PVC Magnéticas	0.00	3,240.00	3,402.00	3,572.10
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas B/N		3,000.00	3,150.00	3,307.50
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas COLOR		6,600.00	6,930.00	7,276.50
Mantenimiento de Equipos		936.24	983.05	1,032.20
Actualización de aplicaciones Software		478.80	502.74	527.88
Sueldo + Beneficios (emisor de la tarjeta_		4,624.08	4,855.28	5,098.05
Canjes por ventas		215,820.18	240,621.84	268,273.67
Impresión de Sobres para entregas de Tarjetas		1,200.00	1,260.00	1,323.00
Folleteria para información del cliente		600.00	630.00	661.50
Imprevistos %		11,734.97	13,022.25	14,454.39
TOTAL	0.00	248,234.27	275,357.17	305,526.79
<u>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</u>				
	0.00	291,316.19	326,197.45	365,157.38
<u>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Créditos Instituciones Financieras 1		0.00	0.00	0.00
Aportes de Capital (Fondos Propios)	13,985.95	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	0.00	0.00	0.00
<u>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Pago de principal (capital) de los pasivos	0.00			
Pago de Intereses préstamo	0.00			
Inversiones en Activos	7,802.00			
Inversiones por Gastos Pre-operativos (adecuaciones)	6,183.95	0.00	0.00	0.00
Inversiones por Capital de Trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	0.00	0.00	0.00
<u>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</u>				
	0.00	0.00	0.00	0.00
<u>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</u>				
	0.00	291,316.19	326,197.45	365,157.38
<u>FLUJO NETO ACUMULADO</u>				
	0.00	291,316.19	617,513.64	982,671.01

El financiamiento por capital propio consiste en que la empresa sea capaz de financiar el mencionado plan de fidelización utilizando sus recursos económicos, de esta manera el beneficio neto acumulado en un escenario conservador sería de \$ 982,671.01 en el tercer periodo, puesto que ya se elimina el pago al capital e intereses por concepto de préstamo bancario, si se lo compara con el escenario base (#1), es evidente un mayor aumento del beneficio neto esperado en cerca de \$ 24 000.

Escenario 8: Pesimista con financiamiento por capital propio

	PREOP.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>A. INGRESOS OPERACIONALES</u>				
VENTAS		10,791,009.21	12,031,092.24	13,413,683.33
VENTAS ESPERADAS		11,060,784.44	12,331,869.54	13,749,025.42
CRECIMIENTO NETO ESPERADO	0.00	269,775.23	300,777.31	335,342.08
<u>B. EGRESOS OPERACIONALES</u>				
Tarjetas de PVC Magnéticas	0.00	3,240.00	3,402.00	3,572.10
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas B/N		3,000.00	3,150.00	3,307.50
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas COLOR		6,600.00	6,930.00	7,276.50
Mantenimiento de Equipos		936.24	983.05	1,032.20
Actualización de aplicaciones Software		478.80	502.74	527.88
Sueldo + Beneficios (emisor de la tarjeta_		4,624.08	4,855.28	5,098.05
Canjes por ventas		215,820.18	240,621.84	268,273.67
Impresión de Sobres para entregas de Tarjetas		1,200.00	1,260.00	1,323.00
Folleteria para información del cliente		600.00	630.00	661.50
Imprevistos %		11,734.97	13,022.25	14,454.39
TOTAL	0.00	248,234.27	275,357.17	305,526.79
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)				
	0.00	21,540.96	25,420.14	29,815.29
<u>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Créditos Instituciones Financieras 1		0.00	0.00	0.00
Aportes de Capital (Fondos Propios)	13,985.95	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	0.00	0.00	0.00
<u>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Pago de principal (capital) de los pasivos	0.00			
Pago de Intereses préstamo	0.00			
Inversiones en Activos	7,802.00			
Inversiones por Gastos Pre-operativos (adecuaciones)	6,183.95	0.00	0.00	0.00
Inversiones por Capital de Trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	0.00	0.00	0.00
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)				
	0.00	0.00	0.00	0.00
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)				
	0.00	21,540.96	25,420.14	29,815.29
FLUJO NETO ACUMULADO	0.00	21,540.96	46,961.10	76,776.39

En un escenario pesimista y con financiamiento por capital propio, la empresa tendría una caja neta acumulada equivalente a \$ 76 776,39 como consecuencia del bajo crecimiento esperado en las ventas (2,5% anual); sin embargo, aun así el proyecto es capaz de recuperar la inversión del proyecto (\$ 13,985.95).

Escenario 9: Escenario Optimista con financiamiento por capital propio

	PREOP.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>A. INGRESOS OPERACIONALES</u>				
VENTAS		10,791,009.21	12,031,092.24	13,413,683.33
VENTAS ESPERADAS		11,600,334.91	12,933,424.16	14,419,709.58
CRECIMIENTO NETO ESPERADO	0.00	809,325.69	902,331.92	1,006,026.25
<u>B. EGRESOS OPERACIONALES</u>				
Tarjetas de PVC Magnéticas	0.00	3,240.00	3,402.00	3,572.10
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas B/N		3,000.00	3,150.00	3,307.50
Cartucho de Impresora de tarjetas plásticas COLOR		6,600.00	6,930.00	7,276.50
Mantenimiento de Equipos		936.24	983.05	1,032.20
Actualización de aplicaciones Software		478.80	502.74	527.88
Sueldo + Beneficios (emisor de la tarjeta_		4,624.08	4,855.28	5,098.05
Canjes por ventas		215,820.18	240,621.84	268,273.67
Impresión de Sobres para entregas de Tarjetas		1,200.00	1,260.00	1,323.00
Folleteria para información del cliente		600.00	630.00	661.50
Imprevistos %		11,734.97	13,022.25	14,454.39
TOTAL	0.00	248,234.27	275,357.17	305,526.79
<u>C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)</u>				
	0.00	561,091.42	626,974.75	700,499.46
<u>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Créditos Instituciones Financieras 1		0.00	0.00	0.00
Aportes de Capital (Fondos Propios)	13,985.95	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	0.00	0.00	0.00
<u>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</u>				
Pago de principal (capital) de los pasivos	0.00			
Pago de Intereses préstamo	0.00			
Inversiones en Activos	7,802.00			
Inversiones por Gastos Pre-operativos (adecuaciones)	6,183.95	0.00	0.00	0.00
Inversiones por Capital de Trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	13,985.95	0.00	0.00	0.00
<u>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)</u>				
	0.00	0.00	0.00	0.00
<u>G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)</u>				
	0.00	561,091.42	626,974.75	700,499.46
FLUJO NETO ACUMULADO	0.00	561,091.42	1,188,066.17	1,888,565.63

Este último escenario es el que mejor resultado tendría para DICOSAVI, pues en el tercer periodo se obtendría un flujo neto acumulado equivalente a \$ 1 888 565,63 lo que se refleja como un mejor beneficio y mayores recursos a disposición de la empresa para recuperar la inversión e implementar más promociones.

5.7 Evaluación Económica del Proyecto

Con Préstamo:

Normal

<i>ESCENARIO 1</i>	
<i>TASA DE DESCUENTO</i>	17.00%
<i>VALOR ACTUAL NETO</i>	\$688,066.04
<i>RELACION COSTO BENEFICIO</i>	2.14

Pesimista

<i>ESCENARIO 2</i>	
<i>TASA DE DESCUENTO</i>	17.00%
<i>VALOR ACTUAL NETO</i>	\$28,389.30
<i>RELACION COSTO BENEFICIO</i>	1.07

Optimista

<i>ESCENARIO 3</i>	
<i>TASA DE DESCUENTO</i>	17.00%
<i>VALOR ACTUAL NETO</i>	\$1,347,742.78
<i>RELACION COSTO BENEFICIO</i>	3.21

Préstamo + Fondos Propios

Normal

<i>ESCENARIO 4</i>	
<i>TASA DE DESCUENTO</i>	14.25%
<i>VALOR ACTUAL NETO</i>	\$728,888.86
<i>RELACION COSTO BENEFICIO</i>	2.16

Pesimista

<i>ESCENARIO 5</i>	
<i>TASA DE DESCUENTO</i>	14.25%
<i>VALOR ACTUAL NETO</i>	\$37,422.27
<i>RELACION COSTO BENEFICIO</i>	1.08

Optimista

<i>ESCENARIO 6</i>	
<i>TASA DE DESCUENTO</i>	14.25%
<i>VALOR ACTUAL NETO</i>	\$1,420,355.46
<i>RELACION COSTO BENEFICIO</i>	3.24

Fondos Propios

Normal

<i>ESCENARIO 7</i>	
<i>TASA DE DESCUENTO</i>	11.49%
<i>VALOR ACTUAL NETO</i>	\$773,204.01
<i>RELACION COSTO BENEFICIO</i>	2.18

Pesimista

<i>ESCENARIO 8</i>	
<i>TASA DE DESCUENTO</i>	11.49%
<i>VALOR ACTUAL NETO</i>	\$47,298.10
<i>RELACION COSTO BENEFICIO</i>	1.09

Optimista

<i>ESCENARIO 9</i>	
<i>TASA DE DESCUENTO</i>	11.49%
<i>VALOR ACTUAL NETO</i>	\$1,499,109.93
<i>RELACION COSTO BENEFICIO</i>	3.28

La evaluación económica del proyecto determina que ponerlo en marcha es factible ya que en todos los escenarios, ya sea optimista, conservador o pesimista, está demostrado que la empresa obtendría un beneficio neto que superaría el nivel de la inversión. En el peor escenario, la empresa obtendría un beneficio neto de \$ 0.07 por cada dólar recibido en ventas; por su parte, en el mejor escenario la empresa recibiría \$ 2.28 de beneficio neto adicional por cada dólar recibido en ventas. Finalmente, en un escenario bastante conservador la empresa sería capaz de recibir al menos un beneficio neto de \$ 1.14 adicionales por cada dólar vendido, lo que confirma su viabilidad y factibilidad.

CONCLUSIONES

Por medio del estudio se confirmó la popularidad del supermercado DICOSAVI en la ciudad de Riobamba. Se identificó un alto nivel de fidelidad de parte de sus clientes pero, al mismo tiempo, se descubrieron aspectos que pueden mejorarse para lograr la completa satisfacción del cliente. Se detectaron falencias principalmente en la atención al cliente ya que los compradores se encuentran muy satisfechos con los precios y la calidad de producto mas no con el trato recibido por el personal.

DICOSAVI está evidentemente posicionada en la mente de los riobambeños; sin embargo, fue clara la preferencia de los compradores por autoservicios con ubicación más conveniente. Asimismo, la preferencia por establecimientos que ofrecen beneficios a los compradores resultan más atractivos al momento de elegir un lugar para realizar las compras.

Se determinó que el modelo de plan de fidelización que va más acorde con el perfil del cliente de DICOSAVI es el de la tarjeta de afiliado que permite la acumulación de puntos redimibles por productos y tarjetas de consumo. La tarjeta de afiliado además de ser una solución que representa costos bajos para la empresa es una técnica de fidelización con la que el cliente está familiarizado.

Se proyectó la factibilidad económica de la aplicación del plan, la cual era positiva para la empresa en los diferentes escenarios. El crecimiento proyectado de las ventas vendría como consecuencia de la fidelidad obtenida de los clientes. A su vez, evitará la fuga de clientes a los establecimientos que ofrecen una variedad de productos similar.

RECOMENDACIONES

Se recomienda el planteamiento de negociaciones con los principales proveedores para contemplar la posibilidad de que, en un futuro, el financiamiento del canje de productos por puntos acumulados con la tarjeta provenga de quienes proveen a DICOSAVI del producto.

Se recomienda también considerar la formación de vínculos estratégicos con consultorios médicos y dentales, restaurantes, papelerías y otros beneficios que se consideren útiles para el cliente entre los establecimientos de la localidad para lograr publicidad cruzada con los mismos y probablemente adherirlos a la lista de beneficios que se pueden obtener con la tarjeta de afiliación.

Es importante que el seguimiento y la búsqueda de retroalimentación tras la implementación del plan de fidelización para evaluar la situación real respecto de los escenarios pronosticados.

Se sugiere la medición periódica del grado de satisfacción del cliente y el uso de la información generada por el software de fidelización para la toma de decisiones dirigidas a hacer que este grado sea cada vez más alto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de Clientes*. Madrid: ESIC Editorial.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Obtenido de <http://www.burodeanálisis.com/wp-content/uploads/2011/10/Ley-Org%C3%A1nica-de-Regulaci%C3%B3n-y-Control-del-Poder-de-Mercado-29-sep2011.pdf>
- Bathroom Readers' Institute. (2000). *Unble John's All-Purpose Extra-Strength Bathroom Reader*. Portable Pr / Baker & Taylor Pub.
- Burgos, E. (2007). *Marketing Relacional*. Oleiros: Gesbiblo, S.L.
- Chiesa De Negri, C. (2009). *CRM: Las Cinco Pirámides del Marketing Relacional*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Consultec, S.L. (Septiembre de 2004). *Técnicas de Fidelización de Clientes*. Obtenido de http://blog.gika-consulting.com/__oneclick_uploads/2009/11/mar_117_tecnicas_de_fidelizacion_de_clientes.pdf
- Fidelia, S. (Dirección). (2011). *Planes de fidelización* [Película].
- García, F., & Rivera, M. G. (2006). *La Revolución del Supermercado*. Barcelona: Veterinarios Sin Fronteras.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
- La Trobe, H. (2002). *Locan food, future directions*. Friends of Earth.
- Olamendi, G. (14 de junio de 2012). *Fidelización*. Obtenido de Esto es Marketing: <http://www.estoemarketing.com/Estrategias/Fidelizacion.pdf>
- Reardon, T., Timmer, C. P., & Berdagué, J. A. (2002). Supermarket Expansion in Latin América and Asia. *Economic Research Service/USDA*, 47-61.
- Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press.
- Reinares, P. (2009). *Los Cien Errores del CRM*. Madrid: ESIC Editorial.
- Revista Vinculando. (28 de Octubre de 2008). *La Distribución Moderna: La Invasión de Los Supermercados*. Obtenido de Revista Vinculando: http://vinculando.org/consumidores/la_distribucion_moderna_la_invasion_de_los_supermercados.html

Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios. (2010). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Quito. Obtenido de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/07403.pdf>

Zambrano, G. (2004). Preferencias de los Consumidores. *Perspectiva*, 4-5.

ANEXOS

ANEXO A – Formato de Encuesta



ENCUESTA PARA CONOCER EL PERFIL DEL CLIENTE

1. Sexo
M F
2. Edad
 - a) 18-30
 - b) 31-43
 - c) 44-56
 - d) Más de 57
3. Sector de procedencia
 - a) Norte
 - b) Centro
 - c) Sur
 - d) Rural
4. Como se enteró de DICOSAVI
 - a) Por medio de un amigo
 - b) Por medio de un familiar
 - c) Medios de difusión masiva
 - d) Iniciativa propia
5. Hace cuanto tiempo compra en supermercado DICOSAVI.
 - a) Menos de 1 año
 - b) Entre 1-2 años
 - c) Entre 3-4 años
 - d) Más de 4 años
6. Qué razones lo han motivado a comprar en el supermercado DICOSAVI
 - a) Precio
 - b) Atención al cliente
 - c) Calidad de productos
 - d) Ubicación
7. De la siguiente lista marque el tipo de productos que usted compra con mayor frecuencia en DICOSAVI
 - a) Víveres
 - b) Artículos de limpieza
 - c) Artículos de higiene
 - d) Bebidas alcohólicas
 - e) Bebidas alcohólicas

8. Con que frecuencia realiza sus compras en DICOSAVI
- a) Más de una vez por semana
 - b) Semanal
 - c) Quincenal
 - d) Mensual
9. Cómo percibe el servicio brindado por DICOSAVI.
- a) Excelente
 - b) Muy bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo
10. Considera que DICOSAVI tiene un stock completo respecto a la competencia.
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) De vez en cuando
 - d) Nunca
11. De las siguientes opciones indique que debería mejorar DICOSAVI.
- a) Servicio al cliente
 - b) Imagen corporativa
 - c) Facilidades de pago
 - d) Promociones
 - e) Stock de productos
12. Indique cual de los siguientes supermercados sería el sustituto inmediato de DICOSAVI
- a) Mi Comisariato
 - b) Tía
 - c) Akí
 - d) Camari
 - e) La Ibérica
 - f) Ninguno
13. Indique cual de los siguientes beneficios captarían su atención:
- a) Descuentos en el precio
 - b) Cupones de beneficios
 - c) Canje de productos por acumulación de puntos
 - d) Regalos
 - e) Sorteos
14. Seleccione el medio de comunicación por el cual usted generalmente se entera de promociones y descuentos locales
- a) Televisión
 - b) Radio
 - c) Internet
 - d) Prensa escrita
 - e) Anuncios dentro del establecimiento
 - f) Vallas publicitarias

AGRADECEMOS SU TIEMPO Y ATENCIÓN

ANEXO B – Tabla del Amortización
Financiamiento por Institución Financiera

PERIODO	CAPITAL	INTERESES	PAGO	AMORTIZACION
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,985.95
1	\$ 300.50	\$ 198.13	\$ 498.64	\$ 13,685.45
2	\$ 304.76	\$ 193.88	\$ 498.64	\$ 13,380.69
3	\$ 309.08	\$ 189.56	\$ 498.64	\$ 13,071.61
4	\$ 313.46	\$ 185.18	\$ 498.64	\$ 12,758.15
5	\$ 317.90	\$ 180.74	\$ 498.64	\$ 12,440.26
6	\$ 322.40	\$ 176.24	\$ 498.64	\$ 12,117.86
7	\$ 326.97	\$ 171.67	\$ 498.64	\$ 11,790.89
8	\$ 331.60	\$ 167.04	\$ 498.64	\$ 11,459.29
9	\$ 336.30	\$ 162.34	\$ 498.64	\$ 11,122.99
10	\$ 341.06	\$ 157.58	\$ 498.64	\$ 10,781.93
11	\$ 345.89	\$ 152.74	\$ 498.64	\$ 10,436.04
12	\$ 350.79	\$ 147.84	\$ 498.64	\$ 10,085.24
13	\$ 355.76	\$ 142.87	\$ 498.64	\$ 9,729.48
14	\$ 360.80	\$ 137.83	\$ 498.64	\$ 9,368.68
15	\$ 365.91	\$ 132.72	\$ 498.64	\$ 9,002.76
16	\$ 371.10	\$ 127.54	\$ 498.64	\$ 8,631.66
17	\$ 376.36	\$ 122.28	\$ 498.64	\$ 8,255.31
18	\$ 381.69	\$ 116.95	\$ 498.64	\$ 7,873.62
19	\$ 387.09	\$ 111.54	\$ 498.64	\$ 7,486.53
20	\$ 392.58	\$ 106.06	\$ 498.64	\$ 7,093.95
21	\$ 398.14	\$ 100.50	\$ 498.64	\$ 6,695.81
22	\$ 403.78	\$ 94.86	\$ 498.64	\$ 6,292.03
23	\$ 409.50	\$ 89.14	\$ 498.64	\$ 5,882.53
24	\$ 415.30	\$ 83.34	\$ 498.64	\$ 5,467.23
25	\$ 421.18	\$ 77.45	\$ 498.64	\$ 5,046.04
26	\$ 427.15	\$ 71.49	\$ 498.64	\$ 4,618.89
27	\$ 433.20	\$ 65.43	\$ 498.64	\$ 4,185.69
28	\$ 439.34	\$ 59.30	\$ 498.64	\$ 3,746.35
29	\$ 445.56	\$ 53.07	\$ 498.64	\$ 3,300.79
30	\$ 451.88	\$ 46.76	\$ 498.64	\$ 2,848.91
31	\$ 458.28	\$ 40.36	\$ 498.64	\$ 2,390.63
32	\$ 464.77	\$ 33.87	\$ 498.64	\$ 1,925.86
33	\$ 471.35	\$ 27.28	\$ 498.64	\$ 1,454.51
34	\$ 478.03	\$ 20.61	\$ 498.64	\$ 976.48
35	\$ 484.80	\$ 13.83	\$ 498.64	\$ 491.67
36	\$ 491.67	\$ 6.97	\$ 498.64	\$ (0.00)
	\$ 13,985.95	\$ 3,964.99	\$ 17,950.94	

ANEXO C – Tabla del Amortización
Financiamiento Mixto

PERIODO	CAPITAL	INTERESES	PAGO	AMORTIZACION
0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,992.98
1	\$ 150.25	\$ 99.07	\$ 249.32	\$ 6,842.72
2	\$ 152.38	\$ 96.94	\$ 249.32	\$ 6,690.34
3	\$ 154.54	\$ 94.78	\$ 249.32	\$ 6,535.80
4	\$ 156.73	\$ 92.59	\$ 249.32	\$ 6,379.08
5	\$ 158.95	\$ 90.37	\$ 249.32	\$ 6,220.13
6	\$ 161.20	\$ 88.12	\$ 249.32	\$ 6,058.93
7	\$ 163.48	\$ 85.83	\$ 249.32	\$ 5,895.44
8	\$ 165.80	\$ 83.52	\$ 249.32	\$ 5,729.64
9	\$ 168.15	\$ 81.17	\$ 249.32	\$ 5,561.50
10	\$ 170.53	\$ 78.79	\$ 249.32	\$ 5,390.97
11	\$ 172.95	\$ 76.37	\$ 249.32	\$ 5,218.02
12	\$ 175.40	\$ 73.92	\$ 249.32	\$ 5,042.62
13	\$ 177.88	\$ 71.44	\$ 249.32	\$ 4,864.74
14	\$ 180.40	\$ 68.92	\$ 249.32	\$ 4,684.34
15	\$ 182.96	\$ 66.36	\$ 249.32	\$ 4,501.38
16	\$ 185.55	\$ 63.77	\$ 249.32	\$ 4,315.83
17	\$ 188.18	\$ 61.14	\$ 249.32	\$ 4,127.65
18	\$ 190.84	\$ 58.48	\$ 249.32	\$ 3,936.81
19	\$ 193.55	\$ 55.77	\$ 249.32	\$ 3,743.26
20	\$ 196.29	\$ 53.03	\$ 249.32	\$ 3,546.98
21	\$ 199.07	\$ 50.25	\$ 249.32	\$ 3,347.91
22	\$ 201.89	\$ 47.43	\$ 249.32	\$ 3,146.02
23	\$ 204.75	\$ 44.57	\$ 249.32	\$ 2,941.27
24	\$ 207.65	\$ 41.67	\$ 249.32	\$ 2,733.61
25	\$ 210.59	\$ 38.73	\$ 249.32	\$ 2,523.02
26	\$ 213.58	\$ 35.74	\$ 249.32	\$ 2,309.45
27	\$ 216.60	\$ 32.72	\$ 249.32	\$ 2,092.84
28	\$ 219.67	\$ 29.65	\$ 249.32	\$ 1,873.17
29	\$ 222.78	\$ 26.54	\$ 249.32	\$ 1,650.39
30	\$ 225.94	\$ 23.38	\$ 249.32	\$ 1,424.45
31	\$ 229.14	\$ 20.18	\$ 249.32	\$ 1,195.32
32	\$ 232.38	\$ 16.93	\$ 249.32	\$ 962.93
33	\$ 235.68	\$ 13.64	\$ 249.32	\$ 727.25
34	\$ 239.02	\$ 10.30	\$ 249.32	\$ 488.24
35	\$ 242.40	\$ 6.92	\$ 249.32	\$ 245.84
36	\$ 245.84	\$ 3.48	\$ 249.32	\$ (0.00)
	\$ 6,992.98	\$ 1,982.50	\$ 8,975.47	

SOFÍA HARO GUERRA

Av. Carlos Julio Arosemena Km 2 1/2
Conjunto Residencial Stella, Maris Mz. 16 Villa 4
Teléfono: 04 5 11 07 17 Celular: 08 7 240 755
sofi_pipa@hotmail.com

INFORMACIÓN PERSONAL

Fecha de Nacimiento: 1 de abril de 1987
Lugar de Nacimiento: Riobamba, Ecuador
Estado civil : Soltera
Cédula de identidad : 060410013-1



EXPERIENCIA PREVIA

- Diciembre 2010 a Agosto 2011
- Asistente de Gerencia de Ventas Internacionales en Negocios Industriales Real "N.I.R.S.A." S.A. (Guayaquil, Ecuador)
- Septiembre 2009 a Julio de 2010
- Desempeño de tareas de Asistente de Ventas y Servicio al Cliente en la cadena Inglesa Clinton Cards. (Londres, Inglaterra)
- Mayo 2009 a Septiembre 2009
- Desempeño de tareas varias, principalmente como agente de servicio al cliente en British Heart Foundation. (Londres, Inglaterra)

- Julio a Septiembre 2005 • Desarrollo del idioma inglés por medio de una pasantía de dos meses en la oficina de la Abogada Sandra Gabrielle (NJ, USA)
- Febrero a Marzo 2004 • Desenvolvimiento en el área de diseño gráfico a través de una pasantía de un mes en la Editorial TRAMA (Quito, Ecuador)

EDUCACIÓN

- Enero 2005 • Bachiller Físico-Matemático Liceo Naval Jambelí (Machala, Ecuador)
- Mayo 2006 al presente • Egresada de Gestión Empresarial Internacional trilingüe con Mención en Logística, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador
 - Promedio: 8.72/10.0
- Diciembre 2009 • Obtención del First Certificate in English de la Universidad de Cambridge, Inglaterra
- Mayo 2009 • Obtención del Certificado de Nivel Medio de Francés en el Instituto Francés. Londres, Inglaterra
- Abril 2009 • Diploma de capacitación en Primeros Auxilios para Infantes y Recién Nacidos. Londres, Inglaterra

HABILIDADES TÉCNICAS E INTERCULTURALES

- **IDIOMAS:** Inglés fluido y francés Intermedio.
- **HERRAMIENTAS:** PowerPoint, Microsoft Excel, Microsoft Outlook, Microsoft Word, Internet Explorer, manejo básico de SAP

REFERENCIAS

Marcelo Guzmán Ricaurte
Dealer de Estación de Servicio Arizaga
Administrador de Hidroaba
Arizaga y San Juan esquina, Machala, Ecuador
Oficina: 072980620
Celular: 084977173

Kleber Antonio Bravo Ph.D
Docente Universidad Internacional
Últimas Noticias 247 y el Espectador
Domicilio: 022250112
Celular: 098125941

Ing. Mkt. Jorge Sanmartin
CLIENTING (Asesoría de Marketing)
Urdesa Higueras 900 y Balsamos 1er piso oficina 1
Oficina: 5113230

Ing. GEI Andrés Navarro
Ciudadela Castilla Km 13 Vía Samborondón Mz 27 Villa 10
Domicilio: 6038361
Celular: 084892631