

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL
LITORAL**

**Facultad de Ciencias Humanísticas y
Económicas**



**“Proyecto de Reingeniería Económica-Financiera
y Planeación Estratégica de Almacenes TIA S.A.
(Sucursal Buena Fe, Provincia de Los Ríos)”**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL

Especialización: **MARKETING Y COMERCIO EXTERIOR**

Presentado por:

**Juan Carlos Barba Garrido
Javier Elías Hurtado Pacheco**

Guayaquil – Ecuador
2007

DEDICATORIA

Dedicado a mi querida madre, a mis hermanos, a toda mi familia. En especial a mi padre, mi eterno mentor y fuente de inspiración en esta vida.

Javier Elías

"A un árbol se lo reconoce por sus frutos"
Dedicado a mi abuelita, a mi madre, a mi padre y hermanos.

Juan Carlos

AGRADECIMIENTO

A Dios por ayudarnos a culminar esta importante etapa de nuestras vidas y por habernos dado la fuerza para superar todos los obstáculos que se nos presentaron a lo largo del camino.

A nuestras familias por el aliento incondicional brindado durante todo este proceso universitario y por su colaboración con este proyecto.

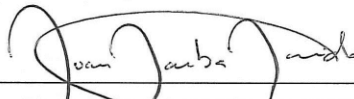
A todos los que conforman Almacenes TIA S.A., tanto los empleados de Oficina Central, al igual que a los de la sucursal TIA Buena Fe, incluyendo al Jefe de local, el Sr. Segundo Maldonado, por habernos facilitado la realización de todas nuestras labores durante nuestra estadía en el cantón Buena Fe.

Al Sr. Luis Reyes Portocarrero, Gerente General de Almacenes TIA S.A., por toda la ayuda brindada para la correcta realización de nuestro proyecto.

A la ESPOL, al cuerpo docente y administrativo del ICHE, que han sabido inculcarnos los conocimientos y valores morales, en especial a nuestra directora Msc. Mónica Tapia López, por su incondicional ayuda prestada en nuestro proyecto.

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”




JUAN CARLOS BARBA GARRIDO



JAVIER ELÍAS HURTADO PACHECO

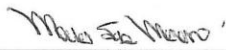
TRIBUNAL DE GRADO



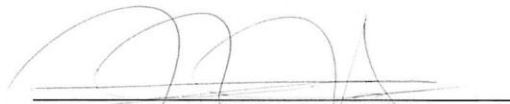
ING. ÓSCAR MENDOZA MACÍAS
Presidente



MSC. MÓNICA TAPIA LÓPEZ
Directora



ING. MOISÉS SOSA MORENO
Vocal Principal



ECON. PEDRO GANDO CAÑARTE
Vocal Principal

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
TRIBUNAL DE GRADO	III
DECLARACIÓN EXPRESA	IV
INTRODUCCION	13
<u>CAPÍTULO # 1</u>	
1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA	14
1.1. Generalidades de la empresa	14
1.1.1. Perfil de la empresa	14
1.1.2. Origen	14
1.1.3. Definición del negocio	15
1.1.4. Misión	16
1.1.5. Visión	17
1.1.6. Valores	17
1.1.7. Cobertura Nacional	18
1.2. Estructura Organizacional	23
1.2.1. Estructura Organizacional Oficina Central	23
1.2.1.1. Descripción de funciones	23
1.2.2. Estructura Organizacional TIA Buena Fe	29
1.2.2.1. Descripción de responsabilidades	29
1.3. Comercialización	31
1.3.1. Canales de Distribución	31
1.3.2. Tipos de productos de la empresa	32

CAPÍTULO #2

2. ANÁLISIS SITUACIONAL: Descripción del problema	35
2.1. Identificación del problema	35
2.2. Análisis del Microentorno	38
2.2.1. Análisis de Porter	38
2.2.1.1. El Poder de Negociación de los Consumidores	39
2.2.1.2. El Poder de Negociación de los Proveedores	40
2.2.1.3. La Amenaza de Competidores Potenciales	40
2.2.1.4. La Amenaza de Servicios Sustitutos	41
2.2.1.5. Intensidad de la rivalidad de Competidores	42
2.2.2. Análisis de la Competencia	43
2.2.2.1. Comisariato MAX	43
2.2.2.2. La Favorita	44
2.2.2.3. Otros	45
2.3. Análisis del Macroentorno	46
2.3.1. Ambiente Demográfico	46
2.3.2. Ambiente Económico	49
2.3.3. Ambiente Comercial	51
2.4. Planteamiento de Hipótesis	52

CAPÍTULO #3

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	54
3.1. Concepto	54
3.2. Objetivos de la investigación	55
3.3. Métodos de investigación	56
3.3.1. Investigación Concluyente	56
3.3.1.1. Investigación Descriptiva	57
3.3.2. Definición del Mercado Meta	58
3.3.3. Plan de muestreo	59

3.4. Encuesta	63
3.5. Tabulación de resultados	65
3.6. Planteamiento de causas del problema	77

CAPÍTULO #4

4. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR FINAL	83
4.1. Perfil del consumidor	83
4.1.1. Factores Culturales	83
4.1.2. Factores Sociales	84
4.1.3. Factores Personales	85
4.1.4. Factores Psicológicos	86
4.2. Definición de valor y satisfacción para el consumidor	87
4.2.1. Satisfacción del cliente	88
4.3. Cómo atraer y retener clientes	89
4.4. Proceso en la decisión de elección del servicio	91

CAPÍTULO #5

5. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	94
5.1. Objetivos	94
5.2. Análisis FODA	95
5.2.1. Fortalezas	95
5.2.2. Oportunidades	96
5.2.3. Debilidades	97
5.2.4. Amenazas	97
5.3. Estrategias de Posicionamiento	98
5.3.1. Identidad de la Marca	100
5.4. Planteamiento de Estrategias y Plan de Acción	104
5.4.1. Ofertas y Promociones	104

5.4.2. Atención al Cliente	110
5.4.3. Ubicación	114

CAPÍTULO #6

6. PLAN OPERATIVO DE MARKETING	116
6.1. Marketing Mix: Las 4 P's	116
6.1.1. Producto	116
6.1.1.1. El Servicio como Producto	116
6.1.1.2. El Producto como un bien	119
6.1.1.2.1. Características de los productos ofrecidos	120
6.1.2. Precio	122
6.1.2.1. Factores Internos	124
6.1.2.2. Factores Externos	125
6.1.3. Plaza: Ubicación	128
6.1.4. Promoción y Comunicación	130
6.1.4.1. Identificar la audiencia meta	131
6.1.4.2. Determinación de los objetivos de la comunicación	131
6.1.4.3. Elaboración del mensaje	132
6.1.4.4. Canales de Comunicación	133
6.1.4.5. Decisión sobre la mezcla de promoción	134
6.1.4.6. Presupuesto Promoción/Comunicación	137

CAPÍTULO #7

7. ANÁLISIS FINANCIERO	138
7.1. Inversión Inicial	138
7.2. Determinación del Ingreso	139
7.3. Determinación del Costo de Venta	140
7.4. Estado de Pérdidas y Ganancias	142

7.5. Determinación del Flujo de Caja TIA Buena Fe Actual (a 5 años)	146
7.6. Evaluación Económica Financiera	147
7.6.1. Evaluación de Escenarios	147
CONCLUSIONES	155
RECOMENDACIONES	158
BIBLIOGRAFÍA	160
ANEXOS	

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1.1: Tipos de Productos de Almacenes TIA S.A.	32
Anexo No. 2.1: Productos Marcas Propias "Multiahorro"	40
Anexo No. 2.2: Comisariato MAX	43
Anexo No. 2.3: La Favorita	44
Anexo No. 2.4: Hipermaxi	46
Anexo No. 2.5: Mercado Informal Buena Fe	34
Anexo No. 3.1: Frecuencia de Clientes TIA Buena Fe 2006	62
Anexo No. 3.2: Encuesta	64
Anexo No. 5.1: Volante Frutas y Verduras	107
Anexo No. 5.2: Volante Reinauguración	108
Anexo No. 5.3: Cronograma Promociones	110
Anexo No. 5.4: Mala ubicación del local actual TIA Buena Fe	115
Anexo No. 5.5: Terreno Gilberto Paredes	115
Anexo No. 5.6: Plano Buena Fe	115
Anexo No. 6.1: Cotización Radio "Ondas Quevedeñas"	134
Anexo No. 6.2: Cotización Volantes Offset Abad	135
Anexo No. 6.3: Vallas TIA	135
Anexo No. 6.4: Tricicletas TIA	136
Anexo No. 7.1: Estimación TMAR Proyecto TIA Buena Fe	148
Anexo No. 7.2: Tabla de Amortización Hipoteca	152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1.1: Clasificación de los Canales de Distribución	32
Tabla No. 2.1: Población del cantón Buena Fe, Provincia de los Ríos, según área y sexo.	48
Tabla No. 2.2: Total de viviendas, con número promedio de ocupantes, Buena Fe, Provincia de Los Ríos.	48
Tabla No. 3.1: Población por grupos de edad, Buena Fe	60
Tabla No. 6.1: Presupuesto Promoción y Comunicación (Inauguración)	137
Tabla No. 7.1: Inversión Inicial Proyecto TIA Buena Fe	139
Tabla No. 7.2: Facturas y Ventas mensuales TIA Buena Fe, Antes y Después del Proyecto	140
Tabla No. 7.3: Cálculo Ganancia Bruta 2006, TIA Buena Fe	141
Tabla No. 7.4: Cálculo Ganancia Bruta (1er año) Nuevo Local TIA Buena Fe	142
Tabla No. 7.5: Estado de Pérdidas y Ganancias 2006 TIA Buena Fe	144
Tabla No. 7.6: Estado de Pérdidas y Ganancias (1er año), Nuevo Local TIA Buena Fe	145
Tabla No. 7.7: Flujo de Caja, Local Actual TIA Buena Fe, a 5 años	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1.1: Cobertura Nacional Almacenes TIA S.A.	19
Gráfico No. 1.2: Organigrama Departamentos Oficina Central TIA S.A.	23
Gráfico No. 1.3: Organigrama Sucursales Almacenes TIA S.A.	29
Gráfico No. 2.1: Comparativo de Ventas Presupuestadas vs. Ventas Reales, Año 2005, local TIA Buena Fe	35
Gráfico No. 2.2: Comparativo de Ventas Presupuestadas vs. Ventas Reales, Año 2006 local TIA Buena Fe	36
Gráfico No. 2.3: Comparativo de Ventas 2005 TIA Buena Fe vs. TIA Ventanas, Provincia de Los Ríos	37
Gráfico No. 2.4: Comparativo de Ventas 2006 TIA Buena Fe vs. TIA Ventanas, Provincia de Los Ríos	37
Gráfico No. 2.5: Fuerzas de Porter en una Industria	38
Gráfico No. 2.6: Mapa Cantonal de la Provincia de Los Ríos	47
Gráfico No. 2.7: Distribución Gasto Mensual por hogar, cantón Buena Fe	50
Gráfico No. 2.8: Población de 5 años y más, activa e inactiva, según área y sexo, Cantón Buena Fe, Provincia de Los Ríos	51
Gráfico No. 4.1: Pirámide de Maslow	86
Gráfico No. 5.1: Estructura del Valor de la Marca	101
Gráfico No. 6.1: Factores que afectan al Precio	123

INTRODUCCION

Para la realización de este proyecto para Almacenes TIA S.A., específicamente de la sucursal TIA Buena Fe, nos hemos basado en aspectos de una reingeniería aplicándolos de manera práctica a la solución del problema en cuestión. Nos referimos a aspectos ya que consideramos que los procesos con los que cuenta Almacenes TIA S.A., no constituyen la razón del problema en estudio, debido a que este se da únicamente para una de sus sucursales mientras que las 76 restantes cumplen a cabalidad con lo presupuestado.

Para comprender un poco más esta aplicación, definiremos la reingeniería de manera sencilla, como el enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo. Su principal objetivo es realizar cambios con el fin de hacerlos más efectivos, es decir, es una herramienta que utiliza el cambio continuo para alcanzar una ventaja competitiva.

Para su eficaz desarrollo, la reingeniería, implica un alcance muy amplio y su implementación exige mucho esfuerzo de parte de toda la organización ya que ésta requiere expertos en las diferentes áreas como, trabajo de personal, ingeniería, economía, mercadeo, finanzas, tecnologías de diferentes clases y por último expertos en el área en que se desenvuelve la empresa como negocio.

Como podemos ver, el concepto de reingeniería puede llegar a ser muy amplio, así como su alcance y beneficios que esta puede conllevar a la empresa. Es por esto, que para el caso de Almacenes TIA S.A., hemos enfocado nuestro proyecto en algunos aspectos de una reingeniería económica-financiera, proponiendo una serie de cambios que nos permitan alcanzar los objetivos establecidos para la sucursal TIA Buena Fe. Esto lo veremos detalladamente en el desarrollo del proyecto.

CAPÍTULO # 1

1. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

1.1. Generalidades de la empresa

1.1.1 Perfil de la empresa

Almacenes TIA S.A. fue fundado el 29 noviembre de 1960. Desde sus inicios se caracterizó por ser una cadena de tiendas que ofrece una gran variedad de productos de consumo hogareño y personal, especializada en ofertas innovadoras, temporadas o eventos, a través de una amplia cobertura nacional.

1.1.2. Origen

Nació en siglo pasado en los años 20 en Checoslovaquia (Praga), la guerra y sus efectos, empujaron a sus fundadores hacia tierras americanas, iniciando operaciones en Colombia (Bogotá) en el año de 1940, expandiéndose posteriormente hacia Argentina, Perú, Uruguay y Ecuador con mucho éxito.

El primer local, TIA Centro, fue inaugurado en la ciudad de Guayaquil el 29 noviembre de 1960 y está ubicado en la zona céntrica de esta ciudad en Chimborazo 217 y Luque, donde también se ubica su centro de operaciones (Oficina Central).

El modelo de negocio fue una propuesta novedosa para la época y claramente diferenciada. El negocio estaba basado en la compra por autoservicio, se permitía tocar y revolver sin obligación de comprar.

1.1.3 Definición del negocio

La actividad principal de Almacenes TIA S.A. está dedicada a la venta al detalle y consiste en vender productos al Consumidor Final (Cliente que adquiere un producto para uso personal), a través de sus diferentes establecimientos de autoservicio en todo el país, dirigiendo sus esfuerzos de mercadeo con el propósito de obtener la venta.

Almacenes TIA S.A. se divide en tres formatos de negocio:



- Formato de Negocio Convencional, ubicados en ciudades con poblaciones mayores a 25.000 habitantes, con áreas superiores a 300 metros cuadrados. Se caracteriza por sus fortalezas en eventos y temporadas. Actualmente Almacenes TIA S.A. cuenta un con total de 61 sucursales en este formato.

Cabe destacar que la sucursal a la cual estamos aplicando nuestro estudio, TIA Buena Fe, es considerada como Negocio Convencional el cual cuenta con un área de venta de 378 metros cuadrados.



- Formato de Supermercado, o también llamado Supertía, ubicados en ciudades con poblaciones mayores a 125.000 habitantes, con áreas superiores a 700 metros cuadrados. Se caracteriza por contar con un mayor surtido (abarrotes, víveres, perecederos, panadería, pastelería, comidas preparadas, cárnicos, frutas y verduras). En la actualidad existen 7 locales con este formato.



- Formato de Negocio Barrial, o también llamado Multiahorro, los cuales se encuentran ubicados en barrios, con áreas superiores a 200 metros cuadrados. Se caracteriza por el desarrollo en marcas propias. Actualmente existen 9 sucursales con este formato.

1.1.4. Misión

Definir adecuadamente la misión de la empresa es de vital importancia ya que esta nos permite encontrarnos con la esencia competitiva de la empresa.

Muchas veces esta se distorsiona a través del tiempo y se pierde la dirección del negocio, por ello es importante no perder el enfoque y que todo el personal tenga claro lo que se quiere conseguir.

La misión debe ser estable a lo largo del tiempo, lo que puede cambiar son los objetivos a alcanzar o las vías para conseguirlo.

Almacenes TIA S.A. ha fijado su misión en los siguientes aspectos:

- Generar bienestar en los hogares ecuatorianos
- Promover el crecimiento profesional de nuestros empleados.
- Generar nuevas plazas de trabajo
- Incrementar año a año el valor de nuestra compañía.

1.1.5. Visión

La visión representa lo que debe ser en el futuro la empresa. Por ello la visión fundamental de Almacenes TIA S.A. es convertirse en la cadena líder en el abastecimiento de bienes de consumo hogareño, personal y cotidiano.

Almacenes TIA S.A., será el símbolo nacional de la verdadera economía para el bienestar del hogar Ecuatoriano, ofreciendo cosas prácticas para la familia, con las mejores ofertas y promociones.

1.1.6 Valores

Según criterios de expertos en este campo, los valores definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brinda las bases para una dirección que motive a todos. En fin, en una organización los valores son criterios para la toma de decisiones.

Almacenes TIA S.A. se rige bajo los siguientes valores:

- Honestidad
- Desarrollo Personal y Profesional
- Calidad y Sencillez
- Actitud de Servicio
- Trabajo en Equipo
- Cumplimiento de las Leyes
- Rentabilidad

1.1.7 Cobertura Nacional

En los últimos años Almacenes TIA S.A. ha logrado expandirse considerablemente dentro del Ecuador. Gracias a esto es reconocida como la cadena de supermercados con más locales en nuestro país, abarcando 15 provincias del país. Esto le permite tener un promedio de 95,000 clientes diarios.

Actualmente Almacenes TIA S.A. cuenta con 77 locales en 42 ciudades y 15 provincias, distribuidos de la siguiente manera:

Gráfico 1.1.
Cobertura Nacional Almacenes TIA S.A.



Fuente: www.tia.com.ec

Provincia del Azuay (2):

- Cuenca (2): TIA Cuenca, TIA El Arenal

Provincia de Bolívar (1):

- Guaranda (1): Supertía Guaranda

Provincia del Cañar (1):

- La Troncal (1): TIA La Troncal

Provincia del Chimborazo (1):

- Riobamba (1): TIA Riobamba

Provincia de Cotopaxi (1):

- Latacunga (1): TIA Latacunga

Provincia de El Oro (3):

- Machala (1): Supertia Machala
- Pasaje (1): TIA Pasaje
- Santa Rosa (1): TIA Santa Rosa

Provincia de Esmeraldas (3):

- Esmeraldas (2): TIA Esmeraldas, Multiahorro Esmeraldas 2
- Quinindé (1): TIA Quinindé

Provincia del Guayas (29):

- Balzar (1): TIA Balzar
- Daule (1): TIA Daule
- Durán (3): TIA Durán, Multiahorro Durán 2, Multiahorro Durán 3
- El Triunfo (1): TIA El Triunfo
- El Empalme (1): TIA El Empalme
- Guayaquil (17): TIA Centro, TIA Mercado, TIA Olmedo, TIA Garzota, TIA Colón, TIA Cristo del Consuelo, TIA Urdesingue, TIA Los Esteros, TIA Martha de Roldós, TIA Pascuales, TIA El Trébol. Supertia Alborada. Multiahorros: Guasmo, Gómez Rendón, Assad Bucaram, Guayacanes, Puerto Lisa
- Libertad (1): TIA Libertad
- Milagro (1): TIA Milagro

- Naranjal (1): TIA Naranjal
- Playas (1): TIA Playas
- Santa Elena (1): TIA Santa Elena

Provincia de Imbabura (2):

- Ibarra (1): TIA Ibarra
- Otavalo (1): TIA Otavalo

Provincia de Loja (2):

- Loja (2): TIA Loja, TIA Loja 2

Provincia de Los Ríos (7):

- Babahoyo (1): TIA Babahoyo
- Buena Fe (1): TIA Buena Fe
- Quevedo (3): TIA Quevedo, Supertia Quevedo 2, TIA San Camilo
- Ventanas (1): TIA Ventanas
- Vinces (1): TIA Vinces

Provincia de Manabí (8):

- Calceta (1): TIA Calceta
- Chone (1): TIA Chone
- El Carmen (1): TIA El Carmen
- Jipijapa (1): TIA Jipijapa
- Manta (1): TIA Manta
- Portoviejo (1): Supertia Portoviejo
- Bahía de Caráquez (1): TIA Bahía
- Pedernales (1): TIA Pedernales

Provincia de Pastaza (1):

- El Puyo (1): TIA El Puyo

Provincia del Pichincha (14):

- Cayambe (1): TIA Cayambe
- La Concordia (1): TIA La Concordia
- Machachi (1): TIA Machachi
- Quito (9): TIA Quito, TIA Alameda, TIA Atahualpa, TIA 10 de Agosto, TIA Ipiales, TIA El Recreo, TIA Cotacollao, Supertía Solanda, Multiahorro La Magdalena.
- Sangolquí (1): TIA Sangolquí
- Santo Domingo (1): Supertía Santo Domingo

Provincia de Tungurahua (2):

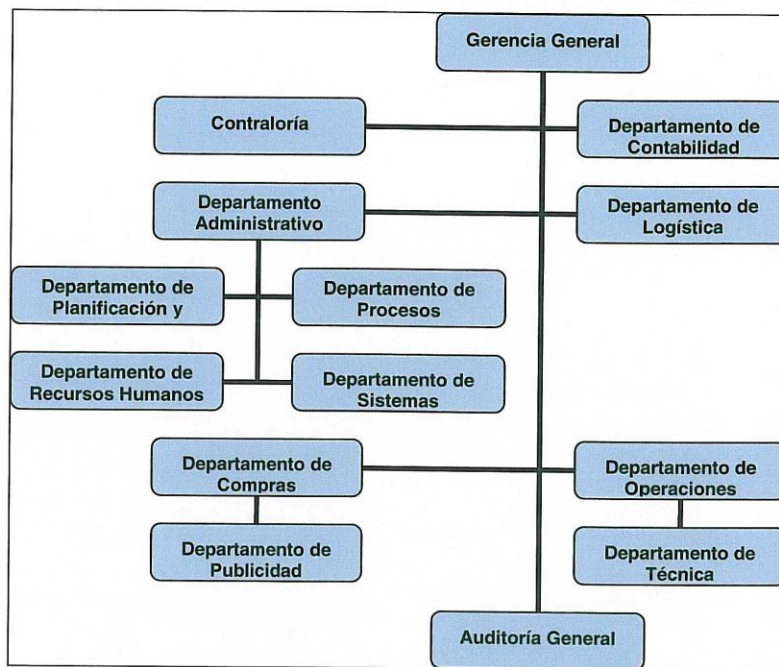
- Ambato (2): TIA Ambato, TIA Ambato 2

Adicionalmente TIA S.A. cuenta con un Centro Nacional de Distribución (CND) ubicado en Guayaquil, y un Centro Regional de Distribución (CRD) ubicado en Quito. Desde estos dos puntos se abastecen las numerosas sucursales que posee TIA alrededor del país.

1.2. Estructura Organizacional

1.2.1. Estructura Organizacional Oficina Central

Gráfico 1.2
Organigrama Departamentos Oficina Central Almacenes TIA S.A.



Fuente: elaborado por los autores

1.2.1.1 Descripción de funciones

Gerencia General

PRINCIPAL: Gerente General

SUPERVISADO POR: Junta General de Accionistas

SUPERVISA A: Contralor, Gerente de Compras, Gerente de Operaciones, Jefe Administrativo, Jefe de Logística y Distribución, Auditor General, Secretaria de Gerencia.

DEFINICION. Dirigir, planificar, encaminar los recursos financieros y humanos acorde a la estrategia definida para la organización, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos y cumplir satisfactoriamente con los requerimientos de los Accionistas.

Contraloría

PRINCIPAL: Contralor

SUPERVISADO POR: Gerente General

SUPERVISA A: N/A

DEFINICION. Responsable de controlar el desarrollo, funcionamiento, coordinación y administración de las actividades de la empresa, dentro de las normas legales establecidas y los procedimientos internos.

Departamento de Contabilidad

PRINCIPAL: Contador

SUPERVISADO POR: Gerente General

SUPERVISA A: Sub-Contador, Asistente/Secretaria

DEFINICION. Controlar que todas las operaciones comerciales de la Empresa estén registradas correctamente y en sus respectivas partidas. Elaborar, analizar los Estados Financieros y emitir informes sobre los mismos al Contralor; así como también a las entidades gubernamentales de control.

Departamento Administrativo Financiero

PRINCIPAL: Gerente Administrativo Financiero

SUPERVISADO POR: Gerente General

SUPERVISA A: Jefe de Planificación y Presupuesto, Contador

DEFINICION. Dirigir, planificar y administrar los recursos financieros y administrativos de la empresa, desarrollando e implementando oportunidades de mejora y reducción de costos, procurando producir mejoras en la rentabilidad.

Departamento de Planificación y Presupuesto

PRINCIPAL: Jefe de Planificación y Presupuesto

SUPERVISADO POR: Jefe Administrativo

SUPERVISA A: Asistente de Pagos, Asistente de Información y Estadísticas

DEFINICION. Responsable de la elaboración, monitoreo y cumplimiento del presupuesto anual asignado a las diferentes áreas de la empresa.

Departamento de Recursos Humanos

PRINCIPAL: Jefe de Recursos Humanos

SUPERVISADO POR: Jefe Administrativo

SUPERVISA A: Coordinador Zonal de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos, Asistente de Selección, Asistente de Capacitación, Asistente de Nomina, Trabajadora Social, Auxiliares y Mensajero.

DEFINICION. Dirige, planifica, coordina y controla los subsistemas de Recursos Humanos, de acuerdo a las políticas corporativas y leyes laborales, para el buen aprovechamiento y desarrollo del capital humano, buscando alternativas de mejoras, que lo conlleve a mantener un clima laboral idóneo.

Departamento de Procesos y Productividad

PRINCIPAL: Jefe de Procesos y Productividad

SUPERVISADO POR: Jefe Administrativo

SUPERVISA A: Administrador Web, Analista de Procesos, Analista de Seguridad Industrial.

DEFINICION. Evaluar, diseñar, implantar y mantener procesos operativos estandarizados buscando la productividad y eficiencia de los mismos a través de estructuras organizacionales funcionales orientadas al negocio, funciones y perfiles idóneos.

Departamento de Sistemas

PRINCIPAL: Jefe de Sistemas

DEPARTAMENTO: Sistemas

SUPERVISADO POR: Jefe Administrativo

SUPERVISA A: Administrador de Comunicaciones, bases de datos y Sistema Operativo, Analista programador -1, Analista programador -2, Analista programador – 3.

DEFINICION. Planificar dirigir y controlar los recursos del área, a fin de satisfacer a los usuarios; contribuir al desarrollo tecnológico de la compañía y alcanzar los objetivos trazados.

Departamento de Logística y Distribución

PRINCIPAL: Jefe de Logística y Distribución

SUPERVISADO POR: Gerente General

SUPERVISA A: Jefe de Centro de Distribución, Jefe de Administración de Mercadería

DEFINICION. Analizar, planificar, organizar, dirigir y ejecutar la logística integrada de la compañía, así como es co-responsable de los niveles de stock, la adecuada reposición y correcta distribución de la mercadería hacia los respectivos puntos de venta.

Departamento de Compras

PRINCIPAL: Gerente de Compras

SUPERVISADO POR: Gerente General

SUPERVISA A: Sub-Gerente de Compras, Asistente de Gerencia de Compras, Supervisores de Compras, Jefe de Publicidad, Asistente de Importaciones.

DEFINICION. Planificar, dirigir, administrar así como coordinar con el resto de áreas los recursos del departamento de Compras a fin de cumplir los objetivos trazados por la compañía.

Departamento de Publicidad

PRINCIPAL: Jefe de Publicidad

SUPERVISADO POR: Gerente de Compras

SUPERVISA A: Asistente de Publicidad, Diseñador Creativo

DEFINICION. Planificar, desarrollar, comunicar y dirigir todo lo relacionado a las campañas institucionales, eventos, ofertas y promociones con el fin de incrementar las ventas y el posicionamiento de la compañía.

Departamento de Operaciones

PRINCIPAL: Gerente de Operaciones

SUPERVISADO POR: Gerente General

SUPERVISA A: Asistente, Gerente Región 1, Gerente Región 2, Jefe de Logística, Jefe Técnico.

DEFINICION. Dirigir el área operativa, optimizando los recursos humanos, procedimientos, controles para el cumplimiento de la planificación estratégica.

Departamento de Técnica

PRINCIPAL: Jefe de Técnica

SUPERVISADO POR: Gerente de Operaciones

SUPERVISA A: Jefe de Proyectos y Fiscalización, Jefe de Mantenimiento

DEFINICION. Elaborar planos y fiscalizaciones para los nuevos proyectos a desarrollar, al igual que velar por el mantenimiento de toda la infraestructura de la oficina central así como de los centros de distribución y los locales existentes.

Auditoría General

PRINCIPAL: Auditor General

SUPERVISADO POR: Gerente General

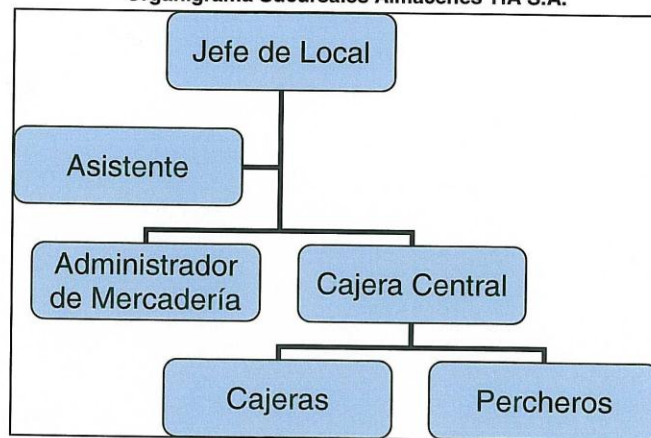
SUPERVISA A: Auditores Senior 1 y 2; Junior 1 y 2

DEFINICION. Realizar evaluaciones de manera independiente de la eficiencia, eficacia, economía y equidad de las operaciones y de los controles en los locales y centros de Distribución con el propósito de minimizar

riesgos y vigilando que los objetivos y metas establecidas sean cumplidas; contribuyendo de esta manera al desarrollo y rentabilidad de la empresa.

1.2.2. Estructura Organizacional TIA Buena Fe

Gráfico 1.3
Organigrama Sucursales Almacenes TIA S.A.



Fuente: elaborado por los autores

1.2.2.1 Descripción de responsabilidades

Jefe de Local

SUPERVISA A: Asistente de local, Caja Central, Administrador de Mercadería

DEFINICIÓN. Administrar, planificar y ejecutar acciones orientadas al correcto funcionamiento del Local y del recurso humano, a fin de obtener la satisfacción del Cliente y lograr las metas establecidas.

Asistente

SUPERVISADO POR: Jefe de Local

SUPERVISA A: N/A

DEFINICIÓN. Asistir y ayudar en todo lo que concierne a las labores del Jefe de Local, incluyendo la notificación de cualquier anomalía dentro del local.

Administrador de Mercadería

SUPERVISADO POR: Jefe de Local

SUPERVISA A: N/A

DEFINICIÓN. Administrar toda la mercadería asignada al local, supervisando siempre que al momento de recibirla, esta se encuentre en óptimas condiciones, de igual forma debe de velar por el correcto abastecimiento de la misma.

Cajera Central

SUPERVISADO POR: Jefe de Local

SUPERVISA A: Cajeras

DEFINICIÓN. Controlar, recaudar y custodiar los dineros recibidos productos de las ventas del Local. Acreditar a los proveedores los valores correspondientes a las compras de mercadería.

Cajeras

SUPERVISADO POR: Cajera Central

SUPERVISA A: N/A

DEFINICIÓN. Realizar el cobro de la mercadería seleccionada por los clientes, ofreciendo servicio y atención personalizada de calidad.

Percheros

SUPERVISADO POR: Cajera Central

SUPERVISA A: N/A

DEFINICIÓN. Disponer y reponer de forma adecuada las perchas, ofreciendo a los clientes servicio y atención personalizada de calidad.

1.3. Comercialización

1.3.1 Canales de Distribución

Los Canales de Distribución son todos los medios de los cuales se vale la Mercadotecnia, para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos.

El Canal de Distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. El canal estará determinado por las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente. El elemento clave radica en la transferencia del derecho o propiedad sobre los productos y nunca sobre su traslado físico. Por lo tanto no existe canal mientras la titularidad del bien no haya cambiado de manos, factor muy importante y que por lo general pasa desapercibido.

Gran parte de las satisfacciones, que los productos proporcionan a los clientes, se debe a Canales de Distribución bien escogidos y mantenidos.

La estructuración de los diferentes canales será la siguiente:

Tabla 1.1
Clasificación de los Canales de Distribución

CANAL	RECORRIDO			
DIRECTO	<i>fabricante</i>	→		<i>consumidor final</i>
CORTO	<i>fabricante</i>	→	<i>detallista</i>	→ <i>consumidor final</i>
LARGO	<i>fabricante</i>	→	<i>mayorista</i>	→ <i>detallista</i> → <i>consumidor final</i>
DOBLE	<i>fabricante</i>	→	<i>agente exclusivo</i>	→ <i>mayorista</i> → <i>detallista</i> → <i>consumidor final</i>

Fuente: elaborado por los autores

Así mismo, un canal puede ser corto o largo según el número de niveles que posea, es decir, los estratos de intermediarios que efectúen algún trabajo para reunir el producto y acercar su propiedad al consumidor final.

Almacenes TIA S.A. basa su comercialización en un Canal de Distribución "Corto", ya que es un negocio detallista el cual compra mercancía a diferentes proveedores y luego la vende al consumidor final, el mismo que elige los artículos que va a comprar, eliminándose el empleado-dependiente y al pequeño comerciante que vende personalmente sus artículos.

1.3.2 Tipos de Productos de la empresa

Para satisfacer las necesidades de sus clientes, Almacenes TIA S.A. cuenta con una gran variedad de productos, los cuales se clasifican de la siguiente forma (Ver Anexo 1.1):

1) TEXTILES

- Bebés y Niños (baberos, pañales, conjuntos para bebés)
- Textiles Hogar (alfombras, toallas, adornos)
- Medias (calcetines, panties, polines)
- Damas (blusas, bikinis, vestidos)
- Ropa para caballeros (camisetas, boxers, bermudas)
- Calzado y Marroquinería (zapatillas, zapatos, cinturones)

2) HOGAR

- Lozas (jarras, tazones, reposteros)
- Plásticos (tachos, baldes, salseros)
- Menaje (Hogar) (cuchillos, ralladores, abrelatas)
- Electricidad (focos, pilas, lámparas)
- Regalos (vinchas, ligas, pulseras)
- Juguetería (peluches, carros a control remoto, muñecos)
- Artículos para fiestas (gorros, serpentinas, velas)
- Útiles escolares (bolígrafos, mochilas, cartucheras)
- Navidad (guirnaldas, figuras de porcelana, luces)

3) PERFUMERIA

- Artículos de limpieza (escobas, detergentes, ambientadores)
- Perfumería (desodorantes, talcos, colonias)

4) COMESTIBLES

- Bebidas (aguas, gaseosas, jugos)
- Comestibles (mostaza, vinagre, gelatina)
- Golosinas (galletas, chicles, bombones)

5) PERECEDEROS

- Lácteos (manjar, yogurt, margarina)
- Congelados (helados y tortas)
- Carnes (chuletas, pollos, pavo)
- Embutidos (mortadela, tocino, jamón)
- Frutas y Verduras (col, manzana, lechuga)
- Panadería (bizcochos, pasteles, tortas)
- Comida Preparada (pizza, empanadas, nuggets)

CAPÍTULO # 2

2. ANALISIS SITUACIONAL: Descripción del problema

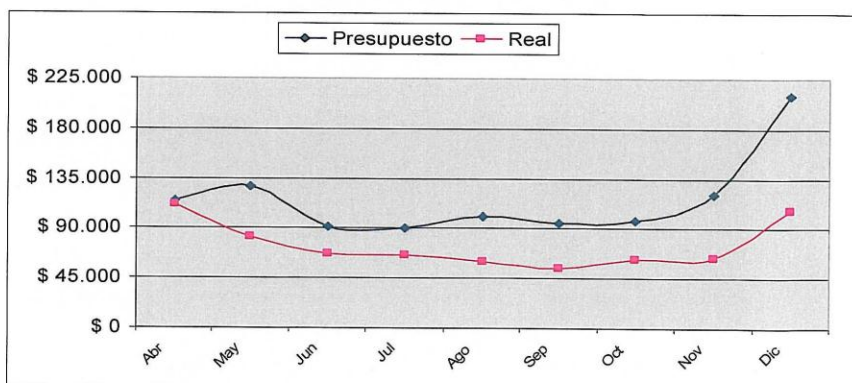
2.1. Identificación del Problema

Almacenes TIA S.A. ha presentado en los últimos años un crecimiento sostenido en sus ventas de aproximadamente un 17% anual. Actualmente cuenta con 77 sucursales en 46 ciudades a nivel nacional. Todas estas sucursales cumplen a cabalidad el presupuesto de ventas establecido, a excepción de la sucursal de TIA Buena Fe, ubicada en la Provincia de los Ríos en el cantón de San Jacinto.

Esta sucursal desde su apertura en Abril del 2005, se ha caracterizado por presentar niveles de ventas inferiores de lo esperado.

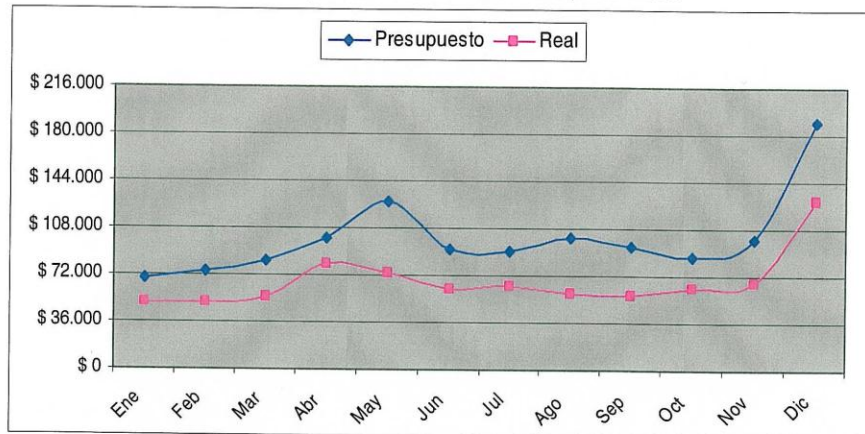
A continuación presentamos un cuadro demostrativo de las ventas mensuales obtenidas por la sucursal de Buena Fe desde su apertura el 10 de Abril del 2005, comparando las ventas reales versus las ventas presupuestadas.

Gráfico 2.1
Comparativo de Ventas Presupuestadas vs. Ventas Reales del 2005 de la sucursal TIA Buena Fe, ubicada en la Provincia de Los Ríos.



Fuente: Reporte Interno Almacenes TIA S.A. 2,005

Gráfico 2.2
Comparativo de Ventas Presupuestadas vs. Ventas Reales del 2006 de la sucursal TIA Buena Fe, ubicada en la Provincia de Los Ríos.



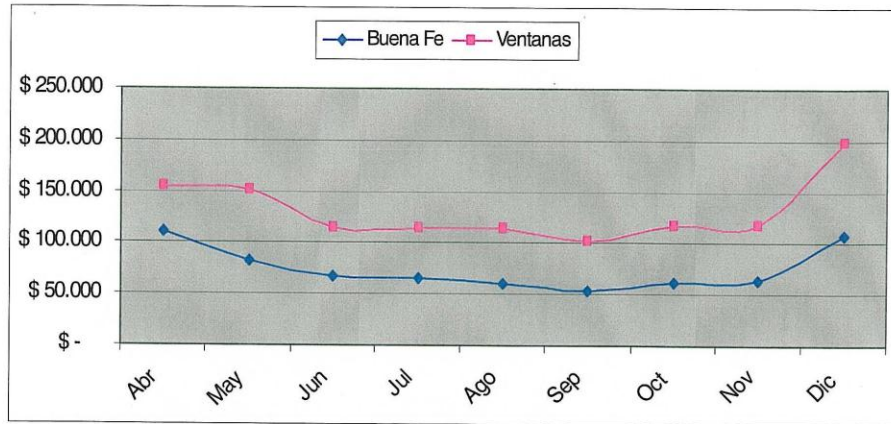
Fuente: Reporte Interno Almacenes TIA S.A. 2,006

Como podemos observar en los Gráficos 2.1 y 2.2, efectivamente las ventas reales no son las que se esperaban en la sucursal de TIA Buena Fe, lo cual nos llama mucho la atención por el simple hecho de que el resto de las 76 sucursales no presentan este problema.

Para ilustrar un poco más estos bajos rendimientos obtenidos por la sucursal se la ha comparado con otra de características y entorno similares, como lo es la sucursal de TIA Ventanas, también ubicada en la Provincia de Los Ríos, la cual efectivamente cumple a cabalidad el presupuesto establecido, y a su vez presenta un aumento sostenido en sus ventas, que es lo que se pretende alcanzar con la sucursal de TIA Buena Fe.

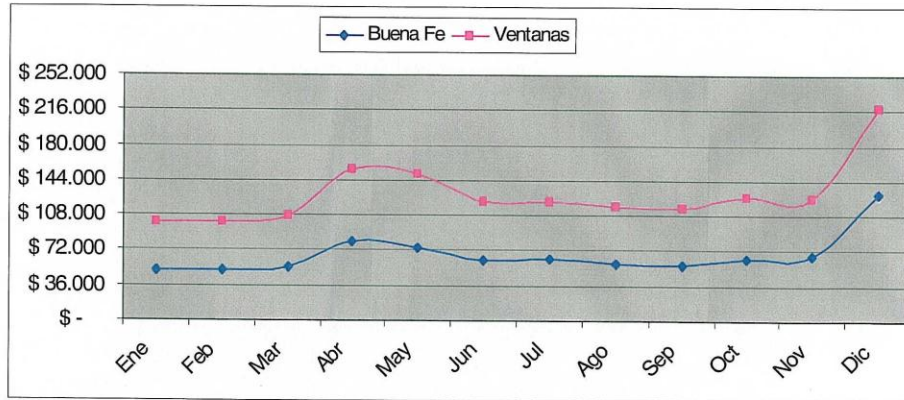
A continuación mostramos 2 gráficos comparativos de los ingresos de ambas sucursales de Almacenes TIA S.A. (TIA Buena Fe y TIA Ventanas):

Gráfico 2.3
Comparativo Ventas 2005, TIA Buena Fe vs. TIA Ventanas, Provincia de Los Ríos.



Fuente: Reporte Interno Almacenes TIA S.A. 2,005

Gráfico 2.4
Comparativo Ventas 2006, TIA Buena Fe vs. TIA Ventanas, Provincia de Los Ríos.



Fuente: Reporte Interno Almacenes TIA S.A. 2,006

Es por esto que consideramos necesaria la realización de un estudio mediante el cual se pretende analizar el por qué de estos bajos rendimientos, los cuales, aunque sigan la misma tendencia esperada por las ventas de temporada, como por ejemplo la temporada Escolar y Navideña,

en Mayo y Diciembre respectivamente, no logran alcanzar el presupuesto establecido.

2.2. Análisis del Microentorno

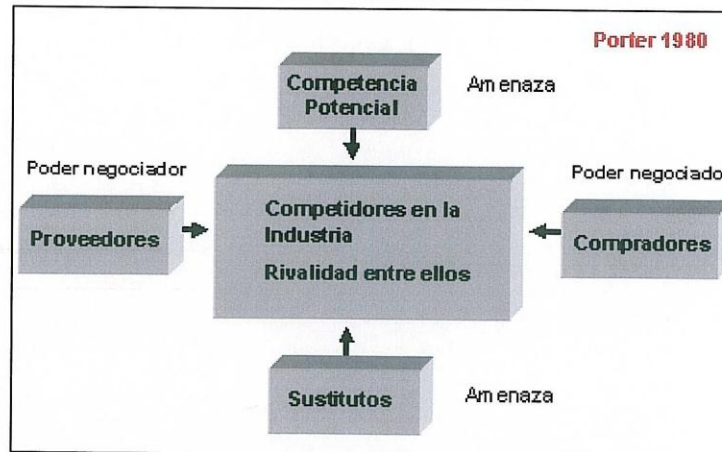
2.2.1 Análisis de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

De acuerdo con la teoría lanzada por Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

Consideramos útil para Almacenes TIA S.A., la realización de este análisis, el cual será de gran ayuda para evaluar los objetivos y recursos, frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia.

Gráfico 2.5
Fuerzas de Porter en una industria



Fuente: "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", por Michael Porter (1980).

2.2.1.1. El Poder de Negociación de los Consumidores

Si analizamos el Poder de Negociación de los Consumidores para el caso de la industria de autoservicios, debemos considerar algunos factores claves por los que los consumidores deciden realizar la compra en un lugar determinado. Mediante la investigación realizada, pudimos concluir que los factores más relevantes para el cliente al momento de valorar el lugar de compra son, precios y promociones, la atención recibida, la cercanía del lugar, calidad de los productos y surtido. Cuando se cumple con las expectativas de los consumidores dentro del marco de estos factores determinantes para la compra, estamos por el camino correcto.

Dada la competencia existente en el cantón San Jacinto de Buena Fe, donde principalmente está compuesta por otros tres autoservicios y el mercado informal que se desarrolla en el medio (puestos que constituyen un mercado tipo bahía, incluyendo también la gran cantidad de bazares y tiendas del cantón) los consumidores para el caso de autoservicio, poseen un Poder de Negociación alto considerando también que el costo de cambio es bajo. Esto se da en parte, gracias a que para el habitante de Buena Fe, no existe mayor diferencia al momento de realizar sus compras entre un autoservicio u otro, o realizarlas en tiendas cercanas. Es por esto, que resulta de vital importancia concentrarnos en los factores críticos, principalmente mediante ofertas y promociones, y contar con el surtido adecuado, con productos que vayan acorde a las necesidades culturales del medio, así el cliente encontrará lo que busca cada vez que realice sus compras.

2.2.1.2. El Poder de Negociación de los Proveedores

El Poder de Negociación de los Proveedores generalmente se muestra bajo a nivel de autoservicios, ya que los autoservicios constituyen un canal vital para la comercialización de cualquier producto.

Claro que también hay casos especiales, donde la marca de un producto es tan fuerte o está tan bien posicionada (producto estrella), que un autoservicio no podría darse el lujo de no venderla. Recordemos lo importante que es para un autoservicio contar con los productos y marcas que el cliente busca. Para citar un ejemplo, Coca Cola.

También cabe resaltar una tendencia que ha tomado fuerza en los últimos años, que es el desarrollo de marcas propias por parte de las cadenas de autoservicios, como lo ha hecho Almacenes TIA S.A., que ha desarrollado su marca propia de productos llamada "Multiahorro" (ver Anexo 2.1), la cual goza de gran aceptación por parte de los consumidores. Bajo esta marca podemos encontrar, mayonesa, atún, mostaza, arroz, azúcar, etc. Esto podría encasillarse en una especie de integración vertical ya que la mayoría de ocasiones no es producida por la empresa sino por algún proveedor que se encarga de todo el proceso de producción de un determinado producto.

2.2.1.3 Amenaza de competidores potenciales

Para esto, hay que analizar que el cantón San Jacinto de Buena Fe, es una ciudad pequeña que cuenta con 47.833 habitantes, y que registra uno de los niveles de ingresos más bajos en el país. El cantón cuenta ya con 4

establecimientos de autoservicios y varios puestos de venta cercanos constituyendo un mercado en la zona. Esto podría constituirse en una barrera de entrada para cualquiera que tuviera intención de ingresar a esta industria, ya que podría verse reflejada en una saturación de la misma donde como resultado terminaría mermándose parte de la utilidad que percibe cada una de las empresas en la industria, siendo cada vez menos atractivo el ingreso a la misma.

Dentro de nuestro planeamiento estratégico está la inversión en publicidad y realización de eventos como parte de las activaciones en el punto de venta. Esto también podría desalentar a competidores potenciales ya que son inversiones que no muchos están en capacidad de realizar para competir.

Otros factores que pueden desalentar el ingreso a esta industria es el valor de la marca y el conocimiento adquirido del cliente o curva de aprendizaje. Ya con varios años en el mercado ecuatoriano, Almacenes TIA S.A. posee una fuerte ventaja sobre cualquier competidor que pretenda ingresar al mercado, convirtiendo, a su favor, dichos factores en barreras de entrada para competidores potenciales.

2.2.1.4 Amenaza de Servicios Sustitutos

Para analizar esto es necesario conocer las demás formas de comercialización presentes en la zona. En San Jacinto de Buena Fe, la amenaza de Servicio sustitutos, está dado por otras formas de comercialización de tipo informal, el cual está constituido por los diferentes negocios que constituyen el mercado, y demás tiendas y bazares de la zona,

que aunque no gozan de las mismas características de los autoservicios (surtido, infraestructura y ofertas) no se deben menospreciar dado el nivel socioeconómico en el que se desarrolla el medio. Por ello la importancia de diferenciarnos estratégicamente haciéndonos fuertes en los factores críticos de compra de los habitantes, los cuales mencionamos anteriormente.

2.2.1.5 Intensidad de la rivalidad de los Competidores

Para una empresa será siempre más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

En el caso de TIA Buena Fe, la competencia más considerable viene de los autoservicios Comisariato Max y La Favorita, los cuales, como explicaremos posteriormente, aunque no invierten en publicidad, buscan obtener una ventaja competitiva por medio de precios bajos, originándose una dura guerra de precios entre los 3 autoservicios, para mostrarse como el autoservicio más económico del mercado. Pero la principal ventaja que guarda Comisariato Max entre los autoservicios, es su buen posicionamiento en el mercado.

De igual forma tenemos que tomar muy en cuenta al resto de la competencia, incluyendo los diferentes pequeños negocios existentes dentro del mercado de Buena Fe, los cuales, gracias al mercado informal existente en la ciudad, se pueden mostrar atractivos a los habitantes por su simpleza.

2.2.2 Análisis de la Competencia

2.2.2.1 Comisariato Max (ver Anexo 2.2)

Comisariato Max se instaló en San Jacinto de Buena Fe en el 2001, ya con 6 años en el mercado se ha constituido, según las encuestas realizadas, como el autoservicio de mayor posicionamiento en la mente del consumidor, siendo la principal competencia para TIA Buena Fe.

En comparación con TIA Buena Fe, el Comisariato Max, tiene características muy similares en lo que respecta a surtido y precios, pero posee una mayor área de venta.

Entre los beneficios que ofrece Comisariato Max a sus clientes, está el traslado de las compras de los mismos hasta sus respectivos hogares, bajo la mecánica de pagar 0,50 centavos por este servicio que lo realizan mediante una especie de carretilla con pedales, las cuales se encuentran fuera del local y están a disposición de los clientes.

Estratégicamente, el Comisariato Max, ha logrado que los habitantes de Buena Fe lo perciban como el lugar donde pueden realizar sus compras al precio más bajo del mercado. Cabe destacar que la diferencia de precios entre Comisariato Max y TIA Buena Fe es casi nula, por lo que se trata de un problema netamente de percepción del consumidor respecto a los precios de los autoservicios, lo cual deberá ser tomado muy en cuenta dentro del plan estratégico.

También es preferido por los habitantes de Buena Fe por la buena ubicación con la que goza el local, al ubicarse dentro del eje comercial.

Igualmente es importante resaltar que el Comisariato Max no presenta productos de marcas propias dentro del surtido con el que cuenta, como es el caso de TIA Buena Fe. Otras observaciones que pudimos realizar durante nuestras visitas al local, es que en varias ocasiones encontramos que la limpieza de este local no es la adecuada, y que habían lugares vacíos en percha, es decir, no aprovechan en su totalidad este espacio de gran importancia a nivel de autoservicios. Tampoco realiza inversión alguna en publicidad, lo que puede ser aprovechado por Almacenes TIA S.A.

2.2.2.2 La Favorita (ver Anexo 2.3)

Ya con más de 10 años en el mercado, La Favorita es el primer autoservicio establecido en el cantón de Buena Fe. Esta ventaja de ser el primero en entrar al mercado no ha sido bien aprovechada por este autoservicio ya que en el Top of Mind de los habitantes se encuentra en el tercer lugar, detrás de Comisariato Max y TIA Buena Fe, todo esto fue reflejado por las encuestas realizadas.

La Favorita, al igual que el Comisariato Max, ofrece a sus clientes el servicio de traslado de compras hasta sus respectivos hogares. Este servicio se maneja con la misma mecánica que en el Comisariato Max.

La Favorita tampoco se caracteriza por realizar inversión en publicidad.

En cuanto al surtido que posee La Favorita, podemos afirmar que no es tan variado si lo comparamos con el que presenta TIA Buena Fe, pero igual sigue siendo considerable. En lo que respecta a infraestructura, La Favorita

posee un área de venta de aproximadamente 300 metros cuadrados, el cual es menor en relación al del TIA Buena Fe.

La ubicación con la que cuenta La Favorita es un factor favorable ya que, tanto el Comisariato Max como La Favorita, se encuentran ubicada en la parte central de la zona comercial de Buena Fe, en la cual se desarrolla todo el movimiento del mercado.

En cuanto al ambiente y la presentación del local, consideramos que es buena, ya que se puede ver el local relativamente limpio y al personal siempre atendiendo las necesidades de los clientes. Así también, la distribución de los productos en las perchas.

2.2.2.3 Otros

La principal característica de San Jacinto de Buena Fe, es que se desarrolla bajo un comercio informal, por lo que no podemos dejar de considerar como competencia al mercado, y las diferentes despensas y bazares que podemos encontrar en la ciudad. Aunque se puede constatar que estos pequeños negocios antes mencionados no poseen una mayor participación en el mercado, pero de igual forma consideramos que no deben ser menospreciados por el nivel socioeconómico en el que se desarrolla el medio como lo hemos afirmado anteriormente.

El surtido que podemos encontrar a nivel de tiendas, bazares y mercado, no es muy variado como el que podemos encontrar a nivel de autoservicios. Tampoco podemos comparar la calidad de los productos que podríamos encontrar en un autoservicio con los que encontraríamos en estas tiendas

informales, donde el trato y presentación de los productos no es el adecuado, ya que se manejan sin ningún tipo de normas sanitarias.

En relación a los precios, se espera que estos sean un poco más altos en comparación a los de un autoservicio, por ello consideramos que siempre será necesario para un autoservicio, la diferenciación mediante ofertas y promociones atractivas a los clientes.

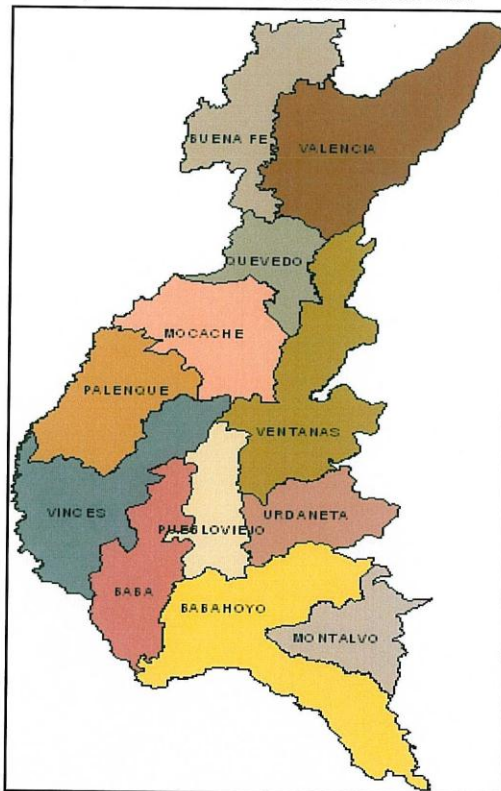
Se ha incluido dentro de este grupo al Hipermaxi (ver Anexo 2.4), el cual es un autoservicio que tiene 2 años dentro del mercado, pero que presenta un posicionamiento bajo debido a su mala ubicación, por lo que se encuentra fuera de la zona comercial de la ciudad. Pero de igual forma comparte características muy similares al resto de autoservicios en lo que respecta a precios y surtido, más no en el área de venta el cual únicamente es similar al de La Favorita.

2.3 Análisis del Macro entorno

2.3.1 Ambiente Demográfico

El cantón San Jacinto de Buena Fe se encuentra ubicado en la Provincia de Los Ríos, cuenta con una población de 47,361 habitantes, siendo un cantón relativamente pequeño en relación a las dos ciudades principales de la Provincia de Los Ríos, como lo son Babahoyo (capital de la provincia) y Quevedo, que cuentan con una población de 132,824 y 139,790 habitantes respectivamente.

Gráfico 2.6
Mapa Cantonal de la Provincia de Los Ríos



Fuente: Gobierno Provincial de Los Ríos

De la población de Buena Fe el 58.10% se encuentra ubicada en el área urbana de la ciudad, dejando un 41.90% de los habitantes en lo que respecta al área rural. Siendo la población masculina la de mayor cantidad, con un 51.38% del total de habitantes. A continuación se muestra una tabla con los datos mencionados anteriormente:

Tabla 2.1
Población del Cantón Buena Fe, Provincia de Los Ríos. Según área y sexo

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	47.361	24.332	23.029
URBANA	27.516	13.791	13.725
RURAL	19.845	10.541	9.304

Fuente: INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Censo 2001

El negocio de Almacenes TIA S.A. está basado en la venta al detalle de todo lo que corresponde a productos de consumo hogareño, razón por la que es muy importante tener presente el número de hogares y el promedio de personas (papá, mamá e hijos) que conforman el mismo, para así tener una idea de la demanda aproximada en lo que respecta a este mercado dentro de la ciudad de Buena Fe. A continuación una tabla representativa del número de hogares con su respectiva distribución de ocupantes.

Tabla 2.2
Total de viviendas, con número y promedio de ocupantes
Buena Fe, Provincia de Los Ríos

AREAS	TOTAL DE VIVIENDAS	VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS CON PERSONAS PRESENTES			POBLACION TOTAL
		NUMERO	OCUPANTES	PROMEDIO	
TOTAL	11.755	10.104	47.228	4,7	47.361
ÁREA URBANA	6.720	5.911	27.458	4,6	27.516
ÁREA RURAL	5.035	4.193	19.770	4,7	19.845

Fuente: INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Censo 2001

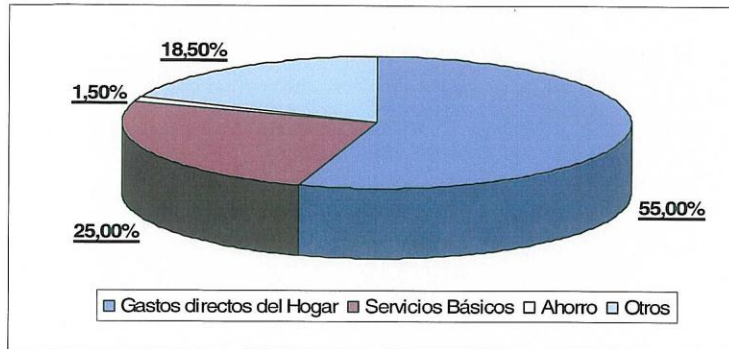
En lo que respecta al Clima. Buena Fe pertenece a la zona climática denominada tropical estacional. Durante el verano (de junio a diciembre) el clima es seco y la temperatura fresca. El invierno muy lluvioso y caluroso, va de diciembre a junio. La Provincia de Los Ríos se encuentra ubicada dentro de la sub-región cálido-húmeda. La temperatura media es de 25 grados centígrados.

2.3.2 Ambiente Económico

Considerada como una población de clase económicamente baja, los habitantes de Buena Fe tienen un ingreso promedio de \$265 mensuales (uno de los más bajos registrados en el país). Lo que nos da un ingreso total de toda la población de la ciudad de \$3,115,075 mensual, el cual es sumamente bajo con respecto a las ciudades principales de la provincia.

Del ingreso mensual promedio se destinan \$190 exclusivamente al hogar, de los cuales el 55% corresponde a gastos de consumo hogareño y el 45% restante, se destina a gastos de servicios básicos, al ahorro y otros. Esto nos da una clara idea del entorno económico en el que se encuentra el local. Siendo positivo para TIA Buena Fe, encontrarse en una ciudad en donde se utiliza más de la mitad del ingreso por hogar al consumo hogareño. A continuación un gráfico representativo de la distribución de del gasto mensual para el hogar.

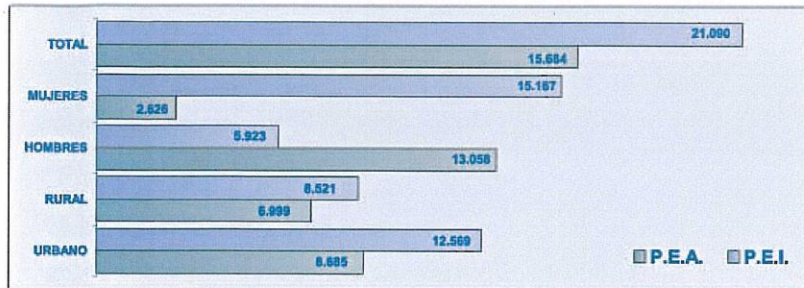
Gráfico 2.7
Distribución Gasto Mensual por hogar, cantón Buena Fe



Fuente: Gasto Buena Fe, de Datanálisis para Almacenes TIA S.A.

El bajo nivel de ingreso por hogar, se debe en parte a que de la población total del cantón de Buena Fe, solo el 33,12% está considerada como PEA (Población Económicamente Activa), siendo el sexo masculino el predominante, esto tiene mucho que ver con la gran cantidad de niños menores de 5 años que habitan la ciudad con un 22,35%, lo que nos indica que el 44,53% de los habitantes de la ciudad, mayores a 5 años, no aportan en la economía de Buena Fe, siendo las mujeres el sexo que predomina en este rubro. Este dato que acabamos de mencionar es de vital importancia, ya que el gran número de mujeres, las cuales no tienen trabajos fijos, cumplen la función de amas de casa en sus respectivos hogares, lo cual será una característica positiva para el TIA Buena Fe debido a que el mayor porcentaje de sus clientes, son efectivamente las amas de casa.

Gráfico 2.8
Población de 5 años y más, activa e inactiva, según área y sexo. Buena Fe



Fuente: INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Censo 2001

2.3.3 Ambiente Comercial

El ambiente comercial de la ciudad de Buena Fe se desarrolla dentro de un mercado informal (ver Anexo 2.5). Con mercado informal nos referimos a un comercio no estructurado donde predominan una serie de puestos o negocios que conforman un mercado tipo bahía dentro del cantón, los cuales no tienen un lugar fijo o establecido para su funcionamiento ya que operan sin un local, es decir, en la vía pública.

Estos puestos venden todo tipo de mercadería desde ropa, juguetes y electrodomésticos, hasta alimentos como, carnes, verduras, legumbres, frutas, entre otros.

También podemos destacar el gran número de negocios familiares como despensas, picanterías y bazares, los cuales se desenvuelven en espacios menores a los cien metros cuadrados y poseen máximo 4 empleados, ya que son atendidos por el mismo dueño y asistido por su familia.

Es importante tomar muy en cuenta lo mencionado anteriormente, ya que los habitantes de Buena Fe tienen un nivel de ingresos muy bajo, lo que nos lleva a pensar que es el mismo medio el que ha hecho que se desarrolle este

tipo de mercado. Es por esto que la mayoría de personas acostumbran a hacer sus compras de forma diaria, y dándole preferencia a despensas y vendedores ambulantes.

Por lo que, siendo TIA Buena Fe un autoservicio, efectivamente es muy recomendable no subestimar la competencia proveniente de estos pequeños negocios debido al mercado informal en que se desenvuelve la ciudad.

2.4 Planteamiento de Hipótesis

Después de haber realizado ambos análisis mencionados anteriormente, estamos en capacidad de plantearnos diferentes hipótesis o posibles razones por las que se nos presenta el problema en estudio.

Consideramos válidas las siguientes:

Precio. El precio es el factor decisivo al momento de realizar las compras, y aunque, el precio de TIA es muy similar al de la competencia existente en el mercado, consideramos de vital importancia conocer la percepción de los habitantes sobre la marca TIA, es decir, si la ven como una marca cara, similar o económica en relación a los demás autoservicio del cantón.

Surtido. Contar con un surtido adecuado es vital para un autoservicio. Analizaremos si el surtido que presenta TIA Buena Fe satisface las necesidades de los habitantes del cantón, es decir, que el cliente encuentre lo que busca cada que va a realizar sus compras del hogar.

Presentación del Local. Es muy importante que la presentación del local sea siempre impecable, así como la de los productos en las perchas.

Investigaremos si la presentación del local es la adecuada ante los ojos del cliente, y si este se siente en un ambiente agradable al momento de realizar sus compras.

Ofertas y Promociones. La realización de ofertas y promociones, es un factor importante para la diferenciación que pretende lograr la sucursal de TIA Buena Fe con la competencia. Analizaremos si las ofertas y promociones realizadas anteriormente han tenido el impacto que se esperaba en el cliente, constituyéndose en un factor decisivo para la realización de las compras del hogar.

Ubicación. La mala ubicación con la que cuenta la sucursal, al no encontrarse dentro del eje comercial del cantón, es un factor que consideramos puede ser muy relevante para este análisis. Es decir, estudiaremos si para la percepción de los habitantes, la ubicación actual del local, constituye un factor negativo al momento de realizar las compras del hogar.

Calidad de los productos. Almacenes TIA S.A. se caracteriza por ofrecer productos de calidad a bajo precio. Confirmaremos si el cliente percibe que el surtido con el que cuenta TIA Buena Fe, posee los niveles de calidad que esperan.

Servicio de Atención al Cliente. La atención del cliente es un factor relevante para el servicio que ofrece Almacenes TIA S.A. Por ello, valoraremos el servicio que se está dando mediante la aceptación con la que cuenta entre los clientes, es decir, cuán importante es para ellos este aspecto al momento de realizar su compra y cómo nos encasilla el cliente dentro de este aspecto.

CAPÍTULO # 3

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1. Concepto

La investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con la transferencia de bienes y servicios del proveedor al consumidor. Consiste en un enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones.

Pero para aproximarnos a las características esenciales del concepto de investigación de mercados, citamos a continuación diferentes definiciones de autores:

Philip Kotler, en su libro "Dirección de Marketing", nos define la investigación de mercados como el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes para una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa.

De igual forma Rafael Muñiz González, autor del libro "Marketing en el siglo XXI", hace referencia de los beneficios que una investigación de mercado puede conllevar: *"Si usted realiza una buena investigación, los resultados le ayudarán a diseñar una campaña efectiva de mercadeo, que otorgue a los consumidores potenciales la información que a éstos les interesa. Pero, si en lugar de identificar oportunidades en el mercado, los resultados de la investigación le indican que no debe seguir con el plan de acción, entonces es el momento de hacer ajustes."*

En conclusión, podemos afirmar que una investigación de mercado nos provee información sobre el perfil de nuestros clientes, deberá reflejarnos, entre otras cosas, cambios en la conducta del consumidor, cambios en los hábitos de compra y conocer la opinión de los consumidores, datos importantes sobre nuestro mercado y la competencia, los cuales servirán de guía para desarrollar un buen plan de mercadeo dirigido a nuestro público primario.

3.2. Objetivos de la investigación

El objetivo primordial de la investigación de mercados es el suministrar información, no datos, al proceso de toma de decisiones, a nivel gerencial.

Mediante la investigación de mercado se pretende definir algunos aspectos de gran importancia para poder tener un verdadero conocimiento de la situación en estudio, aplicable al proceso de toma de decisiones que plantearemos. A continuación presentamos algunos de ellos:

El consumidor

- Sus motivaciones de consumo
- Sus hábitos de compra
- Sus opiniones sobre nuestros productos y los de la competencia.
- Su aceptación de precio, preferencias, etc.

El producto

- Estudios sobre los usos del producto.
- Su aceptación de los productos
- Comparativos con los de la competencia.

El mercado

- Identificar oportunidades
- Estudios sobre surtidos de producto en tiendas
- Aceptación y opinión sobre productos en los canales de distribución.
- Estudios sobre puntos de venta, etc.
- La publicidad y eficacia publicitaria, etc.

3.3. Métodos de Investigación

Los métodos de investigación establecerán la guía que ayudará a Almacenes TIA S.A. en la estructuración del tipo de información requerida, su obtención y análisis de la misma.

En el caso de la sucursal TIA Buena Fe, abordaremos el método de investigación concluyente, el cual consideramos se acopla mejor a nuestros objetivos.

3.3.1. Investigación Concluyente

Investigación concluyente suministra información que ayuda a evaluar y definir el plan de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales. Esto implica la definición de objetivos e información propia de la investigación. Algunos de los posibles enfoques de investigación incluyen encuesta, experimentos, observaciones y simulación.

La investigación concluyente se clasifica en: investigación causal e investigación descriptiva. Para nuestra investigación de mercado aplicaremos la investigación descriptiva, por considerarla la más apropiada para la realización de nuestro proyecto.

3.3.1.1 Investigación Descriptiva

En este tipo de investigación se encuentra la mayoría de las investigaciones de mercado, como su nombre lo indica, consiste en describir las características del tema o problema que se está analizando, generalmente se trata de estudiar detalladamente el mercado, el modo en que se desarrolla, el tipo de cliente, presiones de la competencia, etc.

El objetivo de la investigación descriptiva a realizar consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas dentro del cantón de San Jacinto de Buena Fe.

Su alcance no se limita a la recolección de datos, sino a la comprensión e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables que en este caso puedan estar afectando específicamente a lo que se refiere a las ventas del local TIA Buena Fe.

Nosotros, al aplicar esta investigación, no podemos limitarnos a ser simplemente meros tabuladores de información, sino que, será importante recoger de igual forma los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponer y resumir la información de manera cuidadosa y luego analizar minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones

significativas que contribuyan al conocimiento del por qué del problema al que estamos enfocando el proyecto.

Para realizar nuestra investigación descriptiva, utilizaremos la investigación cuantitativa mediante la realización de encuestas. La cual se caracteriza por llevarse a cabo cuando se desea encontrar la solución de los problemas, en este caso dentro de la ciudad de Buena Fe.

La información recogida puede referirse a un gran número de factores relacionados con el fenómeno o sólo a unos pocos aspectos recogidos. Su alcance y profundidad dependen de la naturaleza del problema.

3.3.2. Definición del Mercado Meta

El mercado meta o target, es aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing; con la finalidad, de obtener una determinada utilidad o beneficio. Es decir, los mercados meta se seleccionan atendiendo a las oportunidades. Y para analizar sus oportunidades, una compañía necesita pronosticar sus ventas de acuerdo a su target.

No existe una sola forma de segmentar un mercado, es por eso que se deben considerar diversas variables, solas y combinadas, con la intención de entender la estructura del mercado. Para definir el mercado meta será necesario analizar las variables demográficas y psicográficas de los habitantes de Buena Fe.

En este caso el mercado meta de Almacenes TIA S.A. serán los hombres y mujeres mayores a 18 años aproximadamente, en especial las amas de

casa, ya que son las que más compran productos de consumo hogareño que ofrece TIA Buena Fe. El mínimo de 18 años de edad lo definimos tomando en cuenta que para el TIA Buena Fe, la participación en las ventas de los clientes menores de edad será mínima, por lo que no será de gran relevancia las respuestas de estos, en el momento de sacar las conclusiones.

3.3.3. Plan de Muestreo

Cuando se trabaja con universos muy numerosos, resulta imposible entrevistar a todos. Para resolver el problema se emplea la teoría del sondeo. Esta teoría nos permite conocer aspectos del universo a través de una pequeña muestra del mismo. La estadística responde a esta suposición con la llamada ley de los grandes números. Según Bernouilli, cualquiera que sea el grupo de objetos, extraído de otro grupo más importante, tenderá a presentar las mismas características que el grupo mayor.

Por lo que es muy importante saber con exactitud la población a la que encuestaremos, utilizando como fuente de información los datos de la ciudad de Buena Fe proporcionados por el INEC, definiremos la población a encuestar de la siguiente manera:

- Hombres y Mujeres (especialmente mujeres amas de casa)
- De 18 años en adelante
- Clase media baja y baja (predominante en Buena Fe)

Lo que nos dejará como resultado tener una población de 31,903 habitantes dentro de nuestro plan de muestreo. A continuación se muestra una tabla con los datos mencionados:

Tabla 3.1
Población por grupos de edad. Buena Fe

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
< a 18 años	15.458	7.797	7.661
18-65 años	30.030	15.537	14.493
> a 65 años	1.873	998	875

Fuente: INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Censo 2001

Número de Encuestas

Finalmente será necesario saber el número de encuestas que tenemos que realizar. En este caso utilizaremos un muestreo proporcional, debido a que esta se la utiliza cuando la investigación esta siendo formulada para poblaciones finitas, es decir, cuando el número del mercado meta es conocido.

Teniendo en cuenta que el intervalo de confianza está conformado por la suma de la media y el error estándar de la media, la fórmula a emplearse es la siguiente:

$$\bar{x} \pm e \text{ (error estándar de la media), o } \frac{\bar{x} Z \sigma}{\sqrt{n}}$$

Siendo el error estándar de la media:

$$\frac{Z \sigma}{\sqrt{n}}$$

En la que: $n = \frac{Z^2 \sigma^2}{e^2}$

Cuando hablamos de proporciones la estimación a utilizarse es de acuerdo a la varianza poblacional, que se la determina así:

$$\sigma^2 p = \frac{P * q}{n}$$

Gracias a la explicación estadística anterior, estamos en capacidad de determinar el número óptimo de encuestas que debemos realizar en Buena Fe:

$$n = \frac{z^2(p)(q) * N}{e^2 (N-1) + z^2(p)(q)}$$

Donde;

- **Grado de Confianza (z):** Es el porcentaje de datos que abarca en función del nivel de confianza dado, escogimos un grado de confianza del 95% el cual en la tabla de distribución normal corresponde a un valor de 1.96.
- **Proporción estimada (p):** Es la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno específico, en este caso, las personas que acuden al TIA Buena Fe y realizan sus compras. Por medio de un estudio de frecuencia de clientes proporcionado por Almacenes TIA S.A. (ver Anexo 3.1), pudimos concluir que, en promedio, del 100% de las personas (sin incluir niños de 5 a 12 años) que entran al local, el 80% termina comprando algún producto.
- **Población total (N):** Es la cantidad de personas que integran nuestro mercado meta, en este caso 31,903 habitantes.
- **Máximo error permisible (e):** Es el error que se puede aceptar basándose en una muestra en la cual indica la precisión de los resultados, siendo en este caso un valor de 0.05.

Una vez determinados los parámetros antes descritos, procedemos al desarrollo de la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.80)(0.20) * 31,903}{(0.50)^2 (31,903-1) + (1.96)^2(0.80)(0.20)}$$

$$n = 244$$

Habiendo establecido el número de la muestra, se llevo a cabo la aplicación de la encuesta a 244 personas de la ciudad de Buena Fe, siendo seleccionadas por medio del método de muestro aleatorio simple, que asegura que cada elemento de nuestro mercado meta tendrá una probabilidad de ser incluido en la muestra, estimando la representación fiel de la población.



3.4. Encuesta

Una encuesta es una técnica concreta de aplicación del método científico que tiene como finalidad el análisis de hechos, opiniones y actitudes mediante la administración de un cuestionario a una muestra de población. Se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población.

El éxito de una investigación puede basarse en la correcta elaboración del cuestionario. Es por ello que encontramos necesario, asegurarnos de que el contenido de nuestro cuestionario debe estar elaborado en base a los objetivos planteados para la investigación, y su estructuración debe realizarse a través de preguntas claras y precisas que nos lleven a la obtención de la información objetiva. De esta manera, podremos construir de forma más clara nuestro Plan de Marketing.

Para la elaboración de este cuestionario, se debió tener muy presente algunos aspectos como, adaptarse al uso de palabras familiares y corrientes que utilizan los habitantes de la zona, la secuencia en la cual son presentadas las preguntas debe ser la adecuada, los enunciados no deben de ser muy largos, esta no debe ser muy extensa ya que alentaría el desinterés de las personas, se debe de evitar aquellas preguntas que, una

vez redactadas, resultan ambiguas ya que pueden distorsionar los resultados finales de la investigación.

La encuesta de Almacenes TIA S.A. para los habitantes del cantón consta de 12 preguntas, en su mayoría de tipo cerrada y de respuestas de alternativas múltiples. Cuenta también con una sección de observaciones y sugerencias por parte del encuestado, con el fin de reforzar las respuestas obtenidas y conocer cualquier dato adicional que nos pueda ser útil en nuestra investigación. (Ver Anexo 3.2)

Es importante señalar, que se escogieron algunos puntos para la realización de las encuestas, pensando en aquellos lugares donde podríamos obtener mayor cooperación del entrevistado y que el origen de las respuestas sean válidas para nuestra investigación. Los lugares escogidos para la realización de las encuestas fueron, en las afueras de los autoservicios, TIA, Comisariato Max, La Favorita e Hipermaxi, y alrededores de mercados y bazares; la entrada principal del cantón también fue considerada, al igual que la zona céntrica del área comercial del cantón.

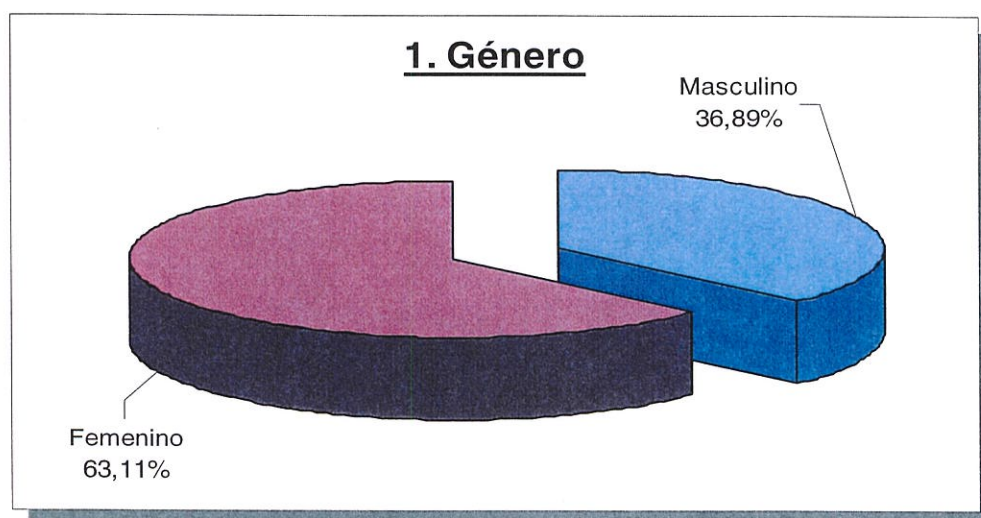
Cabe destacar, que debido al tamaño de la muestra, el Departamento de Recursos Humanos de Almacenes TIA S.A., nos facilitó un equipo de 3 encuestadores propios de la zona para la realización de la encuesta. Para ello, fue necesario reunirnos previamente con este grupo, para asegurarnos de que conozcan claramente los objetivos de la encuesta, población a la que nos dirigimos, muestra que se ha elegido y características que deben reunir los individuos a los cuales se ha de entrevistar. Además de tratar aspectos importantes al momento de encuestar como, la forma de presentarse ante los encuestados, manera de anotar las respuestas, posibles dificultades e incidencias que se puedan presentar, entre otros.

3.5. Tabulación de Resultados

Para la tabulación de las encuestas que realizamos para nuestro proyecto utilizamos el programa utilitario Microsoft Excel, el cual es una herramienta que nos brindará facilidades para la tabulación de datos y la presentación de resultados por medio de gráficos y tablas de frecuencia, por ende, nos ayudará para el correcto análisis e interpretación de los mismos de una manera más clara.

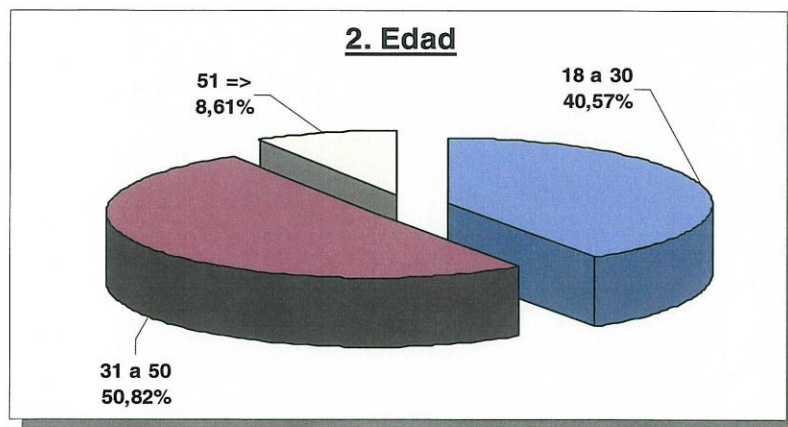
Pregunta #1

Por motivos de nuestra investigación, fueron encuestados 244 habitantes del cantón San Jacinto, seleccionados de las zonas antes mencionadas. Cabe destacar que del total de encuestas realizadas, el 36,89% fueron contestadas por hombres y el 63,11% por mujeres.



Pregunta #2

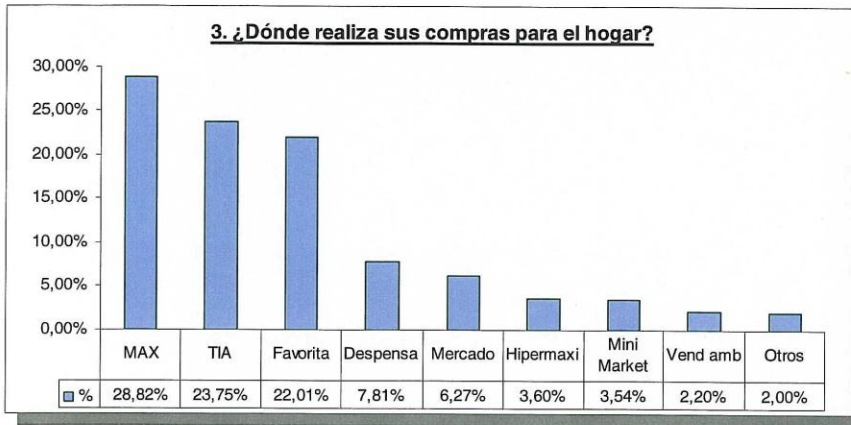
También fueron clasificados por rangos de edad en la Pregunta #2, donde obtuvimos que el 40,57% está entre los 18 a los 30 años, el 50,82% está entre los 31 a los 50 años y el 8,61% corresponde a personas cuya edad oscila de los 51 años en adelante. A continuación detallamos gráficamente estos resultados para una mejor apreciación de los mismos.



Pregunta #3

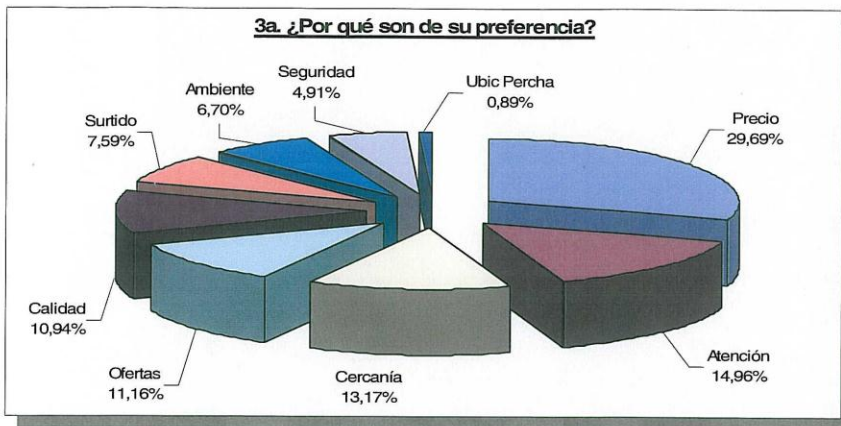
Esta pregunta se la realizó con el objetivo de conocer cuál es el lugar para realizar las compras del hogar con mejor aceptación entre los habitantes del cantón, con el cual podremos saber la participación que tiene el TIA Buena Fe dentro del mercado de la ciudad. Estos resultados nos muestran que dicho local cuenta con gran aceptación en el mercado al ubicarse en segundo lugar por debajo del Comisariato Max. Con esto nos podemos dar cuenta que existe una considerable demanda del servicio que ofrece el TIA Buena Fe, la cual puede ser potencializada de mejor forma.

Otro dato que podemos resaltar es la considerable participación con la que cuenta el mercado minorista (bazares, despensas, etc.) dentro de la ciudad, con un total del 25.42% de la preferencia entre los consumidores.



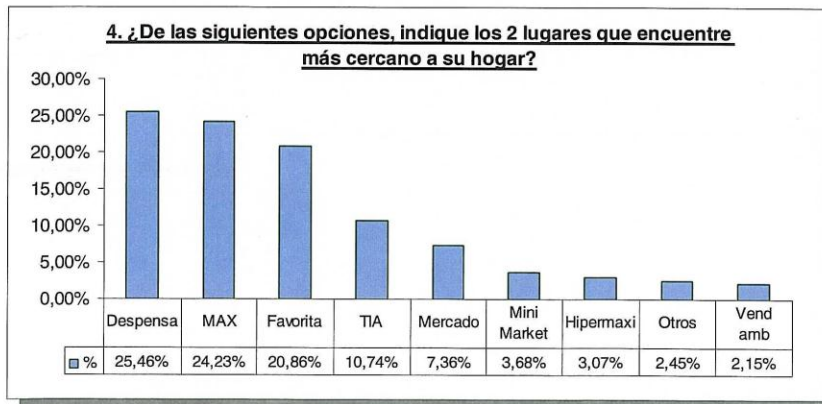
Pregunta #3A

En la pregunta #3 establecimos cuál es el lugar preferido por los habitantes de Buena Fe para realizar sus compras del hogar. Ahora, la pregunta #3A va enfocada a descubrir qué factores son los determinantes para que una persona se decida entre un lugar u otro. Dicho en otras palabras, nos ayudará a conocer los factores críticos inmersos en el proceso de elección del servicio. En este caso el Precio es el factor mas determinante a la hora de elegir el lugar de compra, pero de igual forma la Atención y la Ubicación tienen mucho que ver en esta decisión. Comprender estos factores es muy importante para nuestros objetivos ya que, será en estos aspectos claves, en los que debemos de trabajar para lograr diferenciarnos de la competencia existente.



Pregunta #4

Mediante la pregunta #4 se busca determinar la relación existente entre la ubicación y la preferencia del lugar para realizar las compras por parte de los habitantes del cantón. Es decir, establecer si la ubicación constituye un factor negativo o positivo para Almacenes TIA S.A. Como se esperaba, señalaron en primer lugar a las despensas y bazares, al poder encontrar siempre uno cerca de sus viviendas y realizar las compras estrictamente necesarias. La percepción por parte de los clientes respecto a la ubicación, es que encuentran más cercano al Comisariato Max y La Favorita, por estar dentro del eje comercial. TIA Buena Fe se ubicó en cuarto lugar.



Pregunta #5

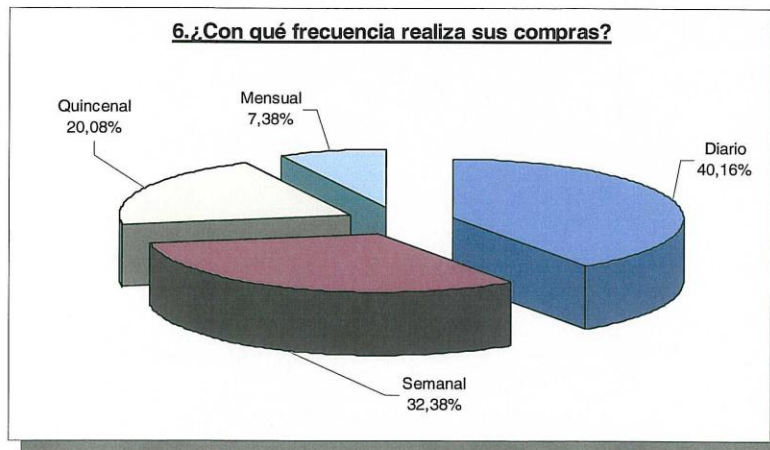
Con esta pregunta podremos conocer qué tipo de productos son de mayor preferencia entre los habitantes de Buena Fe, al momento de realizar las compras en un autoservicio. Donde los resultados nos muestran que los alimentos refrigerados y los productos de aseo personal son los de mayor preferencia al momento de comprar, seguidos de los productos no refrigerados y los de limpieza del hogar. Finalmente, la categoría de los textiles y los artículos del hogar se muestran como los de menor preferencia al momento de realizar las compras entre los habitantes del cantón.



Pregunta #6

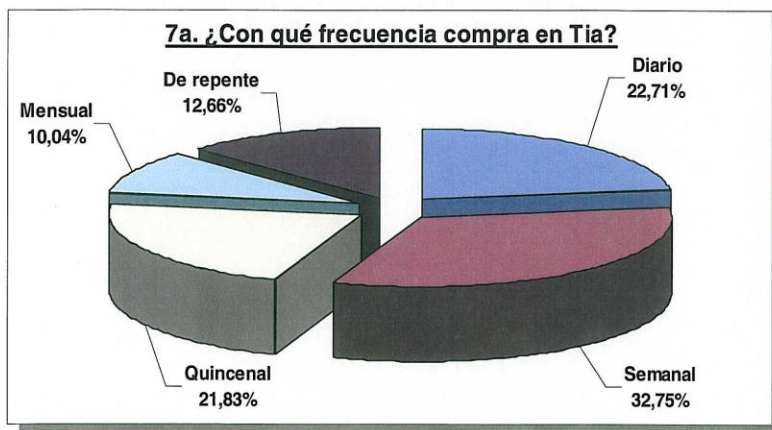
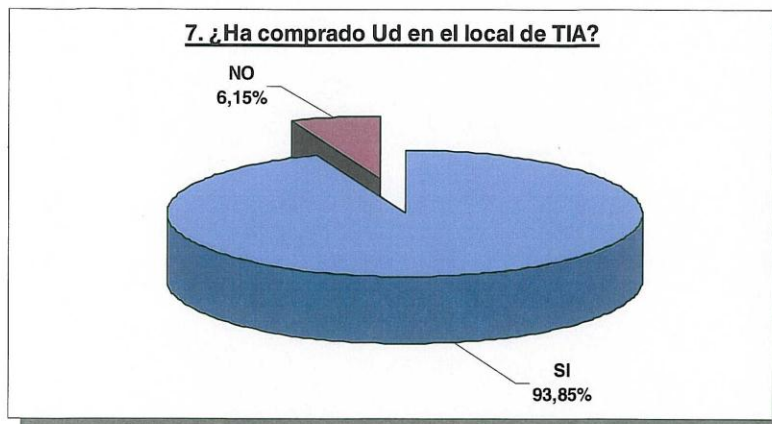
Se busca mediante esta pregunta conocer la frecuencia con la que los habitantes de Buena Fe realizan sus compras. En este caso podemos observar que la tendencia de los habitantes del cantón, es realizar sus compras del hogar diariamente con un 40,16%. Con un porcentaje menor, se

encuentran las compras que se efectúan semanalmente obteniendo el 32,38%. Así también, encontramos frecuencias de compras realizadas quincenalmente con un 20,08% y mensualmente con el 7,38%.



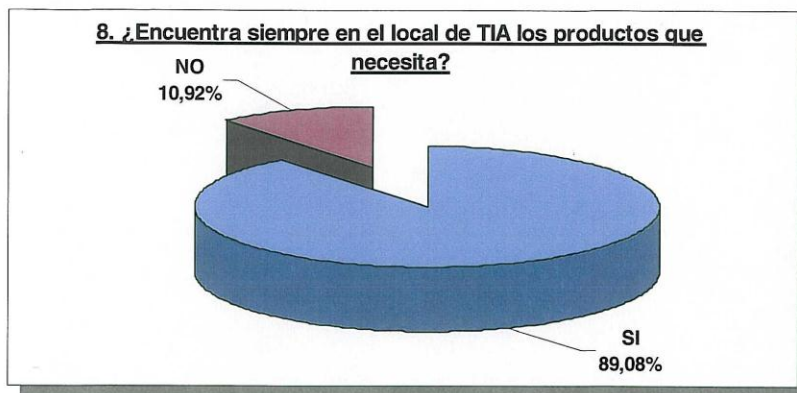
Pregunta #7

Conociendo la tendencia con que los habitantes de la ciudad realizan las compras del hogar, necesitamos estudiar cuántas personas han comprado alguna vez en TIA, es decir están en capacidad de brindarnos información acerca de su experiencia con la empresa y a la vez, estudiar la frecuencia con que estos acuden a realizar sus compras específicamente en el local de TIA Buena Fe. A continuación podemos apreciar gráficamente estos resultados obtenidos.



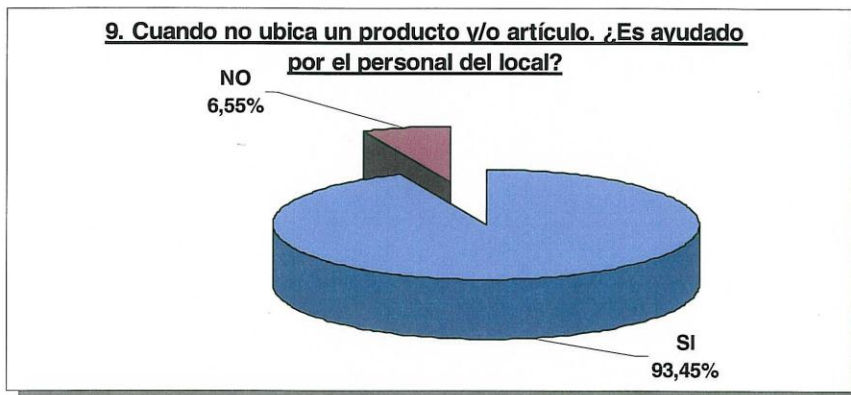
Pregunta #8

Mediante la pregunta #8 se busca evaluar la relación existente entre el surtido y la preferencia del lugar para realizar las compras por parte de los habitantes del cantón. Es decir, si el cliente encuentra lo que busca cada vez que acude a la sucursal TIA Buena Fe, constituyéndose en un factor positivo para esta. Los resultados fueron los siguientes, un 89,08% respondió que sí encuentra los productos que busca en la sucursal TIA Buena Fe, y el 10,92% contestó que no encontró lo que buscaba.



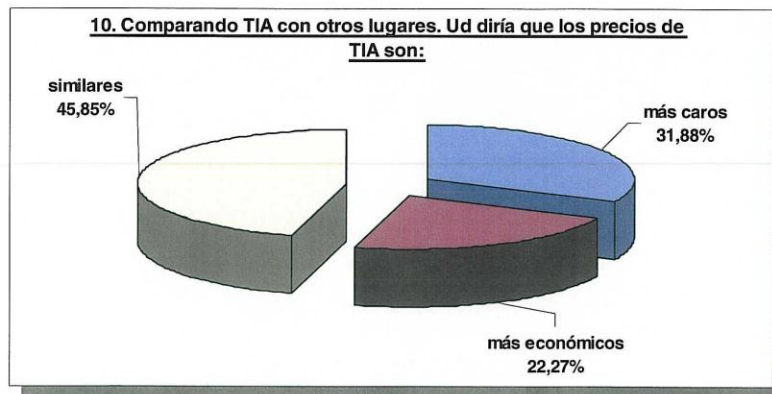
Pregunta #9

La presente pregunta se formuló con el objetivo de evaluar la percepción del cliente respecto a la atención que brinda el personal dentro de la sucursal TIA Buena Fe, donde casi el 96% de los encuestados contestó que sí ha sido asistido por personal del local y apenas el 4% dice no haber sido atendidos adecuadamente por el personal.



Pregunta #10

Esta pregunta es muy valiosa para Almacenes TIA S.A. ya que se persigue establecer si para el cliente, la marca TIA es asociada como costosa, más económica o si sus precios son considerados similares a los de la competencia. Como resultados podemos observar que los precios de TIA son percibidos por parte de los clientes principalmente como similares a los de la competencia, obteniendo el 54,59%, seguidos de el 24,02% perteneciente a quienes respondieron que era más económico, y el 21,40% restante, que contestó que lo consideran más caro en relación a la competencia.



Pregunta #11

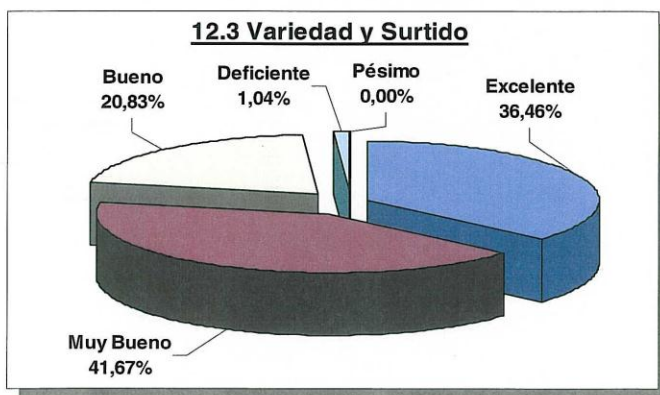
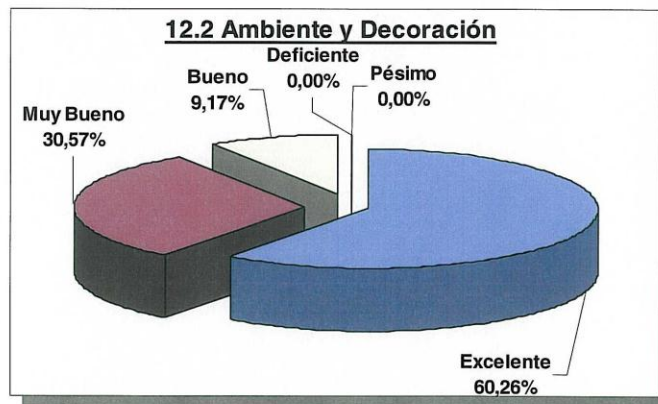
Anteriormente (a través de la pregunta 3A) investigamos cuáles son los factores determinantes en el proceso de elección del lugar donde se va a realizar las compras. Ahora necesitamos conocer cómo ve el cliente a la sucursal TIA Buena Fe dentro del marco de estos factores críticos. Los resultados fueron los siguientes:

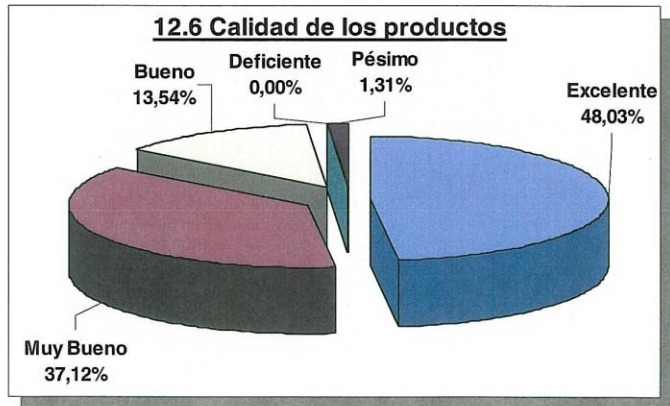
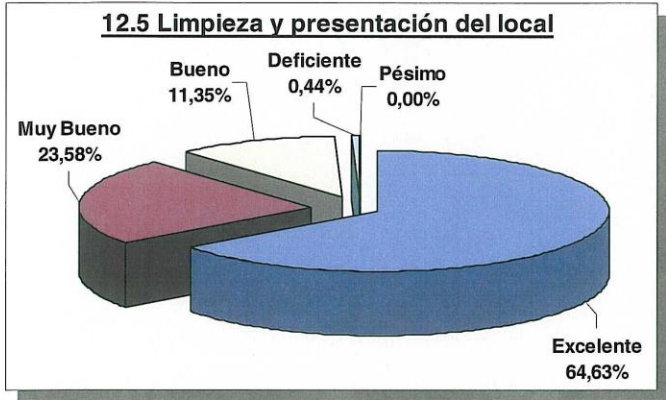
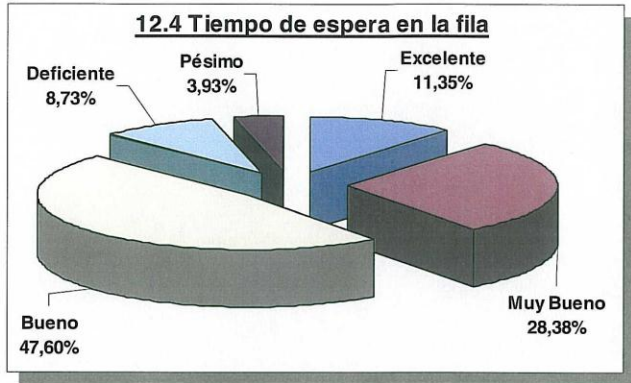
El factor que más les atrae de TIA, son sus Ofertas y Promociones, obteniendo el 24,32% entre los encuestados. El ambiente y la calidad de los productos, con el 18,24% y 12,84%, se ubicaron en segundo y tercer lugar, respectivamente. El factor precio, con el 12,61% está en el cuarto lugar según las preferencias de los determinantes entre los encuestados. Luego encontramos la atención del personal con el 11,94% y el surtido con el 9,68%, para dejar relegados en las últimas ubicaciones de preferencia, factores como la cercanía (4,50%), la seguridad (4,28%) y la ubicación de los productos en percha (1,58%)

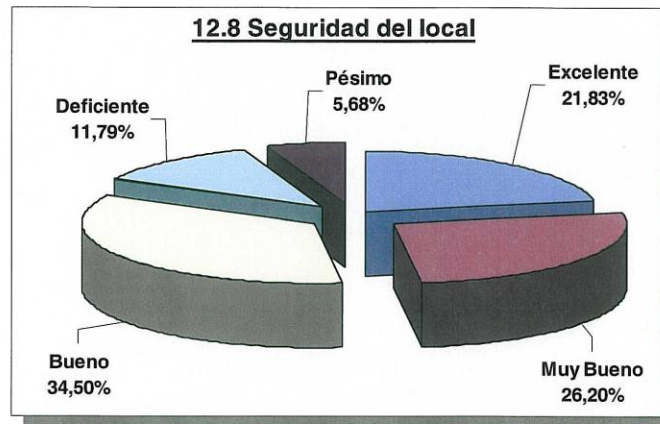
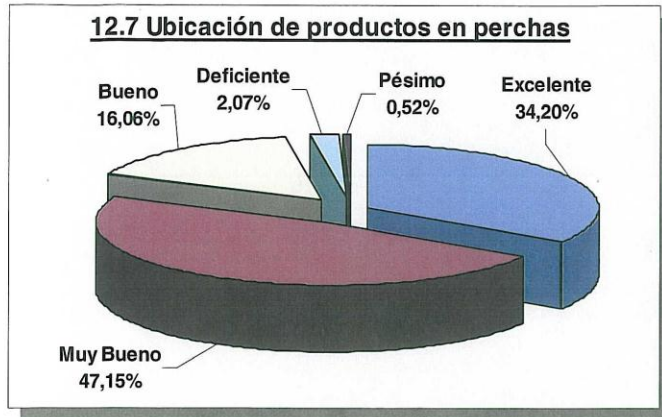


Pregunta #12

La pregunta #12 fue estructurada con el fin de reforzar los resultados obtenidos en la pregunta anterior, al hacer que el entrevistado evalúe todos los aspectos de la sucursal TIA Buena Fe.







3.6. Planteamiento de causas del problema

Para poder realizar un correcto planteamiento de las causas del problema en estudio, será necesario primero realizar las conclusiones respectivas de la encuesta anteriormente realizada.

Conclusiones de la Encuesta

- Pudimos darnos cuenta que TIA Buena Fe está posicionado como el segundo lugar predilecto para realizar las compras para el hogar, siendo el Comisariato Max el autoservicio dominante en esta categoría, llevándole una ventaja de 5 puntos al TIA Buena Fe. El autoservicio La Favorita se ubica en el Tercer puesto, muy cerca de TIA Buena Fe. El resto de despensas y minimarkets de la ciudad no poseen un considerable posicionamiento en el mercado. Cabe recalcar que dentro del grupo de los negocios con bajo posicionamiento se encuentra un autoservicio, el Hipermaxi, debido a que no se encuentra ubicado en el foco comercial de la ciudad. Este presenta un nivel de posicionamiento muy bajo con respecto a la competencia.
- Los 3 aspectos principales en los que se basa el consumidor de Buena Fe, al momento de decidir en donde hará su compra son, el Precio, las Ofertas y el Servicio de Atención al Cliente. Siendo el Precio de los productos, el principal factor de decisión en la mente de los habitantes de Buena Fe, a la hora de elegir donde realizar las compras.
- Analizando la ubicación de los locales de autoservicio, encontramos que TIA Buena Fe tiene una considerable desventaja con la competencia, ya que en este caso, los habitantes consideran que la ubicación de TIA constituye un factor negativo. No siendo así para los autoservicios Max y Favorita, a quienes los habitantes perciben cerca al encontrarse en la parte central de la calle principal del cantón. De

igual forma, en lo que se refiere a bazares y despensas, se comprende que sean las que mayor cercanía tienen para los habitantes, al poder encontrar siempre una cerca de sus viviendas.

Esto guarda relación con el mercado de tipo informal en el que se desarrolla Buena Fe. Pero esto no significa que las tiendas y bazares concentren la mayor parte de las ventas, ya que estas no cuentan con un surtido tan variado como lo es en el caso de los autoservicios.

- De las 244 personas que fueron encuestadas, el 93,33% ha comprado en TIA, lo que nos indica que son muy pocas las personas que nunca han entrado al local. De este 93,33% efectivamente la mayoría realiza sus compras en TIA de manera diaria y semanal, y podemos afirmar que el 10,92% por lo menos alguna vez, no ha encontrado el producto que buscaba, que, aunque no sea un porcentaje relativamente alto, será siempre importante para TIA contar un surtido adecuado a las necesidades culturales de los habitantes.
- Los comestibles refrigerados, no refrigerados y los productos de aseo personal, son los que se compran con mayor frecuencia entre los habitantes del cantón, debido a que son de uso diario. Por lo que es de gran importancia para el TIA Buena Fe, contar el surtido y stock adecuados de este tipo de productos para que siempre se tenga la seguridad de que el cliente que entra a TIA encontrará lo que busca. Esto guarda una relación directa con la frecuencia de compra de las personas que habitan la ciudad, ya que la mayor parte realiza sus

compras de manera diaria y semanal. Son muy pocas las personas que compran cada 15 días o más.

- Uno de los puntos que debemos destacar es que de todas las personas que han comprado en el TIA Buena Fe, el 31,88% tienen la percepción de que los precios son más caros en relación a los otros autoservicios, lo cual es un poco alarmante para TIA ya que en realidad se manejan precios muy similares entre los autoservicios. TIA siempre ha tratado de reflejar en la ciudad una imagen de ahorro, lo que no ha sido percibido por el cliente. Esto puede deberse a que no se ha desarrollado una comunicación efectiva del mensaje que se quiere dar a los habitantes. Es por ello, que consideramos estratégicamente necesario trabajar en publicidad, y en ofertas y promociones atractivas, y que sea el cliente quien perciba que resulta más económico y agradable realizar sus compras en TIA. Este es un punto donde TIA debe trabajar fuertemente.

También podemos observar que el 45,85% piensa que los precios son similares al resto, lo cual deja como saldo un porcentaje muy pequeño de las personas que perciben el local como más económico. Esto tiene mucho que ver con el problema en estudio debido a que la percepción que tienen los habitantes de la ciudad con TIA, guarda una relación directa con las ventas del mismo.

- Por otro lado, fueron las Ofertas, las que escogieron los habitantes como el factor más destacado de TIA, esto quiere decirnos que las ofertas han constituido hasta el momento un factor positivo para la sucursal. Esto es importante, ya que consideramos que las ofertas y

promociones, son el factor en el que debemos enfocarnos para lograr diferenciarnos de la competencia. Por ejemplo, las tiendas, bazares y mercados, no cuentan con las ofertas que puede ofrecer un autoservicio, siendo este un punto débil de la estos mercados informales. En el caso de la competencia específicamente de los autoservicios, estos también cuentan con ofertas, pero según nuestra investigación, pudimos constatar que los habitantes no consideran las ofertas con las que cuenta la competencia como un factor a destacar. En ellos, fueron destacados factores como la cercanía y el precio.

- Un factor que todo negocio que ofrece un servicio debe evaluar es la Atención que se da al cliente, ya que si la experiencia vivida por este no ha sido del todo agradable, lo más probable es que este no vuelva. Y es que resulta mucho más difícil cambiar esta percepción obtenida en base a una mala experiencia. En el caso de la Atención que la sucursal TIA Buena Fe brinda a sus clientes, ha sido calificada como buena en términos relativos ya que nos han hecho algunas observaciones en la atención del personal, distribución de productos en percha, tiempos de espera en la fila y hasta observaciones respecto a la seguridad privada del local, este es un aspecto importante a analizar, ya que debido al alto nivel de delincuencia, y considerando que el local de TIA está un poco apartado, los clientes cada vez se sienten menos seguros de acudir a comprar al local.

Finalmente será importante destacar que dentro de las sugerencias y comentarios que pedíamos a los encuestados, el factor dominante que estos presentaron, fue el tema de la cercanía del local, lo cual nos confirma que está constituyendo un factor negativo para TIA. De igual forma, será muy

importante tener muy en cuenta el problema de la percepción de las personas en lo que respecta a los precios de TIA, en comparación a los de la competencia, ya que son muy pocas las personas que ven a TIA como más económico y son más las que lo perciben como más caro. Siendo la similitud de los precios la calificación más común entre los habitantes.

Todos estos factores mencionados anteriormente tienen mucho que ver con el nivel de ventas que presenta el local, y luego de que hemos podido obtener de las encuestas, las conclusiones más determinantes en lo que respecta a las causas del problema. Procederemos a definir nuestras estrategias y plan de acción basado en estos 3 puntos principales:

- Ofertas y Promociones
- Atención al Cliente
- Ubicación del Local

CAPÍTULO # 4

4. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR FINAL

4.1 Perfil del Consumidor

Para Almacenes TIA S.A. será de gran importancia conocer de manera precisa el perfil del consumidor final a los cuales ofertan sus productos, ya que una empresa que entienda de manera precisa los rasgos de las personas dentro de su mercado meta, al igual que la percepción de estos en lo que respecta a las características del negocio (precios, promociones, etc.), logrará obtener una considerable ventaja competitiva en el mercado.

Dentro de los factores principales en lo que corresponde al perfil del consumidor, hemos tomado en cuenta los siguientes:

4.1.1. Factores Culturales

El mercado meta de Almacenes TIA S.A. son los hombres y mujeres de 18 años en adelante, cuya clase social es media baja y baja, las cuales en este caso son las clases sociales predominantes en el cantón de Buena Fe.

Las personas, por pertenecer a este nivel social, se preocupan primordialmente por los precios de los productos que necesitan, pero de igual forma siempre será de gran interés para dichas personas que, aunque busquen productos económicos, estos sean de buena calidad. Esta es la razón del éxito de Almacenes TIA S.A. ya que, al tener muy bien definida su

segmentación del mercado, logran ofrecer una gran variedad de productos, a precios accesibles para los consumidores y que son de buena calidad.

Esto puede explicar un poco que la mayor parte de los habitantes acostumbra a realizar las compras del hogar de manera diaria y semanal, ya que compran estrictamente lo necesario. El gasto promedio diario oscila entre los \$4.37.

Cabe destacar también, que la mayoría de los habitantes son mujeres, esto implica que, debido al alto índice de delincuencia existente en el cantón, estas prefieran acudir al lugar más cercano por el factor seguridad. Por ejemplo, las amas de casa preferirán comprar en una tienda cercana a las 7 de la noche que caminar hasta TIA, por sentirse más segura.

4.1.2. Factores Sociales

El comportamiento de los clientes de Almacenes TIA S.A. se caracteriza principalmente por ser directamente influenciado a través de experiencias adquiridas dentro del local, es decir, si al comprar el cliente dentro del TIA Buena Fe, quedó satisfecho en todas sus necesidades (precio, calidad, surtido, etc.)

Estas experiencias adquiridas de los habitantes de Buena Fe que hayan realizado sus compras en TIA, afectarán de manera directa o indirecta a las actitudes de posibles clientes que puedan estar interesados en comprar en el local, lo cual al final de cuentas significará una publicidad más económica y de mayor eficacia. Ya que si estos potenciales clientes escuchan comentarios positivos acerca del TIA Buena Fe, seguramente al momento de

necesitar productos para el hogar, tendrán en mente que el local de TIA Buena Fe es una muy buena opción por sus diferentes atributos.

4.1.3. Factores Personales

Los factores personales, como su nombre lo indica, son los que guardan relación con la forma de sentirse de cada persona en específico con respecto al tipo de servicio que esta busca. Como por ejemplo para lo que corresponde al negocio de los autoservicios, para un cliente potencial tendrá mucho que ver en el momento de la elección, el trato que se le haya dado en anteriores ocasiones que haya realizado sus comprar en el local. De igual manera podemos recalcar la importancia de que la persona sienta un vínculo especial hacia nuestro local, es decir, que siempre tenga presente que en el local TIA Buena Fe, será bien atendido, encontrará un espléndido ambiente en el cual se sentirá muy cómodo y a la vez seguro.

Será muy importante tener esto muy en claro, ya que el objetivo del TIA Buena Fe, por medio de sus atributos hacia los clientes, es lograr un buen posicionamiento en el mercado. Pero sobretodo poner mucho énfasis en este aspecto a los clientes mayoritarios de TIA, los cuales son las mujeres amas de casa, que por ser mujeres, son más delicadas al tacto de estos factores mencionados.

4.1.4. Factores Psicológicos

La decisión de los clientes con respecto a un producto o servicio también se encuentra influenciada por factores psicológicos, sobre todo en lo que se refiere a la motivación, la cual la podemos describir como la necesidad apremiante a satisfacer las necesidades propias de la persona. Para lograr un mejor entendimiento de lo mencionado, creemos necesario apoyarnos en la teoría psicológica propuesta por Abraham H. Maslow, conocida como la Pirámide de Maslow, en la cual la interpretación de la propia pirámide nos proporciona la clave de su teoría, la cual nos explica que un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más *bajas en la pirámide*), *antes de* buscar las de más alto nivel. Con esto nos referimos por ejemplo, a que una persona no busca tener satisfechas sus necesidades de seguridad (por ejemplo, la necesidad de vestirse para cubrirte del frío) si no tiene cubiertas sus necesidades fisiológicas, como comida, bebida, etc.

Gráfico 4.1.
Pirámide de Maslow



Fuente: Pirámide de Maslow, www.wikipedia.com

Podemos ubicar a los clientes de TIA Buena Fe en los primeros 2 niveles de la pirámide por su orden de preferencia (Necesidades Fisiológicas y Necesidades de Seguridad) de acuerdo a la variedad en su surtido como lo son los alimentos y la ropa correspondientemente.

4.2 Definición de valor y satisfacción para el consumidor

El valor se refiere a la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades. Los consumidores le compararán a la empresa que, según su criterio, le retribuya un mayor valor.

Michael Porter, en su libro Dirección de Marketing, también nos hace referencia de que el valor que percibe el cliente es la diferencia entre el valor total y costo total para el consumidor. Valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular.

Los consumidores están sujetos a diversas restricciones, sin embargo, debemos considerar el criterio de maximización de beneficios por parte del consumidor, y en base a este evaluar el valor total que Almacenes TIA S.A. está ofreciendo a los compradores para influenciar en el proceso de elección del servicio. Pero también es necesario evaluar el valor total de la oferta de los competidores para saber en qué posición se encuentra la nuestra.

Por esto resulta muy importante el estudio de la competencia en nuestra investigación, ya que como veremos más adelante, en el caso de encontrarnos en desventaja en este aspecto, cabe tomar acciones, enfocándonos en incrementar los beneficios de nuestra oferta, o reduciendo

los costos monetarios y no monetarios como el costo de tiempo, energía y los psicológicos en que incurre el comprador. Esto con el objetivo de atraer y retener clientes, ya que este factor guarda mucha relación con la satisfacción de los clientes.

4.2.1. Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es el nivel del estado de ánimo de una persona, como resultado de haber realizado una compra. Es decir, que el comprador se forma un juicio de valor y actúa de acuerdo a este. La satisfacción del comprador dependerá de la diferencia entre el rendimiento percibido luego de realizar la compra y sus expectativas.

Rendimiento percibido	<	expectativas	→	cliente insatisfecho
Rendimiento percibido	=	expectativas	→	cliente satisfecho
Rendimiento percibido	>	expectativas	→	cliente se mostrará satisfecho

Los consumidores forman sus expectativas en base a la calidad de experiencias vividas anteriormente por parte de ellos y de sus conocidos, quienes les pueden hacer alguna referencia o comentario, también de parte de las expectativas que crean los mismos negocios.

Las empresas pueden realizar una serie de acciones encaminadas a mantener un nivel alto de satisfacción de sus clientes, por lo general estas se basan en la reducción de precios o incrementando sus servicios, aunque estas prácticas resulten en una disminución de las utilidades. También se puede lograr aumentando la rentabilidad por otros medios a través del

desarrollo de mejoras en los procesos, convenios con los proveedores, entre otros. Cabe destacar que mientras la empresa aumenta su participación, es posible que la satisfacción de sus clientes disminuya.

Existen algunos métodos para evaluar la satisfacción de nuestros clientes, los más comunes son, estableciendo un sistema de quejas y sugerencias, mediante la realización periódica de encuestas de satisfacción de los clientes y a través de clientes disfrazados y análisis de clientes perdidos.

4.3. Cómo atraer y retener clientes

Hoy en día las empresas están dispuestas a todo para conservar a sus clientes. Esto se debe a que el costo de atraer un nuevo cliente puede ser hasta cinco veces más que el de mantener un cliente satisfecho, ya que requiere de mucho esfuerzo y costos para inducir a estos a que cambien su lugar de preferencia al momento de comprar.

Para poder atraer y retener clientes, debemos entender cómo podemos entregarle valor y satisfacción al consumidor. Esto está estrechamente relacionado ya que si existen más compradores que perciban un mayor valor, lograremos atraer a más clientes, conocidos como consumidores potenciales. Por consumidores potenciales nos referimos a las personas que además de poseer la necesidad de un bien o servicio, tienen la capacidad de adquirirlo.

De igual manera, el hecho de atraer y retener clientes, guarda relación con la satisfacción del mismo ya que si un cliente se muestra satisfecho lo más seguro es que vuelva a comprar en el lugar y ayude a formar las expectativas de los demás compradores, al hacer buenos comentarios de

nuestro servicio. Si se logra satisfacer al cliente en sus compras, lograremos fortalecer el vínculo con este, el cual debe ser visto a manera de relación y no de una transacción, es decir, convertir a estos en clientes rentables. Con esto nos referimos a que un cliente rentable es una persona, un hogar o una compañía que genera un flujo de ingresos a lo largo del tiempo, excediendo por una cantidad aceptable el flujo de costos en que incurre la empresa al atraer, servir y venderle a ese consumidor. Si se alcanza esta lealtad firme por parte de este, estaremos creando a la vez barreras más altas contra el cambio.

La Cadena de Valor

Michael Porter propuso la cadena de valor como herramienta útil para identificar formas de generar más valor para el consumidor. Toda empresa consiste en un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, fabricar, comercializar y brindar apoyo a sus productos.

Entonces, la función de la empresa es analizar los costos y resultados de cada una de las actividades que generan valor y busca la forma de mejorarlos. En la medida que sea capaz de desempeñarse en algunas actividades mejor que sus competidores puede obtener una ventaja competitiva. Pero el éxito de la compañía no sólo dependerá de que tan bien desempeña su trabajo cada departamento, sino de lo bien que se coordinen las distintas actividades departamentales.

Sistemas para entregar valor

En un principio, las compañías consideraban a los proveedores y distribuidores como centros de generación de costos y, a veces, hasta como adversarios. Este razonamiento dio origen al concepto de Trade Marketing, ya que en la actualidad, seleccionan con cuidado a sus socios y proveedores, e intentan colaborar para discernir estrategias rentables para ambas partes. Esta práctica ha tomado fuerza a nivel de autoservicios, como es el caso de Almacenes TIA S.A., quien desarrolla promociones y actividades conjuntamente con los proveedores dependiendo de la actividad a desarrollar con el fin de que sea una relación de ganar-ganar para las diferentes partes.

4.4. Proceso en la decisión de elección del servicio

Cuando se trata del proceso de decisión en la elección de un servicio, podemos afirmar que este inicia mucho antes de llegar al mismo, esto quiere decir que debemos concentrarnos en ofrecerles a los habitantes, un servicio que sea percibido como de gran valor en sus mentes.

Los consumidores se manejan bajo un criterio de maximización de beneficios, ellos estiman qué oferta les retribuye mayor valor. Los consumidores maximizan el valor dentro de las restricciones que impone la búsqueda de costos, la información limitada, la movilidad y el ingreso. Según esto, crean una expectativa de valor y actúan en consecuencia. Luego de la compra establecen si la oferta cumplió con lo esperado y ello afecta su nivel de satisfacción y la posibilidad de que vuelva a comprar.

Hemos clasificado en 5 etapas al proceso de elección del servicio por parte de los consumidores:

Reconocimiento de la necesidad. Para clarificar esta etapa, comenzaremos realizando una distinción entre necesidades, deseos y demandas, todos conceptos básicos del Marketing. Las necesidades son la carencia de un bien básico, mientras que los deseos son la carencia de algo específico que satisface las necesidades básicas. Así, definiremos las demandas como los deseos de productos o servicios específicos, en función de la capacidad de adquisición de las personas. Podemos afirmar que las necesidades existen en la propia naturaleza humana. Entonces en este caso parte de que los habitantes tienen la necesidad de alimentarse, y deben realizar sus compras del hogar. Aquí influyen mucho las marcas ya que el cliente puede sentir la necesidad de alimentarse pero desea Avena Quaker o Arroz Multiahorro, por ejemplo. Ahí es donde debe actuar Almacenes TIA S.A. para convertir esas necesidades y deseos, en la demanda de sus servicios valiéndose de su surtido y ofertas.

Búsqueda de información. El cliente al momento de comprar, trata de obtener la mayor información posible acerca del producto o servicio que desea adquirir. Para el caso de Buena Fe, esta información por lo general, la obtienen de experiencias vividas por parte de familiares, amigos o conocidos, quienes emiten comentarios ya sean positivos o negativos, para ir formando las expectativas del consumidor. También está bastante influenciado por el mensaje que Almacenes TIA busca transmitir como empresa, a través de la publicidad que desarrolla en el medio.

Evaluación de alternativas. Para conseguir que TIA Buena sea elegido como el autoservicio de preferencia entre los consumidores al momento de realizar las compras del hogar, debe de trabajar en resaltar esos atributos que el cliente escogió como determinantes para la elección del lugar de compra.

Por ejemplo, aspectos como el surtido, las ofertas y promociones, los precios y la atención del personal, deben de percibirse como factores positivos que ayuden a TIA Buena Fe a posicionarse como el lugar de preferencia por parte de los habitantes del cantón. De igual forma, hacer conocer al cliente en el caso de implementar algún servicio adicional, para que estén al tanto de los beneficios que se ofrecen. En esta etapa el consumidor buscará identificar sus preferencias entre los autoservicios existentes.

Decisión de compra. Por lo general, en la etapa de decisión del lugar de compra como tal, intervienen algunos aspectos luego de haber obtenido la mayor cantidad de información posible del mercado. Esta puede reflejarse en los precios, ofertas, experiencias vividas anteriormente propias o ajenas, etc. Básicamente esta decisión del lugar de compra está construida en base a la percepción del valor de la oferta y de las expectativas que se crean en los habitantes.

Conducta post-compra. Luego de haber efectuado la compra, el consumidor se sentirá satisfecho o no de haberla realizado, dependiendo de la comparación que establece entre las expectativas creadas y el rendimiento obtenido de la oferta.

Como vimos anteriormente existen diversas formas de evaluar la satisfacción del cliente. Por ello Almacenes TIA S.A. debe ofrecerles un canal de sugerencias o quejas para recoger información vital del consumidor y poder evaluar el servicio entregado. Consideramos necesario también el monitoreo periódico a través de la realización de encuestas de satisfacción del cliente.

CAPÍTULO # 5

5. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Un Plan Estratégico es un proceso de evaluación sistemático de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a corto, mediano y largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. En el caso de Almacenes TIA S.A., brinda un horizonte de 5 años para la gestión que desarrolla en San Jacinto de Buena Fe.

El Plan Estratégico de Marketing deberá basarse en los factores determinantes que intervienen en el proceso de la elección del servicio para así generar una ventaja competitiva, que nos permitirá diferenciarnos de la competencia.

5.1. Objetivos

Objetivos Generales

Se ha establecido como objetivo general de Almacenes TIA S.A.:

Incrementar el nivel de ventas de la sucursal TIA Buena Fe, por medio de la toma de acciones en base al desarrollo de un estudio de mercado con su respectivo plan estratégico.

Objetivos Específicos

- Realizar un Plan de Ventas que garantice un aumento en las ventas de aproximadamente un 5% a un 10% anual.

- Elaborar un Plan de Marketing para llegar a todos los clientes potenciales del mercado objetivo a los cuales no se les ha satisfecho aún sus necesidades.
- Fortalecer la imagen de marca a través del tiempo de Almacenes TIA S.A. con respecto a la sucursal de TIA Buena Fe en la ciudad de ciudad de Buena Fe, provincia de Los Ríos.
- Mejorar el servicio de Atención al Cliente, acorde a las necesidades y sugerencias de los clientes de la zona.
- Recuperar la inversión del plan de acción establecido en un lapso de 5 años.

5.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta muy útil que permite obtener un diagnóstico preciso de la situación actual de la empresa y, en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas establecidos.

5.2.1. Fortalezas

- Gracias a los 47 años que tiene Almacenes TIA S.A. en el mercado ecuatoriano. El local de Buena Fe cuenta con el reconocimiento y prestigio de la marca TIA, lo cual es bien aprovechado por su buen posicionamiento a nivel nacional basándose en los atributos que ofrece al cliente. (calidad, variedad y economía)
- Almacenes TIA S.A. cuenta con una organización interna más formal que sus competidores, tomando acciones de manera planificada y bien fundamentada, a través de sus dirigentes altamente capacitados.

- Las ofertas y promociones, con que cuenta TIA Buena Fe, les permite llegar a más clientes que su competencia, ofreciendo a su vez, un mejor servicio y logrando un mayor posicionamiento.
- La alta capacidad de inversión con la que cuenta Almacenes TIA S.A., con la cual el resto de autoservicios del cantón no cuentan.
- Lograr mayor fidelidad de los productos de marcas propias "Multiahorro" con los que cuenta TIA Buena. Ya que al no encontrarse estos productos en la competencia, el cliente tendrá la necesidad de realizar la compra en el local para adquirir estos.

5.2.2. Oportunidades

- Debido al alto número de competidores y a la capacidad de inversión de TIA, es poco probable el ingreso de un nuevo autoservicio en el mercado.
- Al tener planificadas las ofertas por temporadas a aplicar durante el año, se podrá lograr durante las mismas, mayores niveles de venta.
- Conociendo el perfil psicológico del mercado meta, específicamente de las mujeres, el cual se basa en su preferencia por el buen trato y la limpieza del local, en otras palabras, el ambiente que se pueda percibir en este, consideramos que la excelente presentación y ambiente del local es una oportunidad que podemos potencializar.
- Dado que siempre existirá demanda para los bienes de consumo, en especial lo que se refiere a productos comestibles, para el local de TIA Buena Fe será importante aprovechar esta característica por medio de ofertas y promociones para incentivar un mayor nivel de consumo de este tipo de productos dentro del local.

5.2.3. Debilidades

- Basándonos en los criterios de que el primero en entrar a un mercado posee una ventaja sobre sus futuros competidores y que por lo general se constituye en el líder de este. En este caso, la sucursal TIA Buena Fe es el establecimiento con menor tiempo en el mercado de la ciudad, al contar con año y medio desde su apertura. Esto constituye una desventaja en relación a sus principales competidores, específicamente el Comisariato MAX y La Favorita con 6 años y más de 10 años respectivamente.
- La percepción de las personas con respecto al precio. Ya que según las encuestas realizadas, un gran número de habitantes, el 45,85%, percibe que los precios de TIA Buena Fe son similares a los de la competencia y el 31,88% cree que son más caros. Lo cual llama la atención ya que TIA siempre ha tratado de reflejar en la ciudad una imagen de ahorro, lo que no ha sido percibido por el cliente.
- La mala ubicación con la que cuenta actualmente el local, no le permite llegar a una mayor afluencia de clientes, constituyéndose en un factor negativo para el nivel de ventas de dicha sucursal.
- La falta de un sistema de transportación propio del local, el cual facilite el traslado de los clientes al momento de realizar sus compras hasta sus respectivos hogares.

5.2.4. Amenazas

- Debido al mercado informal en el que se desenvuelve el cantón, para TIA Buena Fe constituye una amenaza el gran número de tiendas y bazares existentes en el cantón.

- El alto índice de delincuencia en el que se desenvuelve Buena Fe, constituye una amenaza contra el crecimiento de los negocios en dicho cantón.
- El posicionamiento con el que actualmente cuenta el Comisariato MAX, principal competidor de TIA Buena Fe, al ubicarse en el primer lugar en la mente del consumidor.

Gracias al estudio realizado a través del análisis FODA, buscaremos mantener y aprovechar las fortalezas con las que cuenta actualmente el local y a su vez potencializar las oportunidades de la misma. De igual forma, implementaremos una serie acciones encaminadas a fortalecer las debilidades planteadas, poniéndole énfasis a la ubicación, la cual como pudimos darnos cuenta constituye la principal debilidad con la que cuenta TIA Buena Fe. Todo esto, sin descuidar las posibles amenazas que pueden presentarse.

5.3. Estrategia de posicionamiento

El Posicionamiento es un principio fundamental del marketing que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor, con esto nos referimos a que se busca posicionar un producto en la mente del consumidor, entonces, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que pueda percibir cada individuo.

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente y aprovechar las conexiones que ya existen. Es decir que debemos buscar en la mente del

cliente no dentro del servicio y/o producto. Como sólo una parte mínima del mensaje logrará su objetivo, debemos enfocarnos en el receptor, en este caso, los habitantes del cantón Buena Fe. Debemos concentrarnos en la manera de percibir que tiene la otra persona, no en la realidad del servicio que ofrece TIA Buena Fe.

En su libro "Posicionamiento", Jack Trout y Al Ries definieron el posicionamiento de la siguiente manera:

"El posicionamiento comienza en un producto. Es decir, un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Sin embargo, el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; es decir, cómo se ubica el producto en la mente de éstos".

Para lograr un mejor posicionamiento en el mercado de la ciudad, TIA Buena Fe buscará potencializar los factores que los habitantes de Buena Fe consideran importantes al momento de elegir dónde realizar sus compras, factores que fueron reflejados en el análisis de las encuestas realizadas en el cantón. De esta manera TIA Buena Fe procurará lograr una diferenciación de la competencia ofreciendo el mejor servicio posible a las personas de la ciudad, para así lograr una ventaja competitiva la cual ayude a alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado de Buena Fe.

Existen tres opciones estratégicas que tiene un negocio para lograr un mejor posicionamiento:

- Fortalecer su propia posición
- Tomar una posición no ocupada en el mercado
- Desposicionar o reposicionar a la competencia

En este caso TIA Buena Fe se centrará en fortalecer su propia posición dentro del mercado, aprovechando las estrategias mencionadas en el capítulo anterior. De igual forma creemos que es necesario entender la importancia de la identidad de la marca, la cual tiene mucho que ver con el objetivo de fortalecer el posicionamiento del local.

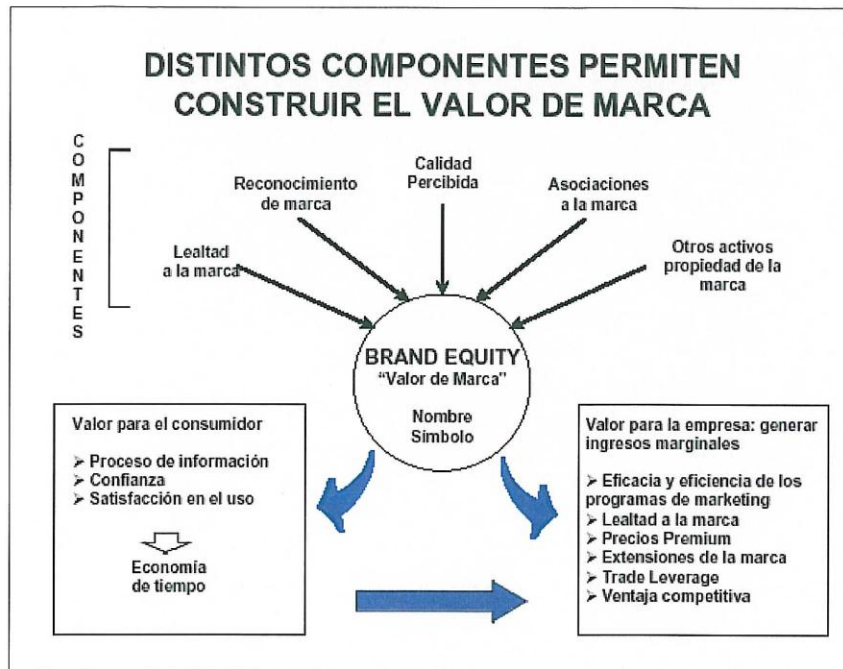
5.3.1 Identidad de la Marca

La Identidad de Marca es el conjunto de activos vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes.

Los distintos componentes que permiten construir el valor de la marca son:

- Reconocimiento del nombre de la marca
- Fidelidad a la marca
- Calidad percibida
- Asociaciones a la marca

Gráfico 5.1
Estructura del Valor de Marca



Fuente: El Valor de la Marca, www.wikipedia.com

Reconocimiento del nombre de la marca

En lo que respecta a nivel nacional, la marca TIA es muy reconocida por su economía en los precios y calidad de los productos, sobretodo en lo que se refiere a las ciudades no principales del país, las cuales no tienen una mayor población y se desarrollan en una clase social baja y media baja.

En el caso del TIA Buena Fe, los habitantes reconocen a la marca TIA como un lugar donde al realizar sus compras pueden encontrar gran variedad

de surtido, pero en lo que respecta a los precios, las personas los perciben como similares a los de la competencia, por lo que se procura cambiar esa percepción y hacer ver al local como un lugar donde resulta económico realizar las compras.

Fidelidad de los clientes

El TIA Buena Fe consta de un buen número de habitantes los cuales muestran su fidelidad al local, asegurándonos en las encuestas que estos realizan sus compras diarias y semanales constantemente en la sucursal, esta fidelidad se debe sobretodo al gran surtido, ofertas y la excelente presentación del local, los cuales generan un sentimiento de satisfacción en los clientes, lo que les permite querer volver a comprar en el local.

Pero de igual forma, lo que buscamos es incrementar la fidelidad de muchos clientes que por motivos de malas experiencias dentro del local, no gozan de una gran fidelidad ante este. Es por eso que se plantearon las estrategias mencionadas en el capítulo anterior, sobretodo en las ofertas y promociones que se harán con el objetivo de atraer mucho más la atención de los clientes regulares y potenciales, los cuales se sentirán satisfechos con las promociones y querrán seguir comprando en la sucursal.

Calidad percibida

Probablemente una de las ventajas del local TIA Buena Fe con la competencia, radica en la percepción que tienen los habitantes de Buena Fe con respecto a la calidad de los productos y al gran surtido de los mismos con los que cuenta el local, que como pudimos ver reflejado en las encuestas, las

personas califican estos dos aspectos como excelentes. Igualmente en lo que respecta a la limpieza y ambiente del local ha sido calificado de gran forma. Entonces podemos concluir que en términos generales los clientes están percibiendo la calidad del servicio que proporciona TIA Buena Fe como muy bueno, pero no se ha llegado a un nivel de excelencia debido a que la Atención al Cliente, el cual es un factor determinante para definir la calidad del servicio, es percibida por los habitantes de la ciudad, simplemente como bueno.

Es por esto que una de las estrategias que se han aplicado para el proyecto, ha sido el enfoque específico en lo que respecta a la Atención al Cliente y en las mejoras que se pueden hacer de este. Al mejorar este aspecto del local, definitivamente podremos esperar que el posicionamiento del mismo en el mercado, mejore considerablemente.

Asociaciones a la marca

El valor de la marca se apoya, en gran medida, en las asociaciones que el cliente produce con la marca. Estas asociaciones incluyen los diferentes atributos del producto (precio, envase, apariencia, imaginación para el uso). Por lo que TIA Buena Fe, al contar dentro de su surtido, con los productos de marcas propias exclusivas de la empresa, como lo son los productos "Multiahorro", logrará un plus adicional en lo que respecta a las preferencias que tengan las personas con respecto a los productos con esta marca, ya que solo se podrán conseguir en dicho local.

5.4. Planteamiento de Estrategias y Plan de Acción

Para la elaboración del plan estratégico para el local TIA Buena Fe, nos basaremos en los factores determinantes involucrados en el proceso de elección del lugar de compra que determinamos previamente en la investigación realizada. Esto se hará con el fin de obtener una ventaja competitiva, ya que de esta forma lograremos diferenciarnos de la competencia y alcanzar los objetivos planteados.

A continuación presentaremos las soluciones que proponemos para la solución del problema del cual se deriva nuestro proyecto.

5.4.1. Ofertas y Promociones

Este será un factor clave para la diferenciación que pretende lograr Almacenes TIA S.A. dentro del cantón San Jacinto de Buena Fe. Para ello, se han planteado, diferentes alternativas para la realización de Ofertas y Promociones, que sean atractivas para los habitantes.

Mediante la investigación realizada, estamos en capacidad de desarrollar Ofertas y Promociones, basadas en el perfil del cliente que hemos construido. También debemos aprovechar la experiencia adquirida en estos casi 2 años que lleva TIA Buena Fe dentro del mercado de la ciudad.

Es muy importante que al momento de plantear las Ofertas y Promociones, estas se desarrollen bajo un sistema eficiente de entrega de valor, es decir, que estas tengan la acogida esperada entre los clientes, y que sea este quien los perciba como un factor adicional que entrega la empresa, el cual a la hora de elegir el lugar de compra, se constituirá en un factor determinante.

Dentro de las opciones que manejaremos en este campo, hemos pensado en cubrir las diferentes expectativas que tienen los consumidores en la sucursal, al incentivar la venta y recordación de marca de los diferentes productos con los que cuenta TIA Buena Fe. Para esto, se debe fortalecer sus relaciones con los proveedores con el fin de que ambas partes se vean beneficiadas.

Cabe destacar que además de las promociones que proponemos, aprovecharemos las promociones que se implementan a nivel nacional, es decir, las promociones que Almacenes TIA S.A. ejecuta para todas sus sucursales. Haciendo esta diferenciación, mencionaremos algunas alternativas que se van a desarrollar en el local, donde podemos subrayar las siguientes:

Promociones generales de Almacenes TIA S.A.

Realizar ofertas y promociones estacionales

Para este caso se efectuarán las clásicas ofertas quincenales, las cuales son a nivel nacional. De igual forma Almacenes TIA S.A. realiza una serie de ofertas y promociones aprovechando las diferentes temporadas durante el año, donde podemos citar las siguientes:

- Temporada de Playa y Carnaval (Febrero)

Consiste en destinar una o varias secciones a los artículos de playa durante la época de temporada playera, con el fin de poder cubrir las necesidades del momento. Estos contarán con descuentos especiales para incentivar la venta en el local y atraer clientes de la competencia.

- Temporada Escolar (Marzo – Abril)

Así mismo, de Marzo a Abril, el surtido de Almacenes TIA S.A. contará con varios artículos escolares como mochilas, loncheras, cuadernos, plumas, etc., aprovechando la gran demanda existente de este tipo de artículos por esas fechas. A estos artículos se les asignará descuentos especiales por el inicio de temporada escolar para atraer a los habitantes y que realicen sus compras de artículos escolares en el local TIA Buena Fe.

- Evento Golosinas “Dulcemente” (Septiembre)

En el mes de Septiembre, debido a la falta de temporadas, Almacenes TIA S.A., acostumbra a realizar un evento de golosinas, ya que vio la oportunidad de aplicar descuentos y promociones a sus diferentes productos de la categoría de golosinas, aprovechando la gran cantidad de niños que habitan en el cantón (más del 24% de la población total).

- Evento Hogar “Renueva tu hogar” (Octubre)

Este es otro de los eventos que Almacenes TIA S.A. continúa realizando en todas sus sucursales, debido a su gran acogida. Se decidió establecer un mes en el que se realicen descuentos a esta categoría de productos, la cual incluye electrodomésticos, menajes, entre otros, ya que son bienes duraderos, lo cual implica que la frecuencia de compra de estos productos no sea muy grande. Es por ello, que se decidió establecer un espacio, con la intención de acostumbrar al cliente a comprar este tipo de artículos en esta fecha, a través de atractivos descuentos.

- Temporada Navideña (Noviembre – Diciembre)

Durante el mes de Noviembre y Diciembre, Almacenes TIA S.A., cuenta con un gran surtido de productos navideños, que van desde árboles, adornos, regalos, etc., para satisfacer la gran demanda existente en estos meses por los diferentes artículos Navideños. Para aprovechar esto, se contará con ofertas que lograrán que los habitantes se inclinen por realizar sus compras en el local TIA Buena Fe.

Días de descuentos

Se contará con días determinados de descuento por categorías de productos, es decir se establecerá una tasa fija de descuento en un día específico de la semana para la compra de una categoría de productos en particular. Como por ejemplo todos los miércoles los clientes obtendrán un descuento del 20% en todas sus compras de frutas y verduras (ver Anexo 5.1). Para esto, Almacenes TIA S.A. se basa en los datos históricos del local, ya que de esta manera puede establecer el día de la semana que cuenta con menor afluencia de clientes, e impulsarlo de esta forma, tratando de modificar sus hábitos de consumo.

Promociones particulares para la sucursal TIA Buena Fe

Packs Promocionales

Armar paquetes con productos de marcas propias (Multiahorro) de la canasta básica como por ejemplo, arroz, azúcar, leche, café, pan, yogurt, atún, entre otros, los cuales resultarán más económicos para el cliente. De esta forma se logrará estimular la venta de estos productos que, al ser de

marcas propias, sólo se podrán encontrar en el local TIA, lo cual podría ser bien aprovechado si se logra posicionarlos de manera adecuada.

Sorteos

Por motivos de reinauguración, se efectuarán sorteos, en los cuales se tiene prevista la entrega de electrodomésticos (refrigeradora, cocina y lavadora). Para esto, se adjuntará un cupón en la volante de reinauguración (ver Anexo 5.2), para que el cliente lo deposite en el ánfora que estará ubicada a la entrada del local. De esta manera podrá participar en el sorteo que se realizará el Lunes 9 de Julio, es decir tres días después de la reinauguración.

Fidelización

Premios Instantáneos

Consistirá en la entrega a los clientes de una cartilla con la cual, cada vez que efectúen compras mayores a los \$5, esta será ponchada. Al acumular 5 ponchadas, se le hará entrega de un premio instantáneo, el cual incluirá órdenes de compra y productos. Adicionalmente, quienes acumulen las 5 ponchadas, tendrán la oportunidad de participar en un gran sorteo final de una moto, que se sorteará al final de la promoción.

También se incentivará la venta de los productos de marcas propias a través de raspaditas, las cuales serán entregadas a los clientes por cada \$5 de compras. Los premios pueden incluir electrodomésticos, bicicletas, órdenes de compra y productos.

Es muy importante fijar premios que sean verdaderamente atractivos para los habitantes ya que el objetivo de estas promociones es lograr mayor fidelidad de nuestros clientes.

Otros

Adicionalmente a los puntos anteriormente mencionados, se procurará realizar diversas actividades como:

- Degustaciones de productos en el punto.
- Cliente 1,000, donde se premiará al cliente número mil del local, mediante la entrega sin costo de la compra.
- Eventos atractivos dentro del cantón para fortalecer la marca TIA como realización de actividades, concursos, etc.

Cabe destacar que para la realización de estas promociones, se propondrá alianzas con los proveedores de las marcas participantes, quienes compartirán costos o proporcionarán los premios sin costo alguno, a cambio de lograr mayor posicionamiento de sus productos y beneficiándose de un mayor nivel de ventas en el local. Mientras que TIA se encargará de la logística que conlleva emprender estas actividades en el punto y también con el costo de impresión de los cupones, cartillas o raspaditas a utilizarse en cada caso.

También es importante resaltar, que hemos considerado que cada una de las promociones aquí mencionadas, se realizarán en meses diferentes para no disminuir el potencial de alcance que posee cada una de ellas, ya que si realizamos varias promociones el mismo mes, se reducirá el nivel de

impacto que podrían alcanzar cada una de ellas por separado. Adicionalmente, tenemos que considerar que la logística de llevar 2 o más promociones al mismo tiempo conlleva a un esfuerzo mucho mayor, pudiendo influir negativamente en la satisfacción del cliente (ver Anexo 5.3).

5.4.2. Atención al Cliente

Una de las herramientas más eficaces que utilizan las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible es el servicio al cliente. Es por esta razón que para el proyecto que estamos aplicando para la sucursal TIA Buena Fe, utilizaremos como estrategia la mejora de la Atención al Cliente proporcionada por el local a los habitantes de Buena Fe.

Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas, qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.

Dentro de las mejoras que se pretende realizar en este campo, se incluyen todos aquellos cambios o acciones encaminadas a ofrecerles facilidades a los clientes de TIA Buena Fe, al momento de realizar sus compras.

Seguridad del local

La creación de un espacio donde las personas que acudan a realizar sus compras puedan dejar sus bicicletas de manera segura. Esto lo lograremos mediante la entrega de candados por el lapso en que el cliente efectúe la compra.

Este es un servicio que consideramos necesario incluir tomando en cuenta el alto nivel de delincuencia existente en el cantón. Uno de las sugerencias más reiteradas de los clientes de TIA Buena Fe en las encuestas realizadas, fue la implementación de mejor seguridad con lo que respecta a las bicicletas que se dejan fuera de la sucursal cuando el cliente entra a comprar al local, muchos de los encuestados confesaron su disconformidad con esto, ya que varias veces han sufrido el robo de las mismas, sin que nadie pueda responder por estas, por lo que alegan que la mayoría de las veces simplemente prefieren ir caminando o en otros casos realizar sus compras en alguna despensa más cercana.

Esto no debe suponer una inversión mayor ya que principalmente estamos hablando de una estructura metálica tipo tubo en cual podrán encadenar sus bicicletas y asegurarlas con el candado que el local les proveerá. El gasto total será de \$102, estructurados de la siguiente forma:

- Creación e instalación de estructura metálica \$45
- Compra de 6 candados con cadena incluida para bicicletas \$42
- Candados de repuestos \$28

Adicionalmente los guardias del local estarán encargados de velar de igual manera por las bicicletas y habrá un perchero encargado de la repartición de los candados. Es importante señalar, que para la implementación de este servicio no será necesario contratar personal adicional para el cumplimiento de dichas funciones ya que se capacitará a los percheros y guardias para que puedan desarrollarla sin problemas y sin descuidar el buen trato a los clientes.

Transportación de compras

Cabe destacar que los Comisariatos MAX y Comisariato La Favorita cuentan ya con este servicio, donde por \$0.25, las compras del cliente son trasladadas en unas carretillas hasta sus hogares. Este servicio adicional es de gran acogida por los habitantes de Buena Fe quienes prefieren adquirirlo por comodidad.

Proponemos la inclusión del servicio de transporte de las compras realizadas en el local hasta el hogar del cliente. En este caso TIA se encargaría de vestir seis tricicletas, a quienes estén interesados de realizar esta actividad, la cual reforzará también la visibilidad de marca. Como incentivo, estas personas se llevarán el valor total cobrado al cliente por este servicio adicional que se estima estará entre los \$ 0,20, es decir \$0,05 menos que la competencia.

Por el día de la inauguración del local, se ofrecerá este servicio de manera gratuita a los clientes. Es decir, el establecimiento correrá con los gastos del traslado conviniendo con los transportadores un pago de \$ 0,10 por cada uno. Se ha estimado un total de 288 traslados, por lo que se ha previsto destinar \$30 aproximadamente para brindar este servicio de manera gratuita por motivos de inauguración. Estos valores se han calculado en base a los datos históricos en inauguraciones de los locales TIA, pero en particular a la experiencia obtenida en la apertura del local TIA Buena Fe, en el cual más de 2,500 personas aproximadamente, realizaron sus compras en el local el día de su inauguración. Cubrir adecuadamente esta demanda es importante para no tener clientes insatisfechos debido a una mala experiencia en el local, más aún con un servicio adicional que se pretende desarrollar.

Señalización de productos en percha

Mediante la colocación de letreros indicadores que faciliten la ubicación de los diferentes productos en percha. Esto con el objetivo de disminuir el tiempo que siente la persona que demora al momento de realizar las compras del hogar al no ubicar rápidamente los productos que busca.

Tener siempre habladores preciaadores actualizados con el objetivo de que el cliente pueda conocer los precios de un determinado producto.

Así como también será importante colocar habladores que indiquen los productos en oferta y el precio comercio para poder apreciar la diferencia entre ambos, con el fin de asegurarnos de que el ahorro sea percibido por el cliente.

Tiempo de espera en la fila

El local TIA Buena Fe cuenta con 5 cajas para la atención del cliente, pero debemos resaltar que las veces que visitamos el establecimiento pudimos observar que no se habilitan todas las cajas para la atención de los consumidores, incluso en momentos en que lo amerita por falta de personal capacitado. Por ello, creemos que es necesario mejorar el tiempo de espera en la fila, esto es algo que debemos lograr ya que hubieron muchas personas que nos comentaron que hay veces que en el local atiende una sola cajera en momentos de gran afluencia de clientes, lo que ocasiona mayor demora en la fila y por ende, malestar entre los consumidores. Este inconveniente lo resolveremos mediante un plan de capacitación del personal, el cual incluirá una mejor atención al cliente y capacitación para que el personal pueda desempeñar otras funciones cuando así se requiera.

Capacitación del personal

El local TIA Buena Fe, cuenta con 17 empleados, de los cuales 7 son percheros y 5 desempeñan la función de cajeras, los 5 sobrantes están asignados a la administración. Creemos que será muy importante mejorar la capacitación del personal. En este caso nos referiremos a los Percheros, a los cuales será de gran ayuda para el local, que estos conozcan las funciones de un cajero, con el objetivo de que, en los días en que se presente gran afluencia de los clientes y por este motivo, las colas en las cajas sean muy largas, el perchero estará en capacidad de realizar dicha función, pudiendo habilitársele una caja provisionalmente, para así poder agilizar el tiempo de espera de los clientes en la fila, y evitar que este se vuelva un factor negativo para los clientes al momento de realizar las compras.

Adicionalmente a esto se procurará recordarle diariamente al personal del local, la importancia de atender todas las necesidades de los clientes con mucha cortesía y predisposición. Esto se aplicará en especial a los percheros y las cajeras, los cuales tienen mayor contacto con los clientes.

5.4.3. Ubicación

Como pudimos apreciar en la investigación realizada, la actual ubicación del local TIA Buena Fe constituye un factor negativo que no permite alcanzar los niveles esperados de ventas en dicha sucursal. Al no encontrarse en el eje comercial del cantón, la mayoría de los habitantes perciben al local como distante, por lo que no están dispuestos a realizar un mayor recorrido para efectuar sus compras. Es decir, para ellos pesa bastante el factor de la ubicación por cuestiones de tiempo y comodidad, ya que deben regresar a sus respectivos hogares con todas las compras realizadas y recorrer un

trayecto mayor. Incluso, debemos resaltar que este local es poco visible ya que delante del mismo se desarrolla una especie de mercado constituido por una gran cantidad de carpas, las cuales dificultan el acceso al mismo. (ver Anexo 5.4)

Cabe destacar que este factor, desalienta a los habitantes a realizar sus compras del hogar en el local TIA Buena Fe, aunque para muchos, aspectos como el surtido, la calidad de los productos y el ambiente de lugar, son bien vistos.

Lo que proponemos nosotros es la reubicación del local. Para ello, estuvimos estudiando posibles alternativas de ubicación, tratando de lograr una locación más céntrica.

En este caso hemos encontrado un terreno con las características que creemos son necesarias para que sea factible el cambio. Dicho terreno está ubicado en la zona céntrica de la ciudad, en la avenida 7 de Agosto. Cuenta con un área total de 450 metros cuadrados. Actualmente se encuentra funcionando una picantería, propiedad del Sr. Gilberto Paredes, con quien ya se mantuvo contacto. (ver Anexo 5.5)

Creemos conveniente efectuar este cambio, aunque esto implique estar más cerca de la competencia, en este caso específicamente hablando de su principal competidor, el Comisariato Max. (ver Anexo 5.6)

Para demostrar la factibilidad del cambio propuesto, realizamos un análisis financiero, en el cual se hará una comparación de escenarios, en un horizonte definido de 5 años, para poder determinar si es rentable para la empresa realizar dicha inversión. Esto lo veremos más adelante en el Capítulo 7.

CAPÍTULO # 6

6. PLAN OPERATIVO DE MARKETING

6.1. Marketing Mix: Las 4 P's

El modelo de Plan de Marketing u Operativo, también conocido como las 4 P's, consideramos necesario aplicarlo ya que constituye una herramienta que nos servirá para definir la estrategia de comercialización. Así mismo, nos ayudará a generar la mejor respuesta en el mercado meta mezclando 4 variables de una manera óptima.

Es importante entender que los principios del plan de las 4 P's son variables controlables, dichas variables se pueden ajustar con cierta frecuencia para resolver las cambiantes necesidades del grupo objetivo y la dinámica del entorno de comercialización. En este caso enfocaremos nuestro Plan Operativo en base a las estrategias aplicadas al problema que presenta el local TIA Buena Fe.

6.1.1. Producto

6.1.1.1. El Servicio como Producto

El servicio como producto y la comprensión del alcance del mismo, es fundamental para el éxito de cualquier organización. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que estos pudiesen ofrecer, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

Como hemos visto anteriormente, las organizaciones necesitan establecer vínculos entre la percepción del consumidor con respecto al servicio ofrecido y lo que realmente ofrece la organización como parte de su servicio, con el fin de poder evaluar la satisfacción del consumidor. Por lo que será importante entender cuatro aspectos acerca de la definición del servicio como un producto:

El concepto de beneficio del consumidor. Este concepto es un conjunto de atributos funcionales, eficaces y psicológicos. A partir de la idea del beneficio para el consumidor es posible definir el concepto del servicio. La elaboración del concepto de beneficio del consumidor mediante servicios, puede ser planteado de tres maneras para quienes ofrecen estos.

Primero, los servicios ofrecidos se deben basar en las necesidades y beneficios buscados por consumidores y usuarios. Esto significa que si nuestro servicio no ofrece un beneficio real para los consumidores, o refleja una necesidad, este no tendrá acogida en el mercado.

En segundo lugar, los beneficios buscados pueden cambiar con el tiempo debido a experiencias buenas o malas en el uso del servicio, a través de nuevas expectativas o cambios en los hábitos de consumo del servicio. Por ejemplo, si el cliente de TIA Buena Fe tiene preferencia por dicho local, pero cada vez que realiza sus compras es mal atendido por las cajeras, eventualmente este decidirá buscar otro autoservicio en donde lo atiendan mejor y por ende, no volver a repetir esa mala experiencia.

En tercer lugar, existen problemas prácticos de evaluación para los oferentes de los servicios al momento de establecer medidas basadas en el consumidor que no estén acordes a la realidad del mismo, por lo general se

da en la importancia de los beneficios buscados en los servicios, las preferencias entre ellos y los cambios en sus niveles de preferencia.

El punto de vista del consumidor debe ser la base para dar forma a cualquier servicio que se pretenda ofrecer, ya que será este, quien en cierta forma, nos guíe a fabricar su propio producto o servicio a partir de una serie de señales enviadas al mismo.

El concepto de servicio. Este concepto es la definición de lo que ofrece la organización de servicios con base en los beneficios buscados por los clientes; es decir, en qué negocio se está y qué necesidades y deseos se tratan de satisfacer. En el caso de Almacenes TIA S.A., la cual es una empresa especializada en la venta al detalle de productos de consumo hogareño, su objetivo principal será satisfacer las necesidades de consumidores que necesiten bienes y productos para su hogar.

La oferta del servicio. Este punto se refiere a dar una forma más específica y detallada al concepto básico del servicio. Este se origina en la toma de decisiones gerenciales relacionadas con qué servicios se suministrarán, cuándo se suministrarán, cómo se ofrecerán, dónde y quién los entregará. Estas decisiones están entrelazadas, no se pueden separar de las decisiones sobre el sistema de entrega del servicio y se derivan del concepto de servicio.

Es decir, como ya lo hemos mencionado, el concepto de servicio para el local TIA Buena Fe, se basa en la venta al detalle de productos de consumo para el hogar. Pero su oferta del servicio busca llegar al cliente por medio de la excelente imagen y presentación con la que cuenta el local, ofreciéndoles a sus clientes la posibilidad de realizar sus compras en un lugar, limpio, cómodo y con un ambiente sumamente agradable para las personas. Esto que hemos mencionado, involucra también el sistema de entrega del

servicio, el cual constituye una ventaja competitiva que posee TIA Buena Fe con respecto a sus dos máximos competidores (los autoservicios Comisariato Max y La Favorita), ya que estos no cuentan con una imagen de calidad como la del local en estudio.

El sistema de entrega del servicio. A diferencia de un bien tangible en el cual la manufactura y el mercadeo son procesos separados, en el marketing de servicios estos dos elementos son inseparables. En el caso de Almacenes TIA S.A., para la entrega de su servicio, adicionalmente procura abarcar la mayor cantidad de clientes en el país, por lo que se ha caracterizado por la gran cobertura a nivel nacional, es por esto que actualmente cuenta con 77 sucursales en todo el Ecuador.

Con base en todo lo anterior, podemos concluir que un producto de servicio consta de una serie de elementos, como el empleo de la marca, garantías, servicios post-venta, etc., cada uno de los cuales deberá tener en cuenta la gerencia para el análisis y toma de decisiones. El manejo de una organización de servicios requiere una clara comprensión de estos elementos y de las relaciones e interacciones entre ellos. La gerencia de una organización de servicios deberá buscar la integración de los factores que comprenden el servicio desde el punto de vista del proveedor, con las expectativas y percepciones del consumidor.

6.1.1.2. El Producto como un bien

Los productos pueden clasificarse en tres grupos según su durabilidad o tangibilidad.

Los bienes no duraderos. Son bienes tangibles que se consumen por lo general en una o varias veces que se usen, como por ejemplo, la cerveza, el jabón, la sal.

Los bienes duraderos. Son bienes tangibles que suelen sobrevivir al uso. Los ejemplos incluyen refrigeradores, máquinas, herramientas y ropa. Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta; por ejemplo, cortes de cabello y reparaciones.

Bienes de consumo. Los bienes de consumo son los que compran los clientes finales para su propio consumo. El negocio de TIA Buena Fe se realiza dentro de este grupo.

6.1.1.2.1 Características de los productos ofrecidos

Siendo el negocio de TIA Buena Fe la venta de bienes de consumo hogareño, hemos estructurado una clasificación de los productos que ofrece el local, según el tipo de características de dichos productos y de los hábitos de compra del consumidor, aquí su clasificación:

Los bienes de uso común, son bienes de consumo que el cliente suele comprar con frecuencia, de manera inmediata y con el mínimo esfuerzo en la comparación y la compra. Los ejemplos incluyen cigarrillos, jabón y pasta dental. Los bienes de uso común se pueden subdividir en bienes básicos o de impulso y de emergencia.

- Los bienes básicos, son aquellos que los consumidores compran de manera regular, como la salsa de tomate Los Andes o las galletas

Ritz que se adquieren en el local. Los bienes de adquisición impulsiva se compran sin planearse o buscarse; por lo general se encuentran al alcance en muchos lugares, porque los clientes rara vez los buscan. Así, los chocolates y chicles se encuentran cerca de las cajas al momento que el cliente realiza el pago de lo que compró, ya que de otra forma a estos no se les ocurrirá comprarlos.

- Los bienes de emergencia, se compran cuando la necesidad es urgente, como por ejemplo, un paraguas durante un aguacero. Este tipo de productos son colocados en muchos puntos de venta, para evitar que se pierdan de vista en el momento de su necesidad. La cantidad de este tipo de productos aumentan según la necesidad que estos muestren tener. En el caso de los paraguas, durante el invierno podremos encontrar en el local una gran variedad de estos.

Los bienes de comparación, son bienes de consumo que suelen pasar por un proceso de selección durante el cual el cliente los compara en cuanto a su idoneidad, calidad, precio y estilo. En este grupo podemos encontrar, la ropa y la mayor parte de los aparatos electrodomésticos. Los bienes de comparación pueden dividirse en Uniformes y No Uniformes. Los Uniformes son similares en cuanto a calidad pero diferentes en cuanto al precio (Ej.: Los diferentes productos textiles con los que cuenta TIA Buena Fe). En cambio los No Uniformes se caracterizan en el sentido de que, quien los venda, estará en la necesidad de ofrecer un gran surtido para satisfacer los gustos de cada individuo (Ej.: Los aparatos electrónicos con los que cuenta dentro de su surtido el local TIA Buena Fe), y de igual manera, tener vendedores que estén en la capacidad de proporcionar información y consejo al cliente, en este caso nos referimos a la capacitación que se le debe de dar a los percheros del local.

Los bienes de consumo que el cliente no conoce, esta clase de bienes se refieren a los nuevos productos los cuales, al no ser debidamente publicitados, el cliente no sabrá de la existencia de los mismos por lo que no podrá comprarlos. Como ejemplo podemos resaltar los autos de juguete "Flat Riders" que lanzó Almacenes TIA S.A. por la época navideña, estos carritos en especial sólo se los podía encontrar en cualquier sucursal de TIA, incluido el TIA Buena Fe, por lo que se le hizo gran propaganda a ese nuevo juguete en Televisión, Radio, Volantes, etc.

En conclusión los productos que ofrece el local TIA Buena Fe a sus clientes, siguen la filosofía de la compañía de "Calidad, Variedad y Economía", esto quiere decir, que se ofrecen productos de buena calidad, con gran surtido y a precios muy convenientes para la economía de los habitantes del cantón.

6.1.2. Precio

El precio es una variable que en marketing, viene a sintetizar en gran número de casos, la política comercial de la empresa. Por un lado, tenemos las necesidades del mercado, fijadas en un producto, con unos atributos determinados; por otro, tenemos el proceso de producción, con los consiguientes costes y objetivos de rentabilidad fijados. Por eso, para el caso de Almacenes TIA S.A., la fijación del precio de sus productos estará basada en la negociación entre los compradores de la compañía y sus proveedores con respecto al margen que espera obtener la empresa.

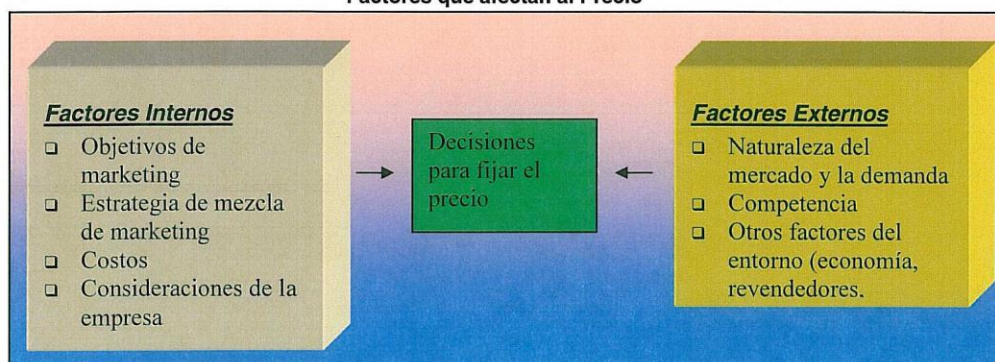
Para el cliente potencial, el valor del producto se manifiesta en términos objetivos y subjetivos, ya que tiene una escala muy particular a la hora de evaluar los diferentes atributos de los que está compuesto, de ahí la

denominación de caro o barato que les atribuye. Sin embargo, para la empresa el precio es un elemento muy importante dentro de su estrategia de marketing mix, junto con el producto, la distribución y la promoción.

Por tanto, podemos definir el precio como la estimación cuantitativa que se efectúa sobre un producto y que, traducido a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, es decir, el precio se refiere cuantitativamente al valor que el cliente está dispuesto a pagar por un producto, dependiendo de la capacidad del mismo para satisfacer necesidades.

Para la óptima fijación de los precios, es necesario considerar tanto los factores internos de la empresa como los factores externos del mercado en que se desenvuelve la misma. En este caso los precios que se asignan, son los mismos para todas las sucursales del mismo formato que existan en el país, es decir, el TIA Buena Fe cuenta con los mismos precios de todos los TIA Convencional a nivel nacional. En el cuadro que veremos a continuación, se muestran los diferentes factores internos y externos que pueden afectar a la toma de decisiones con respecto al precio de los productos que ofrece Almacenes TIA S.A. en sus locales.

Gráfico 6.1.
Factores que afectan al Precio



Fuente: elaborado por los autores

6.1.2.1 Factores Internos

Objetivos de marketing

Antes de fijar los precios, la compañía debe decidir que estrategia seguirá con el producto. Los principales objetivos de marketing son :

- Supervivencia
- Maximización de las utilidades actuales
- Liderazgo en participación del mercado
- Liderazgo en calidad del producto.

Almacenes TIA S.A. se basa en una estrategia de liderazgo en la participación del mercado por medio de la venta masiva de sus productos, lo cual conlleva a obtener las utilidades deseadas y fortalecer su posicionamiento en el mercado ecuatoriano al igual que el valor de la marca TIA a nivel nacional.

Estrategia de mezcla de marketing

El precio es sólo una herramienta de la mezcla de marketing que una compañía utiliza para alcanzar sus objetivos de marketing. Las decisiones de precios se deben coordinar con las decisiones de diseño de productos, distribución y promoción para formar un programa de marketing, coherente y eficaz.

Costos

Los costos establecen el límite inferior para el precio que la compañía puede cobrar por su producto. La compañía quiere cobrar un precio que cubra todos sus costos de, producir, distribuir y vender el producto y también genere un rendimiento justo por sus esfuerzos y riesgo. Muchas compañías tratan de ajustar su precio muy cerca del costo, intentando compensar con

su volumen de ventas, aunque esta práctica debe ser analizada para cada caso con el fin de determinar si es favorable dicha aplicación. Este es el caso de Almacenes TIA S.A., el cual se caracteriza por ofrecer sus productos a precios cercanos al costo de obtención de los mismos, es decir sacrifica un poco el margen de utilidad que obtiene por producto, pero la compensa a través de estos precios bajos, los cuales generan un gran volumen de venta.

Consideraciones de organización

La gerencia debe decidir qué parte de la organización fijará los precios. En las empresas chicas, es común que la alta gerencia maneje los precios. En empresas más grandes, es común que ésta responsabilidad sea propia de los gerentes de división o de línea de productos. Almacenes TIA S.A., al ser una empresa grande, asigna la decisión de fijar los precios, al Gerente del Departamento de Compras, el cual se encarga de fijar una línea específica de precios que se deben de aplicar a los distintos productos que ofrece la empresa, siendo así importante resaltar que para toda categoría de producto se define un margen específico al que el comprador encargado se debe regir. Esto se lo hace previa negociación con los diferentes proveedores de los productos con los cuales la compañía mantiene relaciones comerciales.

6.1.2.2 Factores Externos

Naturaleza del mercado y la demanda

Si los costos establecían el límite inferior del precio a fijar, el mercado y la demanda establecen el límite superior. El mercado en éste caso puede ser de varios tipos:

- **Mercado de competencia pura**, el mercado consiste en muchos compradores y muchos vendedores, por lo cual ningún vendedor o comprador tiene un efecto importante tanto en el precio como en el volumen de producción. Ningún vendedor puede vender por arriba del precio establecido ya que no tendría demanda de su producto, y los vendedores no cobran menos, porque pueden vender toda su producción al precio vigente.
- **Mercado de competencia monopolista**, muchos compradores y vendedores que comercian dentro de un intervalo de precios y no con un sólo precio de mercado. Éste intervalo aparece porque quienes venden pueden diferenciar su producto.
- **Mercado de competencia oligopolista**, consiste en unos cuantos vendedores muy sensibles a las estrategias de precios que apliquen sus competidores.
- **Mercado de monopolio puro**, consiste en un sólo vendedor, son casos particulares en el que el vendedor por lo general suelen ser el gobierno o una empresa de servicios (agua potable, compañía telefónica, etc). Los precios se manejan de forma diferente en cada caso. No es análisis de éste trabajo saber estrictamente como éste tipo de mercado establece los precios ya que aparecen diferentes regulaciones y discriminaciones del precio.

TIA Buena Fe se encuentra ubicado en la categoría de Mercado de competencia pura, debido a que, en la ciudad de Buena Fe, aparte del local TIA, se pueden encontrar dos autoservicios con características similares al local en estudio, y uno más pequeño que se encuentra un poco apartado, esto además de la variedad de negocios pequeños que constituyen la

competencia dentro del cantón, por lo que el local maneja precios similares a los de la competencia.

La demanda por su parte juega un papel muy importante, existe un índice denominado Elasticidad de la demanda, y muestra el cambio que sufre la demanda al modificarse su precio. Se dice que la demanda es elástica cuando la misma sufre una gran variación al cambiar el precio y se dice que es inelástica o rígida cuando no se ve muy alterada al variar el precio. Este último caso se puede entender mejor con el siguiente ejemplo, si el producto al cual se le analiza su demanda es un medicamento muy importante, entonces por más que cambie el precio seguirá existiendo su demanda ya que es un bien necesario e indispensable.

Para el caso de TIA Buena Fe, el cual se encuentra ubicado en un mercado cuya demanda es elástica, podemos concluir que el factor precio no guarda ninguna relación con el problema del bajo nivel de ventas en cual nos estamos enfocando para nuestro proyecto, debido a que los precios de dicho local son similares a los de sus competidores (Comisariato MAX y La Favorita). Esto nos indica que el problema radica en la percepción que tienen los habitantes del cantón con respecto a los precios del local TIA Buena Fe.

Competencia

La competencia es uno de los factores externos más importantes para la fijación de los precios, debido a que, si en un mercado existen algunos competidores, y uno de ellos baja sus precios, el resto de locales se verá en la necesidad de contrarrestar esta estrategia debido a que comenzará a perder frecuencia de clientes porque sus precios estarán más altos que los de su competidor. Como lo mencionamos en el punto anterior, el local TIA Buena Fe compite con otros tres autoservicios, el Comisariato Max, La Favorita e Hipermaxi, dentro del mercado de Buena Fe, por lo que estos tres

autoservicios se manejan con precios muy similares, por lo que la ventaja competitiva estará fijada no por los precios reales, si no por la percepción que tendrán los habitantes de los mismos.

Otros factores externos

Con esto nos referimos a la situación actual de la economía en el país, en la cual los índices de inflación y tasas de interés, influirán en la decisión de determinar el precio. El gobierno es otra influencia externa importante, por lo que actualmente se viven momentos de incertidumbre por la gran crisis política que vive el país, al igual que las futuras decisiones que el actual presidente pueda tomar con respecto a las leyes de precios y los intereses que radican en ellos.

6.1.3. Plaza: Ubicación

La Plaza se refiere a la ubicación en donde se van comercializar los productos o el servicio que se quiere ofrecer. Las decisiones con respecto a la ubicación implican considerar la manera de entregar el servicio a los clientes y dónde debe llevarse a cabo.

La ubicación es de vital importancia ya que el ambiente en el cual entregamos los productos, y la manera en que se proporciona, son parte del valor y los beneficios percibidos por lo cliente, con lo cual se puede lograr obtener una ventaja competitiva con respecto a la competencia. De igual manera la ubicación se ocupa de las decisiones que una empresa hace con relación a donde estará situado su personal y sus operaciones.

En el caso de Almacenes TIA S.A., consta de 77 locales ubicados en todo el país, lo que le permite abarcar una gran cantidad de clientes a nivel

nacional, ubicándose en 42 ciudades y 15 provincias, por lo que una de las fortalezas con las que cuenta la empresa es su cobertura, ya que cuenta con un gran número de sucursales en todo el Ecuador.

Para el caso del TIA Buena Fe, el tema de la ubicación será esencial para el desarrollo de nuestro proyecto. Como hemos podido ver, por medio de las encuestas y basándonos en nuestra apreciación durante nuestra visita al local, la sucursal TIA Buena Fe se encuentra mal ubicada dentro de la ciudad, por lo que no ha podido lograr obtener las ventas que se esperaban, razón por la cual se planea realizar la reubicación del local. Todo esto con el objetivo de abarcar mayor cantidad de clientes potenciales, lo cual se verá reflejado en un aumento sostenido de las ventas del local.

Se ha encontrado un local de dos pisos con un área total de 450 metros cuadrados, la cual es similar con la que actualmente cuenta el TIA Buena Fe, este local se encuentra ubicado en la parte central de la zona comercial en la avenida 7 de Agosto. Actualmente está funcionando una picantería propiedad del Sr. Gilberto Paredes, el cual igualmente es dueño del terreno.

El Sr. Paredes valora su terreno en \$20,000, por lo que dentro del análisis financiero se considerará dicho valor. En caso de que la transacción se haga efectiva, se espera que a finales de mayo se comiencen a realizar los trabajos de construcción de la obra civil para el nuevo local, el cual tendrá un costo de \$25,000. Este valor será menor de lo acostumbrado ya que se utilizarán las mismas góndolas, cajas, escritorios, computadoras y demás muebles con los que funciona el local actual de TIA Buena Fe, por lo que no habría que incurrir en gastos de este tipo.

6.1.4. Promoción y comunicación

Promoción

La promoción de ventas es una herramienta comercial para incentivar a un aumento en las ventas de un producto. La promoción implica un conjunto de características propias y diferenciales del resto de las actividades comerciales, estas por lo general se caracterizan por:

- Ser actos no repetitivos
- Estimular las compras por su propio incentivo
- Ser limitadas en el tiempo
- Estimular ventas inmediatas, lo que implica que sus resultados sean a corto plazo.

Objetivos de las promociones:

- Anular acciones de los competidores
- Incrementar el esfuerzo publicitario
- Acostumbrar al consumidor
- Estimular hábitos de consumo
- Incrementar el consumo de los productos
- Favorecer la entrada de nuevos productos
- Modificar la conducta de los consumidores
- Atraer consumidores de la competencia

Comunicación

La comunicación significa poner en contacto al emisor del mensaje con el receptor del mismo. La comunicación será vital para el desarrollo efectivo de las promociones y demás acciones a realizar en el punto. Es por esto, que debemos tener en cuenta seis aspectos principales al momento de establecer una comunicación efectiva, es decir, que esta sea percibida en el sentido que se pretende y que el alcance sea el óptimo. Estos aspectos

incluyen, identificar la audiencia meta, determinar los objetivos de la comunicación, elaboración del mensaje, canales de comunicación a utilizarse, decisión de la mezcla de promoción y establecer el presupuesto de gastos.

6.1.4.1. Identificar la audiencia meta

Para la elaboración del mensaje es necesario identificar previamente la audiencia meta, la cual fue establecida anteriormente en el proceso de segmentación. En este caso serán los hombres y mujeres de 18 años en adelante, cuya clase social es media baja y baja, las cuales constituyen las clases sociales predominantes en el cantón de Buena Fe. Por ello era muy necesario construir el perfil del consumidor para conocer su forma de pensar y actuar, los factores de motivación e interés de los mismos y el proceso en la elección del servicio. De esta forma se logrará influenciar a los distintos receptores logrando generar la reacción que se espera en ellos sin malgastar recursos.

6.1.4.2. Determinación de los objetivos de la comunicación

Los objetivos de la comunicación, se basan prácticamente en hacer llegar el mensaje de forma clara y precisa, captando la total atención del receptor y que este sea capaz de recordarlo por un lapso de tiempo considerable.

Mediante la comunicación que pretende realizar Almacenes TIA S.A. se busca que los habitantes estén al tanto de todas las acciones que realice el local TIA Buena Fe. Básicamente se busca, dar a conocer el cambio de ubicación del local, los servicios adicionales que brindará el establecimiento,

informar de las ofertas y promociones que se realicen en el punto, reforzar los atributos que percibe el consumidor sobre este, estimular hábitos de consumo, reforzar la imagen de marca, entre otros.

Todo esto, lo debe percibir el habitante de Buena Fe, dentro del marco de negocio que maneja Almacenes TIA S.A., haciendo énfasis en los beneficios de calidad, variedad y economía.

6.1.4.3. Elaboración del mensaje

La elaboración del mensaje constituye una parte fundamental de la comunicación ya que si este no es elaborado adecuadamente, el contenido que se envía no llegará como se pretende y todos los esfuerzos por lograr una comunicación efectiva habrán sido en vano.

El mensaje está constituido por propiedades y características que harán comprensible al mismo. Es decir, debe estar construido en base a los conocimientos culturales que comparten tanto emisores como receptores.

El mensaje que busca dar Almacenes TIA S.A. con respecto a su sucursal en Buena Fe, debe estar elaborado sin perder su filosofía de negocio, el cual consiste en ofrecer a los clientes un servicio de calidad, una gran variedad de productos y al menor precio, como lo expresa su eslogan de "*CALIDAD, VARIEDAD Y ECONOMIA*". Se pretende que la marca TIA sea percibida dentro estos atributos.

6.1.4.4. Canales de comunicación

Como canales de comunicación, podemos encontrar los personales y los no personales. Los canales de comunicación personales abarcan todo lo que tiene que ver con el Marketing Directo (visitas de fuerza de ventas, llamadas, mails electrónicos, etc.). Mientras que los canales de comunicación no personales incluyen, medios, ambiente y realización de eventos.

Los medios de comunicación pueden clasificarse en: comunicación masiva o comunicación selectiva. Hablamos de una comunicación masiva cuando se logra contactar al emisor con grandes masas de público receptor a través de medios masivos como lo son, la televisión, radio, prensa, revistas, vallas, postes, volantes, mail, etc. Mientras que una comunicación selectiva se da cuando el emisor se contacta con grupos de audiencia específicos pudiendo también realizarse a través de medios masivos pero eligiendo horarios o secciones de ellos.

Para el caso de TIA Buena Fe utilizaremos canales de comunicación no personales, desarrollando acciones en los medios, el ambiente del lugar y eventos que se puedan realizar. Se utilizará medios de comunicación selectivos, ya que el objetivo es llegar a grandes masas de público, como los es nuestra audiencia meta, por lo que se pretende principalmente transmitir cuñas radiales (medios de difusión) en horarios específicos y realizar volanteos (medios impresos) en zonas estratégicamente escogidas en el cantón.

En lo que respecta a la televisión, como medio de difusión, no hemos considerado a este como parte de nuestra inversión en publicidad, ya que se aprovechará la publicidad que Almacenes TIA S.A. genera a nivel nacional, debido a que las ofertas mencionadas en estos comerciales, se aplica para todas sus sucursales TIA del país.

También se pretende darle mayor presencia a la marca TIA, contando con un plan de visibilidad dentro del cantón.

6.1.4.5. Decisión sobre la mezcla de promoción

El término Publicidad, se refiere a hacer público un mensaje. El valor comercial que tiene la publicidad como factor de influencia se basa, no sólo en hacer conocer las características y las cualidades de un determinado producto o servicio, sino que este conocimiento sea compartido por otros.

Una campaña publicitaria es un esfuerzo compuesto de más de una pieza o de más de un medio publicitario, bajo la premisa de que la combinación de ellos logrará un resultado más eficaz, maximizando el alcance o cobertura que se obtendrá en el cantón. Cada herramienta tiene sus propias características y costos que deben ser analizados al momento de elegir cualquiera de ellos.

En lo que respecta a difusión en radio, se ha seleccionado la radio de mayor sintonía en el medio, como lo es la Radio "Ondas Quevedeñas". Se ha utilizado esta radio ya que Buena Fe no cuenta con una radio propia en el cantón. Los precios de las cuñas para esta radio dependen de la duración y espacios que pretendemos. Estos se encuentran entre \$8 y \$6, las de 45 segundos y 30 segundos respectivamente (ver Anexo 6.1). Se buscará abarcar los programas de mayor rating en el medio como también transmisiones durante las mañanas donde la mayoría de amas de casa se encuentran preparando el almuerzo o realizando tareas del hogar.

Para la reinauguración del local se ha considerado realizar 20 transmisiones de 45 segundos cada una, durante los 3 días previos a la inauguración en horarios antes mencionados. Para las diferentes

promociones que se desarrollarán mes a mes, pretendemos apoyarnos también de este medio para lograr una mayor difusión de las mismas. La cantidad de cuñas y fechas en que se efectuará, dependerá principalmente de la duración de cada promoción y del tipo o características de estas.

La realización de volanteos, como medios de comunicación impresos, dentro del cantón se harán con el objetivo de crear expectativas por la re inauguración del local. Así como también, cada vez que se realicen ofertas y promociones con el fin de atraer a los clientes a comprar en el establecimiento. Como mencionamos anteriormente, se establecerá previamente lugares estratégicos de entrega de volantes para la cobertura dentro del cantón, estos se fijarán con la intención de obtener una mejor respuesta por parte de los habitantes. Por citar algunos, se pretende efectuar dicha actividad de información, a la entrada de local, en el parque central, a lo largo de la avenida principal, en los mercados, al ingreso del cantón, etc.

Las volantes que realizaremos se harán en papel couché de 90 gramos, serán de tamaño estándar (A4), tiro y retiro, a full color. Estas serán elaboradas a través de la imprenta "Offset Abad" y tendrán un costo de \$ 0,031 cada una aproximadamente, dependiendo de la cantidad solicitada, que por lo general será 10,000 unidades. (ver Anexo 6.2)

Dentro del plan de visibilidad, como medio de exhibición, se pretende aprovechar espacios útiles de la ciudad con los colores y marca de TIA. Para esto TIA cuenta con 2 vallas publicitarias ubicadas al ingreso y salida del cantón (ver Anexo 6.3), con el fin de que esta, esté visiblemente presente a lo largo del cantón. Adicionalmente TIA vestirá sus tricicletas, y cada vez que se haga entrega de bicicletas u otros, como parte de los premios de sus promociones, estos contarán también con los colores y marca de TIA. Con esto se logra mayor recordación de marca en la mente del consumidor.

Los costos de vestir las seis tricicletas con las que se contará específicamente para el servicio de traslado de las compras al hogar, oscilan los \$50 cada una. Estas contarán con un diseño propio para Almacenes TIA S.A., lo cual las hará más llamativas y las diferenciará de las de la competencia (ver Anexo 6.4), reforzando la presencia de la marca en el cantón y la recordación de la misma.

Para la inauguración del local, además de las diferentes ofertas y promociones que se realizarán por este motivo, las cuales revisamos en el capítulo anterior, se pretende efectuar una serie de eventos llamativos en las afueras del local, estos pueden incluir el servicio gratuito del traslado de las compras al hogar por motivo de inauguración, la presentación de zanqueros, mimos, entre otros.

Los costos tanto de zanqueros como mimos, están en \$60 por día. Estos estarán invitando a los habitantes al nuevo establecimiento y comunicando las diversas ofertas y promociones, a través de la repartición de volantes.

Controles y Evaluaciones

Para llevar un control adecuado de las promociones que se lleven a cabo en el establecimiento es necesario que todo el personal esté consciente de las diferentes actividades que se van a desarrollar y conocer la mecánica de las mismas. Se deberá realizar un seguimiento diario a través del sistema, con el fin de llevar un control de la actividad, ya que de esta forma se podrá conocer en cualquier momento que se requiera, información acerca del status de la promoción y el impacto que esta ha tenido sobre el nivel de ventas, es decir, si está cumpliendo o no con las expectativas a fin de poder tomar acciones para mejorar el rendimiento de estas o de futuras implementaciones.

6.1.4.6. Presupuesto Promoción/Comunicación

Tabla 6.1.
Presupuesto Promoción y Comunicación (Inauguración)

Ofertas y Promociones	
Promo premios instantáneos	
5 biciletas	300
10 ordenes de compra productos	100
cupones	70
	180
TOTAL	\$ 650
Servicio al Cliente	
Proyecto transporte Tricicletas	
5 Tricicletas	250
Gastos traslados por inauguración	50
TOTAL	\$ 300
Seguridad Bicicletas clientes	
Candados con cadena para bicicletas	42
Repuestos	28
Elaboración e instalación de estructura metálica tipo tubo	45
Otros	5
TOTAL	\$ 120
Publicidad Inauguración	
Volantes Reinauguración	310
Radio (20 cuñas x 4 días x \$8)	640
2 Zanqueros x \$60 x 8 horas	120
2 Mimos x 8 horas c/u x \$8 la hora	120
TOTAL	\$ 1.190
Material POP	
Habladores	400
Habladores preciaadores	520
Indicadores de descuento	400
Letreros categorías de producto	700
2 Roll up TIA	160
2 Banderas	60
Otros	500
TOTAL	\$ 2.740
Total Inversión Promoción y Comunicación	\$ 5.000

Fuente: elaborado por los autores

CAPÍTULO # 7

7. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión. De igual manera, el análisis financiero se emplea para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

Para nuestro proyecto enfocado en local TIA Buena Fe, será de gran importancia el análisis financiero, debido a que con dicho análisis demostraremos si será rentable o no realizar la inversión propuesta para las soluciones del problema en estudio.

7.1. Inversión Inicial

Para la realización de este proyecto, el cual incluye las estrategias propuestas anteriormente, Almacenes TIA S.A. invertirá un valor total de \$50,000. En esta inversión estamos incluyendo la compra del terreno, la construcción del nuevo local, lo propuesto para servicio al cliente y la publicidad para la reinauguración del nuevo local.

La inversión a realizar estará estructurada de la siguiente manera:

Tabla 7.1
Inversión Inicial Proyecto TIA Buena Fe

INVERSION INAUGURACION	
<u>Ubicación</u>	\$
Compra del terreno	20.000,00
Contrucción del nuevo local	25.000,00
TOTAL	\$ 45.000,00
<u>Ofertas y Promociones</u>	
Promo premios instantáneos	650,00
TOTAL	\$ 650,00
<u>Servicio al Cliente</u>	
Proyecto transporte Tricicletas	300,00
Seguridad Bicletas clientes	120,00
TOTAL	\$ 420,00
<u>Publicidad Inauguración</u>	
Volantes Reinauguración	310,00
Radio	640,00
Zanqueros	210,00
Mimos	210,00
Material POP	2.000,00
Banderas	60,00
Otros	500,00
TOTAL	\$ 3.930,00
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 50.000,00

Fuente: elaborado por los autores

7.2. Determinación del Ingreso

El objetivo principal de nuestro proyecto será incrementar en un 10% las ventas del local TIA Buena Fe. Por lo que al realizar la reubicación del local se espera poder abarcar aproximadamente un 20% más de clientes de los que actualmente se poseen. Al poder llegar a más clientes potenciales esperamos que el nuevo TIA Buena Fe logre como mínimo un incremento en el número de facturas mensuales del 10%, lo cual se verá reflejado en el aumento propio

de las ventas mensuales del local, esto es debido a que las ventas guardan una relación directa con el número de facturas que percibe la sucursal.

A continuación una tabla demostrativa de la relación Facturas vs Ventas con respecto al aumento del 10% de las mismas:

Tabla 7.2
Facturas y Ventas mensuales, TIA Buena Fe
Antes y Después del Proyecto (aumento del 10%)

Mes	Antes		Después	
	Facturas	Ventas	Facturas	Ventas
Enero	12.362	50.398,18	13.598	55.438,00
Febrero	12.301	50.898,63	13.531	55.988,49
Marzo	13.557	54.812,56	14.913	60.293,82
Abril	18.998	80.468,65	20.898	88.515,52
Mayo	18.088	73.912,37	19.897	81.303,61
Junio	14.638	61.566,89	16.102	67.723,58
Julio	15.313	64.078,65	16.844	70.486,52
Agosto	13.831	58.803,00	15.214	64.683,30
Septiembre	14.001	57.433,74	15.401	63.177,11
Octubre	14.782	62.797,59	16.260	69.077,35
Noviembre	15.163	66.852,02	16.679	73.537,22
Diciembre	22.715	129.747,87	24.987	142.722,66

Fuente: elaborado por los autores

7.3. Determinación del Costo de Venta

Como lo mencionamos en el capítulo anterior, el margen utilizado para definir la ganancia bruta (Venta Neta – Costo de Venta), en lo que respecta a todas las sucursales de formato TIA Convencional, será de un 27% como

mínimo, por lo que el Costo de Venta promedio esperado para un local será de un 73% de las ventas netas obtenidas durante el mes.

En el 2006 el local TIA Buena Fe tuvo un margen promedio de 27,88%. Por lo que, para nuestro proyecto, se asignarán los mismos márgenes obtenidos mensualmente para poder así manejarnos en valor reales con la situación actual del local en estudio, por lo cual el costo de venta promedio anual será de un 72,22% de las ventas netas del local.

A continuación mostramos una tabla con los rendimientos mensuales del 2006 del margen para las ganancias brutas del local TIA Buena Fe y la nueva ganancia bruta para nuestro proyecto, suponiendo efectivamente el aumento en un 10% de las ventas:

Tabla 7.3
Calculo Ganancia Bruta 2006, TIA Buena Fe

2.006	Ingresos	Venta Neta	Costo de Venta	Ganancia Bruta	Calc
ENERO	50.398	46.066	34.158	11.908	25,85%
FEBRERO	50.899	46.436	33.531	12.905	27,79%
MARZO	54.813	50.102	36.878	13.224	26,39%
ABRIL	80.469	73.104	50.712	22.392	30,63%
MAYO	73.912	67.257	48.811	18.446	27,43%
JUNIO	61.567	56.168	42.569	13.599	24,21%
JULIO	64.079	58.600	44.572	14.028	23,94%
AGOSTO	58.803	53.957	39.376	14.581	27,02%
SEPTIEMBRE	57.434	52.560	38.827	13.733	26,13%
OCTUBRE	62.798	57.430	42.604	14.826	25,82%
NOVIEMBRE	66.852	60.998	43.041	17.957	29,44%
DICIEMBRE	129.748	117.590	78.785	38.805	33,00%
ACUMULADO	811.770	740.269	533.865	206.404	27,88%

Fuente: elaborado por los autores

Tabla 7.4
Calculo Ganancia Bruta Nuevo Local TIA Buena Fe

Nuevo Local	Ingresos	Venta Neta	Costo de Venta	Ganancia Bruta	Calc
ENERO	55.438	50.672	37.574	13.099	25,85%
FEBRERO	55.988	51.080	36.884	14.196	27,79%
MARZO	60.294	55.112	40.566	14.546	26,39%
ABRIL	88.516	80.415	55.783	24.631	30,63%
MAYO	81.304	73.982	53.692	20.291	27,43%
JUNIO	67.724	61.785	46.826	14.959	24,21%
JULIO	70.487	64.461	49.030	15.431	23,94%
AGOSTO	64.683	59.353	43.314	16.039	27,02%
SEPTIEMBRE	63.177	57.816	42.710	15.106	26,13%
OCTUBRE	69.077	63.173	46.864	16.309	25,82%
NOVIEMBRE	73.537	67.098	47.345	19.753	29,44%
DICIEMBRE	142.723	129.349	86.664	42.686	33,00%
ACUMULADO	892.947	814.296	587.252	227.044	27,88%

Fuente: elaborado por los autores

7.4. Estado de Pérdidas y Ganancias (EGP)

Para el Estado de Pérdidas y Ganancias, hemos utilizado los datos reales que nos proporcionó la empresa acerca del local TIA Buena Fe. El EGP con el que trabajaremos consta de los siguientes rubros:

Venta Bruta. Ingresos brutos obtenidos por el local.

Venta Neta. Es la deducción del IVA (12%) con respecto a los Ingresos Brutos.

Ganancia Bruta. La diferencia entre las Ventas Netas y el Costo de Venta, en este caso, como lo hemos mencionado anteriormente, la Ganancia Bruta esta definida por el margen establecido con anterioridad del 27,88% anual sobre la Venta Neta.

Ganancia Bruta Total. La obtenemos restándole a la Ganancia Bruta, los costos de venta adicionales, los cuales incluyen, merma (mercadería

averiada), transporte, gastos adicionales de mercadería, el retorno, la revaluación y el ajuste contable.

Subtotal de Gastos. Comprende todo lo que corresponde a los gastos del local, en este caso, gastos de personal (sueldos, bonificaciones), gastos locativos (servicios básicos, alquiler, etc.), gastos internos (movilizaciones, impresos), gastos de ventas (publicidad, decoración), gastos de seguros, impuestos y gastos varios.

Total General de Gastos. Es el total del subtotal de gastos, sumado con los gastos de Oficina Central y Bodega, los cuales son asignados a cada local por medio de la participación de las ventas netas que obtengan con respecto al resto de locales.

Resultado Comercial. Es el resultante de la diferencia entre la Ganancia Bruta Total y el Total General de Gastos.

Resultado Operativo. Se la obtiene por medio de la suma del resultado comercial con los ingresos financieros (prontopagos a proveedores), ingresos por concesiones (Western Union) y los ingresos Varios (no corresponden al giro del negocio), de igual manera, estos 3 tipos de ingresos son asignados a cada local dependiendo de la participación de la venta neta con respecto al total de locales.

Resultado Económico. Simplemente es la diferencia del resultado operativo con la depreciación (muebles, máquinas, etc.).

Impuesto a la Renta y Otros. Según la ley de compañías, Almacenes TIA S.A., por ser una sociedad, deberá pagar impuestos del 25%, este impuesto se lo aplica al resultado económico. Cabe recalcar que cuando el resultado económico, mencionado anteriormente, es negativo, el impuesto a la renta se lo considerará como un valor positivo debido al escudo fiscal.

Resultado Financiero. Es el resultado de la diferencia entre el Resultado Económico con el respectivo impuesto a la renta, sumado adicionalmente con la depreciación. Este valor es el que utilizaremos para el análisis financiero del proyecto.

Tabla 7.5
Estado de Pérdidas y Ganancias TIA Buena Fe 2006

TIA Buena Fe 2006	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ACUM
VENTA BRUTA	50.398	50.899	54.813	80.469	73.912	61.567	64.079	58.803	57.434	62.798	66.852	129.748	811.770
VENTA NETA	46.066	46.436	50.102	73.104	67.257	56.168	58.600	53.957	52.560	57.430	60.998	117.590	740.269
GANANCIA BRUTA	11.908	12.905	13.224	22.392	18.446	13.599	14.028	14.581	13.733	14.826	17.957	38.805	206.404
Mermas	(522)	(682)	(626)	(709)	(780)	(786)	(1.189)	(717)	(921)	(1.019)	(705)	(2.457)	(11.113)
Transporte	(1.290)	(1.506)	(863)	(1.665)	(1.074)	(1.005)	(1.446)	(707)	(1.042)	(1.031)	(1.082)	(1.034)	(13.745)
G.A.Mercadería	(59)	(16)	(22)	(52)	(130)	(239)	(67)	(47)	(107)	(87)	(87)	(83)	(971)
Ajuste Contable	(138)	(229)	(158)	(305)	(299)	(192)	(167)	(171)	(188)	(207)	(68)	(663)	(2.784)
RETORNO	749	1.079	2.210	3.227	2.034	3.074	2.076	2.809	2.740	2.914	3.010	12.106	38.028
Revaluación	(4)	(0)	(1)	(4)	7	(4)	(14)	(6)	(58)	(4)	(18)	(6)	(111)
GAN. BRUTA TOTAL	10.646	11.551	13.765	22.684	18.204	14.447	13.225	15.723	14.217	15.372	19.008	46.668	215.708
Personal	(5.122)	(4.846)	(5.410)	(5.580)	(5.766)	(5.285)	(5.285)	(5.100)	(4.754)	(4.910)	(5.479)	(7.700)	(65.316)
Locativos	(2.776)	(3.708)	(3.347)	(3.391)	(3.287)	(3.336)	(3.362)	(3.003)	(3.249)	(3.477)	(3.467)	(2.963)	(39.367)
Internos	(182)	(392)	(281)	(306)	(280)	(178)	(363)	(300)	(571)	(232)	(394)	(646)	(4.126)
Ventas	(804)	(1.882)	(1.441)	(3.070)	(1.894)	(2.312)	(2.071)	(2.788)	(1.670)	(2.664)	(2.885)	(1.982)	(25.462)
Seguros	(179)	(179)	(172)	(197)	(98)	(135)	(139)	(138)	(135)	(135)	(135)	(48)	(1.692)
Impuestos	(100)	(35)	(35)	(57)	(57)	(78)	(104)	(108)	(107)	(107)	(107)	(107)	(1.004)
Varios	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(53)	(266)	(569)
SUBTOTAL DE GASTOS	(9.189)	(11.067)	(10.712)	(12.625)	(11.408)	(11.428)	(11.350)	(11.461)	(10.511)	(11.551)	(12.521)	(13.713)	(137.536)
Ofic. Central	(1.260)	(1.000)	(1.458)	(1.376)	(1.454)	(1.716)	(1.554)	(1.719)	(1.855)	(1.916)	(2.385)	(5.256)	(22.949)
Bodegas	(869)	(654)	(897)	(887)	(875)	(848)	(772)	(654)	(735)	(788)	(844)	(1.032)	(9.856)
TOTAL GRAL. GASTOS	(11.318)	(12.722)	(13.067)	(14.888)	(13.737)	(13.992)	(13.675)	(13.895)	(13.101)	(14.255)	(15.750)	(20.001)	(170.342)
RESULT. COMERCIAL	(672)	(1.170)	698	7.996	4.466	454	(450)	1.888	1.116	1.117	3.257	26.667	45.367
I.Financieros	348	204	297	104	137	152	121	184	143	261	209	158	2.318
I.Concesiones	50	47	51	61	65	157	136	126	43	57	58	125	974
I.Varios	13	47	1	4	13	3	5	10	10	20	52	31	211
RESULT. OPERATIVO	(261)	(872)	1.046	8.165	4.681	766	(188)	2.208	1.311	1.454	3.577	26.981	48.869
Depreciación	(2.048)	(2.048)	(2.048)	(2.048)	(2.053)	(2.053)	(2.053)	(2.053)	(2.053)	(2.053)	(2.053)	(2.078)	(24.639)
RESULT. ECONOMICO	(2.309)	(2.920)	(1.002)	6.117	2.628	(1.286)	(2.241)	155	(742)	(598)	1.524	24.903	24.230
I.A LA RENTA Y OTROS	511	(60)	308	(1.401)	(671)	334	563	(28)	179	148	(334)	(5.930)	(6.379)
GAN. NETA - IMPUESTOS	(1.798)	(2.980)	(693)	4.716	1.957	(952)	(1.677)	127	(663)	(451)	1.190	18.974	17.851
Depreciación	2.048	2.048	2.048	2.048	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.078	24.639
RESULT. FINANCIERO	250	(932)	1.355	6.765	4.010	1.101	376	2.180	1.490	1.602	3.243	21.051	42.490

Fuente: elaborado por los autores

Tabla 7.6
Estado de Pérdidas y Ganancias Nuevo Local TIA Buena Fe

Nuevo Local	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ACUM
VENTA BRUTA	55.438	55.988	60.294	88.516	81.304	67.724	70.487	64.683	63.177	69.077	73.537	142.723	892.947
VENTA NETA	50.672	51.080	55.112	80.415	73.982	61.785	64.461	59.353	57.816	63.173	67.098	129.349	814.296
GANANCIA BRUTA	13.099	14.196	14.546	24.631	20.291	14.959	15.431	16.039	15.106	16.309	19.753	42.686	227.044
Mierna	(522)	(682)	(626)	(709)	(780)	(786)	(1.189)	(717)	(921)	(1.019)	(705)	(2.457)	(11.113)
Transporte	(1.290)	(1.506)	(863)	(1.865)	(1.074)	(1.005)	(1.446)	(707)	(1.042)	(1.031)	(1.082)	(1.034)	(13.745)
G.A.Mercadería	(59)	(16)	(22)	(52)	(130)	(239)	(62)	(67)	(47)	(107)	(87)	(83)	(971)
Ajuste Contable	(138)	(229)	(158)	(305)	(299)	(192)	(167)	(171)	(188)	(207)	(68)	(663)	(2.784)
RETORNO	749	1.079	2.210	3.227	3.074	3.074	2.076	2.809	2.740	2.914	3.010	12.106	38.028
Revaluación	(4)	(0)	(1)	(4)	7	(4)	(14)	(6)	(58)	(4)	(18)	(6)	(111)
GAN. BRUTA TOTAL	11.836	12.842	15.087	25.123	20.048	15.807	14.628	17.181	15.590	16.854	20.803	50.549	236.349
Personal	(5.327)	(4.846)	(5.627)	(5.803)	(5.997)	(5.578)	(5.497)	(5.304)	(4.944)	(5.107)	(5.699)	(8.008)	(67.735)
Locativos	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(2.391)	(28.695)
Internos	(182)	(392)	(281)	(306)	(280)	(178)	(363)	(300)	(571)	(232)	(394)	(646)	(4.126)
Ventas	(885)	(2.070)	(1.585)	(3.377)	(2.084)	(2.543)	(2.278)	(3.067)	(1.837)	(2.930)	(3.173)	(2.180)	(28.009)
Seguros	(179)	(179)	(172)	(197)	(98)	(135)	(139)	(138)	(135)	(135)	(135)	(48)	(1.692)
Impuestos	(100)	(35)	(35)	(57)	(57)	(78)	(104)	(108)	(107)	(107)	(107)	(107)	(1.004)
Varios	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(25)	(53)	(266)	(569)
SUBTOTAL GASTOS	(9.089)	(9.939)	(10.117)	(12.156)	(10.932)	(10.929)	(10.797)	(11.332)	(10.010)	(10.928)	(11.954)	(13.648)	(131.830)
Ofic. Central	(1.385)	(1.389)	(1.499)	(2.187)	(2.012)	(1.681)	(1.753)	(1.614)	(1.573)	(1.718)	(1.825)	(3.518)	(22.156)
Bodegas	(956)	(771)	(832)	(1.214)	(1.117)	(933)	(973)	(896)	(873)	(954)	(1.013)	(1.953)	(12.487)
TOTAL GRAL. GASTOS	(11.431)	(12.099)	(12.448)	(15.557)	(14.061)	(13.543)	(13.524)	(13.843)	(12.456)	(13.600)	(14.792)	(19.119)	(166.473)
RESULT. COMERCIAL	406	742	2.639	9.566	5.987	2.264	1.104	3.338	3.134	3.254	6.012	31.430	69.876
I.Financieros	382	225	326	114	151	167	133	203	157	287	230	174	2.550
I.Concesiones	55	51	56	67	71	172	149	139	47	62	64	138	1.071
I.Varios	15	52	1	5	14	4	6	10	12	22	58	34	232
RESULT. OPERATIVO	858	1.071	3.023	9.752	6.223	2.607	1.392	3.690	3.349	3.626	6.363	31.775	73.728
Depreciación	(2.053)	(2.053)	(2.053)	(2.053)	(2.053)	(2.053)	(2.053)	(2.053)	(2.053)	(2.053)	(2.053)	(2.053)	(24.633)
RESULT. ECONÓMICO	(1.195)	(982)	970	7.699	4.171	554	(661)	1.637	1.296	1.573	4.310	29.722	49.095
I.A LA RENTA Y OTROS	299	245	(243)	(1.925)	(1.043)	(139)	165	(409)	(324)	(393)	(1.077)	(7.431)	(12.274)
GAN. META - IMPUESTOS	(896)	(736)	728	5.774	3.128	416	(495)	1.228	972	1.180	3.232	22.292	36.821
Depreciación	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	2.053	24.633
RESULT. FINANCIERO	1.157	1.316	2.780	7.827	5.181	2.468	1.557	3.281	3.025	3.232	5.285	24.345	61.454

Fuente: elaborado por los autores

7.5 Determinación del Flujo de Caja, TIA Buena Fe Actual, (a 5 años)

Tabla 7.7
Flujo de Caja, local actual TIA Buena Fe, a 5 años

NUEVO LOCAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTA BRUTA	811.770,15	852.358,66	894.976,59	939.725,42	986.711,69
VENTA NETA	740.269,34	777.282,81	816.146,95	856.954,29	899.802,01
GANANCIA BRUTA	206.404,00	216.724,20	227.560,41	238.938,43	250.885,35
MERMA	(11.113,12)	(11.668,78)	(12.252,22)	(12.864,83)	(13.508,07)
TRANSPORTE	(13.744,78)	(14.432,02)	(15.153,62)	(15.911,30)	(16.706,86)
G.A.Mercadería	(971,06)	(1.019,62)	(1.070,60)	(1.124,13)	(1.180,34)
Ajuste Contable	(2.784,49)	(2.923,71)	(3.069,90)	(3.223,40)	(3.384,56)
RETORNO	38.028,48	39.929,90	41.926,40	44.022,72	46.223,86
Revaluación	(110,73)	(116,26)	(122,08)	(128,18)	(134,59)
GANANCIA BRUTA TOTAL	215.708,30	226.493,71	237.818,40	249.709,32	262.194,79
PERSONAL	(65.316,41)	(68.582,23)	(72.011,34)	(75.611,91)	(79.392,50)
LOCATIVOS	(39.366,59)	(41.334,92)	(43.401,67)	(45.571,75)	(47.850,34)
INTERNOS	(4.126,19)	(4.332,50)	(4.549,12)	(4.776,58)	(5.015,41)
VENTAS	(25.462,37)	(26.735,49)	(28.072,26)	(29.475,88)	(30.949,67)
SEGUROS	(1.691,54)	(1.776,12)	(1.864,92)	(1.958,17)	(2.056,08)
IMPUESTOS	(1.003,71)	(1.053,90)	(1.106,59)	(1.161,92)	(1.220,02)
VARIOS	(569,22)	(597,68)	(627,57)	(658,94)	(691,89)
SUBTOTAL GASTOS	(137.536,03)	(144.412,83)	(151.633,47)	(159.215,15)	(167.175,90)
OFICINA CENTRAL	(22.949,19)	(24.096,65)	(25.301,48)	(26.566,56)	(27.894,88)
BODEGA	(9.856,32)	(10.349,14)	(10.866,59)	(11.409,92)	(11.980,42)
TOTAL GASTOS	(170.341,54)	(178.858,62)	(187.801,55)	(197.191,63)	(207.051,21)
RESULTADO COMERCIAL	45.366,76	47.635,10	50.016,85	52.517,70	55.143,58
I.Financieros	2.317,93	2.433,82	2.555,51	2.683,29	2.817,45
I.Concesiones	973,78	1.022,47	1.073,59	1.127,27	1.183,64
I.Varios	210,59	221,12	232,17	243,78	255,97
RESULTADO OPERATIVO	48.869,05	51.312,51	53.878,13	56.572,04	59.400,64
Depreciación	(24.639,21)	(25.871,17)	(27.164,73)	(28.522,97)	(29.949,11)
RESULTADO ECONÓMICO	24.229,84	25.441,34	26.713,40	28.049,07	29.451,53
I.A LA RENTA Y OTROS	(6.379,22)	(6.698,18)	(7.033,09)	(7.384,75)	(7.753,99)
GANANCIA NETA - IMP	17.850,62	18.743,15	19.680,31	20.664,32	21.697,54
Depreciación	24.639,21	25.871,17	27.164,73	28.522,97	29.949,11
RESULTADO FINANCIERO	42.489,83	44.614,32	46.845,04	49.187,29	51.646,65

Fuente: elaborado por los autores

7.6. Evaluación Económica Financiera

La evaluación económica financiera de nuestro proyecto se la hará por medio de la comparación de distintos escenarios, esta evaluación se la hará tomando en cuenta el lapso de 5 años que hemos propuesto para nuestro proyecto. Los escenarios a evaluar serán los siguientes, los cuales estarán diferenciados por la forma de financiamiento del terreno a comprar:

- **Escenario #1.** Proyecto al Contado
- **Escenario #2.** Proyecto por Hipoteca
- **Escenario #3.** Proyecto por Leasing Bancario

7.6.1. Evaluación de Escenarios

Para la correcta evaluación de los tres escenarios que hemos propuesto para nuestro proyecto, analizaremos el escenario más rentable basándonos en estos tres criterios:

- **Valor Actual Neto (VAN):** suma de los flujos netos de caja actualizados, incluyendo la inversión inicial. El proyecto de inversión, según este criterio, se acepta cuando el valor presente neto es positivo, dado que agrega capital a la empresa.
- **Tasa interna de rentabilidad (TIR):** tasa que hace que el valor presente neto sea igual a cero, o tasa que iguala la inversión inicial con la suma de los flujos netos actualizados. Según la TIR, el proyecto es rentable cuando la TIR es mayor que la tasa de costo de capital (TMAR), dado que la empresa ganará más ejecutando el proyecto, que efectuando otro tipo de inversión.

- **Período de recupero (Payback):** tiempo necesario para recuperar la inversión inicial. Según este criterio, el proyecto es conveniente cuando el período de recupero es menor que el horizonte económico de la inversión, dado que se recupera la inversión inicial antes de finalizado el plazo total.
- **Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR):** la TMAR o Tasa Mínima Atractiva de Retorno, es un indicador que nos permitirá establecer que opción es la más rentable, tomando en cuenta el valor de los beneficios y de los costos de un proyecto.

Para el caso de Almacenes TIA S.A., se ha estimado una tasa referencial basándonos en precios de las acciones de una de las principales cadenas de supermercados del país como lo es La Favorita. También tomando en cuenta los Bonos del Tesoro Ecuatoriano y los índices como el IRECU-BVG, que es un índice a nivel nacional que se ajusta a los movimientos de capital y por la entrega de dividendos en efectivo. La canasta del índice IRECU-BVG, está constituida por, La Cemento Nacional, Banco Guayaquil, La Favorita, Cía. De Cervezas Nacionales, San Carlos, Erco e Industrias ALES.

Como resultado hemos obtenido una TMAR del 35,46% (ver Anexo 7.1). Esta tasa refleja el rendimiento ideal de La Favorita según las condiciones del mercado ecuatoriano. Al haber sido estimada utilizando datos del mercado local, consideramos que se acerca más a la realidad del medio. Esta TMAR se la utilizará como referencia para nuestro análisis y poder determinar si las diferentes alternativas son rentables o no para la empresa.

Escenario #1: Proyecto Al Contado

NUEVO LOCAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTA BRUTA	892.947,17	937.594,52	984.474,25	1.033.697,96	1.085.382,86
VENTA NETA	814.296,27	855.011,09	897.761,64	942.649,72	989.782,21
GANANCIA BRUTA	227.044,40	238.396,62	250.316,45	262.832,27	275.973,89
MERMA	(11.113,12)	(11.668,78)	(12.252,22)	(12.864,83)	(13.508,07)
TRANSPORTE	(13.744,78)	(14.432,02)	(15.153,62)	(15.911,30)	(16.706,86)
G.A.Mercadería	(971,06)	(1.019,62)	(1.070,60)	(1.124,13)	(1.180,34)
Ajuste Contable	(2.784,49)	(2.923,71)	(3.069,90)	(3.223,40)	(3.384,56)
RETORNO	38.028,48	39.929,90	41.926,40	44.022,72	46.223,86
Revaluación	(110,73)	(116,26)	(122,08)	(128,18)	(134,59)
GANANCIA BRUTA TOTAL	236.348,70	248.166,13	260.574,44	273.603,16	287.283,32
PERSONAL	(67.735,24)	(71.122,00)	(74.678,10)	(78.412,01)	(82.332,61)
LOCATIVOS	(28.695,39)	(30.130,16)	(31.636,67)	(33.218,50)	(34.879,42)
INTERNOS	(4.126,19)	(4.332,50)	(4.549,12)	(4.776,58)	(5.015,41)
PUBLICIDAD (Nuevo Local)	(6.000,00)	-	-	-	-
VENTAS	(28.008,61)	(29.409,04)	(30.879,49)	(32.423,46)	(34.044,64)
SEGUROS	(1.691,54)	(1.776,12)	(1.864,92)	(1.958,17)	(2.056,08)
IMPUESTOS	(1.003,71)	(1.053,90)	(1.106,59)	(1.161,92)	(1.220,02)
VARIOS	(569,22)	(597,68)	(627,57)	(658,94)	(691,89)
SUBTOTAL GASTOS	(137.829,90)	(138.421,39)	(145.342,46)	(152.609,59)	(160.240,07)
OFICINA CENTRAL	(22.156,05)	(23.263,85)	(24.427,04)	(25.648,39)	(26.930,81)
BODEGA	(12.487,14)	(13.111,50)	(13.767,07)	(14.455,43)	(15.178,20)
TOTAL GASTOS	(172.473,09)	(174.796,74)	(183.536,58)	(192.713,41)	(202.349,08)
RESULTADO COMERCIAL	63.875,61	73.369,39	77.037,86	80.889,76	84.934,25
I.Financieros	2.549,72	2.677,21	2.811,07	2.951,62	3.099,20
I.Concesiones	1.071,16	1.124,72	1.180,95	1.240,00	1.302,00
I.Varios	231,65	243,23	255,39	268,16	281,57
RESULTADO OPERATIVO	67.728,14	77.414,54	81.285,27	85.349,53	89.617,01
Depreciación	(24.633,00)	(25.864,65)	(27.157,88)	(28.515,78)	(29.941,57)
RESULTADO ECONÓMICO	43.095,14	51.549,89	54.127,39	56.833,76	59.675,45
I.A LA RENTA Y OTROS	(10.773,78)	(12.887,47)	(13.531,85)	(14.208,44)	(14.918,86)
GANANCIA NETA - IMP	32.321,35	38.662,42	40.595,54	42.625,32	44.756,58
Depreciación	24.633,00	25.864,65	27.157,88	28.515,78	29.941,57
RESULTADO FINANCIERO	56.954,35	64.527,07	67.753,42	71.141,09	74.698,15

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Result. Fin. Local Actual	42.489,83	44.614,32	46.845,04	49.187,29	51.646,65

RESULTADO FINANCIERO MARGINAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(50.000,00)	14.464,52	19.912,75	20.908,39	21.953,81	23.051,50

TIR MARGINAL	26,40%
VAN	\$ 33.538,02
PAYBACK	3 años / 1 mes
INVERSION INICIAL	\$ 50.000,00

El primer escenario para nuestro proyecto, será realizar el pago de toda la inversión inicial, incluyendo de la compra del terreno, al contado. Por lo que se hará un desembolso total de \$50,000 antes del inicio del proyecto. Esto corresponde a, \$20,000 por la compra del terreno, \$25,000 por la construcción del nuevo local y \$5,000 por la publicidad que se realizará para la reinauguración del mismo.

Escenario #2: Proyecto Hipoteca

HIPOTECA					
NUEVO LOCAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTA BRUTA	892.947,17	937.594,52	984.474,25	1.033.697,96	1.085.382,86
VENTA NETA	814.296,27	855.011,09	897.761,64	942.649,72	989.782,21
GANANCIA BRUTA	227.044,40	238.396,62	250.316,45	262.832,27	275.973,89
MERMA	(11.113,12)	(11.668,78)	(12.252,22)	(12.864,83)	(13.508,07)
TRANSPORTE	(13.744,78)	(14.432,02)	(15.153,62)	(15.911,30)	(16.706,86)
G.A.Mercadería	(971,06)	(1.019,62)	(1.070,60)	(1.124,13)	(1.180,34)
Ajuste Contable	(2.784,49)	(2.923,71)	(3.069,90)	(3.223,40)	(3.384,56)
RETORNO	38.028,48	39.929,90	41.926,40	44.022,72	46.223,86
Revaluación	(110,73)	(116,26)	(122,08)	(128,18)	(134,59)
GANANCIA BRUTA TOTAL	236.348,70	248.166,13	260.574,44	273.603,16	287.283,32
PERSONAL	(67.735,24)	(71.122,00)	(74.678,10)	(78.412,01)	(82.332,61)
LOCATIVOS	(28.695,39)	(30.130,16)	(31.636,67)	(33.218,50)	(34.879,42)
INTERNOS	(4.126,19)	(4.332,50)	(4.549,12)	(4.776,58)	(5.015,41)
PUBLICIDAD (Nuevo Local)	(6.000,00)	-	-	-	-
VENTAS	(28.008,61)	(29.409,04)	(30.879,49)	(32.423,46)	(34.044,64)
SEGUROS	(1.691,54)	(1.776,12)	(1.864,92)	(1.958,17)	(2.056,08)
IMPUESTOS	(1.003,71)	(1.053,90)	(1.106,59)	(1.161,92)	(1.220,02)
VARIOS	(569,22)	(597,68)	(627,57)	(658,94)	(691,89)
SUBTOTAL GASTOS	(137.829,90)	(138.421,39)	(145.342,46)	(152.809,59)	(160.240,07)
OFICINA CENTRAL	(22.156,05)	(23.263,85)	(24.427,04)	(25.648,39)	(26.930,81)
BODEGA	(12.487,14)	(13.111,50)	(13.767,07)	(14.455,43)	(15.178,20)
TOTAL GASTOS	(172.473,09)	(174.796,74)	(183.536,58)	(192.713,41)	(202.349,08)
RESULTADO COMERCIAL	63.875,61	73.369,39	77.037,86	80.889,76	84.934,25
I.Financieros	2.549,72	2.677,21	2.811,07	2.951,62	3.099,20
I.Concesiones	1.071,16	1.124,72	1.180,95	1.240,00	1.302,00
I.Varios	231,65	243,23	255,39	268,16	281,57
RESULTADO OPERATIVO	67.728,14	77.414,54	81.285,27	85.349,53	89.617,01
Depreciación	(24.633,00)	(25.864,65)	(27.157,88)	(28.515,78)	(29.941,57)
Intereses (Amortización)	(2.665,86)	(2.215,91)	(1.697,38)	(1.099,82)	(411,19)
RESULTADO ECONÓMICO	40.429,28	49.333,98	52.430,01	55.733,94	59.264,26
I.A LA RENTA Y OTROS	(10.107,32)	(12.333,50)	(13.107,50)	(13.933,48)	(14.816,06)
GANANCIA NETA - IMP	30.321,96	37.000,49	39.322,51	41.800,45	44.448,19
Depreciación	24.633,00	25.864,65	27.157,88	28.515,78	29.941,57
Amortización	-	-	-	-	(20.000,00)
RESULTADO FINANCIERO	54.954,96	62.865,14	66.480,39	70.316,23	54.389,76
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Result. Fin. Local Actual	42.489,83	44.614,32	46.845,04	49.187,29	51.646,65
	RESULTADO FINANCIERO MARGINAL				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(30.000,00)	12.465,13	18.250,82	19.635,35	21.128,94	2.743,11
TIR MARGINAL	42,73%				
VAN	\$ 33.274,84				
PAYBACK	2 años 1 mes				
INVERSION INICIAL	\$ 30.000,00				

Para el escenario #2 y #3 se hará el desembolso de la publicidad y de la construcción del nuevo local al contado, es decir, Almacenes TIA S.A. realizará un gasto de \$30,000 antes del inicio del proyecto. Lo que nos dejará el restante de los \$20,000 que cuesta el terreno en donde se construirá el nuevo local TIA Buena Fe.

Para el escenario #2 hemos planteado el financiamiento de la compra del terreno con la realización de una hipoteca bancaria, la cual se la realizará por medio del Banco de Guayaquil, en un lapso de 5 años con un interés del 14.27% (ver Anexo 7.2). El primer pago de los intereses se lo realizará en Julio del 2007, mes en el cual comienza a funcionar el nuevo local.

Dentro del flujo de caja podremos encontrar el pago de los intereses mensuales de la amortización de la deuda antes de los impuestos, por lo que podemos aprovechar el escudo fiscal al pagar menos impuestos. Al final del período se pagarán los \$20,000 que costó el terreno, este valor se lo descuenta después de los impuestos.

Escenario #3: Proyecto Leasing Bancario

NUEVO LOCAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTA BRUTA	892.947,17	937.594,52	984.474,25	1.033.697,96	1.085.382,86
VENTA NETA	814.296,27	855.011,09	897.761,64	942.649,72	989.782,21
GANANCIA BRUTA	227.044,40	238.396,62	250.316,45	262.832,27	275.973,89
MERMA	(11.113,12)	(11.668,78)	(12.252,22)	(12.864,83)	(13.508,07)
TRANSPORTE	(13.744,78)	(14.432,02)	(15.153,62)	(15.911,30)	(16.706,86)
G.A.Mercadería	(971,06)	(1.019,62)	(1.070,60)	(1.124,13)	(1.180,34)
Ajuste Contable	(2.784,49)	(2.923,71)	(3.069,90)	(3.223,40)	(3.384,56)
RETORNO	38.028,48	39.929,90	41.926,40	44.022,72	46.223,86
Revaluación	(110,73)	(116,26)	(122,08)	(128,18)	(134,59)
GANANCIA BRUTA TOTAL	236.348,70	248.166,13	260.574,44	273.603,16	287.283,32
PERSONAL	(67.735,24)	(71.122,00)	(74.678,10)	(78.412,01)	(82.332,61)
LOCATIVOS	(28.695,39)	(30.130,16)	(31.636,67)	(33.218,50)	(34.879,42)
INTERNOS	(4.126,19)	(4.332,50)	(4.549,12)	(4.776,58)	(5.015,41)
PUBLICIDAD (Nuevo Local)	(6.000,00)	-	-	-	-
VENTAS	(28.008,61)	(29.409,04)	(30.879,49)	(32.423,46)	(34.044,64)
SEGUROS	(1.691,54)	(1.776,12)	(1.864,92)	(1.958,17)	(2.056,08)
IMPUESTOS	(1.003,71)	(1.053,90)	(1.106,59)	(1.161,92)	(1.220,02)
VARIOS	(569,22)	(597,68)	(627,57)	(658,94)	(691,89)
SUBTOTAL GASTOS	(137.829,90)	(138.421,39)	(145.342,46)	(152.609,59)	(160.240,07)
OFICINA CENTRAL	(22.156,05)	(23.263,85)	(24.427,04)	(25.648,39)	(26.930,81)
BODEGA	(12.487,14)	(13.111,50)	(13.767,07)	(14.455,43)	(15.178,20)
TOTAL GASTOS	(172.473,09)	(174.796,74)	(183.536,58)	(192.713,41)	(202.349,08)
RESULTADO COMERCIAL	63.875,61	73.369,39	77.037,86	80.889,76	84.934,25
I.Financieros	2.549,72	2.677,21	2.811,07	2.951,62	3.099,20
I.Concesiones	1.071,16	1.124,72	1.180,95	1.240,00	1.302,00
I.Varios	231,65	243,23	255,39	268,16	281,57
RESULTADO OPERATIVO	67.728,14	77.414,54	81.285,27	85.349,53	89.617,01
Depreciación	(24.633,00)	(25.864,65)	(27.157,88)	(28.515,78)	(29.941,57)
Cuotas (Leasing)	(6.017,71)	(5.554,81)	(5.554,81)	(5.554,81)	(5.554,81)
RESULTADO ECONÓMICO	37.077,43	45.995,08	48.572,58	51.278,95	54.120,64
I.A LA RENTA Y OTROS	(9.269,36)	(11.498,77)	(12.143,14)	(12.819,74)	(13.530,16)
GANANCIA NETA - IMP	27.808,07	34.496,31	36.429,43	38.459,21	40.590,48
Depreciación	24.633,00	25.864,65	27.157,88	28.515,78	29.941,57
RESULTADO FINANCIERO	52.441,07	60.360,96	63.587,32	66.974,99	70.532,04

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Result. Fin. Local Actual	42.489,83	44.614,32	46.845,04	49.187,29	51.646,65

RESULTADO FINANCIERO MARGINAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(30.000,00)	9.951,24	15.746,64	16.742,28	17.787,70	18.885,39

TIR MARGINAL	38,91%
VAN	\$ 35.661,34
PAYBACK	2años / 9meses
INVERSION INICIAL	\$ 30.000,00

LEASING		(5 años)
n	61	
t	14,27%	
terreno	\$ 20.000	
\$ (462,90)	c/cuota	

Finalmente para el escenario #3, se ha planteado la posibilidad de realizar el financiamiento del terreno por medio de un leasing bancario. El cual de igual forma se lo realizará por medio del Banco de Guayaquil, con una duración de 5 años, y se utilizará una tasa de interés de 14.27%, la cual es la tasa máxima convencional con la que actualmente se maneja el banco.

Cabe recalcar que la diferencia entre el uso de una Hipoteca o de un Leasing bancario, radica en que en la Hipoteca es un tipo de garantía que le da Almacenes TIA S.A. al banco (en este caso el terreno que se obtuvo) hasta que la empresa le pague a este los intereses por la amortización de la deuda, por lo que de igual manera el terreno sigue siendo de propiedad de la empresa. En cambio en el caso del Leasing bancario el terreno pasa a ser propiedad del banco, hasta que Almacenes TIA S.A. pague las 61 cuotas propuestas en el convenio.

El pago mensual será por un valor de \$462.90 los cuales, al igual que con la hipoteca, serán descontados antes de la deducción de los impuestos, por lo que será aprovechado el escudo fiscal.

Cuadro Comparativo de Resultados

Criterios a evaluar	Escenario #1: Al Contado	Escenario #2: Hipoteca	Escenario #3: Leasing
TIR MARGINAL	26,40%	42,73%	38,91%
VAN	\$ 33.538,02	\$ 33.274,84	\$ 35.661,34
PAYBACK	3 años / 1 mes	2años / 2meses	2años / 9meses
INVERSION INICIAL	\$ 50.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00

CONCLUSIONES

Como pudimos ver en el comparativo de los escenarios propuestos, el segundo y tercer escenario se presentan como rentables para la empresa, debido a que sus TIR superan a la TMAR propuesta para nuestro proyecto, lo cual nos indica que efectivamente ambos proyectos serán viables para la empresa, solamente el primer escenario no resultó rentable debido a que presentó una TIR inferior a lo mínimo esperado.

Para nuestro proyecto, pudimos concluir que la mejor opción para la empresa será realizar el proyecto por medio del escenario #3, el cual sugiere financiar el pago del terreno por medio de una hipoteca, escenario el cual registra tener la TIR más alta que los otros dos escenarios con un 42,73%. Las otras dos opciones (contado y leasing), de igual manera pudimos ver que al aplicar la opción de la hipoteca recuperaremos la inversión en menos tiempo que las otras dos opciones estudiadas.

La diferencia que tiene el TIR de la opción por Hipoteca y Leasing, con la primera opción de realizar el pago del terreno al contado, radica en que al lograr financiar los \$20,000 que cuesta el terreno por medio de la hipoteca o el leasing, nos evitamos tener que realizar ese desembolso de los \$20,000 al principio del proyecto, por lo cual nuestra inversión inicial se reduciría a \$30,000, lo cual mejora de gran forma nuestro rendimiento esperado, debido a que los intereses por el financiamiento serán aprovechados como escudo fiscal, al momento de descontar los impuestos.

Igualmente será necesario tener muy en cuenta que al realizar el pago del terreno por medio de financiamiento bancario, estaremos atados a las obligaciones con el banco en lo que respecta al pago de los intereses hasta el final de la deuda. No debemos olvidar que actualmente, por el nuevo

gobierno del Economista Rafael Correa, se está viviendo épocas de incertidumbre, sobre todo por la nueva Asamblea Constituyente, la cual de ser aprobada, le dará al presidente la facultad de realizar cambios en la estructura gubernamental, específicamente en lo que corresponden a la banca ecuatoriana.

El cantón San Jacinto de Buena Fe, se encuentra ubicado con en la Provincia de Los Ríos, y cuenta con una población de 47,361 habitantes y es considerado como una ciudad relativamente pequeña en relación a las dos ciudades principales de la provincia, como lo son Babahoyo (capital) y Quevedo. Los habitantes de Buena Fe son principalmente de clase baja (target de TIA) y la ciudad se caracteriza por su mercado de tipo informal.

El estudio de mercado nos permitió conocer las percepciones, comportamiento, costumbres y preferencias de nuestro mercado meta. En este caso fueron considerados como mercado meta hombres y mujeres mayores a 18 años aproximadamente, en especial las amas de casa, ya que son las que más compran productos de consumo hogareño que ofrece TIA Buena Fe. El mínimo de 18 años de edad lo definimos tomando en cuenta que para la sucursal TIA Buena Fe, la participación en las ventas de los clientes menores de edad es mínima, por lo que no será de gran relevancia las respuestas de estos al momento de realizar el análisis de las encuestas.

Entre las características más relevantes de nuestro mercado meta, tenemos que dentro del total de las 244 personas que encuestamos, mas del 93% ha comprado alguna vez en TIA, por lo que la mayoría efectivamente ha probado el servicio que ofrece el local. De igual manera los habitantes de Buena Fe eligen dónde realizar sus compras basándose en 4 factores principales: precio, ofertas y promociones, atención y ubicación, nuestro proyecto abarca adicionalmente la optimización de los 2 últimos factores

mencionados. El local TIA Buena Fe se encuentra en segundo lugar, detrás del Comisariato Max, dentro de la mente del consumidor, por lo que se espera, con el desarrollo de nuestro proyecto, poder mejorar el posicionamiento del local dentro del cantón.

En lo que corresponde a la publicidad, se han preparado diferentes campañas publicitarias para los primeros 6 meses desde la reinauguración del nuevo local TIA Buena Fe en Julio del 2007, para las cuales se hará una inversión total de \$6,000 (\$1,000 por mes). Adicionalmente a esto se invertirán \$5,000 para el proyecto de reinauguración del local, el cual incluye la publicidad y las ofertas y promociones a realizarse durante los 3 días que dure el evento de reinauguración. La publicidad mensual incluirá cuñas radiales, volanteos, ofertas y diferentes promociones que se irán desarrollando mes a mes.

RECOMENDACIONES

Será esencial el enfoque en lo que respecta a la Atención y Servicio al cliente, debido que para el negocio que representa Almacenes TIA S.A. los cliente son las personas más importantes, debido a que el ingreso, expansión y éxito del negocio depende de estos. Por lo que será esencial satisfacer siempre las necesidades de los mismos al igual que realizar estudios y análisis de cómo optimizar la atención.

Igualmente será importante que se le lleve un seguimiento mensual a lo que respecta al proyecto de publicidad que se realizará los primeros 6 meses desde la reinauguración del local. Se deberá de analizar la aceptación que muestren los clientes con las diferentes promociones a realizar y ver la repercusión que tengan en las ventas mensuales, para de esta manera poder potencializar las promociones que mostraron mayor aceptación y mejores resultados, y a su buscando siempre innovar.

Almacenes TIA S.A. cuenta con la ventaja de tener el mayor número de sucursales a nivel nacional, sobre todo en las provincias en que la competencia no se ha hecho presente, por lo que la marca TIA tiene un fuerte posicionamiento en las ciudades y provincias no tradicionales en el país. Debido a esto es de vital importancia sacar adelante el local TIA Buena Fe, ya que un fracaso dentro de la ciudad conllevaría a debilitar de cierta forma el poder que tiene la marca TIA dentro del país.

Nuestro proyecto ha sido elaborado para un lapso de 5 años, por lo que es muy importante entender que los resultados no deben de ser inmediatos, pero de igual forma se espera que el proyecto sea un rotundo éxito, debido a que nos estamos basando básicamente en lo que perciben los habitantes del cantón con respecto al local. Estamos completamente convencidos de que

después del lapso de los 5 años el local TIA Buena Fe este posicionado como el número uno en la mente de los consumidores al momento de realizar las compras del hogar, ofreciéndoles a sus clientes una amplia gama de productos de buena calidad y a precios accesibles.



BIBLIOGRAFÍA

1. Eddie Obeng y Stuart Crainer, "Reingeniería de la empresa"
2. Daniel Morris y Joel Brandon, "Reingeniería, cómo aplicarla con éxito en los negocios"
3. Scott Besley y Eugene F. Brigham, 2000, "Fundamentos de Administración Financiera"
4. Philip Kotler, 2001, "Dirección de Marketing"
5. Msc. Pedro Gando, 2003, "Apuntes de la materia Proyectos I"
6. Blank Tarquín, 2000, "Ingeniería Económica"
7. William R. Davidson, Daniel J. Sweeney y Ronald Stampfl, "Retailing Management". Editorial John Wiley & Sons.
8. Michael Porter, 1980, "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors"
9. James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert Jr., "Administración"
10. Rafael Muñiz González, 2005, "Marketing en el siglo XXI"
11. Folleto de Dirección de Empresas, Universidad Adolfo Ibáñez "UAI" Santiago de Chile, Chile
12. Econ. Alicia Guerrero, 2004, "Apuntes correspondientes a la materia de Regulación de Mercados"
13. Nassir Sapag Chain, "Preparación y Evaluación de Proyectos". Universidad de Chile.
14. Reporte Interno Almacenes TIA S.A. 2005-2006
15. www.inec.gov.ec
16. www.wikipedia.com
17. www.tia.com.ec
18. www.supercias.gov.ec

ANEXOS

Anexo No. 1.1: Productos TIA

1) TEXTILES



2) HOGAR



4) COMESTIBLES



3) PERFUMERIA



5) PERECEDEROS



Anexo No. 1.2: Productos Multiahorro



Anexo 2.2: Comisariato MAX





Anexo 2.3: La Favorita



Anexo 2.4: Hipermaxi



Anexo 2.5: Mercado Informal Buena Fe



Anexo 3.1: Mercado Informal

FRECUCENCIA DE CLIENTES TIA BUENA FE											
Realizados durante el Tercer Jueves de mes. AÑO 2006											
SUCURSALES	DATO DE VISITAS						FACTURAS			% particip sin niños	% particip con niños
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL ADULTOS	NIÑOS 5 A 12	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL CAJAS			
Jueves 16 de Febrero	198	246	444	112	556	153	217	370	83%	67%	
Jueves 18 de Mayo	203	252	455	119	574	134	210	344	76%	60%	
Jueves 17 de Agosto	175	259	434	104	538	136	221	357	82%	66%	
Jueves 18 de Noviembre	207	268	475	125	600	150	229	379	80%	63%	

Anexo 3.2: Encuesta

**SU OPINION NOS SERVIRA
PARA MEJORAR**

Fecha: _____

Hora: _____

1 Sexo M F

2 Edad

- 18 a 30 años
- 31 a 50 años
- 51 en adelante

3 ¿Dónde realiza sus compras del hogar? Marque las 3 principales, siendo 1 el de mayor preferencia

- | | | |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Hipermaxi | <input type="checkbox"/> TIA | <input type="checkbox"/> Despensas |
| <input type="checkbox"/> Comisariato Max | <input type="checkbox"/> La Favorita | <input type="checkbox"/> Mercado |
| <input type="checkbox"/> Vendedores ambulantes | <input type="checkbox"/> Mini Market | <input type="checkbox"/> Otros |

¿Por qué son de su preferencia?

- | | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Precio | <input type="checkbox"/> Ambiente | <input type="checkbox"/> Atención |
| <input type="checkbox"/> Calidad | <input type="checkbox"/> Ofertas | <input type="checkbox"/> Seguridad |
| <input type="checkbox"/> Cercanía | <input type="checkbox"/> Surtido | <input type="checkbox"/> Ubicación de productos en percha |

4 ¿De las siguientes opciones, indique los 2 lugares que encuentre más cercano a su hogar?

- | | | |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Hipermaxi | <input type="checkbox"/> TIA | <input type="checkbox"/> Despensas |
| <input type="checkbox"/> Comisariato Max | <input type="checkbox"/> La Favorita | <input type="checkbox"/> Mercado |
| <input type="checkbox"/> Vendedores ambulantes | <input type="checkbox"/> Mini Market | <input type="checkbox"/> Otros |

5 Indique del 1 al 7, siendo 1 el tipo de producto de mayor preferencia al momento de realizar sus compras y 7 el de menor preferencia.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Textiles (ropa) _____ | <input type="checkbox"/> Artículos para el hogar (cortinas, lámparas, electromésticos, etc..) _____ |
| <input type="checkbox"/> Aseo personal (desodorantes, perfumes, etc..) _____ | <input type="checkbox"/> Comestibles no refrigerados (enlatados, golosinas, etc..) _____ |
| <input type="checkbox"/> Limpieza del hogar _____ | <input type="checkbox"/> Otros _____ |
| <input type="checkbox"/> Comestibles refrigerados (lácteos, jugos, etc..) _____ | |

6 ¿Con qué frecuencia realiza sus compras?

- Diariamente Semanalmente Quincenalmente Mensualmente

7 ¿Ha comprado Ud en el local de TIA?

SI ¿Con qué frecuencia va? _____

NO ¿Dónde compra? _____

8 ¿Encuentra siempre en el local de "_TIA_" los productos que necesita?

SI

NO ¿Qué no encontró? _____

9 Cuando no ubica un producto y/o artículo. ¿Es ayudado por personal del local?

SI NO

Observaciones: _____

10 Comparando "_TIA_" con otros lugares. Ud diría que los precios de TIA son:

■ Más caros

■ Más económicos

■ Similares

11 ¿Qué es lo que más le gusta de "_TIA_"?

■ Precio ■ Ambiente ■ Atención

■ Calidad ■ Ofertas ■ Seguridad

■ Distancia ■ Surtido ■ Ubicación de productos en percha

12 Cómo califica a "_TIA_" en los siguientes aspectos?

	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEFICIENTE	PÉSIMO
■ Atención y cortesía del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Ambiente y decoración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Variedad y surtido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Tiempo de espera en la fila y cobro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Limpieza del local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Calidad de los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Ubicación de mercaderías en perchas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


Sugerencias:

Anexo 5.1: Volante Frutas y Verduras

Esto y más encontrarás en la feria del descuento

PARANZA	AGUACATE
PARANZA	LECHUGA
PARANZA	PIÑA
PARANZA	ZANAHORIA
PARANZA	PEREJILLO
PARANZA	REBOLLO
PARANZA	TOBACCO
PARANZA	CEBOLLA
PARANZA	ESPINACI
PARANZA	ALCACHOFA
PARANZA	PEREJILLO
PARANZA	BERENJENA
PARANZA	COL
PARANZA	SPINACH
PARANZA	YUCA
PARANZA	APURIMAS
PARANZA	AVOCADO
PARANZA	VERDURA
PARANZA	ALMORCIGUETA
PARANZA	ALMORCIGUETA

Este y todos los Miércoles 20% de Descuento




EN FRUTAS Y VERDURAS

TTC

calidad, variedad y economía

¡Más barato que en el supermercado!

El 20% de Descuento en tus compras se aplica al pagar en caja



Consulta siempre nuestros productos e indicadores de precios, ya que los precios por temporada de frutas, verduras y verduras, pueden variar en cualquier momento.

Anexo 5.2: Volante Reinauguración

TIA
Reinauguramos
TIA Buena Fe!

Reinauguración 6 de Julio

Ven y disfruta con total comodidad de los mejores precios.

Reinauguramos en esta ciudad, comodidad y precios para ti. Ven a comprar en el local TIA Buena Fe. Con una gran variedad de productos, calidad de producción, sabores únicos y precios increíbles. Esperamos contarte con el mejor servicio al cliente. Ven a disfrutar de la comodidad, variedad de productos, sabores únicos y precios increíbles.

Los esperamos 19h 6 de Julio!

Sr. Segundo Maldonado
Tía del Local

Mapa de ubicación: Calle María Guterres, 7 de Agosto, Mercado Municipal, Calle de la Prosperidad.

TU UBICACIÓN: RINDE MÁS EN TIA
5% DE DESCUENTO

Visítenos en nuestra nueva ubicación, atenderemos en horario continuo de lunes a domingos con toda la calidad, variedad y economía de **TIA**

POR INAUGURACIÓN PARTICIPA EN EL SORTEO DE ESTOS FABULOSOS PREMIOS!!!

PREMIOS:
Frio - Refrigerador, Frio - Cocina, Frio - Lavadora.

Llana este cupón y depositalo en el carrito que estará ubicada en el local

Sorteo: 9 de Julio de 2017

Nombre: _____
Dirección: _____
Cédula: _____
Teléfono: _____

TIA

Anexo 5.3: Cronograma implementación

CRONOGRAMA IMPLEMENTACIÓN

JULIO						
L	M	J	V	S	D	
		1	2	3	4	5
		6	7	8	9	10
		11	12	13	14	15
		16	17	18	19	20
		21	22	23	24	25
		26	27	28	29	30
		31				

 = Feria Agua Són

AGOSTO						
L	M	J	V	S	D	
		1	2	3	4	5
		6	7	8	9	10
		11	12	13	14	15
		16	17	18	19	20
		21	22	23	24	25
		26	27	28	29	30
		31				

 = RASPADITAS


SEPTIEMBRE						
L	M	J	V	S	D	
		1	2	3	4	5
		6	7	8	9	10
		11	12	13	14	15
		16	17	18	19	20
		21	22	23	24	25
		26	27	28	29	30

 = FIDELEZACION POR CARTILLAS

OCTUBRE						
L	M	J	V	S	D	
		1	2	3	4	5
		6	7	8	9	10
		11	12	13	14	15
		16	17	18	19	20
		21	22	23	24	25
		26	27	28	29	30
		31				

 = FIDELEZACION POR CARTILLAS

NOVIEMBRE						
L	M	J	V	S	D	
		1	2	3	4	5
		6	7	8	9	10
		11	12	13	14	15
		16	17	18	19	20
		21	22	23	24	25
		26	27	28	29	30

 = PAKES PROMOCIONALES

DICIEMBRE						
L	M	J	V	S	D	
		1	2	3	4	5
		6	7	8	9	10
		11	12	13	14	15
		16	17	18	19	20
		21	22	23	24	25
		26	27	28	29	30
		31				

 = FIDELEZACION POR CARTILLAS

Nota: Cabe recordar que adicionalmente a estas ofertas y promociones, el local TIA Buena Fe contará en estos meses con las diversas ofertas por temporadas que implementa Almacenes TIA S.A. a nivel nacional. El orden aquí de las promociones aquí expuesto se basa en el desarrollo de las etapas de inicio y desarrollo. donde al principio se pretende crear expectativa, estimular la venta de tal forma que los habitantes comiencen el nuevo local y la calidad del servicio ofrecido, es decir, que se familiaricen con el establecimiento.

 = Ferias

 = Ofertas generales de Frutas y Verduras

Anexo 5.4: Mala Ubicación del Local



Anexo 5.5: Nuevo Local





(Vista Interna del local)

Anexo 5.6: Plano Ubicación Nuevo Local



Anexo 6.1: Cotización Radio Ondas Quevedeñas

Guayaquil, Marzo 8 de 2007

Sr. Javier Hurtado
Ciudad

A continuación sírvase encontrar nuestra cotización de acuerdo al paquete solicitado:

Cuñas Rotativas

Horario	Rotativo personalizado
Duración	45 segundos
Precio	\$ 8

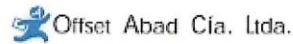
Horario	Rotativo personalizado
Duración	30 segundos
Precio	\$ 6

Cualquier comentario o inquietud por favor hacérmelo llegar.

Cordialmente,

Adrián Rosero C.
Asesor Comercial
Radio Ondas Quevedeñas

Anexo 6.2: Cotización Volantes



VEN FOR 02 VER 23 06 04
COTIZACION/INSE-2415

Guayaquil, 22 de marzo de 2007

Señor
JUAN CARLOS BARBA
Ciudad

a

Estimado (a) CLIENTE, sírvase encontrar a continuación nuestra cotización por:

VOLANTES

Impresión: full color tiro y retiro
Material: papel couche de 90 grs.
Tamaño: A4
Acabados: (artes digitales)
Cantidad: 10.000 unidades
P. Unitario: \$0,031 c/u
P. Total: \$310,00 usd.

SU ejecutiva de cuentas: BLANCA DELGADO

Cordialmente,


Alexandra Zambrano
Directora de Cuentas
www.offsetabad.com

NOTA: VALORES INCLUYEN IVA 12%.
CONDICIONES DE PAGO: 50% ANTECIPO Y 40% CONTRAENTREGA DE TRABAJO

Km. 10.5
Via a Daule
Casilla 09-01-5242
Guayaquil - Ecuador
Servicio al Cliente
Telefax: (593-4) 2100835
2110737
email: info@offsetabad.com

ACEPTADO CLIENTE



Impresores desde 1961

Anexo 6.3: Vallas TIA (entrada y salida del cantón)



Anexo 6.4: Montaje de Tricicletas



Anexo 7.1: Estimación TIMAR Proyecto TIA Buena Fe

FECHA	IRECU-BVG	BTECU	RM	RF	RM-RF	FAV	R FAV(R1)	(R1)-RF
01/12/2006	327.1491	4.71	0,05250141	0,00384273	0,04865867	7.64	0,08748745	0,08364472
01/11/2006	310.4164	4.46	0,04444514	0,00364279	0,04080236	7.00	0,00000000	-0,00364279
02/10/2006	296.9220	4.61	0,00418898	0,00376281	0,00042618	7.00	-0,02817088	-0,03193369
04/09/2006	295.6808	4.75	-0,00753611	0,00387468	-0,01141079	7.20	-0,01379332	-0,01766801
01/08/2006	297.9175	4.73	-0,01656532	0,00385871	-0,02042403	7.30	-0,05981850	-0,06367721
03/07/2006	302.8937	4.99	0,02016271	0,00406615	0,01609655	7.75	0,04621284	0,04214669
01/06/2006	296.8477	5.14	0,01738707	0,00418562	0,01320145	7.40	0,02047853	0,01629291
04/05/2006	291.7310	5.15	0,10026152	0,00419358	0,09606794	7.25	0,12470348	0,12050990
05/04/2006	283.9001	4.84	0,03705949	0,00394653	0,03311296	6.40	-0,11221199	-0,11615852
02/03/2006	254.2991	4.64	0,00689832	0,00378679	0,00311153	7.16	0,04426133	0,04047454
01/02/2006	252.5509	4.55	0,03583079	0,00371482	0,03211597	6.85	0,06016852	0,05645370
04/01/2006	243.6620	4.36	0,00732457	0,00356269	0,00376189	6.45	0,00778214	0,00421945
01/12/2005	241.8838	4.39	0,0155663	0,00358673	0,01196957	6.40	0,00000000	-0,00358673
08/11/2005	238.1501	4.57	0,03394049	0,00373082	0,03020967	6.40	0,03984591	0,03611509
03/10/2005	230.2028	4.56	-0,00371546	0,00372282	-0,00743828	6.15	0,00488999	0,00116717
01/09/2005	231.0597	4.33	0,03010906	0,00353864	0,02657042	6.12	0,04341249	0,03987385
02/08/2005	224.2064	4.34	0,03229097	0,00354666	0,02874431	5.86	0,07253399	0,06898734
01/07/2005	217.0822	4.29	0,00903645	0,00350657	0,00552887	5.45	0,01851905	0,01501247
01/06/2005	215.1296	3.94	0,0129737	0,00322549	0,00974821	5.35	-0,01851905	-0,02174454
02/05/2005	212.3566	4.01	0,04885583	0,00328178	0,04557406	5.45	0,08617770	0,08289592
01/04/2005	202.2311	4.20	0,029522	0,00343438	0,02608762	5.00	-0,18232156	-0,18575594
01/03/2005	196.3481	4.50	0,02551945	0,00367481	0,02184464	6.00	0,00166806	-0,00200675
04/02/2005	191.4008	4.07	-0,02177827	0,00333	-0,02510827	5.99	-0,00166806	-0,00499805
05/01/2005	195.6149	4.28	0,01296408	0,00349856	0,00946553	6.00	0,07976497	0,07626641
02/12/2004	193.0953	4.40	0,01906505	0,00359474	0,01547031	5.54	0,12275930	0,11916456
12/11/2004	189.4488	4.20	-0,07990919	0,00343438	-0,08334357	4.90	-0,35524535	-0,35867973
05/10/2004	205.2088	4.17	0,15458488	0,0034103	0,15117458	6.99	0,31524002	0,31182972
02/09/2004	175.8169	4.19	0,07254939	0,00342635	0,06912304	5.10	0,19177789	0,18835154
02/08/2004	163.5132	4.13	0,03812244	0,00337819	0,03474426	4.21	0,01435431	0,01097613
05/07/2004	157.3970	4.46	0,04824932	0,00364279	0,04460653	4.15	0,19639604	0,19275325
07/06/2004	149.9830	4.76	0,02712563	0,00388267	0,02324296	3.41	0,01775195	0,01386927
03/05/2004	145.9693	4.66	0,03339961	0,00380278	0,02959683	3.35	-0,04094139	-0,04474417
12/04/2004	141.1745	4.23	0,02307642	0,00345845	0,01961797	3.49	-0,29766077	-0,30111922
03/03/2004	137.9540	4.06	0,01744694	0,00332196	0,01412498	4.70	0,06595797	0,06263601
03/02/2004	135.5680	4.10	-0,00756455	0,00335409	-0,01091865	4.40	0,00227531	-0,00107878
08/01/2004	136.5974	4.25	0,05447194	0,0034745	0,05099744	4.39	0,04901798	0,04554349
02/12/2003	129.3557	4.38	-0,0351156	0,00357871	-0,03869432	4.18	-0,01660774	-0,02018645
06/11/2003	133.9788	4.42	0,00979563	0,00361076	0,00618488	4.25	-0,01169604	-0,01530680
02/10/2003	132.6728	4.01	0,01218036	0,00328178	0,00889858	4.30	0,07232066	0,06903888
01/09/2003	131.0666	4.56	-0,03300919	0,00372282	-0,03673201	4.00	0,02531781	0,02159499
06/08/2003	135.4652	4.29	0,08724843	0,00350657	0,08374186	3.90	-0,02531781	-0,02882438
01/07/2003	124.1470	3.55	-0,05534037	0,00291126	-0,05825163	4.00	0,13353139	0,13062013
18/06/2003	131.2110	3.36	0,11283866	0,00275778	0,11008088	3.50	0,00000000	-0,00275778
09/05/2003	117.2101	3.69	0,0092156	0,00302419	0,00619142	3.50	0,13762138	0,13459719
03/04/2003	116.1349	3.92	-0,01253319	0,0032094	-0,01574259	3.05	-0,31994293	-0,32315234
07/03/2003	117.5996	3.62	0,00841887	0,00296774	0,00545113	4.20	0,10008346	0,09711572
27/02/2003	116.6137	3.75	0,05039388	0,00307254	0,04732134	3.80	-0,05129329	-0,05436584
06/01/2003	110.8827	4.07	0,02302007	0,00333	0,01948092	4,00	0,01376815	0,01022901

0,00353479

Promedio Anual 0,04241748

RF
0,04241748

ANO	IRECU-BVG	RI	(RM-RM(PROM))	(RM-RM(PROM))^2	(RI-RI(PROM))	(RI-RI(PROM))^2	(RM-RM(PROM))*(RI-RI(PROM))
01/12/2006	0,052501408	0,08748745	0,029481341	0,000869149	0,0737193	0,005434535	0,002173344
01/11/2006	0,044445144	0	0,021425077	0,000459034	-0,013768154	0,000189562	-0,000294984
02/10/2006	0,004188984	-0,02817088	-0,018831083	0,00035461	-0,041939031	0,001758882	0,000789757
04/09/2006	-0,007536108	-0,01379332	-0,030556175	0,00093368	-0,027561476	0,000759635	0,000842173
01/08/2006	-0,016565316	-0,0598185	-0,039585383	0,001567003	-0,073586649	0,005414995	0,002912956
03/07/2006	0,020162706	0,04621284	-0,002857361	8,16451E-06	0,032444689	0,001052658	-9,27062E-05
01/06/2006	0,017387068	0,02047853	-0,005632999	3,17307E-05	0,006710377	4,50292E-05	-3,77995E-05
04/05/2006	0,015556298	0	-0,007463769	5,57078E-05	-0,013768154	0,000189562	0,000102762
05/04/2006	0,037059489	-0,11221199	0,014039422	0,000197105	-0,125980145	0,015870997	-0,001768688
02/03/2006	0,006898321	0,04428133	-0,016121746	0,000259911	0,030493175	0,000929834	-0,000491603
01/02/2006	0,035830794	0,06016852	0,012810727	0,000164115	0,046400367	0,002152994	0,000594422
04/01/2006	0,007324574	0,00778214	-0,015695493	0,000246349	-0,005986014	3,58324E-05	9,39534E-05
01/12/2005	0,015556298	0	-0,007463769	5,57078E-05	-0,013768154	0,000189562	0,000102762
08/11/2005	0,033940488	0,03984591	0,010920421	0,000119256	0,026077754	0,000680049	0,00028478
03/10/2005	-0,003715459	0,00488999	-0,026735526	0,000714788	-0,008878169	7,88219E-05	0,000237363
01/09/2005	0,030109063	0,04341249	0,007088996	5,02539E-05	0,029644339	0,000878787	0,000210149
02/08/2005	0,032290973	0,07253399	0,009270906	8,59497E-05	0,058765841	0,003453424	0,000544813
01/07/2005	0,009035446	0,01851905	-0,01398462	0,00019557	0,004750894	2,2571E-05	-6,64394E-05
01/06/2005	0,0129737	-0,01851905	-0,010046367	0,000100929	-0,032287202	0,001042463	0,000324369
02/05/2005	0,048855834	0,0861777	0,025835767	0,000667487	0,072409542	0,005243142	0,001870756
01/04/2005	0,029521998	-0,18232156	0,006501932	4,22751E-05	-0,196089711	0,038451175	-0,001274962
01/03/2005	0,025519446	0,00166806	0,002499379	6,24689E-06	-0,012100097	0,000146412	-3,02427E-05
04/02/2005	-0,021778272	-0,00166806	-0,044798339	0,002006891	-0,015436211	0,000238277	0,000691517
05/01/2005	0,012964081	0,07976497	-0,010055986	0,000101123	0,065996814	0,00435558	-0,000683663
02/12/2004	0,019065046	0,1227593	-0,003955021	1,56422E-05	0,108991142	0,011879069	-0,000431062
12/11/2004	-0,079909194	-0,35524535	-0,102929261	0,010594433	-0,369013505	0,136170967	0,037982287
05/10/2004	0,154584885	0,31524002	0,131564818	0,017309301	0,301471862	0,090885284	0,039663091
02/09/2004	0,072549392	0,19177789	0,049529325	0,002453154	0,178009738	0,031687467	0,008816702
02/08/2004	0,038122445	0,01435431	0,015102378	0,000228082	0,000586159	3,43583E-07	8,8524E-06
05/07/2004	0,048249322	0,19639604	0,025229255	0,000636515	0,182627899	0,033352946	0,004607566
07/06/2004	0,027125629	0,01775195	0,004105562	1,68556E-05	0,003983791	1,58706E-05	1,63557E-05
03/05/2004	0,033399612	-0,04094139	0,010379545	0,000107735	-0,054709544	0,002993134	-0,00056786
12/04/2004	0,023076418	-0,29766077	5,63507E-05	3,1754E-09	-0,311428927	0,096987976	-1,75492E-05
03/03/2004	0,017446937	0,06595797	-0,00557313	3,10598E-05	0,052189814	0,002723777	-0,000290861
03/02/2004	-0,007564554	0,00227531	-0,030584621	0,000935419	-0,01149284	0,000132085	0,000351504
08/01/2004	0,054471939	0,04901798	0,031451872	0,00098922	0,035249826	0,00124255	0,001108673
02/12/2003	-0,035115604	-0,01660774	-0,058135671	0,003379756	-0,03037589	0,000922695	0,001765923
06/11/2003	0,009795632	-0,01169604	-0,013224435	0,000174886	-0,025464194	0,000648425	0,00033675
02/10/2003	0,012180356	0,07232066	-0,010839711	0,000117499	0,058552507	0,003428396	-0,000634692
01/09/2003	-0,03300919	0,02531781	-0,056029257	0,003139278	0,011549654	0,000133395	-0,000647119
06/08/2003	0,087248433	-0,02531781	0,064228367	0,004125283	-0,039085962	0,001527712	-0,002510427
01/07/2003	-0,055340367	0,13353139	-0,078360434	0,006140358	0,119763239	0,014343233	-0,009384699
18/06/2003	0,112838664	0	0,089818597	0,00806738	-0,013768154	0,000189562	-0,001236636
09/05/2003	0,009215604	0,13762138	-0,013804462	0,000190563	0,123853224	0,015339621	-0,001709727
03/04/2003	-0,012533188	-0,31994293	-0,035553255	0,001264034	-0,333711089	0,111363091	0,011864515
07/03/2003	0,008418871	0,10008346	-0,014601196	0,000213195	0,086315304	0,007450332	-0,001260307
27/02/2003	0,050393877	-0,05129329	0,02737381	0,000749325	-0,065061448	0,004232992	-0,00178098
SUMA	1,081943144	0,64710324		0,076082547		0,668382787	0,10157113
PROMEDIO	0,023020067	0,01376815					
Anual	0,276240803	0,16521785					

a) $VAR = ((SUM(RM-RM(PROM))^2))/N-1$ 0,276240803
 b) 0,001653968 la dev. est. nos permite realizar los intervalos de confianza la varianza no
 c) 0,165217849
 d) $COV = ((SUM((RM-RM(PROM))*(RI-RI(PROM))))/N-1$ 0,002208068 covarianza dividida pa los 2 dev. Est. - correl
 e) $E(RI) = RF + (E(RM) - RF) * (COV(RM, RI) / VAR(RM))$ 0,354574473 **CAPM = RENTABILIDAD IDEAL DE LA FAVORITA EN EL MERCADO**
 RF 0,04241748
 E(RM) - RF 0,234
 COV(RM, RI) / VAR(RM) 1,33501222 **beta**
35,46%

IRECU-BVG Índice a nivel nacional que se ajusta a los movimientos de capital y por la entrega de dividendos en efectivo.
 IPECU-BVG Índice de precios del mercado accionario ecuatoriano, que refleja la evolución del mismo y se ajusta con los movimientos de capital.
 La canasta de los índices IPECU-BVG y el IRECU-BVG son : Banco de Guayaquil, La Cemento Nacional, La Favorita, Cía. de Cervezas Nacionales, San Carlos , Erco e Industrias Ales.

Anexo 7.2: Tabla de Amortización Hipoteca

AMORTIZACION DEUDA						
HIPOTECA		20.000				
Plazo (meses)		60				
Interés		14,27%				
Valor del Dividendo		468,17				
PERÍODO	MES	CAPITAL	INTERÉS	PAGO A CAPITAL	DIVIDENDO	SALDO
1	julio-07	20.000,00	237,83	230,34	468,17	19.769,66
2	agosto-07	19.769,66	235,09	233,08	468,17	19.536,59
3	septiembre-07	19.536,59	232,32	235,85	468,17	19.300,74
4	octubre-07	19.300,74	229,52	238,65	468,17	19.062,09
5	noviembre-07	19.062,09	226,68	241,49	468,17	18.820,60
6	diciembre-07	18.820,60	223,81	244,36	468,17	18.576,24
7	enero-08	18.576,24	220,90	247,27	468,17	18.328,97
8	febrero-08	18.328,97	217,96	250,21	468,17	18.078,77
9	marzo-08	18.078,77	214,99	253,18	468,17	17.825,58
10	abril-08	17.825,58	211,98	256,19	468,17	17.569,39
11	mayo-08	17.569,39	208,93	259,24	468,17	17.310,15
12	junio-08	17.310,15	205,85	262,32	468,17	17.047,83
13	julio-08	17.047,83	202,73	265,44	468,17	16.782,39
14	agosto-08	16.782,39	199,57	268,60	468,17	16.513,79
15	septiembre-08	16.513,79	196,38	271,79	468,17	16.241,99
16	octubre-08	16.241,99	193,14	275,02	468,17	15.966,97
17	noviembre-08	15.966,97	189,87	278,30	468,17	15.688,67
18	diciembre-08	15.688,67	186,56	281,60	468,17	15.407,07
19	enero-09	15.407,07	183,22	284,95	468,17	15.122,12
20	febrero-09	15.122,12	179,83	288,34	468,17	14.833,77
21	marzo-09	14.833,77	176,40	291,77	468,17	14.542,00
22	abril-09	14.542,00	172,93	295,24	468,17	14.246,76
23	mayo-09	14.246,76	169,42	298,75	468,17	13.948,01
24	junio-09	13.948,01	165,87	302,30	468,17	13.645,71
25	julio-09	13.645,71	162,27	305,90	468,17	13.339,81
26	agosto-09	13.339,81	158,63	309,54	468,17	13.030,27
27	septiembre-09	13.030,27	154,95	313,22	468,17	12.717,05
28	octubre-09	12.717,05	151,23	316,94	468,17	12.400,11
29	noviembre-09	12.400,11	147,46	320,71	468,17	12.079,40
30	diciembre-09	12.079,40	143,64	324,53	468,17	11.754,87
31	enero-10	11.754,87	139,79	328,38	468,17	11.426,49
32	febrero-10	11.426,49	135,88	332,29	468,17	11.094,20
33	marzo-10	11.094,20	131,93	336,24	468,17	10.757,96
34	abril-10	10.757,96	127,93	340,24	468,17	10.417,72
35	mayo-10	10.417,72	123,88	344,29	468,17	10.073,43
36	junio-10	10.073,43	119,79	348,38	468,17	9.725,05
37	julio-10	9.725,05	115,65	352,52	468,17	9.372,53
38	agosto-10	9.372,53	111,46	356,71	468,17	9.015,82
39	septiembre-10	9.015,82	107,21	360,96	468,17	8.654,86
40	octubre-10	8.654,86	102,92	365,25	468,17	8.289,61
41	noviembre-10	8.289,61	98,58	369,59	468,17	7.920,02
42	diciembre-10	7.920,02	94,18	373,99	468,17	7.546,03
43	enero-11	7.546,03	89,73	378,43	468,17	7.167,60
44	febrero-11	7.167,60	85,23	382,93	468,17	6.784,67
45	marzo-11	6.784,67	80,68	387,49	468,17	6.397,18
46	abril-11	6.397,18	76,07	392,10	468,17	6.005,08
47	mayo-11	6.005,08	71,41	396,76	468,17	5.608,32
48	junio-11	5.608,32	66,69	401,48	468,17	5.206,84
49	julio-11	5.206,84	61,92	406,25	468,17	4.800,59
50	agosto-11	4.800,59	57,09	411,08	468,17	4.389,51
51	septiembre-11	4.389,51	52,20	415,97	468,17	3.973,54
52	octubre-11	3.973,54	47,25	420,92	468,17	3.552,62
53	noviembre-11	3.552,62	42,25	425,92	468,17	3.126,70
54	diciembre-11	3.126,70	37,18	430,99	468,17	2.695,71
55	enero-12	2.695,71	32,06	436,11	468,17	2.259,60
56	febrero-12	2.259,60	26,87	441,30	468,17	1.818,30
57	marzo-12	1.818,30	21,62	446,55	468,17	1.371,75
58	abril-12	1.371,75	16,31	451,86	468,17	919,90
59	mayo-12	919,90	10,94	457,23	468,17	462,67
60	junio-12	462,67	5,50	462,67	468,17	0,00
			8.090,16	20.000,00	28.090,16	

FOTOS LOCAL TIA BUENA FE







