ESPOL, Mayo de 2007

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

Juan Carlos Barba Garrido (1)
Javier Hurtado Pacheco (2)
Msc. Mónica Tapia Lopez (3)

Facultad de Ciencias Económicas y Humanísticas
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Campus Gustavo Galindo, Km. 30,5 vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador
jcbarb@hotmail.com(1)
javierhurtado48@hotmail.com(2)
mtapia@mscecuador.com(3)

Resumen

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, lo cual nos llama mucho la atención por el simple hecho de que el resto de las 76 sucursales no presentan este problema.

Es por esto que consideramos necesaria la realización de un estudio de mercado 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.

Palabras Claves: Estudio de mercado.

Abstract

Almacenes TIA S.A. has shown in the last years a constant growth in their sales of approximately 17% annual. At the moment it has 77 branches in 46 cities all around the country. All these branches fulfilled to the budget of sales established, with the exception of the branch of TIA Buena Fe, located in San Jacinto, in the province of Los Rios.

This branch from its opening in April of the 2005, has been characterized to display lower levels of incomes than expected, which calls us our attention by the simple fact that the rest of the 76 branches does not present this problem.

This is why we considered the accomplishment of a market study necessary to analyze why of these low yields, which, although follow the same tendency expected for the season sales, like for example the Scholastic season and Christmas season, in May and December respectively, does not manage to reach the established budget.

Key Words: Market study.

1. Introducción

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 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, ubicada en la provincia de Los Ríos. Esto lo veremos detalladamente en el desarrollo del proyecto.

Antecedentes

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.

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.

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). Almacenes TIA S.A. se divide en tres formatos de negocio: Formato de Negocio Convencional, Formato de Supermercado y Formato de Negocio Barrial, este último también llamado Multiahorro.

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 que cuenta con más locales en nuestro país, 77, abarcando 42 ciudades y 15 provincias del país. Esto le permite tener un promedio de 95,000 clientes diarios.

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.

Comercialización

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.

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: textiles, hogar, perfumería, comestibles y perecederos.

2. Análisis Situacional

Análisis del Microentorno

Análisis de Porter

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.

El Poder de Negociación de los Consumidores

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.

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", la cual goza de gran aceptación por parte de los consumidores. 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.

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. También debemos considerar la inversión en publicidad y promociones, así como el valor de la marca y el conocimiento adquirido del cliente o curva de aprendizaje, son factores que constituyen barreras de entrada para competidores potenciales.

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.

Intensidad de la rivalidad de los Competidores

En el caso de TIA Buena Fe, la competencia más considerable viene de los autoservicios, los 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.

Análisis de la Competencia

Comisariato Max

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. 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. 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.

La Favorita

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. 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. Su ubicación 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.

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. Sus precios son más altos, y el surtido no es tan variado pero 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.

Análisis del Macro entorno

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. 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.

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.

Ambiente Comercial

El ambiente comercial de la ciudad de Buena Fe se desarrolla dentro de un mercado informal con esto 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. También podemos destacar el gran número de negocios familiares como despensas, picanterías y bazares, los cuales se desenvuelven en espacios reducidos y poseen máximo 4 empleados, ya que son atendidos por el mismo dueño y asistido por su familia.

Es importante tomar muy en cuenta 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.

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, donde se evaluará factores como el precio, surtido, presentación del local, ofertas y promociones, ubicación, calidad de productos y servicio al cliente.

3. Investigación de mercados

La investigación de mercados 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.

Objetivos de la investigación

Mediante la investigación de mercado se pretende definir algunos aspectos de gran importancia para con incidencia en el consumidor, el producto y el mercado, para poder tener un verdadero conocimiento de la situación en estudio, aplicable al proceso de toma de decisiones que plantearemos.

Métodos de Investigación

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

Investigación Concluyente

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.

Investigación Descriptiva

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.

Para realizar nuestra investigación descriptiva, utilizaremos la investigación cuantitativa mediante la realización de encuestas.

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. 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.

Plan de Muestreo

Habiendo establecido el número de la muestra, con una población de 31,903 habitantes, se llevó a cabo la aplicación de la encuesta a 244 personas de la ciudad de Buena Fe, siendo seleccionadas por medio del método de muestreo aleatorio simple.

Encuesta

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.

4. Análisis del consumidor final

Perfil del Consumidor

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. 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.

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.).

Factores Personales

Los factores personales, son los que guardan relación con la forma de sentirse de cada persona en específico con respecto al tipo de servicio que esta busca. 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.

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. Por ello, creemos necesario apoyarnos en la teoría psicológica propuesta por Abraham H. Maslow, conocida como la Pirámide de Maslow, la cual nos explica que un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias, antes de buscar las de más alto nivel. 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.

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 comprarán a la empresa que, según su criterio, le retribuya un mayor valor.

La satisfacción del cliente es el nivel del estado de ánimo de una persona, como resultado de haber realizado una compra. La satisfacción del comprador dependerá de la diferencia entre el rendimiento percibido luego de realizar la compra y sus expectativas.

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 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. Si se alcanza esta lealtad firme por parte de este, estaremos creando a la vez barreras más altas contra el cambio.

Michael Porter propuso la cadena de valor como herramienta útil para identificar formas de generar más valor para el consumidor. 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 dependerá 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.

Proceso en la decisión de elección del servicio

Los consumidores se manejan bajo un criterio de maximización de beneficios, ellos estiman qué oferta les retribuye mayor valor. 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, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra, conducta post-compra.

5. Plan Estratégico de Marketing

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.

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.

Objetivos

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.

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.

Estrategia de posicionamiento

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.

En este caso TIA Buena Fe se centrará en fortalecer su propia posición dentro del mercado, aprovechando su identidad de marca y las estrategias mencionadas en el capítulo anterior.

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.

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.

Ofertas y Promociones

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.

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.

Lo que proponemos nosotros es la reubicación del local. Para ello, estuvimos estudiando posibles alternativas de ubicación.

6. Plan Estratégico de Marketing

Marketing Mix: Las 4 P's

Producto

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 servicios se compran y se usan por los beneficios que estos pudiesen ofrecer, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

Características de los productos ofrecidos

Siendo el negocio de TIA Buena Fe la venta de bienes de consumo hogareño, hemos estructurado una clasificación según el tipo de características de dichos productos y de los hábitos de compra del consumidor, aquí su clasificación: bienes de uso común, bienes de comparación y bienes de consumo que el cliente aún no conoce.

Precio

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 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 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.

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.

Plaza: Ubicación

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 específico 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 propone realizar la reubicación del local.

Promoción y comunicación

La promoción de ventas es una herramienta comercial para incentivar a un aumento en las ventas de un producto.

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, 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.

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.

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, haciendo énfasis en los beneficios de calidad, variedad y economía.

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 que busca dar Almacenes TIA S.A. con respecto a su sucursal en Buena Fe, debe estar elaborado sin perder su filosofía de negocio, como lo expresa su eslogan de *"CALIDAD, VARIEDAD Y ECONOMIA"*. Se pretende que la marca TIA sea percibida dentro estos atributos.

Canales de comunicación

Como canales de comunicación, podemos encontrar los personales y los no personales.

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

Decisión sobre la mezcla de promoción

El término Publicidad, se refiere a hacer público un mensaje. 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.

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 para la toma de decisiones. 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.

Evaluación Económica Financiera

La evaluación económica financiera de nuestro proyecto se la hará por medio de la comparación de distintos escenarios para el financiamiento de la inversión a realizar, versus el comportamiento del local actual. La comparación se la hará tomando en cuenta el lapso de 5 años que hemos propuesto para nuestro proyecto. Los escenarios a evaluar serán los siguientes: al contado, mediante hipoteca y a través de leasing bancario, todas ellas comparadas con la situación actual.

Los resultados fueron los siguientes:

*Opción Al Contado:
TIR 26,40%
VAN $33,538.02
INVERSION INICIAL $50,000

*Opción Con Hipoteca
TIR 42,73%
VAN $33,274.84
INVERSION INICIAL $30,000

*Opción Con Leasing Bancario
TIR 38,91%
VAN $35,661.34
INVERSION INICIAL $30,000

Conclusiones

Para evaluar estas alternativas se ha establecido una TMAR del 35% como tasa referencial obtenida en base al mercado ecuatoriano, específicamente hablando de cadenas de autoservicios.

Efectivamente será rentable realizar el proyecto propuesto, debido a que, en comparación a la situación actual del local TIA Buena Fe, en un plazo de 5 años, dos de los escenarios propuestos para el proyecto muestran resultados superiores.

Esto nos muestra como la mejor opción para la realización del proyecto la alternativa de hipoteca con una TIR de 42,73%, seguida de la opción de realizarlo a través del leasing bancario con una TIR de 38,91%. Y así mismo descarta el escenario de realizarla al contado al obtener una TIR de tan sólo 26,40%.

La diferencia que tienen el TIR del proyecto Al Contado, en relación a las opciones de Hipoteca y Leasing, las cuales son mayores, se debe a que la inversión inicial de realizar el proyecto Al Contado es $50,000, mayor a las otras dos opciones antes mencionadas, debido a que la compra del terreno se la realiza al principio del proyecto y sin financiamientos, lo cual afecta al resultado final de la TIR.

Cabe destacar que estas alternativas permiten un retorno de la inversión en los primeros tres años de desarrollo del proyecto.

Otro aspecto que no debemos olvidar es que en el país se está viviendo épocas de incertidumbre con el gobierno vigente, estando a la expectativa de los cambios que pueden ocurrir en la banca ecuatoriana por lo que el tiempo en que se incurra en obligaciones bancarias debe ser tomado en cuenta para evitar riesgos de esta índole.

REFERENCIAS

[1] Eddie Obeng y Stuart Crainer. “Reingeniería de la empresa”.
[2] Phillip Kotler. “Dirección de Marketing”
[3] Blank Tarquin. “Ingeniería Económica”
[4] Michael Porter. “Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors”
[5] James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert Jr. “Administración”
[6] Rafael Muñiz Gonzalez. “Marketing en el siglo XXI”
[7] Nassir Sapag Chain. “Preparación y Evaluación de Proyectos”
[8] MSC. Pedro Gando. “Apuntes de Proyectos I”
[9] Econ. Alicia Guerrero. “Apuntes de Regulación de mercados”