

# ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



## *Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas*

### TESIS DE GRADO

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

**Propuesta de Proyecto de Grado presentada al Consejo Directivo**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL, ESPECIALIZACIÓN  
MARKETING Y COMERCIO EXTERIOR**

Presentada por:

Danny Israel Zambrano Cevallos  
Ricardo Daniel Ronquillo Ronquillo

**Guayaquil - Ecuador**

**Año 2007**

## **A G R A D E C I M I E N T O**

Al Señor, al personal docente y administrativo de la ESPOL por el trabajo realizado para el crecimiento de la Facultad I.C.H.E., al Msc. Ernesto Rangel Luzuriaga, a los señores miembros del Tribunal, a los propietarios de Comisariato La Favorita, diseñadores gráficos, clientes y personal administrativo del comisariato por la información que nos otorgaron, compañeros tesisistas y a todas las personas que nos brindaron su ayuda para la realización de este proyecto.

## **DEDICATORIA**

Le dedico este proyecto a Dios, a mi madre quien ha sido mi maestra y ejemplo de amor, dulzura, bondad y fortaleza suficiente para culminar con mi carrera, a mi papá quien siempre me ha inculcado los valores de honestidad y perseverancia, a mis hermanos por su incondicional apoyo y a toda mi familia y amigos quienes disfrutan con mi alegría y superación.


Danny Israel Zambrano Cevallos

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por haber puesto en mi vida a unos Padres, con quienes en el tiempo empecé a entender lo que era, lo bueno y lo malo para mí. Me enseñaron no solo con palabras. Los ejemplos que me dieron, los hemos vividos en situaciones difíciles, en las que Dios nunca faltó. A mis padres por toda su comprensión para conmigo y el amor profundo de ellos hacia mí. A mi esposa por su cariño, afecto, paciencia, comprensión y su amor, Mary eres por siempre mi Nena. A todos mis amigos, porque cuando no entendía algún problema estaban siempre ahí a mi lado hasta que entienda. A todos ustedes que Dios los bendiga y sea el, quien les de fortuna en forma de amor.

Ricardo Daniel Ronquillo Ronquillo

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Oscar Mendoza Macias, Decano

PRESIDENTE



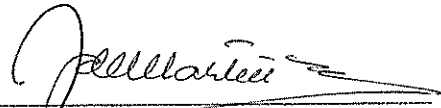
Msc. Ernesto Rangel Luzuriaga

DIRECTOR DEL PROYECTO



Ing. Bolívar Pastor

Primer Vocal Principal



Ing. Ivonne Moreno

Segundo Vocal Principal



CIB-ESPOL



## DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral"

  
\_\_\_\_\_  
Danny Israel Zambrano

  
\_\_\_\_\_  
Ricardo Daniel Ronquillo

# ÍNDICE GENERAL

<u>AGRADECIMIENTO .....</u>	<u>I</u>
<u>DEDICATORIA.....</u>	<u>II</u>
<u>TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....</u>	<u>IV</u>
<u>DECLARACIÓN EXPRESA .....</u>	<u>V</u>
<u>ÍNDICE GENERAL.....</u>	<u>VI</u>
<u>ÍNDICE DE TABLAS .....</u>	<u>X</u>
<u>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</u>	<u>XIV</u>
<u>ÍNDICE DE FIGURAS .....</u>	<u>XVI</u>
<u>ÍNDICE DE ANEXOS .....</u>	<u>XVII</u>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 1. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>19</b>
1.1 ANTECEDENTES.....	19
1.2 ADMINISTRACIÓN.....	19
1.2.1 ÁREAS ADMINISTRATIVAS.....	21
1.2.2 FLUJO DE ACTIVIDADES.....	23
1.2.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	26
1.2.4 ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES.....	26
1.2.5. PROBLEMAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	29
1.3 COMERCIALIZACIÓN.....	31
1.3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	31

1.3.2	ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES.....	33
1.3.3	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. ....	34
1.3.4	UBICACIÓN GEOGRÁFICA. ....	36
1.3.5	TIPOS DE PRODUCTOS.....	37
1.3.6	PROBLEMAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	38
1.4	RECURSOS FINANCIEROS.....	39
1.4.1	CAPITAL DE TRABAJO.....	39
1.4.2	FLUJO DE TRABAJO.....	40
1.4.3	VENTAS.....	41
1.4.4	GASTOS.....	42
1.4.5	COSTOS.....	43
1.4.6	OPERACIONES.....	43
<b>CAPÍTULO 2. RESTRUCTURACIÓN DEL AREA ADMINSTRATIVA.....</b>		<b>49</b>
2.1	PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.....	49
2.1.1	RELACIONES EXTERNAS.....	50
2.1.2	RELACIONES INTERNAS.....	55
2.1.3	ANÁLISIS FODA.....	55
2.1.4	MISIÓN.....	59
2.1.5	VISIÓN.....	60
2.1.6	OBJETIVOS.....	60
2.1.6.1	OBJETIVOS GENERALES.....	60
2.1.6.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	60
2.1.7	PRINCIPIOS Y VALORES.....	61
2.1.8	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	62
2.1.9	POLÍTICAS INTERNAS.....	63
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>		<b>76</b>
3.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	76
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
3.2.1	FASE EXPLORATORIA.....	79
3.2.1.1	FOCUS GROUP.....	79
3.2.1.2	ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.....	83
3.3	INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE.....	85
3.4	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS BASADAS EN LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.....	87
3.5	ANÁLISIS FACTORIAL.....	114



<b>CAPÍTULO 4. PLAN DE MERCADEO PARA LA NUEVA IMAGEN.....</b>	<b>119</b>
4.1 POSICIONAMIENTO.....	119
4.2 DIFERENCIACIÓN.....	122
4.2.1 NUEVA IMAGEN.....	123
4.3 SEGMENTACIÓN.....	125
4.4 MARKETING MIX.....	125
4.5 PUBLICIDAD. ....	128
4.5.1 MEDIOS. ....	128
4.6 MERCHANDISING. ....	129
4.7 ESTRATEGIA LINEAL Y DE REPOSICIÓN. ....	131
4.8 GÓNDOLAS. ....	133
4.8.1 APLIQUES EN GÓNDOLAS. ....	134
4.9 PASILLOS E INTERIORES. ....	135
4.10 EXTERIORES. ....	136
4.11 DISTRIBUCIÓN Y RETAILS. ....	137
4.11.1 SUPERSERVICIO DE PROXIMIDAD.....	141
4.11.2 DETALLE.....	141
4.11.2.1 SECCIÓN DE ROPA Y ARTÍCULOS PARA EL HOGAR.....	142
4.12 VENTA DE ESPACIOS EN LAS GÓNDOLAS.....	142
4.13 MARKETING INTERNO (COACHING).....	144
4.13.1 OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO. ....	146
4.13.2 OBJETIVOS DEL GRUPO.....	147
4.13.3 MOTIVACIÓN.....	147
4.13.4 PLAN DE COMPENSACIÓN. ....	147
4.14 PLAN DE MERCADEO PARA CLIENTES MAYORISTAS.....	149
4.14.1 MARKETING MIX PARA CLIENTES MAYORISTA.....	150
 <b>CAPÍTULO 5. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO.....</b>	 <b>153</b>
5.1 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO. ....	154
5.1.1 INVERSIÓN. ....	154
5.1.2 CAPITAL DE TRABAJO. ....	157
5.1.3 PARÁMETROS BÁSICOS PARA PROYECCIONES.....	159
5.2. INGRESOS. ....	160
5.2.1 INGRESOS POR VENTA DE VÍVERES.....	160
5.2.2 INGRESOS POR VENTA DE ROPA. ....	161
5.2.3 INGRESOS POR REBATE. ....	161
5.2.4 INGRESOS POR VENTA DE ESPACIO EN PERCHA.....	162
5.2.4 INGRESOS POR VENTA DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR.....	163
5.3 DETERMINACIÓN DE COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS.....	163

5.3.1	COSTOS DE VENTAS.....	163
5.3.1.1	COSTO DE VÍVERES.....	163
5.3.1.2	COSTO DE ROPA.....	164
5.3.1.3	COSTO DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR.....	164
5.3.2	GASTOS.....	164
5.3.2.1	GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	164
5.3.2.2	GASTOS DE VENTAS.....	165
5.3.2.3	GASTOS VARIOS.....	166
5.3.2.4	GASTOS POR MERCADEO.....	166
5.3.2.5	GASTOS POR DEPRECIACIÓN.....	168
5.4	PROYECCIÓN DE ESTADO FINANCIERO.....	168
5.4.1	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	168
5.4.2	FLUJO DE CAJA.....	171
5.5	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	174
5.5.1	ANÁLISIS VALOR ACTUAL NETO.....	174
5.5.1.1	DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO.....	174
5.5.1.2	DETERMINACIÓN DEL VALOR ACTUAL NETO.....	175
5.5.1.3	ANÁLISIS DE LA TASA INTERNA DE RETORNO.....	175
5.6	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	175
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>179</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>181</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>183</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA #1	PARTICIPACIÓN MENSUAL POR TIPO DE CLIENTE.....	33
TABLA #2	PARTICIPACIÓN VENTAS TOTALES POR UNIDAD DE NEGOCIO.....	41
TABLA #3	VENTAS DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS.....	42
TABLA #4	DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN.....	86
TABLA #5	FRECUENCIA DE SEXO.....	88
TABLA #6	FRECUENCIA DE CIUDAD.....	88
TABLA #7	FRECUENCIA DE EDADES.....	89
TABLA #8	FRECUENCIA DE COMPRAS CON NIÑOS.....	89
TABLA #9	FRECUENCIA DE INGRESO MENSUAL.....	90
TABLA #10	FRECUENCIA TOP OF MIND VÍVERES.....	91
TABLA #11	FRECUENCIA TOP OF MIND PRENDAS DE VESTIR.....	92
TABLA #12	FRECUENCIA TOP OF MIND ARTÍCULOS PARA EL HOGAR.....	93
TABLA #13	FRECUENCIA TOP OF MIND VEGETALES.....	94
TABLA #14	FRECUENCIA TOP OF MIND CARNICOS.....	94
TABLA #15	FRECUENCIA ASPECTOS MÁS VALORADOS AL REALIZAR LAS COMPRAS.....	95
TABLA #16	ASPECTOS MÁS VALORADOS AL REALIZAR LAS COMPRAS EN LA FAVORITA.....	97
TABLA #17	COMPRA DE PRODUCTOS.....	98
TABLA #18	FRECUENCIA ESTABLECIMIENTOS DONDE PREFIEREN	

	COMPRAR VÍVERES.....	99
TABLA #19	FRECUENCIA ESTABLECIMIENTOS DONDE PREFIEREN COMPRAR PRENDAS DE VESTIR.....	101
TABLA #20	FRECUENCIA ESTABLECIMIENTOS DONDE PREFIEREN COMPRAR ARTÍCULOS PARA EL HOGAR.....	102
TABLA #21	FRECUENCIA ESTABLECIMIENTOS DONDE PREFIEREN COMPRAR VEGETALES.....	102
TABLA #22	FRECUENCIA ESTABLECIMIENTOS DONDE PREFIEREN COMPRAR CARNICOS.....	103
TABLA #23	¿PORQUÉ PREFIEREN COMPRAR EN ESTE ESTABLECIMIENTO? (COMISARIATO LA FAVORITA).....	104
TABLA #24	¿PORQUÉ PREFIEREN COMPRAR EN ESTE ESTABLECIMIENTO? (COMISARIATOS ASPIAZU).....	105
TABLA #25	¿PORQUÉ PREFIEREN COMPRAR EN ESTE ESTABLECIMIENTO? (TIA).....	106
TABLA #26	FRECUENCIA ¿Á COMPRADO ALGUNA VEZ EN COMISARIATO MI FAVORITA?.....	106
TABLA #27	CALIFICACION DE ASPECTOS DE COMISARIATO LA FAVORITA.....	107
TABLA #28	¿QUÉ PRODUCTOS COMPRA EN LA FAVORITA?.....	108
TABLA #29	¿QUÉ PRODUCTOS ADICIONALES A LOS QUE COMPRA EN EL COMISARIATO, LE GUSTARÍA QUE OFREZCA LA FAVORITA?.....	109
TABLA #30	GRADO DE IMPORTANCIA EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS.....	110
TABLA #31	PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	113
TABLA #32	PRUEBA KAISER-MEYER-OLKIN.....	116
TABLA #33	FACTORES AGRUPADOS.....	117
TABLA #34	ASPECTOS MÁS VALORADOS AL COMPRAR EN COMISARIATO LA FAVORITA.....	120
TABLA #35	ASPECTOS MÁS VALORADOS AL COMPRAR EN COMISARIATOS ASPIAZU.....	121
TABLA #36	ASPECTOS MÁS VALORADOS AL COMPRAR EN TIA.....	121
TABLA #37	CARACTERÍSTICAS DE UN COMISARIATO.....	138
TABLA #38	SECCIONES DEL COMISARIATO LA FAVORITA SIN REMODELACIÓN.....	139
TABLA #39	SECCIONES DEL COMISARIATO LA FAVORITA CON REMODELACIÓN.....	140
TABLA #40	INVERSIÓN INICIAL.....	156
TABLA #41	FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	157
TABLA #42	CAPITAL DE TRABAJO.....	158

TABLA #43	CAPACITACIONES.....	158
TABLA #44	PARAMETROS BÁSICOS PARA PROYECCIONES.....	159
TABLA #45	INGRESOS PROYECTADOS VÍVERES.....	160
TABLA #46	INGRESOS PROYECTADOS SECCIÓN ROPA.....	161
TABLA #47	INGRESOS POR REBATE.....	162
TABLA #48	INGRESOS POR VENTA DE ESPACIO EN PERCHA.....	162
TABLA #49	INGRESOS ARTÍCULOS PARA EL HOGAR.....	163
TABLA #50	COSTO DE VÍVERES. ....	163
TABLA #51	COSTO DE ROPA. ....	164
TABLA #52	COSTO DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR.....	164
TABLA #53	GASTOS ADMINISTRATIVOS. ....	165
TABLA #54	GASTOS EN INCENTIVOS. ....	165
TABLA #55	GASTOS DE VENTAS.....	165
TABLA #56	GASTOS VARIOS. ....	166
TABLA #57	GASTOS POR MERCADEO.....	167
TABLA #58	DETALLE GASTOS POR MERCADEO. ....	167
TABLA #59	GASTOS DEPRECIACIÓN. ....	168
TABLA #60	ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTO. ....	169
TABLA #61	ESTADO DE RESULTADOS CON PROYECTO. ....	170
TABLA #62	FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO. ....	172
TABLA #63	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL. ....	173
TABLA #64	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO PESIMISTA.....	176
TABLA #65	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO ESPERADO.....	176
TABLA #66	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ESCENARIO OPTIMISTA.....	176

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO #1	FRECUENCIA DE SEXO.....	88
GRÁFICO #2	FRECUENCIA DE CIUDAD O CAMPO.....	88
GRÁFICO #3	FRECUENCIA DE EDADES.....	89
GRÁFICO #4	FRECUENCIA DE REALIZAR COMPRAS CON NIÑOS.....	90
GRÁFICO #5	FRECUENCIA DE INGRESO MENSUAL. ....	90
GRÁFICO #6	FRECUENCIA TOP OF MIND COMPRA DE VÍVERES.....	91
GRÁFICO #7	FRECUENCIA TOP OF MIND COMPRA DE ROPA.....	92
GRÁFICO #8	FRECUENCIA TOP OF MIND COMPRA DE ART. HOGAR.....	93
GRÁFICO #9	FRECUENCIA TOP OF MIND COMPRA DE VEGETALES. ....	94
GRÁFICO #10	FRECUENCIA TOP OF MIND COMPRA DE CARNICOS. ....	95
GRÁFICO #11	ASPECTOS MAS VALORADOS EN LA COMPRA.....	96
GRÁFICO #12	FRECUENCIA COMPRA DE PRODUCTOS. ....	99
GRÁFICO #13	FRECUENCIA ESTABLECIMIENTOS DONDE PREFIEREN COMPRAR VÍVERES.....	100
GRÁFICO #14	FRECUENCIA ESTABLECIMIENTOS DONDE PREFIEREN COMPRAR PRENDAS DE VESTIR.....	101

GRÁFICO #15	FRECUENCIA ESTABLECIMIENTOS DONDE PREFIEREN COMPRAR ARTÍCULOS PARA EL HOGAR.....	102
GRÁFICO #16	FRECUENCIA ESTABLECIMIENTOS DONDE PREFIEREN COMPRAR VEGETALES. ....	103
GRÁFICO #17	FRECUENCIA ESTABLECIMIENTOS DONDE PREFIEREN COMPRAR CARNICOS.....	103
GRÁFICO #18	¿PORQUÉ PREFIEREN COMPRAR EN ESTE ESTABLECIMIENTO? (LA FAVORITA). ....	104
GRÁFICO #19	¿PORQUÉ PREFIEREN COMPRAR EN ESTE ESTABLECIMIENTO? (COMISARIATOS ASPIAZU).....	105
GRÁFICO #20	¿PORQUÉ PREFIEREN COMPRAR EN ESTE ESTABLECIMIENTO? (TIA). ....	106
GRÁFICO #21	FRECUENCIA ¿A COMPRADO ALGUNA VEZ EN COMISARIATO MI FAVORITA? .....	107
GRÁFICO #22	CALIFICACIÓN DE ASPECTOS DE COMISARIATO LA FAVORITA.....	107
GRÁFICO #23	¿QUÉ PRODUCTOS COMPRA EN LA FAVORITA?.....	108
GRÁFICO #24	¿QUÉ PRODUCTOS ADICIONALES A LOS QUE COMPRA EN EL COMISARIATO, LE GUSTARÍA QUE OFREZCA LA FAVORITA?.....	109
GRÁFICO #25	GRADO DE IMPORTANCIA EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS.....	111
GRÁFICO #26	SEGMENTACION.....	125
GRÁFICO #27	GONDOLAS.....	133
GRÁFICO #28	CRISTAL BALL. ....	177
GRÁFICO #29	CRISTAL BALL. ....	177
GRÁFICO #30	CRISTAL BALL. ....	178

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA #1	FLUJO DE ACTIVIDADES.....	23
FIGURA #2	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	26
FIGURA #3	PRIMER: PROCESO DE COMPRA.....	44
FIGURA #4	SEGUNDO: PROCESO DE COMPRA.....	45
FIGURA #5	PROCESO DE COMPRA EN LA BODEGA 2.....	47
FIGURA #6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	62



## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO #1	ENCUESTA PILOTO.....	185
ANEXO #2	ENCUESTA OFICIAL.....	189
ANEXO #3	GRAMAJE.....	194
ANEXO #4	EXTENSORES DE PERCHA.....	195
ANEXO #5	EXTENSORES DE PERCHAS PARA PRODUCTOS DE ENGANCHE.....	195
ANEXO #6	IMÁN PUBLICITARIO.....	196
ANEXO #7	APLIQUE CON UNA Y DOS OPCIONES DE PRESENTACIÓN.....	196
ANEXO #8	PEQUEÑAS VALLAS PROMOCIONALES O PUBLICITARIAS.....	197
ANEXO #9	FASE 1.....	197
ANEXO #10	FASE 2.....	198

## INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial en este último siglo desarrolló técnicas, procesos y métodos, para llevar a otro nivel competitivo a las empresas, enmarcándonos a todos en el sistema globalizado de negocios. Las microempresas empiezan adaptarse y a entender este sistema de juego del mundo de los negocios llegando a una pequeña conclusión que no siempre el pez más grande se como al más chico, sino, ver quien gana los 100 metros planos por ser el más rápido.

Para que estas microempresas puedan adaptarse a este mismo nivel de juego en los negocios deben tener una fuerte estructura en su organización. Las teorías administrativas ayudan a las empresas a tener mejores estructuras en el plano humano. Esto es lo que busca Comisariato La Favorita para seguir siendo el autoservicio con mayor participación de mercado en Daule y el único con capital Dauleño.

En el primer capítulo se explica brevemente la evolución del comercio dauleño en los últimos 20 años en el negocio de autoservicios. También se

detalla como surgió Comisariato La Favorita, como logró superar las distintas épocas en la que existió y sigue existiendo un nivel de competencia fuerte y agresivo, y como en la actualidad está compuesto su estructura organizacional.

En el segundo capítulo se plantea las pautas para el mejoramiento en el plano laboral de la estructura organizacional, pero antes de esto se realizó un análisis profundo en la relación cliente-proveedor y jefe-colaboradores. También se elaboró un análisis foda, misión y visión, que ayudaron a plantear el principal objetivo del proyecto que es fortalecer la capacidad competitiva del Comisariato La Favorita para su crecimiento y reposicionamiento en la ciudad de Daule.

En el tercer capítulo se analiza el entorno para definir el objetivo de la investigación de mercado, se determina la muestra poblacional para iniciar la investigación y posteriormente el respectivo análisis de los resultados.

En el cuarto capítulo se determina el posicionamiento real que tiene Comisariato Mi Favorita y se analiza cuales son los aspectos mas valorados al realizar una compra. Después de esto se comienza a desarrollar el plan de mercadeo que ayudará a Comisariato La Favorita a reposicionarse en sus clientes con una imagen renovada y para seguir ganando más espacio en el mercado dauleño.

En el quinto y último capítulo se encuentra todo lo concerniente a la evaluación financiera para demostrar que el proyecto es viable. Por ultimo nuestras conclusiones y recomendaciones.

# **CAPÍTULO I.**

## **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.**

### **1.1 ANTECEDENTES.**

Comisariato La Favorita es una empresa familiar que se inició como una tienda barrial en el año de 1982 con un área física de alrededor de 6 m<sup>2</sup>. En aquel tiempo en la Ciudad de Daule solo existía el comercio informal y tenía como única y primera tienda de autoservicios el comisariato “Narcisa”, el cual cerró sus operaciones en el año de 1996. En el año de 1994 Comisariato La Favorita pasó a ser la segunda tienda de autoservicios en Daule con un área física de alrededor 60m<sup>2</sup>.

En el año 2003, Comisariato La Favorita entró en el sistema de comercialización de ventas al por mayor, con la bodega 2 con medida de 150m<sup>2</sup> (en la actualidad con 310 m<sup>2</sup>), en ese año ya tenía como principal competidor la Distribuidora “Julio Pozo” la cual inició sus operaciones en el año

2000. Al siguiente año Comisariato La Favorita decidió dar cobertura a las ciudades aledañas como Santa Lucia, Palestina, Lomas de Sargentillo y Pedro Carbo.

A finales del 2004 Comisariato La Favorita tendría una fuerte competencia con la entrada al mercado de Daule de las tiendas departamentales TIA y Comisariatos “Aspiazu”, este último un pequeño comerciante que creció audazmente. A mediados del primer semestre del 2005 los propietarios tomaron la difícil decisión de terminar la cobertura en los cantones nombrados, para solo concentrarse en las Ventas al por Mayor en Daule y al detalle del Comisariato.

Es importante decir, que los propietarios de esta microempresa comentan, que han mantenido a sus clientes a pesar de no adaptarse a los cambios que establecieron TIA y Comisariatos “Aspiazu” en el manejo más competitivo en los negocios.

Con el establecimiento de estrategias de marketing en el corto y largo plazo, y una reestructuración en sus departamentos administrativos, de atención al cliente, personal de pasillo, ventas, personal de bodega, *logística*, una mejor imagen física y de marca La Favorita, esta microempresa podría dar un gran paso en convertirse en una mediana empresa con resultados efectivos y dar respuesta de los cambios que imponga el mercado de Daule.

Si bien las tiendas departamentales TIA y Comisariatos “Aspiazu” han tenido un crecimiento considerable en el mercado de Daule, sus estrategias no están fuertemente enfocadas a sus nichos de mercado. Los propietarios de Comisariato La Favorita en los 23 años de trabajo continuo han podido tener un amplio conocimiento del mercado de Daule, ellos, al tener estrategias de

crecimiento, impondrán una fuerza competitiva que estará por encima del nivel de sus competidores.

En los últimos años el área comercial de Daule ha tenido un crecimiento muy elevado a tal punto que se están estableciendo empresas muy competitivas y que da a las empresas ya establecidas a adoptar mejores estrategias para estar a un nivel superior de competencia.

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

## **1.2 ADMINISTRACIÓN.**

### **1.2.1 ÁREAS ADMINISTRATIVAS.**

Comisariato La Favorita se encuentra administrado en todas las áreas administrativo, financiero, bodegas, etc., por sus propietarios Julio Ronquillo y Verónica de Ronquillo que en el transcurso del crecimiento de la empresa han estado a cargo de toda la administración y toma de decisiones que La Favorita ha necesitado.

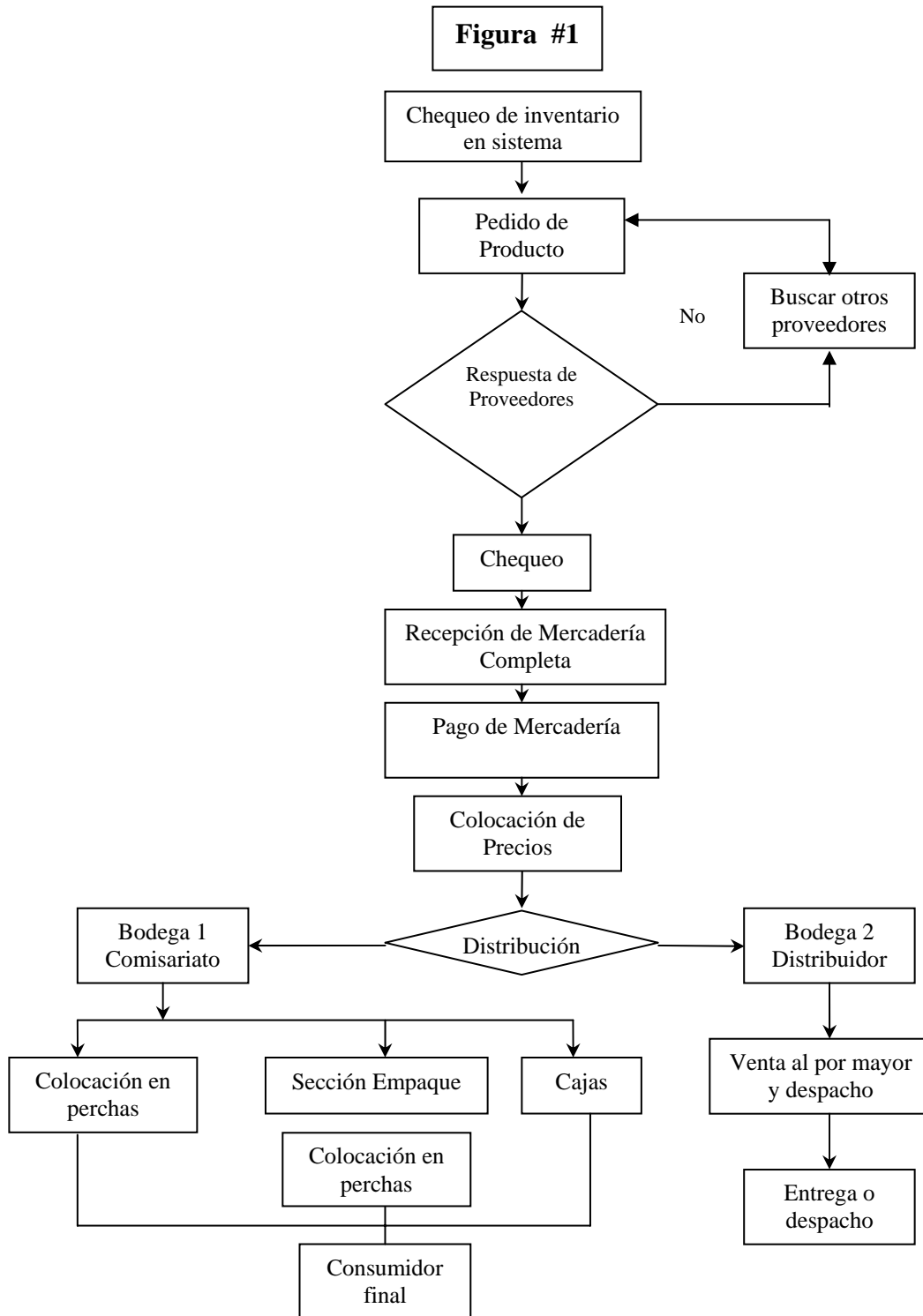
Las áreas financieras, compras y una parte de la cartera de negocios están manejadas por el Sr. Julio Ronquillo; las áreas de administración, bodegas y ventas están a cargo de la Sra. Verónica de Ronquillo.

Además existe la bodega 2 donde se realizan las ventas al por mayor. Esta bodega es atendida muchas veces por sus propietarios donde ellos la toman como un pequeño centro de operaciones.

El área de cómputo se encuentra a cargo el señor Eduardo Aviléz con dos ayudante a la orden los cuales se encargan de ingresar el inventario al sistema, poner el precio a los productos y realizar las declaraciones tributarias.

Los ingresos generados diariamente en el negocio son controlados por el Sr. Julio Ronquillo, los cuales son chequeados solo por los cierres en cajas del comisariato mientras que las ventas realizadas al por mayor en bodega son chequeados por la Sra. Verónica de Ronquillo, pero esto se realiza pasando un día.

### 1.2.2 FLUJO DE ACTIVIDADES.





**Chequeo de inventario.-** Es realizado por el propietario del comisariato por un informe del sistema. Pero nunca se realiza una inspección en bodegas.

**Pedido de Producto.-** Es realizado por el propietario basándose en el informe del sistema. Este puede ser ejecutado vía telefónica, vía fax o por visita del proveedor. Según la conveniencia en el precio del producto se hace el pedido.

**Repuesta de proveedores.-** El proveedor confirma la entrega del producto en caso contrario se busca otro proveedor.

**Chequeo.-** Revisión del pedido en el momento de entrega para verificar que este completa y en perfectas condiciones, en el caso que el pedido este incompleto o exista algún cambio en el precio, este es rechazado.

**Recepción de mercadería completa.-** Es realizada por el propietario una vez hecho el chequeo junto con los bodegueros.

**Pago de Mercadería.-** Se la realiza después de recibida la mercadería o cuando el proveedor decida cobrarla después de entregar la mercadería.

**Colocación de Precios.-** Se lo impone según el porcentaje de rentabilidad correspondiente a la naturaleza del producto.

**Distribución.-** La mercadería se distribuye para las dos bodegas en el cual la bodega 2 se almacena la mayor cantidad de inventario.

**Bodega 1.-** Esta localizada en la parte trasera del comisariato, esta alberga todos los productos que comisariato La Favorita vende. El inventario de bodega 1 solo se vende al detalle, a excepción de las bebidas gaseosas, azúcar y aceite que pocas veces se los realiza como venta al por mayor.

**Bodega 2.-** Esta bodega esta localizada diagonalmente al comisariato La Favorita, aquí se realizan las ventas al por mayor y despacho. Esta bodega alberga la mayor cantidad del inventario a excepción de las especias, snack, licores y utensilios de limpieza.

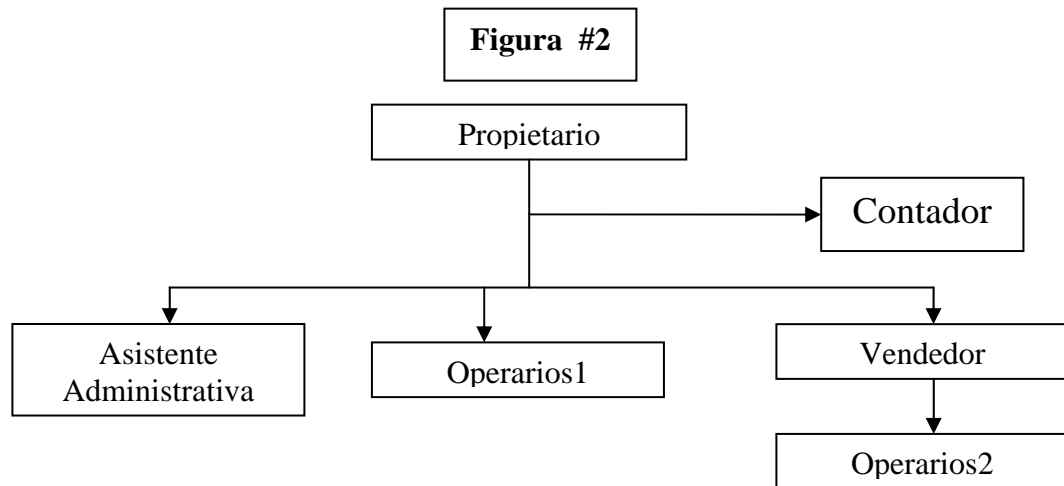
**Sección empaque.-** Empacadores piden a bodegueros las mercaderías que necesitan ser empacadas como el arroz, fréjoles, embutidos y especias.

**Colocación en percha.-** Una vez que se receipta la mercadería en bodega 1, el personal de pasillo pide a bodegueros o a la sección de empaque los productos faltantes en percha para ser llenadas.

**Cajas.-** en pocas ocasiones se realizan ventas directas al por mayor en cajas. Los cajeros piden a bodegueros despachar las ventas.

**Consumidor final.-** Puede realizar la compra de dos formas: la primera realizándola mediante la elección de productos en percha y la segunda es dada por la compra en caja.

### 1.2.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.



### 1.2.4 ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES.

#### ***Propietarios:***

- Realizan diariamente el control de ingresos y egresos.
- Cálculo mensual de utilidades y pérdidas del negocio.
- La revisión de inventario las realizan cada mes pero solo son pocos productos.
- Realizan los pedidos de mercadería a proveedores.
- Constatar que todas las tareas se realicen.
- Sábados y Domingos cobran en las cajas para tener un mayor contacto con el cliente.
- También atienden las ventas al por mayor en la bodega.
- Realizan las promociones y la poca publicidad del comisariato.
- Pago a los colaboradores.

### **Área de Computo:**

- Ingresan las facturas al sistema contable de cómputo.
- Actualización de stock e ingreso de nueva mercadería.
- Retienen el IVA y el impuesto a la renta.
- Realizan los rol de pago.
- Chequear la mercadería recibida de solo tres proveedores como lo son:
  - Productos Toni.
  - Levaduras Fleischman.
  - Proesa (cigarrillo)

### **Contador:**

- Semanalmente se reúne con los digitadores para hacer las declaraciones mensuales acerca de retenciones, IVA, pagos al IESS, etc.
- Realizar el balance general como requisito para presentar al Servicio de Rentas Internas.
- El contador esta encargado de realizar cualquier tramite tributario que se requiera como también afiliar los colaboradores al IESS.

### **Operarios:**

Se dividen en diferentes tipos:

- Ayudantes en caja.
  - Empacar en bolsas plásticas, sacos o en cartones los productos comprados.
  - Llevar el producto al vehículo del cliente.
  - Enumerar la mercadería y almacenar.

- Receptar y cuidar los objetos personales de los clientes.

#### ■ De empaque.

- Empacar fréjoles, embutidos y quesos para la venta en percha. Pesar y empackar la cantidad deseada por los clientes.
- Limpiar su área de trabajo.
- Informar a los propietarios la falta de inventario.

#### ■ Bodegueros.

- Mantener la bodega limpia y en orden
- Recibir la mercadería
- Proveer de mercadería al personal de pasillo para tener llena las perchas
- Informar al propietario acerca de cómo se encuentra el inventario.
- Despachar o entregar mercaderías al por mayor.
- Inspeccionar el deterioro del inventario.

#### ■ Personal de pasillo.

- Llenar y limpiar perchas.
- Actualizar los precios
- Realizar el empaque o embalaje de las promociones.
- Atender al cliente.
- Toman turno ciertas operarias para cobrar en caja
- Toman la posición de un guardia para evitar el robo

#### ■ Cajera.

- Reciben las pertenencias de los clientes cuando ingresan al comisariato
- Están pendientes que el precio de los productos sea igual al de percha
- Realizan en ciertas ocasiones ventas al por mayor y son despachadas en bodega.
- Mantener su caja limpia.
- Arqueo de caja al final de la jornada de trabajo.
- Ciertas cajeras también toman turno para llenar percha.

### **1.2.5 PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS.**

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

Muchas veces las funciones que son realizadas por los colaboradores son cambiadas con las de otras áreas ajenas a su trabajo, ahí empieza una gran descoordinación. Cuando esto pasa la atención al cliente desaparece porque se empieza a confundir todas las funciones asignadas.

Es importante decir que nunca se ha realizado una capacitación para cada área. Tampoco existe una persona para que realice exclusivamente el trabajo de atención al cliente sino que cada empleado tiene que hacer este trabajo con lo poco que tiene en sus conocimientos.

La estructura física del comisariato La Favorita se encuentra dividida en dos partes: La estructura principal, donde se encuentra el comisariato con la bodega 1 y la bodega 2 que se encuentra ubicada diagonalmente al comisariato donde se realizan las ventas al por mayor, ambas bodegas se encuentran ocupadas en su máxima capacidad. Por esta división física existe una gran problemática en la logística del área de bodegas, ventas y personal de cómputo.

En el área de bodegas existe problemas con el recibimiento y el traspaso de mercaderías, en el centro de ventas de la bodega 2, las ventas se realizan en facturación por mano escrita esto hace que se tenga que ingresar las facturas al siguiente día en el sistema de computo y el área de computo pierda tiempo realizando estas tareas.

También existe una gran descoordinación entre el área cómputo, personal de pasillo y el área de bodegas por los retrasos en el ingreso de las mercaderías. El personal de computo no informa cuando ya esta el inventario ingresado en el sistema esto origina que en el área de bodegas saquen mercaderías para que el personal de pasillo llene las perchas y cuando los clientes van a pagar no haya stock o el precio de ese producto este equivocado.

El personal de pasillo tiene una serie de problemas al llenar las perchas, se toman mucho tiempo, dejan llenar los pasillos de mercaderías el cual

incomoda al cliente cuando realiza sus compras y no ofrecen una buena atención al cliente ayudándoles a encontrar los productos.

Los propietarios realizan las compras en base al stock que el sistema de cómputo muestre. Pero los inventarios físicos muestran una gran diferencia con lo que muestra el sistema de cómputo debido a que no existe un control riguroso de inventario y los errores que varias veces cometen los digitadores. También esto hace que se hagan compras innecesarias pocas veces.

El área de cómputo en ciertas ocasiones comete muchos errores y al empezar a corregir estos hace que varias veces el sistema se paraliza cuando se encuentra el comisariato.

El contador se reúne semanalmente con el personal del área de cómputo para realizar todas las obligaciones tributarias. Entre los días de la semana no existe ninguna clase de contacto entre ellos porque el contador también brinda sus servicios en varias empresas. Muchas veces el área de cómputo realiza errores contables y se retrasa el trabajo hasta espera la visita semanal del contador.

### **1.3 COMERCIALIZACIÓN.**

#### **1.3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO.**

Comisariato La Favorita ha sido atendido desde sus inicios por sus propietarios, tantos años al contacto con sus clientes ha hecho que conozcan gran parte del comportamiento de sus consumidores. Este contacto directo ha



permitido que los dueños sepan que clases de productos necesitan ser vendidos en el comisariato y que les gusta a los clientes acerca del comisariato.

Pero hay un buen punto que se debe analizar, y es el hecho que en comisariato La Favorita hay clientes frecuentes con los que se ha mantenido contacto con los propietarios, a pesar de esta buena relación con los clientes, los administradores siempre se han preguntado porque parte de sus clientes tienen preferencias en comprar otros productos a sus competencias, pero no han hecho un estudio donde se pueda analizar porque los clientes tienen esas preferencias.

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

Desde el inicio del comisariato La Favorita hasta la actualidad ha clasificado a su clientela en clientes mayoristas (clientes de sectores aledaños, recintos y ciudad de Daule) y consumidores finales (clientes de sectores aledaños, recintos y ciudad de Daule).

El mercado es netamente popular debido a que los productos son de primera necesidad y se comercializan para todas las clases sociales. Pero se cree por experiencia de los propietarios que su mercado es de media clase hacia abajo.

En la siguiente tabla se muestra como esta clasificada la participación por tipo de cliente que se atiende mensualmente. En el cual se puede apreciar como varia levemente en ciertos meses del año y en algunos meses varia drásticamente.

**(Tabla #1)**  
**Participación Mensual por Tipo de Cliente.**  
**Expresado en Porcentaje**

	PEQUEÑAS TIENDAS		CONSUMIDORES FINALES	
	SECTORES ALEDAÑOS	CIUDAD DE DAULE	SECTORES ALEDAÑOS	CIUDAD DE DAULE
ENERO	0,08	0,12	0,45	0,35
FEBRERO	0,08	0,13	0,44	0,35
MARZO	0,10	0,10	0,45	0,35
ABRIL	0,10	0,10	0,48	0,32
MAYO	0,08	0,11	0,50	0,31
JUNIO	0,08	0,10	0,50	0,32
JULIO	0,08	0,12	0,47	0,33
AGOSTO	0,08	0,10	0,48	0,34
SEPTIEMBRE	0,08	0,10	0,50	0,32
OCTUBRE	0,08	0,11	0,48	0,33
NOVIEMBRE	0,07	0,09	0,43	0,41
DICIEMBRE	0,12	0,08	0,42	0,38

Fuente: Comisariato La Favorita

### 1.3.2 ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES.

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

Pero esta cantidad de proveedores que mantenía Comisariato La Favorita en estos tres últimos años se triplicó llegando alrededor de 35 proveedores. Es importante mencionar que algunos productos de una misma compañía no se toman al mismo proveedor, puesto que otros proveedores ofrecen mejores márgenes de rentabilidad que los otros.

Existen varios productos los cuales no le son despachados en bodegas de comisariato La Favorita tales como Azúcar, Fréjoles, Sal y Arroz. La razón se debe a que comisariato La Favorita se encarga de comprarlos y transportarlos directamente de fábrica o producirlos como es el caso del arroz. Pues, esto hace que en estos productos que son de mayor demanda por los consumidores, Comisariato La Favorita sea competitivo en precios.

Los propietarios son concientes que la falta de conocimientos acerca de mercadeo y negociación con proveedores, ha hecho que ciertos proveedores hayan dado bajos márgenes de rentabilidad a Comisariato La Favorita.

Existen proveedores que son vendedores exclusivos en la zona de Daule, esto da paso a que otros proveedores no puedan ingresar a Daule. Estos proveedores han monopolizado el mercado Dauleño dando malos márgenes de rentabilidad a comisariato La Favorita en algunos productos líderes en el cual Tía es muy competitivo.

### **1.3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.**

Cuando Comisariato La Favorita inicio sus operaciones el único comisariato que existía en Daule tenía como nombre Comisariato “Narcisa” el cual, al cabo de algunos años cerró sus operaciones. Después de su cierre en

Daule el comercio informal creció enormemente, pero este no afectó nunca al crecimiento de Comisariato La Favorita.

En el año 2003 Comisariato La Favorita estableció adicionalmente de la venta al detalle, la modalidad de venta al por mayor, en el cual ya existía un competidor llamado distribuidora “Pozo” y este mantenía operaciones en cantones como Santa Lucía, Palestina, Lomas de Sargentillo y Pedro Carbo.

Comisariato La Favorita entró a competir fuertemente en estos mercados, pero al cabo de 15 meses los propietarios tomaron la difícil decisión de abandonar la cobertura porque se originaron problemas en la gestión de cobros, la inseguridad en estos cantones y la llegada de Tía a Daule. Por estas razones los propietarios abandonaron la cobertura porque creyeron no poder controlar todos a la misma vez.

A la llegada de Tienda Industriales Asociadas (Tía), también se sumó como competidor Comisariatos “Aspiazu”, este un pequeño comerciante que creció ferozmente. Cuando TIA inició sus operaciones, aplicó una estrategia de liderazgo en precios, el cual fue basado en un estudio de mercado que realizaron previamente a la apertura.

Mientras tanto Comisariatos “Aspiazu” realizó esfuerzos en ampliar la estructura física del comisariato y abrieron una sucursal con el fin de dar una mejor atención al cliente. Comisariato La Favorita siguió manteniendo la misma estrategia de precios bajos

Con el comienzo de las operaciones de Tía y Comisariatos Aspiazu, las actividades comerciales de Daule se incrementaron convirtiéndolo en un mercado mucho más competitivo y con mucho mayor movimiento. La Favorita

siempre mantuvo la atención de sus propietarios y abriendo sus establecimientos en tempranas horas de la mañana, esto hizo que Tía y Comisariatos Aspiazu tomaran la misma estrategias. En el caso de Tía, sus administradores emplearon más recursos humanos para destinarlos al servicio al cliente, mientras que Comisariatos Aspiazu adoptó dos nuevas estrategias la primera fue abrir sus comisariatos más temprano y la segunda en dar un mayor servicio por parte de sus propietarios.

Los propietarios comentan que han observado que uno de sus principales competidores (Tía), la mayor cantidad de sus ventas se deben a la venta de artículos de bazar como ropa, juguetes, accesorios para el hogar, novedades, etc. En cambio Comisariatos Aspiazu si tiene como gran parte de sus ventas la venta de productos de primera necesidad. Este pequeño comentario será analizado más adelante en la realización de la investigación de mercado.

#### **1.3.4 UBICACIÓN GEOGRAFICA.**

Comisariato La Favorita se encuentra en pleno sector comercial de Daule, esta ubicación geográfica ha sido muy importante en el desarrollo de la empresa, ya que se encuentra en el centro de la ciudad donde existe el mayor movimiento comercial y donde fluyen la mayor cantidad de personas que llegan de las poblaciones aledañas de la ciudad de Daule. Aunque también tiene a sus principales competidores como Tía y Comisariato Aspiazu a pocos metros.

### **1.3.5 TIPOS DE PRODUCTOS.**

Comisariato La Favorita tiene a la venta productos llamados de primera necesidad, pero sin contar los alimentos como las legumbres, vegetales y carnes. Años atrás estos se comercializaron en el Comisariato, pero la falta de capacidad física hizo que desaparezca esta línea de venta.

La Favorita solo mantiene en sus perchas productos llamados líderes y que han perdurado en el tiempo. También se tiene productos llamados no líderes solo por pedidos especiales de clientes.

Dentro de la variedad de productos que se comercializan en Comisariato La Favorita están los fréjoles, quesos y embutidos. Estos antes de ser puestos en ventas tienen que pasar por una revisión y luego son empacados en presentaciones de ½ libra y una libra, hay un detalle importante que mencionar, el comisariato no pone su nombre como marca en los empaques de los fréjoles, quesos y embutidos.

Un año atrás los propietarios empezaron a producir Arroz para ser comercializado dentro del comisariato, este es de excelente calidad. Pero también este producto su empaque no lleva como marca La Favorita.

Como una de las líneas de negocio más importantes de las ventas de Comisariato La Favorita es la venta de harina, manteca, mantequillas y levadura. Gran parte del mercado del comisariato son las panaderías en Daule, las cuales tienen un trato diferenciado en la atención al cliente. Porque las ventas son atendidas y despachadas en las panaderías, esto lo realiza la bodega2.

### **1.3.6. PROBLEMAS DE COMERCIALIZACIÓN.**

Al pasar los años comisariato La Favorita ha salido adelante contra sus competidores a pesar de los problemas que viene arrastrando por año en todas las áreas ya mencionadas. Es la necesidad de los propietarios pasar de una pequeña empresa familiar a una empresa mediana y capaz de adaptarse a los cambios del mercado. Es por esto que los propietarios y los autores han identificado estos problemas para ser mencionados a continuación:

Los propietarios no saben la verdadera participación de mercado que tiene Comisariato La Favorita porque nunca se ha realizado una investigación de mercado.

Los propietarios piensan tener un mercado de clase baja hacia abajo, por esto muchas veces han tomado decisiones que han causado problemas al ganar nuevos consumidores potenciales. Nunca los propietarios han realizado alguna clase de campaña publicitaria ni de marketing, tampoco el mejoramiento de atención al cliente por el hecho de que sus ventas no han bajado

Los proveedores no entregan los productos a tiempo, originando un atraso en el ingreso del inventario al sistema, el personal de pasillo no puede poner los productos a tiempo en las perchas y esto causa la inexistencia de productos que requiera los clientes.

Con el atraso del ingreso del inventario al sistema, no se tienen los precios actualizados y cuando los clientes están prestos a pagar creen estar pagando más por aquel producto porque vieron un precio antiguo en las perchas.

También se atrasa mucho lo planificado ya que los proveedores envían mercadería defectuosa o vencida esperando hasta 10 días por el reintegro de la misma.

La capacidad física de comisariato La Favorita no es adecuada para la atención al cliente ni tampoco es suficiente para atender a la demanda creciente que dicen tener los propietarios. Cada semana los días viernes, sábados, domingos y lunes el comisariato se encuentra tan lleno que existen clientes que ya dejan de hacer las compras buscando un lugar más descongestionado.

Al estar lleno el comisariato, el personal de pasillo no puede atender ni ayudar a todos los clientes, de los cuales muchos de ellos no saben leer. Esto origina que se marchen ya que ellos no pueden leer los precios.

En las ventas al por mayor y cuando existía la cobertura no se tenía y ni se tiene aun, un plan de créditos y de cobranzas. Algo que ha influido en esto es que los propietarios nunca dispusieron un capital de trabajo para poder realizar bien los créditos y la cobertura.

## **1.4 RECURSOS FINANCIEROS.**

### **1.4.1 CAPITAL DE TRABAJO.**

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



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

#### **1.4.2 FLUJO DE TRABAJO.**

Todos los días del año a lo largo de 24 años Comisariato La Favorita ha venido brindando el mismo servicio a sus clientes por parte de sus propietarios. Cuando inició sus operaciones era una tienda barrial, en la cual se vendía una pequeña variedad productos. Con lo largo del tiempo el establecimiento se fue ampliando hasta llegar a ser un comisariato, que en la actualidad ya se tiene una gran variedad de productos tanto nacionales como extranjeros. En lo que respecta a productos extranjeros, no son importaciones por parte del comisariato sino que se tiene proveedores nacionales, estos productos extranjeros en mayor cantidad se pueden encontrar en fechas especiales.

La mayor fuerza en las ventas la imponen los productos como lo son la azúcar, aceites comestibles, fréjoles, arroz, fideos, harinas de cocción, harina de trigo y detergentes.

El arroz que es el único producto que produce comisariato La Favorita tiene una gran participación en lo que respecta en la venta de arroz porque también se expenden otras marcas de arroz en el comisariato.

Como una unidad de venta adicional que tiene esta pequeña empresa es la llamada bodega 2 que se dedica a la venta al por mayor y que cuenta con una sola caja Los propietarios consideran que la bodega 2 es una gran fuerza en las ventas puesto que en el comisariato emplea la mayor cantidad de cajas

(llegan a sumar 4) y de su recurso humano. Mientras que en la bodega 1 solo emplea el 15% de los recursos humanos que vendría ser 3 personas de 22 que trabajan en toda la empresa. A continuación mostraremos la tabla #2 con la participación de las ventas de la bodega 2.

**Tabla #2**

<b>Participación de las Ventas Totales por Unidad de Negocio. Expresado en Porcentaje.</b>		
	<b>Comisariato</b>	<b>Bodega2</b>
<b>Enero</b>	86,3%	13,7%
<b>Febrero</b>	82,4%	17,6%
<b>Marzo</b>	76,1%	23,9%
<b>Abril</b>	75,3%	24,7%
<b>Mayo</b>	70,4%	29,6%
<b>Junio</b>	67,9%	32,1%
<b>Julio</b>	85,7%	14,3%
<b>Agosto</b>	76,2%	23,8%
<b>Septiembre</b>	80,8%	19,2%
<b>Octubre</b>	83,5%	16,5%
<b>Noviembre</b>	85,4%	14,6%
<b>Diciembre</b>	85,9%	14,1%

Fuente: Comisariato La Favorita

### **1.4.3 VENTAS.**

En cuanto a las ventas, estas siempre han sido variables sin embargo no existe un registro de ventas mensuales ni anuales de años anteriores al 2004, en abril de este mismo año se comenzó a tener un control más detallado del

movimiento del negocio y esto de una u otra forma ha ayudado al propietario para saber que influye más en los ingresos del negocio. (Ver tabla #3)

**TABLA #3  
VENTAS MENSUALES**

<b>Ventas</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Enero</b>		126583,30	141780,27
<b>Febrero</b>		119060,63	129813,73
<b>Marzo</b>		145486,55	157635,34
<b>Abril</b>	88374,10	149201,38	165051,15
<b>Mayo</b>	99305,01	138222,38	160780,00
<b>Junio</b>	103044,91	139174,45	160820,31
<b>Julio</b>	121156,11	136206,12	158373,11
<b>Agosto</b>	125436,68	159528,08	185659,77
<b>Septiembre</b>	145691,42	153913,22	174147,93
<b>Octubre</b>	133806,45	149132,26	164440,87
<b>Noviembre</b>	134582,49	141178,98	159282,65
<b>Diciembre</b>	149599,70	157971,86	172059,63

Fuente: Comisariato La Favorita

#### **1.4.4 GASTOS.**

Los gastos fijos del comisariato La Favorita están constituidos de la siguiente forma: gastos de sueldos y salarios, dietas de empleados, transporte, de establecimiento, de seguridad, impuestos municipales, depreciación de vehículos, depreciación de equipos de cómputo y oficina, de servicio de agua potable, de electricidad y teléfono.

Mientras que los gastos variables están constituidos de la siguiente forma: gastos de papeleta de facturación, útiles de oficina, bonificaciones,

fundas para empaque y cartones. Varios gastos variables no se han manejado de manera eficiente y algunos como los de papeletas de facturación no se ha tenido mejores proveedores que ofrezcan precios más económicos.

#### **1.4.5 COSTOS.**

Los costos están basados directamente en el precio del producto que el proveedor entrega o la compra directa a fábrica que realiza comisariato La Favorita. A los costos de compra en fábrica se le añade los costos de transporte y manipulación. Para ciertos tipos de producto se genera un costo adicional por el almacenaje y/o empaquetado como lo es la harina, gaseosas, quesos, fríjoles y especias.

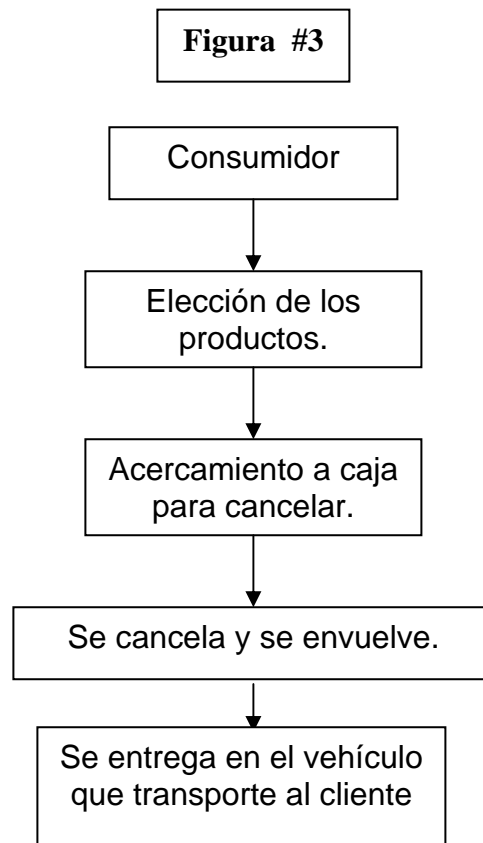
Existe un producto que el costo depende exclusivamente del comisariato el cual es el Arroz. Este es producido por su propietario y por medio de este producto que es el único puede sacar una ventaja competitiva en precios. Aunque también tiene proveedores de arroz, pero no están al nivel de calidad como lo produce comisariato La Favorita.

#### **1.4.6 OPERACIONES.**

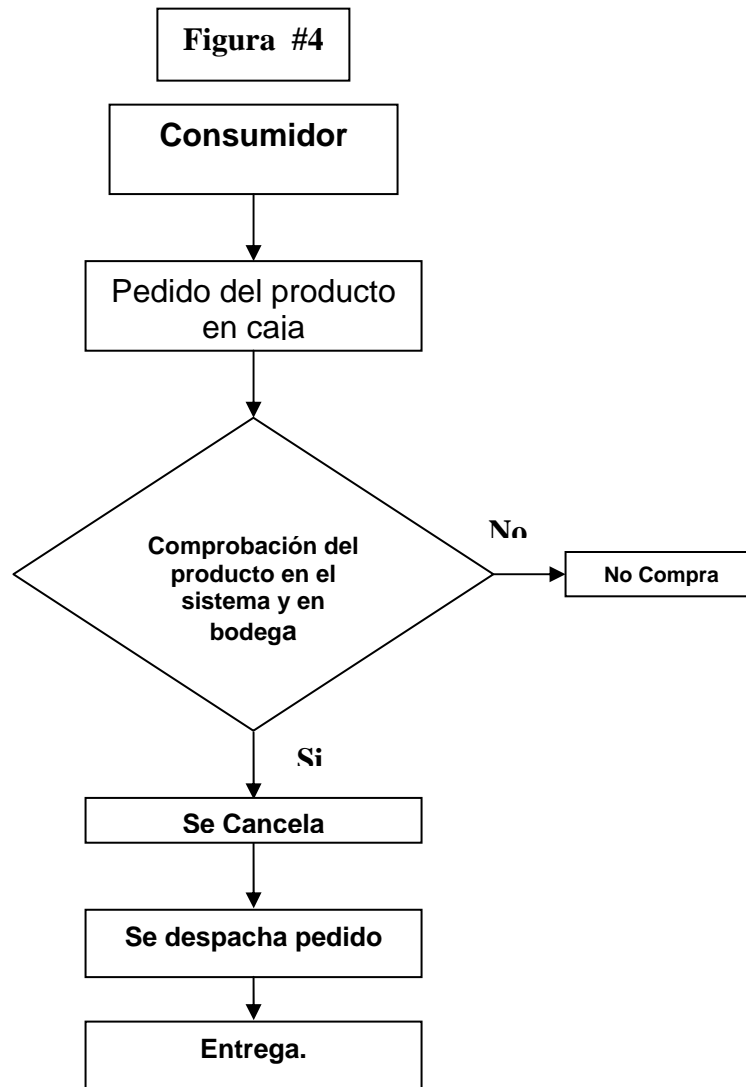
El proceso de ventas del comisariato La Favorita se da de dos formas la primera es la venta que se da en el comisariato que a su vez tiene dos formas de venta y la segunda es la venta al por mayor que se la realiza en la bodega 2. A continuación presentaremos en proceso de compra que realizan los clientes de la favorita.

## Procesos de compra en el Comisariato La Favorita:

### Primer proceso:



**Segundo proceso:**



**Consumidor.-** el consumidor o cliente acude al Comisariato La Favorita en busca de cubrir una necesidad es decir realizar la compra de productos comestibles.

**Elección del Producto.-** el cliente ingresa al Comisariato, pudiendo elegir el producto que necesita.

**Acercamiento a caja.-** una vez realizada la elección de los productos, va hacia la caja y se forma en la columna para poder cancelar.

**Se cancela y se envuelve.-** una vez que el cliente se encuentra en caja es atendido por los cajeros y el cliente le dice al empacador en que clase de bolsa de plástico, saco o cartón quiere llevar los productos.

**Se entrega en el vehiculo que transporte al cliente.-** el empacador toma la orden del cliente acerca de donde desea que sus compras sean llevadas.

**Consumidor.-** el cliente Mayorista acude al Comisariato La Favorita en busca de cubrir una necesidad es decir realizar la compra de productos comestibles pero en cantidades grandes.

**Pedido del producto en caja.-** hace la compra por medio de la caja.

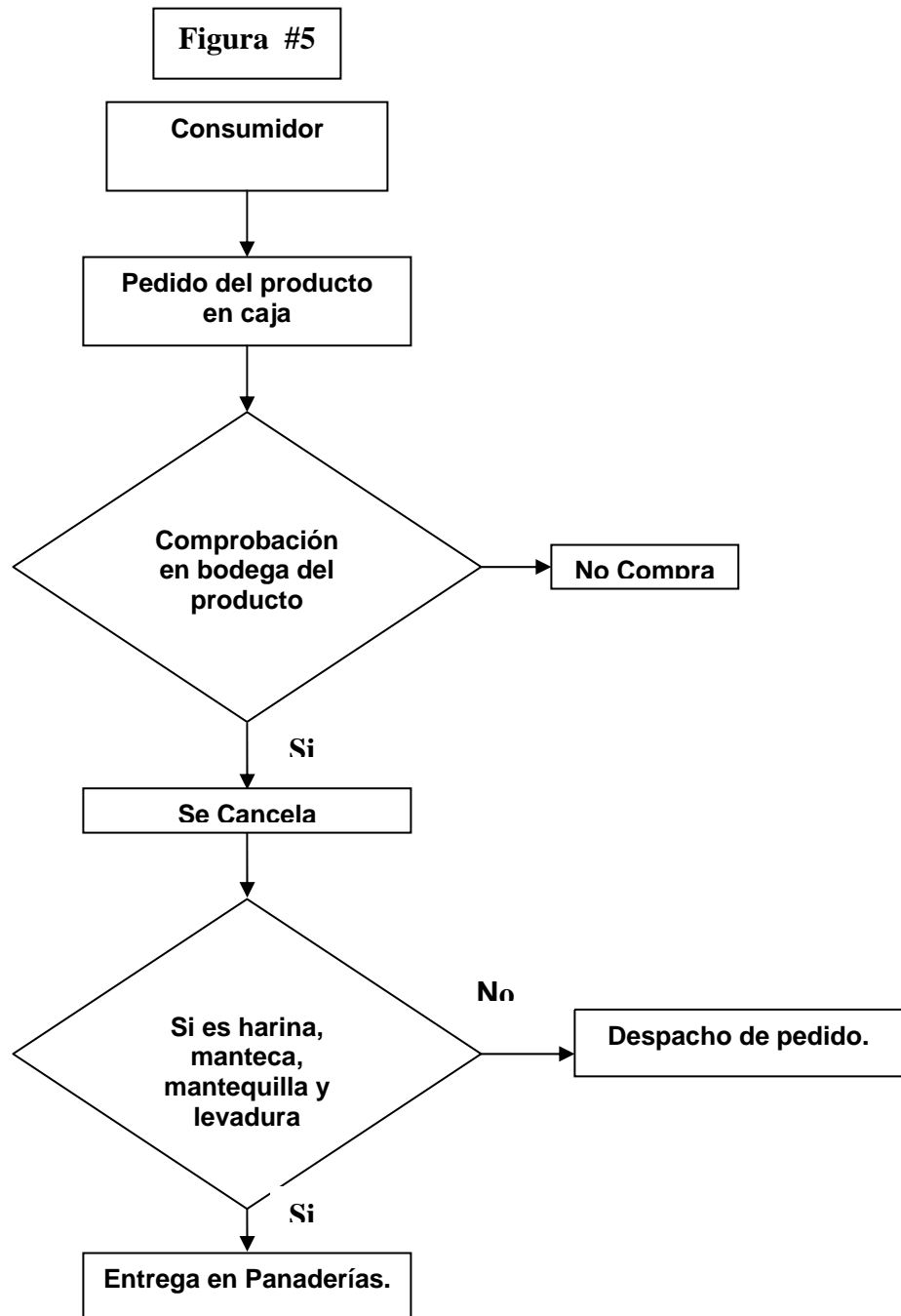
**Comprobación del producto en el sistema y en bodega.-** el cajero o cajera verifica la existencia del producto en el sistema y llama al bodeguero para su comprobación física en bodega.

**Se cancela.-** el cliente paga la totalidad en efectivo o paga una parte de la factura y el saldo pendiente se le realiza una nota de crédito.

**Despacho de pedido.-** el cajero o cajera da orden de despacho de la mercadería que es despachada por el personal de bodega. Se embala en caso de ser necesario.

**Entrega.-** el cliente da la orden al bodeguero para que los productos comprados sean llevados al carro o camión.

**Proceso de compra en la Bodega 2:**





**Consumidor.-** el cliente mayorista acude a la bodega2 en busca de cubrir la necesidad de obtener producto comestibles para la venta.

**Pedido del producto en caja.-** pide los productos que necesita al cajero o cajera.

**Comprobación en bodega del producto.-** el cajero o cajera pregunta al personal de bodega la existencia del producto pedido por el cliente mayorista.

**Se cancela.-** el cliente paga la totalidad en efectivo o paga una parte de la factura y el saldo pendiente se le realiza una nota de crédito.

## **CAPÍTULO 2**

### **RESTRUCTURACIÓN DEL AREA ADMINISTRATIVA.**

#### **2.1 PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.**

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

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

Con este objetivo se darán estrategias y lineamientos para la creación y estructuración de las áreas de comercialización de compra y venta, que en la

actualidad son manejadas descortinadamente y por una sola persona que es el propietario del comisariato. A continuación se hace un análisis de las relaciones externas del comisariato para saber cual es la situación actual de la misma y sus perspectivas en el mercado para así en las relaciones internas poder especificar las funciones de cada una de las nuevas áreas ya diseñadas y reestructuradas para cumplir con el objetivo de este proyecto.

### **2.1.1 RELACIONES EXTERNAS.**

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

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

Se consideran competidores directos de La Favorita aquellos comisariatos y negocios que tengan en su segmento de mercado a todos los consumidores que demanden los productos de consumo masivo comercializados por La Favorita, pero sin olvidarnos de aquellas empresas que, aunque en un principio no actúen en nuestro segmento de mercado objetivo, pueden ser en un futuro nuestros competidores.

#### **➤ Competencia potencial.**

Dentro de los principales competidores potenciales dedicados a la comercialización de productos de consumo masivo y con mayor participación en la ciudad de Daule tenemos a Tiendas Industriales Asociadas (Tía) y comisariato Aspiazu. Estos establecimientos han alcanzado un alto nivel de competitividad para comisariato La Favorita, principalmente Tía porque tiene una infraestructura amplia y moderna. Con una planeación estratégica como toda empresa que trata de ganar más mercado y posicionarse en la mente del consumidor, como una vía para alcanzar esas metas utiliza una estrategia en el liderazgo de precios y una campaña publicitaria constante, donde exponen productos a bajos precios, promociones y premios que nunca otros competidores han entregado.

En cuanto Comisariatos Aspiazu aprovecha su infraestructura para brindar un mejor servicio, el cual es recalado en la publicidad que realiza. Comisariatos Aspiazu enfoca sus estrategias en precios estableciendo un determinado número de productos por debajo del costo y venderlo por debajo del costo.

Existe también un gran crecimiento de pequeñas tiendas, donde algunas de ellas empiezan a transformarse en minimarkets y sus consumidores pueden confundir la estructura del comisariato.

### ➤ **Sustitutos**

Los sustitutos de La Favorita son las tiendas y distribuidoras que se dedican a la comercialización de un producto específico como una alternativa para los consumidores en la compra de productos de consumo masivo, por ejemplo tiendas que se dediquen solo a la distribución de productos como harina, azúcar y gaseosas.

### ➤ **Competidores en la Industria.**

Dentro de los competidores de la industria tenemos las pequeñas tiendas y minimarkets que se dedican a la comercialización de productos de consumo masivo. Estos no son muy reconocidos aun por los consumidores pero hay que tomarlos en cuenta porque todos los competidores necesitamos crecer.

La estrategia que estas microempresas utilizan son los precios bajos. En la mayoría de estos establecimientos no se diferencia por el precio sino por el servicio que prestan a sus consumidores, porque son atendidas por sus propietarios y brindan lo mejor de ellos a sus clientes.

Es importante mencionar que tanto las tiendas barriales y minimarkets no poseen una estrategia de posicionamiento y ninguna estructura organizacional bien planteada, a diferencia de Comisariatos Aspiazu podemos decir que ellos saben donde quieren llegar y lo hacen muy bien, pero intuitivamente y mas no por una debida planificación, por esto es importante aclarar que por no tener una debida planificación se pueden cometer grandes errores o no llegar a cumplir las metas. En cambio TIA tiene toda una estructura organizacional y estrategias bien definidas que hacen que su crecimiento pueda estar asegurado. Entonces se busca plantear y construir una estructura organizacional sólida que pueda cumplir las metas planeadas, que puede adaptarse a los cambios y a las mejoras en los servicios al cliente y por supuesto desarrollar un plan y estrategias en el largo plazo para poder llegar a nuevos mercados.

### ➤ **Proveedores**

En cuanto a los proveedores se puede decir que La Favorita tiene una buena relación con casi todos sus proveedores, a lo largo de los años ha crecido la confianza de las empresas con las que ha trabajado. Los propietarios creen que estas relaciones pueden volverse más profundas y profesionales para el crecimiento de comisariato La Favorita

Existen grandes ventajas con proveedores que se han mantenido a lo largo de los años y que muchas de estas empresas han crecido conjuntamente con comisariato La Favorita, debido a esa relación el comisariato recibe un trato diferenciado en cuestión de precios, premios y créditos.

En cuestiones de precios se recibe el costo del producto por cantidades menores como si fuesen mayores volúmenes, premios en formas de bonos o canje de mercaderías y créditos hasta 10 días con cero recargo.

Comisariato La Favorita espera seguir creciendo con estos mismos proveedores sin dejar de tomar en cuenta a proveedores que den mejores opciones de compra.

➤ **Compradores:**

▪ **Clientes mayoristas.**

Son llamados así por el volumen de compra que realizan semanal y quincenalmente, estos clientes son de la ciudad de Daule y poblaciones aledañas.

Es el que compra de tres a diez productos diferentes en grandes volúmenes, por ejemplo arroz, harina, manteca, mantequilla, levadura, azúcar, sal, aceite, papel higiénico y gaseosas. El principal determinante para basar su decisión de compra es el precio, los créditos que pueda otorgar el comisariato según el volumen de compra y la facilidad de transporte que brinde La Favorita. Las ventas de estos productos son realizadas en la bodega 2 y pocas veces se realizan dentro del comisariato.

Se busca aumentar el volumen de compras de hasta 15 productos diferentes, sean estos: confites, fideos, galletas, enlatados y detergentes. También se busca ampliar la cartera de clientes y mejorar los créditos.

- **Ciente minorista.**

Son llamados así por el volumen de compra que realizan semanalmente, estos clientes son de la ciudad de Daule y poblaciones aledañas.

Es el que compra de diez a cuarenta productos diferentes al menudeo, por ejemplo aceite, manteca, mantequilla, chocolate en polvo, leche en polvo, maicena, enlatados como el atún y sardina, fideos, galletas, confites, detergentes, papel higiénico, jabón de tocador, pasta dental, condimentos, especias, gaseosas, fréjoles, taco de mortadela, fósforos, harina, azúcar, sal, etc.

Este tipo de cliente basa su decisión de compra principalmente en el precio y los créditos que pueda otorgar el comisariato. Se busca que estos clientes amplíen el volumen de compra.

- **Consumidor final.**

Es el que realiza las compras al detalle y lo hace diariamente o semanalmente, estos clientes son de la ciudad de Daule y poblaciones aledañas. El determinante para la decisión de compra es el precio, variedad, atención y servicio. Se busca mejorar la atención al cliente, variedad de producto y mejorar las instalaciones físicas.

### **2.1.2 RELACIONES INTERNAS.**

Comisariato La Favorita mantiene una relación muy afectuosa con sus trabajadores casi el 60% de su staff a permanecido por unos quince años en la empresa. El 40% restante mayoritariamente han incursionado en otros negocios. Dentro de la toda la estructura organizacional existe un clima laboral estable con una presión al trabajo muy baja.

Esto algunas veces ha perjudicado a la empresa porque se ha descuidado la atención al cliente. Pero esto también se ha originado por la falta de capacitación en todas las áreas y algo de mala comunicación.

### **2.1.3 ANÁLISIS FODA.**

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



A continuación se muestra el análisis FODA en el cual se identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Comisariato La Favorita.

#### ❖ **FORTALEZAS:**

##### **Precios Bajos.**

A lo largo del tiempo Comisariato La Favorita ha mantenido una política de precios bajos. Los clientes pueden diferenciar claramente los precios de Comisariato La Favorita con la de otros Comisariatos, Mini Markets y tiendas barriales. Este reconocimiento de los clientes y de los potenciales se lo gana a través del tiempo.

##### **Atención directa por parte de sus propietarios.**

Los consumidores de Comisariato La Favorita tienen plena confianza de sus propietarios donde hacen llegar sus quejas, peticiones y sus necesidades para un mejor servicio.

##### **Ubicación.**

La Favorita se encuentra ubicada en el punto de mayor movimiento comercial de Daule. A diferencia de sus principales competidores que se encuentra cerca del movimiento comercial en Daule.

##### **Relación con sus proveedores.**

Por los grandes volúmenes de compra que realiza comisariato La Favorita y principalmente la relación a lo largo de muchos años con sus proveedores hacen que los precios sean siempre bajos para los consumidores.

### **Horario de Atención.**

El horario de atención al cliente es una de las principales fortalezas de La Favorita, es el único establecimiento que permite a sus clientes realizar sus compras desde tempranas horas de la mañana.

### **❖ OPORTUNIDADES:**

#### **Ampliación del Comisariato**

Es una oportunidad el ampliar el comisariato porque ayudará a satisfacer los requerimientos que tienen los clientes para con La Favorita y principalmente que con esto podrá atender más clientes potenciales.

#### **Introducción de nuevos productos.**

En base a la información recopilada de la experiencia de los propietarios del comisariato La Favorita y la investigación realizada, existen clientes que están exigiendo en el mercado de Daule productos novedosos y económicos, por esto la introducción de nuevos productos como podrían ser los productos chinos es una gran oportunidad para ganar más mercado.

### **Cobertura.**

Volver a cubrir las zonas aledañas de la ciudad de Daule es una oportunidad para La Favorita de realizar un plan de cobertura e incrementar su cartera de clientes para lograr obtener una mayor demanda de sus productos.

### **❖ DEBILIDADES:**

#### **Falta de capacitación y bajo rendimiento del personal.**

En los años de funcionamiento del comisariato no se ha dado ningún curso de capacitación a los empleados, tan solo se ha dado indicaciones y las obligaciones que el personal debe cumplir. La falta de capacitación ha conllevado que los trabajadores presenten ciertas ineficiencias a la hora de realizar su trabajo y la falta de ciertos conocimientos que son muy importantes a la hora de relacionarse con el cliente.

#### **Carencia de una adecuada planificación.**

Todo plan requiere de un tiempo adecuado para ser ejecutado, en el caso de La Favorita no ha establecido planes de desarrollo para su crecimiento y tan solo se ha manejado según se den las circunstancias del momento y de acuerdo a la demanda del mercado.

#### **Estructura física.**

Daule ha tenido en los últimos años un crecimiento comercial de mucha importancia con la entrada de nuevos productos nacionales y extranjeros, lo que ha originado un crecimiento en la demanda de productos en el comisariato

y debido a esto nos podemos dar cuenta que la estructura física de la Favorita esta resultando estrecha y amerita un plan de ampliación del local para su crecimiento y satisfacción de sus clientes.

#### ❖ **AMENAZAS:**

##### **Antiguos competidores y la entrada de competidores potenciales.**

Con el ingreso de los nuevos competidores y la permanencia de los actuales, el mercado se vuelve mucho más competitivo y por lo tanto es una amenaza constante en la captación de nuevos clientes y sumado a esto el ingreso de una variedad de productos y servicios que se le dan a los consumidores genera una lucha muy frecuente en el incremento de la demanda.

A través de muchos años comercial LA FAVORITA enfrentó a sus competidores con bajos precios, muchas veces perdió clientes pero con el tiempo los recuperó, por que se caracterizaba por ser un negocio serio con sólidos criterios éticos y morales. En la actualidad los antiguos competidores se han vuelto fuertes pero ahora no solo debemos de mirar solo a ellos, sino a los que entran en el mercado local.

#### **2.1.4 MISIÓN.**

Dar a nuestros clientes productos de primera necesidad a precios bajos, pensando siempre en las economías domésticas que nuestra localidad requiera, atendiendo a todas las personas de forma cordial y siendo

reconocidos por nuestra labor social, cambios en la cultura local y fundamentalmente por los años de trabajo con ética y moral.

### **2.1.5 VISIÓN.**

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

### **2.1.6 OBJETIVOS.**

#### **2.1.6.1 OBJETIVO GENERAL.**

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

#### **2.1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Determinar la participación de mercado que tiene Comisariato La Favorita en la ciudad de Daule.
- Fortalecer la marca del Comisariato La Favorita, con un nuevo logotipo, isotipo representativo y un Slogan.
- Incrementar la cobertura en las ciudades de Santa Lucia, Palestina, Lomas de Sargentillo, Pedro Carbo y Daule, a través de un plan de negociación.

- Determinar mediante la investigación de mercado que productos importados y tradicionales se deben introducir para cumplir con todas las necesidades de los clientes.
- Fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores para mejorar los volúmenes de compras a menores precios, tener el reconocimiento para comercializar los espacios en percha y espacios físicos mediante el mejoramiento de la infraestructura.
- Crear un sistema de entrenamiento para el personal administrativo y principalmente el laboral para poder brindar un mejor servicio.

#### **2.1.7 PRINCIPIOS Y VALORES.**

**Respeto y saber escuchar.-** el respeto entre los jefes, oficinistas y el personal laboral es muy importante para toda organización pero principalmente el tener la capacidad para respetar la opinión de otros es el éxito que toda empresa necesita.

**Integridad.-** tenemos el deber de ser honestos, leales con los demás y con nosotros mismos.

**Puntualidad.-** ser puntuales a la hora de llegada y salida de nuestras actividades laborales. Cumplir todas nuestras actividades lo antes del tiempo que nos hayan asignado.

**Colaboración.-** contribuir con ayuda, sugerencias e ideas para el desarrollo de nuestras actividades laborales; haciéndolo todos juntos resultará mejor.

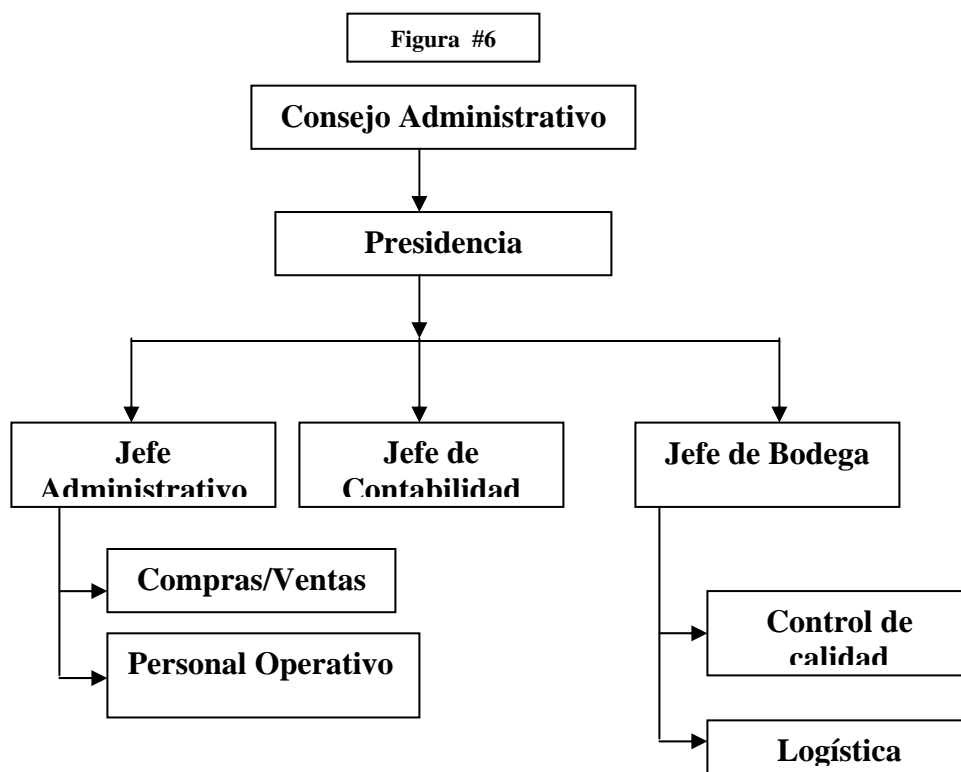
**Sentido de Urgencia.-** actuar con apremio ante situaciones que no pueden esperar y deben ser resueltas en el menor tiempo posible.

**Confidencialidad.-** ser leales, mantengámonos fieles y discretos en todos nuestros actos; así lograremos proteger lo nuestro.

**Sentido de Pertenencia.-** nosotros somos la empresa; no permitamos que se destruya; de su éxito depende el nuestro.

**Estudiar e Investigar.-** ejercitar el entendimiento para comprender y entender cosas que nos ayudarán a estar preparados para nuevos retos.

## 2.1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



## **2.1.9 POLÍTICAS INTERNAS.**

### **Clientes.**

Los clientes llegan al comisariato por una necesidad. Pero no solo traen consigo a veces una necesidad sino también sus modales y costumbres especialmente los clientes de La Favorita que son personas de las poblaciones aledañas. Comisariato La Favorita plantea ciertas políticas o normas para los clientes también para dar un mejor servicio:

1. Es permitido consumir los productos dentro del comisariato siempre y cuando se le notifique a alguien del personal del pasillo del consumo del producto para que luego este informe el cobro del mismo en caja.
2. Por la falta de espacio en el comisariato no se ha creado servicio al cliente donde se deja guardado la pertenencia de los clientes. Pero pueden dejar las pertenencias con las cajeras
3. Los cliente de Comisariato La Favorita al finalizar sus compras pueden dejar guardado sus productos dentro del comisariato pidiendo al empacador una ficha y registrando su nombre.
4. Todos los clientes deben respetar el turno al momento de cancelar.
5. No se cobra los productos dañados por los clientes dentro del comisariato siempre y cuando no haya sido de forma premeditada.



## **Proveedores.**

Los proveedores son aquellos quienes satisfacen nuestra necesidad de rentabilidad, nuestra demanda para con los clientes y nos ayudan a crecer. Con ellos también se les debe tener respeto y consideraciones pero también se deben plantear normas o políticas para una mejor relación.

- Cuando hay proveedores que venden el mismo producto que otros proveedores no pueden estar pedir información del stock a los de cómputo en caso de faltar a esta norma se suspende la compra o se penaliza reduciendo el pedido.
- Cuando son proveedores exclusivos de uno o algunos productos tienen el derecho de observar el stock acompañado de alguien de cómputo.
- Todos los proveedores tienen la obligación de enviar los pedidos en su totalidad incluyendo promociones y premios. Si no envían el pedido completo se les rechaza la orden.
- A todos los proveedores se les exige cumplir sus obligaciones con el SRI.
- Solo a los proveedores de productos como el pan, yogurt y levaduras se le permitirá llenar las perchas después de la toma del pedido y tienen la obligación de realizar los cambios de los productos caducados o próximos a caducar.
- Los productos se reciben cualquier día de la semana y el pago se lo realiza al contado con un plazo de tres a siete días cuando el

proveedor regresa a su cobertura llamándose eso en la actualidad pago en efectivo.

- En el caso de que ciertos productos llegue en mal estado se le pide al proveedor que los cambie, pero si existe una mayor cantidad de productos en mal estado la mercadería es rechazada.
- No se reciben mercaderías los sábados y domingos. Se recibirá solo si se le notifica al gerente con una semana de anticipación.
- Los pagos a proveedores solo se los realizara con facturas.

#### **Personal administrativo.-**

##### **Ayudante contable.**

Por el nombre que tenga este puesto muchas veces podemos menos preciar este cargo. Pero en Comisariato La Favorita es muy importante porque los recursos tanto humanos como físicos son muy limitados y cada tarea debe ser realizada de la mejor forma.

- Tiene la tarea de terminar los anexos de cada mes que se deben presentar al SRI tres días antes de la fecha de vencimiento.
- Recibir las cartas y memorandus que el SRI envía e informar a los responsables de la contabilidad cualquier falla en las responsabilidades tributarias.

- Realizar el inventario de los productos caducados a cambiar un día antes del cambio.
- Llamar a los proveedores para realizar los pedidos y realizar el pago respectivo.
- Chequear el stock en el sistema o contactarse con el Jefe de bodega constantemente para tener listo lo requerido para realizar los pedidos.
- Los pedidos que se realicen en la ciudad de guayaquil como la azúcar, panela, harina, especerías y sal. Realizar el pago en el banco y tener listo las retenciones para enviar al chofer a completar la compra.

### **Cajeros.**

Los cajeros tienen una de las tareas más pesadas que existen en La Favorita ya que primeramente tienen que atender bien para finalizar la venta, cobrar sin tener equivocaciones, estar pendiente que paguen los clientes todos los productos y ordenar al empacador la mejor acomodación de productos. Todo esto lo realiza en un ambiente de trabajo estrecho y muchas veces caluroso.

- Al iniciar sus labores y al terminarlas, tienen que limpiar su sitio de trabajo.
- Cobrar todos los productos seleccionados a los clientes y dar a conocer que en caja se vende todo lo que es especerías.

- Preocuparse por tener a la mano todos los productos que vendan en caja y tener siempre arreglada las fundas y el papel para envolver.
- Mantener siempre el respeto al cliente, la atención, dejar aun lado la antipatía y por sobre todo nunca sentarse en el mostrador.
- No pueden cobrar a sus familiares, amigos y conocidos en su puesto de trabajo.
- No aplicar descuentos a los clientes sin la debida autorización de su jefe inmediato.
- Cobrar primero al cliente que este haciendo fila, si este ya se le cobro y desea comprar otro producto pedir que espere por que no aviso con tiempo y decirle que el cliente que esta a su lado también merece respeto, hacerlo y pedirle al cliente de forma cordial.
- No se deben hacer gestos de ninguna clase a ningún cliente que puedan degradar la imagen del cajero.
- Dar siempre las gracias a los clientes por sus compras y comenzar a tener buenas relaciones interpersonales con los clientes.
- Percatarse que los clientes no entren con fundas ni bolsos, pedirles de forma cordial que los dejen en caja.
- En caso de atender a un familiar llamar al jefe inmediato para el permiso correspondiente y hacerlo fuera del local

- Revisar siempre los billetes y en caso de duda llamar al jefe inmediato o al departamento de dependencia.
- Ser cuidadosos con el dinero que se tenga en caja y no mantener mucho dinero en caja, hacer siempre depósitos en fundas negras y con absoluta discreción.
- Si algún cliente desee hacer un cambio hacerlo de buenas maneras, en casos que se le dañara involuntariamente un producto, se tendrá que cambiarlo. Si este consumido no se lo cambiara.
- Cobrar a los clientes y preguntar a los compañeros de percha o de otra sección los productos que se hayan consumido los clientes.
- Si el cliente esta desorientado al momento de pagar, llamarlo o decirle que se ubique en otra caja y convencerle que por la otra caja va salir mas rápido.

### **Personal de Pasillo.**

Los percheros tienen que estar constantemente realizando sus labores y especialmente mejorar las relaciones con los clientes y cierres de venta. Ya que ellos tienen contacto con el cliente constantemente.

- Limpiar y dejar siempre las perchas de manera impecable. Llenar las perchas de forma ordenada, manteniendo siempre las etiquetas de presentación de todos los productos de forma visible para los clientes.
- Etiquetar todos los productos, manteniendo siempre los precios actuales. Poner siempre los códigos de barra, y llevar al departamento de computación los productos para verificación de productos.
- Las cintas y papeles de los cartones se deben votar en el tacho de basura, de igual forma las cintas que botan la maquinas de precios y códigos.
- Los cartones y sacos se deben de dejar en lugar asignado y de forma ordenada. Los sacos deben de limpiarlos. Tampoco se puede dejar cartones, ni sacos que estorben.
- No hacer pequeñas reuniones en ninguna parte de la empresa, podrán conversar pero a la vez deben de trabajar.
- No tener cartones ni gavetas que molesten el paso de los clientes.
- Ayudar a los clientes a buscar los productos que deseen comprar llevándolos al sitio donde se encuentren.
- Deben de pedir la mercadería a los bodegueros, en caso de que estos no puedan por algún motivo, deben de sacar los percheros la mercadería. Solo en el caso de que no puedan tienen que esperar que los percheros saquen.

- Atender a los clientes de la mejor manera, así ellos causen motivos de disgustos al encargado de caja.
- Si algún cliente estuviese en estado etílico o se encuentre en animo de ofender algún perchero y causara escándalo, acudir lo mas ante posible al jefe inmediato o algún compañero para su socorro.
- No se pueden sentar encima de mercaderías ni en las perchas.
- Respetar el volumen, este no debe de exceder del numero 60.
- Las actividades que se les encomienden deben de terminarlas en un tiempo mínimo.
- Deben de utilizar sillas o escaleras para alcanzar algún producto.
- Antes del tiempo para el almuerzo o de la hora de salida, nada puede quedar en los pasillos es decir los trabajos deben quedar finiquitado.
- Preguntar de forma cordial a los clientes en que se les puede atender.
- Todos los cargos que existan en La Favorita son de gran importancia para la empresa, y ningún trabajador debe de menos preciar el cargo de algún compañero. En caso de queja se debe de presentar al jefe y no se debe de discutir entre compañeros frente a los clientes dentro ni fuera del establecimiento.

## **Bodegueros.**

Los bodegueros tienen que estar constantemente realizando sus labores, especialmente limpiar, ordenar, cargar los productos que se despachan al por mayor, informar todas las actividades que se realicen con la mercadería de la empresa.

- Limpiar siempre las bodegas al comenzar y terminar las actividades.
- Verificar las facturas, preguntar al jefe inmediato si esta correcto lo que haya que recibir.
- Recibir la mercadería y ubicarla en el lugar correcto, se acepta la responsabilidad de recibir lo pedido y con las promociones correspondientes, rechazar todo lo que no es pedido y avisar al jefe inmediato.
- Verificar que estén los productos en perfecto estado, también verificar que las cajas ni los productos no tengan malos olores, ni estén próximos a vencerse y que este completo todo.
- Mantener todo en los lugares correctos como selladores, cartones, producto, etc. No se debe tener productos votados en las bodegas, ni menudeos en cartones, se tienen que sacar a perchas. Se pueden tener siempre y cuando que estén arreglados y a la vista.
- Los productos que se tengan que hacer cambios o ya estén en muy mal estado ubicarlos en el lugar asignado.



- Deben estar atentos cuando los cajeros o percheros les pidan mercaderías.
- Las cintas y cartones o papeles de los cartones se deben botar en el tacho de basura.
- Los cartones y sacos se deben de dejar en lugar asignado y de forma ordenada. Los sacos deben de limpiarlos. Tampoco se puede dejar cartones, ni sacos que estorben.
- Poner productos que estén en perfecto estado en las perchas, en caso que estén defectuosos consultar al jefe inmediato para tomar la decisión de que hacer con aquel producto, no queriendo decir que toda decisión debe hacerlo el jefe, ya que este puede ser que solo requiera de alguna reparación. Se tomara en cuenta la si el perchero es capaz de tomar buenas decisiones.
- Sentimiento de antipatía o desagrado hacia aun cliente no se deben hacer presente en el momento que este, se encuentre en el trabajo.
- Si algún cliente estuviese en estado etílico o se encuentre en animo de ofender algún perchero y causara escándalo, acudir lo mas ante posible al jefe inmediato o algún compañero para su socorro.
- Tienen que estar atentos en caso que algún ladrón quiera llevarse algún producto.
- Deben de utilizar sillas o escaleras para alcanzar algún producto.

- Preguntar de forma cordial los clientes en que se les puede atender.
- Ingresar y salir del trabajo a la hora acordada, el jefe inmediato debe de ver la hora de entrada y salida.

### **Empacadores.**

Los empacadores su labor es sencilla pero se debe realizar la tarea con mucha dedicación y paciencia, especialmente quien esta cerca del cliente. Ya finalizada la venta el empacador en caja debe de seguir con el proceso interno de venta del Comisariato dejando la mejor impresión al cliente. Hay dos tipos de empacadores el que trabaja a lado de la cajera al que llamaremos empacadores en caja y el segundo el que trabaja en bodega empacando arroz, fréjoles, harina, azúcar.

- Tener a la orden las fundas, papeles, cartones, cintas adhesivos y sacos para empacar los productos pedidos por los clientes.
- Preguntar siempre a los clientes como quieren que sus compras sean empacadas.
- Envolver o empaquetar productos frágiles y con olores fuertes como botellas, detergentes, balanceados, etc. En fundas separadas de los productos comprados.
- Limpiar los cucharones y las bandejas de la romana.
- Calibrar la romana para obtener el peso correcto.

- Pedir a su jefe inmediato las fundas con el espesor correcto para el empaquetado.
- Estar atento que un producto no se confunda con el otro y estar pendiente siempre de que paguen lo que están llevando.
- Pasar el stock de los productos al área de compras con anticipación para realizar el pedido del producto.
- Tienen la obligación de pedir el stock del producto en perchas.

### **Jefe de operaciones.**

Este cargo es uno que los autores recomiendan a la Gerencia de Comisariato La Favorita crearse, para que todas tareas entre los departamentos estén conectadas y también con el fin de mantener llenas las perchas y el orden de las bodegas se lleve a cabo. Las tareas a nombrarse son pocas pero muy complicadas.

- El Jefe de Operaciones debe de controlar el stock del inventario junto al oficinista y el jefe de bodega, para realizar los ajustes y los pedidos necesarios.
- Obtener el stock de los productos como fréjoles, arroz, harina y especias los cuales son empacados por comisariato La Favorita, para ser pedidos y despachados por el personal de empaque. La tarea concluye ya en el llenado de la percha.

- Coordinar las devoluciones y recibimientos de productos caducados con el oficinista y el jefe de bodega.
- Trabajar conjuntamente con el Jefe de bodegas para que las mercaderías sean trasladadas de bodega 2 a bodega 1 en el menor tiempo posible.

### **Atención al cliente.**

Este es el segundo cargo que los autores recomiendan a los propietarios del Comisariato La Favorita crearse para poder ofrecer una mejor atención al cliente y quien se encargara en descubrir y de recolectar todas las necesidades e inquietudes de los clientes.

- Ayudar a los clientes a ubicarse en las cajas para agilizar el pago de la compra.
- Ayudar a los clientes cuando se encuentren desorientados buscando algún producto.
- Verificar constantemente la limpieza de los pasillos y perchas.
- Ordenar al personal de pasillo que no acumule demasiada mercadería al momento que estén llenando perchas.
- Tienen que estar en constante capacitación acerca de todos los beneficios y usos que tengas los productos, para poder ayudar al cliente hacer una excelente elección en la compra.

## **CAPÍTULO 3.**

### **ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.**

#### **3.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.**

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

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

Con esta investigación de mercado se podrá investigar cuales son las preferencias de los consumidores y la razones por las que ellos deciden realizar

sus compras en establecimientos que a ellos les gusta. Para esto necesitamos saber cual es la participación de nuestros competidores en relación a La Favorita

La investigación que se va a realizar tiene la prioridad de hacer un estudio de ciertos aspectos que servirán de soporte a La Favorita para el diseño del plan de mercadeo y el posicionamiento que se quiere alcanzar en Daule. Los resultados nos permitirán conocer que tan factible es para el comisariato crecer comercialmente y estructuralmente ante un mercado que presenta muchas oportunidades.

Esta serie de oportunidades le permitirán a La Favorita mejorar su imagen comercial para ofrecer un mejor servicio y poder cumplir con todos los ideales que se quieren alcanzar, poniendo al máximo su total potencialidad. Todo esto se puede lograr haciendo un profundo análisis de la investigación de mercados lo que nos permitirá tomar decisiones a futuro con el comisariato para poder establecerse como una fuerte competencia a nivel comercial y empresarial.

Para un mejor resultado se ha procedido a dividir el estudio de mercado en dos segmentos. El primer segmento se encuentra conformado por los mayoristas, quienes hacen grandes volúmenes de compras al comisariato, en el segundo segmento tenemos a los consumidores finales quienes compran al detalle.

### **Objetivo específicos:**

Los objetivos de esta investigación serán:

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

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para el estudio de mercado realizado en Daule y en sus poblaciones aledañas se tomaron en cuenta dos tipos de investigaciones como son la exploratoria que como se sabe es cualitativa y la concluyente descriptiva que es cuantitativa. Las mismas se escogieron por considerarlas como las más apropiadas a la obtención de lo planteado anteriormente.

La investigación exploratoria tiene el fin de determinar las necesidades de una manera directa y servirá como base para hacer de una manera eficiente la investigación concluyente descriptiva y así lograr los objetivos planteados.

Esta investigación se tomará en consideración para obtener información a través de entrevistas de profundidad realizadas a los clientes mayoristas y los clientes de las zonas de cobertura, esto servirá para cumplir con los objetivos planeados al segmento dos de la investigación, de la misma forma se realizarán dos grupo focal con la intervención de consumidores finales del comisariato La

Favorita para determinar precedentes que servirán en el momento de diseñar la investigación concluyente descriptiva.

En la investigación concluyente descriptiva se utilizará la encuesta como medio para obtener la información necesaria para cumplir los objetivos del segundo segmento de la investigación, la misma que estará dirigida a consumidores finales del negocio y será realizada íntegramente en Daule. Para este proceso se tomarán en cuenta herramientas estadísticas que ayudarán a analizar de una manera más eficiente los resultados tabulados.

El estudio se realizará en Daule y en esta ciudad el número de habitantes es de 99672, se utilizará para la selección del tamaño de la muestra, un muestreo aleatorio finito debido a que la población objetivo no excede de 100,000 habitantes.

### **3.2.1 FASE EXPLORATORIA.**

#### **3.2.1.1 FOCUS GROUP.**

Una vez identificados los problemas del Comisariato La Favorita por los autores y sus propietarios, se inició la investigación exploratoria. Para obtener una mayor comprensión del problema los autores realizaron dos Focus Group<sup>1</sup> con personas residentes en la ciudad de Daule y de las ciudades aledañas a quienes estos grupos se los consideran clientes minoristas o consumidores finales. Estos son los que realizan las compras dentro del comisariato y son quienes representan en las ventas un gran porcentaje, por esto se extrae de ellos la mayor cantidad posible para poder mejorar el servicio.

---

<sup>1</sup> El video del Focus Group de los compradores minoristas se encuentra en los anexos.



Dentro de las consideraciones que los autores tuvieron para realizar el Focus Group, fue organizar dos grupos de 8 personas, el primero esta compuesto por personas de las ciudades aledañas y el segundo de la ciudad de Daule. Se consideró realizar las entrevistas por separadas porque son dos grupos con diferentes gustos, preferencias y necesidades. Al realizar de esta manera el Focus Group las personas pudieron interactuar con el entrevistador fácilmente.

El Focus Group de la ciudades aledañas estuvo compuesto por personas con edades de 17 a 55 años, se realizó solo con personas que hacen las compras. Es importante mencionar esto porque no todos compran, muchas familias llegan a Daule a comprar a La Favorita pero sus acompañantes siempre se quedan afuera del Comisariato.

El Focus Group realizado con las personas residentes en Daule y con las poblaciones aledañas se sostuvieron preguntas como:

¿De Dónde viene usted?

¿Cómo supo y llego a comprar en Comisariato La Favorita?

¿Cuánto tiempo tiene comprando en Comisariato La Favorita?

¿Cuáles son los productos que habitualmente compra?

¿Cómo realiza sus compras: diariamente, semanalmente, quincenalmente, mensualmente?

¿En qué otro comisariato realiza sus compras?

¿Cuándo no encuentra un producto en la favorita donde lo compra?

Si La Favorita cerrara sus puertas, ¿Dónde usted compraría?

¿Qué sugerencias puede dar usted?

A continuación presentamos las conclusiones del Focus Group que sirvieron para desarrollar el cuestionario y también comentarios muy importantes que no son los motivos del desarrollo de la investigación de mercado pero son muy importantes para la administración.

1. Entre los comentarios de las personas que viven en Daule tenemos:

- Realizan la compras diariamente sean estos los vegetales, carnes, víveres, etc.
- Su costumbre de compra es salir de casa diariamente y caminar un poco por ser Daule una pequeña ciudad.
- Llegaron a comprar en La Favorita por ser el Comisariato que más tiempo tiene en el mercado.
- Cuando no encuentran el producto que necesitan lo compran en el comisariato o tienda más cercano. Algunos mencionaron Comisariatos Aspiazu y TIA.
- Piden a la gerencia que amplíen el comisariato para tener mayor comodidad.
- Los entrevistados comentaron la necesidad de encontrar más variedad de artículos como Prendas de Vestir, Vegetales y Carnes.

2. Entre los comentarios de las personas que viven en las poblaciones aledañas tenemos:

- Realizan la compra semanalmente sean los vegetales, carnes, víveres, etc.
- Su costumbre de compra es salir de casa los fines de semana a la ciudad.
- Llegaron a comprar en La Favorita por ser el Comisariato que en su tiempo fue pionero en modo de autoservicio.
- La principal razón de comprar en La Favorita es por el buen servicio que reciben directamente de los propietarios, entre estos la facilidad de cuidar sus compras mientras ellos realizan las compras de otros productos que el comisariato no expende.
- Cuando no encuentran el producto que necesitan lo compran en el comisariato o tienda más cercano. Algunos mencionaron Comisariatos Aspiazú y TIA.
- Piden a la gerencia que amplíen el comisariato para tener mayor comodidad.
- Los entrevistados comentaron la necesidad de encontrar más variedad de artículos como Prendas de Vestir, Vegetales y Carnes.

### 3.2.1.2 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.

Se realizaron las entrevistas a profundidad dentro de Daule y en varios cantones como los son Santa Lucía, Pedro Carbo, Palestina y Lomas de Sargentillos a clientes mayoristas que no compran y que aun compran en comisariato La Favorita. Por costos, por facilidad y por obtener la mejor información de estos clientes las entrevistas a profundidad se las realizó en los establecimientos comerciales de ellos. Los autores no podían cometer el error de reunirlos puesto que existe rivalidad entre ellos. Estas entrevistas fueron de mucha importancia ya que se pudieron aclarar muchas inquietudes que habían surgido a lo largo de la preparación de la misma, el esquema de preguntas con el cual nos dirigimos a los clientes mayoristas se lo describe a continuación:

¿Cómo usted llegó a comprar en La Favorita?

¿Cuánto tiempo usted lleva comprando en La Favorita?

¿Por qué usted compra en La Favorita?

¿Qué productos usted compra?

¿Qué productos a usted le gustaría que venda La Favorita?

¿Cómo considera la atención al cliente?

¿Le gustaría que siempre exista el sistema de compra de tres productos?

¿Le gustaría que La Favorita le brinde créditos por compras grandes?

¿De cuántos días sería este crédito?

¿Le gustaría que por compras mayores a 500 dólares La Favorita entregue los productos en su establecimiento?

¿Le gustaría que por sus compras acumule puntos y que estos los pueda canjear con premios a finales de trimestres?

Las entrevista fue realizada por una persona conocida por ellos, se hizo la entrevista en base a que al interactuar con los clientes se llegue a cumplir los objetivos de la investigación que es la “Factibilidad del retorno de la cobertura a través de un plan de negociación”. A continuación se resume y se detalla las conclusiones que los autores obtuvieron de las entrevistas a profundidad con los clientes mayoristas.

- Entre los puntos mas importantes mencionaron, que las relaciones comerciales que tienen con Comisariato La Favorita se justifican por los años que se ha mantenido y por la transparencia que ha existido.
- Los entrevistados mencionaron que el servicio al cliente que se les está brindando debe ser más especializado.
- El sistema de compra de tres productos ha ayudado a crecer sus negocios cuando se iniciaron porque pudieron llevar más variedad a precios bajos. Pero creen que cuando llevan por más de dos o tres docenas debe existir más descuentos.
- Acerca del crédito mencionaron que necesitan que sea de 5 a 10 días entre montos de 500 y 800 dólares.
- Piden que sean premiados constantemente o que se realicen estrategias en conjunto para promover las ventas y ganar premios.
- La principal razón de los clientes para comprar sus productos en la Favorita es por sus precios bajos y descuentos en la mayoría de los productos.

- El contacto de los propietarios con los clientes es fundamental para las relaciones comerciales del comisariato.
- Los clientes mayoristas piden que cuando realicen compras por encima de los 200 dólares, la mercadería sea entregada en sus establecimientos.

### 3.3 INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE.

Como sabemos la investigación concluyente descriptiva esta basada en las encuestas formuladas que nos permiten alcanzar los objetivos planteados.

Para determinar el número de encuestas a realizar, a continuación los autores describirán la ecuación estadística para la muestra de poblaciones finitas:

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

z: Nivel de confianza.

e: Error de estimación.

n: Tamaño de la muestra.

p: Probabilidad a favor.

q: Probabilidad en contra.

Para efectos de nuestro estudio, hemos obtenido los datos de la población de la ciudad de Daule, en la tabla se mostrarán los datos y posterior las descripciones de los criterios que usaron los autores.

**Tabla #4**

<b>Definición de la población</b>	
Población de Daule (2001)	85148
Tasa de crecimiento	3.2%
Promedio de vivienda habitada	4
Numero de hogares	24918
Población de Daule (2006)	99672

Elaborado por: Los Autores

Los autores primeramente obtuvieron cual sería la población del 2006 de la Ciudad de Daule, llevando el dato obtenido del censo poblacional del 2001 a valor presente. Este valor fue dividido para 4 que es el promedio de personas que habitan un hogar en Daule y que el resultado es 24918. La probabilidad a favor es del 80% y el 20% en contra, que fue encontrado en la encuesta piloto la cual se realizó con un total de 30 personas una semana antes de la encuesta oficial (ver anexo #1). El error de estimación que se utilizo es del 5%, que en la tabla estadística de la distribución normal representa el 1.96 de nivel de confianza.

De esta manera, la fórmula y el tamaño de la muestra con los datos explicados anteriormente, son:

$$N = \frac{24918(.80)(.20)}{((24918-1)(.05/1.96)^2) + (0.8)(0.2)} = 246$$

Esta encuesta fue realizada en el centro de Daule, sectores como La Yolita, Banife, Juan Bautista Aguirre, Patria Nueva. Se entrevistó a personas que viven en Daule y que llegan de los sectores aledaños como Junquillal, La T, Palo Alto, Río Abajo.

El levantamiento de datos se realizó durante dos semanas mediante un cuestionario (ver anexo #2) donde se obtuvieron los siguientes resultados con su respectivo análisis:

### **3.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS BASADAS EN LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.**

Después de obtener los resultados mediante tablas y gráficos de los programas SPSS y Excel, los autores llevarán a cabo un análisis profundo de las encuesta para encontrar los objetivos que se plantearon.

Además los autores analizarán todas las preguntas de las encuestas para determinar que aspectos, productos, entre otros, los consumidores están demandando en la actualidad.

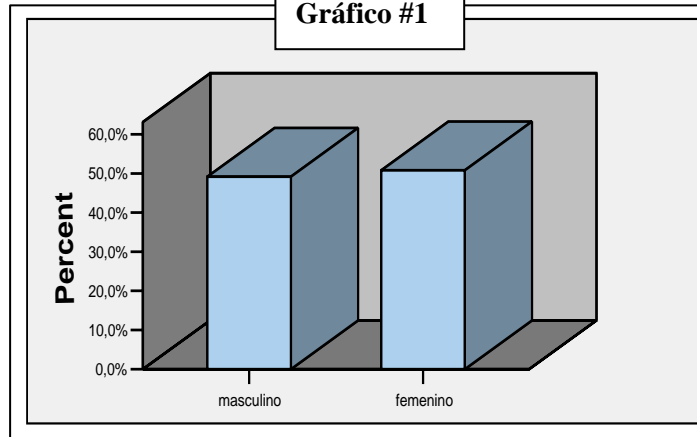


**Sexo:**

**Tabla #5**

	Frecuencia	%
<b>Masculino</b>	121	49,2
<b>Femenino</b>	125	50,8
<b>Total</b>	246	100,0

**Gráfico #1**

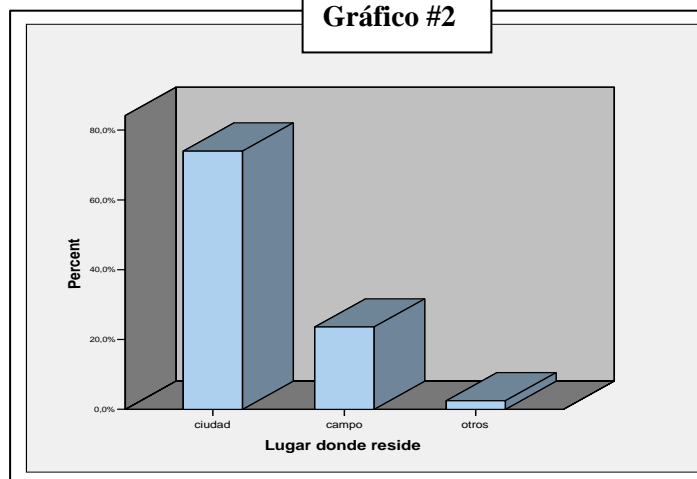


**Ciudad:**

**Tabla #6**

	Frecuencia	%
<b>Ciudad</b>	182	74,0
<b>Campo</b>	58	23,6
<b>Otros</b>	6	2,4
<b>Total</b>	246	100,0

**Gráfico #2**

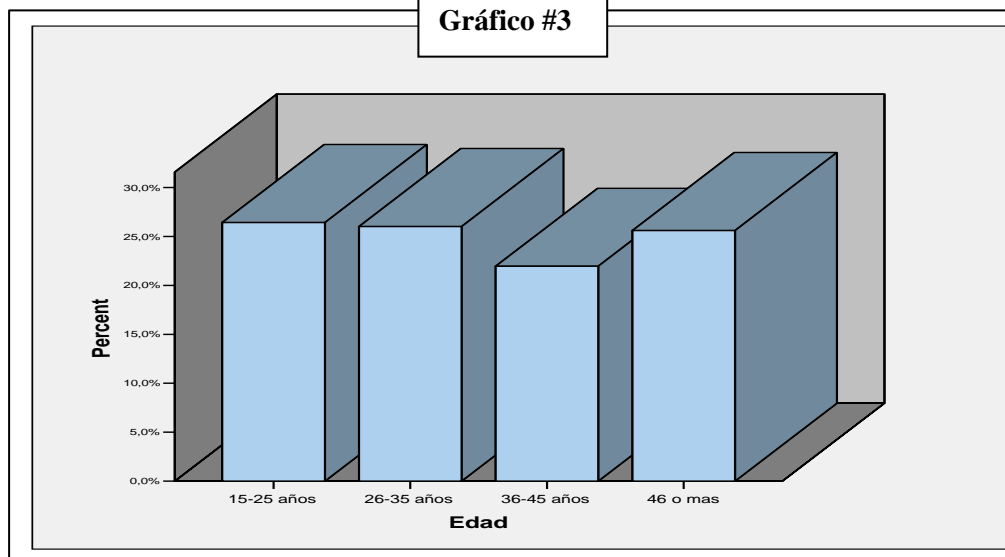


**Edad:**

**Tabla #7**

	Frecuencia	%
<b>15-25 años</b>	65	26,4
<b>26-35 años</b>	64	26,0
<b>36-45 años</b>	54	22,0
<b>46 o mas</b>	63	25,6
<b>Total</b>	246	100,0

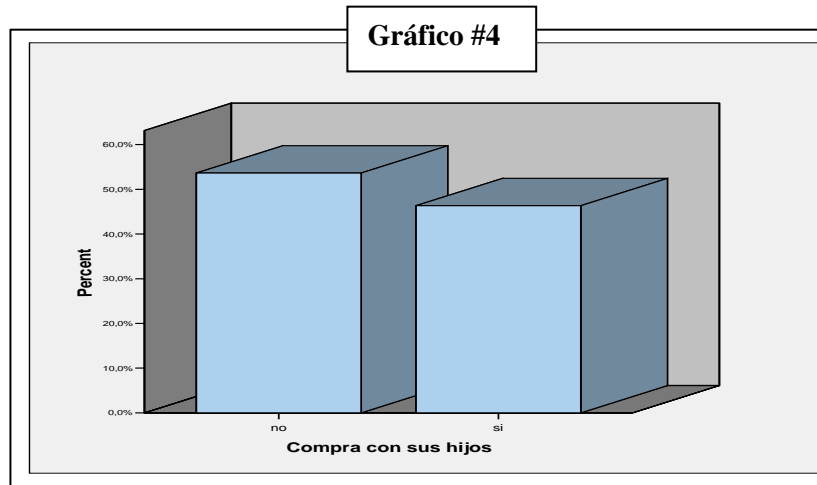
**Gráfico #3**



**¿Realiza las compras con sus niños?**

**Tabla #8**

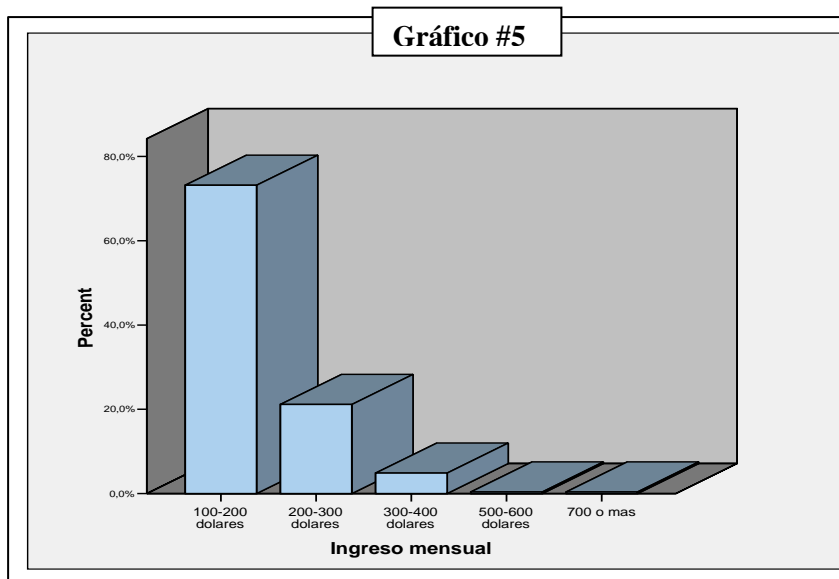
	Frecuencia	%
<b>No</b>	132	53,7
<b>Si</b>	114	46,3
<b>Total</b>	246	100,0



**¿Cuánto es su ingreso mensual?**

**Tabla #9**

	Frecuencia	%
<b>100-200 dólares</b>	180	73,2
<b>200-300 dólares</b>	52	21,1
<b>300-400 dólares</b>	12	4,9
<b>500-600 dólares</b>	1	,4
<b>700 o mas</b>	1	,4
<b>Total</b>	246	100,0



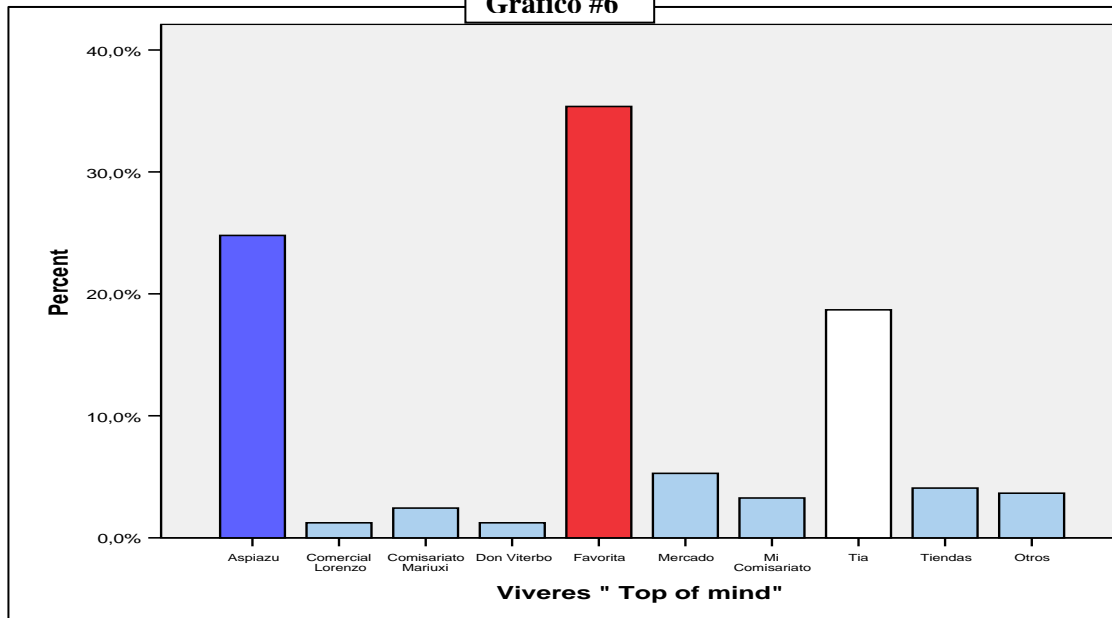
1.- ¿Cuál es el primer establecimiento comercial que se le viene a la mente cuando quiere comprar?

Tabla #10

Viveres

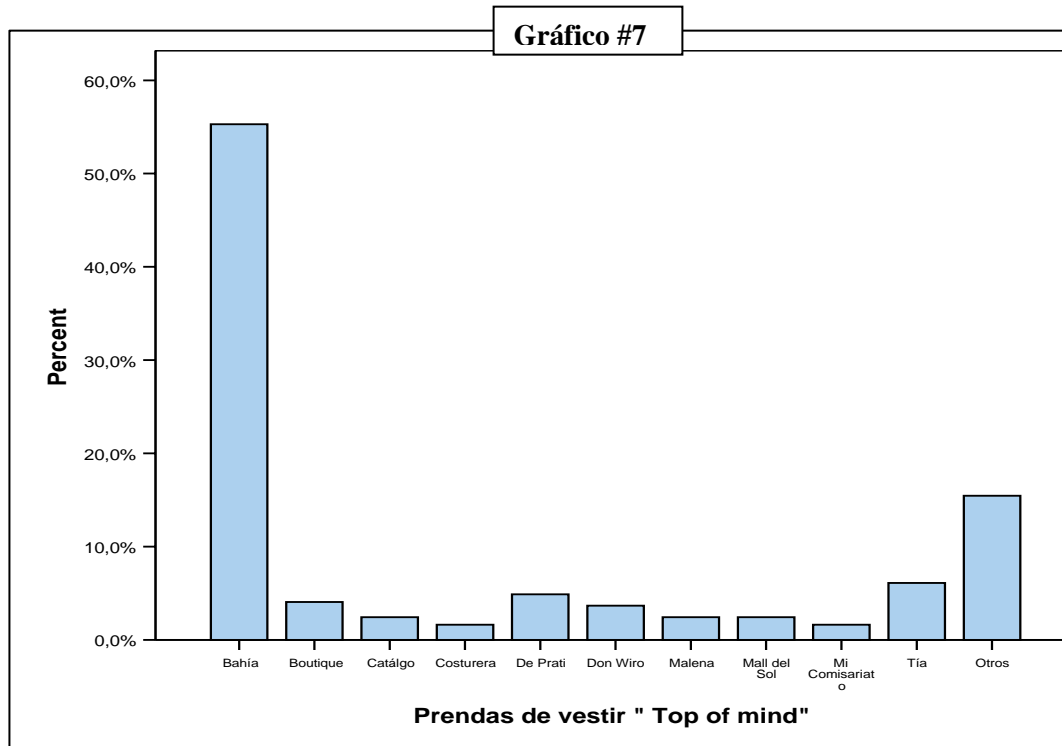
	Frecuencia	%
Aspiazu	61	24,8
Comercial Lorenzo	3	1,2
Comisariato Mariuxi	6	2,4
Don Viterbo	3	1,2
Favorita	87	35,4
Mercado	13	5,3
Mi Comisariato	8	3,3
Tía	46	18,7
Tiendas	10	4,1
Otros	9	3,7
Total	246	100,0

Gráfico #6



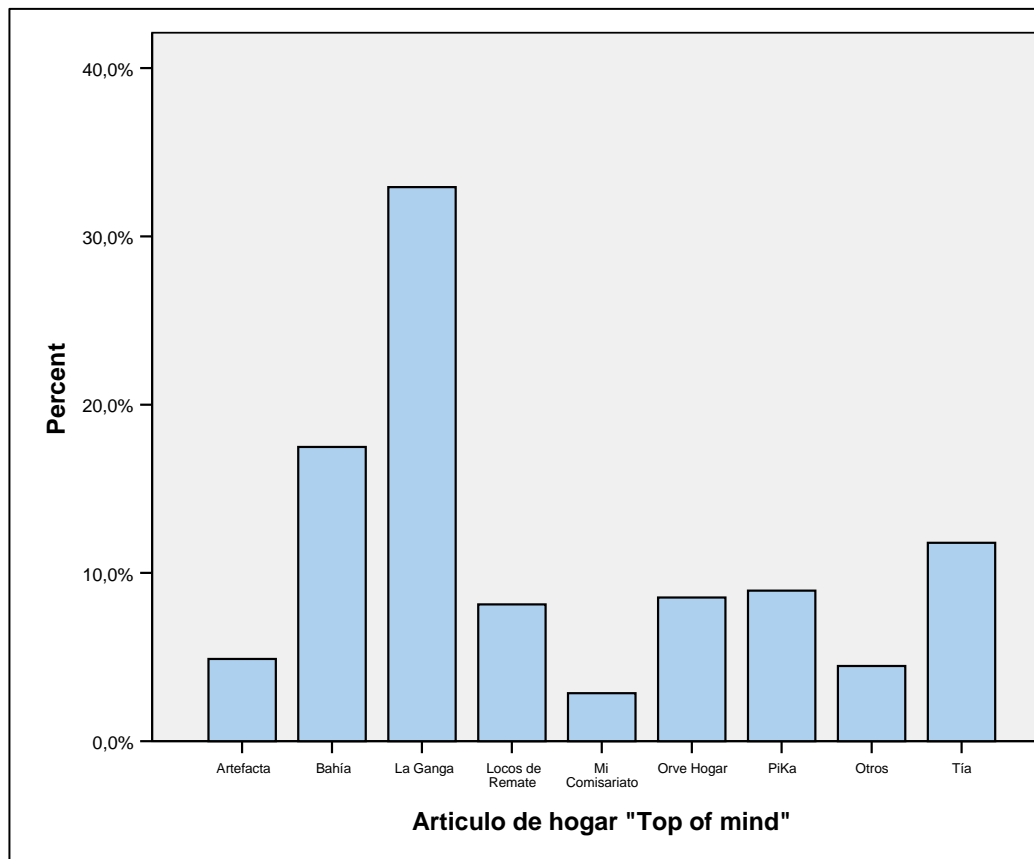
**Tabla #11**  
**Prendas de Vestir**

	Frecuencia	%
<b>Bahía</b>	<b>136</b>	<b>55,3</b>
<b>Boutique</b>	<b>10</b>	<b>4,1</b>
<b>Catálogo</b>	<b>6</b>	<b>2,4</b>
<b>Costurera</b>	<b>4</b>	<b>1,6</b>
<b>De Prati</b>	<b>12</b>	<b>4,9</b>
<b>Don Wiro</b>	<b>9</b>	<b>3,7</b>
<b>Malena</b>	<b>6</b>	<b>2,4</b>
<b>Mall del Sol</b>	<b>6</b>	<b>2,4</b>
<b>Mi Comisariato</b>	<b>4</b>	<b>1,6</b>
<b>Tía</b>	<b>15</b>	<b>6,1</b>
<b>Otros</b>	<b>38</b>	<b>15,4</b>
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>100,0</b>



**Tabla #12**  
**Artículos para el hogar**

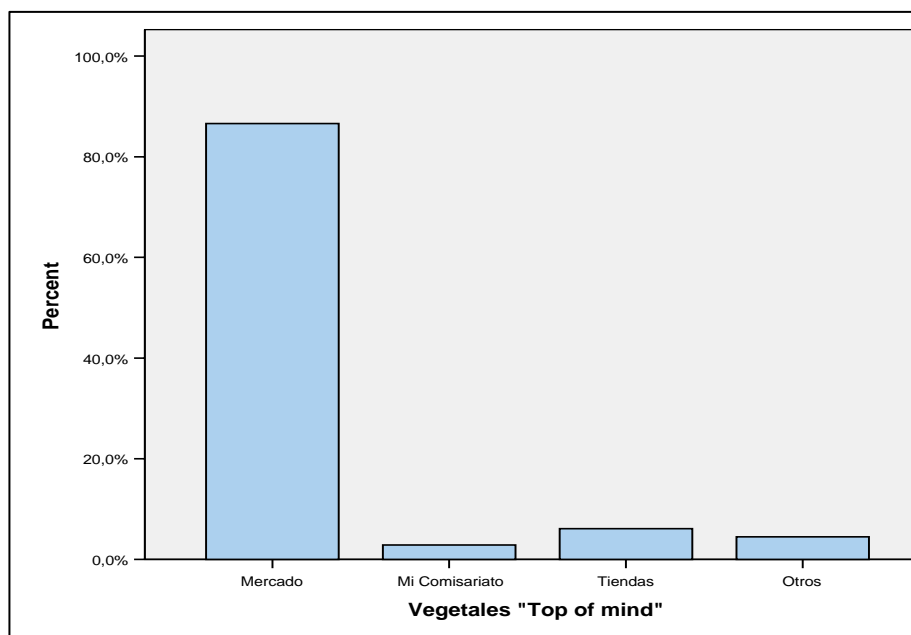
	Frecuencia	%
<b>Artefacta</b>	12	4,9
<b>Bahía</b>	43	17,5
<b>La Ganga</b>	81	32,9
<b>Locos de Remate</b>	20	8,1
<b>Mi Comisariato</b>	7	2,8
<b>Orve Hogar</b>	21	8,5
<b>Picca</b>	22	8,9
<b>Otros</b>	11	4,5
<b>Tía</b>	29	11,8
<b>Total</b>	246	100,0



**Tabla #13**

**Vegetales**

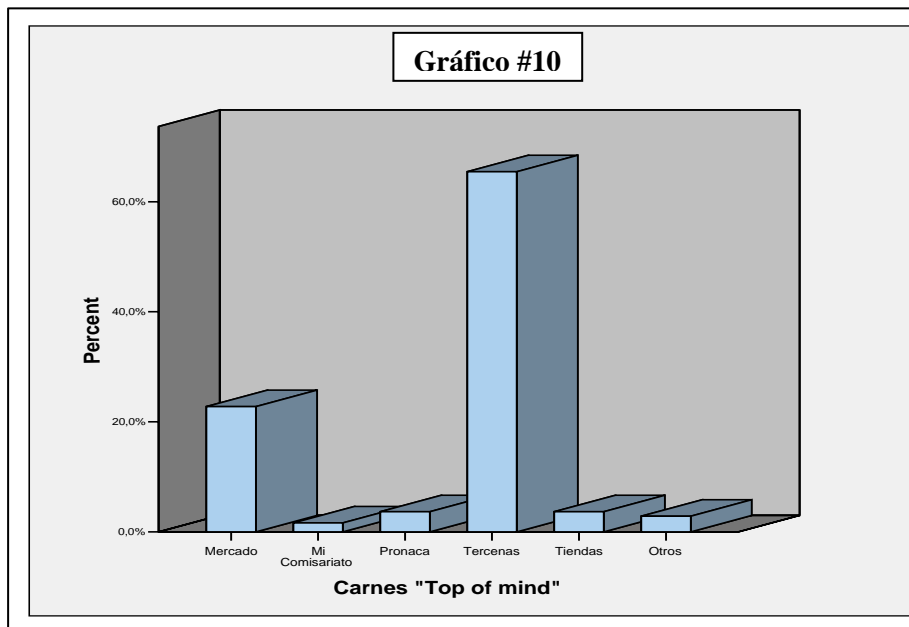
	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Mercado</b>	213	86,6
<b>Mi Comisariato</b>	7	2,8
<b>Tiendas</b>	15	6,1
<b>Otros</b>	11	4,5
<b>Total</b>	246	100,0



**Tabla #14**

**Cárnicos**

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Mercado</b>	56	22,8
<b>Mi Comisariato</b>	4	1,6
<b>Pronaca</b>	9	3,7
<b>Tercenas</b>	161	65,4
<b>Tiendas</b>	9	3,7
<b>Otros</b>	7	2,8
<b>Total</b>	246	100,0



**2.- ¿Clasifique en orden numérico del 1 al 6 cuales son los aspectos más valorados al hacer una compra: (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante)?**

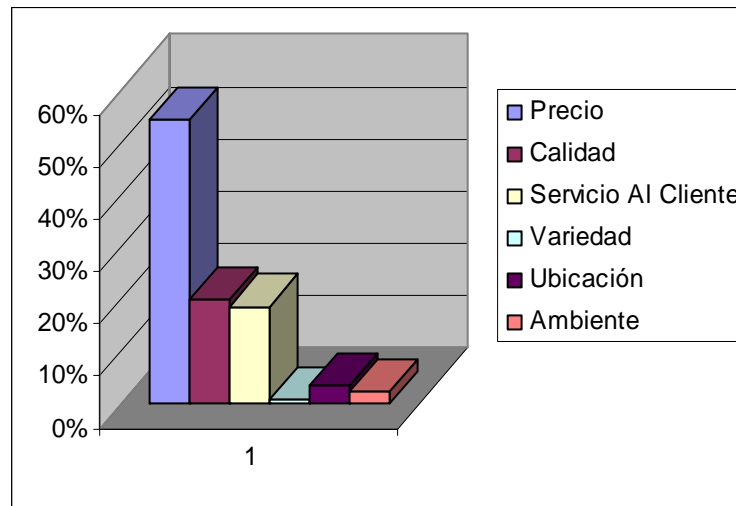
Para comisariato La Favorita, “los aspectos más valorados” son una variable clave por no decir la principal al momento de tomar una decisión de compra por parte del cliente, en este estudio se buscó determinar el grado de importancia que los demandantes de Daule tienen por ciertos aspectos, como se detalla en el siguiente gráfico.

**Tabla #15**

	<b>%</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Precio</b>	54%	134
<b>Calidad</b>	20%	49
<b>Servicio al Cliente</b>	19%	46
<b>Variedad</b>	1%	2
<b>Ubicación</b>	4%	9
<b>Ambiente</b>	2%	6
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>246</b>



Gráfico #11



Como se puede observar, para la población de Daule lo más importante al momento de tomar una decisión de compra por uno u otro producto es el precio con el 54%, seguido por la calidad de los productos con un 20%, el servicio al cliente también tiene una importancia aceptable, no así la variedad, la ubicación y el ambiente que tienen un porcentaje menor al 5%.

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

**Tabla #16**

	<b>%</b>	<b>Atributo</b>
<b>Precio</b>	<b>55</b>	<b>Más Importante</b>
<b>Calidad</b>	43	Muy importante
<b>Servicio al Cliente</b>	27	Muy importante
<b>Variedad</b>	34	Poco importante
<b>Ubicación</b>	48	Indiferente
<b>Ambiente</b>	35	Indiferente

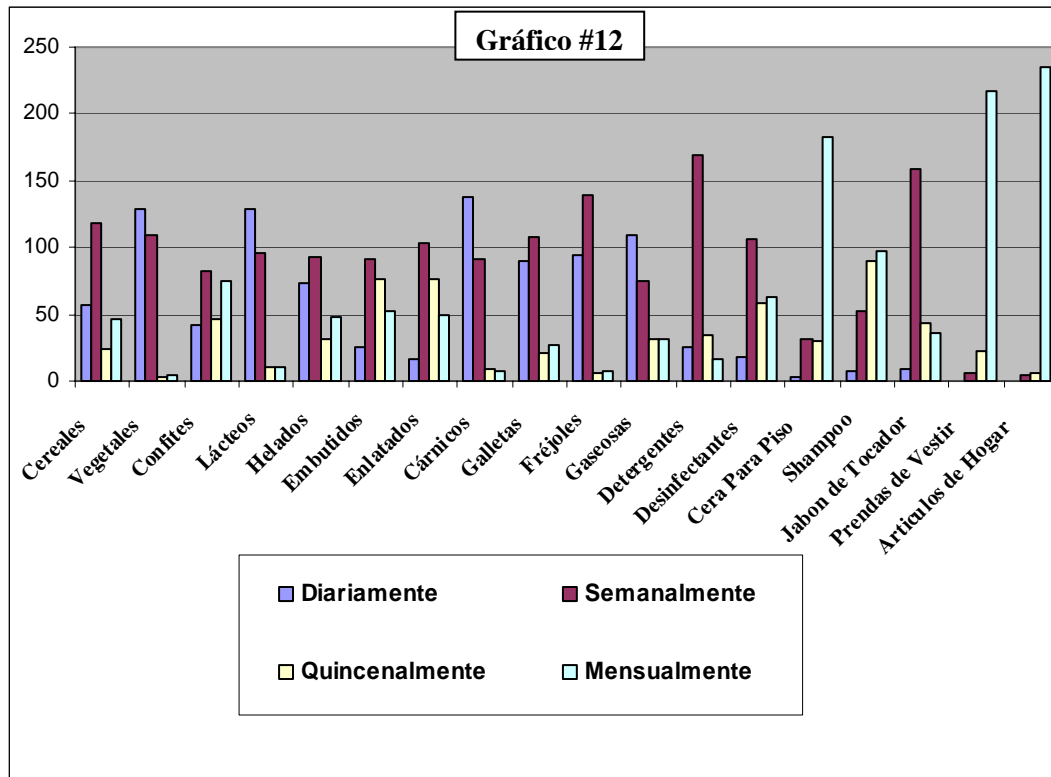
De la misma manera se puede observar que la calidad y el servicio al cliente tienen bastante relevancia sin dejar de ser importante para los clientes de La Favorita, y así mismo se puede determinar que el ambiente y la ubicación son aspectos que no inciden en el momento de ir a comprar a La Favorita,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

**3.- ¿Marque con una (x) con que frecuencia usted compra estos productos?**

**Tabla #17**

<b>Tabla2</b>	<b>Diariamente</b>	<b>Semanalmente</b>	<b>Quincenalmente</b>	<b>Mensualmente</b>
Cereales	57	118	24	47
Vegetales	129	110	3	4
Confites	42	83	46	75
Lácteos	128	96	11	11
Helados	73	93	32	48
Embutidos	25	92	77	52
Enlatados	17	104	76	49
Cárnicos	138	92	9	7
Galletas	90	108	21	27
Fréjoles	94	139	6	7
Gaseosas	109	75	31	31
Detergentes	26	169	35	16
Desinfectantes	18	107	58	63
Cera Para Piso	3	31	30	182
Shampoo	7	52	90	97
Jab. de Tocado	9	158	43	36
Prendas Vestir	0	6	23	217
Art. de Hogar	0	5	6	235
<b>Total</b>	<b>965</b>	<b>1638</b>	<b>621</b>	<b>1204</b>
<b>%</b>	<b>22%</b>	<b>37%</b>	<b>14%</b>	<b>27%</b>

Para determinar los gustos y preferencias de nuestros clientes, los autores han basado este estudio en la frecuencia de compra de los productos más relevantes de forma diaria, semanal, quincenal y mensual. Los resultados que muestra la tabla 17 dejan en claro que los consumidores de Comisariato La Favorita prefieren realizar sus compras de manera semanal.



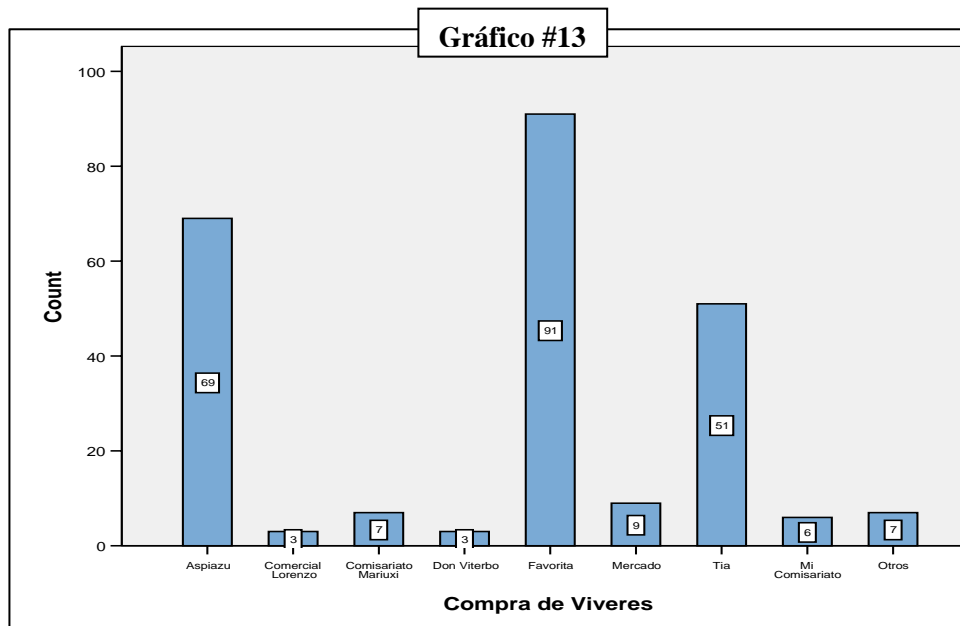
4.- Mencione dos establecimientos comerciales donde usted prefiere comprar.

#### Viveres (Tabla #18)

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

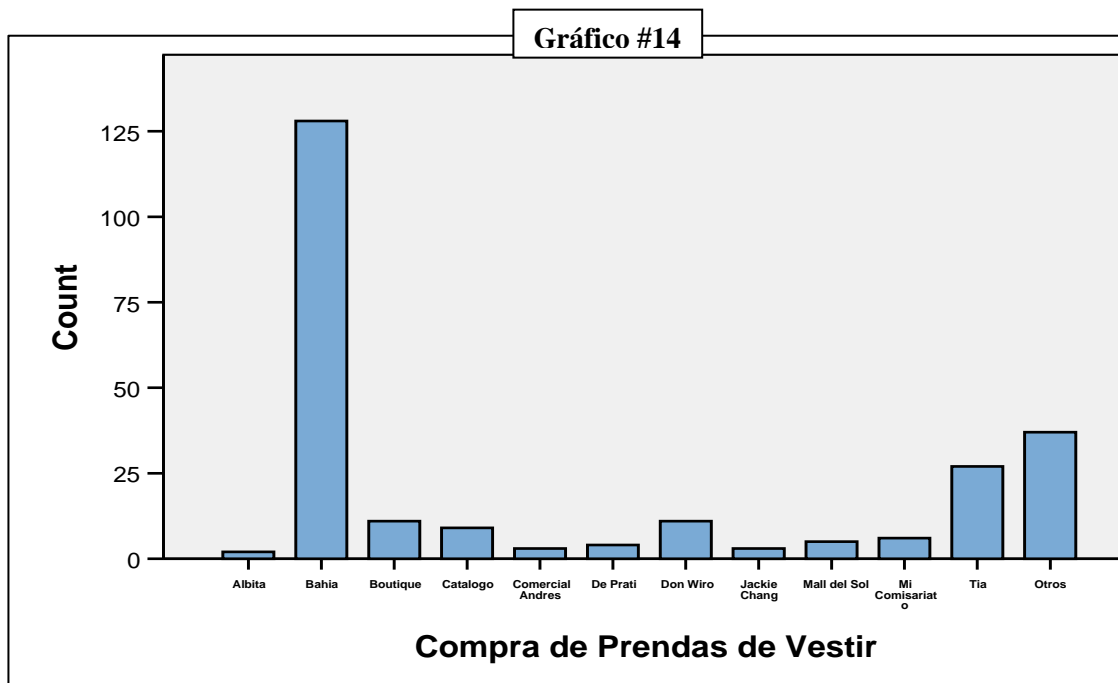
Como podemos observar en la tabla anterior Comisariato La Favorita tiene la más alta participación de mercado en Daule en la venta de víveres con el 37%, le sigue muy de cerca Comisariatos Aspiazu con el 28% y Tienda Industriales Asociadas (Tía) con el 21%. Estos resultados dejan en claro que los consumidores tienen mayor preferencia en realizar sus compras en lo que se refiere a VIVERES en Comisariato La Favorita.

Los autores consideran importante analizar la pregunta número 2 de la encuesta, porque también influye mucho en la participación de mercado y es, el TOP OF MIND. Los datos muestran que Comisariato La Favorita tiene la mayor participación de mercado y en el TOP OF MIND también tiene el mayor porcentaje de recordación con el 35% de los encuestados, le sigue Comisariato Aspiazu con el 25% y Tía con el 19%. Datos muy similares a los mostrados en la Tabla 1 que correspondían a los de Participación de Mercado. Entonces los autores consideran que la publicidad en la Ciudad de Daule no ha sido muy bien acogida por los consumidores al momento de recordar, es más influyente en el momento de recordar para los consumidores la ubicación y los precio, análisis que más adelante demostrarán su validez los autores.



**Tabla #19**  
**Prendas de vestir**

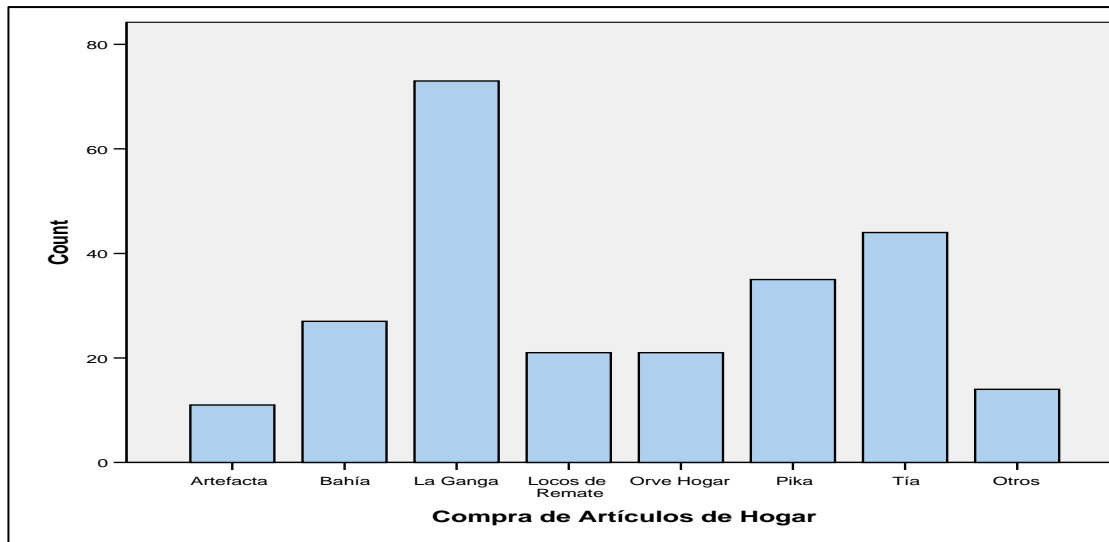
	Frecuencia	%
Albita	2	,8
Bahia	128	52,0
Boutique	11	4,5
Catalogo	9	3,7
Comercial Andres	3	1,2
De Prati	4	1,6
Don Wiro	11	4,5
Jackie Chang	3	1,2
Mall del Sol	5	2,0
Mi Comisariato	6	2,4
Tia	27	11,0
Otros	37	15,0
Total	246	100,0



**Tabla #20**  
**Artículos para el hogar**

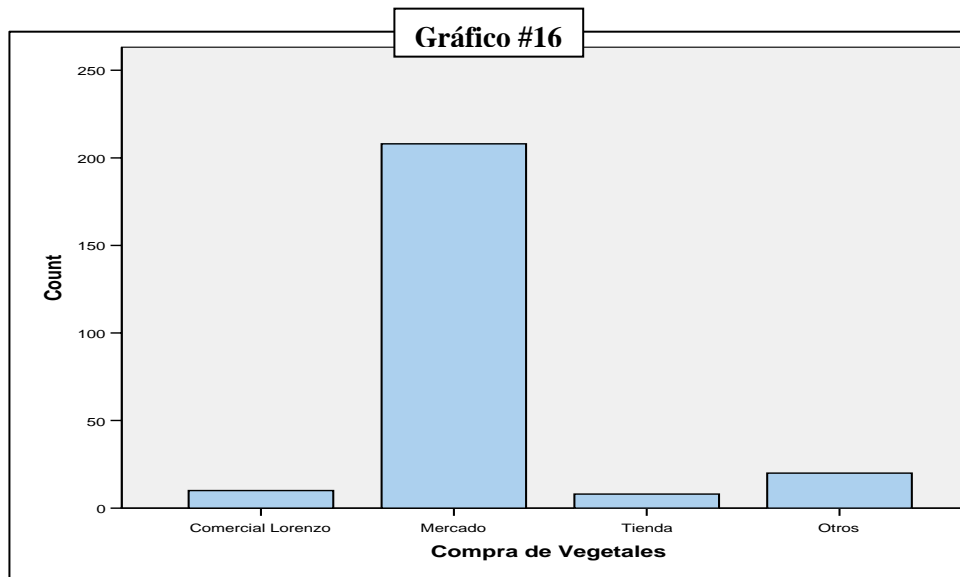
	Frecuencia	%
Artefacta	11	4,5
Bahía	27	11,0
La Ganga	73	29,7
Locos de Remate	21	8,5
Orve Hogar	21	8,5
Pika	35	14,2
Tía	44	17,9
Otros	14	5,7
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>100,0</b>

**Gráfico #15**



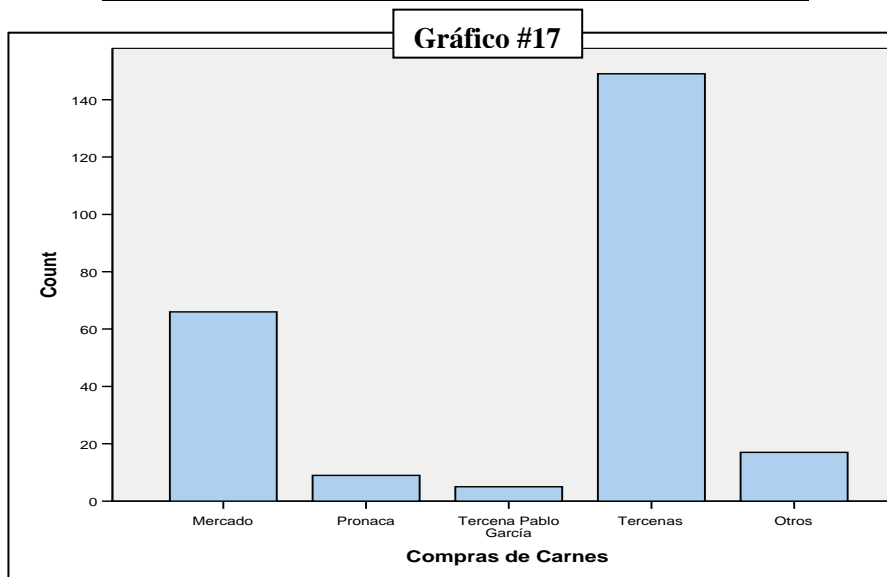
**Vegetales (Tabla #21)**

	Frecuencia	%
Comercial Lorenzo	10	4,1
Mercado	208	84,6
Tienda	8	3,3
Otros	20	8,1
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>100,0</b>



**Tabla #22**  
**Cárnicos**

	Frecuencia	%
<b>Mercado</b>	66	26,8
<b>Pronaca</b>	9	3,7
<b>Tercena Pablo García</b>	5	2,0
<b>Tercenas</b>	149	60,6
<b>Otros</b>	17	6,9
<b>Total</b>	246	100,0



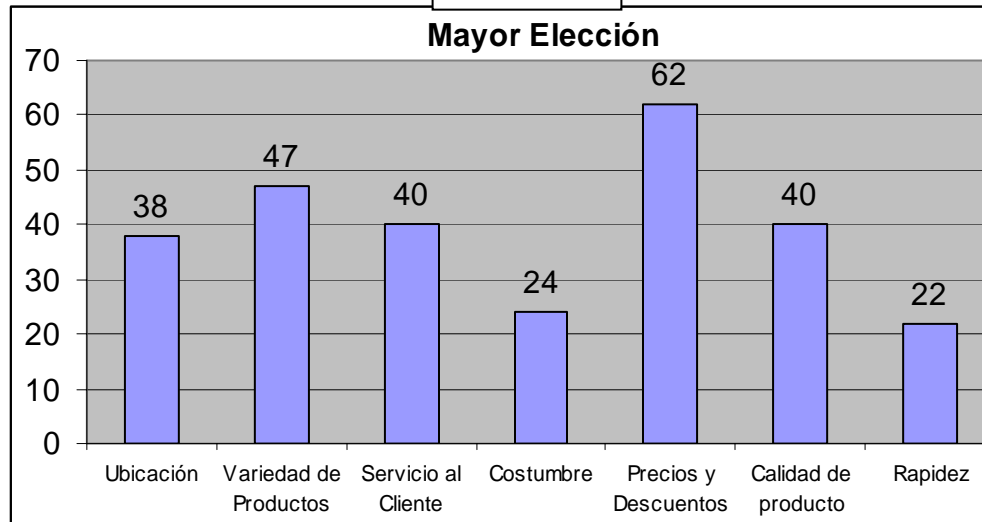


5.- ¿Por qué prefiere este establecimiento comercial?

Tabla #23

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

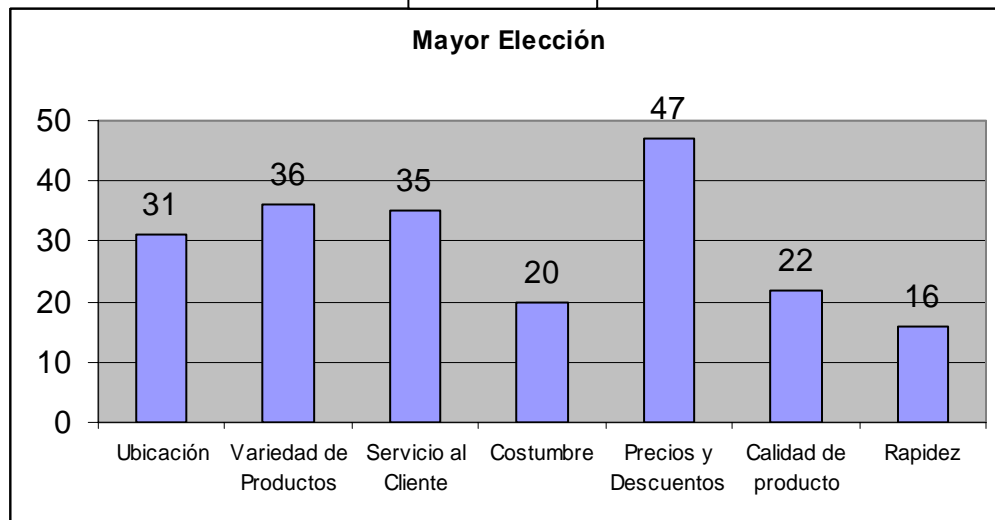
Gráfico #18



**Aspiazu (Tabla #24)**

<b>Aspectos</b>	<b>Mayor Elección</b>
Ubicación	31
Variedad de Productos	36
Servicio al Cliente	35
Costumbre	20
Precios y Descuentos	47
Calidad de producto	22
Rapidez	16

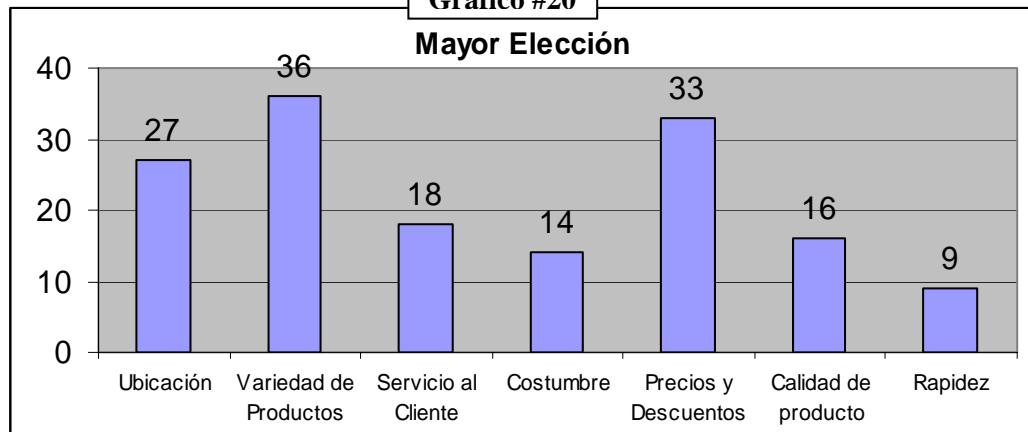
**Gráfico #19**



**Tía (Tabla #25)**

Aspectos	Mayor Elección
Ubicación	27
Variedad de Productos	36
Servicio al Cliente	18
Costumbre	14
Precios y Descuentos	33
Calidad de producto	16
Rapidez	9

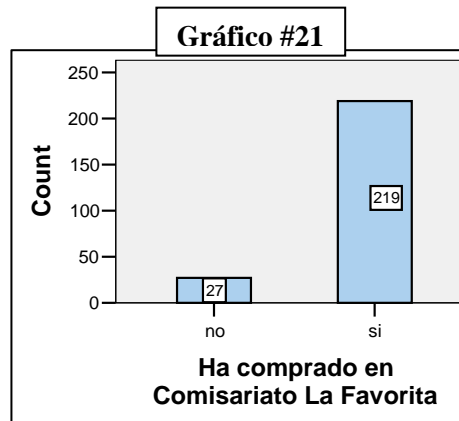
**Gráfico #20**



**¿A comprado alguna vez en Comisariato La Favorita?**

**Tabla #26**

	Frecuencia	(%)
No	27	11,0
Si	219	89,0
Total	246	100,0

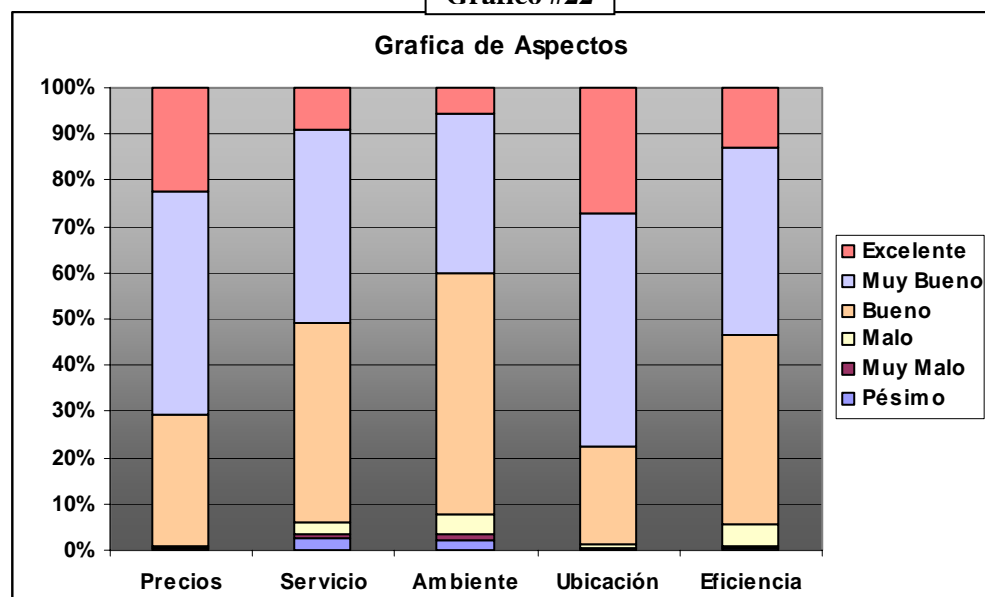


**Cómo calificaría al Comisariato La Favorita en cuanto a estos aspectos.  
Marque con una (x)**

**Tabla #27**

	Pésimo	Muy Malo	Malo	Bueno	Muy Bueno	Excelente
<b>Precios</b>	0	1	1	62	106	49
<b>Servicio</b>	6	2	5	95	91	20
<b>Ambiente</b>	5	3	9	114	76	12
<b>Ubicación</b>	0	1	2	46	111	59
<b>Eficiencia</b>	1	1	10	90	89	28

**Gráfico #22**

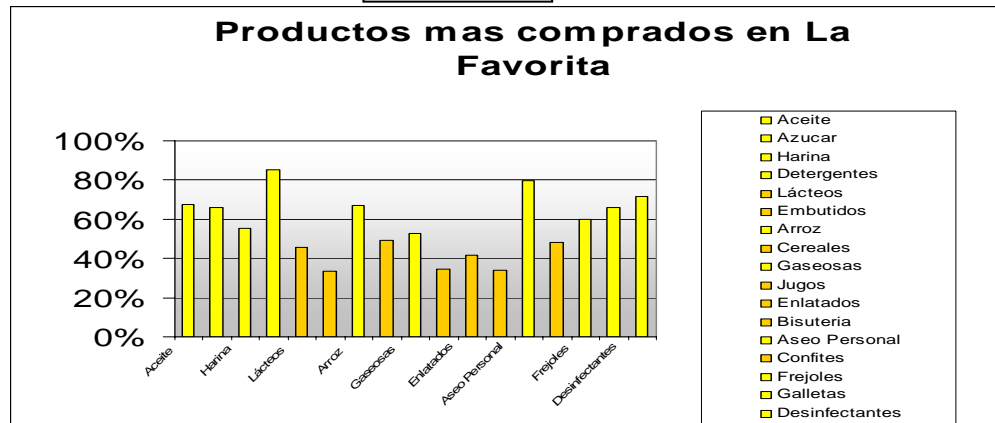


De los productos indicados a continuación, señale con una (X) ¿cuáles consume en Comisariato La Favorita?

**Tabla #28**

	Si Compran	Porcentaje
Aceite	148	68%
Azúcar	144	66%
Harina	121	55%
Detergentes	187	85%
Lácteos	100	46%
Embutidos	73	33%
Arroz	147	67%
Cereales	108	49%
Gaseosas	116	53%
Jugos	76	35%
Enlatados	91	42%
Bisutería	74	34%
Aseo Personal	174	79%
Confites	106	48%
Fréjoles	131	60%
Galletas	145	66%
Desinfectantes	157	72%

**Gráfico #23**

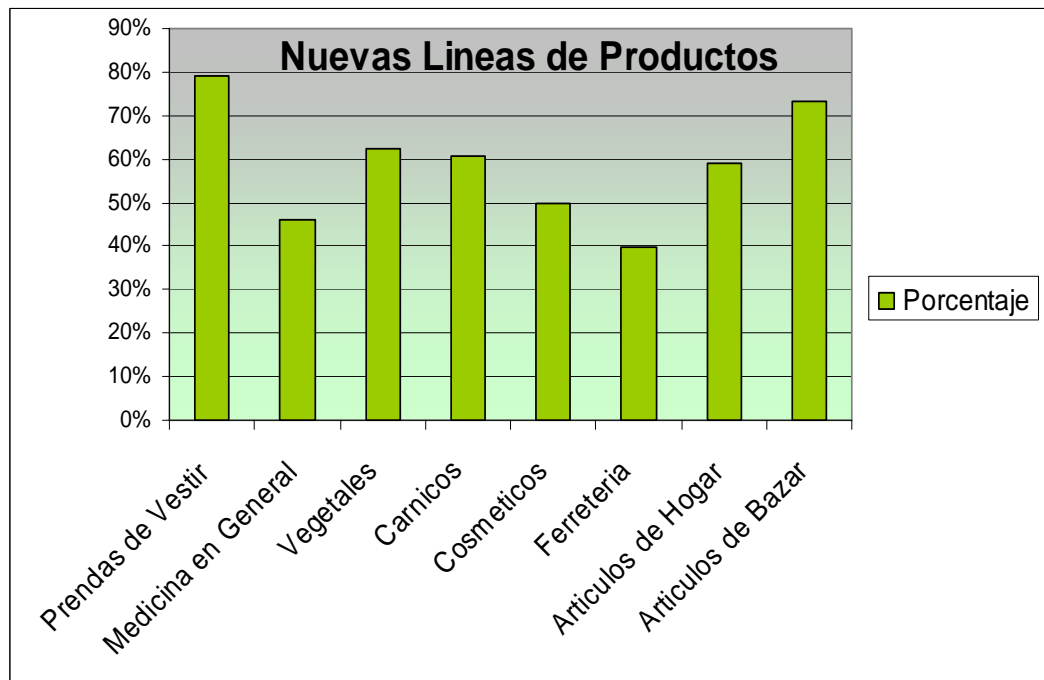


¿Qué productos adicionales a los que compra en el comisariato, le gustaría que ofrezca La Favorita?

**Tabla #29**

	Gustarían Comprar	Porcentaje
<b>Prendas de Vestir</b>	173	79%
<b>Medicina en General</b>	101	46%
<b>Vegetales</b>	137	63%
<b>Carnicos</b>	133	61%
<b>Cosméticos</b>	109	50%
<b>Ferretería</b>	87	40%
<b>Artículos de Hogar</b>	129	59%
<b>Artículos de Bazar</b>	160	73%

**Gráfico #24**



Entre los productos que los consumidores desean que se comercialicen en La Favorita se encuentran Prendas de Vestir con un 79%, Artículos de Bazar

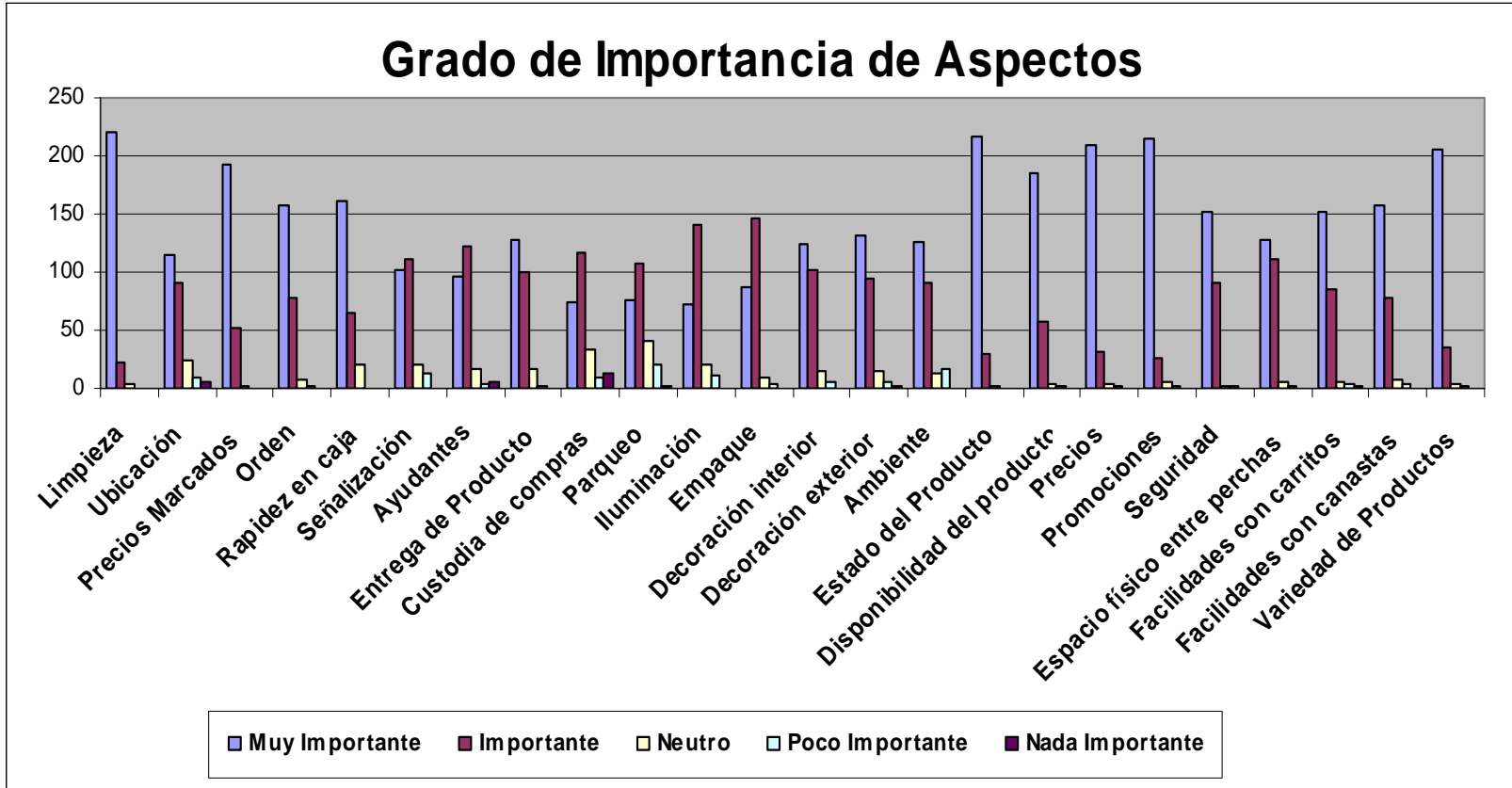
con el 73% y Vegetales con el 63%. Los propietarios pueden empezar a comercializar los dos primeros ya que tienen los más altos porcentajes.

**Marque con una (x) el grado de importancia que usted considere necesario para cada aspecto descrito en la lista.**

**Tabla #30**

Aspectos	Muy Importante	Importante	Neutro	Poco Importante	Nada Importante
Limpieza	220	23	3	0	0
Ubicación	115	91	25	10	5
Precios	192	52	2	0	0
Marcados					
Orden	158	78	8	2	0
Rapidez en caja	161	65	20	0	0
Señalización	101	112	20	13	0
Ayudantes	97	122	17	4	6
Entrega de Producto	127	100	17	2	0
Custodia de compras	74	117	33	9	13
Parqueo	76	107	41	20	2
Iluminación	73	141	21	11	0
Empaque	87	146	10	3	0
Decoración interior	125	102	14	5	0
Decoración exterior	131	94	15	5	1
Ambiente	126	90	13	17	0
Estado del Producto	216	29	1	0	0
Disponibilidad del producto	185	57	3	1	0
Precios	210	32	3	1	0
Promociones	214	26	5	1	0
Seguridad	152	91	2	1	0
Espacio físico entre perchas	128	111	6	1	0
Facilidades con carritos	152	85	5	3	1
Facilidades con canastas	158	78	7	3	0
Variedad de Productos	206	35	4	1	0

Gráfico #25





- **Establecer el perfil del consumidor para conocer los productos que le motivan comprar.**

Del perfil de un consumidor de Comisariato La Favorita, los autores pueden decir que es un padre o madre de familia mayor de 30 años y que realizan las compras con sus hijos con un 54%, con un sueldo promedio mensual de 200 dólares el hombre y 160 dólares la mujer.

El que tiene mayor decisión de compra de víveres es la mujer con un 58% ya que, es esta quien realiza las compras para el hogar y lo realiza semanalmente con una frecuencia del 35%. Pero quien sustenta el hogar es el hombre, quien mantiene los mayores ingresos.

Por esta razón, el estudio se enfocó en tener como objetivos en las entrevistas a los padres de familias lo que dio como resultado los datos ya planteados acerca de la demanda de productos en Daule.

A continuación los autores muestran un gráfico en el que se especifica el perfil de un consumidor de La Favorita, con su frecuencia de compra, lugar que tiene en la mente y empresa en la que normalmente compran víveres, así mismo los aspectos valorados que inciden en su decisión de compra y demás, como se especifica en el siguiente recuadro.

Perfil de un Consumidor Potencial Para Comisariato La Favorita (TABLA#31)						
Miembros de un hogar	Papá	Infantes, Niños y Adolescentes	Infantes, Niños y Adolescentes	Infantes, Niños y Adolescentes	Mamá	
Cuáles Pueden ser sus ocupaciones	Obrero Agricultor Taxista Ama de Casa Artesano	Estudiantes	Estudiantes	Estudiantes	Ama de Casa Oficinista Artesana Profesoras Comerciantes	
Ingreso Promedio Mensual	200		1600			
Ingreso Promedio Mensual por Familia	400					
Frecuencia de Compra	SEMANAL					
% de frecuencia de compras semanal	48 %					
Como basan su decisión de compra	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto
	Precio	Calidad	Servicio al Cliente	Ubicación	Ambiente	Variedad
Que locales que comercializan Vveres tiene en su mente	La Favorita Aspiazu Tía Comercial Lorenzo Comisariato Mariuxi Don Vterbo Mí Comisariato					
Que locales que comercializan Prendas de Vestir tiene en su mente	Bahía Boutique Don Vtro Mall del Sol Tía De Prati					
Que locales que comercializan Artículos de Hogar tiene en su mente	La Ganga Locos de Remate Orve Hogar Picca Tía Artefacta					
Que locales que comercializan Vegetales tiene en su mente	Mercado Mí Comisariato Tienda					

Que locales que comercializan Camisicos tiene en su mente	Tercena Mercado Pronaca Tiendas Mi Comisariato
En que locales compra con mayor frecuencia Mujeres	La Favorita Aspiazu Tia Comisariato Mariuxi Mercado Mi Comisariato
En que locales compra con mayor frecuencia Prendas de Vestir	Bahia Boutique Don Wíro Catalogo Tia Mall del Sol
En que locales compra con mayor frecuencia Articulos para Hogar	La Ganga Pica Bahia Tia Locos de Remate One Hogar
En que locales compra con mayor frecuencia Vegetales	Mercado Comercial Lorenzo Tienda
En que locales compra con mayor frecuencia Camisicos	Tercena Mercado Pronaca

### 3.5 ANÁLISIS FACTORIAL.

En este proyecto es importante utilizar los criterios y los métodos de evaluación de factores llamándose esto Análisis Factorial. El Análisis factorial nos permite reducir ciertos datos que se correlacionan y estos se representan como factores.

Estos factores nos permiten tener perfiles psicográficos de los consumidores y agruparlos para tener bien en cuenta qué aspectos valoran al momento de realizar una compra, en este caso serían aspectos como Limpieza, Ubicación, Precios Marcados, Orden, Rapidez en Caja, Señalización, Ayudantes, Entrega de Producto, Custodia de Compra, Parqueo, Iluminación, Empaque, Decoración Interior, Decoración Exterior, Ambiente, Estado del Producto, Disponibilidad del Producto, Precios, Promociones, Seguridad, Espacio Físico entre Perchas, Facilidades con Carrito, Facilidades con Canasta y Variedad de Producto.

Estos datos se pueden encontrar en la encuesta realizada mediante una tabla de 25 aspectos que el cliente valoró. Los aspectos fueron calificados desde Muy Importante, Importante, Neutro, Poco Importante y Nada Importante.

Para comprobar si el análisis factorial es apropiado, se aplica la prueba de esfericidad de Bartlett y la medida de adecuación de la muestra de Kayes-Meyer-Olkin<sup>2</sup> la primera prueba sirve para comprobar la hipótesis nula, para que no se correlacionen las variables con la población, buscando tener una matriz de identidad y la segunda compara las magnitudes de los coeficientes de la correlación observada con los coeficientes de la correlación parcial.

A continuación presentamos los datos presentados por el software estadístico SPSS:

---

<sup>2</sup> Pruebas tomadas del libro Malhotra, 2002, Investigación de Mercados.

**Tabla #32**  
**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,738
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2180,462
	df	276
	Sig.	,000

El valor estadístico Kaiser-Meyer-Olkin es 0.738 que es mayor a .60, entonces la medida de adecuación es estadísticamente aceptado. La prueba de Bartlett el nivel de de significancia es menor a 0.05 sienta este 0.000 donde la hipótesis nula se comprueba que las poblaciones no se correlacionan. Ya verificada la validez de la prueba, a continuación se presentará la Matriz de los componentes rotados.

**Tabla #33**  
**Factores Agrupados**

	Component			
	1	2	3	4
Limpieza	,297	<b>,471</b>	,038	,115
Ubicación	-,344	,215	-,013	<b>,559</b>
Precios marcados	,029	<b>,592</b>	-,030	,273
Orden	<b>,590</b>	,457	-,017	-,114
Rapidez en caja	-,285	,046	,213	<b>,619</b>
Señalización	<b>,674</b>	,018	-,034	,052
Ayudantes	,019	-,041	,150	<b>,544</b>
Entrega de productos	,273	-,012	,088	<b>,586</b>
Custodia de Compra	,121	-,018	-,058	<b>,583</b>
Parqueo	<b>,750</b>	-,014	,099	-,169
Iluminación	<b>,683</b>	,007	,008	,154
Empaque	<b>,681</b>	,122	,153	,137
Diseño Interior	,512	-,039	<b>,536</b>	,156
Diseño Exterior	,486	,097	<b>,588</b>	,097
Ambiente	<b>,633</b>	,116	,205	-,254
Estado del producto	,048	<b>,468</b>	,275	-,090
Disponibilidad del producto	,300	<b>,458</b>	,220	-,176
Precios	-,032	<b>,718</b>	,002	,049
Promociones	-,110	<b>,654</b>	,092	,096
Seguridad	,193	<b>,512</b>	,212	-,250
Espacio físico entre perchas	,171	,191	<b>,641</b>	,192
Facilidad con carritos	,041	,258	<b>,805</b>	,068
Facilidad con canastas	-,079	,146	<b>,799</b>	,028
Variedad de productos	,005	<b>,580</b>	,281	-,074

**Entre los factores agrupados los autores han decidido en llamar al:**

**Primer Grupo;** buscadores sistematizados y visualizadores.

Los buscadores sistematizados y visualizadores comprenden el orden, señalización, parqueo, iluminación, empaque y ambiente del comisariato.

**Segundo Grupo:** buscadores por conveniencia y variedad.

Este grupo esta compuesto por la limpieza, precios marcados, estado del producto, disponibilidad del producto, precios, promociones, seguridad y variedad de productos.

**Tercer Grupo;** buscadores de comodidad.

Los buscadores de comodidad abarcan el diseño interior, diseño exterior, espacio físico entre perchas, facilidad con carritos y facilidad con canastas.

**Cuarto Grupo:** buscadores de servicios.

El grupo de buscadores de servicios esta formado por la ubicación, rapidez en caja, ayudante, entrega de productos y custodia de compras.

## **CAPÍTULO 4**

### **PLAN DE MERCADEO PARA LA NUEVA IMAGEN**

#### **4.1 POSICIONAMIENTO.**

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la empresa dentro del consumidor. El pensamiento del consumidor es un factor clave para medir el posicionamiento de Comisariato La Favorita, el cual se puede tener información importante acerca de la imagen del comisariato como también los atributos deseados por el consumidor.

Por medio de la investigación de mercado los autores pudieron obtener estos datos que pueden proporcionar la entrada al marco para la planeación estratégica de Marketing y con el cual los propietarios podrán reposicionar a Comisariato La Favorita y hacer que su mercado crezca.

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



Para desarrollar el plan de reposicionamiento de Comisariato La Favorita como una marca debemos primeramente identificar los aspectos por el cual sus clientes lo prefieren, esto con el objetivo de no cometer errores. Esto será detallado en la siguiente tabla con los datos ya obtenidos de la investigación de mercados.

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

La tabla fue desarrollada en respuestas múltiples por los encuestados la cual tenemos a Precios y Descuentos con la mayor votación que representa el 67% de los encuestados, como segundo la Variedad de Producto que representa el 52%, como tercero y cuarto a Servicio al Cliente y Calidad de Producto que terminan igualados con un 44%.

Existe un aspecto no mencionado en la investigación de mercado que es importante mencionar, el cual fue claramente identificado en la investigación de campo por los autores y que fue investigado por los mismos, y es que uno de los aspectos más valorados por lo consumidores al comprar en Comisariato La Favorita son sus 24 años de trabajo ininterrumpidos que mantienen sus propietarios con mucha ética y moral.

Antes de tomar la decisión de cual será la estrategia a seguir para el reposicionamiento de Comisariato La Favorita debemos tener claro como se

encuentra la posición de los competidores en función de estos aspectos, tabla que será presentada a continuación:

<b>Tabla #35</b>	
<b>Aspectos</b>	Aspiazu
<b>Ubicación</b>	31
<b>Variedad de Productos</b>	36
<b>Servicio al Cliente</b>	35
<b>Costumbre</b>	20
<b>Precios y Descuentos</b>	47
<b>Calidad de producto</b>	22
<b>Rapidez</b>	16

Comisariatos Aspiazu dentro de su mercado tiene un gran posicionamiento en aspectos como primero Precios y Descuentos con un 68%, como segundo Variedad de Productos con el 40% y como tercero a Servicio al Cliente con el 39%. Comisariatos Aspiazu gana a Comisariato La Favorita en un punto en lo que se refiere en Precios y Descuentos en el posicionamiento respectivo de cada competidor. Aunque en los siguientes aspectos Comisariato La Favorita tiene una gran diferencia contra Comisariatos Aspiazu.

<b>Tabla #36</b>	
<b>Aspectos</b>	Tía
<b>Ubicación</b>	27
<b>Variedad de Productos</b>	36
<b>Servicio al Cliente</b>	18
<b>Costumbre</b>	14
<b>Precios y Descuentos</b>	33
<b>Calidad de producto</b>	16
<b>Rapidez</b>	9

Tiendas Industriales Asociadas (TIA) dentro de su posicionamiento tiene aspectos muy valorados como Variedad de Productos, que el 71% de

sus consumidores lo prefieren, como el segundo aspecto más valorado tiene a Precios y Descuento con el 65% y como tercer aspecto más valorado tiene a Ubicación con el 53%. TIA tiene 29 puntos menos en Precios y en Descuentos que Comisariato La Favorita; en Variedad de Producto Mi Favorita tiene una clara ventaja con 11 puntos de diferencia y en Servicio al Cliente también cuenta con 22 puntos de ventaja.

Se tiene la información necesaria acerca de los atributos más valorados por los clientes de Comisariato La Favorita donde existe una competitividad muy alta respecto a Precios y Descuentos contra sus principales competidores. Podemos decir que el mercado Dauleño valora mucho el Precio al momento de comprar, por lo tanto Comisariato La Favorita puede enfocarse en una estrategia diferenciadora en la Atención al Cliente donde TIA tiene una gran desventaja y Comisariatos Aspiazu también. La estrategia diferenciadora debe enfocarse mucho en el Servicio al Cliente y acompañada continuamente con los niveles de precio aceptados por sus consumidores. También la Administración debe empezar un proceso de búsqueda de nuevos proveedores con nuevos productos para que el consumidor encuentre variedad al momento de comprar.

Comisariato La Favorita tiene el mayor posicionamiento del mercado en venta de víveres de primera necesidad contra sus principales competidores. Existe un punto de diferencia contra Comisariatos Aspiazu donde la administración debe fortalecer su estructura de costos para superar a este competidor.

#### **4.2 DIFERENCIACIÓN.**

La diferenciación en la atención al cliente se basará en dar una rápida respuesta al momento que el cliente tenga algún pedido, inquietud, queja, etc. además en estar siempre más próximo al cliente, es decir ser atento,

cordiales y amigables. La venta es una interacción entre dos personas y la venta se cierra cuando el producto es bueno, tiene buen precio y principalmente cuando existe confianza, por esto la administración tiene que empezar a capacitar a su personal laboral para que estos nuevos valores sean adoptados como ejes de la venta.

#### **4.2.1 NUEVA IMAGEN.**

La Nueva imagen que se busca para Comisariato La Favorita debe tener similitud con la nueva estrategia que se desea realizar. Se requiere una imagen que brinde renovación, calidez, confianza y amistad, sobretodo que pueda ser reconocida por sus consumidores.

Se realizó un estudio para saber que tan difícil sería reconocer a Comisariato La Favorita por parte de los clientes y mediante un Focus Group se concluyó:

- Sería agradable para los clientes de Comisariato La Favorita que reconozcan donde prefieren comprar, que sea un lugar donde se preocupan y piensen siempre en ellos.
- Iniciar una campaña publicitaria donde se comunique siempre el respeto, el amor, los valores, algo de promociones y que se mantiene siempre a un precio justo para todos.
- Cambiar el antiguo logotipo con uno que este más acorde donde lo clientes se sientan más identificados.
- Crear un nuevo slogan que comunique acercamiento al cliente en todos los sentidos. Pero no el acercamiento físico porque no hay

sucursales de Comisariato La Favorita y podría ser mal interpretado por los consumidores y también por los potenciales competidores.

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

Asimismo, se realizó el cambio en la imagen gráfica, tanto en los colores, como en el logotipo de la empresa, siendo este el nuevo logotipo:

**Pasado:**

El antiguo logotipo no tenía un isótopo representativo. El antiguo slogan era “Economía Para Su Hogar”.

The logo consists of the words "LA FAVORITA" in a bold, red, sans-serif font. The letters have a slight gradient and a drop shadow effect.

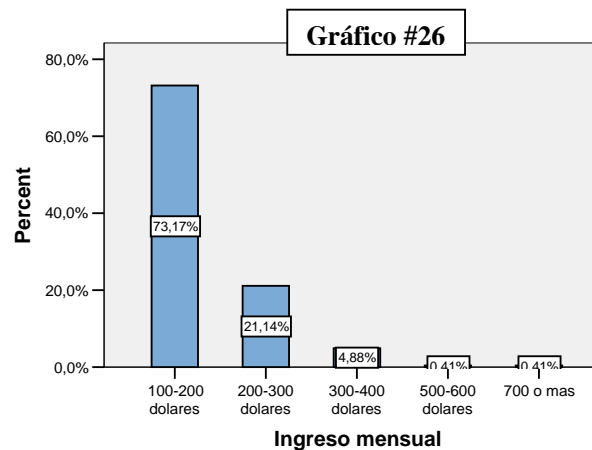
**Presente:**

The logo features the words "Mi Favorita" in a stylized, orange, cursive font. The letter "M" is shaped like a heart. Below "Favorita" is the word "COMISARIATO" in a smaller, orange, sans-serif font. A small orange butterfly is positioned to the right of the word "Favorita".

El nuevo logotipo incluye una mariposa como isótopo. Si se mira detalladamente el nuevo logotipo en sus letra M tiene la forma de corazón y el isótopo también. El nuevo slogan “¡Más y más! cerca de Ti.”

### 4.3 SEGMENTACIÓN.

Comisariato La Favorita ha segmentado su mercado en dos partes específicas, clientes mayoristas y clientes minoristas al detalle, tomando en cuenta la clase social y grupos de referencia a la que pertenece sus consumidores y clientes potenciales.



Comisariato La Favorita por la gran variedad de productos y por sus bajos precios posee un segmento de mercado de clase media – media baja, con un ingreso promedio de 150 a 200 dólares con un 73.17%. Donde el 72% corresponde a la ciudad y el 44% viven en el campo. Una de las metas principales es cubrir el mercado de la clase media con el objetivo de incrementar las ventas.

### 4.4 MARKETING MIX.

La gerencia de Comisariato Mi Favorita cree que debe de enfocarse mucho en la atención al cliente, la cual considera que debe ofrecer un servicio diferenciado de sus actuales competidores. Los autores recomiendan que reemplacen estas 4 importantes herramientas del marketing con estas variables como lo son Consumidor Satisfecho, Costo a Satisfacer, Comodidad y Comunicación que pueden llevar a la gerencia a dar una atención más personalizada.

### **Consumidor Satisfecho.**

El primer paso que se ha dado es de reconocer la necesidad de dar una atención al cliente totalmente diferenciada. Todos los comisariatos y tiendas en Daule tienen como enfoque principal, el precio, estrategia que por mucho tiempo se ha seguido y se sigue llevando en el cual Mi Favorita también ha estado aplicándola. Es por eso que se debe de aplicar una estrategia de enfoque integral, para Mi Favorita. En el cual el cliente aparte de encontrar siempre el producto que necesita a un precio justo encuentre de parte de todo el personal la mejor atención, que le solucione el problema, que se interese en él, que le infunda respeto al cliente, que empiece una relación y que se transforme en un vendedor más, cerrando la venta sea con el producto buscado por el cliente o recomendando por otro.

Por esta razón los autores denominan al nuevo enfoque integral “Amigos del Cliente” que significa que en el Comisariato Mi Favorita el cliente al realizar sus compras más allá de encontrar precios bajos tendrá una atención esmerada, espontánea, amable y amigable por parte de todo el personal, la cual se deberá capacitar constantemente al personal en comportamiento personal, relaciones humanas, valores y ventas.

### **Costo a satisfacer.**

El plan de mercado de Comisariato Mi Favorita en uno de sus objetivos es el de aumentar la rentabilidad de la empresa, no se puede incurrir en gastos innecesarios, pero si puede la gerencia invertir en algo que en el largo tiempo va a dar excelentes resultados.

Además Comisariato Mi Favorita podría reducir los costos al contratar los capacitadores por intermedio de la Cámara de Comercio de Daule y pedir también la capacitación gratuita que prestan empresas como Pronaca, Unilever e Industrias Ales. Ahora el costo de la capacitación del nuevo enfoque integral “Amigos del cliente” no sería tan grande como se pensaba.

## **Comodidad**

Un comisariato tiene diariamente un gran flujo de personas que entran a realizar sus compras. Cuando están realizando sus compras y necesiten información o ayuda de cualquiera de los colaboradores de Comisariato Mi Favorita deberán solucionar todas las inquietudes del cliente convirtiéndose en un vendedor y un “amigo” más. El tiempo máximo calculado por los autores para dar información, solucionar el problema, entablar una relación y cerrar la venta esta entre 1 a 3 minutos.

Los autores han identificado cuantas personas tienen mayor contacto con el cliente. El Comisariato Mi Favorita cuenta con un personal de pasillo de 7 personas, el personal de limpieza con 1 persona, bodega y carga con 3 personas. En total son 11 personas que podrían atender como mínimo 50 clientes por hora, sin tener que dejar de realizar sus labores por un largo tiempo.

## **Comunicación**

Como estrategia de comunicación, se aplicarán las siguientes.

- **Marketing Directo.-** una vez que se establezca el nuevo logotipo de Mi Favorita que deberá reflejar simpatía, acogimiento y amistad, el mismo será introducido gradualmente en el establecimiento como parte del cambio de imagen y físico. Se deberá armonizar el ambiente del comisariato en el cual se mostrará imágenes (gigantografías y wallpapers) en que los clientes encuentre un clima con mucho calor humano. Incluso se puede ser más efectivos mostrando imágenes de los mismos clientes, realizando previamente secciones de fotos con ellos y cambiando las imágenes constantemente con distintos clientes.



- Luego se puede entregar en las compras pequeños folletos que hablan del cambio, tips de cocina, como crecer con los valores, ocio y entretenimiento.
- Auspiciar eventos musicales, culturales y deportivos. todo que tenga un amplio contenido nacional.
- Realizar eventos para los clientes con el auspicio de los proveedores. Eventos como cursos de cocina y pastelería.

#### **4.5 PUBLICIDAD.**

El objetivo de esta herramienta del marketing, es comunicar, estimular y producir en las personas un efecto residual ya que ésta sigue actuando mucho después de su exposición, además la incidencia de los efectos acumulativos de la publicidad en las repeticiones de cada anuncio. Cada pieza publicitaria incide en las ventas y es un punto fundamental para la estructura de la imagen del comisariato. El objetivo de la publicidad será de informar del cambio de imagen y de atención al cliente del comisariato y de los excelentes precios que siempre ha mantenido y de promociones bien interesantes.

##### **4.5.1 MEDIOS.**

En Daule existen varios medios de comunicación donde Comisariato Mi Favorita tiene como soporte para llegar a sus consumidores.

- **Prensa.-** Anuncio en la prensa local, de promociones y descuentos en los productos elegidos para incentivar a los

consumidores a realizar sus compras en el comisariato, llevando siempre un mensaje de prosperidad.

- **Televisión.-** En la ciudad de Daule existe un sistema de cable codificado coordinado por Daulevisión lo cual permite realizar cuñas publicitarias de hasta 30 segundos que llegan a ser visualizadas por un total de 800 familias. Promocionando además la variedad de ofertas de precios de los productos y descuentos aplicados para el incentivo de los consumidores. Cabe mencionar que este medio de publicidad será realizado por el canal dauleño por sus planes y tarifas aceptables.
- **Revistas o Secciones.-** En Daule existen varios medios escritos en los cuales se pueden realizar publicaciones dentro de las revistas o diarios, es decir tomar una parte de la revista para transformarla en la sección de Comisariato Mi Favorita o crear una pequeña revista que se distribuya junto a la revista o periódico, en la cual esta sección o revista tenga artículos como tips para el hogar, recetas de cocina y valores.

#### **4.6 MERCHANDISING.**

El merchandising es la herramienta del marketing que permite tener un vendedor sin presencia física en los estantes donde el comprador es impulsado a la compra por una buena presentación o una excelente promoción.

El sistema de ventas de Comisariato Mi Favorita es el de Auto Servicio donde el cliente tiene total libertad para elegir. El objetivo debe ser claro para la administración: "Producto mal exhibido es igual a producto no vendido". Se busca despertar el interés y el deseo de compra en el

consumidor mediante la ambientación del local, informando a través de carteles y una buena exhibición de productos en las perchas y cabeceras.

Siendo estos unos de los puntos más importantes en el plan de marketing, la administración debe adoptar ciertas reglas importantes para la mejora en la exhibición de los productos:

1. **La visibilidad.-** Tratar de ubicar los productos en las perchas en las zonas de mayor atracción, con el fin de llamar el interés de los consumidores al momento de realizar sus compras. De manera que ningún producto sobresalga más que otro.

2. **La presentación:** Ver no es lo mismo que mirar, la distribución de los productos en las perchas es muy importante, lo indicado es ubicar por familias de productos y preferible colocar en sentido vertical, pues se sigue la tendencia de la mirada, de arriba hacia abajo. Los productos se ubican de acuerdo al gramaje.

3. **Aspecto de la percha.-** Debe estar perfectamente limpio.

4. **La periodicidad en el cambio de la percha.-** Es aconsejable la innovación constante de la percha recordando que siempre debe haber un producto que llame la atención al consumidor.

5. **La creatividad.-** Es muy importante inducir mucha imaginación en la presentación de las perchas, recordando que este es un vendedor silencioso, por ejemplo mediante letreros

o con una exhibición creativa; entonces tendrá mucha efectividad.

Adicionalmente es muy importante seguir una estrategia para la cual los merchandisers y personal de pasillo deben adoptarlas.

#### **4.7 Estrategia Lineal y de reposición.**

El Comisariato debe adoptar una estrategia en percha que le permita primeramente vender más y que sea rápida la rotación, segundo que exista una igualdad en espacio entre productos y tercero que le permita a la gerencia obtener más rentabilidad por parte de la venta del producto y del proveedor mediante la venta de espacio.

La estrategia lineal contempla en llenar los estantes en secciones de productos según como obedezca. Esto debe de ser directamente relacionado con la rotación para que no exista estacionalidad de los productos entre secciones. Para esto se debe diseñar el interior del establecimiento para que se proyecte una imagen acorde a la promoción, producto y precio. También el exterior de la tienda debe reflejar para el cliente comodidad y motivación de compra.

El objetivo principal de la utilización de esta estrategia es el obtener los máximos beneficios mediante la combinación de productos hasta obtener la forma en la que se venda más.

La gerencia puede determinar cuando se necesita tener más representación lineal en la percha. Mediante un pequeño estudio del comportamiento de la venta anual por grupo la gerencia puede determinar los requerimientos del producto en percha. Para citar un ejemplo esto lo podemos evidenciar en todo los Comisariatos cuando llegan épocas como

Carnaval donde podemos encontrar más Bloqueadores y ciertos productos de esa misma sección que tienen menor espacio en percha.

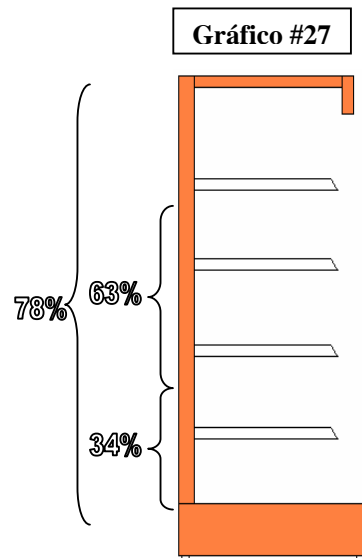
A continuación citamos algunas recomendaciones para que la gerencia pueda diseñar un plan lineal y de reposición que más se ajuste a su proceso de trabajo:

- En los días de mayor venta y rotación, deberá haber una persona encargada para la reposición y marcaje.
- El control debe ser más estricto en secciones donde existan productos perecederos.
- Los productos voluminosos, de tamaño familiar o pesado no deben estar en zonas altas o zonas de difícil acceso.
- Evitar que los productos estén muy unidos o que su tamaño sea justo a la medida de la góndola porque dificulta su adquisición.
- El Grupo de productos de una misma marca deben estar llenos verticalmente, es decir de arriba hacia abajo según el gramaje (ver anexo #3).
- Que en cada tramo se encuentre productos líderes para que el consumidor siempre compare antes de elegir.
- En caso de existir una ruptura en el stock del producto, llenar en dos primeras filas de aquel artículo en la góndola.

## 4.8 GÓNDOLAS.

Según Jordi Garrido, en el libro “Cómo vender más en su tienda” en un estudio sobre góndolas afirma que las estanterías pueden generalizar en tres niveles de atracción:

Del nivel 1 al 2: 34%  
Del nivel 1 al 3: 78%  
Del nivel 2 al 3: 63%



La góndola debe de ser aprovechada al máximo por la gerencia para que la venta se incremente. Los productos en promoción líderes y estrellas que tienen una rotación elevada pueden ir en la parte de abajo donde el consumidor se esfuerza en buscarlo mientras los que tienen rotación mas fría deben ir arriba. La gerencia puede adoptar esta medida y arreglar según su conveniencia las góndolas si en caso se presentara por parte de algún proveedor un convenio en el que se pague la percha para hacer una promoción o impulsar la venta de algún producto.

En la estrategia lineal es aconsejable colocar producto al granel en las partes bajas de la góndola, puesto que su rotación es alta y no existe riesgo de que se caigan.

#### **4.8.1 APLIQUES EN GÓNDOLAS.**

La venta también se puede dinamizar cuando al cliente se le da un apoyo visual al momento de elegir un producto. Es importante mantener apliques en las góndolas cuando existen productos que no pueden ser llevados a islas para promocionarlos. Existen distintos apliques para usos diferentes que a continuación serán presentados:

**Extensores de percha.-** permiten a los productos sobresalirse de la góndola. Esto ayuda a que consumidor pueda ver rápidamente el producto y en algunos casos no mire a ningún otro para realizar la elección (ver anexo #4).

**Extensores de perchas para productos de enganche.-** permite a los productos que deben ser enganchados sobresalirse de la góndola. Esto ayuda a mantener el orden y al consumidor que pueda ver rápidamente el producto y en algunos casos no mire a ningún otro para realizar la elección (ver anexo #5).

**Imán Publicitario.-** permite poner una pequeña publicidad de 15 cm. de alto y 20 cm. de ancho con peso de hasta 150 gramos en cualquier lugar de la góndola. Esta ayuda promocionar, publicitar productos nuevos y orientar al cliente (ver anexo #6).

**Aplique con una y dos opciones de presentación.-** permite engancharse en las tiras presentadoras de precios pudiendo colgarse pequeños avisos de cartón pueden ser estas promociones, productos nuevos y publicidad (ver anexo #7).

**Pequeñas Vallas Promocionales o Publicitarias.-** permite pegarse en cualquier superficie plana de forma vertical pudiendo presentarse

pequeños anuncios de tamaño A4 en sentido horizontal. Es utilizado para promociones y como anuncio de productos nuevos (ver anexo #8).

#### **4.9 PASILLOS E INTERIORES.**

Comisariato La Favorita puede llegar ampliarse máximo 300 m<sup>2</sup>. Al momento de empezar con el diseño del interior debe tener como principio básico que sea acogedor y que guarde calidez.

El diseño de los pasillos debe generar agilidad en la circulación de los carritos. Lo ideal para los pasillos según los expertos en materia de arquitectura y diseño de interiores que el ancho entre perchas debe ser el ancho de tres carritos.

Es importante tener bien en cuenta el tipo de carrito que se va utilizar para que no sean tan anchos los pasillos. Si los pasillos son muy anchos se pierde la calidez en el momento de comprar. También se tiene que tener en cuenta el largo que sería el pasillo, es recomendable pasillos cortos porque no se corta la comunicación con otros pasillos.

La gerencia debe reconocer las secciones como zonas de ventas:

- **Zona Fría.-** Son llamadas así a las zonas donde se mantienen productos de venta diaria o casi diaria.
- **Zona caliente.-** Productos de venta esporádica y de precio elevado.



- **Zona Imán.-** Ubicación de los productos que estén de oferta, o que sean de temporada.

#### **4.10 EXTERIORES.**

A los clientes reales o potenciales les impresiona la apariencia del exterior de una tienda. Siempre se busca que la impresión en los clientes sea favorable. Los elementos básicos importantes a tener en cuenta para una excelente presentación exterior son:

- Limpieza
- Iluminación
- Excelentes Condiciones
- Valla Publicitaria

Sobre estos elementos la gerencia debe tener una gran prioridad. Aunque existen elementos que también debe de tomar en cuenta como:

**Visibilidad.-** La distancia del establecimiento comercial entre una avenida principal o una zona muy transitada debe ser tomada bien en cuenta por la gerencia en el caso de abrir un nuevo local. En la actualidad comisariato La Favorita se encuentra en un lugar de mucha circulación y de movimiento comercial.

**Mantenimiento:** La limpieza de la acera, el estacionamiento y los bombillos es un indicador para el consumidor de cómo se encuentra un negocio. Incluso el mantenimiento de la publicidad actualizada es importante para el consumidor.

**Avisos de Negocios.-** El aviso del negocio tiene que ser claro para el consumidor. Este tiene dos finalidades: dar información acerca del negocio y dirigir gente hacia el negocio.

Entre estas finalidades el Comisariato se apoya como un medio mas de comunicación es decir una publicidad, porque atraen a las personas y las 24 horas al día comunican el mismo mensaje, se mantiene una constante comunicación.

#### **4.11 Distribución y Retails.**

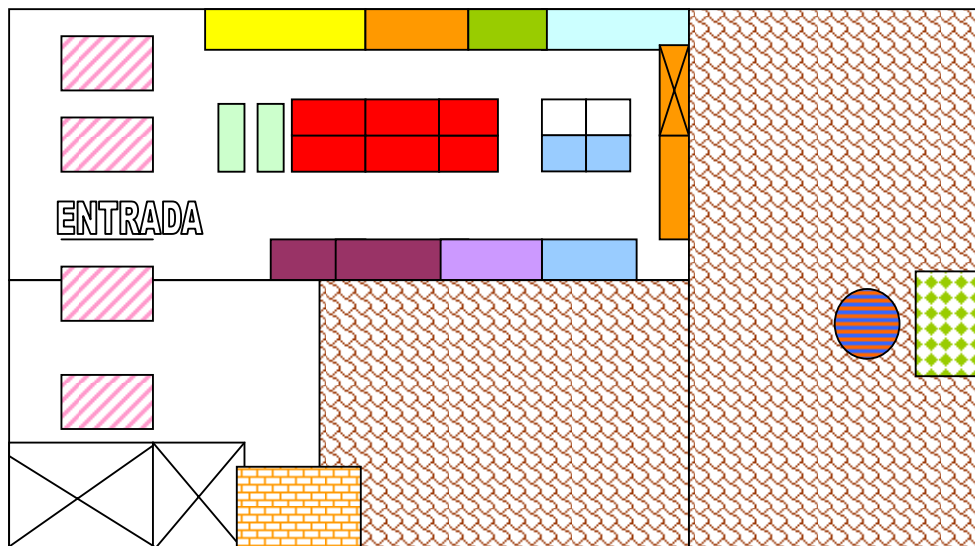
Cuando Comisariato La Favorita inició sus operaciones fue uno de los pioneros en Daule en la venta al detalle en el modo de Auto Servicio. En la actualidad este modo de venta se ha vuelto común en Daule, en el cual la administración debe fortalecerse con los planteamientos que se den en este proyecto.

Comisariato La Favorita cuenta con dos canales de distribución el primero es la venta al detalle en el modo de auto servicio donde los consumidores eligen y comparan precios de varias marcas y el segundo es la venta al por mayor donde los clientes mayoristas llegan a comprar previamente establecido que necesitan adquirir.

Entre las características que cuenta un Comisariato y que también contará Comisariato La Favorita una vez ampliado son:

Tabla #37	
ACTUALES	FINALES
Precios Reducidos	Comodidad y Servicio Rápido
Comparación de Precios y Marcas	Libertad de elección y movimientos sobre las decisiones de compra

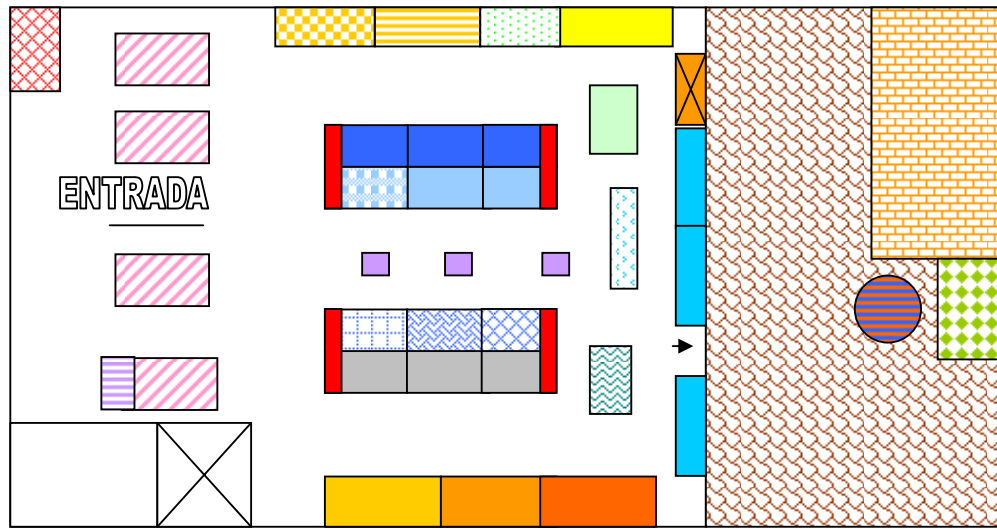
Para que la venta se dinamice hay que reestructurar el orden de los productos dentro del Comisariato. La administración debe hacer los cambios paulatinamente porque sus clientes pueden molestarse por no encontrar los productos en el lugar que siempre estuvieron. A continuación presentamos un mapa actual con la ubicación de los productos del comisariato y el mapa donde se realizan los cambios físicos y orden de los productos.


























<b>Tabla #38</b>	
Escalera	
Bodega	
Baños	
Cajas	
Oficinas	
Aceites y Mantecas	
Mantequillas	
Granos	
Artículos de limpieza	
Embutidos y Lácteos	
Caramelos, Galletas, Harinas, Cereales, Gelatinas y levaduras.	
Plásticos	
Enlatados, Conservas y Licores	
Isla de Promociones	

Fuente: Elaborado por los Autores.

### Comisariato La Favorita cuando este ampliado



**Tabla #39**

Escalera	
Bodega	
Baños	
Cajas	
Oficinas	
Caja Express	
Aceites, Mantecas y Mantequillas	
Azúcar y Sal	
Granos y Fréjoles	
Sección de Ropa y Art. de Hogar	
Caramelos, Galletas, Harinas, Cereales, Gelatinas y levaduras.	
Congelados	
Leche en Polvo y Leche en Cartón	
Isla de Promociones	
Refrigeradores, Bebidas y Licores	
Embutidos	
Cabecera de Percha (promociones o venta de espacio)	
Enlatados	
Conservas y Especerías	
Plásticos, Papeles y Velas	
Artículos de Limpieza y Aseo Personal	
Pañales y Artículos de Limpieza	
Islas para Promociones	

Fuente: Elaborado por los Autores.

Quando se encuentre ampliado el comisariato existirá una nueva caja que funcionara en la modalidad Express. También ayudará al Merchandising las Islas las de Color Morado funcionarán para promociones de productos y

las de rallas onduladas color verde será para que las impulsadoras promocionen sus productos.

#### **4.11.1 SUPERSERVICIO DE PROXIMIDAD.**

Con el tamaño que tendrá Comisariato La Favorita una vez concluida su ampliación tendrá que adoptar una estrategia de Proximidad en la distribución y venta al detalle. Los comisariatos de tamaño reducido fortalecen sus estrategias en estar vinculado con las características de la zona, en este caso que sea confortable para los clientes y que encuentren productos que verdaderamente necesitan.

Los autores cuando realizaron la investigación de campo pudieron observar que tanto Comisariato Aspiazu y Tiendas Industriales Asociadas, constaban con tiendas grandes y gran surtido de mercadería.

Pero muchas de estas mercaderías no estaban acorde a los gustos de los consumidores ni de sus economías. Los administradores deben fortalecer aquellos productos que son líderes en sus ventas y promover los seguidores.

#### **4.11.2 DETALLE.**

Con la estrategia de proximidad debe incluir en sus líneas de productos las nuevas líneas que los consumidores requieren para que la estrategia funcione y para que los proveedores empiecen a reconocer al Comisariato como una red de distribución estratégica para la venta de sus productos.

#### **4.11.2.1 SECCIÓN DE ROPA Y ARTÍCULOS PARA EL HOGAR.**

Una vez ampliado el Comisariato, podrá instaurarse dos secciones las cuales son las más solicitadas por los clientes. Según la investigación de mercado, los consumidores de Comisariato La Favorita desean encontrar ropa y artículos de bazar.

Comisariato La Favorita contará con tres proveedores para iniciar estas dos secciones. En la sección de ropa tendrá como proveedor a Casa Comercial Teng Da, el cual importa desde China mercadería de la más alta calidad a precios bajos y que ofrecerá a Comisariato La Favorita entre el 40% y 60% de rentabilidad. También como segundo proveedor de ropa tendrá Comisariato La Favorita a un Trader el cual por razones comerciales no podemos dar a conocer el nombre del cual dará una rentabilidad entre el 25% y 40%, quien importa ropa de diferentes nacionalidades desde Panamá. Como proveedor de Artículos para el hogar tendrá a Almacenes Estuardo Sánchez (Alessa) el cual es uno de los más grandes importadores del país, aun no se definen los márgenes de ganancia pero posiblemente estarán entre el 25% y 35% de rentabilidad.

#### **4.12 VENTA DE ESPACIOS EN LAS GÓNDOLAS.**

Los proveedores por muchos años se han excusado por el pago de espacio en percha con los propietarios de Comisariato La Favorita porque ellos no consideraban el cual como un Comisariato por tener un tamaño reducido, pero sin embargo para ellos en Daule representa su mayor fuente en las ventas.

En la actualidad Comisariato ha comercializado sus perchas con Unilever Andina. La razón principal de esta negociación se debe a los años de fidelidad en la compra de sus productos, la cual Unilever reconoce un

valor fijo por espacio físico en percha de sus productos y un porcentaje llamado rebate a la terminación del convenio.

Esta experiencia ganada con Unilever Andina el Comisariato podrá negociar las góndolas de la siguiente manera:

1. Dar el 25% de la sección que corresponda aquel producto costará 40 dólares mensuales. Si la compañía tiene dos marcas que compiten en la misma sección, se negociará las marcas por separado. El comisariato siempre mantendrá el 30% de la sección para cualquier promoción.
2. La Cabecera de Percha tiene un valor de 150 dólares mensuales más un rebate del 1.5% de rentabilidad.
3. Si el Comisariato cumple con las metas que el proveedor desea alcanzar, el Comisariato ganará un rebate entre 0.5% y el 2% del valor de la mercadería vendida y si existe un excedente en las ventas el margen será para este excedente del 2.5%.

Todos estos porcentajes deben ser manejados en un buen conocimiento de los márgenes que tienen las diferentes líneas de productos para no afectar a ningún proveedor porque existen líneas que tienen bajos márgenes de rentabilidad y no se pueden establecer estas dos formas de negociación tal cual están escritas.

En estos momentos seis grandes empresas ya se encuentran negociando las perchas con los propietarios para cuando este ampliado el comisariato. También por razones comerciales no pueden ser nombradas.



#### **4.13 MARKETING INTERNO (COACHING).**

Capacitar a un trabajador para ejercer bien sus labores, en toda empresa es importante para poder conseguir los objetivos que se desean alcanzar. Entrenar a un trabajador para atender mejor al cliente significa para una empresa alcanzar sus objetivos, llegar a diferenciarse en un mercado y que el factor humano crezca en valores.

Esta diferenciación es la que tiene que buscar Comisariato Mi Favorita para poder sobresalir entre sus competidores. Comisariato La Favorita puede ampliar más líneas de productos en sus ventas pero necesita ese factor diferenciador para que pueda crecer su mercado.

Para alcanzar esta diferenciación la administración tiene que realizar un trabajo continuo y empezar a reconocer los logros del trabajador. Todo esto debe trabajarse bajo un marco teórico y práctico que permita al trabajador poder crecer en valores y superar su nivel de producción actual.

#### **Ambiente de trabajo.**

La administración debe crear un clima de trabajo más cálido al que antes tenía. Se requiere que dentro de este ambiente todos los trabajadores se encuentren bien consigo mismo y con el grupo para que el coach pueda desarrollar las siguientes características:

1. Construcción de confianza.
2. Claridad en la comunicación.
3. Disciplina.
4. Respeto
5. Amistad
6. Credibilidad
7. Responsabilidad

## 8. Espontaneidad

### **Elección de un coach.**

La administración debe entrenar a uno de sus más leales trabajadores porque son quienes más conocen el trabajo y al resto de sus compañeros de trabajo. Es importante que se encuentren estas cualidades en el nuevo coach y que sean potencializadas:

1. **Positivo:** Su labor no es buscar al culpable, sino alcanzar las metas de productividad brindando coaching a sus empleados para que logren un rendimiento óptimo.
2. **Entusiasta:** Su actitud es contagiosa, ya que infunde energía positiva en cada encuentro.
3. **Confiable:** El coach confía en que sus compañeros pueden realizar la labor asignada correctamente.
4. **Directo:** Utiliza comunicación efectiva, la cual es específica y concreta.
5. **Orientado a la meta:** Fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas.
6. **Experto:** Atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo mejor que nadie.
7. **Observador:** Es consciente de aquellas cosas que no se expresan con las palabras sino con los gestos.

8. **Respetuoso:** Trata a sus compañeros como personas valiosas, de tal modo que aprende a conocerlos y tratarlos mejor.
9. **Paciente:** No insulta a sus compañeros por no haber comprendido lo que les asignó.
10. **Claro:** Se asegura que sus compañeros entienden lo que les explica.
11. **Seguro:** Mantiene siempre una presencia fuerte.

#### **4.13.1 OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO.**

El principal objetivo del entrenamiento es para que los trabajadores aprendan valores y los apliquen en su vida.

- Mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores ya que la venta se da en la interacción entre dos personas.
- El trabajador gane confianza y tenga en mente que es capaz de alcanzar los objetivos de la empresa y sus aspiraciones personales.
- Una vez aprendida las principales técnicas en ventas pueda alcanzar a desarrollar potencialmente la capacidad de poder cerrar la venta.

#### **4.13.2 OBJETIVOS DEL GRUPO.**

El principal objetivo para el grupo deber ser siempre en atender en lo mejor posible al cliente.

- Mantener la unión del grupo bajo las condiciones deseadas en el ambiente de trabajo.
- Aportar a la gerencia con información necesaria acerca de las inquietudes de los clientes.
- Aportar con soluciones rápidas y eficientes al trabajo que se este realizando.

#### **4.13.3 MOTIVACIÓN.**

Los seres humanos se ven impulsados a conseguir cada cosa en la vida a base de alguna motivación. Para conseguir los objetivos planteados de Comisariato Mi Favorita es necesario que cada colaborador este motivado.

El objetivo principal de la motivación es, que cada trabajador pueda desarrollar sus habilidades al máximo en beneficio del mismo porque así crecen sus capacidades.

#### **4.13.4 PLAN DE COMPENSACIÓN.**

Comisariato Mi Favorita compensará a sus colaboradores en base al coaching que plantee. Es decir mediante las metas que se comprometa el grupo cumplir. A continuación los autores presentarán las formas de compensación que estarán acorde a las metas que el grupo deba cumplir.

## **1. Plan Individual.**

- Por cumplir las metas de la empresa puede acumular puntos y canjear premios en fin de año como bicicletas, MP3 y otros premios. Si el colaborador deseara obtener algún premio que no se encuentre en la lista que tenga el Comisariato, puede pedirlo a los administradores y convenir entre ambas partes si se debe o no subsidiar alguna parte del costo.
- Si aporta con ideas y soluciones que traigan a Mi Favorita una buena respuesta por parte de sus clientes sea en ventas o crezca la imagen de la empresa, podrá obtener una compensación adicional del 35% de su salario.

## **2. Plan Grupal.**

- Si las ventas crecen significativamente en un 3% mensual con respecto al mes del año anterior los trabajadores pueden ser beneficiados con el 18% de la utilidad mensual.
- Se realizará un viaje a la playa cada año con el fin de tomar descanso y confraternizar. Los gastos de transporte y hospedaje estarán a cargo de Mi Favorita.
- Se realizará la Cena Navideña cada año donde se premiará al mejor trabajador, al mejor amigo y se intercambiará el regalo con el amigo secreto.

- Los colaboradores de MI Favorita Comisariato tienen el derecho de obtener mercadería con descuentos especiales.
- Elegir el empleado del mes, se tendrá que regalar una cena, y una canasta de comida, mas la realización del cuadro con la foto en el supermercado y una mención honorífica. Es necesario otorgar los botones que digan “Soy el mejor empleado del mes” y realizar un pequeño acto entre todos los colaboradores de MI Favorita Comisariato.
- Se regalarán pequeños obsequios que deben ser pequeños detalles para que el colaborador se sienta apreciado. Como entradas al Complejo Vacacional “Garza Roja”, entradas al cine, suscripciones de TV codificada, ordenes de compras en restaurantes, etc.

#### **4.14 PLAN DE MERCADEO PARA CLIENTES MAYORISTAS.**

El plan de mercadeo para los clientes mayoristas es realizado, por existir muchas peticiones por parte de los entrevistados que desean que el servicio brindado a ellos sea más personalizado.

También es importante que este plan sea enfocado estrictamente en ellos por que son clientes que compran al por mayor y esta forma de venta debe tener un modelo más competitivo para ganarle terreno a Distribuidora Pozo.

#### **4.14.1 MARKETING MIX PARA CLIENTES MAYORISTA.**

El uso de las 4 P's es importante porque podemos aplicarlas al plan que se quiere realizar para los clientes mayoristas

##### **Producto.**

Comisariato Mi Favorita distribuye los diferentes productos de primera necesidad por medio del sistema de ventas de autoservicios, donde también los clientes compran al por mayor, la venta en bodega al por mayor y el retorno de la cobertura.

Mi Favorita en la práctica comercial se vuelve un distribuidor, entonces debe crear para esta estrategia un servicio personalizado en la venta a sus clientes.

Dentro del comisariato y bodega los clientes tendrán el siguiente servicio.

- Los clientes podrán asesorarse sobre que producto realmente necesitan pidiendo la información al personal de pasillo y en el caso de que no hubiera un producto se le dará la opción de llevar un alternativo.
- En bodega los clientes realizan sus pedidos al facturador, el cuál les recepta la orden de compra y en el momento los despachadores hacen efectivo el pedido para ser entregado al cliente.

- Los vendedores deberán llenar las góndolas de los pequeños negocios cuando los propietarios se encuentren ocupados o no ocupados, esto como parte de un mejor servicio.
- En las coberturas, en los pequeños negocios a los propietarios se debe asesorar acerca de la presentación de las perchas y sobre el negocio mismo.

### **Plaza**

La cobertura comprenderá los cantones ya antes mencionados, el cuál se lo realizará cinco días a la semana, contando con un día para tomar pedidos. La forma de realizar pedidos se hará de la siguiente forma.

- Pre-Facturación.- Un día se tomará para realizar los pedidos y se entregará en los posteriores días.
- Facturación en plaza.- Por experiencia de las coberturas pasadas se llevará pequeños volúmenes de productos en el caso que algún cliente requiera.

### **Precio**

Mi Favorita establece una variedad de precios que se ajustan a la economía y necesidades de sus clientes.

- El cliente mayorista que lleva a partir de tres productos ya tiene descuentos (desde el 0.5% hasta el 1.5% de acuerdo al producto), esto permite que lleve más variedad a su pequeño negocio. Se busca que a partir de tres, seis, nueve, doce productos tengan distintos precios.



## **Promoción**

Comisariato Mi Favorita manteniendo el principio de un servicio mejor promociona ciertos productos que representan una alta demanda.

- Dar excelentes precios a productos con mayor demanda, esta diferenciación se basa en que, por lo general se promocionan productos que no tienen salida, sin embargo para Mi Favorita representa un estrategia importante promocionar estos productos de alta demanda ya que permiten que los mismos sean adquiridos con menores precios y en mayor volumen, permitiendo al cliente obtener rentabilidad y fidelidad.

## **CAPÍTULO 5.**

### **ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO.**

Este último capítulo tiene como objetivo principal analizar en términos monetarios los recursos económicos del comisariato La Favorita, y poder obtener la información necesaria para facilitar la toma de decisiones financieras a sus propietarios así como evaluar la situación actual y futura de la empresa

## **5.1 INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO.**

### **5.1.1 INVERSIÓN.**

Dentro del plan de mercadeo se considera el reposicionamiento de La Favorita como marca, pieza clave de la expansión del comisariato y el retorno de la cobertura. Para esto los propietarios ampliarán el comisariato y mejorarán la infraestructura.

Para el relanzamiento del comisariato se realizará en tres fases y se debe considerar los siguientes montos:

#### **Fase 1.**

El Comisariato La Favorita adquirirá racks de máxima capacidad y optimizará el espacio en bodega 1, así podrá trasladar una parte de la mercadería al final de la bodega 1 y el resto será enviado a la bodega 2 (ver anexo #9).

Luego se contratará a un arquitecto para iniciar los trabajos en la parte de bodega 1 que se desalojará previamente. Esto no afectará en nada a las operaciones de la empresa, puesto que los trabajos a realizarse serán aislados al cliente.

Para cuando se culmine la obra se espera ya tener listas las góndolas para ser ubicadas. Se debe de contratar previamente al inicio del trabajo de remodelación, a la empresa Farvitel que fabrica góndolas para que hagan las mediciones y recomendaciones de espacio para la ubicación de las mismas.

Una vez finalizada la primera fase la gerencia deberá pagar horas extras al personal de pasillo para que trasladen los productos a la parte que

se va ampliar desde la parte actual. Luego la parte actual comenzará ser modificada por los obreros, el tiempo de culminación de la obra es de 35 días. Los trabajos realizados por los obreros serán de enlucir el tumbado, paredes, instalación de baldosas e instalaciones eléctricas.

## **Fase 2.**

El inicio de la segunda fase comienza una vez remodelado el comisariato, se instalarán las perchas en la parte antigua del comisariato que ya estará remodelada, estos trabajos deben ser realizados una vez cerrado el comisariato. Los trabajos de la segunda fase son esencialmente en la mejor adecuación de los productos en perchas y una exhaustiva campaña de merchandising en el comisariato, por lo que se enviarán a hacer afiches, pancartas, extensiones de perchas y etiquetas. También se instalará en la parte exterior del comisariato un letrero luminoso con la nueva imagen de Comisariato Mi Favorita. Para la culminación los propietarios tendrán también que renovar y aumentar el número de carritos y canastas dentro del comisariato (ver anexo #10).

## **Fase 3**

Con la fase tres los propietarios desean mejorar las instalaciones de la bodega 2, para poder dar una atención más personalizada a los clientes mayoristas para la cual no se necesita una inversión muy grande. Los propietarios dicen poder cerrar un máximo de 7 días la bodega 2 para las adecuaciones.

Las operaciones de la bodega 2 se la pueden atender en el comisariato sin afectar el volumen de ventas, los propietarios esperan la comprensión de sus clientes. Los trabajos van desde instalar un punto de venta que este conectado con el servidor principal del comisariato, instaurar baldosas solo en área de ventas, muebles de oficina, asientos para los

clientes, servidor de agua y una cafetera, a continuación el presupuesto de la fase 1, fase 2 y fase 3:

**Tabla #40**

<b>Inversión Inicial</b>	
<b>Concepto</b>	<b>US\$</b>
<b>Costo del Proyecto</b>	
<b>1 Inversión Fija</b>	
<b>1.1 Mano de Obra</b>	
Arquitecto	850,00
Electricista	1208,45
Trabajadores	3689,00
Desecho de Materiales	187,89
<b>1.2 Materiales de Construcción</b>	
Cableado	1389,23
Cemento	925,00
Pintura	450,48
Baldosa	2889,32
Piedra	200,00
Lamparas	899,55
Arena	300,00
<b>1.3 Muebles y Enseres</b>	
Racks	6685,57
Gondolas	15129,13
20 Carritos	1900,00
5 Cajas	2400,00
Computador	459,95
5 Monitores Lcd	1950,00
Instalaciones en Red	385,00
4 Sillas	436,80
Varios	215,35
Isla Congelador	2129,56
Generador Electrico	6124,78
Refrigerador exhibidor	5201,56
Valla Publicitaria	450,49
Cafetera	45,8
<b>1.4 Implementos del Merchandising</b>	
Aplicques	15,48
Extensores de perchas para productos d	77,45
Imán Publicitario	85,56
Vallitas Publicitarias	24,52
Tiras Para Precios	456,89
<b>1.5 Sección de Ropa</b>	
Vestidor	21,80
Armadores	187,50
Armador Maniqui	24,00
Gondola	350,00
Isla exhibidor de Ropa	45,00
Malla Metalica	25,00
<b>Total Costo del Proyecto</b>	<b>57816,11</b>

Este presupuesto puede ser financiado en su totalidad por parte de Comisariato Mi Favorita.

Tabla #41

<b>2 Financiamiento del Proyecto</b>	
2.1 Capital Social	57816,11
<b>Total de Financiamiento</b>	<b>57816,11</b>

### 5.1.2 CAPITAL DE TRABAJO.

Para este proyecto el capital de trabajo será utilizado para financiar los costos de la reingeniería como los gastos administrativos en horas extras del personal de pasillo, una parte en las capacitaciones y para la compra de mercadería para la sección de ropa. Los gastos por concepto de capacitación serán asumidos en un 35% por Mi Favorita. El capital de trabajo no será utilizado en compra de mercadería puesto que el comisariato cuenta con una gran cantidad de inventario y no necesita aumentar su personal laboral.

Tabla #42

Capital de Trabajo	
Concepto	US\$
<b>1. Necesidad de Efectivo (Semanal)</b>	
<b>1era. Semana</b>	
Sobre Tiempos	421,49
Gastos Varios	95
<b>2da. Semana</b>	
Sobre Tiempos	432,89
Gastos Varios	95
<b>3ra. Semana</b>	
Sobre Tiempos	144,29
Gastos Varios	35
<b>Total Necesidades (Tres primeras semanas)</b>	<b>1223,67</b>
<b>2. Compra de Ropa</b>	
Ropa En General	2006,25
<b>Total Ropa (Primer Mes)</b>	<b>2006,25</b>
<b>3. Artículos para el Hogar</b>	
Artículos Varios	675
<b>Total Artículos Varios (Primer Mes)</b>	<b>675</b>
<b>4. Necesidad de Efectivo (Trimestral)</b>	
<b>Capacitaciones</b>	
1er. Trimestre	660
2do. Trimestre	765
3er. Trimestre	845
4to. Trimestre	956
<b>Total Capacitaciones (Por todo el año)</b>	<b>3226</b>
<b>Requerimiento Anual Capital de Trabajo</b>	<b>7130,92</b>

Se considera en Gastos Varios a pequeños aperitivos para los trabajadores porque los propietarios tienen esta política. Se realizarán 6 capacitaciones trimestrales donde el 65% del costo restante lo cubrirán los proveedores. A continuación están los costos de las capacitaciones donde se tendrá capacitadores de empresas como Unilever Andina y Pronaca.

Tabla #43

Capacitaciones	US\$
<b>Costo Asumido por Proveedores</b>	<b>9217,13</b>
1er. Trimestre	1885,70
2do. Trimestre	2185,71
3er. Trimestre	2414,29
4to. Trimestre	2731,43

### 5.1.3 PARÁMETROS BÁSICOS PARA PROYECCIONES.

Mi Favorita Comisariato al iniciar el 2004 empezó a tener una contabilidad más estructurada, entonces desde este año se tomará todos los datos contables para realizar los cálculos que el proyecto requiera analizar.

En muchos proyectos para determinar algún indicador económico se realizan estudios o se toma información secundaria. En este Proyecto los autores obtuvieron la tasa real de crecimiento en las ventas de Mi Favorita Comisariato puesto que a medida que se realizó el Proyecto se ejecutó parte del mismo.

**Tabla 44**

<b>Parámetros Básicos Para Proyecciones</b>	
<b>Tasa de Crecimiento Promedio de los Precios en el Mercado</b>	<b>Porcentajes</b>
Porcentaje de la Compra de Venta de Víveres	95.55%
Tasa de Crecimiento de la Venta de Víveres	5.32%
Porcentaje de la Compra de Venta de Ropa	52.15%
Tasa de Crecimiento de la Venta de Ropa	3.91%
Porcentaje de la Compra de Art. Hogar	70%
Tasa de Crecimiento de la Venta de Art. Hogar	2.80%
<b>Tasa de Crecimiento de los Costos</b>	
Porcentaje de Crecimiento de Mercadeo	8.89%
Porcentaje de Crecimiento de Gastos Varios	3.82%
Porcentaje de Crecimiento de Sueldos y Salarios	1.90%
<b>Valores Residuales de los Activos y del Capital de Trabajo</b>	
Edificio	20
Vehiculo	5
Equipos de Computacion	3
Equipos de Oficina	10
Muebles y Enseres	10
Tasa de Participación Laboral	15%
Tasa de Impuesto a la Renta	25%
Tasa Asignada por el Inversionista	17.60%
<b>Indicador Económico</b>	
Inflación	3.08%



La tasa de crecimiento en las ventas de víveres fue tomada de los meses de Octubre, Noviembre, Diciembre y Enero del año 2006. Estos meses fueron comparados con las ventas históricas de los años 2004 y 2005, tomando bien en cuenta el crecimiento respectivo que debía tener cada año. Se consideró también para la tasa de crecimiento de compras.

La tasa de crecimiento de Artículos para el Hogar es considerada de negocios similares como Almacenes Pika, Comercial Tutiven y el mismo proveedor. También se consideró los datos de la investigación de mercado de quienes desean que en Mi Favorita se venda estos artículos. Los datos obtenidos por los históricos y por la investigación de mercado son muy similares, tomando la experiencia de los propietarios se concluyó que el crecimiento sería del 2.8% anual. Esta mercadería se empezará a vender a partir de este año 2007.

## 5.2 INGRESOS.

Es necesario detallar todos los ingresos que tendrá Mi Favorita porque estos no solo provienen de la venta de un productos para el consumidor final, sino también por el alquiler del espacio en perchas y los rebates pagados por los proveedores.

### 5.2.1 INGRESOS POR VENTA DE VÍVERES.

Se considera los ingresos por venta de víveres el crecimiento anual y la inflación.

Tabla #45

Ventas	Año				
	1	2	3	4	5
Viveres	2013310,92	2185727,97	2302008,70	2424475,56	2553457,66

Es importante mencionar que el ingreso de víveres en Mi Favorita Comisariato está siempre acompañado por la venta de producto estratégicos como Azúcar Valdez, Aceite La Favorita, Sal Cris Sal, Arroz, Jab. Lux, Leche Lechera, Atun Van Camp's entre otros. Estos productos deben tener una política de inventarios para que la venta no caiga.

### 5.2.2 INGRESOS POR VENTA DE ROPA.

El ingreso que se presenta a continuación tiene una margen de rentabilidad del 40% y 60% dependiendo la temporada, pero siempre será estos porcentajes pues representa una alta competitividad en precios para Mi Favorita y ha satisfecho a sus clientes en estos meses. Mi Favorita Comisariato empieza invirtiendo en ropa una cantidad que llega a ocupar el espacio asignado para esta sección y la tasa de crecimiento generada funciona para la no ruptura de stock es decir que no se queden vacías las perchas.

Tabla #46

Ventas	Año				
	1	2	3	4	5
Sección Ropa	25016,43	26795,30	27843,10	28931,87	30063,22

### 5.2.3 INGRESOS POR REBATE.

Los ingresos por Rebate vienen dados por los acuerdos ya firmados con dos empresas, el primero ya fue mencionado en el capítulo 4 que es Unilever Andina y el segundo es Toni. Unilever el rebate pagará trimestralmente el 1.5% de una parte de sus productos y Toni no pagará en efectivo sino en productos. De Toni no se pudo obtener más por sus políticas de ventas. Se espera que con el tiempo aumente el ingreso por venta de espacio en góndola, al negociar con más empresas. Valdez pagará a Mi

Favorita semestralmente un rebate no por venta de productos, sino por los gastos que se incurran en transporte. Mientras que Molinera entregará semestralmente productos. Los autores no pueden pronosticar estos ingresos por que depende exclusivamente de las políticas de ventas de los proveedores, por eso solo dos empresas son negociadas. Pero con mucha seguridad aumentará el Ingreso.

**Tabla #47**

Empresas	Año				
	1	2	3	4	5
Unilever	\$ 3.963,96	\$ 4.174,84	\$ 4.396,94	\$ 4.630,86	\$ 4.877,22
Toni	\$ 102,24	\$ 102,24	\$ 102,24	\$ 102,24	\$ 102,24
Valdez	\$ 150,00	\$ 157,98	\$ 166,38	\$ 175,24	\$ 184,56
Molinera	\$ 120,00	\$ 126,38	\$ 133,11	\$ 140,19	\$ 147,65
<b>Total Anual Rebate</b>	<b>\$ 4.336,20</b>	<b>\$ 4.561,45</b>	<b>\$ 4.798,68</b>	<b>\$ 5.048,53</b>	<b>\$ 5.311,67</b>

#### 5.2.4 INGRESOS POR VENTA DE ESPACIO EN PERCHA.

El Ingreso por Venta de Espacio en Percha viene dado por los convenios firmados con la Unilever y Toni, donde ocupan el 30% de la góndola correspondiente a su grupo. También se espera que aumente el número de empresas que deseen tener un lugar preferencial en la góndola.

**Tabla #48**

Espacio en Percha	Año				
	1	2	3	4	5
1	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00	\$ 1.920,00
2	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
<b>Tot. Anual Esp. Percha</b>	<b>\$ 2.520,00</b>	<b>\$ 2.520,00</b>	<b>\$ 2.520,00</b>	<b>\$ 2.520,00</b>	<b>\$ 2.520,00</b>

## 5.2.5 INGRESOS POR VENTA DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR.

Los ingresos por Venta de Artículos para el hogar los autores tomarán el 30% de rentabilidad como un promedio de la rentabilidad del 25% y 35% que dará el proveedor, por motivo de no tener datos acerca de la venta como se tiene de la sección de Ropa. Esta mercadería se empezará a vender a partir de este año. En el incremento de estos valores se considera el aumento en la demanda del 2.8% más la inflación 3.08%.

Tabla #49

Venta	Año				
	1	2	3	4	5
Sección Art. Hogar	\$ 10.530,00	\$ 11.158,25	\$ 11.470,68	\$ 11.791,85	\$ 12.122,03

## 5.3 DETERMINACIÓN DE COSTOS Y GASTOS PROYECTADOS.

### 5.3.1 COSTOS DE VENTAS.

Los costos que se mostrarán a continuación se consideran los crecimientos y la inflación.

#### 5.3.1.1 COSTO DE VÍVERES.

En la siguiente tabla, se muestra el costo de la venta, que el costo total de la compra de Víveres.

Tabla #50

Costo	Años				
	1	2	3	4	5
Viveres	\$ 1.923.678,32	\$ 2.088.419,36	\$ 2.199.523,27	\$ 2.316.537,91	\$ 2.439.777,73

### 5.3.1.2 COSTO DE ROPA.

En la siguiente tabla, se muestra el costo de la venta, que es el costo total de la compra de Ropa.

Tabla #51

Costo	1	2	3	4	5
Ropa	16919,91	18123,06	18831,74	19568,13	20333,32

### 5.3.1.3 COSTO DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR.

En la siguiente tabla, se muestra el costo de la venta, que es el costo total de la compra de Ropa.

Tabla #52

Costo	Año				
	1	2	3	4	5
Art. Hogar	8100,00	8583,27	8823,60	9070,66	9324,64

### 5.3.2 GASTOS.

#### 5.3.2.1 GASTOS ADMINISTRATIVOS.

Los Gastos Administrativos que se proyectan son los del personal, que corresponden a sueldos, salarios e incentivos. Se considera incentivos a los premios y bonos que forman parte del Coach.

**Tabla #53**

Gastos Administrativos	Año				
	\$ 1,00	\$ 2,00	\$ 3,00	\$ 4,00	\$ 5,00
Sueldos y Salarios	\$ 41.129,40	\$ 41.910,86	\$ 42.707,16	\$ 43.518,60	\$ 44.345,45
Decimo Ter. y Decimo C.Sueldo	\$ 5.141,18	\$ 5.238,86	\$ 5.338,40	\$ 5.439,83	\$ 5.543,18
Dietas	\$ 1.200,00	\$ 1.300,00	\$ 1.400,00	\$ 1.500,00	\$ 1.600,00
Incentivos	\$ 3.045,00	\$ 3.165,00	\$ 3.285,00	\$ 3.455,00	\$ 3.585,00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 50.515,58</b>	<b>\$ 51.614,72</b>	<b>\$ 52.730,56</b>	<b>\$ 53.913,43</b>	<b>\$ 55.073,64</b>

A continuación se detallan los gastos en incentivos.

**Tabla #54**

Incentivos	Año				
	1	2	3	4	5
<b>Individuales</b>					
Premios	1025	1045	1065	1085	1115
<b>Grupales</b>					
Bonos	750	780	810	840	870
Viaje	850	900	950	1050	1100
<b>Varios</b>					
Pequeños Detalles	420	440	460	480	500
<b>Total Incentivos</b>	<b>3045</b>	<b>3165</b>	<b>3285</b>	<b>3455</b>	<b>3585</b>

### 5.3.2.2 GASTOS DE VENTAS.

Se describen los gastos por ventas las comisiones, para tener en cuenta, cuanto suben los montos cada año. Las comisiones crecen de la misma forma que las ventas que corresponde al 5.32% anual.

**Tabla #55**

Gastos de Ventas	Año				
	1	2	3	4	5
Movilización	859,34	859,34	902,31	902,31	859,34
Comisiones	2880,00	3033,22	3194,58	3364,53	3543,53
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>3739,34</b>	<b>3892,56</b>	<b>4096,89</b>	<b>4266,84</b>	<b>4402,87</b>

Con respecto a movilización, este monto corresponde al 35% del gasto anual en combustible y peajes. Los autores consideran el aumento de movilización del 5% cada dos años, debido al incremento de los combustibles en los últimos años.

### 5.3.2.3 GASTOS VARIOS.

Gastos Varios incluyen montos como Agua, Luz y Teléfono, que se ven incrementados en un 5% cada dos años. Papelería, mantenimiento de vehículo y varios se ven incrementados por la inflación. Movilización representa el 65% restante de los gastos anuales en combustibles y peajes, este gasto se origina por la transportación de los productos que Comisariato Mi Favorita compra directamente a los distribuidores.

Tabla #56

Gastos Varios	Año				
	1	2	3	4	5
Agua, Luz y Telefono	11288,41	11288,41	11852,83	11852,83	12445,47
Papeleria	4571,28	4712,08	4857,21	5006,81	5161,02
Mantenimiento de Vehiculo	2993,92	3074,76	3157,78	3243,04	3330,60
Mantenimiento Contra Plagas	1254,40	1593,09	2023,22	2569,49	2877,83
Movilización	1595,92	1595,92	1639,01	1639,01	1683,26
Varios	5754,24	5909,60	6069,16	6233,03	6401,32
<b>Total Gastos Varios</b>	<b>27458,17</b>	<b>28173,85</b>	<b>29599,21</b>	<b>30544,21</b>	<b>31899,51</b>

### 5.3.2.4 GASTOS POR MERCADEO.

Los Gastos por publicidad radial han sido los mismos por varios años, no pueden ser aumentados por que la cuña se da en el programa radial “Jueves Dauleños” por Radio Cristal. Con respecto a gigantografías y banners los gastos son suficientes para el cambio en las épocas del año. Mientras que las cuñas en TV sí aumentarán, porque se necesita enfocar a otros segmentos de mercados en los siguientes años, se recuerda que estas cuñas serán coordinadas por el sistema de cable codificado coordinado por Daule Visión.

**Tabla #57**

Gastos por Mercadeo	Año				
	1	2	3	4	5
Radial	480,00	530,00	580,00	630,00	680,00
Gigantografías	294,96	294,96	294,96	294,96	294,96
Banners	307,20	337,00	389,50	415,26	458,89
Cuñas en Tv	720,00	920,00	1120,00	1320,00	1520,00
Fundas	4589,25	4713,16	4840,42	4971,11	5105,33
Varios	5375,00	6147,00	6920,00	7691,00	8480,00
<b>Total Gastos por Publicidad</b>	<b>11766,41</b>	<b>12942,12</b>	<b>14144,88</b>	<b>15322,33</b>	<b>16539,18</b>

Es necesario seguir detallando los gastos de mercadeo para una mejor comprensión de cómo se va utilizar el dinero. A continuación se presenta detallada la cuenta gastos.

**Tabla #58**

Varios	Año				
	1	2	3	4	5
Promociones	450	500	550	600	650
Plumas	250	275	300	325	350
Calendarios	350	420	490	560	630
Gorras	150	175	200	225	250
Camisetas	675	777	880	981	1080
Revistas	850	900	950	1000	1050
Premios	1200	1450	1700	1950	2220
Stickers	200	250	300	350	400
Ordenes de Compras	500	600	700	800	900
Eventos	750	800	850	900	950
<b>Total Varios</b>	<b>5375</b>	<b>6147</b>	<b>6920</b>	<b>7691</b>	<b>8480</b>

**Calendarios, Revistas y Stickers.-** Imprenta Daule estará a cargo del diseño y elaboración de los mismos. Las medidas serán de 10 cm. de alto y 30 cm. de ancho.

**Plumas.-** Bic del Ecuador estará a cargo del diseño y elaboración de las mismas.

**Gorras y Camisetas.-** el diseño y confección estará a cargo de Coke Sport.



**Ordenes de Compras, Eventos, Premios y Promociones.-** estarán a cargo de la administración de MI Favorita Comisariato.

### 5.3.2.5 GASTOS POR DEPRECIACIÓN.

El detalle por gastos de depreciación se puede ver a continuación.

Tabla #59				
Activos	Valor	Vida Util	Valor Salvamento	Deprec.
Edificio	226786,6	25	45357,31	7257,17
Vehiculos	32789,39	5	6557,88	5246,30
Equipos de Computación	4689,48	3	937,90	1250,53
Equipos de Oficina	3855	10	771,00	308,40
Muebles y Enseres	46137,04	10	9227,41	3690,96
<b>Gastos por Depreciación Anual</b>				<b>17753,36</b>

## 5.4 PROYECCIÓN DE ESTADO FINANCIERO.

### 5.4.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

La finalidad del análisis financiero del estado de resultados o de pérdidas y ganancias es, obtener la utilidad neta y los flujos netos de efectivo de Comisariato Mi Favorita, que son, en forma general el beneficio real de la operación de la empresa. Esto se lo obtiene devengando a los ingresos, todos los costos que incurre la empresa y las obligaciones tributarias que tiene que pagar. En el Estado de Resultados que se presenta a continuación se encuentran los ingresos, egresos y utilidades que genera el proyecto durante su vida útil en periodos anuales, que está proyectado para 5 años.

Para una mejor comprensión se muestra a continuación el Estado de Resultado sin proyecto. Se puede observar que en el Estado de Resultados con proyecto desde el año 1, se obtienen utilidades. Las utilidades se crecen en base al incremento de las ventas.

Tabla #60

<b>Estado de Resultados Sin Proyecto</b>					
<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ventas Netas</b>	\$ 1.995.714,76	\$ 2.123.218,34	\$ 2.191.373,65	\$ 2.261.716,74	\$ 2.334.317,85
<b>Menos</b>					
Costos de Ventas	\$ 1.906.865,54	\$ 2.028.692,66	\$ 2.093.813,69	\$ 2.161.025,11	\$ 2.230.394,02
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 88.849,22</b>	<b>\$ 94.525,68</b>	<b>\$ 97.559,95</b>	<b>\$ 100.691,63</b>	<b>\$ 103.923,83</b>
<b>Menos Gastos de Operación</b>					
Gastos Administrativos	\$ 43.066,22	\$ 43.886,24	\$ 44.721,46	\$ 45.572,17	\$ 46.438,66
Gastos de Ventas					
Gastos Varios	\$ 24.769,50	\$ 25.090,40	\$ 26.027,48	\$ 26.365,94	\$ 27.350,44
Gastos Por Publicidad	\$ 5.069,25	\$ 5.243,16	\$ 5.420,42	\$ 5.601,11	\$ 5.785,33
<b>Suman</b>	<b>\$ 15.944,25</b>	<b>\$ 20.305,88</b>	<b>\$ 21.390,60</b>	<b>\$ 23.152,42</b>	<b>\$ 24.349,41</b>
<b>Menos Depreciaciones</b>					
Edificio	\$ 6.905,52	\$ 6.905,52	\$ 6.905,52	\$ 6.905,52	\$ 75.960,77
Vehiculo	\$ 5.246,30	\$ 5.246,30	\$ 5.246,30	\$ 5.246,30	\$ 31.477,81
Equipos de Comp.	\$ 607,87	\$ 607,87	\$ 607,87	\$ 607,87	\$ 1.215,75
Equipos de Oficina	\$ 308,40	\$ 308,40	\$ 308,40	\$ 308,40	\$ 1.850,40
Muebles y Enseres	\$ 367,84	\$ 367,84	\$ 367,84	\$ 367,84	\$ 2.207,04
<b>Total de Depreciacion</b>	<b>\$ 13.435,94</b>	<b>\$ 13.435,94</b>	<b>\$ 13.435,94</b>	<b>\$ 13.435,94</b>	<b>\$ 112.711,77</b>
<b>Utilidad en Operación</b>	\$ 2.508,30	\$ 6.869,94	\$ 7.954,66	\$ 9.716,47	-\$ 88.362,36
Intereses o Gastos Financieros					
<b>Utilidad Neta Antes de Participacion</b>	<b>\$ 2.508,30</b>	<b>\$ 6.869,94</b>	<b>\$ 7.954,66</b>	<b>\$ 9.716,47</b>	<b>-\$ 88.362,36</b>
15% Participacion Laboral	\$ 376,25	\$ 1.030,49	\$ 1.193,20	\$ 1.457,47	-\$ 13.254,35
<b>Utilidad Neta Antes de Imp. Renta</b>	<b>\$ 2.132,06</b>	<b>\$ 5.839,45</b>	<b>\$ 6.761,46</b>	<b>\$ 8.259,00</b>	<b>-\$ 75.108,01</b>
25% Imp. Renta	\$ 533,01	\$ 1.459,86	\$ 1.690,37	\$ 2.064,75	-\$ 18.777,00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 1.599,04</b>	<b>\$ 4.379,58</b>	<b>\$ 5.071,10</b>	<b>\$ 6.194,25</b>	<b>-\$ 56.331,01</b>

Fuente: Elaborado por los Autores.

Tabla #61

<b>Estado de Resultados Proyectado</b>					
<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ventas Netas</b>					
	\$ 2.051.497,35	\$ 2.226.327,90	\$ 2.343.975,58	\$ 2.467.859,48	\$ 2.598.310,56
<b>Menos</b>					
Costos de Ventas	\$ 1.948.698,23	\$ 2.115.125,68	\$ 2.227.178,61	\$ 2.345.176,70	\$ 2.469.435,68
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 102.799,12</b>	<b>\$ 111.202,22</b>	<b>\$ 116.796,98</b>	<b>\$ 122.682,78</b>	<b>\$ 128.874,87</b>
<b>Menos Gastos de Operación</b>					
Gastos Administrativos	\$ 50.515,58	\$ 51.614,72	\$ 52.730,56	\$ 53.913,43	\$ 55.073,64
Gastos de Ventas	\$ 1.819,34	\$ 1.870,41	\$ 1.967,17	\$ 2.023,82	\$ 2.040,52
Gastos Varios	\$ 27.458,17	\$ 28.173,85	\$ 29.599,21	\$ 30.544,21	\$ 31.899,51
Gastos Por Publicidad	\$ 11.766,41	\$ 12.942,12	\$ 14.144,88	\$ 15.322,33	\$ 16.539,18
<b>Suman</b>	<b>\$ 79.793,09</b>	<b>\$ 81.658,98</b>	<b>\$ 84.296,94</b>	<b>\$ 86.481,45</b>	<b>\$ 89.013,66</b>
<b>Menos Depreciaciones</b>					
Edificio	\$ 7.321,17	\$ 7.321,17	\$ 7.321,17	\$ 7.321,17	\$ 80.532,87
Vehiculo	\$ 5.246,30	\$ 5.246,30	\$ 5.246,30	\$ 5.246,30	\$ 31.477,81
Equipos de Comp.	\$ 1.250,53	\$ 1.250,53	\$ 1.250,53	\$ 1.250,53	\$ 2.501,06
Equipos de Oficina	\$ 308,40	\$ 308,40	\$ 308,40	\$ 308,40	\$ 1.850,40
Muebles y Enseres	\$ 3.690,96	\$ 3.690,96	\$ 3.690,96	\$ 3.690,96	\$ 22.145,78
<b>Total de Depreciacion</b>	<b>\$ 17.817,36</b>	<b>\$ 17.817,36</b>	<b>\$ 17.817,36</b>	<b>\$ 17.817,36</b>	<b>\$ 138.507,92</b>
<b>Utilidad en Operación</b>	<b>\$ 5.188,67</b>	<b>\$ 11.725,87</b>	<b>\$ 14.682,68</b>	<b>\$ 18.383,96</b>	<b>-\$ 98.646,70</b>
Intereses o Gastos Financieros					
<b>Utilidad Neta Antes de Participacion</b>	<b>\$ 5.188,67</b>	<b>\$ 11.725,87</b>	<b>\$ 14.682,68</b>	<b>\$ 18.383,96</b>	<b>-\$ 98.646,70</b>
15% Participacion Laboral	\$ 778,30	\$ 1.758,88	\$ 2.202,40	\$ 2.757,59	-\$ 14.797,01
<b>Utilidad Neta Antes de Imp. Renta</b>	<b>\$ 4.410,37</b>	<b>\$ 9.966,99</b>	<b>\$ 12.480,27</b>	<b>\$ 15.626,37</b>	<b>-\$ 83.849,70</b>
25% Imp. Renta	\$ 1.102,59	\$ 2.491,75	\$ 3.120,07	\$ 3.906,59	-\$ 20.962,42
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 3.307,78</b>	<b>\$ 7.475,24</b>	<b>\$ 9.360,21</b>	<b>\$ 11.719,78</b>	<b>-\$ 62.887,27</b>

Fuente: Elaborado por los Autores.

#### **5.4.2 FLUJO DE CAJA.**

El flujo de caja es una herramienta contable muy importante que permite saber la cantidad de efectivo que nos queda al final de un periodo. Para la cual se necesita información básica de los estudios, y organizacional así como de los parámetros básicos utilizados para las proyecciones.

El flujo de caja incluye todos los ingresos operacionales e ingresos no operacionales, también de los egresos operacionales y no operacionales, en razón de efectivo, entre otros rubros de Mi Favorita Comisariato.

La tabla que se muestra a continuación, muestra los flujos de caja positivos, con los cuales se puede cubrir los egresos anuales.

**Tabla #62**

<b>Flujo de Caja Projectado Sin Proyecto</b>						
<b>Descripción</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingreso Operacional</b>						
Ventas		\$ 1.995.714,76	\$ 2.123.218,34	\$ 2.191.373,65	\$ 2.261.716,74	\$ 2.334.317,85
<b>Cuentas por Cobrar</b>						
Contado (99,95%)		\$ 1.994.716,90	\$ 2.122.156,73	\$ 2.190.277,96	\$ 2.260.585,88	\$ 2.333.150,69
Credito						
Incobrabable (00,05%)		\$ 997,36	\$ 1.061,08	\$ 1.095,14	\$ 1.130,29	\$ 1.166,58
<b>Total Ingreso Operacional</b>		<b>\$ 1.993.719,54</b>	<b>\$ 2.121.095,65</b>	<b>\$ 2.189.182,82</b>	<b>\$ 2.259.455,59</b>	<b>\$ 2.331.984,11</b>
<b>Egreso Operacional</b>						
Proveedores		\$ 1.906.865,54	\$ 2.028.692,66	\$ 2.093.813,69	\$ 2.161.025,11	\$ 2.230.394,02
Sueldos Y Salarios		\$ 43.066,22	\$ 43.886,24	\$ 44.721,46	\$ 45.572,17	\$ 46.438,66
Ventas		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Publicidad		\$ 5.069,25	\$ 5.243,16	\$ 5.420,42	\$ 5.601,11	\$ 5.785,33
Depreciaciones		\$ 13.435,94	\$ 13.435,94	\$ 13.435,94	\$ 13.435,94	\$ 13.435,94
Varios		\$ 24.769,50	\$ 25.090,40	\$ 26.027,48	\$ 26.365,94	\$ 27.350,44
<b>Total Egresos Operacional</b>		<b>\$ 1.993.206,45</b>	<b>\$ 2.116.348,40</b>	<b>\$ 2.183.418,99</b>	<b>\$ 2.252.000,27</b>	<b>\$ 2.323.404,38</b>
<b>Flujo Operacional</b>		<b>\$ 513,09</b>	<b>\$ 4.747,25</b>	<b>\$ 5.763,84</b>	<b>\$ 7.455,32</b>	<b>\$ 8.579,73</b>
<b>Ingreso No Operacional</b>						
Depreciaciones		\$ 13.435,94	\$ 13.435,94	\$ 13.435,94	\$ 13.435,94	\$ 112.711,77
<b>Egresos No Operacional</b>						
Amortizacion						
Interes						
Part. Laboral		\$ 376,25	\$ 1.030,49	\$ 1.193,20	\$ 1.457,47	-\$ 13.254,35
Imp. Renta		\$ 533,01	\$ 1.459,86	\$ 1.690,37	\$ 2.064,75	-\$ 18.777,00
Inversión		\$ 0,00				
Capital de Trabajo		-\$ 76.947,03				
<b>Flujo Neto Generado</b>		<b>\$ 13.039,77</b>	<b>\$ 15.692,84</b>	<b>\$ 16.316,21</b>	<b>\$ 17.369,04</b>	<b>\$ 153.322,86</b>
<b>Saldo Inicial</b>		<b>\$ 76.947,03</b>	<b>\$ 89.986,80</b>	<b>\$ 105.679,63</b>	<b>\$ 121.995,85</b>	<b>\$ 139.364,89</b>
<b>Saldo Final</b>		<b>\$ 89.986,80</b>	<b>\$ 105.679,63</b>	<b>\$ 121.995,85</b>	<b>\$ 139.364,89</b>	<b>\$ 292.687,75</b>

Fuente: Elaborado por los Autores.

**Tabla #63**

Descripción	Flujo de Caja Incremental					
	0	1	2	3	4	5
<b>Ingreso Operacional</b>						
Ventas		\$ 2.051.497,35	\$ 2.226.327,90	\$ 2.343.975,58	\$ 2.467.859,48	\$ 2.598.310,56
<b>Cuentas por Cobrar</b>						
Contado (99,95%)		\$ 2.050.471,60	\$ 2.225.214,74	\$ 2.342.803,60	\$ 2.466.625,55	\$ 2.597.011,40
Credito						
Incobrable (00,05%)		\$ 1.025,75	\$ 1.113,16	\$ 1.171,99	\$ 1.233,93	\$ 1.299,16
<b>Total Ingreso Operacional</b>		<b>\$ 2.049.445,85</b>	<b>\$ 2.224.101,57</b>	<b>\$ 2.341.631,61</b>	<b>\$ 2.465.391,62</b>	<b>\$ 2.595.712,25</b>
<b>Egreso Operacional</b>						
Proveedores		\$ 1.923.678,32	\$ 2.088.419,36	\$ 2.199.523,27	\$ 2.316.537,91	\$ 2.439.777,73
Sueldos Y Salarios		\$ 50.515,58	\$ 51.614,72	\$ 52.730,56	\$ 53.913,43	\$ 55.073,64
Ventas		\$ 3.739,34	\$ 3.892,56	\$ 4.096,89	\$ 4.266,84	\$ 4.402,87
Publicidad		\$ 11.766,41	\$ 12.942,12	\$ 14.144,88	\$ 15.322,33	\$ 16.539,18
Depreciaciones		\$ 17.817,36	\$ 17.817,36	\$ 17.817,36	\$ 17.817,36	\$ 17.817,36
Varios		\$ 27.458,17	\$ 28.173,85	\$ 29.599,21	\$ 30.544,21	\$ 31.899,51
<b>Total Egresos Operacional</b>		<b>\$ 2.034.975,18</b>	<b>\$ 2.202.859,97</b>	<b>\$ 2.317.912,17</b>	<b>\$ 2.438.402,08</b>	<b>\$ 2.565.510,28</b>
<b>Flujo Operacional</b>		<b>\$ 14.470,67</b>	<b>\$ 21.241,60</b>	<b>\$ 23.719,44</b>	<b>\$ 26.989,54</b>	<b>\$ 30.201,97</b>
<b>Ingreso No Operacional</b>						
Depreciaciones		\$ 17.817,36	\$ 17.817,36	\$ 17.817,36	\$ 17.817,36	\$ 201.759,41
<b>Egresos No Operacional</b>						
Amortizacion						
Interes						
Part. Laboral		\$ 778,30	\$ 1.758,88	\$ 2.202,40	\$ 2.757,59	-\$ 14.797,01
Imp. Renta		\$ 1.102,59	\$ 2.491,75	\$ 3.120,07	\$ 3.906,59	-\$ 20.962,42
Inversión		\$ 57.816,11				
Capital de Trabajo		\$ 19.130,92				
<b>Flujo Neto Generado</b>		<b>-\$ 76.947,03</b>	\$ 30.407,14	\$ 34.808,34	\$ 36.214,33	\$ 38.142,72
<b>Saldo Inicial</b>		\$ 19.130,92	\$ 49.538,06	\$ 84.346,40	\$ 120.560,73	\$ 158.703,45
<b>Saldo Final</b>		<b>\$ 49.538,06</b>	<b>\$ 84.346,40</b>	<b>\$ 120.560,73</b>	<b>\$ 158.703,45</b>	<b>\$ 426.424,26</b>

Fuente: Elaborado por los Autores.

## 5.5 EVALUACIÓN ECONÓMICA.

Para el análisis de la Evaluación Económica se procederá a calcular la Tasa de Descuento, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y el Análisis de Sensibilidad detallados a continuación.

### 5.5.1 ANÁLISIS VALOR ACTUAL NETO.

#### 5.5.1.1 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO.

La Tasa de Descuento que se utilizó para traer a Valor Presente los flujos de caja libre es decir la no toma de deuda por parte de Mi Favorita Comisariato se la obtuvo del método de Costo Capital Promedio Ponderado (CCPP).

Donde:

L= Nivel de endeudamiento

1 – L= Capital Propio

Rd= Tasa a la que se endeuda la Institución

Re= Tasa exigida por los accionistas 17.6%

$$CCPP = r_k = r_d(L) + r_e(1 - L)$$

$$CCPP = r_k = 0\left(\frac{0}{76943.03}\right) + 0.176\left(1 - \frac{0}{76943.03}\right) = 17.60\%$$

La Tasa Mínima Atractiva de Retorno corresponde a lo que buscan obtener los propietarios el cual se asimila mucho a negocios similares, puesto que ya no solo existe la venta de víveres.

#### **5.5.1.2 DETERMINACIÓN DEL VALOR ACTUAL NETO.**

El Valor Actual Neto del flujo de efectivo sin proyecto a 5 años con una tasa de descuento del 17.6% es de 30314,14. Dado que el VAN es mayor que 0, se concluye que el proyecto es factible económicamente pero no es conveniente para Mi Favorita.

El Valor Actual Neto del Proyecto proyectado a 5 años con una tasa de descuento del 17.6% es de 115063,79. Dado que el VAN es mayor que 0, se concluye que el proyecto es factible económicamente y superior al de sin proyecto.

#### **5.5.1.3 ANÁLISIS DE LA TASA INTERNA DE RETORNO.**

El análisis de la Tasa Interna de Retorno es importante realizarla en toda evaluación económica para saber que tan rentable es un proyecto.

La TIR que ofrece el flujo de efectivo sin proyecto es del 28.73% que es mayor a lo exigido por los inversionistas, es decir que el proyecto es rentable, pero no superior teniendo proyecto.

La TIR que ofrece el proyecto es del 57.16% que es mayor a lo exigido por los inversionista, es decir que el proyecto es rentable.

#### **5.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.**

El fin de realizar un Análisis de Sensibilidad es el de identificar claramente las cuentas claves, las cuales se pueden ver afectadas por



variables internas o externas de la empresa y que alguna forma pueden afectar al VAN y al TIR. Las variables más importantes que pueden afectar al VAN y al TIR son:

**Cuentas Incobrable y Costo de la Mercadería.-** que ascienda en un 0.1% en un escenario *Pesimista* puesto que los propietarios piensan que con el crecimiento en ventas el mal comportamiento en obligaciones a pagar de sus clientes empeoren y que también suban los costos de la mercadería de víveres en un 0.11% que representa \$1025.75 y \$12.079,87. Para una mejor comprensión sobre el proyecto podemos observar en el escenario 2 hasta donde puede ser rentable.

Tabla #64

	Pesimista	Monto	Van	Tir
Escenario 1	Cuentas Incobrables (sube 0,1%)	-\$ 1.025,75		
	Costo Mercadería (sube 0,11%)	-\$ 2.214,64	\$ 104.666,33	53,33%
Escenario 2	Cuentas Incobrables (sube 0,1%)	-\$ 1.025,75		
	Costo Mercadería (sube 0,6%)	-\$ 12.079,87	\$ 85.778,43	46,49%

**Ingreso por Venta de Percha.-** como escenario *Esperado* se cree que aumente de 2 a 5 el número de proveedores que quieran pagar espacio en percha.

Tabla #65

Escenario	VAN	TIR
Esperado	117523,31	58,10%

**Ingreso por Venta de Ropa.-** como escenario *Optimista* se cree que las ventas en la sección de ropa crezcan en un 5%.

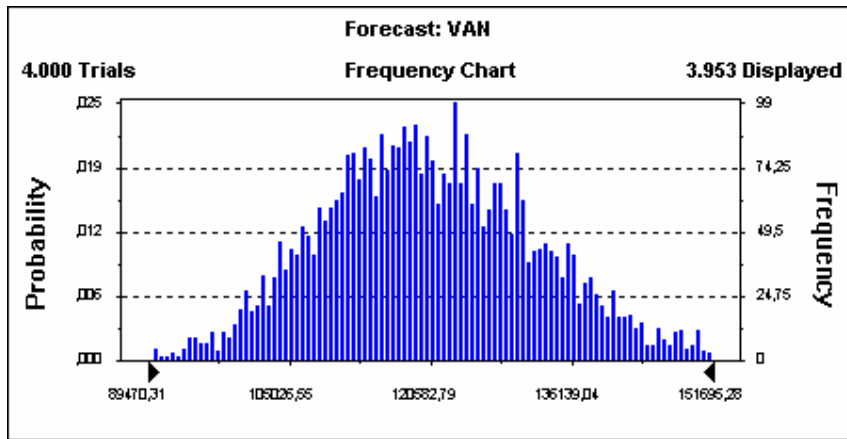
Tabla #66

Escenario	VAN	TIR
Optimista	117499,93	57,90%

Es importa realizar un análisis con probabilidades, porque nos permite saber cuan expuesto está el proyecto para que sea mayor a cero. Para esto se utilizó el software llamado Cristal Ball, en la que realizó 4000 pruebas ó interacciones.

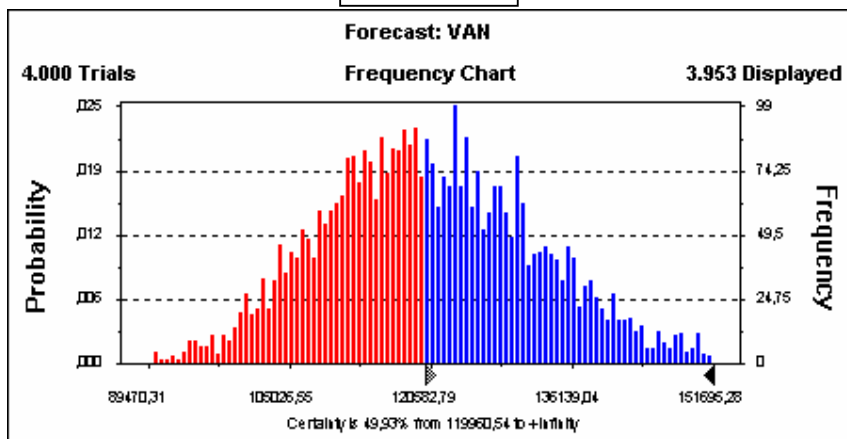
**PARA ESTE PROYECTO EXISTE UNA PROBABILIDAD DEL 100% DE QUE EL VAN SEA MAYOR QUE CERO.**

**Gráfico #28**



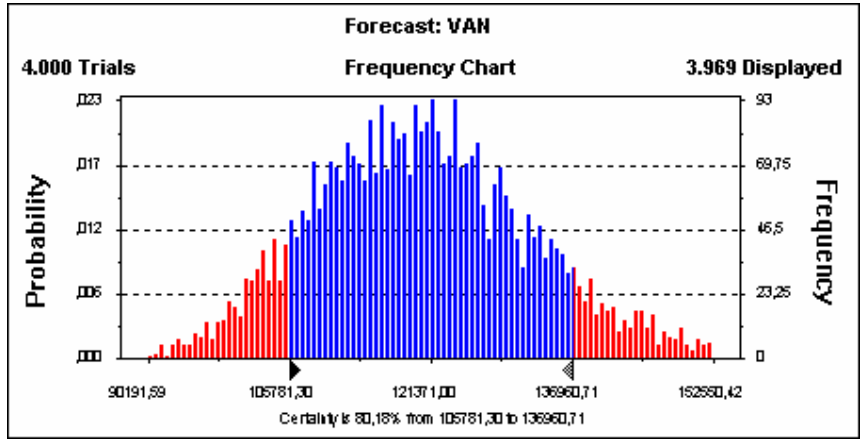
PARA ESTE PROYECTO EXISTE UNA PROBABILIDAD DEL 48,50% DE QUE EL VAN SEA MAYOR QUE \$115.063,79.

**Gráfico #29**



**EXISTE UNA PROBABILIDAD DEL 80,18% DE QUE EL VAN ESTE 105781,30 Y 136960,71.**

**Gráfico #30**



## CONCLUSIONES

1. Mi Favorita Comisariato resultó un caso bien interesante para los autores del proyecto. Es una microempresa que soportó las transformaciones en los hábitos de compras de los consumidores Dauleños.
2. Mi Favorita Comisariato con este proyecto puede adaptarse rápidamente a la competencia que imponen sus principales competidores. Con este nuevo enfoque dentro del mercado Dauleño puede tomar una posición diferenciadora que lo puede llevar a seguir teniendo el mayor segmento de mercado.
3. El proyecto resulta ser rentable siempre que este bien en caminado. El proyecto ha sido fuertemente castigado en los análisis financieros como el VAN y la TIR, entonces la gerencia puede obtener excelentes resultados si se empeña en seguir expandiéndose.
4. En el análisis financiero, se pudo comprobar que el proyecto es financieramente rentable. También el resultado de la TIR es alto, existe una gran rentabilidad para el proyecto.
5. Los recursos financieros de la empresa han sido aceptable en la forma en que fueron manejados por sus propietarios. Creemos para que sean manejados en forma excelente los propietarios deben establecer

políticas de compras encaminadas a obtener productos novedosos y temporada para que la venta se dinamice.

## RECOMENDACIONES

1. Los Propietarios de Mi Favorita Comisariato deben tener siempre en cuenta que las capacitaciones ayudarán al personal laboral a desempeñar bien sus labores y podrán alcanzar con el tiempo un grado muy alto de productividad.
2. Una adecuada planificación en lo administrativo, mercadeo, ventas y financieros puede ayudar a los propietarios a no volver a caer en el desorden en el cual se vio envuelto Mi Favorita.
3. En los próximos cinco años tiene que fortalecer sus bases en lo que respecta a la calidad humana de sus colaboradores para poder llegar a nuevos segmento de mercado y así poder incrementar más su cuota de mercado y su rentabilidad.
4. Se sugiere a los propietarios seguir expandiéndose dentro del mercado Dauleño en los barrios más populosos de la ciudad, puesto que se encuentra el centro de la ciudad la mayor cantidad de comercio. Estas áreas pueden ser desarrolladas por Mi Favorita porque ya no solo cuenta con la venta de víveres sino también tiene ropa y artículos para el hogar.

5. Es importante que siempre la parte de mercadeo dentro del comisariato como promociones, venta al detalle, productos de calidad y excelentes presentación de perchas sean fortalecidos cada año. También el mercadeo fuera del establecimiento como eventos, gigantografías, publicidad radial e imagen lleven siempre el concepto de Mi Favorita que es, el de estar más cerca del cliente manteniendo siempre su economía.
6. Un Manual de uso interno es necesario, para velar el buen orden, durante la compra de los clientes.
7. Recomendamos realizar constantemente encuestas e investigaciones de satisfacción y necesidades de los clientes con respecto a nuevos productos y servicios

## BIBLIOGRAFIA

- Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain 2000, Preparación y Evaluación de proyectos.
- Philip Kotler, 2001, Dirección de Marketing.
- Walpole, Myers y Myers, 1999, Probabilidad y Estadística para Ingenieros
- Blank Tarquín, 2000, Ingeniería Económica
- Horngren Sundem Elliott, 2000, Introducción a la Contabilidad Financiera.
- Ross-Westerfield-Jordan, 2001, Fundamentos de Finanzas Corporativas.
- Eco. Pedro Gando, 2006, Apuntes correspondientes a la materia Proyectos 1.
- Mónica Cruz, “Reingeniería Administrativa, Operativa, Comercial y Financiera de almacenes Ecellent” (Proyecto, Facultad Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2003).
- Vanesa Contreras, “Plan de Mercadeo 2004 para reposicionar almacenes Gran Hogar” (Proyecto, Facultad Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2004).



# **Anexos**

## ANEXO #1.



### Encuesta

Somos Egresados de La Escuela Superior Politécnica del Litoral de la carrera de Ingeniería Comercial y Empresarial, los cuales estamos realizando una investigación de mercado.

El **objetivo** de nuestra investigación tiene como propósito medir el grado de satisfacción, servicio al cliente y las necesidades que tienen los consumidores al comprar en un establecimiento comercial (tienda o comisariato).

#### Datos Generales:

**Sexo:** Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

**Lugar donde reside:** Ciudad \_\_\_\_\_ Campo \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_

**Edad:**  
15-25 \_\_\_\_\_ 26-35 \_\_\_\_\_ 36-45 \_\_\_\_\_ 46 o mas \_\_\_\_\_

**¿Cuánto es su ingreso mensual? Marque con una (x).**

100-200 \_\_\_\_\_ 200-300 \_\_\_\_\_ 300-400 \_\_\_\_\_ 500-600 \_\_\_\_\_ 700 ó  
mas \_\_\_\_\_

**1.Cuál es el primer establecimiento comercial (tienda o comisariato) que se le viene a la mente cuando quiere comprar:**

Víveres de primera necesidad: \_\_\_\_\_  
Prendas de Vestir: \_\_\_\_\_  
Artículos para el Hogar: \_\_\_\_\_  
Vegetales: \_\_\_\_\_  
Carnes: \_\_\_\_\_

**2. Clasifique en orden numérico del 1 al 6 cuáles son los aspectos más valorados al hacer una compra: (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante).**

Precio	
Calidad	
Servicio al Cliente	
Variedad	
Ubicación	
Ambiente	

**3. Marque con una (x) con que frecuencia usted compra estos productos.**

Ítem	Diariamente	Semanalmente	Quincenalmente	Mensualmente
Cereales				
Vegetales				
Confites				
Lácteos				
Helados				
Embutidos				
Enlatados				
Cárnicos				
Galletas				
Fréjoles				
Gaseosas				
Detergentes				
Desinfectantes				
Cera para piso				
Shampoo				
Jabón de tocador				
Prendas de Vestir				
Artículos de Hogar				

**4. ¿Mencione dos establecimientos comerciales donde usted prefiere comprar?**

Viveres de primera necesidad: \_\_\_\_\_

Prendas de Vestir: \_\_\_\_\_

Artículos para el Hogar: \_\_\_\_\_

Vegetales: \_\_\_\_\_

Carnes: \_\_\_\_\_

**5. ¿Por que prefiere este establecimiento comercial? marque con una (x) Escoja 3 opciones.**

Por su ubicación	<input type="checkbox"/>
Por la variedad de productos	<input type="checkbox"/>
Por el servicio al cliente	<input type="checkbox"/>
Por costumbre	<input type="checkbox"/>
Por sus precios y descuentos	<input type="checkbox"/>
Por la calidad del producto	<input type="checkbox"/>
Rapidez	<input type="checkbox"/>

**6. ¿Ha comprado alguna vez en el Comisariato La Favorita?**

SI\_\_\_

NO\_\_\_

**En caso de que la repuesta de la pregunta 6 sea negativa, la encuesta ha terminado, muchas gracias por su colaboración.**

**7. Cómo calificaría al comisariato La favorita en cuanto a estos aspectos. Marque con una (x).**

	<b>Pésimo</b>	<b>Muy Malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. De los productos indicados a continuación, señale con una (x) cuáles consume en comisariato La Favorita:**

Detergentes		Gaseosas		Confites	
Lácteos		Jugos		Fréjoles	
Embutidos		Enlatados		Galletas	
Arroz		Bisutería		Desinfectantes	
cereales		Aseo personal			

## ANEXO #2



### Encuesta

Somos Egresados de La Escuela Superior Politécnica del Litoral de la carrera de Ingeniería Comercial y Empresarial, los cuales estamos realizando una investigación de mercado.

El **objetivo** de nuestra investigación tiene como propósito medir el grado de satisfacción, servicio al cliente y las necesidades que tienen los consumidores al comprar en un establecimiento comercial (tienda o comisariato).

#### Datos Generales:

**Sexo:** Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

**Lugar donde reside:** Ciudad \_\_\_\_\_ Campo \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_

**Edad:**  
15-25 \_\_\_\_\_ 26-35 \_\_\_\_\_ 36-45 \_\_\_\_\_ 46 o mas \_\_\_\_\_

**¿Realiza las compras con sus niños?:**

Si \_\_\_ No \_\_\_

**¿Cuánto es su ingreso mensual? Marque con una (x).**

100-200 \_\_\_\_\_ 200-300 \_\_\_\_\_ 300-400 \_\_\_\_\_ 500-600 \_\_\_\_\_ 700 ó  
mas \_\_\_\_\_

**1.Cuál es el primer establecimiento comercial (tienda o comisariato) que se le viene a la mente cuando quiere comprar:**

Víveres de primera necesidad: \_\_\_\_\_  
Prendas de Vestir: \_\_\_\_\_  
Artículos para el Hogar: \_\_\_\_\_  
Vegetales: \_\_\_\_\_  
Carnes: \_\_\_\_\_

**2. Clasifique en orden numérico del 1 al 6 cuáles son los aspectos más valorados al hacer una compra: (siendo 1 el más importante y 6 el menos importante).**

Precio	
Calidad	
Servicio al Cliente	
Variedad	
Ubicación	
Ambiente	

**3. Marque con una (x) con que frecuencia usted compra estos productos.**

Ítem	Diariament e	Semanalment e	Quincenalment e	Mensualment e
Cereales				
Vegetales				
Confites				
Lácteos				
Helados				
Embutidos				
Enlatados				
Cárnicos				
Galletas				
Fréjoles				
Gaseosas				
Detergentes				
Desinfectantes				
Cera para piso				
Shampoo				
Jabón de tocador				
Prendas de Vestir				
Artículos de Hogar				

**4. ¿Mencione dos establecimientos comerciales donde usted prefiere comprar?**

Víveres de primera necesidad: \_\_\_\_\_

Prendas de Vestir: \_\_\_\_\_

Artículos para el Hogar: \_\_\_\_\_

Vegetales: \_\_\_\_\_  
 Carnes: \_\_\_\_\_

**5. ¿Por que prefiere este establecimiento comercial? marque con una (x) Escoja 3 opciones.**

Por su ubicación	<input type="checkbox"/>
Por la variedad de productos	<input type="checkbox"/>
Por el servicio al cliente	<input type="checkbox"/>
Por costumbre	<input type="checkbox"/>
Por sus precios y descuentos	<input type="checkbox"/>
Por la calidad del producto	<input type="checkbox"/>
Rapidez	<input type="checkbox"/>

**Algún aspecto no mencionado que le guste \_\_\_\_\_**

**6. ¿Ha comprado alguna vez en el Comisariato La Favorita?**

SI\_\_\_ NO\_\_\_

**En caso de que la respuesta de la pregunta 6 sea negativa, la encuesta ha terminado, muchas gracias por su colaboración.**

**7. Cómo calificaría al comisariato La favorita en cuanto a estos aspectos. Marque con una (x).**

	<b>Pésimo</b>	<b>Muy Malo</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. De los productos indicados a continuación, señale con una (x) cuáles consume en comisariato La Favorita:**

Detergentes	<input type="checkbox"/>	Gaseosas	<input type="checkbox"/>	Confites	<input type="checkbox"/>
Lácteos	<input type="checkbox"/>	Jugos	<input type="checkbox"/>	Fréjoles	<input type="checkbox"/>
Embutidos	<input type="checkbox"/>	Enlatados	<input type="checkbox"/>	Galletas	<input type="checkbox"/>
Arroz	<input type="checkbox"/>	Bisutería	<input type="checkbox"/>	Desinfectantes	<input type="checkbox"/>
cereales	<input type="checkbox"/>	Aseo personal	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>



**9. ¿Que productos adicionales a los que compra en el comisariato, le gustaría que ofrezca La Favorita?**

Prendas de Vestir		Cosméticos	
Medicinas en general		Ferretería	
Vegetales		Artículos de Hogar	
Cárnicos		Artículos de Bazar	

**10. Que cambios y sugerencias considera usted que deberían darse al comisariato La Favorita.**

**11. Marque con una (x) el grado de importancia que usted considere necesario para cada aspecto descrito en la lista.**

Aspectos	Muy Importante	Importante	Neutro	Poco Importante	Nada Importante
Limpieza					
Ubicación					
Precios					
Marcados					
Orden					
Rapidez en caja					
Señalización					
Ayudantes					
Entrega de Producto					
Custodia de compras					
Parqueo					
Iluminación					
Empaque					
Decoración interior					
Decoración exterior					
Ambiente					
Estado del Producto					
Disponibilidad del producto					
Precios					
Promociones					
Seguridad					
Espacio físico					

entre perchas					
Facilidades con carritos					
Facilidades con canastas					
Variedad de Productos					

**Le agradecemos mucho por su colaboración, sus sugerencias nos ayudarán a servirle cada día mejor.**

**Mencione sus 4 colores favoritos**

---

### ANEXO #3. GRAMAJE



**ANEXO #4. EXTENSORES DE PERCHA.**



**ANEXO #5. EXTENSORES DE PERCHAS PARA PRODUCTOS DE ENGANCHE**



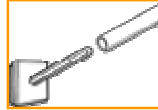
## ANEXO #6 IMÁN PUBLICITARIO



## ANEXO #7. APLIQUE CON UNA Y DOS OPCIONES DE PRESENTACIÓN



## ANEXO #8 PEQUEÑAS VALLAS PROMOCIONALES O PUBLICITARIAS



## ANEXO #9.

BODEGA 2 DONDE SE INSTALARAN  
LOS RACKS DE MAXIMA  
CAPACIDAD.





**ANEXO #10. ANTIGUO ASPECTO DEL COMISARIATO**









CON INVERSION





