



Universidad del Azuay

**Maestría en Contabilidad y Finanzas con Mención en
Gerencia y Planeamiento Tributario**

Tema:

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL SUPERMERCADO “LA UNION”

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de magister en
Contabilidad y Finanzas con Mención en Gerencia y Planeamiento Tributario.**

Autor:

Ing. José Luis Sarmiento Amón.

Director:

Mgt. Paul Vanegas Manzano

Cuenca-Ecuador

2015

DEDICATORIA

Este trabajo es el fruto de mucho esfuerzo, y aplicación de todos los conocimientos adquiridos durante un importante ciclo de mi vida.

Dedico esta maestría a la fuente de mi inspiración, y motor en todos los aspectos de mi existencia, a Ruth Sophía amada esposa y a mis adorados hijos Emilia y Julián.

José Luis

AGRADECIMIENTO

Con profundo sentimiento y satisfacción por la tarea cumplida, quiero agradecer a Dios, ser supremo que siempre guía mis pasos y me encamina a lograr éxitos, y este trabajo que lo he realizado con esfuerzo y mucha dedicación, es también el resultado del apoyo incondicional de mi familia, quienes siempre estarán para verme crecer, como profesional y ser humano, gracias por creer en mí y de ponerme en un sitio significativo, ser referente y ejemplo para las nuevas generaciones.

José Luis

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de cuadros y gráficos.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Introducción.....	1
CAPITULO 1: Descripción del Negocio	2
1.1 Descripción.....	2
1.2 Ciclo Del Negocio	3
1.3 Misión.....	3
1.4 Visión.....	3
1.5 Valores de la Empresa.....	4
1.6 Análisis de las cinco fuerzas.....	5
1.6.1 Competidores potenciales.....	5
1.6.2 Competidores del sector.....	6
1.6.3 Clientes.....	9
1.6.4 Proveedores.....	9
1.6.5 Sustitutos.....	10
1.7 Análisis estratégico.....	10
1.7.1 Análisis FODA.....	12
1.7.2 Factores claves de éxito.....	14
1.8 Objetivos estratégicos.....	14
CAPITULO 2: El Mercado	15
2.1 Investigación de mercado.....	15
2.2 Investigación Cualitativa.....	22
2.2.1 Encuestas.....	22
2.2.2 Análisis de encubierto de la competencia.....	23
2.2.3 Análisis de proveedores de insumos.....	25
2.2.4 Variables y comportamientos que se deben explotar.....	26
2.3 Investigación Cuantitativa.....	28
2.4 Variables de Mercado	33
2.4.1 Análisis del Consumidor.....	33
2.4.1.1 Motivo y Hábito de Compra.....	34
2.4.1.2 Psicología.....	35
2.4.2 Competencia.....	39
2.4.2.1 Análisis.....	39
2.4.2.2 Empresas competidoras.....	39
2.4.3 Análisis de mercado.....	39
2.4.3.1 Tamaño.....	39
2.4.3.2 Segmentación.....	40

CAPITULO 3: Variables de Mercadeo	42
3.1 Tácticas de Producto.....	42
3.1.1 Marca.....	42
3.2 Tácticas de Comunicación e Impulso.....	52
3.2.1 Publicidad.....	52
3.2.2 Promoción.....	55
3.2.3 Merchandising.....	57
3.3 Tácticas de Gestión.....	59
3.3.1 Canales de Comercialización.....	59
3.3.2 Ventas.....	62
3.3.3 Servicio.....	64
3.3.4 Mercadeo Directo.....	65
3.3.5 Comercialización Virtual.....	68
CAPITULO 4: Estrategias Competitivas	70
4.1 Enfoque Estratégico Futuro.....	70
4.2 Componentes de Valor para el Cliente.....	71
4.3 Disciplina de Valor.....	72
4.4 Ventaja Competitiva.....	73
4.4.1 Análisis de Ventajas Competitivas.....	74
4.5 Posicionamiento de la Competencia.....	75
4.6 Concepto de Producto.....	76
4.6.1. Descripción del Servicio.....	78
4.7 Precio.....	80
4.8 Estrategia Competitiva de Producto.....	81
4.9 Estrategia de Crecimiento.....	83
CAPITULO 5: Viabilidad Del Proyecto	85
5.1 Plan de inversiones.....	85
5.2 Estructura Financiera.....	86
5.3 Evaluación Financiera.....	91
Conclusiones.....	101
Recomendaciones.....	102
Glosario.....	103
Bibliografía.....	104
ANEXOS:.....	106
1. Modelo de encuesta.	
2. Investigación cuantitativa de mercado, gráficos y cuadros.	
3. Imágenes del anteproyecto del supermercado.	

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro 1 FODA empresas competidoras.....	7
Cuadro 2 FODA empresas competidoras.....	7
Cuadro 3 Población de Paute.....	20
Cuadro 4 Población de Paute según sus parroquias.....	20
Cuadro 5 Número de viviendas con personas presentes.....	21
Cuadro 6 Priorización de productos y servicios.....	34
Cuadro 7 Definición del proceso de compra.....	37
Cuadro 8 Presupuesto publicidad.....	55
Cuadro 9 Análisis por canal.....	60
Cuadro 10 FODA canal de distribución.....	61
Cuadro 11 Ubicación de canales de distribución.....	61
Cuadro 12 Planificación estratégica de ventas.....	62
Cuadro 13 Momentos de verdad determinantes.....	65
Cuadro 14 Estándares de satisfacción.....	65
Cuadro 15 Cadena de valor.....	72
Cuadro 16 Disciplina del valor.....	73
Cuadro 17 Diagrama de flujo del servicio.....	79
Cuadro 18 Estrategia competitiva del producto.....	81
Cuadro 19 Estrategia de crecimiento.....	83
Cuadro 20 Plan de inversiones.....	85
Cuadro 21 Estructura financiera.....	87
Cuadro 22 Pago de la deuda.....	89
Cuadro 23 Tabla de amortización.....	90
Cuadro 24 Datos del mercado para la evaluación financiera.....	91
Cuadro 25 Consumo promedio semanal por hogar.....	92
Cuadro 26 Ingreso mensual.....	93
Cuadro 27 Presupuesto de ventas.....	93
Cuadro 28 Número de empleados.....	94
Cuadro 29 Tabla de depreciación.....	95
Cuadro 30 Tabla de egresos.....	96
Cuadro 31 Flujo de efectivo.....	97
Cuadro 32 Indicadores financieros.....	98
Cuadro 33 Flujo de efectivo con estrategia de ventas.....	99
Cuadro 34 Indicadores Financieros con estrategia de ventas.....	100
Gráfico 1 Ciclo del Negocio.....	3
Gráfico 2 Análisis de las cinco fuerzas.....	5
Gráfico 3 Ciclo básico del cliente.....	64

RESUMEN

El presente trabajo se realizó con la finalidad de, determinar la factibilidad de creación del **Supermercado La Unión**, que dedicará sus operaciones al servicio de comercialización de productos de consumo masivo para, hogares y negocios en el cantón Paute, bajo la modalidad de autoservicio.

El objetivo principal es brindar un servicio de comercialización de productos de calidad, con atención cordial y a los mejores precios del mercado. El reto es posicionar a la empresa en el mercado local como una empresa líder en precios bajos.

La empresa contará con la infraestructura y requerimientos necesarios para su funcionamiento, es decir con mercadería, mano de obra, y toda la instrumentación necesaria para brindar el servicio de comercialización.


El estudio realizado concluye que la inversión inicial es de \$335,853.25, cuyo financiamiento será 60% capital propio, y 40% de capital ajeno procedente de un crédito bancario.

Mediante el análisis financiero se determinó que, la tasa interna de retorno es de 32,40% y que el valor actual neto es de \$ 314,127.20. En consecuencia, el estudio revela, que el proyecto es viable y apto para ponerlo en marcha, debido a que los indicadores son positivos, el mercado amplio y hay posibilidad de crecimiento.

ABSTRACT

This work was performed in order to determine the feasibility for the creation of *Supermercado La Unión*, whose operations will be the marketing of mass-consumption products for homes and businesses in the Canton of Paute, in the form of self service. The main objective is to provide a marketing service of quality products, friendly service and the best prices in the market. The challenge is to position the company in the local market as a leading company at lower prices. The company will have the necessary infrastructure and requirements for its operation, which means goods, labor, and all the tools necessary to provide marketing service. The study concludes that the initial investment is \$ 335,853.25, whose financing will be 60% equity capital, and 40% outside capital from a bank loan. The financial analysis determined that the internal rate of return is 32.40%, and the net present value is \$ 314,127.20. Therefore, the study reveals that the project is viable and ready to put it into operation, because the indicators are positive, the market is extensive, and there are growth possibilities.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

El presente trabajo y los criterios que se emiten en el mismo son de total responsabilidad del autor.

José Luis Sarmiento Amón

INTRODUCCIÓN

Comercial Sarmiento e Hijos, es un negocio familiar con más de 20 años de trayectoria, que brinda su servicio de comercialización de productos de consumo masivo a hogares y negocios en el cantón Paute, actualmente cuenta con una sola tienda donde realizan sus actividades de ventas y despachos, se debe manifestar que, en dicho local está el comisariato y las bodegas.

Son varios los factores que motivan a la creación del Supermercado La Unión, entre los cuales se destaca la inexistencia de un supermercado con precios de mayorista, dicho supermercado se puede definir como una tienda de descuento, con una infraestructura amplia, que combine sus ventas a hogares y negocios con variedad de productos, servicio cordial y precios bajos.

La oportunidad de crecimiento, la experiencia y prestigio adquirido que ha brindado el pueblo pauteño, son factores que motivan la ejecución del proyecto. Además se pretende generar ahorro y mejorar la economía del hogar de todas las personas.

El giro empresarial del supermercado es, la compra y venta de artículos de consumo masivo o de primera necesidad, con el propósito de satisfacer las necesidades de los habitantes de Paute y sus poblaciones adyacentes.

El propósito de esta investigación es, crear un modelo de negocio mediante el cual quede en evidencia la factibilidad de creación de un supermercado con precios de mayorista en el cantón Paute, y así ofrecer a la población una forma más cómoda y eficiente para hacer sus compras.

Entre las características básicas del negocio y objetivos específicos, se plantea disponer una gran variedad y stock de productos, atender de forma cordial, estimular a los clientes mediante constantes promociones y publicidad, establecer políticas organizacionales, donde el cliente se sienta bien comprando los productos y a largo plazo, obtener una imagen empresarial de reconocimiento por la sociedad.

1- DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 DESCRIPCIÓN

En un mundo versátil, sumado a esto la globalización cuyo concepto ya no es un tema nuevo para la población, la información es más vertiginosa que años atrás, indiscutiblemente esto hace que la población esté más informada, y por supuesto más exigente, exige calidad en los productos, de igual manera los lugares en donde los adquieren sean cada vez más confortables. En este sentido un sector que ha crecido considerablemente son los supermercados, en las grandes ciudades no es algo nuevo, sin embargo en los cantones es más notable el cambio. Muchos locales de abarrotes han cambiado la modalidad de ventas a autoservicio, Comercial Sarmiento no es la excepción.

Supermercado La Unión es una empresa comercial, la cual ofrece, comercializar productos de consumo masivo y/o productos de la canasta básica propios de un supermercado, donde los clientes encuentren gran variedad de productos, en un ambiente amplio y confortable, con una atención cordial y precios bajos.

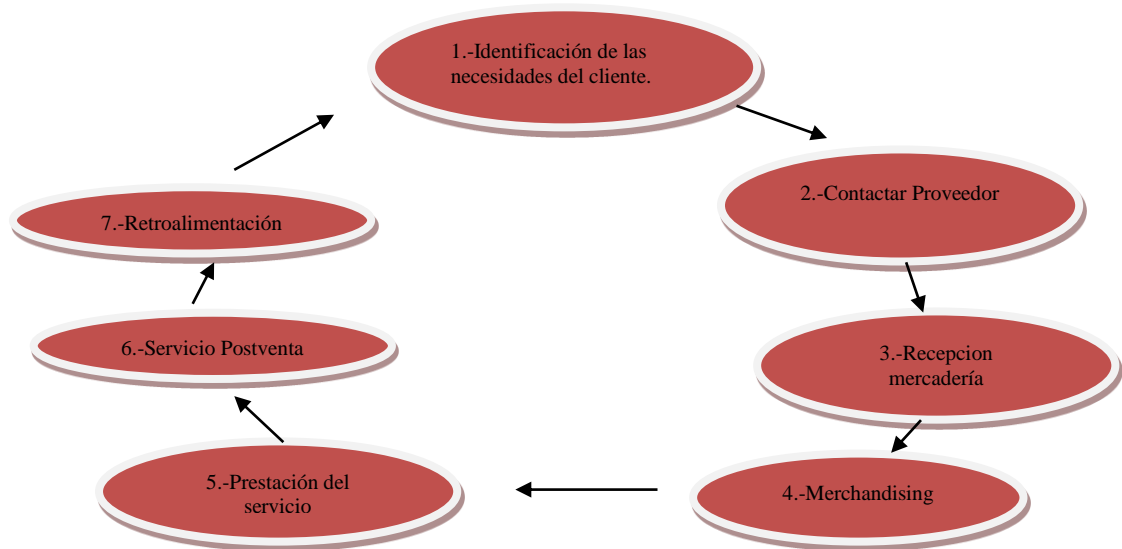
El objeto social de la empresa va enfocado a generar ahorro al momento de comprar los productos con la política de precios bajos y de esta manera mejorar las condiciones económicas de los clientes.¹

Según Hill Charles y Jones Gareth (1996), este planteamiento se enfoca en la necesidad de una definición de negocio orientado hacia el cliente en vez de estar orientado hacia el producto. La definición de un negocio que se orienta hacia el producto se enfoca en características de los productos que vende y de los mercados que atiende, no en tipo de necesidades del cliente que el producto satisface.

¹ Adaptado Hill, Chales y Jones GARETH (1996) Administración Estratégica. (8va edición) Colombia Editorial Mac. Graw Hill, p. 13

1.2. CICLO DEL NEGOCIO

Gráfico n. 1



Fuente: Elaboración Propia

1.3. MISIÓN

Comercializar productos de consumo masivo a precios bajos, en un ambiente confortable, variedad de productos y con un servicio cordial mejorando notablemente la economía de clientes, personal de trabajo, accionistas y proveedores.²

1.4. VISIÓN

Ser líderes en la comercialización de productos de consumo masivo en el cantón Paute, y posicionar a la empresa como una de las mejores alternativas de los hogares y negocios para hacer sus compras.³

^{2 3} Adaptado Hill, Chales y Jones GARETH (1996) Administración Estratégica. (8va edición) Colombia Editorial Mac. Graw Hill, p. 11

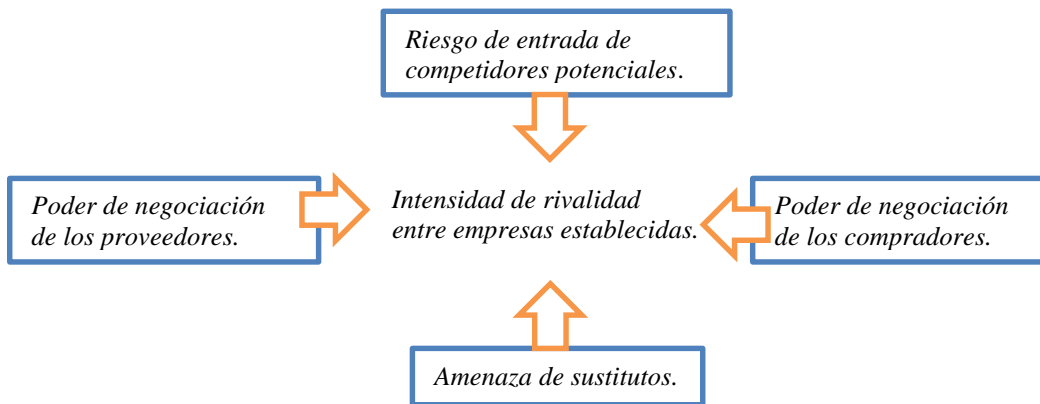
1.5 VALORES DE LA EMPRESA.

- ✓ **Bienestar del cliente:** al tener un enfoque prioritario, la satisfacción total de los clientes, satisfacer sus expectativas de precio, variedad y comodidad.
- ✓ **Compromiso laboral:** personal debidamente seleccionado, capacitado y remunerado.
- ✓ **Trabajar en equipo:** Reuniones grupales periódicas, retroalimentación del cliente interno.
- ✓ **Trabajo responsable:** Ser responsable en cada situación, la conducta dentro y fuera de la empresa responderá a las exigencias de los clientes.
- ✓ **Respeto al medio ambiente:** Cada uno de los servicios que se brinden deben tener muy en cuenta, el respeto al medio ambiente ya que de esta manera se respeta también el bienestar de las generaciones futuras, y el entorno.
- ✓ **Uso adecuado de los recursos:** El ahorrar al máximo los recursos, hará que se obtenga el mayor de los beneficios en cualquier área dentro de la empresa.
- ✓ **Credibilidad:** Valor muy importante que nos enseña a actuar siempre con, honestidad, respeto y transparencia, sin nada oculto, con el fin de que los usuarios confíen plenamente, y se conviertan en clientes frecuentes en el menor tiempo posible.⁴

⁴ Adaptado Hill, Chales y Jones GARETH (1996) Administración Estratégica. (8va edición) Colombia Editorial Mac. Graw Hill, p. 14

1.6 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS.

Grafico N. 2



Fuente: Adaptado del libro de Administración Estratégica de Charles Hill. Tomado de "How Competitive Forces Shape Strategy" de Michael Porter (1979)

1.6.1 COMPETIDORES POTENCIALES.

Dentro del análisis del riesgo de entrada de competidores potenciales, hay que considerar a las tiendas tradicionales que de cierta manera tienden a convertirse en autoservicios, locales que están en continuo crecimiento, y que pretenden captar un porcentaje más alto de participación en el mercado también se identifica como competidores potenciales a las empresas que se encuentran en la ciudad de Cuenca, tales como: "Megatienda del Sur", "Megatienda Santa Cecilia", "Comisariato Económico", etc. Estas empresas debido a la gran cantidad de productos que tienen han optado por vender a las tiendas en cantones como Paute, Guacaleo, Sigsig, etc. lo que complica de sobremanera pues, se pretende vender bajo la misma modalidad únicamente en el cantón Paute.

Adicional hay que mencionar que la cadena Supermaxi abarca a clientes de todo el país. Es líder en la industria del autoservicio de productos de consumo masivo.

Posibles barreras para ingresar a competir:

- ✓ Canales de distribución.
- ✓ Inversión.
- ✓ Economía de escala.⁵

⁵ Adaptado Hill, Charles y Jones GARETH (1996) Administración Estratégica. (8va Edición) Colombia Editorial Mac. Graw Hill, p.46

1.6.2 COMPETIDORES DEL SECTOR

La rivalidad entre competidores del sector es, sin duda la fuerza que permitirá formular la estrategia para generar la ventaja competitiva que facilite diferenciar y posicionar a la empresa en el mercado. Actualmente hay que considerar la presencia de negocios que no presentan las características de un supermercado mayorista, que tiene como base los precios bajos. Duran Centro es un supermercado ya tradicional en Paute, los precios de los productos son elevados y por lo tanto el segmento de mercado al cual se dirige es más sofisticado. Comercial Rivera vende sus productos a precios bajos pero no es un supermercado, atiende a los clientes de forma individualizada. La idea es competir con un solo local brindando precios bajos, comodidad en una amplia infraestructura y con un servicio de calidad.

Un factor muy importante a considerar es la demanda del mercado, ya que su disminución ya sea porque los clientes salen del mercado o compran menos constituye una amenaza pues el grado de rivalidad de las empresas se incrementa.⁶

El sector de comercialización de productos de consumo masivo está altamente congestionado, es una actividad que requiere mucho esfuerzo, enfoque en los precios y volúmenes altos de ventas, es prácticamente un campo de batalla donde es muy difícil la diferenciación, por lo que es estos casos el primer factor que la competencia centra en la variable del precio.

Las empresas que ya se encuentran en el mercado hacen uso de la experiencia que les da el tiempo, la tecnología que utilizan, y la inversión que se acumula con el pasar de los años. La capacidad operativa va creciendo y buscan variables que les permitan captar nuevas oportunidades y mantenerse en el mercado.

Con la finalidad de conocer con claridad la situación de las empresas competidoras del sector y de esta manera tomar decisiones favorables analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

^{6 7}Adaptado Hill, Chales y Jones GARETH (1996) Administración Estratégica. (8va edición) Colombia Editorial Mac. Graw Hill, p. 49-53

“Durán Centro”

Cuadro N. 1

EXTERNOS / INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <p>Como fortaleza ésta empresa tiene: variedad de Productos, publicidad y buen servicio.</p>	<p><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <p>Mantiene Clientes equilibrando precio con atención cordial.</p>
AMENAZAS	<p><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <p>Mantener la atención al cliente.</p>	<p><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <p>Esta empresa podría replantear los precios y hacerlos más competitivos.</p>

Fuente: Elaboración propia

“Comercial Rivera”

Cuadro N. 2

EXTERNOS / INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <p>Como fortaleza esta empresa tiene: Especialización en ciertos productos y los precios son muy competitivos</p>	<p><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <p>Sus debilidades son: Calidad en Atención al Cliente y la infraestructura.</p>
AMENAZAS	<p><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <p>Mantenerse con precios competitivos y especializarse en otros productos para no perder clientes</p>	<p><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <p>Lo vital para una empresa son sus clientes, debiendo perfeccionar su trato al cliente y e innovar tanto sus productos como sus servicios.</p>

Fuente: Elaboración propia

ASPECTOS INTERNOS POSITIVOS

- ✓ En **Durán Centro**, los aspectos internos positivos que deben recalcar son: la buena atención a su clientela.
- ✓ En **Comercial Rivera**, los aspectos positivos que se consideran son, la especialización en ciertas áreas, tienen marca propia de arroz y de esta manera son más competitivos.

ASPECTOS EXTERNOS POSITIVOS

- ✓ En **Durán Centro**, se cree que se debe a la lealtad de los clientes, a pesar que tienen los precios más altos del mercado, en cuanto al local es amplio y hay variedad, con un trato muy cordial.
- ✓ En **Comercial Rivera**, un aspecto externo positivo es, que son altamente competitivos y ofrecen precios bajos, factor importante para los futuros clientes, sin duda siempre buscaran productos que no les cueste demasiado. Siendo muy efectivo, así clientes satisfechos darán buenas recomendaciones del local.

ASPECTOS INTERNOS NEGATIVOS

- ✓ En **Durán Centro**, los aspectos internos negativos son: el mal estado de los productos, por lo general están caducados. No hay un buen control de inventario.

Estos aspectos deben ser mejorados para lograr captar más mercado y mantenerse entre la competencia, caso contrario, aparecen nuevas empresas con mayor competitividad.

- ✓ En **Comercial Rivera**, los aspectos negativos internos son: la pésima Atención al Cliente y la infraestructura.

ASPECTOS EXTERNOS NEGATIVOS

Los aspectos externos negativos que podrían tener un alto impacto en estas empresas es, su misma competencia local. Un punto a considerar es que, los distribuidores son también competencia debido a que los vendedores ofrecen productos en menor cantidad, y a los mismos precios que dejan en volumen.

1.6.3 CLIENTES

Sin duda alguna el éxito o fracaso del negocio dependerá en gran medida de los clientes, conocer y analizar su comportamiento, cambio en gustos y preferencias, costumbres, estilo de vida, factores que serán preponderantes al momento de elegir que productos comprar, por ello, se dice que el cliente tiene alto poder de negociación ya que la industria es diversa.

Es importante conocer las sugerencias de los clientes, en cuanto a productos o marcas que no se disponga, de la misma manera se debe analizar los precios del mercado, al momento de comprar el cliente buscará condiciones económicas que le favorezcan.⁷

1.6.4 PROVEEDORES

En cuanto a los proveedores el poder de negociación dependerá del posicionamiento de las marcas o de los productos en el mercado, de tal manera que, si la marca y/o producto son nuevos, el proveedor va a tener bajo poder de negociación debido a las condiciones favorables para introducir los productos al mercado. Es así que, si el producto y/o marca es reconocida y líder en el mercado, el proveedor va a tener alto poder de negociación y pondrá las condiciones que le favorezcan.

Se debe llegar a un punto de equilibrio entre cliente-proveedor, donde las condiciones favorezcan a las dos partes, considerar que la industria del comercio es muy diversa, es importante dar facilidades a los proveedores con nuevos productos, ya que existen clientes con conductas cambiantes, sin dejar de mencionar a clientes que son estáticos o mantienen un patrón de conducta al momento de comprar, personas conservadoras que prefieren siempre el mismo producto.⁸

Las negociaciones con los proveedores sin duda van a ser un factor de mucha importancia dentro del giro empresarial de la empresa, debido a que de ello dependerá el margen de descuento que se obtenga en cada compra y de esta manera mantener los precios bajos de los productos.

1.6.5 SUSTITUTOS.

Al momento de comprar productos de primera necesidad, las tiendas son el sustituto ideal para muchas de las personas que por varios factores tales como, distancia, falta de tiempo, crédito directo, horario, entre otros, acudimos comúnmente a satisfacer las necesidades del hogar.

Sin duda alguna hay que considerar a este importante sector del comercio, como son las tiendas, se mitigará el efecto que ocasionen mediante estrategias que permitan la captación de un gran porcentaje del mercado objetivo.⁹

1.7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

1.7.1 ANÁLISIS F.O.D.A.

FORTALEZAS

- ✓ Personal administrativo y de servicio capacitado y comprometido.
- ✓ Enfoque al cliente.
- ✓ Variedad de productos y diversidad de marcas.
- ✓ Buena atención al cliente.
- ✓ Seguridad en el supermercado.
- ✓ Prestigio y reconocimiento de los actuales clientes.

^{8 9} Adaptado Hill, Chales y Jones GARETH (1996) Administración Estratégica. (8va edición) Colombia Editorial Mac. Graw Hill, p. 54-56

OPORTUNIDADES

- ✓ Convenios y/o alianzas con distribuidores de los productos.
- ✓ Crecimiento del mercado.
- ✓ Fomentar lealtad de los clientes futuros.
- ✓ Desarrollar el merchandasing.
- ✓ Cobertura en sectores aledaños.

DEBILIDADES

- ✓ Caducidad de productos.
- ✓ Sistema informático de gestión poco funcional.
- ✓ Dificultad de posicionamiento por ser local nuevo.
- ✓ Inversión inicial considerablemente alta.

AMENAZAS

- ✓ Competencia local en crecimiento.
- ✓ Cambios de gustos y preferencias de los consumidores.
- ✓ Falta de apoyo de mercadeo de los distribuidores.
- ✓ Servicios adicionales de la competencia.
- ✓ No obtener la aceptación esperada.¹⁰

¹⁰ Adaptado Hill, Chales y Jones GARETH (1996) Administración Estratégica. (8va edición) Colombia Editorial Mac. Graw Hill, p. 18

ESTRATEGIAS FODA.

El análisis del entorno externo (Oportunidades y amenazas) y el análisis del entorno interno (debilidades y fortalezas), permitirán conocer las partes del entorno que hay que conocer y comprender a fin de generar y alcanzar los objetivos. ¹¹

	ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
+	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal administrativo y de servicio capacitado y comprometido. ✓ Enfoque al cliente. ✓ Variedad de productos y diversidad de marcas. ✓ Buena atención al cliente. ✓ Infraestructura amplia. ✓ Precios competitivos. ✓ Autoservicio. ✓ Seguridad en el supermercado. ✓ Prestigio y reconocimiento de los actuales clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Convenios y/o alianzas con distribuidores de los productos. ✓ Crecimiento del mercado. ✓ Fomentar lealtad de los clientes futuros. ✓ Desarrollar el merchandasing. ✓ Cobertura en sectores aledaños.
-	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Caducidad de productos. ✓ Sistema informático de gestión poco funcional. ✓ Dificultad de posicionamiento por ser local nuevo. ✓ Inversión inicial considerablemente alta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia local en crecimiento. ✓ Cambios de gustos y preferencias de los consumidores. ✓ Falta de apoyo de mercadeo de los distribuidores. ✓ Servicios adicionales de la competencia. ✓ No obtener la aceptación esperada.

Fuente: Elaboración propia referenciado en análisis FODA.

¹¹ Kotler Philip, Dirección de Marketing. Editorial Prentice-Hall. Madrid. 2000. p 51

ESTRATEGIAS FODA CRUZADO.

Esta herramienta de análisis de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas, permite formular cuatro tipos de estrategias de acción: estrategia FO de fortaleza y oportunidad, DO debilidad y oportunidad, FA fortaleza y amenaza y DA debilidad y amenaza. El propósito es generar estrategias alternativas viables.¹²

INTERNOS EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscar convenios o alianzas estratégicas con los distribuidores para obtener precios más competitivos, y que contribuyan a la fuerza de ventas y de esta manera afianzarnos en el mercado. -Aprovechar el prestigio y reconocimiento que tiene Comercial Sarmiento en Paute para llegar a los sectores aledaños con el servicio de ventas en cobertura. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Equilibrar el déficit de atención al cliente que representa un autoservicio, con merchandasing continuo con apoyo de los fabricantes de los productos. -Implantar una política agresiva de publicidad orientada a captar clientes, basados en el ahorro familiar, de esta manera ablandaremos la dificultad de posicionamiento del nuevo local en el mercado.
AMENAZAS	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Revisión periódica de las diferentes marcas y productos nuevos en el mercado para ofrecer al cliente, así anticiparnos a la probabilidad de cambio en los gustos y preferencias. -Aprovechar la capacidad de los administrativos para contrarrestar el continuo crecimiento de la competencia. 	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aplicar el benchmarking sobre productos y servicios adicionales ofrecidos en el sector. -Manejo prudente de inventarios para evitar pérdidas por concepto de caducidad de productos.

Fuente: Elaboración propia referenciado en análisis FODA.

¹² Adaptado David, Fred (1997) Conceptos de Administración estratégica. (5ta edición) México Editorial Prentice-Hall, p. 199
<https://es.scribd.com/doc/230177126/Conceptos-de-Administracion-Estrategica>

1.7.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO.

En todas las actividades empresariales existen factores determinantes para lograr ventajas competitivas a largo plazo, por esta razón es importante identificar dichos factores.¹³

Se determina como máximo la selección de tres factores claves de éxito, y qué el cumplimiento de estos permitan llegar a los objetivos planteados. Dichos factores se formulan en función de la misión, visión y objetivos de la empresa.

- ✓ Excelencia en el servicio.
- ✓ Garantizar que el equipo de trabajo sea funcional y este continuamente motivado.
- ✓ Disminuir los costos operativos de la empresa sin afectar la sinergia operativa.

1.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

- ✓ Posicionar al “Supermercado la Unión” como una empresa líder en el cantón Paute, en la comercialización de productos para el hogar y/o productos de consumo masivo.
- ✓ Generar rentabilidad y agregar valor a la empresa.
- ✓ Identificar y satisfacer la demanda.
- ✓ Contribuir al desarrollo de Paute siendo generadores de empleo.
- ✓ Fidelizar a los clientes enfocados en la política de precios bajos.¹⁴

¹³ Tomado de Ramirez Jaime, Desarrollo del cuadro de mando integral para EMAA-P Quito, (Tesis de Maestría) Instituto de Altos Estudios Nacionales. Quito 2010
Recuperado de <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/543/1/TESISJAIME%20RAMIREZ.pdf>

¹⁴ Kotler Philip, Dirección de Marketing. Editorial Prentice-Hall. Madrid. 2000. p 55 p100

2. EL MERCADO

2.1 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.

El sistema de investigación de mercados aborda la tarea de generar información primaria necesaria para la toma de decisiones, no disponible en otras fuentes internas o externas.¹⁵

Bajo este contexto se decide realizar una investigación donde permita determinar las necesidades de información, diseñar la investigación de mercado, ejecutar y por ultimo obtener los resultados. Juan Trespalacios, Rodolfo Vázquez y Laurentino Bello (2005), plantean una metodología que permite llegar a obtener información de primera mano con el fin de tomar decisiones acertadas afines al supermercado.

Metodología para realizar una investigación de mercados:

A. Definición del Problema

Selección del tema: desde hace mucho tiempo, existen las tradicionales tiendas, que son negocios familiares y de hecho la mayoría están domiciliadas en sus hogares, orientadas a la venta de productos de consumo masivo y/o productos de la canasta básica. Esta modalidad de venta personalizada donde el cliente debe solicitar los productos en un mostrador, y la venta está en función del número de personas que puedan atender a los clientes, una de las ventajas a resaltar de las tiendas es, el crédito que otorgan los tenderos por la estrecha relación que mantienen.

Debido a esta realidad del diario vivir, y a la falta de un supermercado mayorista en Paute de gran capacidad que combine sus ventas a, hogares y negocios con gran variedad de productos, servicio cordial y precios bajos, se ha planteado la posibilidad de crear un supermercado, donde el cliente pueda encontrar todos sus productos en un mismo lugar, y de esta forma ahorrar tiempo.

Esta modalidad que se pretende implementar, se basa en el autoservicio, y este es considerado una de las formas más eficientes para optimizar el tiempo de las personas.

¹⁵ Tomado de Trespalacios Juan, Vazquez Rodolfo y Bello Laurentino. Investigación de Mercados. Madrid 2005. p. 30

Sondeo de opinión: Bajo la inquietud planteada, se realizó un sondeo de opinión entre varias personas, conociendo que en general se refleja una aceptación favorable hacia el proyecto, pues, con la presencia del local el pueblo pauteño, tendrá la posibilidad de comprar sus productos de una forma diferente, y sobre todo diferenciado ya que lo precios bajos es un factor determinante al momento de decidir dónde comprar.

Planteamiento del Problema: Considerando que en el cantón Paute no existe un supermercado mayorista con las características ya señaladas tales como, local amplio, variedad de productos, servicio cordial, precios bajos; la investigación se lleva a cabo por la gran posibilidad de crecimiento del mercado, y a la gran demanda potencial existente, se demuestra en el estudio de mercado.

Objetivos:

General: Conocer la necesidad y aceptación en el cantón Paute de un supermercado mayorista, que brinde un servicio cordial, variedad y sobre todo precios bajos.

Específicos:

1. Identificar los factores más influyentes al momento de realizar las compras.
2. Indagar sobre las necesidades y expectativas que tiene la población de Paute, con respecto al supermercado.
3. Conocer la frecuencia y los días de compras.

B. Planificación del diseño de investigación

Técnica de Investigación: Para el estudio de mercado se aplicó la técnica de la encuesta; en primer término se plantea realizar una prueba piloto a treinta personas, los resultados se utilizarán para determinar la muestra del estudio de mercado, además, se comprobará la facilidad de la comprensión de las preguntas planteadas y la efectividad de la hipótesis, así como el cumplimiento de los objetivos.

La técnica cuantitativa se utiliza para conocer las expectativas o los factores que los clientes potenciales esperan de la creación de un supermercado, así se logrará determinar los datos referentes al tamaño del mercado.

Los datos recolectados de la encuesta realizada a los clientes potenciales se convierten en fuente primaria de información.

El modelo de encuesta se encuentra en la sección de anexos. ANEXO 1

2.1.1 TAMAÑO DEL MERCADO (DIMENSIONAMIENTO)

a. Disponer los datos básicos de la población

Se considera para el análisis los datos definitivos del número de habitantes del cantón Paute, tanto del área rural como del área urbana proporcionados por el INEC, obtenidos en el censo de población y de vivienda realizado en el año 2010, y con los resultados de la encuesta piloto, que ayudará a determinar cuántas personas estarían dispuestas a comprar en un supermercado mayorista.

b. Identificación de los potenciales compradores

Se identifica a los potenciales clientes considerando el impacto que va tener el hecho de ofrecer productos a bajo precio, sin duda el enfoque de Supermercado la Unión será el sector popular, por lo que se estima que la población que se impacte por la presencia del supermercado sean personas de clase socioeconómica media y baja de la zona urbana y rural. Las características de la industria del comercio da posibilidades de crecimiento, cobertura y expansión. Dentro del análisis se considera el número de viviendas particulares ocupadas con personas presentes, debido a que las compras se hacen para toda la familia, y tomando como referencia algunos datos como el costo de la canasta básica familiar de mayo 2014, el valor es \$634.27.

c. Delimitación del mercado a cubrir.

1. Supermercado “La Unión” pretende brindar su servicio a la población de Paute, no se puede delimitar el mercado de forma hermética, pues los productos son de consumo masivo y accesibles para toda la población. Sin embargo dependiendo de la perspectiva del negocio que tenga la ciudadanía determinará de forma más precisa el sector económico en el que se encuentre.
2. El servicio está dirigido a hogares de niveles socio-económicos medios y bajos, de la misma manera a las tiendas medianas y pequeñas, ofreciendo descuentos y promociones en volúmenes de compras.

3. De la información obtenida en el INEC, se toma los datos del número de viviendas del área urbana y rural de Paute.

d. Identificación del consumo o uso.

1. Para el servicio comercialización de productos de consumo masivo podrían presentarse varias frecuencias de consumo, estos pueden ser diarios, semanales, quincenales, mensuales u ocasionales.

e. Cuantificación del mercado en un período de tiempo

Los periodos de tiempo se determina de la siguiente manera: corto plazo un año, mediano plazo dos años, y largo plazo más de dos años.

Para llegar a tener una posición en el mercado, se plantea cubrir a corto plazo, y de manera inmediata el mercado actual, a mediano plazo el mercado objetivo, y a largo plazo el mercado potencial.

MERCADO DE OFERTA

El mercado es de oferta, puesto que el cliente tiene varias opciones al momento de hacer sus compras, puede elegir entre las tiendas tradicionales o los autoservicios ya existentes, sin embargo la oferta del Supermercado la Unión es una experiencia diferente y a los mejores precios.

Dentro de un mismo mercado general hay grupos de consumidores con necesidades distintas, preferencias de compras o comportamiento relacionado con el uso.

Stanton, Etzel y Walker (1996) en su obra describen 2 estrategias para tratar de atender de llegar a un mercado meta una de ellas consiste en tratar al mercado total como una sola unidad bajo el supuesto de que se puede atender bajo una mezcla de marketing a todos los integrantes del mercado pese a sus diferencias, disfrutar el beneficio primario que ofrece el producto. La otra alternativa considera al mercado por segmentos, se basa en el supuesto que la mezcla de marketing no logrará satisfacer a todos ni a la mayor parte de él.

Antes de seleccionar el mercado meta se debe identificarlos y describirlos, a este proceso se llama segmentación de mercado.¹⁶

¹⁶ Tomado de Stanton William, Etzel Michael y Bruce Walker. Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill. México 1996. p.155

2.1.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.

El supermercado está dentro del mercado de consumo y bajo esta condición, el enfoque se basa en analizar las características de los potenciales clientes, y de esta manera formar segmentos distintos que ayuden a potencializar los esfuerzos para que la empresa vaya tomando su lugar en el mercado.

Cabe mencionar que las personas son muy diversas en cuanto a gustos y preferencias, es prácticamente imposible que todos veamos el mundo de una forma similar, de tal forma que, la segmentación de mercado es considerada de vital importancia para idealizar una estrategia, que permita identificar actos de consumo dentro del mercado analizado.

Las variables para segmentar el mercado de consumo son las siguientes: geográficas, demográficas, conductuales, psicográficas, etc.

Mercado

Para el análisis del mercado se considera a la población del cantón Paute, con la necesidad de comprar productos de consumo masivo. Sin embargo en términos de segmentación el enfoque será direccionado hacia la población de clase socioeconómica media y baja.

Mercado Total.- Según los datos proporcionados por el INEC, del censo de población y vivienda del año 2010 en Paute habitan 25494 habitantes, y el número de viviendas particulares ocupadas del área urbana y rural son de 6793. Ver cuadro 3, en promedio habitan 4 personas por vivienda.

Mercado Potencial.- es la población que está en capacidad de adquirir los productos, y para determinar este mercado se toma como referencia la población económicamente activa nacional (PEA) con fecha marzo 2014 corresponde al 32% de tal manera que, el mercado potencial es de 8158 personas.

Mercado Objetivo.- es la población que la empresa tomará en consideración a mediano plazo, y se determina a través de los resultados de la encuesta donde el 62% de los encuestados están dispuestos a comprar en un supermercado mayorista, ese

porcentaje se multiplica por el mercado potencial teniendo como resultado 5057 personas, de esta manera queda determinado el mercado objetivo.

Mercado Actual.- Una vez realizado un estudio minucioso del mercado objetivo, se estima la población de interés para determinar un plan de acción, el mercado actual se toma como referencia únicamente a la población de Paute y corresponde el 39%, de tal manera el local va a ser ubicado en el centro cantonal direccionando la mayor parte del esfuerzo a captar la población más cercana, bajo este contexto son 1972 personas.

Cuadro N. 3

POBLACION DE PAUTE		
AREA	HABITANTES	PORCENTAJE
URBANA	9850	39%
RURAL	15644	61%
TOTAL	25494	100%

Fuente: INEC recuperado en

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Cuadro N. 4

PARROQUIA	HABITANTES	%
PAUTE	9.850	39%
BULAN	2.173	9%
CHICAN	3.644	14%
EL CABO	3.320	13%
GUARAINAG	846	3%
SAN CRISTOBAL	2.412	9%
TOMEBAMBA	1.346	5%
DUG-DUG	1.903	7%
TOTAL	25.494	100%

Fuente: INEC recuperado en <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

Cuadro N. 5

NÚMERO DE VIVIENDAS PARTICULARES CON PERSONAS PRESENTES DEL CANTON PAUTE		
BULAN		Total
	Área Rural	557
	Total	557
CHICAN		Total
	Área Rural	937
	Total	937
DUG-DUG		Total
	Área Rural	507
	Total	507
EL CABO		Total
	Área Rural	876
	Total	876
GUARAINAG		Total
	Área Rural	266
	Total	266
PAUTE		Total
	Área Urbana	1.943
	Área Rural	701
	Total	2.644
SAN CRISTOBAL		Total
	Área Rural	643
	Total	643
TOMBAMBA		Total
	Área Rural	363
	Total	363
Total		Total
	Área Urbana	1.943
	Área Rural	4.850
	Total	6.793

Fuente: INEC recuperado en <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

2.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.

2.2.1 ENCUESTAS.

Selección de la muestra: para la selección de la muestra se utiliza la fórmula de muestreo proporcional, Como dato ya conocido la probabilidad de ocurrencia para un universo finito es 60%(P) y no ocurrencia 40%(Q), estos datos se obtuvo de la encuesta piloto, el universo es de 25494 (N), se determina un margen de error (E) de 0.05, un porcentaje de confianza (Z) del 95%.

Fórmula para el cálculo muestral con variables dicotómicas con poblaciones finitas menores a 100.000:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

Z= número de unidades de desviación típica en la distribución normal que producirá el nivel de confianza deseado (para el 95%, Z = 1.96).

e = Error máximo que se esté dispuesto a admitir, máxima diferencia entre el estimador de la muestra (media) y el parámetro correspondiente poblacional.

P = porcentaje de la población que posee la característica. Se puede calcular previamente con una muestra piloto y aplicarlo a la fórmula. Si no se conoce *a priori* se utiliza el dato más desfavorable que incrementa el tamaño muestral n, P = 0.5.

Observaciones:

a) Cuanto más heterogénea sea la población (medida por la varianza), mayor ha de ser el tamaño muestra.

b) si se desea disminuir el error es necesario aumentar el tamaño de la muestra.¹⁷

¹⁷ Tomado de Trespalacios Juan, Vazquez Rodolfo y Bello Laurentino. Investigación de Mercados. Madrid 2005. p. 108

$$n = \frac{(1.96)^2 * (25494) * (0.6) * (0.4)}{(0.05)^2 (25493) + (1.96)^2 (0.6) * (0.4)} = \frac{23505.06}{58.7603} = 400.01$$

$$n = 400$$

El número de encuestas a aplicar en este caso es de 400.

Recopilación de datos:

La muestra es de 400 encuestas, segmentado en base a la población del cantón Paute y al nivel del número de viviendas; las encuestas realizadas se hicieron al azar en los diferentes hogares, prácticamente en el centro del cantón y algunas cuadras aledañas consideradas también un porcentaje de encuestas para las parroquias; existió la colaboración necesaria en la mayoría de los casos obteniéndose como resultado una encuesta exitosa.

2.2.2. ANÁLISIS ENCUBIERTO DE COMPETENCIA.

Este proceso ayudará a obtener información muy valiosa, y permitirá mejorar los procesos dentro de la organización. El análisis encubierto que se realiza no significa únicamente copiar o espiar, está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores, y ayudar a direccionarse desde un punto de inicio hacia llegar al objetivo. En este caso se analiza la competencia cercana existente, competencia directa en cuanto a supermercado mayorista no tenemos, sin embargo, se analizará el único comisariato existente, varios autoservicios y las tradicionales tiendas.

Las áreas a analizar son: Productos y servicios, procesos de trabajo, funciones de apoyo, desempeño organizacional.

1. Productos y servicios: en base al análisis actual de la competencia se deduce que, el supermercado tiene muchas posibilidades de acogida pues en lugar de encontrar buenas prácticas administrativas que se sea factible copiar o reflejar en la empresa, se ha encontrado deficiencias como las que se detallan a continuación:

- ✓ Productos en mal estado. (caducados)
- ✓ Mala ubicación y distribución de productos.
- ✓ Mala atención de los tenderos.

2. Procesos de trabajo: hace referencia a la forma en el que los negocios adquieren sus productos para después ofertar a los clientes. Actualmente en la mayoría de tiendas y de autoservicio, los proveedores llegan a ofertar los mismos productos y con los mismos precios, hay posibilidades de negociar y obtener mejores precios sin embargo son descuentos a escala, y son cupos grandes que en la actualidad existe una solo negocio que aparte de Comercial Sarmiento obtiene, este local es una tienda mayorista tiene buenos precios pero no es autoservicio.

Una buena práctica a tener en cuenta son las negociaciones, alianzas o convenios que se realizan con los proveedores o representantes de marcas, donde se obtienen descuentos que fácilmente se puede trasladar a los precios de los productos, y de esta manera ofertar a precios bajos.

3. Funciones de apoyo: en la mayoría de negocios analizados no tienen personal de apoyo, son negocios familiares donde todos colaboran, de esta manera no existen mayores posibilidades de crecimiento, el personal no está comprometido hacia un objetivo común.

Dentro de este campo se buscará tener una exigente selección personal, y este debe estar continuamente motivado para garantizar el servicio cordial a los clientes.

- 4. Desempeño Organizacional:** en el análisis que se realizó a la competencia se evidenció que, los negocios no tienen estructura organizacional siendo una persona quien cumple varias funciones, el desempeño organizacional que permitimos copiar es, el de las grandes empresas donde se relaciona directamente las situaciones de, conducta y comportamiento del empleado con las actividades que realiza. Los empleados deben estar en los puestos donde más eficientes sean para la organización.

Una vez terminado el análisis y recorrido a los locales considerados competencia potencial, se llega a la conclusión que hay grandes posibilidades de crecimiento y de llegar a convertirnos líderes en el mercado, implantar políticas y un modelo a seguir. En la actualidad los negocios en Paute llevan el modelo tradicional de venta, sea en tiendas o autoservicio, donde el servicio es muy deficiente y los productos son escasos y con poca variedad.

2.2.3. ANÁLISIS DE PROVEEDORES DE INSUMOS .

Con el afán de determinar las falencias que tienen los actuales negocios con los proveedores, se realizó un análisis de los proveedores de insumos para el supermercado, encontrándonos con situaciones muy evidentes que marcan un camino hacia la improductividad, y bajo rendimiento económico de las organizaciones, a continuación se menciona las situaciones que generan problemática:

- ✓ Una gran cantidad de proveedores donde algunos insumos eran surtidos por dos o tres proveedores.
- ✓ Los criterios de decisión para evaluar los proveedores eran únicamente el precio más bajo.
- ✓ La función de aprovisionamientos estaba “marginada” de las decisiones estratégicas, siendo su principal función la de desarrollar actividades administrativas necesarias para el abastecimiento, buscar alternativas de suministro y presionar a los proveedores para que cumplan los plazos.
- ✓ Se trabaja con un gran stock de materiales para evitar la interrupción del suministro.

- ✓ El intercambio entre proveedor y cliente era el mínimo, necesario para definir la orden de pedido.
- ✓ La preocupación por la logística y el transporte de aprovisionamientos era responsabilidad única y exclusiva del proveedor, al cual se le exigía el cumplimiento de los plazos de entrega establecidos.

Teniendo en cuenta este tipo de circunstancias, que atraviesan cada uno de los negocios en Paute, lo que se pretende es generar un sistema con características notables, donde los niveles de inventarios se controlen de tal manera que, cerca del agotamiento se gestione rápidamente la reposición, la expedita coordinación entre las actividades, mantiene el inventario bajo. De esta manera la demanda del cliente pone en funcionamiento la adecuada comercialización de los productos.

Sin duda alguna la filosofía Just in time JIT, será una herramienta muy útil al momento de tratar de alcanzar objetivos ya planteados por la organización.

2.2.4. VARIABLES Y COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE

Los clientes forman parte de un mercado total de 25494 personas del Cantón Paute del sector urbano y rural, con un mercado potencial de 8158 ya expuesto anteriormente, una vez realizadas las encuestas se evidencia las siguientes percepciones de los clientes.

1. Según datos estadísticos, cada familia está conformada por cuatro miembros promedio.
2. En la totalidad de personas encuestadas (100%), están de acuerdo con la apertura de un supermercado mayorista.
3. En su gran mayoría de personas encuestadas (93%), están dispuestos a comprar en un supermercado mayorista.
4. Con respecto al local la mayoría de personas (80%), consideran que es muy importante la iluminación.
5. De la misma forma con respecto al producto, para la mayoría de personas es muy importante las variables relacionadas con el producto, mas sin embargo, la variable precio es la que predomina con un 77%, convirtiéndose en un factor determinante al momento de escoger un producto.

6. El mayor interés que representa en las personas, con respecto al servicio al cliente es la atención oportuna y cordial (70%), es un factor que hay que tener en cuenta pues, formará parte de la cultura organizacional de la empresa.
7. En cuanto a los servicios extras que se consultó hay una dispersión amplia de los datos, para el 40% de las personas encuestadas, es muy importante la presencia de cajeros automáticos cercanos al establecimiento.
8. Con respecto a la frecuencia de compras la mayoría de personas, tiene el hábito de comprar semanalmente sus productos (33%), y en menor proporción de forma mensual 27%.
9. Con el 23% y 22%, las personas prefieren realizar sus compras los días sábados y domingos respectivamente.
10. En cuanto al presupuesto semanal el 37% destinan más de \$100 dólares a sus compras y el 24% entre \$30 y \$50 dólares.

2.2.4.1 Variables y comportamientos que se deben explotar.

Las variables y comportamientos que se deben explotar son:

- ✓ Quién compra: amas de casa, restaurantes, tiendas, la población en general.
- ✓ Por qué compra: necesidad, cercanía, precio.
- ✓ Quiénes participan en la compra: esposa y esposo, administradores de restaurantes, dueños de tiendas.
- ✓ Percepción e importancia del servicio: 1. Iluminación; 2. Precio; 3. Atención oportuna y cordial
- ✓ Alternativas: tiendas y supermercados mayoristas en la ciudad de Cuenca.
- ✓ Riesgo percibido: relación precio calidad.
- ✓ Expectativas en el servicio posventa: alto.
- ✓ Portafolio de productos: amplia variedad, consumo masivo, carnes y embutidos, licores, detergentes, aseo personal, etc.

2.3 INVESTIGACION CUANTITATIVA.

Cuantificación y Análisis de datos. Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, se presenta cuantificados y representados gráficamente en detalle en la sección anexos al final del texto. (Ver Anexos pág. 93)

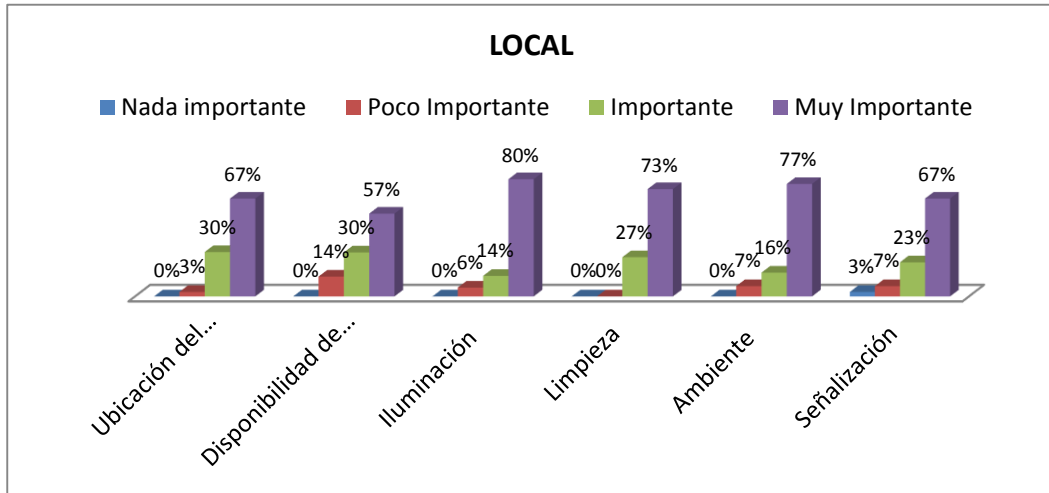
Con respecto al género de personas encuestadas se obtuvo que, el 54% se aplicó a mujeres y el 46% a hombres. Un valor que demuestra que las encuestas se realizaron con equidad de género para obtener un resultado más equilibrado.

En la primera pregunta de la encuesta relacionada con la cantidad de personas que residen en el hogar, el resultado refleja que mantienen estrecha relación con los datos que obtuvimos del INEC, en gran parte de la muestra el 51%, residen entre 4 y 5 personas por vivienda, observándose que a mayor número de personas dentro del hogar se incrementa el consumo. En cuanto a la pregunta dos, obtuvimos que el 100% de las personas creen conveniente la apertura de un supermercado mayorista en Paute, sin duda, este resultado llena de mucho optimismo y queda claro la gran oportunidad de ejecución del proyecto.

En la pregunta tres, se consultó sobre la disponibilidad de los encuestados de comprar en un nuevo supermercado, en la cual el 93% tiene la predisposición de buscar nuevas alternativas de compra, es una cifra considerable que permite estimar con más claridad el mercado.

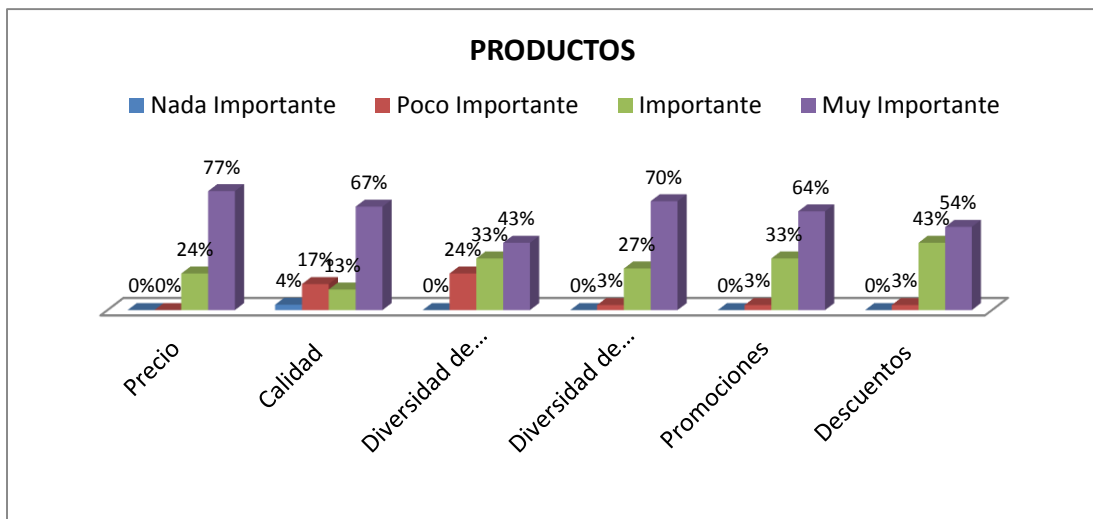
En la cuarta pregunta se realizó cuatro cuadros, donde se analizan los factores que influyen el momento de comprar, como son el local, los productos, servicio al cliente y servicios extras.

Local: con respecto a las variables presentadas en la encuesta, se obtuvo como resultado y basado en el gráfico que en el cuarto grupo de columnas, nivel de importancia (muy importante), que el aspecto más relevante para los encuestados es la iluminación del local, representa un 80%, seguido del ambiente con el 77%, con el 73% la limpieza, con el 67% la señalización y ubicación del local y con el 57% la disponibilidad de parqueo.



Fuente: Elaboración propia basado en el resultado de la encuesta

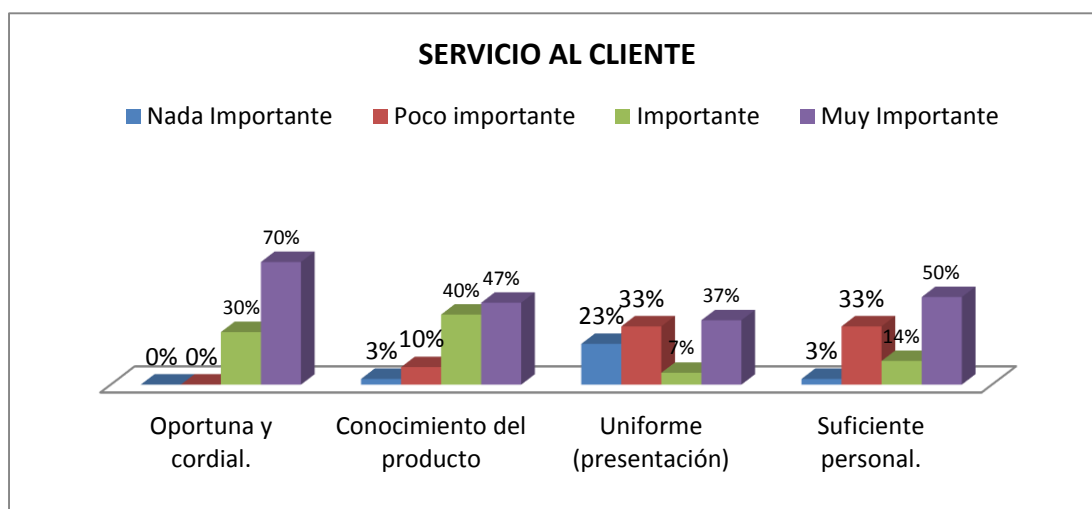
Productos: con respecto a las variables que se presentó en la encuesta, se obtiene como resultado y basado en el gráfico que en el cuarto grupo de columnas, nivel de importancia (muy importante), que el aspecto más relevante para los encuestados es el precio, representa un 77%, seguido de la diversidad de productos con el 70%, con el 67%, la calidad de los productos, con el 64%, las promociones, con 54%, los descuentos y con el 43%, la diversidad de marcas. Sin duda alguna el precio es una variable, que juega un papel importante al momento de escoger los productos, hay que llegar a un equilibrio entre precio, diversidad, y calidad de los productos.



Fuente: Elaboración propia basado en el resultado de la encuesta

Servicio al cliente: con respecto a las variables que se presentó en la encuesta, se obtiene como resultado y basado en el gráfico que en el cuarto grupo de columnas, nivel de importancia (muy importante), que el aspecto más relevante para los encuestados es la atención oportuna y cordial, representa un 70%, seguido del suficiente personal con el 50%, con el 47%, el conocimiento de los productos y con el 37%, la presentación (Uniformes).

La atención oportuna y cordial, en definitiva debe ser primordial en todo negocio, es de mucha importancia para garantizar el crecimiento y la consecución de objetivos.

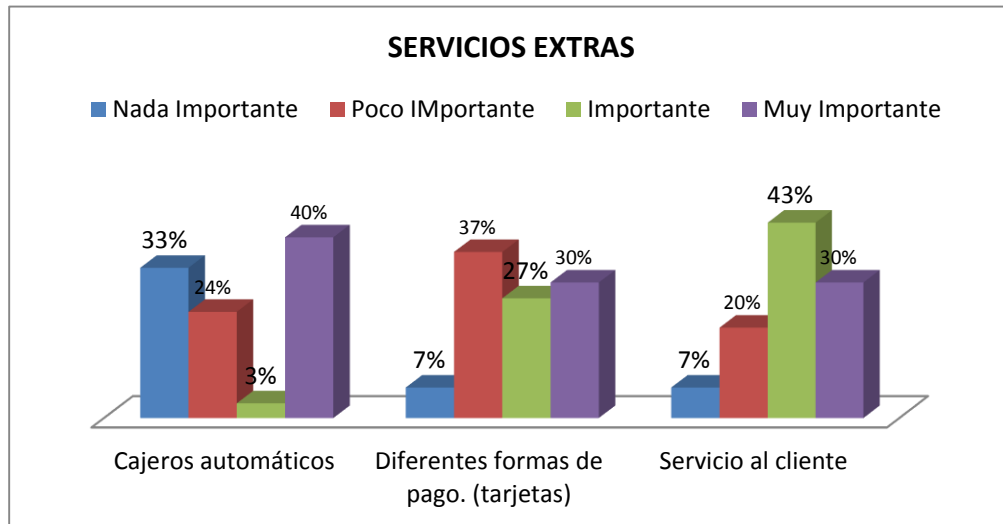


Fuente: Elaboración propia basado en el resultado de la encuesta

Servicios extras: con respecto a las variables que se presentó en la encuesta, se obtiene una particularidad como resultado, pues no tienen la misma tendencia como en los tres anteriores, donde prevalece lo (muy importante).

En el gráfico se puede percibir que para los encuestados que es “importante” el servicio al cliente con el 43%, de hecho es el más representativo, seguido de una variable “muy importante” los cajeros automáticos con el 40%, con el 37%, las diferentes formas de pago “poco importante” y con el 33%, los cajeros automáticos “nada importante”.

El cliente sigue enfocándose en el servicio al cliente, es la prioridad sin embargo los datos que refleja las otras variables, estas permitirán tomar decisiones importantes.



Fuente: Elaboración propia basado en el resultado de la encuesta

En la pregunta cinco se consultó sobre la frecuencia de compras de los consumidores, teniendo como resultado que el 33% de las personas encuestadas, realizan sus compras de forma semanal, seguido del 27% que realiza mensual, el 20% quincenal, y en la misma proporción de forma diaria.

Con la finalidad de profundizar el análisis, y conocer los hábitos y frecuencia de compra en la pregunta seis, se consultó que días realizan las compras y obtuvimos como resultado que, el 23% de las personas encuestadas realizan sus compras los días sábados, seguido del 22% los días domingos y con el 13% los días miércoles. Estos datos ayudan a tomar decisiones en cuanto a la organización y manejo de personal.



Fuente: Elaboración propia basado en el resultado de la encuesta.

En la última pregunta, se consultó sobre el presupuesto semanal destinado a las compras para el supermercado, teniendo como resultado que el 37% de las personas encuestadas, tienen un presupuesto mayor a los \$100 dólares, seguido con el 24% personas con un presupuesto entre \$30 y \$50 dólares, con el 20% entre \$70 y \$100 dólares, con el 14% entre \$50 y \$70 dólares, y por último con el 7% menos de \$30 dólares.

Estos resultados ponen en manifiesto, la distribución socio-económica de los clientes potenciales.

2.4 VARIABLES DE MERCADO

2.4.1 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

2.4.1.1 MOTIVO Y HÁBITO DE COMPRA.

A. MOTIVO DE COMPRA

Basados en las encuestas, los clientes estarían dispuestos a comprar en un nuevo supermercado mayorista por los siguientes motivos:

Iluminación del local: Es importante, pues los clientes priorizan una buena iluminación del local para realizar sus compras, combinado con, limpieza y adecuada colocación de los productos, y servicios a ofrecer, de esta forma se garantiza la comodidad y tranquilidad de los clientes.

Precio del producto: El precio sin duda es el que prevalece dentro de los factores que más afectan a toda actividad comercial, puesto que, factores externos tales como, la inflación afectan en gran medida a la mayoría de los posibles clientes, pues ellos exigen calidad frente al precio. Además los clientes mayoristas siempre buscan los mejores precios del mercado para sus negocios, de esta manera obtener más rentabilidad y lograr ser más competitivos en el mercado, sin dejar de citar a las amas de casa quienes siempre buscan llevar más con menos dinero.

Servicio cordial y oportuno: este factor fue analizado en dos ocasiones en la encuesta, y se obtuvo los mayores porcentajes, el servicio al cliente y en servicios extras. Enfocados en los resultados la empresa se encaminará precisamente en ser amables con los clientes, con atención cordial y muy respetuosa, donde el personal debidamente capacitado brindará todas las facilidades, para que los clientes puedan acceder a todo lo que buscan.

2.4.1.1.1 Priorización de productos y servicios en base a las encuestas.

Cuadro N. 6

FACTOR	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
Iluminación	80%	14%	6%	0%
Ambiente	77%	16%	7%	0%
Precio	77%	24%	0%	0%
Limpieza	73%	27%	0%	0%
Diversidad de productos	70%	27%	3%	0%
Oportuna y cordial.	70%	30%	0%	0%
Ubicación del local.	67%	30%	3%	0%
Señalización	67%	23%	7%	3%
Calidad	67%	13%	17%	4%
Promociones	64%	33%	3%	0%
Disponibilidad de parqueo	57%	30%	14%	0%
Descuentos	54%	43%	3%	0%
Suficiente personal.	50%	14%	33%	3%
Conocimiento del producto	47%	40%	10%	3%
Diversidad de marcas	43%	33%	24%	0%
Cajeros automáticos	40%	3%	24%	33%
Uniforme (presentación)	37%	7%	33%	23%
Diferentes formas de pago. (tarjetas)	30%	27%	37%	7%
Servicio al cliente	30%	43%	20%	7%

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de la encuesta.

B. HÁBITOS DE COMPRA

Los clientes acuden al supermercado o tiendas de abastos, para realizar sus compras y, satisfacer una necesidad elemental del ser humano, la alimentación. Además de conseguir productos complementarios para la limpieza del hogar, artículos personales, libros, etc.

Cualquier día de la semana es apropiado para que los clientes acudan a comprar, sin embargo hay preferencias por realizarlas los fines de semana. Según los resultados obtenidos en las encuestas, los clientes potenciales realizan sus compras, los de forma semanal y de forma mensual, sin dejar de desestimar las compras diarias y quincenales. Estos datos lo que permite es tener en cuenta la tendencia que se va a

marcar, y cada cuanto tiempo tendrá mayor afluencia de compradores. Las compras en este tipo de comercio, el de los productos de consumo, por lo general se realizan todos los días, de alguna u otra manera estarán acudiendo clientes aunque en menor cantidad.

2.4.1.2 PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR

Kotler (2000) presenta un modelo de comportamiento del consumidor en el que expresa que al principio los especialistas en marketing podían comprender a los consumidores con la experiencia diaria de ventas con ellos. Pero el crecimiento del tamaño de las empresas y de los mercados ha hecho que muchas decisiones de marketing se tomen sin el contacto directo con los consumidores. Ahora los especialistas deben acudir a las investigaciones de mercado para encontrar la respuesta a muchas interrogantes sobre los consumidores.¹⁸

Con los resultados obtenidos en la encuesta y con la teoría expresa en la obra de Kotler expreso:

A. Información necesaria acerca de los posibles clientes.

1. ¿Quiénes son?

Son todas las personas que acuden a comprar productos de primera necesidad, para abastecer las despensas del hogar, de tal manera que la empresa está dirigida a los comerciantes quienes también compran los productos para proveer sus tiendas.

2. ¿Qué buscan en el servicio?

Los clientes buscan un local con un ambiente acogedor, una correcta iluminación y con las facilidades adecuadas para poder realizar sus compras, en ocasiones el precio pasa a segundo plano, cuando se supera las expectativas del cliente.

3. ¿Qué esperan del servicio de limpieza?

Los clientes esperan un trato cordial en instalaciones confortables y precios de acuerdo al mercado.

4. ¿Por qué comprar en Supermercado La Unión?

Porque al ofrecer lo que el cliente busca, satisfaciendo sus expectativas.

¹⁸ Kotler Philip, Dirección de Marketing. Editorial Prentice-Hall. Madrid. 2000. p 171

5. **¿Cuál es el comportamiento habitual de compra?**

Actualmente los clientes no están satisfechos en la forma que realizan sus compras, en algunos locales los precios son exageradamente altos, y con trato descortés. Los resultados que se obtuvo en las encuestas son más que el reflejo de lo que el cliente no está recibiendo.

6. **¿Qué factores influyen en la compra?**

Iluminación.

Precio.

Trato cordial

Supermercado La Unión busca satisfacer las expectativas de los consumidores, en cuanto a precio y calidad en el servicio.

El reto como empresa de comercialización de productos consumo masivo es, cambiar totalmente la mentalidad de los clientes, romper el paradigma de que no se puede conseguir, todo en un solo lugar y con los beneficios que se ofrece, a corto plazo se pretende convencer a las personas que van a la ciudad de Cuenca a realizar sus compras.

B. Definición del proceso de compra.

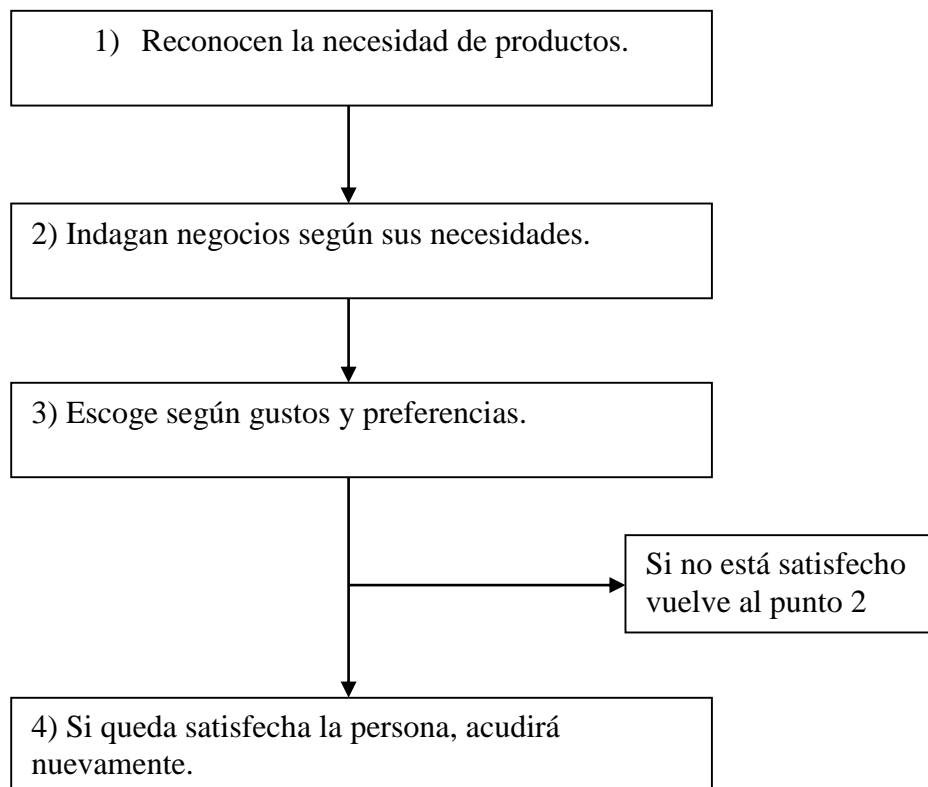
Necesidad: Percepción del cliente que en su casa o negocio requiere productos, evaluando de manera rápida cuales serían las opciones para satisfacer ésta expectativa.

Búsqueda de Alternativas: por lo general cuando un cliente tiene buena relación y sobre todo confianza con su proveedor, no se buscan alternativas, el cliente ya sabe a dónde acudir, sin embargo las personas que no están conformes con el servicio o con los precios desarrollan una evaluación de sus necesidades, y se procede a buscar posibles alternativas, publicidad en medios o publicidad de clientes que ya compraron en Supermercado la Unión.

Evaluación de Alternativas y Decisión de Compra: el cliente en definitiva acudirá al lugar donde encuentre valor agregado, algo que diferencie y llene sus expectativas.

Recompensa: si la compañía logra llenar las expectativas del cliente, éste tendrá en su mente para futuras compras.

Cuadro N. 7



Fuente: Elaboración propia basado el proceso de decisión de compra del consumidor y factores que influyen en él, de Staton William, Editorial Mc Graw Hill. México.1997. p 97

C. Análisis de los factores que influyen al consumidor.

Factores Sociales y de Grupo

El servicio va dirigido al sector popular o de clase media y baja, personas que buscan los mejores productos, ya sean importados o nacionales. Personas que obtienen mayores ingresos, tienen hábitos de consumo superiores a los que no lo tienen, es así que hay un mix de productos adecuados para cada tipo de consumidor. Hay productos populares o de consumo básico, el cliente busca el producto sin importar la marca, pero hay circunstancias donde el cliente opta por el producto y marca.

Factores Personales

Al momento de elegir los productos, los clientes basan su decisión de acuerdo a sus gustos y preferencias, dependiendo de cada etapa de vida por la que atraviesan. Este

factor incluye la imagen propia, la salud, belleza y el estado físico. Cuando se percibe el producto o servicio como medio para mejorar la imagen propia, se vuelve más fuerte y es probable que se convierta en un factor más duradero, y que funcione como un rasgo estable.

El estilo de vida de una persona se expresa en sus actitudes, intereses y opiniones es algo más que la clase social o la personalidad; perfila todo un patrón de acción e interacción con el mundo, lo denota por completo en interacción con su ambiente.

Factores Psicológicos

La motivación es el impulso que lleva al consumidor a la compra de un producto, o servicio. Si la motivación es alta, es decir, la necesidad o la percepción de la necesidad es alta, la persona buscará activamente satisfacer esa necesidad. Esto resulta en que el consumidor decida comprar el producto o servicio.

Las creencias y actitudes influyen en gran medida en el comportamiento de compra del consumidor. Las creencias son la forma de pensar sobre un tema o producto en particular. Una actitud es la evaluación la tendencia o sentimiento acerca de un tema en particular, consistentemente favorable o desfavorable de una persona. Estas creencias y actitudes dan forma a la percepción que un consumidor tiene del producto. Estos factores pueden ser difíciles de cambiar porque se derivan de la personalidad y el estilo de vida del individuo. Los consumidores a menudo bloquean la información que entra en conflicto con sus creencias y actitudes. Ellos tienden a retener selectivamente la información, o incluso a distorsionarla para que sea coherente con su percepción previa del productos.

2.4.2 COMPETENCIA

2.4.2.1 ANÁLISIS

A menudo las empresas rivalizan con muchos competidores a menos que sean monopolio, es por eso que para mantener y conquistar lealtad de los clientes se debe identificar, controlar ajustar a las características de la competencia.¹⁹.

El servicio que se pretende brindar está destinado, al mercado más sensible al precio la clase socio-económica media y baja, el sector popular.

El enfoque va a estar dirigido para satisfacer necesidades, a los clientes consumidor final y mayoristas, el modelo que se planteó en Paute, el de Supermercado mayorista es nuevo, pero en Cuenca hay varios locales que tienen esta modalidad. Donde se orienta las ventas en volumen.

2.4.2.2 EMPRESAS COMPETIDORAS.

Para la ejecución del análisis de empresas competidores, se realizó un recorrido donde se puede constatar:

- ✓ Productos y marcas.
- ✓ Precios referenciales.
- ✓ Tamaño del local.
- ✓ Servicio.

2.4.3 ANÁLISIS DE MERCADO.²⁰

2.4.3.1 TAMAÑO

El mercado meta para el supermercado, está conformado por la población de Paute de todos los niveles socio-económicos, ya que todos tienen las mismas necesidades al tratarse de alimentación.

Los esfuerzos de marketing del Supermercado la Unión, estarán dirigidos hacia todas las personas mediante campañas publicitarias que orienten la compra, y consumo de los productos.

¹⁹ Kotler Philip, Dirección de Marketing. Editorial Prentice-Hall. Madrid. 2000. p 348

²⁰ Tomado de Stanton William, Etzel Michael y Bruce Walker. Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill. México 1996. p.159

2.4.3.1.1 Posicionamiento: las actividades del supermercado serán direccionadas con el afán de alcanzar un posicionamiento muy fuerte en los consumidores sensibles al precio, es decir, posicionar a la empresa como el supermercado de precios bajos en Paute, ofertando un amplio surtido de sus productos y diversidad de marcas.

Para garantizar un óptimo posicionamiento el personal estará en constante alerta ante las opiniones y sugerencias de los clientes, esto contribuirá a mejorar cada día y ser más competitivos.

Para que crezca la empresa por medio del posicionamiento deberá:

- **Apoderarse de la posición desocupada:** captar a los clientes indecisos, aquellos que no tienen un lugar específico para comprar.
- **Quitarle posición o reposicionar a la competencia en el mercado:** se define claramente las estrategias de marketing encaminadas a ganar nuevos clientes y seguir generando estabilidad a la empresa, a través de un servicio de calidad y a los mejores precios.

La estrategia de posicionamiento estará basada en anuncios publicitarios, ya sea por radio, prensa escrita, volantes revistas, todo aquello que llame la atención e induzca a la compra.

2.4.3.2 SEGMENTACIÓN.

La segmentación del mercado va enfocada en la división del mercado.

- **Dependiendo la edad del consumidor:** los productos que el supermercado ofrecerá, irán dirigidos para todas las personas de todas las edades.
- **Considerando el poder adquisitivo:** los productos que se ofrecerán en el supermercado, son productos que pueden ser adquiridos por todas las personas que tengan un mínimo ingreso, ya que son bienes de primera necesidad con precios accesibles.
- **Tomando en cuenta la zona geográfica:** el supermercado estará ubicado en una zona próxima al centro cantonal de Paute, de fácil acceso a los consumidores.

2.4.3.2.1 Bases para la segmentación.

Geográficas: la empresa estará ubicada en Paute, y en primera instancia se buscará satisfacer las necesidades de la zona urbana, y de la periferia para luego acaparar el mercado rural.

Demográficas: el supermercado estará dirigido para todas las personas, en especial a las amas de casa, por tratarse de productos de primera necesidad ellas son las responsables de la adquisición.

2.4.3.2.2 Usuarios o Consumidores.

En los supermercados se comercializan productos de consumo masivo, utilizados por la población en general, por lo que no se puede localizar el segmento de mercado como tal. Sin embargo está claro que, quienes toman las decisiones con respecto a las compras, en la mayoría de hogares son las amas de casa, son las protagonistas de las planeación y posterior ejecución de las compras.

Las amas de casa y dueñas de tiendas buscan la mejor opción para su hogar, productos en oferta, evaluando una amplia gama de productos y servicios para el consumo final.

El lugar de compras generalmente es el más cercano a su residencia, la intensidad de compra se realiza semanal, quincenal y mensual, cabe mencionar que los productos de la canasta básica son adquiridos diariamente.

CAPÍTULO 3

3. VARIABLES DE MERCADEO

3.1 TÁCTICAS DE PRODUCTO

3.1.1 MARCA

La palabra marca es muy general pues abarca otros términos de sentido más estrecho.

Una marca es un nombre o una señal cuya finalidad es identificar el producto de un vendedor o grupo de vendedores, para diferenciarlos de los productos rivales.²¹

En este caso al no ser una empresa fabricante de productos, el análisis se realizará en función de la marca de la empresa.

MARCA: “SUPERMERCADO LA UNIÓN CIA. LTDA.”

IDENTIDAD DE LA MARCA

- ✓ **Oferta de Valor:** precio competitivo.
- ✓ **Comodidad:** adecuada iluminación y amplio local.
- ✓ **Servicio:** cordial y oportuno.
- ✓ **Innovador:** Tecnología adecuada.

SLOGAN:

El slogan es: “¡ SUPER AHORRO!...*Siempre*”, lo que se pretende vender con esta frase es que el cliente va a encontrar productos a precios competitivos y de esta manera ahorrar.

²¹ Tomado de Stanton William, Etzel Michael y Bruce Walker. Fundamentos de Marketing. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill. México 1996. p.330



LOGOSIMBOLISMO:

A continuación se detalla los aspectos que contienen el logotipo:

- ✓ **Logotipo:** Hay un coche de supermercado y debajo se aprecia una cara feliz. Esto significa que el cliente estará a gusto comprando en Supermercado la Unión.
- ✓ **Marca:** La marca de la empresa está situada debajo del logo, cuyas letras son de color azul.
- ✓ **Slogan:** El slogan estará ubicado en la parte inferior del nombre de la empresa, y escrito con letras minúsculas.

Objetivo del logotipo:

Cuando la gente observe el logo asociará inmediatamente con un supermercado, donde puede realizar sus compras confortablemente y a los mejores precios del mercado.

3.1.2 EMPAQUE

Al ser una empresa de comercialización, el empaque estará destinado a la presentación que tendrá el personal, y el servicio que brindarán al momento de realizar su trabajo.

3.1.2.1 PERSONAL

El personal estará debidamente uniformado y cada uno tendrá establecido sus responsabilidades dentro del ámbito laboral. Con el afán de conformar un equipo de trabajo capacitado, motivado y comprometido en el trabajo colectivo, se plantearon las siguientes políticas de recursos humanos:

- ✓ El horario de trabajo establecido para empleados será de 8h00 a 13h00 y 14h00 a 17h00 y un turno adicional a medio tiempo de 17h00 a 21h00.
- ✓ El horario de trabajo para el personal administrativo es, de 8h30 a 12h30, y de 13h30 a 17h30, mientras que la hora de almuerzo será a las 12h30 hasta 16h30.
- ✓ El personal de caja vestirá una camiseta polo color azul eléctrico, adicional a esta el personal de bodega y los perchadores utilizarán un mandil color naranja, a más de un pantalón Jean clásico, todo el grupo de trabajadores portará de manera obligatoria una credencial de identificación en la parte izquierda de la camiseta.



- ✓ El personal deberá llegar a su puesto de trabajo, 15 minutos antes de la hora establecida, y pasado 5 minutos posteriores se considerará atraso.
- ✓ Se capacitará semestralmente al personal en cuanto a sus requerimientos específicos por áreas como: administrativas, operativas de servicio, comercialización y ventas, con el fin de mantenerlos motivados y comprometidos.
- ✓ Para solicitar permisos, el personal deberá justificar su salida con veinte y cuatro horas de anticipación, ya sea por motivos de salud, calamidad doméstica, el cual será presentado al jefe inmediato, quién deberá aprobar o negar dicha solicitud.

- ✓ La higiene y aseo será un requisito para todo el personal, quienes tendrán que cuidar su apariencia asistiendo debidamente uniformados
- ✓ El proceso de selección del personal se realizará en forma técnica y profesional, como base a la documentación que presente el candidato, el cual constará: foto actualizada, cédula, dirección, teléfono, nivel de educación, referencias personales y laborales, y este proceso no tardará más de 15 días.
- ✓ El personal que trabaje en la empresa deberá ser muy cordial, responder cualquier inquietud de manera clara con la educación y respeto que el cliente se merece.

3.1.2.1.1 Política de personal y gestión del talento humano.

Contratación y empleo

Reclutamiento: El proceso de reclutamiento al interior de el supermercado, se realizarán por medio de la convocatoria de vacante en la prensa, mediante la página web y en la misma empresa, solicitando personas calificadas que respondan al perfil del cargo solicitado.

Es ésta fase se solicitarán las hojas de vida a cada aspirante.

Selección: Inicialmente los candidatos se entrevistarán, para revisar los aspectos profesionales y personales de cada una de las personas, y verificar los datos que constan en su hoja de vida. Se aplicará valoración de habilidad y potencialidad, se aplicarán pruebas psicológicas y posterior se tomará la decisión que más se ajuste a los requerimientos del cargo.

Contratación: Una vez pasada la etapa de selección se procederá a la contratación, donde firmará el contrato escrito planteando las condiciones laborales de vinculación a la empresa, allí se incluirán cláusulas en los que la empresa se compromete a seguir, políticas de trabajo, sueldo prestaciones, etc. El contrato será individual.

Inducción: A cada empleado se le proporcionará un manual de bienvenida. El personal se mantendrá en jornadas de formación continua. La inducción se realizará en dos etapas: al cargo y a la organización.

Proceso de inducción.

- ✓ Presentación de la empresa, misión, visión, valores.
- ✓ Características del puesto que va a desempeñar.
- ✓ Dar a conocer los estatutos y políticas de la empresa.
- ✓ Llevar a cabo una capacitación general.
- ✓ Dar a conocer los procesos de la empresa.
- ✓ Presentación del personal.

Promoción, ascensos y transferencias: Como estrategia de incentivo y compromiso de la organización, se posibilitara el ascenso (movimiento vertical) o transferencia (movimiento horizontal). Las estrategias se realizaron en base de criterios de alto desempeño y compromiso con la organización. Para realizar este tipo de cambios el empleado deberá estar mínimo tres años en la empresa.

Capacitación y desarrollo: Se considera permanentemente la capacitación que ayudara al mejoramiento de los conocimientos sobre alguna actividad o cargo. Además se proporcionara oportunidades para el continuo desarrollo personal, posibilitando el cambio de actitud y generando un clima más satisfactorio en pro de cada uno de los empleados.

Relaciones laborales: Se establecerá un manual de convivencia donde se oriente la resolución de conflictos, los derechos y los deberes de cada uno de los empleados, y los mecanismos que se lleven a cabo frente a determinadas situaciones.

Se incentivará a los empleados con actividades recreativas, y culturales con el fin de generar buenas relaciones de compañerismo, éstas se determinarán periódicamente con base a celebraciones específicas.

Estructura orgánica: la estructura de la organización deberá diseñarse para, definir los puestos, obligaciones y responsabilidades de quiénes las desempeñan.

Al considerar a la organización como un proceso, se debe tomar en cuenta algunos aspectos fundamentales

- ✓ Debe reflejar la autoridad disponible para los diferentes niveles.
- ✓ Debe estar diseñada para fusionar eficientemente, para permitir la contribución de sus miembros y ayudarlos a lograr sus objetivos con eficacia, particularmente en un futuro cambiante, es este sentido, una estructura organizacional que funcione correctamente, nunca deberá estar estática sino por lo contrario, debe ser flexible.
- ✓ La organización está conformada por seres humanos, por lo tanto, se debe tener en cuenta las costumbres y limitaciones de la gente, al agrupar actividades y sus relaciones de autoridad.

La estructura orgánica del supermercado está conformada por la administración, unidad financiera, contabilidad y comercialización.

Responsabilidades.

- **Junta general de accionistas.**

Se encuentran en el nivel directivo y entre otras funciones son:

- Asistir a las juntas ordinarias y extraordinarias.
- Realizar cambios en los estatutos.
- Conocer la situación financiera de la empresa.
- Tomar decisiones que afecten el giro empresarial.

- **Administrador**

La administración se encontrará en un nivel ejecutivo y sus funciones serán:

- Representar legalmente a la empresa.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar la administración de la empresa.
- Reclutamiento y selección del personal.
- Monitorear constantemente el desarrollo del personal.

- Controla el rendimiento económico de la empresa.
 - Elabora planes estratégicos.
 - Negociar y obtener recursos financieros.
 - Informar a la junta la situación de la empresa.
- **Contador general.**
 - Velar por el patrimonio de la empresa.
 - Preparar presupuesto de ingresos y egresos.
 - Controlar inventarios.
 - Revisar contabilidad.
 - Elaborar los estados financieros para presentar a las entidades de control.
- **Auxiliares contables.**
 - Realizar los registros contables
 - Manejo de nómina.
 - Manejo de caja\archivo de documentación.
 - Pago proveedores.
 - Elaboración de documentos tributarios.
- **Asistente de compras**
 - Manejo de inventario.
 - Realizar ingresos y egresos de la bodega del sistema.
 - Realizar adquisidores para mantener stock
 - Supervisar a bodegueros y percheros.
- **Bodeguero.**
 - Encargado del resguardo del inventario de bodega.
 - Almacenamiento del inventario.
 - Asistir en las adquisiciones al asistente de compras.

- **Perchero.**
 - Organizar el inventario en perchas.
 - Limpieza del área del supermercado.
 - Control del stock de productos en percha.
 - Empacar las compras de los clientes.

- **Supervisor.**
 - Recibir reclamos y devoluciones de los clientes.
 - Realizar arqueos de caja.
 - Supervisar cajas.
 - Ayuda a los cajeros
 - Resguardo de cajas.

- **Cajeros.**
 - Facturar los productos comprados.
 - Cobro de facturas
 - Cierre y cuadro de caja.
 - Entregar caja a los supervisores.
 - Responsabilidad sobre dineros en su caja.

- **Vendedores.**
 - Visita a los clientes.
 - Manejo de cartera.
 - Cobro de facturas.

3.1.2.2 SERVICIO

- ✓ **Transporte:** para el transporte de la mercadería a las diferentes zonas del cantón Paute, se tendrá a disposición un camión tipo furgón.



- ✓ **Maquinaria y equipo:** a continuación se detallará la maquinaria y equipo necesarios para el montaje del supermercado, este equipo se utilizará para la exhibición el transporte interno, y el registro de los productos que se ofertan en el negocio.

Cabeceras y góndolas: regulación anti caída, altura dos metro, largo un metro, parantes realizados en chapa decapada, que garantiza una excelente estabilidad a todo el conjunto con capacidad de carga de 120kg. Son ideales para el aprovechamiento de espacios o zonas perdidas, pintura la horno y colores a elección.



Refrigeradoras: autoservicios refrigerados verticales ideal para lácteos, frutas, verduras y carnes frías. Además los refrigeradores horizontales son ideales para el almacenamiento, ya que conservan y/o congelan las carnes o alimentos pre-cocidos. Exhibición en vidrio panorámico, doble vidrio de circulación de aire caliente entre ellos, para evitar empañamiento, con bodega refrigerada. Longitud: 2,5 metros.



Equipo de computación: servidor, computadoras, impresoras térmicas, impresoras con cinta, programa de Gestión Comercial.



Coches/ carritos de compras/canastillas: ideal para las compras.



Puesto de cobro: agilizan y facilitan el proceso de pago y despacho de los productos.



3.2 TÁCTICAS DE COMUNICACIÓN E IMPULSO

3.2.1 PUBLICIDAD

La publicidad es cualquier tipo de comunicación impersonal remunerada, en la que un patrocinador presenta y promueve ideas, productos o servicios. La definición de objetivos se deriva de las decisiones anteriores sobre la elección del mercado meta , el posicionamiento de la marca y el programa de marketing.

El análisis en el presente trabajo está basado en las cinco M de la publicidad, Misión, Money, Mensaje, Medios y Medición.²²

²² Tomado de Kotler, Philip, Keller Kevin. (2006) Dirección de Marketing. México. Editorial Prentice Hall p 568

OBJETIVOS PUBLICITARIOS

- ✓ Introducir en el mercado de la ciudad de Paute una nueva alternativa, para comprar productos de consumo masivo a precios bajos.
- ✓ Mostrar a los nuevos clientes, todos los beneficios que puede ofrecer la empresa.
- ✓ Lograr que la marca se posicione en la mente de los consumidores finales.

ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS

El objetivo principal es la expansión de una manera progresiva, y para su realización se utilizará los medios de comunicación masivos como anuncios en:

- ✓ Radios en frecuencia F.M. y A.M.,
- ✓ Anuncios en periódicos locales,
- ✓ Trípticos,
- ✓ Volantes.
- ✓ Anuncios televisivos.
- ✓ Anuncios en redes sociales.

En lo que respecta a las propagandas en estaciones radiales, se las hará en la radio CONSTELACIÓN 91.7 F.M., por ser la única estación de la localidad, éstas propagandas estarán dirigidas a las amas de casas, comprendidas entre los 20 a 60 años de edad.

Los días escogidos para la emisión de las cuñas radiales son, de lunes a sábado en diferentes horarios:

MAÑANA

- 6h00 a 8h00
- 10h00 a 12h00

TARDE

- 12h30 a 14h00
- 16h30 a 18h00

También, utilizaremos los medios impresos para la promoción de la empresa anunciando todos los beneficios que se ofrece, la distribución se la hará al momento de, la entrega de los estados de cuenta de tarjetas de créditos, telefonía celular y televisión pagada, ya que el objetivo es llegar al cliente con un nivel económico estable, como una manera adecuada de hacer conocer el servicio a los mismos.

Se anunciarán por periódicos locales, las distintas promociones y lanzamientos que la empresa haga en el transcurso del tiempo.

MEDIOS PUBLICITARIOS

- ✓ **PRENSA:** La publicidad se hará por medio del periódico semanario el Sol.
- ✓ **TRÍPTICOS:** En este se pondrá un resumen de todos los beneficios que contiene la empresa, la misma se imprimirá en papel couché de 150 grs.
- ✓ **IMPRESOS:** Se hará por medio de mailing, siendo dirigido a cierto tipo de personas que no disponen del tiempo suficiente, por tal motivo se les presentará en forma sintetizada los beneficios del servicio
- ✓ **RADIO:** La publicidad radial se la hará en CONSTELACIÓN, por ser la única radio de la localidad.
- ✓ **REDES SOCIALES:** mantener actividad en Facebook, realizando anuncios, promociones, descuentos y los productos nuevos.
- ✓ **TELEVISIÓN:** los anuncios televisivos los realizaremos en la televisión local, Pautv, en los noticieros de la tarde y noche.

PRESUPUESTO

Cuadro N. 8

Radio:

Radio Constelación: Pautaje UNA DIA A LA SEMANA, 7 cuñas diarias.
Costo Unitario: \$5
Costo Total: 48 días al año * \$5 = \$1680 anuales. \$140 mensuales

Fuente: Elaboración propia referencia en emisora de radio local. Paute. 2014

Impresos

Tríptico
Diseño: \$8
Impresión en papel bond de 75gr. Full color: 80 dólares 300 trípticos
Cantidad: 1000
Costo Total: \$250
Mailing
Diseño: \$20
Impresión de 1000 mailing en papel couché de 150grs. Full color
Costo Total: \$180
Estos precios no incluyen I.V.A.

Fuente: Elaboración propia referenciado imprenta local. Paute 2014

Prensa

El Mercurio:
Anuncio publicitario en página determinada.
Tamaño de 3 columnas por 15 cm. de alto
Blanco y negro.
Día domingo.
Costo: \$165 * 12 meses = 1980 Anual.

Fuente: Elaboración propia referenciado Diario el Mercurio. Cuenca 2014

Según lo referenciado en el cuadro anterior número 8, el presupuesto de publicidad es de \$4090 dólares anual.

3.2.2 PROMOCIÓN

Las empresas tienen a su disposición varias técnicas de fijación de precios para estimular la compra temprana entre ellos: Reducción de precios de productos líderes, precios especiales en fechas señaladas, descuentos en efectivo, financiamiento a tasas de interés bajas, descuento psicológico.

Las estrategias para promover precios son a menudo un juego de suma cero. Si funcionan, los competidores lo imitarán y entonces perderán efectividad y si no dan buen resultado resulta pérdida para la empresa.²³

La promoción se realizará principalmente con demostraciones de los diferentes productos que están en etapa de introducción al mercado, entrega de muestras, degustaciones, etc.

Esta actividad va directamente relacionada con los representantes de las diferentes marcas de los productos que buscan tener un espacio en el mercado.

Estrategias de comunicación.

- ✓ El empaque de los productos para el consumidor final, se hará en fundas biodegradables, en donde el rótulo y la etiqueta serán utilizados como medios para publicitar la empresa y los productos, así se contribuirá a la protección del medio ambiente.
- ✓ Para desarrollar la labor comercial la empresa diseñará, y hará circular tarjetas de presentación corporativa.
- ✓ Se fijará un afiche publicitario que se exhibirá en un lugar estratégico del supermercado, con el objetivo de generar recordación entre los visitantes.
- ✓ Se ofrecerán promociones de artículos más económicos o promociones, pague 1 lleve 2, beneficios por compra superiores a determinadas cantidades de compras.
- ✓ Día del cliente: una vez al mes se realizará esta promoción para ofrecer ofertas, promociones, regalos y descuentos en productos seleccionados.
- ✓ Descuentos por cupones: supermercado la unión ofrecerá un cupón con el 2% de descuento por compras superiores a los \$100 dólares, que podrán aplicar a la siguiente compra, esta promoción se realizará únicamente en fechas especiales como San Valentín, día de la madre y Navidad.
- ✓ Demostraciones y degustaciones; completa apertura a los representantes de las marcas, para que realicen las degustaciones de sus productos en las instalaciones.

²³ Tomado de Kotler, Philip, Keller Kevin. (2006) Dirección de Marketing. Mexico. Editorial Prentice Hall p 453

3.2.3 MERCHANDISING

Supermercado La Unión, pretende implantar un plan de merchandising, que logre cubrir cada espacio del establecimiento que visite el cliente. Sin duda los vendedores deben estar capacitados con respecto a las promociones u ofertas que llaman la atención de los clientes, caso contrario, las promociones pierden efectividad y esto puede evidenciarse en la caída de las ventas. El merchandising es una función que se realiza en el punto de ventas, conjuntamente con los fabricantes desde distintos ángulos, y con distinto grado de colaboración, donde se pretende el cumplimiento de objetivos ya planteados.

Merchandising de presentación.

- ✓ Crear un ambiente amigable dentro del supermercado, para impulsar las compras no previstas.
- ✓ Tener una buena distribución de los productos dentro del espacio del supermercado, para que sea más fácil para los clientes localizar los productos.
- ✓ Ofrecer a los clientes un surtido adecuado de los productos, tanto en cantidad calidad y variedad
- ✓ Estructurar espacios dentro del establecimiento por familia de productos.

Merchandising de gestión.

- ✓ Gestionar al máximo el espacio posible del lineal, espacio destinado para la exposición de productos.
- ✓ Tener en cuenta la rotación de los productos, marcas, tamaño, rendimiento por metro cuadrado y metro del lineal.
- ✓ Gestionar inventarios en cero Just in Time.
- ✓ Presentar una imagen y apariencia adecuada del establecimiento con; iluminación, música, limpieza, letreros, presentación del personal adecuados.
- ✓ Convenios con los fabricantes, y escoger la mejor opción con respecto a los espacios asignados para la presentación de los productos.

Merchandising de seducción

- ✓ Tener en el supermercado excelente iluminación donde se puedan apreciar cada una de los detalles de los productos.
- ✓ Realizar degustaciones periódicas de productos, con la finalidad de incrementar la rotación de los productos.
- ✓ Cambiar la decoración del local según la temporada.
- ✓ Presentar islas completas con un producto promocional.
- ✓ Convenir con los fabricantes para realizar demostraciones de productos.
- ✓ Crear secciones atractivas dentro del supermercado, que llame la atención del cliente, para tratar de seducirlo.

Merchandising en el ciclo de vida del producto:

- **Lanzamiento:** definir el espacio adecuado para los productos en lanzamiento, y de esta manera obtener beneficios compartidos con los fabricantes. Por lo general estos productos estarán colocados en cabeceras de góndola.
- **Crecimiento:** negociar con los fabricantes, ampliación del lineal para estos productos.
- **Madurez:** promociones y cambiar de ubicación los productos.

Medición del merchandising:

Para cuantificar la efectividad del merchandising planteado, se realizará cuadros comparativos de ventas, en relación con los objetivos expuestos dentro de los planes promocionales. Analizar rentabilidad con respecto al número de unidades vendidas o margen de beneficio por unidad.

3.3 TÁCTICAS DE GESTIÓN

En este caso se utilizará el canal de marketing directo, donde se venderá los productos directamente al consumidor final.²⁴

3.3.1 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Supermercado la Unión utilizará los siguientes canales de comercialización:

Canal Detallista: este canal contiene un nivel de intermediarios, el productor por lo general cuenta con fuerza de ventas quienes el encargan de hacer contacto con el detallista.

- ✓ El supermercado como tal está ubicado en las calles Luntur y Simón Bolívar en el centro cantonal de Paute, único local, donde exhibirá y almacenará los productos.
- ✓ La comercialización será tipo autoservicio, los clientes escogerán los productos exhibidos y posteriormente se acercarán a las cajas a cancelar.

Canal Distribuidor: este canal tiene dos niveles de intermediarios, distribuidor y detallista, el productor no tiene la capacidad de hacer llegar los productos al consumidor.

- ✓ Disponer agentes vendedores que visitarán de manera periódica, los diferentes locales en la zona rural y urbana de Paute, ofreciendo todos los productos.
- ✓ Se distribuirán trípticos por correos, también junto a los estados de cuentas, donde se informará los beneficios del servicio.

ANÁLISIS DE FACTORES

Existen algunos factores que pueden perjudicar a los canales de distribución, a continuación se detalla algunos:

- ✓ **Económicos:** costos elevados de transporte y personal de despacho de mercaderías, adicional las comisiones de los vendedores.

²⁴ Tomado de Kotler, Philip, Keller Kevin. (2006) Dirección de Marketing. Mexico. Editorial Prentice Hall p 474

- ✓ **Tecnológicos y equipo:** riesgos de mal funcionamiento del equipo, de computación y del sistema de gestión comercial.
- ✓ **Socioculturales:** no tener la respuesta deseada de los clientes a la apertura del local.
- ✓ **Competitivo:** continuo crecimiento de las principales empresas competidoras, la presencia de la competencia de Cuenca es cada vez más notable y con mejores precios.

ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Objetivos Actuales de Distribución

- ✓ Llegar de una manera eficaz a la mayor cantidad de clientes, tratando de utilizar los menores costos posibles.
- ✓ Al utilizar canales de distribución propios se obtiene un mayor conocimiento, y control del mercado, lo que contribuirá a generar mayor confianza de los clientes.

ANÁLISIS POR CANAL

Cuadro N. 9

Detallista

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Canales de distribución más eficientes que brinde la competencia.	Presentar al público un ambiente agradable cumpliendo la estrategia de merchandising.
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Mala distribución de los productos dentro del espacio del local.	Ubicación privilegiada en un lugar comercial de la ciudad.

Problemática general
Al ser una empresa nueva, tomará tiempo hasta llegar al punto ideal de venta en el canal de distribución, por lo que se pueden perder clientes potenciales.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N. 10

Distribuidor

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Dificultad de ingreso al mercado, debido a que los clientes manejan créditos con la competencia.	Hacer ventas conjuntas con una debida supervisión para que muestre a los clientes una imagen de seguridad
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Un solo vendedor dificulta que llegue a más clientes.	Personal profesional y constante capacitación.
Problemática general	
Que el esfuerzo de los vendedores, no sea suficiente para obtener los clientes que necesita la empresa.	

Fuente: Elaboración propia

UBICACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Cuadro N. 11

Empresa	Canales	Cantidad	Territorio Geográfico
Supermercado Unión	Detallista: Productor-detallista-consumidor.	1	Paute
Supermercado Unión	Distribuidor: Productor-distribuidor-detallista-consumidor.	1	Paute, Sevilla de Oro, Guachapala, el Pan.

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 VENTAS

La forma más original y antigua de marketing directo es la visita de ventas. En la actualidad muchas empresas dependen que su fuerza de ventas localice a clientes potenciales.²⁵

Formalizar convenios e iniciar relaciones para las ventas

Este punto es importante, ya que Supermercado la Unión debe establecer alianzas estratégicas con diferentes empresas proveedores para poder llegar de una manera más contundente a los clientes, con precios bajos por iniciación de actividades comerciales, productos promocionales, etc.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE VENTAS

Cuadro N. 12

OBJETIVOS DE VENTAS	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	TÁCTICAS
En el primer año se plantea alcanzar el mercado actual, que es el 39% del mercado objetivo (página 20).	Visita semanal de los vendedores.	Ofrecer despacho inmediato.
	Promociones, publicidad.	Promociones de acuerdo a los convenios con los proveedores.
A partir del segundo año incrementar las ventas en 10% cada año hasta llegar al cubrir el 100% del mercado objetivo, se estima hasta el año siete.	Seguir con las campaña publicitaria	Hacer propagandas televisivas
	Visitar Sevilla de Oro, Guachapala y El Pan.	Promociones de acuerdo a los convenios con los proveedores.
	Ofrecer productos a escuelas y colegios	Realizar convenios con instituciones públicas.
Mantener la cuota de mercado. Tres últimos años. Crecimiento de ventas 1.60%, igual al crecimiento poblacional.	Mantener promociones y publicidad.	Mantener tácticas eficientes, descartar las ineficientes.

Fuente: Elaboración propia basado en diseño de fuerza de ventas. Kotler (2006) p617

²⁵ Tomado de Kotler, Philip, Keller Kevin. (2006) Dirección de Marketing. México. Editorial Prentice Hall p 616

CONFORMACIÓN DE TERRITORIOS

Primer año

Enfocar las ventas en el local ubicado en el centro del Cantón Paute, en las calles Luntur y Simón Bolívar para abastecer el mercado de la ciudad. Incluye ventas a domicilio a las tiendas del centro cantonal, realizando una visita semanal. Se pretende alcanzar el mercado actual de 1972 habitantes o 525 hogares.

Segundo año hasta el séptimo año.

A partir el segundo año de operaciones se considera que las ventas se incrementarán en 10% cada año hasta llegar al año siete y cubrir el 100% del mercado objetivo.

Tres últimos años.

En este periodo se planea mantener lo conseguido durante los años anteriores. Análisis de lo conseguido con las estrategias planteadas. En este periodo se estima crecer al 1.60%, es el mínimo crecimiento considerando el crecimiento poblacional.

SEGUIMIENTO

Después de realizar la venta, Supermercado la Unión tiene el compromiso de realizar un seguimiento del servicio prestado, como garantía a los clientes

- ✓ **Servicio Post Venta.**- El cliente tendrá el derecho de llamarnos, para indicarnos si la mercadería despachada está conforme al pedido, con respecto a las ventas, en el supermercado el cliente puede acercarse a cambiar productos que estén en mal estado.

- ✓ **Seguimiento Permanente.**- Consiste en mantener una base de datos de los clientes, y de esta manera vincularlos con promociones, detalles, nuevos productos, etc., aplicando un sistema de promociones e incentivos a los clientes más fieles, personalizando el sistema de marketing, de tal forma que todos los clientes se sientan muy satisfechos por realizar sus compras, cumpliendo con uno de los principales objetivos inicialmente planteados en el proyecto.

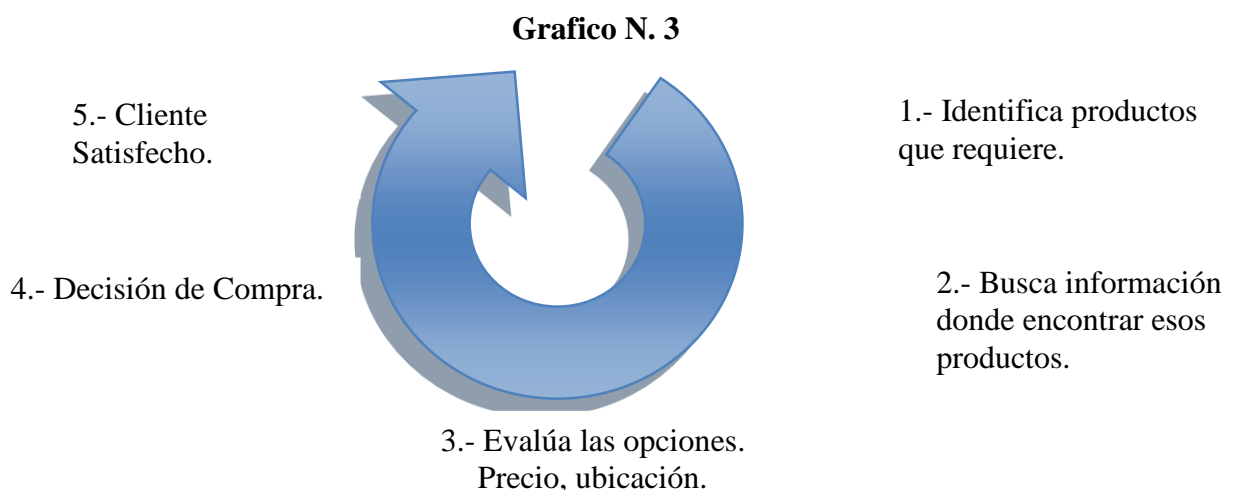
- ✓ **Seguimiento Consecuente.**- Este seguimiento se realiza de manera mensual por parte del supervisor hacia el personal de ventas, y toda la gestión comercial con el propósito de cumplir las políticas y metas del proyecto, que consiste en actividades tales como: Arqueo de facturas, análisis de las ventas, revisión de los cupos de ventas, establecimiento y análisis del cumplimiento de todas las ventas planteadas, y las respectivas reformulaciones para el planteamiento de nuevos objetivos, esto se conseguirá tras investigar por medio de los vendedores las opiniones que tienen los clientes sobre productos disponibles.

3.3.3 SERVICIO

El servicio es cualquier acción intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad. La prestación de servicios está vinculada a productos físicos.²⁶

La empresa desea proporcionar a sus clientes el mejor servicio como una nueva alternativa, enfocándose a las necesidades en los servicios que demanda el mercado actual. Se pretende a través de personal capacitado atender de la mejor manera a los clientes, resolviendo sus inquietudes y darles la mayor atención posible para que se sientan a gusto.

CICLO BÁSICO DEL CLIENTE



Fuente: Elaboración propia basado en diagrama de servicio, desempeño y proceso. Kotler, Dirección de Marketing 2006 p. 407

²⁶ Tomado de Kotler, Philip, Keller Kevin. (2006) Dirección de Marketing. México. Editorial Prentice Hall p 402

MOMENTOS DE VERDAD DETERMINANTES

Cuadro N. 13

MOMENTOS DE VERDAD	INSATISFACCIÓN	SATISFACCIÓN	ENAMORAMIENTO
Buscar Información	No encontrar el número telefónico o la dirección.	Encontrar información en la guía telefónica.	Encontrar en mapas, Facebook o escuchar en radio.
Servicio al cliente	Poca predisposición a dar información al cliente.	Si le atienden amablemente y le dan una información básica.	Atención cordial además le ofrecen información completa.
Visita de Venta.	Informalidad en la hora de la entrevista, grosero indiferente.	Formalidad en la hora de la entrevista, buen trato.	Buena presencia, conocimiento de productos, precios y promociones.
Valor del Pedido	No entrega valor del pedido	Entrega posterior.	Valor de pedido inmediato.
Entrega mercadería	Que los precios y cantidades no sean las correctas.	Entrega tardía.	Entrega al siguiente día, con cantidades y precios correctos.

Fuente: Elaboración propia basado en el Modelo de calidad en el servicio. Kotler, Dirección de Marketing 2006 p. 413

ESTANDARES DE SATISFACCIÓN

Cuadro N. 14

Momentos de verdad determinantes	Estándares de satisfacción competitivos
Servicio al cliente.	Siempre atención cordial y oportuna.
Visita de venta.	El cliente recibirá siempre la visita cada semana. Para el cobro y pedido.

Fuente: Elaboración propia

3.3.4 MERCADEO DIRECTO

El mercadeo directo es muy importante para el desarrollo de la empresa, ya que en el habrá un contacto directo entre la empresa-cliente, es a través de la venta de productos que la empresa logra sus ingresos suficientes para alcanzar sus objetivos empresariales, de ahí la importancia que tiene el saber ofrecer buenos productos al mercado, es decir que tengan la suficiente capacidad para satisfacer la necesidades fisiológicas, funcionales, sociales, psicológicas y las expectativas en cuando al servicio. Cuando se adquiere un bien en realidad se está comprando los beneficios y satisfacciones que el consumidor de determinado producto va a retribuir.

Ciclo de vida del producto: ²⁷ el ciclo de vida de los productos del supermercado y al igual que todos los productos cuentan con las siguientes etapas:

- ✓ Introducción.
- ✓ Crecimiento.
- ✓ Madurez.
- ✓ Declive.

Al ser una empresa nueva, el ciclo de los productos se inicia con la introducción de los mismos y del negocio al mercado, que se caracteriza por un periodo de crecimiento de ventas lento, a medida que la empresa ingresa al mercado y se hace conocer, para luego tener crecimiento sostenido en base a la diversificación de los productos a precios competitivos, evitando así el consumo cíclico del producto en determinadas temporadas, sino más bien generar un hábito de comprar durante todo el año.

La comercialización de productos en un supermercado, pueden pasar en un corto plazo de la etapa de introducción a crecimiento y madurez, el cual puede tener un periodo de un año, llegando a su máximo punto en el mes de diciembre con las fiestas de navidad y año nuevo, donde se espera mayor consumo para los diferentes productos, este ciclo se repite cada año con una mayor participación del mercado meta.

²⁷ Tomado de Kotler, Philip, Keller Kevin. (2006) Dirección de Marketing. Mexico. Editorial Prentice Hall p 322

A continuación se presenta algunos aspectos importantes para generar un óptimo mercadeo directo:

Producto: si bien la empresa está incluida en el rubro de los servicios, cabe recalcar que se dedica a la compra-venta de productos de consumo masivo, los cuales son distribuidos por centros de expendio de manera directa.

Supermercado La unión se preocupa que los productos sean de calidad, dentro de su periodo de vigencia y/o vencimiento, sin daños en lo posible por fabricación o transporte.

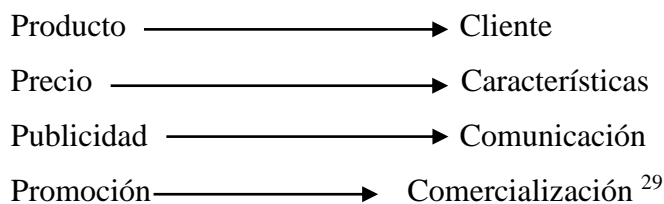
Precio: el supermercado ofrecerá productos a precios competitivos y tratando de que estos sean aceptados por los consumidores. Para generar beneficios, contrarrestaremos el bajo margen beneficio con un alto volumen de ventas. Se utilizará la fijación de precios en base a márgenes.²⁸

Publicidad: Al ser una empresa nueva en el mercado de Paute, la publicidad que se implementará para dar a conocer la marca y lo principal los productos debe ser buena, clara y concreta. Realizándose en medios de comunicación masiva como: radios, periódicos, volantes, medios virtuales en general, los trípticos se repartirán en lugares de gran afluencia de la ciudad, tratando de llegar a los clientes potenciales.

Punto de venta: básicamente la distribución se realizará en dos puntos de venta, en el supermercado y con los vendedores. La empresa dispondrá de un solo local en el cual se exhibirá todos los productos. Paute al ser una ciudad pequeña no se considera abrir nuevas sucursales, ya cuando sea necesario se lo realizará apoyado de los estudios necesarios para el caso.

²⁸ Kotler, Philip, Keller Kevin. (2006) Dirección de Marketing. México. Editorial Prentice Hall p 444

Es necesario indicar las 4P del marketing de masa se desprenden de las 4C del marketing directo:



Por tal motivo, consolidará el uso de las 4P en beneficio propio utilizando, las cuatro variables, para obtener ventajas que serán de gran beneficio para el objetivo que tiene la empresa, que es de posicionarse en el mercado de la Ciudad de Paute, de la misma manera seguir ganando mercado y nuevos clientes, hay que tener presente la innovación, si las actividades no se modifican de acuerdo a las exigencias del mercado la empresa no crece.

3.3.5 COMERCIALIZACIÓN VIRTUAL

Los canales más novedosos de marketing directo son los electrónicos. Internet ofrece a las empresas y a los consumidores nuevas oportunidades de interacción e individualizaron.³⁰

En la actualidad el acceso a internet está presente en la mayoría de las personas ya sea en su Smartphone, tabletas o computadoras en casa.

Para desarrollar esta estrategia hay tener en cuenta al consumidor de hoy, generar aplicativos para celulares y una página web interactiva donde pueden acceder a los productos.

Al ser nueva la empresa en la ciudad, se puede utilizar este medio virtual, por ser muy eficaz y estar en cualquier hogar que tenga dicho acceso.

Supermercado la Unión utilizará esta herramienta de comunicación de una manera efectiva, cuando la empresa se encuentre posicionada en el mercado pauteño.

²⁹ Tomado Kotler, Philip, Keller Kevin. (2006) Dirección de Marketing. México. Editorial Prentice Hall p 329

³⁰ Tomado de Kotler, Philip, Keller Kevin. (2006) Dirección de Marketing. México. Editorial Prentice Hall p 612

A futuro los objetivos a cumplir mediante comercialización virtual serían:

- ✓ Utilizar la página web para dar a conocer la gran variedad de productos ofrecidos en el supermercado, las promociones y descuentos. A mediano plazo se implementará la opción de compras a través de este medio.
- ✓ Compartir en Facebook la información anteriormente descrita.
- ✓ A medida que la empresa crezca y se desee ampliar el mercado, buscando nuevos mercados. La venta de producto por internet es una herramienta que tiene varias ventajas. La principal es el aumento de la clientela, debido a la facilidad de acceso a los productos y comodidad de comprar desde el hogar, otra y muy importante es que genera ganancia extra de los patrocinadores de la página.
- ✓ Como complemento de esta idea, se pretende implementar Quickshop que tiene como objetivo entregar las compras a domicilio, con un costo razonable por el envío.
- ✓ En búsqueda de mayor aprovechamiento de esta herramienta, y para generar mayor productividad en la página web del supermercado, se creará un blog para: quejas, sugerencias y comentarios, de manera que los clientes tengan participación directa y contribuyan al crecimiento de la empresa.
- ✓ Utilizar el E- Mail como medio de intercomunicación con el mercado.

CAPÍTULO 4

4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

4.1 ENFOQUE ESTRATEGICO FUTURO.

Se busca un valor único que solo Supermercado la Unión pueda ofrecer al mercado, dando forma a todos los planes de la organización, involucrando desde sus capacidades hasta su cultura. Se busca dar una solución total al cliente en cuanto a: precio, calidad del producto, seguridad, tiempo y servicio de primera, de esta manera se busca ser líderes en el mercado.

La estrategia competitiva futura cobertura está basada, en un enfoque de disciplina de valor que está fundamentada en obtener productos de calidad razonable a un precio bajo, está basado en la excelencia operativa.

Es preciso destacar que las fuentes convencionales de la ventaja competitiva, por ejemplo las economías a escala y los cuantiosos presupuestos de publicidad, ya no son eficaces como solían serlo. Es más, es poco probable que los administradores con mentalidad tradicional puedan llevar a la empresa a la ventaja competitiva. Deben adoptar otro enfoque, uno que conceda valor a la flexibilidad, la velocidad y la innovación, la integración y demás requerimiento que nacen de condiciones permanentemente cambiantes.

La tecnología está cambiando la esencia de la competencia a causa de tres tendencias:

- *La velocidad de los cambios tecnológicos:* innovación constante, las nuevas tecnologías sustituyen las anteriores, el ciclo de vida del producto se acorta.
- *La era de la información:* Comercio electrónico.
- *Mayor intensidad de conocimiento:* conocimiento se convierte en recurso clave para logra ventaja competitiva, las empresas para lograr utilidades superiores al promedio deben tener la capacidad de adaptarse velozmente a los cambios del entorno competitivo, adaptación que le exige flexibilidad estratégica.³¹

³¹ Tomado de Hitt, Michael. Administración Estratégica. 2004 5ta Edición. México Editorial Thomson p11

4.2 COMPONENTES DE VALOR PARA EL CLIENTE

“Uno de los aspectos clave en el desarrollo actual de la gestión empresarial, y en particular en la investigación en comportamiento del consumidor, es la consideración del valor percibido como próxima fuente de ventaja competitiva para la empresa. De hecho, en la actualidad se sostiene que, el valor es la motivación dominante de las decisiones de compra de los consumidores y de su comportamiento.”³²

Bajo esta percepción se analiza los componentes de valor para los clientes, y de esta manera satisfacer las expectativas que tienen en: servicio, calidad, precio, ambiente.

Servicio cordial: Contratar y mantener recursos humanos calificados, responsables, cultos, y un servicio post-venta.

Calidad: la empresa se preocupa para que la calidad de los productos sean los requeridos por los clientes, en periodos de vigencia y/o caducidad sin daños por concepto de fabricación o transporte.

Precio: el supermercado ofrecerá precios competitivos, los más bajos del mercado y para ello se implantará una política de reducción de costos, siendo el eje central de la estrategia, esto se logrará a través de altas negociaciones en volumen de compras, donde se pueda exigir grandes descuentos y plazos máximos de pago.

Ambiente: el ambiente será ideal para que los clientes se sientan a gusto comprando en el supermercado con; pasillos amplios al interior donde puedan transitar cómodamente con los coches, música, limpieza y buena iluminación.

Una vez identificaos cuales son los factores que generan valor a la empresa y a su vez ventaja competitiva, se analiza la cadena de valor y se ubica estos factores determinantes en las actividades principales y de apoyo.

³²Recuperado en

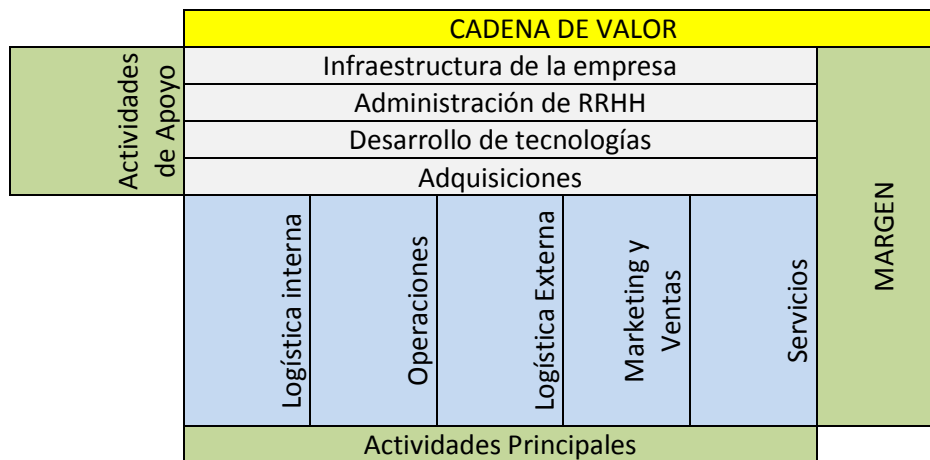
<http://bibemp2.us.es/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/marketing%20turistico/conceptuacion%20y%20modelizacion%20del%20valor%20en%20el%20consumidor%20en%20modelos%20turisticos.pdf>

4.3 DISCIPLINA DE VALOR

El valor único que sólo el supermercado puede ofrecer, la prioridad es la intimidad con el cliente, pero manteniendo un nivel apropiado entre excelencia operativa y liderazgo en el producto, la promesa básica a los clientes es:

“SUPERMERCADO LA UNIÓN garantiza un servicio de comercialización de productos de consumo masivo de calidad, y trato cordial en condiciones económicas ventajosas”.

Cuadro N. 15



Fuente: Elaboración propia basado en la cadena de valor.³³

Como ya se había mencionado es importante saber que actividades generan valor, ya que hay que entender que solo se obtienen ganancias superiores al promedio cuando el valor que pueda crearse sea mayor que los costos en los que incurre para crearlos.

La cadena de valor es una plantilla (Ver Cuadro 15), que permite a las empresas entender la posición de sus costos e identificar los muchos medios que pueden usar para facilitar la aplicación de la estrategia que ha escogido, la diferenciación en función del servicio y productos ofertados a los clientes y a la estrategia de liderazgo en costos.

³³ Tomado de Hitt, Michael. Administración Estratégica. 2004 5ta Edición. México Editorial Thomson p93

Cuadro N. 16

CADENA DE VALOR						
Infraestructura de la empresa	Métodos simples de planificación para reducir costos de esta función, Sistema de información administrativa de costos eficientes, Pocos nivel administrativos para reducir costos.					
Administración de RRHH	Políticas coherentes para disminuir los costos de rotación de personal, Programas de capacitación eficaces e intensivos.					
Desarrollo de tecnologías	Tecnologías productivas fáciles de aplicar e inversiones en tecnología acorde a la realidad de la empresa.					
Adquisiciones	Sistema y procedimiento para detectar productos de costo más bajo y calidad aceptable, evaluación de proveedores y condiciones de pago ventajosas.					
	Sistemas eficientes para relacionar los productos de los proveedores inmediatamente con el proceso de perchaje.	Compras en volúmenes para aprovechar descuentos y promociones.	Entregas inmediatas y con bajo costo. Sistema que permita despacho por lotes.	Fuerza de ventas pequeña y bien preparada. Precios de los productos que logren acaparar grandes volúmenes de ventas.	Instalaciones amplias y eficientes uso correcto de los espacios, correcta iluminación, trato cordial.	MARGEN
	Logística interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas	Servicios	

Fuente: Elaboración propia basado en la cadena de valor

4.4 VENTAJA COMPETITIVA

Las estrategias son los procesos dirigidos a alcanzar los objetivos de una organización, se buscará obtener una ventaja competitiva frente a los competidores mediante la estrategia de diferenciación y la de penetración en el mercado.

Estrategia de diferenciación: en donde la ventaja competitiva estará dada en la gran variedad de productos y marcas en un solo lugar, el cliente podrá elegirlos de acuerdo a su necesidad.

Estrategia de penetración en el mercado: con esto se pretende aumentar la participación en el mercado, a través de la publicidad en el cantón Paute, además de convertir en un hábito el acceso al supermercado, lo que se pretende es potencializar e incrementar la adquisición de productos de consumo masivo en este tipo de establecimientos.

4.4.1 ANÁLISIS DE VENTAJAS COMPETITIVAS.³⁴

Los elementos o factores básicos que generan y mantienen la ventaja competitiva son la eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente con competencia distintiva de cada empresa, competencias distintivas que permiten:

- Diferenciar la propuesta de productos.
- Reducir su estructura de costos.

En el caso del Supermercado se enfoca a la eficiencia superior en cuanto a la productividad de los empleados y productividad del capital, es decir a las ventas producidas por dólar invertido en el proyecto.

Además en la respuesta al cliente, el mercado de Paute sigue siendo un mercado muy tradicionalista, donde las compras de productos de consumo masivo, se realizan en gran mayoría diariamente en las tiendas, debido a que los autoservicios y supermercados están aún en desarrollo. Al comprar en un supermercado le permite al cliente planificar de mejor manera sus compras y su tiempo, y así hacer sus compras en un solo lugar.

Ese enfoque pretende que llegue al cliente y se gestionará mediante campañas agresivas de publicidad, se aspira llegar a cada uno de los hogares y negocios del cantón, un factor que ha llamado mucho la atención, según las encuestas realizadas muchas de las personas no están conformes con la atención al cliente, en este campo hay grandes oportunidades para poder posicionarnos en el mercado, logrando ser especialistas en un trato cordial y atento a los clientes.

El mercado existe y no ha sido explotado adecuadamente porque no se ha logrado transmitir un convencimiento en los clientes, por lo tanto es posible posicionarse en el mismo, en la medida que se mantengan los precios bajos y una buena atención.

El mercado de los servicios, quizá como ningún otro puede fundamentar su éxito, y por ende su sostenibilidad en el tiempo en base a una inversión en la capacitación del recurso humano, fundamentalmente en temas relacionados con buenas costumbres, lealtad, honradez, higiene y relaciones humanas.

³⁴ Tomado de Hill Charles. (1996) Administración estratégica. Colombia. Editorial McGraw Hill p 91

Las opciones de crecimiento del negocio sin provocar reacciones de las empresas cuencanas ya establecidas, son factibles en virtud de que el segmento al que están dirigidos los servicios, no representa el mercado principal de los competidores cuencanos.

La prestación de un servicio confiable y de calidad, y en condiciones de precio asequibles al nivel socio económico del cliente, de hecho representa un valor agregado para él; la satisfacción plena de una necesidad que le induzca a volver a comprar, es también un requisito para el éxito del negocio.

4.5 POSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA.

Una compañía cuando asume el compromiso estratégico tendrá dificultades para responder a la nueva competencia ya que esto implica una suspensión del compromiso anterior. Por consiguiente cuando los competidores tienen compromisos de mucho tiempo con una manera peculiar de hacer negocios, pueden ser lentos para imitar la ventaja competitiva innovadora, de esta forma la ventaja competitiva será duradera.³⁵

Bajo este concepto Supermercado la Unión debe prevalecer con su ventaja competitiva frente a los competidores para que a largo plazo sea difícil de imitar. Se realizó un análisis en cuanto a su posicionamiento:

Durán Centro se ha posicionado como un supermercado con precios altos y buena atención a los clientes, con variedad de productos y marcas pero su baja rotación de inventarios no le permiten garantizar la calidad y frescura de los productos. El local está enfocado al mercado con personas que tienen ingresos medios-altos.

A pesar de que Durán Centro realiza una publicidad agresiva en diferentes medios de comunicación, su nombre probablemente no sugiere al cliente el servicio que presta.

Comercial Rivera: empresa familiar que se ha posicionado como un negocio de precios bajos y ventas al por mayor. Por lo general acuden dueños de negocios a comprar productos, para luego comercializar en sus locales. Tiene deficiencias en la atención al cliente y la organización. La empresa se ha especializado en la producción de arroz, con

³⁵ Tomado de Hill Charles. (1996) Administración estratégica. Colombia. Editorial McGraw Hill p 99

su marca propia y tienen sub-distribuciones lo que hace que sea competencia muy fuerte en este ámbito.

En la actualidad se considera competencia directa por todo lo descrito anteriormente, sin embargo se pretende conseguir el mercado meta, siguiendo las estrategias ya planteadas y potencializando las ventajas competitivas.

SUPERMERCADO LA UNION: El producto y/o servicio va a estar diferenciado con el servicio cordial al cliente, precios bajos, variedad de productos y marcas y en un ambiente comfortable.

Básicamente el posicionamiento de la empresa estará dirigido a crear en la mente del cliente que Supermercado la Unión tiene el mejor precio del mercado.

4.6 CONCEPTO DE PRODUCTO.

Los bienes que se ofrecerá al interior del supermercado y a las tiendas, son productos referentes a la canasta básica familiar. A continuación se cita algunas líneas de productos del supermercado, la combinación de estos se llama mezcla de productos.

- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| ✓ lácteos | ✓ alimentos congelados |
| ✓ cárnicos | ✓ pastas |
| ✓ vegetales | ✓ salsas |
| ✓ verduras | ✓ condimentos |
| ✓ hortalizas | ✓ confites |
| ✓ harinas | ✓ galletas |
| ✓ cereales | ✓ pan |
| ✓ granos | ✓ desechables |
| ✓ frutas | ✓ alimentos para mascotas |
| ✓ bebidas alcohólicas | ✓ perfumería |
| ✓ bebidas no alcohólicas | ✓ artículos de higiene, |
| ✓ alimentos frescos | ✓ artículos de limpieza, etc. |

Las líneas de productos es un grupo extenso de productos, que se diseñan para usos esencialmente semejantes y que representan características físicas también parecidas, la

mezcla de productos tiene amplitud que se mide por el número de líneas y la profundidad por la diversidad de tamaños, colores y modelos.³⁶

Las estrategias relativas a la mezcla de productos más adecuadas para el supermercado son:

- Posicionamiento en relación del mercado meta: conocer y satisfacer las necesidades del mercado meta, sin importar la estrategia de posicionamiento que se utilice.
- Expansión de la mezcla de productos: aumentar la profundidad de las líneas de los productos pero en función de las necesidades del mercado meta. Se realizara cuando la empresa este en crecimiento.
- Aumento de la línea en precios bajos: es muy importante en la etapa de madurez.
- Modificación de los productos actuales: sustituir productos de poca rotación.
- Contracción de la mezcla de productos: en los casos cuando el producto este en atapa de declive lo ideal es retirar la línea entera de productos.

³⁶ Tomado de Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce, (1996) Fundamentos de Marketing. México. Editorial McGraw Hill p 308

4.6.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

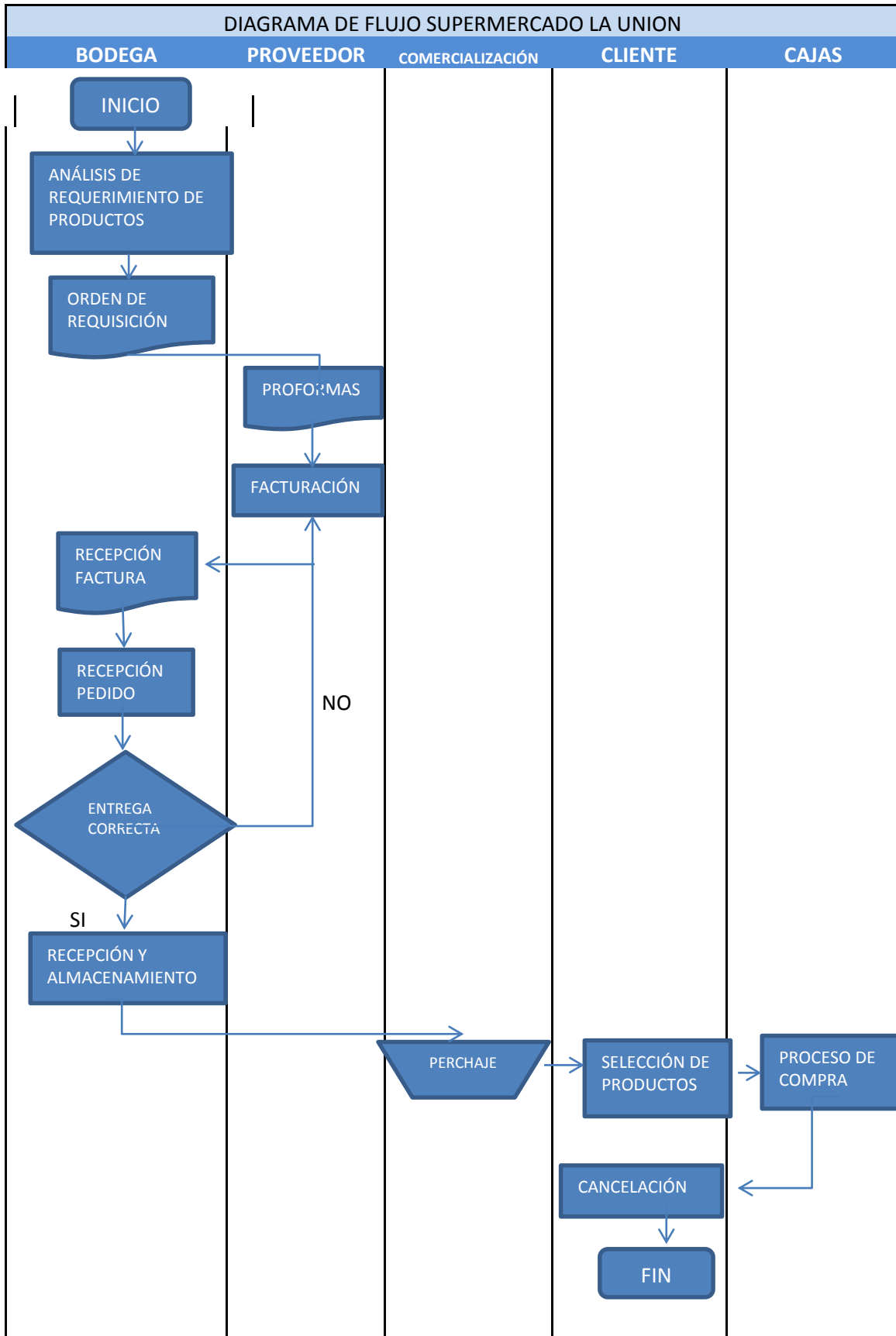
En el siguiente diagrama de flujo se muestra las diferentes actividades del supermercado, con la finalidad de brindar un óptimo servicio de comercialización.

En cuanto a las estrategias de aprovisionamiento de los productos, se tiene previsto compras al por mayor, volúmenes altos que permita obtener descuentos, contaremos con una amplia bodega donde se almacenará la mercadería.

Dentro de las políticas crediticias estará la selección de proveedores, que entreguen plazos máximos entre 45 y 60 días

En el diagrama se describe el proceso de obtención de los productos que a ofertar en el supermercado desde el momento del listado de requerimiento de productos hasta el proceso final que es la cancelación de la factura y posterior satisfacción del cliente.

Cuadro N. 17



Fuente: Elaboración propia

4.7 PRECIO.³⁷

En el ámbito de los productos de consumo masivo, por lo general, existen precios referenciales o los precios de venta al público, que son precios regulados por los fabricantes mediante la impresión de los precios en el empaque del producto (Precio sugerido), sin embargo se pone en manifiesto manifestar que esos precios son, el techo o el precio máximo que los clientes van a acceder.

Supermercado la Unión siempre va a ofrecer precios más bajos que los sugeridos por el fabricante, esa es una estrategia que busca fortalecerse mediante la implantación de priorización de reducción de costos. Mediante esta estrategia se pretende ofrecer los productos con descuento desde 5% hasta 10% con respecto al precio sugerido o precio normal de comercio. Esto es posible gracias a las negociaciones con los proveedores donde se obtiene descuento por compras en volumen, a mayor compra mayor el descuento, descuento que se trasladará a los clientes sin afectar el 12% de rentabilidad de la empresa.

Priorizar en reducción de costos: para mantenerse como un supermercado de precios bajos frente a los competidores, y lograr un volumen de ventas es necesario optimizar costos, siendo el tema central de la estrategia, esto se logrará a través del alto nivel de negociación con los proveedores, en cuanto a costos y plazos máximos de pago.

Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables son materia de control inflexible y constante.

Si Supermercado la Unión tiene una posición de costos bajos, se espera que esto conduzca a obtener utilidades en promedio por encima de la industria, y la proteja de las cinco fuerzas competitivas. Lograr esta posición frecuentemente requerirá alta participación relativa de mercado (participación en el mercado en relación a la competencia) o alcanzar otro tipo de ventaja.

Los clientes identificarán a la empresa por tener precios competitivos con una relación de calidad-precio, como estrategia. Los primeros quince días manejará un descuento del 5% en algunos productos básico de la canasta familiar.

³⁷ Tomado de Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce, (1996) Fundamentos de Marketing. México. Editorial McGraw Hill p 308

4.8 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PRODUCTO.

La estrategia de diferenciación y posicionamiento deben cambiar conforme se modifican el producto, el mercado y los competidores a lo largo del ciclo de vida del producto, significa que:

- Los productos tienen una vida limitada.
- Las ventas de un producto atraviesan distintas fases.
- Las utilidades aumentan y disminuyen en función del ciclo de vida del producto.
- Los productos requieren diferentes estrategias en cada fase.³⁸

Actitud de Supermercado la Unión frente a diferentes variables frente al ciclo de vida del servicio.

Cuadro N. 18

	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECADENCIA
Participación en el mercado	Aumentar	Aumentar	Mantener	Mantener
Segmentación de mercado	Si	Si	Si	Si
Fijación de precios	Competitiva	Competitiva	Competitiva	Competitiva
Gastos promocionales	Más altos	Altos	Altos	Altos
Distribución	Desarrollar	Desarrollar	Mantener	Mantener

Fuente: Elaboración propia en base al ciclo de vida del producto.

1.- Introducción:

- Apertura del supermercado.
- Poco conocimiento del supermercado
- Incurriremos en pérdidas por la gran inversión inicial.

³⁸ Tomado de Kotler, Philip, Keller Kevin. (2006) Dirección de Marketing. México. Editorial Prentice Hall p 322

Estrategias para la introducción:

- ✓ Publicidad agresiva en diferentes medios del Paute.
- ✓ Promover promociones y descuentos, día del padre, de la madre, etc.
- ✓ Visitas de los vendedores cada semana a diferentes zonas.

2.- Crecimiento:

- Existe un incremento en las ventas
- Comienza a percibir utilidades la empresa.

Estrategias para el crecimiento:

- ✓ Ampliar la red distribución tener mayor cobertura de ventas.
- ✓ Ampliar variedad de productos y marcas.
- ✓ Convenios con distribuidores para promociones y descuentos.

3.- Madurez:

- Las ventas llegan a la cúspide, se satura la capacidad instalada, luego
- Las ventas se mantienen y
- Comienzan a bajar las ventas.

Estrategias para la madurez:

- ✓ Publicidad.
- ✓ Nuevos mercados.
- ✓ Nueva inversión, incrementar capacidad instalada.

4.- Decadencia:

- Caen las ventas.

Estrategias para la decadencia:

- ✓ Descontinuar gradualmente la presencia de algunos productos.
- ✓ Desaparecer del mercado.

TODO ESTA EN BASE AL MERCADO OBJETIVO.

4.9 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Para lograr un crecimiento de la empresa, existen 4 posibles combinaciones basadas en los mercados y en los productos. La siguiente tabla muestra las estrategias disponibles:

Cuadro N. 19

Cuadro de estrategias competitivas no relacionadas con precios.³⁹

	Productos Actuales	Productos nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de Productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia basado en el libro de Administración Estratégica, Hill, Charles y Jones Gareth. p 209

En un inicio la empresa buscará posicionarse en el mercado pauteño, hasta lograr establecer una imagen representativa y llegar a ser líderes en el mercado.

Estrategias:

1.- Penetración de mercados: crecer dentro del mercado actual, y con los servicios, productos y servicios que se disponga en la actualidad.

- Publicidad, promociones y descuentos.
- Mayor presión a los vendedores.

2.- Desarrollo de mercados: consiste en vender los productos a nuevos mercados, además de contar con la experiencia requerida y la recomendación de los clientes.

En este caso solo aplicaría a la venta en cobertura, ya que los vendedores pueden visitar las tiendas y ofrecer los productos.

Crear manuales operativos y de procesos, de esta manera se garantiza la calidad y el éxito que se obtuvo en un principio.

- Capacitar profesionalmente al personal que atenderá los nuevos mercados.
- Nuevo canal de distribución, cobertura en ventas.

³⁹ Adaptado Hill, Chales y Jones GARETH (1996) Administración Estratégica. (8va edición) Colombia Editorial Mac. Graw Hill, p. 209

3.- Desarrollo de productos: también se crece ofreciendo nuevos productos para el mismo mercado, estos nuevos productos deben estar relacionados con los actuales para aprovechar al máximo el mercado ya conquistado.

4.- Diversificación: recurriremos a esta estrategia una vez utilizadas las tres anteriores, no es muy recomendable, puesto que, se desperdicia la experiencia ganada en el mercado.

5. VIABILIDAD DEL PROYECTO

Con respecto a la viabilidad del proyecto se analizará el plan de inversiones, donde se fija la inversión necesaria para el funcionamiento de la empresa, así mismo la estructura financiera adicional se determinará la forma de financiamiento, y por último la evaluación financiera, que permitirá saber si el proyecto es factible o no en las condiciones que se han planteado.

5.1 PLAN DE INVERSIONES

Cuadro N. 20

Inversiones Fijas				\$ 188,015.00
DESCRIPCIÓN	VOLUMEN	VALOR U	VALOR TOTAL	
MAQUINARIA Y EQUIPO				\$ 54,750.00
Camión	1	\$ 20,000	\$ 20,000.00	
Balanza digital 110kg	1	\$ 850.00	\$ 850.00	
Balanza digital 25kg	2	\$ 240.00	\$ 480.00	
Equipo de computo	5	\$ 800.00	\$ 4,000.00	
puesto de cobro	3	\$ 340.00	\$ 1,020.00	
Coches metálicos	15	\$ 280.00	\$ 4,200.00	
Canastillas metálicas	15	\$ 65.00	\$ 975.00	
Impresoras cinta	2	\$ 280.00	\$ 560.00	
Servidor	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
frio vertical	6	\$ 950.00	\$ 5,700.00	
frio horizontal	12	\$ 1,020.00	\$ 12,240.00	
Ropa de trabajo	11	\$ 35.00	\$ 385.00	
Software Gestión comercial	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	
Impresoras térmicas	3	\$ 280.00	\$ 840.00	
MUEBLES Y ENSERES				\$ 17,765.00
Sillas giratorias	3	\$ 80.00	\$ 240.00	
Escritorio de oficina	2	\$ 230.00	\$ 460.00	
Archivadores	2	\$ 65.00	\$ 130.00	
Góndolas	51	\$ 325.00	\$ 16,575.00	
Sillas de oficina	2	\$ 180.00	\$ 360.00	
CONSTRUCCION				\$ 115,500.00
Local (m2)	385	\$ 200.00	\$ 77,000.00	
Bodega y garaje (m2)	385	\$ 100.00	\$ 38,500.00	
Inversiones Diferidas				\$ 2,000.00
DESCRIPCIÓN	VOLUMEN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
Gastos de Constitución	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	
Inversión en Capital de Trabajo				\$ 145,838.25
DESCRIPCIÓN	VOLUMEN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
Costo de Ventas	1	\$ 141,124.91	\$ 141,124.91	
Costos administrativos	1	\$ 4,713.34	\$ 4,713.34	
TOTAL DE INVERSIONES				\$ 335,853.25

Fuente: Elaboración propia basado en requerimiento del estudio de mercado.

Inversiones fijas: inversiones que permitirán el funcionamiento adecuado del supermercado y comprenden desde la construcción de la bodega, el local, equipo y

maquinaria, muebles y enseres. Hay que considerar que los inversionistas ya poseen el terreno para la construcción y el costo de oportunidad ya consta en la tasa de descuento requerida.

Inversiones diferidas: inversión que se realiza en el ámbito reglamentario y legal para empezar las actividades. Son gastos pre operativos.

Las inversiones en capital de trabajo: es el valor necesario para el correcto funcionamiento del supermercado, es decir los activos corrientes que se utilizaran para el ciclo productivo. Se considera 30 días para el ciclo productivo debido a la naturaleza del negocio, tiempo suficiente para la adquisición de la mercadería y su recuperación monetaria. El valor de capital de trabajo está conformado por los costos de ventas más los salarios de un mes.

5.2 ESTRUCTURA FINANCIERA.

La estructura financiera permite identificar los recursos, con los que va a disponer para el funcionamiento de la empresa, es decir cómo se financiará el proyecto, se debe llegar a la combinación ideal entre capital propio y ajeno a fin de llegar a maximizar el valor de la empresa.

Para dicho propósito se utiliza la fórmula del WACC (Weighted Average Cost of Capital) que permite obtener la tasa de descuento que corresponde a un valor mínimo para evaluar una inversión de capital tomando en cuenta el apalancamiento y el riesgo.

El total de la inversión requerida, es del 60% que corresponde al capital que invierten directamente los propietarios del negocio, dinero que disponen para invertir en este proyecto y del cual esperan un rendimiento mínimo del 12%, considerando la tasa a plazo fijo para inversiones de la cooperativa JEP que es del 8.5% para inversiones superiores al año plazo, costo de oportunidad del terreno y adicional se considera que esta tasa solo tiene riesgo sistémico es decir únicamente de factores externos al mercado, por lo mencionado, se espera una tasa de rentabilidad mayor debido al riesgo que implica invertir en proyectos. El 40% corresponde a un crédito que se gestionará en el Banco Pichincha a una tasa del 11.20% anual, a cinco años plazo y con cuotas variables, como muestra la tabla de amortización.

**Estructura de capital del Supermercado la Unión.
Cuadro N. 21**

Análisis de Financiamiento		Porcentaje
Capital Propio	\$ 201,879.29	60%
Préstamo bancario	\$ 133,973.96	40%
Total	\$ 335,853.25	100%

Fuente: Elaboración propia

Modelo de estructura de capital.

$$V = B + S$$

Valor de la empresa = 60% capital propio + 40% deuda

Dónde:

V= Valor de la empresa

B= Valor de mercado de la deuda

S= valor de mercado de capital.⁴⁰

El objetivo de la empresa es hacer tan valiosa como sea posible, entonces debería seleccionar la razón deuda-capital que maximice el valor de la empresa, se debe considerar que los cambios en la estructura de capital con respecto a los intereses de los accionistas se benefician si y solo si el valor de la empresa aumenta.

Ross (2003) considera que los gerentes financieros deberían seleccionar un apalancamiento alto, ya que el valor de la empresa se maximiza en la estructura de capital que paga menos impuestos.

Tasa de descuento.

Desarrollo de la fórmula del WACC para la obtención de la tasa de descuento del Supermercado la Unión.

WACC = Costo Promedio Ponderado de Capital.

$$WACC = Rd * (1 - t) * \left(\frac{D}{V}\right) + CAMP * \frac{E}{V}$$

⁴⁰ Tomado de ROSS Stephen. Finanzas Corporativas 3ra Edición México. p 438

Dónde:

t : tasa de impuesto a la renta

$$t = 22\%$$

R_d : tasa de interés de préstamo

$$R_d = 11.2\%$$

$R_f = 4.34\%$ (rendimiento bonos del tesoro de EEUU).

$\left(\frac{D}{V}\right)$: relación endeudamiento / patrimonio

$\left(\frac{D}{V}\right)$: 40% préstamo Banco Pichincha

$\frac{E}{V}$: relación Capital propio / patrimonio

$\frac{E}{V} = 60\%$ (aporte de los propietarios)

CAMP: Capital Asset Pricing Model (Valuación de Activos de Capital)

$$CAMP = R_f + \beta_e * (R_m - R_f)$$

Dónde:

β_e : Riesgo total de invertir en un mercado grande, para la obtención del beta se utilizara información del mercado norteamericano. En este caso se optó por buscar información de una empresa de similares características. Wal-Mart es una empresa de las más grandes a nivel mundial pertenecen a la industria de tiendas de variedad y descuentos. (β_e de Wal-mart Stores Inc).

$$\beta_e = 0.78^{41}$$

R_m : **Rentabilidad media de la cartera de mercado**, es la rentabilidad esperada del mercado por todos los inversionistas dentro de la industria en cuestión. Wal-Mart Stores Inc. Posee un 56.2% del total de las ventas del la industria. El retorno del patrimonio de la industria (Return on Quality Industry).

$$R_m = 15.8\%^{42}$$

Al remplazar los valores de WACC y CAMP y se obtiene:

⁴¹ Tomado de Yahoo finanzas valor de β_e de Wal-mart Stores Inc. 24 de Enero 2015

⁴² Tomado de Yahoo finanzas valor de β_e de Wal-mart Stores Inc. 24 de Enero 2015

$$CAMP = Rf + \beta_e * (Rm - Rf)$$

$$CAMP = 4.34\% + 0.78 * (15.8\% - 4.34\%)$$

$$\underline{CAMP = 13.28\%}$$

$$WACC = Rd * (1 - t) * \left(\frac{D}{V}\right) + CAMP * \frac{E}{V}$$

$$WACC = 11.20\% * (1 - 22\%) * 43\% + 13.28\% * 57\%$$

$$\underline{WACC = 11.32\%}$$

Análisis del pago de la deuda.

En el siguiente cuadro se aprecia los valores a pagar de cada de los cinco años, por conceptos de interés y capital, basado en el crédito con el Banco de Pichincha de \$133,973.96 dólares a una tasa de 11.20%

Cuadro N. 22

Pago de la deuda						
	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Capital	\$ 26,794.79	\$ 26,794.79	\$ 26,794.79	\$ 26,794.79	\$ 26,794.79	\$ 133,973.96
Interés	\$ 13,629.62	\$ 10,628.60	\$ 7,627.58	\$ 4,626.57	\$ 1,479.67	\$ 37,992.04
	\$ 40,424.41	\$ 37,423.39	\$ 34,422.38	\$ 31,421.36	\$ 28,274.46	\$ 171,966.00

Fuente: Elaboración propia basado en la viabilidad del proyecto.

El valor de \$26.794,79 dólares que se paga en cada año se descuenta directamente en el flujo de efectivo al igual que los valores del interés que forman parte del presupuesto de egreso de la empresa.

Tabla de amortización.

Cuadro N. 23

TABLA DE AMORTIZACION					
MONTO	133973,96	TIEMPO	5	TASA	11,20%
	Saldo Capital	Capital	Interés	Dividendo	
1	133973,96	2232,899333	1250,423626	3483,322959	
2	131741,0606	2232,899333	1229,583233	3462,482565	
3	129508,1613	2232,899333	1208,742839	3441,642172	
4	127275,262	2232,899333	1187,902445	3420,801778	
5	125042,3626	2232,899333	1167,062051	3399,961384	
6	122809,4633	2232,899333	1146,221658	3379,12099	
7	120576,564	2232,899333	1125,381264	3358,280597	
8	118343,6646	2232,899333	1104,54087	3337,440203	
9	116110,7653	2232,899333	1083,700476	3316,599809	
10	113877,866	2232,899333	1062,860082	3295,759415	
11	111644,9666	2232,899333	1042,019689	3274,919022	
12	109412,0673	2232,899333	1021,179295	3254,078628	
13	107179,168	2232,899333	1000,338901	3233,238234	
14	104946,2686	2232,899333	979,4985074	3212,39784	
15	102713,3693	2232,899333	958,6581136	3191,557446	
16	100480,47	2232,899333	937,8177198	3170,717053	
17	98247,57065	2232,899333	916,977326	3149,876659	
18	96014,67131	2232,899333	896,1369323	3129,036265	
19	93781,77198	2232,899333	875,2965385	3108,195871	
20	91548,87265	2232,899333	854,4561447	3087,355478	
21	89315,97331	2232,899333	833,6157509	3066,515084	
22	87083,07398	2232,899333	812,7753572	3045,67469	
23	84850,17465	2232,899333	791,9349634	3024,834296	
24	82617,27532	2232,899333	771,0945696	3003,993902	
25	80384,37598	2232,899333	750,2541758	2983,153509	
26	78151,47665	2232,899333	729,4137821	2962,313115	
27	75918,57732	2232,899333	708,5733883	2941,472721	
28	73685,67798	2232,899333	687,7329945	2920,632327	
29	71452,77865	2232,899333	666,8926007	2899,791934	
30	69219,87932	2232,899333	646,052207	2878,95154	
31	66986,97999	2232,899333	625,2118132	2858,111146	
32	64754,08065	2232,899333	604,3714194	2837,270752	
33	62521,18132	2232,899333	583,5310257	2816,430359	
34	60288,28199	2232,899333	562,6906319	2795,589965	
35	58055,38265	2232,899333	541,8502381	2774,749571	
36	55822,48332	2232,899333	521,0098443	2753,909177	
37	53589,58399	2232,899333	500,1694506	2733,068783	
38	51356,68466	2232,899333	479,3290568	2712,22839	
39	49123,78532	2232,899333	458,488663	2691,387996	
40	46890,88599	2232,899333	437,6482692	2670,547602	
41	44657,98666	2232,899333	416,8078755	2649,707208	
42	42425,08732	2232,899333	395,9674817	2628,866815	
43	40192,18799	2232,899333	375,1270879	2608,026421	
44	37959,28866	2232,899333	354,2866941	2587,186027	
45	35726,38933	2232,899333	333,4463004	2566,345633	
46	33493,48999	2232,899333	312,6059066	2545,505239	
47	31260,59066	2232,899333	291,7655128	2524,664846	
48	29027,69133	2232,899333	270,9251191	2503,824452	
49	26794,79199	2232,899333	250,0847253	2482,984058	
50	24561,89266	2232,899333	229,2443315	2462,143664	
51	22328,99333	2232,899333	208,4039377	2441,303271	

52	20096,094	2232,899333	187,563544	2420,462877	
53	17863,19466	2232,899333	166,7231502	2399,622483	
54	15630,29533	2232,899333	145,8827564	2378,782089	
55	13397,396	2232,899333	125,0423626	2357,941696	
56	11164,49666	2232,899333	104,2019689	2337,101302	
57	8931,597331	2232,899333	83,36157509	2316,260908	
58	6698,697999	2232,899333	62,52118132	2295,420514	
59	4465,798666	2232,899333	41,68078755	2274,58012	
60	2232,899333	2232,899333	20,84039377	2253,739727	

Fuente: Elaboración propia basado en viabilidad del proyecto.

Esta tabla de amortización permite determinar los valores anuales de interés y capital para el desarrollo del flujo de efectivo.

5.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

5.3.1 PRESUPUESTO DE INGRESOS: para determinar los ingresos que va a tener el Supermercado la Unión, se utiliza la información disponible del estudio de mercado realizado y analizado en el capítulo dos de esta forma se logra conocer cuánto consume la familia en promedio por mes:

Datos del mercado: los valores referidos en el siguiente cuadro son producto de la investigación de mercados desarrollada en el capítulo tres donde analiza el mercado.

Cuadro N. 24

DATOS DEL MERCADO	
POBLACION	25494
N. VIVIENDAS	6793
PROMEDIO RESIDENTES* HOGAR	3.75
MERCADO OBJETIVO	5057
MERCADO ACTUAL	1972
TASA CREC POBLAC 2012	1.60%

Fuente: Elaboración propia basado en el resultado de las encuestas.

Número de hogares a satisfacer = Mercado actual / Promedio personas por hogar

Número de hogares a satisfacer = 1972 personas / 3.75 personas por hogar.

Número de hogares a satisfacer = 525.45 hogares.

Para determinar el consumo promedio semanal por hogar, se utiliza los resultados de la pregunta número siete de la encuesta, que se refiere al presupuesto semanal para realizar las compras.

Cálculo:

Consumo promedio: consumo (suma de intervalo) / 2

$$\text{Consumo promedio} = (\$30 + \$50)/2 = \$40$$

Total Consumo = consumo promedio * número de encuestados.

$$\text{Total Consumo} = (\$40 * 94 \text{ encuestados}) = \$3760$$

Consumo promedio semanal = Total consumo de 400 encuestados / 400 encuestados.

$$\text{Consumo promedio semanal} = \$29180/400$$

Consumo promedio semanal= \$72.95

Cuadro N. 25

CÁLCULO DEL CONSUMO PROMEDIO SEMANAL POR HOGAR			
CONSUMO	ENCUESTADOS	CONSUMO PROMEDIO	TOTAL CONSUMO
menos de \$30	26	\$30	\$780
entre \$30 y \$50	94	\$40	\$3760
Entre \$50 y \$70	54	\$60	\$3240
Entre \$70 y \$100	80	\$85	\$6800
Más de \$100	146	\$100	\$14600
	400	TOTAL	\$29.180
TOTAL/400 encuestas			\$ 72.95

Fuente: Elaboración propia

Como resultado en promedio por hogar se consume \$72.95 dólares semanales o \$291.80 dólares mensuales.

Este valor es fundamental para el cálculo de los ingresos que va a tener el supermercado, se desarrolló este tipo de análisis debido a la inexistencia de estudios donde se obtenga información en cuanto a la cantidad, variedad de los productos y valor monetario que los clientes destinan a las compras de los productos de la canasta básica. Es por ello, que se decidió en base a la información obtenida en el estudio de mercado hacer un análisis sobre el presupuesto y frecuencia de compras.

c.1 Cálculo del ingreso mensual.

Cuadro N. 26

INGRESO MENSUAL		
HOGARES A SATISFACER	CONSUMO PROMEDIO MENSUAL	INGRESO
		MENSUAL
525.45	\$291.80	\$ 153,326.01

Fuente: Elaboración propia

c.2 Presupuesto de Ventas: en el siguiente cuadro muestra los ingresos esperados según las demanda insatisfecha, según la estrategia planteada se estima crecer 10% anual hasta llegar al mercado objetivo de 5057 habitantes en el año siete, para el cálculo de los tres últimos años se toma como referencia la tasa de crecimiento poblacional del año 2012 que es de 1.6%.

Ingreso anual = ingreso mensual * 12 meses.

Ingreso anual = \$153,326.01 *12 = \$1, 839,912.11

Para el cálculo de los siguientes años se considera un incremento en base al crecimiento poblacional del país.

Cuadro N. 27

PRESUPUESTO DE VENTAS									
	Inc. 10%	Inc. 10%	Inc. 10%	Inc. 10%	Inc. 10%	Inc. 10%	Inc. 1.6%	Inc. 1.6%	Inc. 1.6%
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
\$ 1,839,912.11	\$ 2,023,903.32	\$ 2,226,293.65	\$ 2,448,923.02	\$ 2,693,815.32	\$ 2,963,196.85	\$ 3,259,516.53	\$ 3,311,668.80	\$ 3,364,655.50	\$ 3,418,489.99

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 PRESUPUESTO DE EGRESOS

Para determinar los egresos que va a tener el supermercado, se analiza los costos y gastos que se incurrirán para poder obtener los ingresos, costos de productos, gastos administrativos, operativos, gastos financieros, gastos de publicidad.

A continuación el detalle para el análisis:

Análisis de los empleados que requiere Supermercado la Unión.

Cuadro N. 28

NUMERO DE EMPLEADOS	APORTE PATRONAL	Decimo IV	DECIMO III	SUELDO	FONDO RES	VACACIONES	SUELDO
	11.15%	354	SUELDO/12		8.33%	24	
1 ADMISTRADOR	\$ 1,500.00	\$ 167.25	29.5	\$ 125.00	\$ 1,821.75	\$ 124.95	\$ 62.50
1 Contador	\$ 800.00	\$ 89.20	29.5	\$ 66.67	\$ 985.37	\$ 66.64	\$ 33.33
1 Auxiliar contable	\$ 550.00	\$ 61.33	29.5	\$ 45.83	\$ 686.66	\$ 45.82	\$ 22.92
1 Asistente de compras	\$ 450.00	\$ 50.18	29.5	\$ 37.50	\$ 567.18	\$ 37.49	\$ 18.75
ADMINISTRATIVOS	\$ 3,300.00				\$ 4,060.95		
1 Supervisor de cajas	\$ 800.00	\$ 89.20	29.5	\$ 66.67	\$ 985.37	\$ 66.64	\$ 33.33
1 bodeguero	\$ 370.00	\$ 41.26	29.5	\$ 30.83	\$ 471.59	\$ 30.82	\$ 15.42
2 percheros	\$ 740.00	\$ 82.51	29.5	\$ 61.67	\$ 913.68	\$ 61.64	\$ 30.83
3 cajeros 1/2 tiempo	\$ 555.00	\$ 61.88	14.75	\$ 46.25	\$ 677.88	\$ 46.23	\$ 23.13
2 vendedores	\$ 740.00	\$ 82.51	29.5	\$ 61.67	\$ 913.68	\$ 61.64	\$ 30.83
3 cajeros tiempo completo	\$ 1,110.00	\$ 123.77	29.5	\$ 92.50	\$ 1,355.77	\$ 92.46	\$ 46.25
Ventas	\$ 4,315.00				\$ 5,317.96		
TOTAL	\$ 7,615.00				\$ 9,378.91		\$ 10,330.53

Fuente: Elaboración propia basada en viabilidad del proyecto.

Según el análisis del personal requerido para el correcto funcionamiento se considera a empleados administrativos y empleados de producción. En el cuadro se determina el total de egresos a considerar en función del número de empleados y los sueldos incluidos benéficos de ley. Para el primer año se considera aporte patronal, décimo tercer y cuarto sueldo, a partir del segundo año se considera vacaciones y fondos de reserva. Se estima un alza salarial del 5% anual siguiendo la tendencia de los cuatro últimos años. Año 2011 SBU \$264,00, Año 2012 SBU \$292,00, Año 2013 SBU \$318,00, Año 2014 SBU \$340,00, Año 2015 SBU \$354,00.

Cuadro N. 29 Depreciación de los activos.

TABLA DE DEPRECIACION														
Descripción	Valor	Vida Útil	Depreciación	Valor salvamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Camión	\$ 20,000.00	5	\$ 2,400.00	\$ 8,000.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Balanza digital 110kg	\$ 850.00	10	\$ 42.50	\$ 425.00	\$ 42.50	\$ 42.50	\$ 42.50	\$ 42.50	\$ 42.50	\$ 42.50	\$ 42.50	\$ 42.50	\$ 42.50	\$ 42.50
Balanza digital 25kg	\$ 480.00	10	\$ 24.00	\$ 240.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00
Equipo de computo	\$ 4,000.00	3	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
puesto de cobro	\$ 1,020.00	10	\$ 51.00	\$ 510.00	\$ 51.00	\$ 51.00	\$ 51.00	\$ 51.00	\$ 51.00	\$ 51.00	\$ 51.00	\$ 51.00	\$ 51.00	\$ 51.00
Coches metálicos	\$ 4,200.00	10	\$ 210.00	\$ 2,100.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 210.00
Canastillas metálicas	\$ 975.00	10	\$ 48.75	\$ 487.50	\$ 48.75	\$ 48.75	\$ 48.75	\$ 48.75	\$ 48.75	\$ 48.75	\$ 48.75	\$ 48.75	\$ 48.75	\$ 48.75
Impresoras cinta	\$ 560.00	10	\$ 28.00	\$ 280.00	\$ 28.00	\$ 28.00	\$ 28.00	\$ 28.00	\$ 28.00	\$ 28.00	\$ 28.00	\$ 28.00	\$ 28.00	\$ 28.00
Servidor	\$ 1,000.00	3	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
frio vertical	\$ 5,700.00	10	\$ 285.00	\$ 2,850.00	\$ 285.00	\$ 285.00	\$ 285.00	\$ 285.00	\$ 285.00	\$ 285.00	\$ 285.00	\$ 285.00	\$ 285.00	\$ 285.00
frio horizontal	\$ 12,240.00	10	\$ 612.00	\$ 6,120.00	\$ 612.00	\$ 612.00	\$ 612.00	\$ 612.00	\$ 612.00	\$ 612.00	\$ 612.00	\$ 612.00	\$ 612.00	\$ 612.00
Ropa de trabajo	\$ 385.00	3	\$ 128.33	\$ 0.00	\$ 128.33	\$ 128.33	\$ 128.33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Software Gestión comercial	\$ 2,500.00	3	\$ 833.33	\$ 0.00	\$ 833.33	\$ 833.33	\$ 833.33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impresoras térmicas	\$ 840.00	10	\$ 42.00	\$ 420.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00	\$ 42.00
Sillas giratorias	\$ 240.00	10	\$ 12.00	\$ 120.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00
Escritorio de oficina	\$ 460.00	10	\$ 13.80	\$ 322.00	\$ 13.80	\$ 13.80	\$ 13.80	\$ 13.80	\$ 13.80	\$ 13.80	\$ 13.80	\$ 13.80	\$ 13.80	\$ 13.80
Archivadores	\$ 130.00	10	\$ 6.50	\$ 65.00	\$ 6.50	\$ 6.50	\$ 6.50	\$ 6.50	\$ 6.50	\$ 6.50	\$ 6.50	\$ 6.50	\$ 6.50	\$ 6.50
Góndolas	\$ 16,575.00	10	\$ 497.25	\$ 11,602.50	\$ 497.25	\$ 497.25	\$ 497.25	\$ 497.25	\$ 497.25	\$ 497.25	\$ 497.25	\$ 497.25	\$ 497.25	\$ 497.25
Sillas de oficina	\$ 360.00	10	\$ 18.00	\$ 180.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00
Total	\$ 72,515.00		\$ 6,502.47	\$ 34,972.00	\$ 6,502.47	\$ 6,502.47	\$ 6,502.47	\$ 4,290.80	\$ 4,290.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80

Fuente: Elaboración propia basado en viabilidad del proyecto.

En la tabla de depreciación se determina el valor de cada uno de los activos que requiere el supermercado a fin de empezar sus operaciones, se distingue la vida útil según el bien y el valor. Al final la depreciación de todos los activos que se utilizará en el flujo de efectivo, hay que considerar que la depresión no representa salida de efectivo sin embargo se utiliza para el análisis.

Cuadro N. 30

Tabla de Egresos											
	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos de Ventas	\$ 141,124.91	\$ 1,687,028.12	\$ 1,858,925.48	\$ 2,040,719.00	\$ 2,240,507.37	\$ 2,460,080.85	\$ 2,701,408.26	\$ 2,966,654.84	\$ 3,017,258.35	\$ 3,068,831.63	\$ 3,121,398.22
COSTOS DE PRODUCTOS	\$ 134,926.89	\$ 1,619,122.65	\$ 1,781,034.92	\$ 1,959,138.41	\$ 2,155,052.25	\$ 2,370,557.48	\$ 2,607,613.23	\$ 2,868,374.55	\$ 2,914,268.54	\$ 2,960,896.84	\$ 3,008,271.19
SUELDOS VENTAS	\$ 5,857.19	\$ 63,815.47	\$ 73,800.56	\$ 77,490.58	\$ 81,365.11	\$ 85,433.37	\$ 89,705.04	\$ 94,190.29	\$ 98,899.80	\$ 103,844.79	\$ 109,037.03
Publicidad	\$ 340.83	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00
Costos Administrativos	\$ 4,713.34	\$ 51,611.40	\$ 59,244.08	\$ 62,062.29	\$ 65,021.40	\$ 68,128.47	\$ 71,390.90	\$ 74,816.44	\$ 78,413.26	\$ 82,189.93	\$ 86,155.42
LUZ, AGUA, TELEFONO	\$ 240.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00
SUELDOS ADMINISTRACION	\$ 4,473.34	\$ 48,731.40	\$ 56,364.08	\$ 59,182.29	\$ 62,141.40	\$ 65,248.47	\$ 68,510.90	\$ 71,936.44	\$ 75,533.26	\$ 79,309.93	\$ 83,275.42
Costo de Producción Total.	\$ 145,838.25	\$ 1,738,639.52	\$ 1,918,169.56	\$ 2,102,781.28	\$ 2,305,528.77	\$ 2,528,209.32	\$ 2,772,799.16	\$ 3,041,471.28	\$ 3,095,671.61	\$ 3,151,021.56	\$ 3,207,553.64

Fuente: Elaboración propia basado en análisis de viabilidad del proyecto.

La utilidad bruta sobre el costo del producto, bajo los criterios de la ventaja competitiva y conocimiento del autor se determinó en 12%, de tal forma que los costos de productos que se reflejan en el cuadro son del 88% del total de los ingresos proyectados. Además se proyectó los gastos de luz agua y teléfono con valores promedio de consumo de locales comerciales en Paute. Los valores de los sueldos varían del año 1 al 2 de acuerdo a la consideración del cuadro número 27. Hay una consideración, en el siguiente cuadro del flujo de efectivo la utilidad se reduce del 12% al 9.13% en promedio ya que el costo de producción es igual al costo de los insumos más los salarios. (ver cuadro 29)

FLUJO DE EFECTIVO											
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		\$ 1,839,912.11	\$ 1,869,350.70	\$ 1,899,260.31	\$ 1,929,648.48	\$ 1,960,522.85	\$ 1,991,891.22	\$ 2,023,761.48	\$ 2,056,141.66	\$ 2,089,039.93	\$ 2,122,464.57
(-) Costo de ventas		\$ 1,671,974.00	\$ 1,706,151.66	\$ 1,735,528.27	\$ 1,765,478.81	\$ 1,796,017.67	\$ 1,827,159.71	\$ 1,858,920.31	\$ 1,891,315.38	\$ 1,924,361.39	\$ 1,958,075.39
(=) Utilidad Bruta		\$ 167,938.10	\$ 163,199.04	\$ 163,732.04	\$ 164,169.66	\$ 164,505.18	\$ 164,731.51	\$ 164,841.17	\$ 164,826.28	\$ 164,678.53	\$ 164,389.18
(=) Utilidad Bruta %		9.13%	8.73%	8.62%	8.51%	8.39%	8.27%	8.15%	8.02%	7.88%	7.75%
(-) Gastos Administrativos		\$ 51,611.40	\$ 59,244.08	\$ 62,062.29	\$ 65,021.40	\$ 68,128.47	\$ 71,390.90	\$ 74,816.44	\$ 78,413.26	\$ 82,189.93	\$ 86,155.42
(-) Publicidad		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos financieros		\$ 13,629.62	\$ 10,628.60	\$ 7,627.58	\$ 4,626.57	\$ 1,479.67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Depreciación		\$ 4,102.47	\$ 4,102.47	\$ 4,102.47	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80
(=) Utilidad Operativa		\$ 98,594.62	\$ 89,223.89	\$ 89,939.71	\$ 92,630.89	\$ 93,006.24	\$ 91,449.81	\$ 88,133.93	\$ 84,522.22	\$ 80,597.81	\$ 76,342.96
(-) 15% utilidades		\$ 14,789.19	\$ 13,383.58	\$ 13,490.96	\$ 13,894.63	\$ 13,950.94	\$ 13,717.47	\$ 13,220.09	\$ 12,678.33	\$ 12,089.67	\$ 11,451.44
(=) Utilidad Antes Impuestos		\$ 83,805.43	\$ 75,840.31	\$ 76,448.75	\$ 78,736.26	\$ 79,055.31	\$ 77,732.34	\$ 74,913.84	\$ 71,843.88	\$ 68,508.14	\$ 64,891.51
(-) 22% Impuesto a la Renta		\$ 18,437.19	\$ 16,684.87	\$ 16,818.72	\$ 17,321.98	\$ 17,392.17	\$ 17,101.11	\$ 16,481.04	\$ 15,805.65	\$ 15,071.79	\$ 14,276.13
(=) Utilidad Neta		\$ 65,368.23	\$ 59,155.44	\$ 59,630.02	\$ 61,414.28	\$ 61,663.14	\$ 60,631.23	\$ 58,432.79	\$ 56,038.23	\$ 53,436.35	\$ 50,615.38
(+) Depreciación		\$ 4,102.47	\$ 4,102.47	\$ 4,102.47	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80
(=) Flujo de Efectivo		\$ 69,470.70	\$ 63,257.91	\$ 63,732.49	\$ 63,305.08	\$ 63,553.94	\$ 62,522.03	\$ 60,323.59	\$ 57,929.03	\$ 55,327.15	\$ 52,506.18
Valor de salvamento											\$ 26,972.00
Inversiones fijas	\$ (168,015.00)										
Inversiones diferidas	\$ (2,000.00)										
Capital de trabajo	\$ (144,491.26)										
Retorno capital trabajo											\$ 144,491.26
Crédito recibido	\$ 133,973.96										
-Credito pago de la deuda		\$ 26,794.79	\$ 26,794.79	\$ 26,794.79	\$ 26,794.79	\$ 26,794.79					
Flujo Neto	\$ (180,532.30)	\$ 42,675.91	\$ 36,463.11	\$ 36,937.70	\$ 36,510.29	\$ 36,759.15	\$ 62,522.03	\$ 60,323.59	\$ 57,929.03	\$ 55,327.15	\$ 223,969.44

Cuadro N. 31 Fuente: Elaboración propia basado en la viabilidad del proyecto.

El flujo de efectivo cuadro 31, comprende los valores de ingresos menos los costos de producción u operación, además considera los impuestos las depreciaciones que en principio se resta para el cálculo con fines tributarios para luego sumar ya que no se considera una salida de efectivo. Debido a que la estructura de capital determina apalancamiento, adicional se descuenta el valor por concepto de pago de la deuda, de esta forma se obtiene el flujo neto del periodo.

La tasa de descuento es igual al WACC, pues así se determinó hallar el WACC ya que es una tasa que representa el costo promedio del activo considerando la estructura de capital.

En la parte inferior de la tabla (Flujo Neto) se representa el VAN de estos flujos de efectivo a una tasa de descuento, $WACC = 11.32\%$ ⁴³

Una vez analizados el plan de inversiones, el presupuesto de ingresos y el de egresos, se obtiene el flujo de efectivo proyectado para diez años, los indicadores del cuadro número 30 se muestran a continuación con un crecimiento de ventas del 1.6%, en este escenario no se aplica la estrategia de ventas por lo tanto no se considera el costo del camión, el salario de los vendedores y la publicidad.

Cuadro N. 32

INDICADORES	
Tasa de descuento.	11.32%
VAN	\$ 128,362.69
TIR	23.99%
WACC	11.32%
CAMP	13.28%

Fuente: Elaboración propia basado en la viabilidad del proyecto.

⁴³ Análisis referenciado en Ross, Stephen, Finanzas Corporativas. p198

FLUJO DE EFECTIVO CON ESTRATEGIA DE VENTAS INCREMENTO DEL 10%											
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		\$ 1,839,912.11	\$ 2,023,903.32	\$ 2,226,293.65	\$ 2,448,923.02	\$ 2,693,815.32	\$ 2,963,196.85	\$ 3,259,516.53	\$ 3,311,668.80	\$ 3,364,655.50	\$ 3,418,489.99
(-) Costo de producción		\$ 1,682,938.12	\$ 1,854,835.48	\$ 2,036,629.00	\$ 2,236,417.37	\$ 2,455,990.85	\$ 2,697,318.26	\$ 2,962,564.84	\$ 3,013,168.35	\$ 3,064,741.63	\$ 3,117,308.22
(=)Utilidad Bruta		\$ 156,973.98	\$ 169,067.84	\$ 189,664.65	\$ 212,505.65	\$ 237,824.47	\$ 265,878.58	\$ 296,951.69	\$ 298,500.45	\$ 299,913.87	\$ 301,181.76
(=)Utilidad Bruta %		8.53%	8.35%	8.52%	8.68%	8.83%	8.97%	9.11%	9.01%	8.91%	8.81%
(-) Gastos Administrativos		\$ 51,611.40	\$ 59,244.08	\$ 62,062.29	\$ 65,021.40	\$ 68,128.47	\$ 71,390.90	\$ 74,816.44	\$ 78,413.26	\$ 82,189.93	\$ 86,155.42
(-) Publicidad		\$ 4,090.00	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00	\$ 4,090.00
(-) Gastos financieros		\$ 13,629.62	\$ 10,628.60	\$ 7,627.58	\$ 4,626.57	\$ 1,479.67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Depreciación		\$ 6,502.47	\$ 6,502.47	\$ 6,502.47	\$ 4,290.80	\$ 4,290.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80
(=) Utilidad Operativa		\$ 81,140.50	\$ 88,602.69	\$ 109,382.32	\$ 134,476.88	\$ 159,835.53	\$ 188,506.89	\$ 216,154.45	\$ 214,106.39	\$ 211,743.14	\$ 209,045.54
(-) 15% utilidades		\$ 12,171.07	\$ 13,290.40	\$ 16,407.35	\$ 20,171.53	\$ 23,975.33	\$ 28,276.03	\$ 32,423.17	\$ 32,115.96	\$ 31,761.47	\$ 31,356.83
(=) Utilidad Antes Impuestos		\$ 68,969.42	\$ 75,312.29	\$ 92,974.97	\$ 114,305.35	\$ 135,860.20	\$ 160,230.86	\$ 183,731.29	\$ 181,990.43	\$ 179,981.67	\$ 177,688.71
(-) 22% Impuesto a la Renta		\$ 15,173.27	\$ 16,568.70	\$ 20,454.49	\$ 25,147.18	\$ 29,889.24	\$ 35,250.79	\$ 40,420.88	\$ 40,037.89	\$ 39,595.97	\$ 39,091.52
(=) Utilidad Neta		\$ 53,796.15	\$ 58,743.58	\$ 72,520.48	\$ 89,158.17	\$ 105,970.96	\$ 124,980.07	\$ 143,310.40	\$ 141,952.54	\$ 140,385.70	\$ 138,597.19
(+) Depreciación		\$ 6,502.47	\$ 6,502.47	\$ 6,502.47	\$ 4,290.80	\$ 4,290.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80	\$ 1,890.80
(=) Flujo de Efectivo		\$ 60,298.62	\$ 65,246.05	\$ 79,022.94	\$ 93,448.97	\$ 110,261.76	\$ 126,870.87	\$ 145,201.20	\$ 143,843.34	\$ 142,276.50	\$ 140,487.99
Valor de salvamento											\$ 34,972.00
Inversiones fijas	\$ (188,015.00)										
Inversiones diferidas	\$ (2,000.00)										
Capital de trabajo	\$ (145,838.25)										
Retorno capital trabajo											\$ 145,838.25
Crédito recibido	\$ 133,973.96										
-Credito pago de la deuda		\$ 26,794.79	\$ 26,794.79	\$ 26,794.79	\$ 26,794.79	\$ 26,794.79					
Flujo Neto	\$ (201,879.29)	\$ 33,503.83	\$ 38,451.26	\$ 52,228.15	\$ 66,654.18	\$ 83,466.96	\$ 126,870.87	\$ 145,201.20	\$ 143,843.34	\$ 142,276.50	\$ 321,298.24

Cuadro N. 33

Fuente: Elaboración propia basado en la viabilidad del proyecto.

El cuadro número 32 muestra los valores con la implantación de la estrategia de ventas de la página 62 de este proyecto, en el cual se incrementa el 10% las ventas a consecuencia de la ejecución de las estrategias y tácticas planteadas. En el cuadro se aprecia que hay gran variación del VAN y de la TIR con respecto al escenario donde no se aplica estrategias. Los indicadores obtenidos garantizan que si la estrategia planteada se efectúa con éxito, estos se incrementarán con respecto al inicial.

Cuadro N. 34

INDICADORES	
Tasa de descuento.	11.32%
VAN	\$ 314,127.20
TIR	32.40%
WACC	11.32%
CAMP	13.28%

CONCLUSIONES

El proyecto es factible según los resultados obtenidos en las encuestas, demuestra que hay una demanda insatisfecha además en el estudio económico-financiero, refleja resultados positivos, dichos resultados garantizan que puede ser llevado a la práctica y a su vez ser sostenible en el tiempo. .

Actualmente el país enfrenta problemas de incremento en los productos de primera necesidad, debido a políticas de gobierno implementadas como, el incremento del salario mínimo y las limitaciones aduaneras a las importaciones, si bien es cierto no hay forma de controlar los precios de los productos sin embargo, en contraste se fijan los precios en función a las políticas internas de la empresa, hay que ofrecer siempre precios bajos, con un enfoque a la venta en volumen de producto más no en el precio, de ésta manera se pretende contrarrestar los efectos negativos que influirán en el negocio.

La estructura de la empresa permite ser flexibles y ágiles, de tal forma que se pueda responder a las expectativas del mercado.

El proyecto requiere una inversión considerable, sin embargo, en el análisis financiero se obtiene una rentabilidad elevada que hace que el proyecto sea atractivo para los inversionistas. En un escenario con una TIR 23.99% y en otro con estrategias que permiten mejorar las ventas con una TIR del 32.40%, los ingresos son considerablemente aceptables con respecto a los egresos, el rendimiento es superior a las tasas de interés establecidas por el mercado y a las tasas CAMP Y WACC. La tasa de descuento del 11.32%, corresponde al WACC que se calculó para determinar el costo del capital ese valor es el costo de oportunidad mínimo que inversionista espera del proyecto.

De la misma manera el valor actual neto del proyecto es factible, su valor inicial es \$ 128,362.69 y con estrategia de ventas de 314,127.20, de esta manera queda en evidencia que es mayor que cero, y que tendrá un rendimiento mayor al costo de oportunidad.

Al ser el proyecto rentable, se espera que sea sustentable en el tiempo y que tenga el crecimiento planteado, en función de la respuesta de los clientes.

RECOMENDACIONES

Supermercado la Unión al ser un proyecto en su totalidad factible, por lo antes expuesto en este trabajo se recomienda lo siguiente:

- ✓ Ejecución del proyecto, ya que representa una oportunidad de desarrollo empresarial. El estudio constituye una herramienta valiosa, que garantiza a los clientes e inversionistas el normal funcionamiento.
- ✓ El reclutamiento y selección del personal debe realizarse en base a entrevistas y test, donde se verifique la moral y ética que posee el aspirante, para que garantice el fiel cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- ✓ La empresa deberá tener un equipo de alto poder de negociación, para lograr ventajas para la empresa, y que estas sean trasladadas al consumidor.
- ✓ Mantener un control de eficiencia y calidad en todo momento, de tal forma que el éxito de la empresa se fundamente en la fidelidad del consumidor, a través del ahorro percibido.
- ✓ Mantener motivado al equipo humano siendo el principal activo que tiene la empresa, por tanto los generadores del éxito.
- ✓ Mantenimiento y renovación de la maquinaria cuando el caso lo amerite, para estar a la par de la tecnología, y de esta manera brindar el servicio de calidad.
- ✓ En el mediano y largo plazo buscar nuevos canales de distribución, que permita masificar el servicio, además mantener la campaña de publicidad y promoción.

GLOSARIO

Plan de mercadeo. Es un proceso sistemático y organizado de dirigir las actividades de mercadeo de una empresa, para obtener el máximo resultado.

Venta personal. Es la comunicación personal de información, para convencer a alguien que compre algo.

Planeación. Consiste en definir las acciones a seguir con base en las estrategias, las metas y los objetivos que usted y su compañía deseen lograr, para cada producto o servicio.

Estrategia: Conjunto de decisiones importantes tomadas y ejecutadas, con el fin de lograr los objetivos de la empresa

Consumidor. Es un ser racional, fisiológico, psicológico, económico, social y familiar.

Comisión. Es un pago por determinada unidad de logro.

Mercado. Son las personas u organizaciones con deseos (necesidades) de satisfacer, con dinero para gastar y con la disposición a gastarlo.

Pronóstico de ventas. Estima las ventas probables de una marca del producto, durante determinado periodo en un mercado específico.

V.A.N. Valor actual neto: Trae los valores proyectados del flujo de efectivo a valor presente.

T.I.R. Tasa interna de retorno: tasa de retorno que hace que el valor presente sea cero.

WACC: Weighted Average Cost of Capital: Costo de capital promedio ponderado.

CAMP: Capital Asset Pricing Model: Modelo de valuación de activos de capital.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- DAVID, Fred **Conceptos de Administración Estratégica**, 5ta edición
Editorial Prentice-Hall; México, 1997.
- HILL, Charles y
Jones GARETH. **Administración Estratégica un enfoque integrado:**
Traducción Magali, Bernal; Mac. Graw Hill;
Colombia; 1996.
- HITT, Michael,
Duane Ireland y .
Robert HOSKISSON **Administración Estratégica**
Quinta Edición,; Thomson;
México; 2003.
- KOTLER Philip **Dirección de Marketing,** Edición del Milenio,
Editorial Prentice Hall 2000, Madrid España.
- PORTER, Michael **Estrategia Competitiva**, Editorial Harvard Business
School Press; 25° Edición; Traducción Complejo
Editorial Continental; México; 1998.
- PRIETO Jorge E. **Las ventas: Una profesión para gente superior.**
Tercera Edición 2005, Ediciones ECOE. Bogotá
- STATON William J. **Fundamentos de Marketing,** Décima Edición 1996,
Editorial McGraw Hill. México.
- STANTON William J
BUSKIRK Richard H. y
SPIRO Rosann L. **Ventas: Conceptos, Planificación y Estrategias,** Nove-
Edición 2001. Editorial McGraw Hill. Bogotá
- ROSS, Stephen, Randolph **Finanzas Corporativas**, Tercera Edición 2005 México
WESTERFIELD y Jeffrey
Jaffe. Editorial Irwin

TRESPALACIOS, Juan **Investigación de mercados**, Métodos de recogida y
VAZQUEZ Rodolfo y análisis de la información para la toma de decisiones en
BELLO Laurentino. Marketing, edición 2005. Editorial Paraninfo, Madrid.

Internet:

<http://www.books.google.com.ec/books?vid=ISBN9706863907&id=x73W5nQ6z1YC&dq=reingenier%C3%ADa>

<http://www.cfn.fin.ec/images/stories/1tasassep.pdf>

<http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

<http://www.monografias.com/trabajos82/rediseno-estrategico-desarrollo-organizacional/rediseno-estrategico-desarrollo-organizacional4.shtml>

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/>

<http://www.expansion.com/diccionario-economico/estructura-optima-de-capital.html>

<http://www.coopjep.fin.ec/productos-servicios/cuentas-de-ahorros/deposito-a-plazo-fijo>

<https://es.finance.yahoo.com/q?s=WMT>

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a11.pdf

<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1007/1/1943.pdf>

<https://es.scribd.com/doc/230177126/Conceptos-de-Administracion-Estrategica>

ANEXOS

1.. Modelo de encuesta.

ENCUESTA

Esta encuesta forma parte del trabajo de investigación, que se realizará para determinar y analizar la factibilidad de creación de un supermercado en el cantón Paute, por lo que solicitamos de la manera más comedida responder las siguientes preguntas, que permitirá cumplir la meta propuesta. Marque con una (x) según corresponda:

Sexo: Masculino Femenino

1. ¿Cuántas personas residen en su hogar?

2. ¿Cree Ud. conveniente la apertura de un supermercado mayorista en Paute?

Sí No

3. ¿Estaría dispuesto Ud. a comprar en un nuevo supermercado?

Sí No

4. ¿Marque en orden de importancia cuál es el factor más influyente para Ud. al momento de realizar sus compras?

1. Nada importante 2. Poco importante 3. Importante 4. Muy importante

LOCAL	1	2	3	4
Ubicación del local.				
Disponibilidad de parqueo				
Iluminación				
Limpieza				
Ambiente				
Señalización				

PRODUCTOS	1	2	3	4
Precio				
Calidad				
Diversidad de marcas				
Diversidad de productos				
Promociones				
Descuentos				

SERVICIO AL CLIENTE	1	2	3	4
Oportuna y cordial.				
Conocimiento del producto				
Uniforme (presentación)				
Suficiente personal.				

5. ¿Con qué frecuencia realizada sus compras?

Diario Semanal Quincenal Mensual

6. ¿Qué días realiza sus compras?

Lunes Martes Miércoles
 Jueves Viernes Sábado Domingo

SERVICIOS EXTRAS	1	2	3	4
Cajeros automáticos				
Diferentes formas de pago. (tarjetas)				
Servicio al cliente				

7. ¿Cuánto es su presupuesto semanal para realizar sus compras?

Menos de \$30 Entre \$70 y \$100
 Entre \$30 y \$50 Más de \$100
 Entre \$50 y \$70

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS:

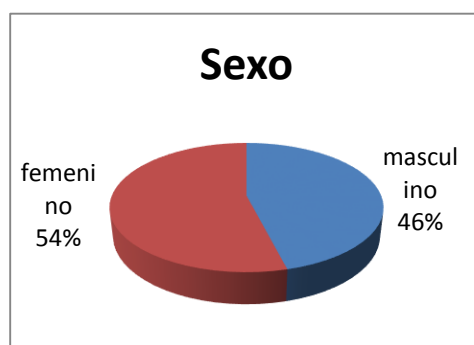
.....

...GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

2.. Anexos de la Investigación Cuantitativa.

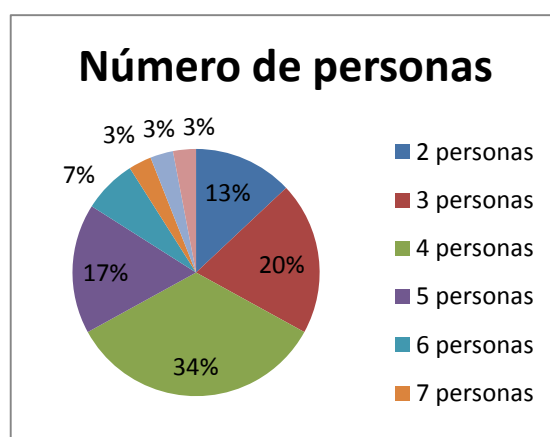
Cuantificación y Análisis de datos.

Sexo	Nº encuestas	%
masculino	184	46%
femenino	216	54%
	400	100%



1. ¿Cuántas personas residen en su hogar?

Nº PERSONAS	%	Nº encuestas
2	13%	52
3	20%	80
4	34%	136
5	17%	68
6	7%	28
7	3%	12
8	3%	12
9	3%	12
	100%	400



2. ¿Cree Ud. conveniente la apertura de un supermercado mayorista en Paute?

	Nº encuestas	%
Si	400	100
No	0	0
	400	100%

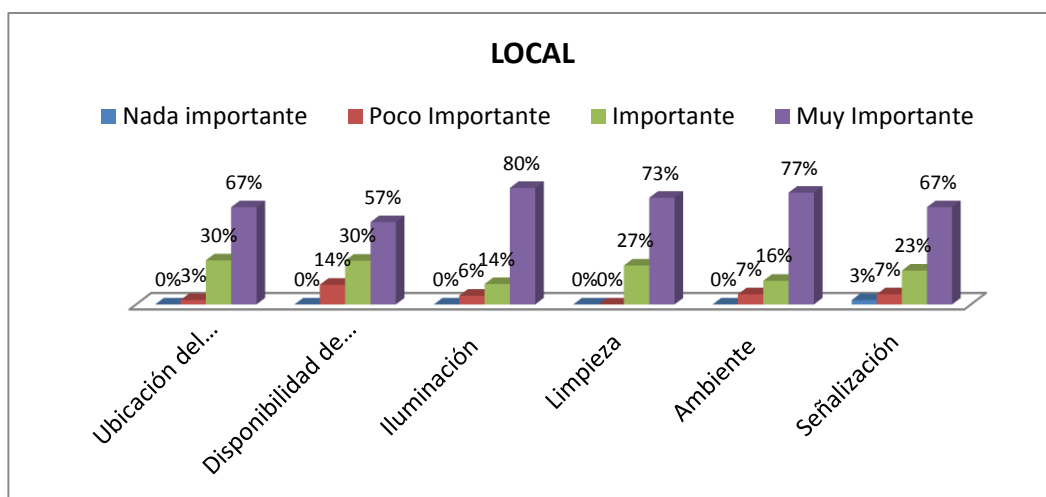
3. ¿Estaría dispuesto Ud. a comprar en un nuevo supermercado?

	Nº encuestas	%
SI	372	93
NO	28	7
	400	100%

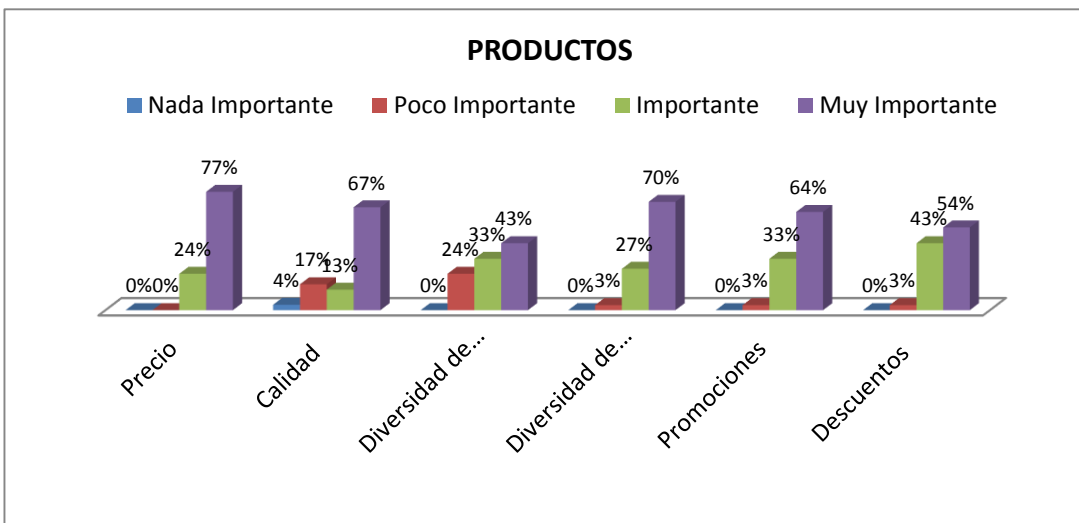
4. ¿Marque en orden de importancia, cuál es el factor más influyente para Ud. al momento de realizar sus compras?

1. Nada importante 2. Poco importante 3. Importante 4. Muy importante

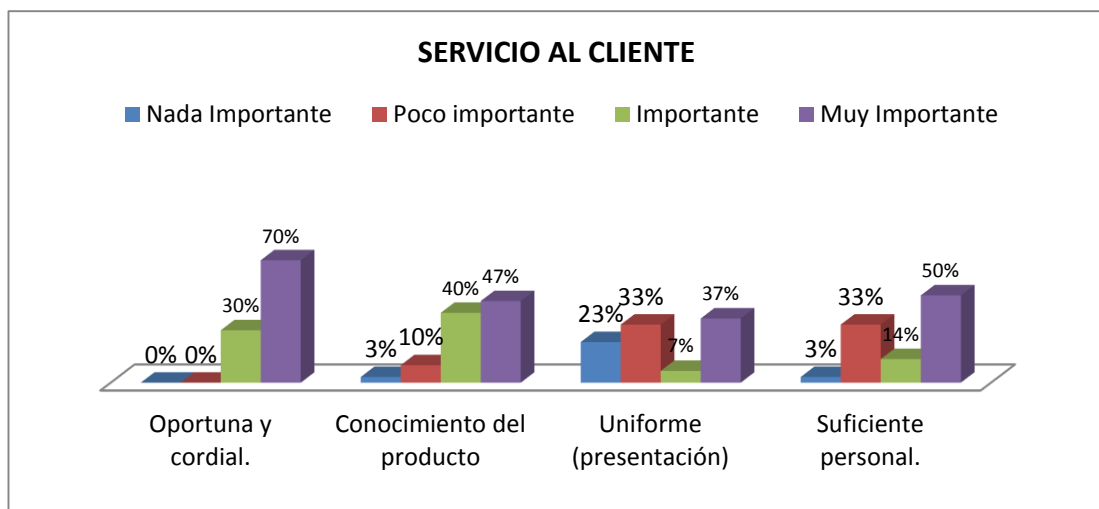
LOCAL	1	2	3	4	Nº encuestas	1	2	3	4	
Ubicación del local.	0	12	121	267	400	0%	3%	30%	67%	100%
Disponibilidad de parqueo	0	54	120	226	400	0%	14%	30%	57%	100%
Iluminación	0	24	56	320	400	0%	6%	14%	80%	100%
Limpieza	0	0	107	293	400	0%	0%	27%	73%	100%
Ambiente	0	28	65	307	400	0%	7%	16%	77%	100%
Señalización	12	28	93	267	400	3%	7%	23%	67%	100%



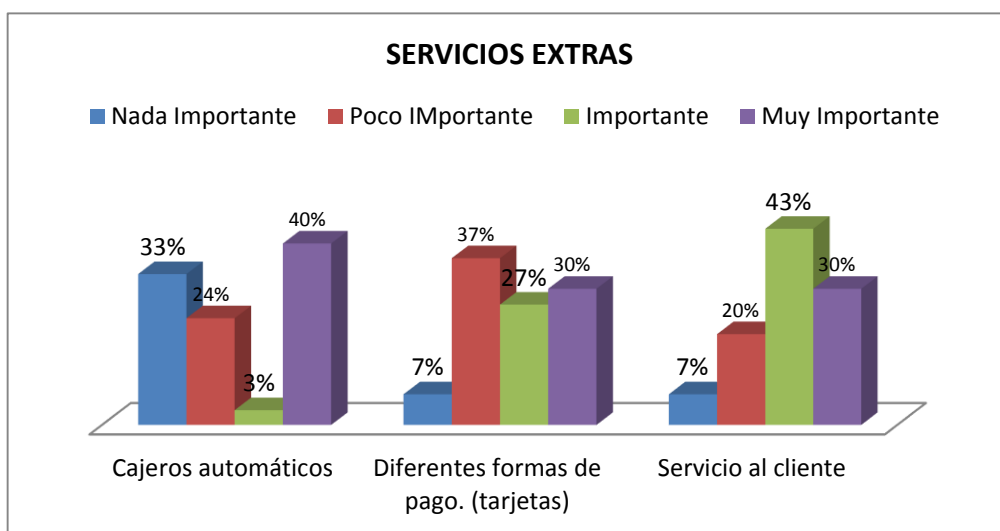
PRODUCTOS	1	2	3	4	N° encuestas	1	2	3	4	
Precio	0	0	94	306	400	0%	0%	24%	77%	100%
Calidad	14	67	53	266	400	4%	17%	13%	67%	100%
Diversidad de marcas	0	94	133	173	400	0%	24%	33%	43%	100%
Diversidad de productos	0	13	107	280	400	0%	3%	27%	70%	100%
Promociones	0	13	133	254	400	0%	3%	33%	64%	100%
Descuentos	0	13	173	214	400	0%	3%	43%	54%	100%



SERVICIO AL CLIENTE					N° encuestas					
	1	2	3	4		1	2	3	4	
Oportuna y cordial.	0	0	120	280	400	0%	0%	30%	70%	100%
Conocimiento del producto	13	40	160	187	400	3%	10%	40%	47%	100%
Uniforme (presentación)	93	133	27	147	400	23%	33%	7%	37%	100%
Suficiente personal.	13	133	54	200	400	3%	33%	14%	50%	100%

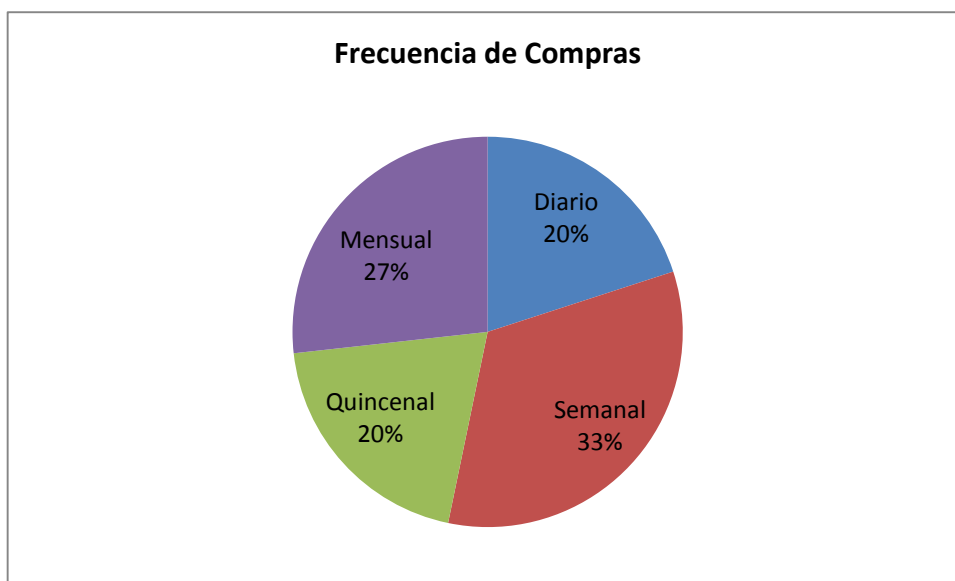


SERVICIOS EXTRAS	1	2	3	4	N° encuestas	1	2	3	4	
Cajeros automáticos	133	94	13	160	400	33%	24%	3%	40%	100%
Diferentes formas de pago. (tarjetas)	27	147	106	120	400	7%	37%	27%	30%	100%
Servicio al cliente	27	80	173	120	400	7%	20%	43%	30%	100%



5. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras?

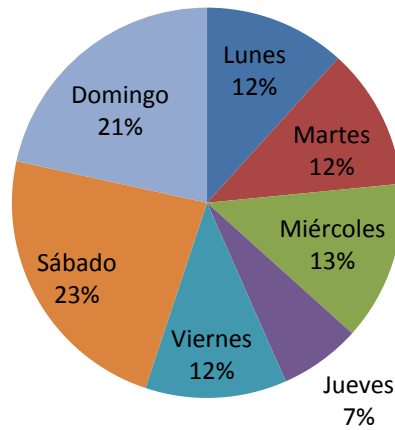
Frecuencia	Nº encuestas	%
Diario	80	20%
Semanal	133	33%
Quincenal	80	20%
Mensual	107	27%
	400	100%



6. ¿Qué días realiza sus compras?

Días de la semana	Nº	%
Lunes	94	12%
Martes	94	12%
Miércoles	106	13%
Jueves	54	7%
Viernes	94	12%
Sábado	187	23%
Domingo	173	22%
	802	100%

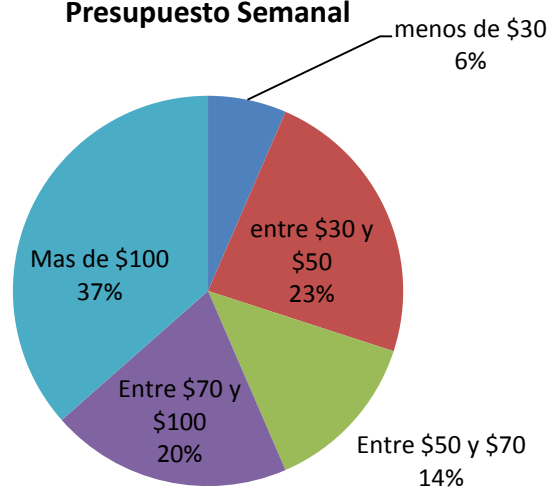
Días de la semana que compra



7. ¿Cuánto es su presupuesto semanal para realizar las compras?

Presupuesto	Nº encuestas	%
menos de \$30	26	7%
entre \$30 y \$50	94	24%
Entre \$50 y \$70	54	14%
Entre \$70 y \$100	80	20%
Más de \$100	146	37%
	400	100%

Presupuesto Semanal



3.. Imágenes del anteproyecto del Supermercado.

