



Graduate School of Business

Master en Dirección de Empresas

Tesis para otorgar el grado de Master de la Universidad de Palermo en

Dirección de Empresas

***PLAN DE NEGOCIOS PARA EVALUAR VIABILIDAD DE
EVOLUCIÓN DE UNA TIENDA DE ABARROTES A UN MINIMARKET
EN PASCUALES***

Tesista: Karla Fernanda Mera Mendéz

Legajo: 0077306

Director de tesis: Jorge Almada

2017

Buenos Aires – Argentina

EVALUACION DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios en primer lugar por darme la inteligencia y la capacidad necesaria para culminar esta maestría y tesis con éxito.

A mi familia por impartirme el deseo de superación en las distintas áreas del conocimiento y por brindarme su apoyo incondicional; con mucho ímpetu a mis padres Gilberto Rodolfo Mera Cedeño y Delia Agustina Méndez Rojas quienes con su amor siempre estuvieron a mi lado como fuerza motriz para finalizar triunfante esta meta en mi vida. A mis hermanos Marlon Omar Mera Méndez y Thaíz Gabriela Mera Méndez, por sus buenos consejos y palabras de aliento para continuar con mi camino aún cuando me encontraba lejos de todos ellos.

También expreso mis agradecimientos a mis queridos suegros: Dr. Jhony Joe Real Cotto y Dra. Aurora Jazmín Roby Arias quienes formaron parte de este proyecto desde el principio.

En especial agradezco a mi esposo Roddy Andres Real Roby por su amor, comprensión, colaboración, paciencia y motivación que me brindó cada uno de los días desde que empecé con este reto; además dedico la presente tesis a mi hija Camila Sofía Real Mera para que se sienta orgullosa de la persona en quien se ha convertido su mamá y tome de ejemplo para su futuro desarrollo académico.

Y finalmente, agradezco desde lo más profundo de mi corazón a mi estimado tutor de tesis y profesor Jorge Almada quien me dedicó invaluable horas de su tiempo para brindarme su conocimiento y direccionarme por el camino correcto para el desarrollo del presente plan de negocios, por todos sus consejos que hicieron posible lograr un excelente trabajo del cual estoy muy orgullosa.

RESUMEN DE LA TESIS

El propósito de esta tesis es describir la viabilidad de la evolución de una tienda de abarrotes a un Minimarket en el barrio de Pascuales en la ciudad de Guayaquil. La misma que tiene ya más de 45 años en el mercado del barrio ofreciendo sus servicios a la comunidad.

Cabe destacar, que el negocio es familiar y está actualmente administrado por la familia Mera Méndez que desde hace 6 años viene reestructurando la parte administrativa del Comercial Pedro Pablo ya que se encontraba en una crisis.

La instancia anterior fue superada y esto ha dado paso al desarrollo de la siguiente tesis, ya que se evalúa la posibilidad de realizar una inversión que consta de expandir el negocio tanto físicamente, como su modelo de servicio.

TABLA DE CONTENIDOS

PRÓLOGO

RESUMEN DE LA TESIS

INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVOS	12
HIPÓTESIS.....	12
METODOLOGÍA	13
I. CAPÍTULO - MARCO TEÓRICO.....	15
1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	16
1.2 FUERZAS DE PORTER	17
1.3 MODELO DE NEGOCIOS	23
1.4 LA ENCUESTA.....	28
1.5 MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS.....	31
II CAPÍTULO – ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	34
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	34
2.2 ANÁLISIS DEL NEGOCIO.....	37
2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	41
2.4 ANÁLISIS DE LOS CONSUMIDORES	43
2.5 ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES	44
III. CAPÍTULO – MODELO DE NEGOCIOS.....	46
3.1 SEGMENTO DE CLIENTES.....	46
3.2 PROPUESTA DE VALOR.....	47
3.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	47
3.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	48
3.5 FUENTES DE INGRESOS	48
3.6 RECURSOS CLAVE.....	48
3.7 ACTIVIDADES CLAVE.....	49
3.8 SOCIOS CLAVE	49
3.9 ESTRUCTURA DE COSTOS	50
3.10 ANÁLISIS FODA DEL COMERCIAL PEDRO PABLO	50

IV. CAPÍTULO – LA ENCUESTA.....	56
4.1 DISEÑO DE LA ENCUESTA.....	56
4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS	58
4.2.1 REALIZAN COMPRAS DE MERCADO.....	59
4.2.2 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	60
4.2.3 RECONOCIMIENTO COMERCIAL PEDRO PABLO	68
4.2.4 SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR.....	70
4.2.5 COMERCIAL PEDRO PABLO VS COMPETENCIA.....	73
4.2.6 INFRAESTRUCTURA DEL COMERCIAL PEDRO PABLO	76
4.2.7 PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.	77
V. CAPÍTULO – PLAN DE NEGOCIOS	84
5.1 PLAN DE MARKETING	84
5.2 PLAN DE OPERACIONES.....	91
5.3 PLAN DE RECURSOS HUMANOS	93
5.4 PLAN DE SISTEMAS.....	104
5.5 PLAN FINANCIERO	105
CONCLUSIONES	117
BIBLIOGRAFIA.....	122
LIBROS.....	122
ANEXOS.....	123
CURRICULUM VITAE	130

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINAS
Gráfico N° 1- Fuerzas de Porter	19
Gráfico N° 2- CANVAS.....	25
Gráfico N° 3- Comercial Pedro Pablo.....	38
Gráfico N° 4- Logo de proveedores.....	47
Gráfico N° 5- Logo socios claves.....	50
Gráfico N° 6 – Personas que realizan las compras de mercado.....	62
Gráfico N° 7 – Productos comprados al realizar mercado.....	64
Gráfico N° 8 – Frecuencia en que realiza las compras.....	65
Gráfico N° 9 – Lugares en que realiza las compras.....	67
Gráfico N° 10 – Razones por las que realiza las compras en el mercado.....	68
Gráfico N° 11 – Cuanto dinero gasta en el sitio de compra.....	70
Gráfico N° 12 – Medios de pago para realizar las compras.....	71
Gráfico N° 13 – Conocimiento acerca del comercial Pedro Pablo.....	73
Gráfico N° 14 – Satisfacción con la atención brindada en el comercial Pedro Pablo.....	74
Gráfico N° 15 – Surtido de productos en el comercial Pedro Pablo.....	75

Gráfico N° 16 – Calidad y precio de los productos ofertados en el comercial Pedro Pablo.	76
Gráfico N° 17 – Despacho y cobro de productos en el comercial Pedro Pablo.....	77
Gráfico N° 18 – Preferencias en la atención por personal del comercia Pedro.	79
Gráfico N° 19 – Infraestructura del comercial Pedro Pablo.....	80
Gráfico N° 20 – Productos y servicios que le hacen falta al comercial Pedro Pablo.....	81
Gráfico N° 21 – Distancia en cuadras que realiza para hacer las compras.....	83
Gráfico N° 22 – Implementación de envió a domicilio.....	85
Gráfico N° 23 – Implementación de pedidos telefónicos	86
Gráfico N° 24 – Opciones utilizadas para realizar pedidos telefónicos.....	88
Gráfico N° 25 – Marketing Mix.....	91

LISTA DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINAS
Tabla N° 1 – Personas que realizan las compras de mercado.....	54
Tabla N° 2 – Productos comprados al realizar mercado.....	56
Tabla N° 3 – Frecuencia en que realiza las compras.....	58
Tabla N° 4 – Lugares en que realiza las compras.....	59
Tabla N° 5 – Razones por las que realiza las compras en el mercado.....	60
Tabla N° 6 – Cuanto dinero gasta en el sitio de compra.....	62
Tabla N° 7 – Medios de pago para realizar las compras.....	63
Tabla N° 8 – Conocimiento acerca del comercial Pedro Pablo.....	64
Tabla N° 9 – Satisfacción con la atención brindada en el comercial Pedro Pablo.....	66
Tabla N° 10 – Surtido de productos en el comercial Pedro Pablo.....	67
Tabla N° 11 – Calidad y precio de los productos ofertados en el comercial Pedro Pablo...	69
Tabla N° 12 – Despacho y cobro de productos en el comercial Pedro Pablo.....	70
Tabla N° 13 – Preferencias en la atención por personal del comercia Pedro.....	71
Tabla N° 14 – Infraestructura del comercial Pedro Pablo.....	72
Tabla N° 15 – Productos y servicios que le hacen falta al comercial Pedro Pablo.....	74
Tabla N° 16 – Distancia en cuadras que realiza para hacer las compras.....	75

Tabla N° 17 – Implementación del envío a domicilio.....	76
Tabla N° 18 – Implementación de pedidos telefónicos.....	78
Tabla N° 19 – Opciones utilizadas para realizar pedidos telefónicos.....	79
Tabla N° 20 – Ingreso de las ventas.....	109
Tabla N° 21 – Inversión en activos fijos.....	110
Tabla N° 22 – Depreciación de activos fijos.....	111
Tabla N° 23 – Gastos de funcionamiento.....	112
Tabla N° 24 – Cuentas por cobrar.....	112
Tabla N° 25 – Gastos administrativos.....	113
Tabla N° 26 – Costo de ventas anuales.....	114
Tabla N° 27 – Salarios y beneficios sociales.....	114
Tabla N° 28 – Financiación del proyecto.....	115
Tabla N° 29 – Balance general.....	116
Tabla N° 30 – Estado de resultados.....	116
Tabla N° 31 – Flujo de caja.....	117
Tabla N° 32 – VAN y TIR del proyecto.....	118

INTRODUCCIÓN

Comercial Pedro Pablo es un pequeño negocio familiar que ha venido evolucionando desde sus inicios hasta la actualidad, especializado en proveer productos de primera necesidad y demás al por menor y mayor a su distinguida clientela del barrio San Juan Bautista en Pascuales.

Este negocio empezó hace 50 años administrado por el Señor Pedro Pablo Méndez quien, con un pequeño terreno y ganas de emprender, fundó la tienda de abarrotes. La forma de atención es una de sus principales características que se mantiene desde sus inicios y se puede definir como un modelo de negocio ya que los clientes se acercan al establecimiento a comprar sus productos requeridos y son atendidos de forma personal por un miembro de la familia o un empleado del local.

Este tipo de negocios han venido evolucionando desde hace años y ha tenido una buena acogida y hasta se puede decir que es algo tradicional en los barrios. Un dato bastante característico de Comercial Pedro Pablo es que sus clientes vienen siendo los mismos de generación en generación, y han desarrollado un lazo de familiaridad ya que en Pascuales un punto de referencia para sus habitantes es la tienda de Don Pablo.

Objetivos

Objetivo General

Rentabilizar el negocio Comercial Pedro Pablo generando ganancias mediante la profesionalización de sus procesos y servicios.

Objetivos Específicos

- Realizar el relevamiento de los procesos, satisfacción de los clientes y del portafolio de productos.
- Desarrollar una propuesta de mejora para los productos y servicios.
- Hacer una evaluación económica-financiera de la propuesta sugerida.

Hipótesis

Dado que el mercado ofrece posibilidades de crecimiento que no están siendo tomadas por el negocio familiar Comercial Pedro Pablo debido a la limitación de infraestructura y procesos, el negocio podría reestructurarse para ofrecer una mejor atención, acaparar mayor demanda y obtener mejores ganancias.

Delimitación de la Investigación

En el respectivo análisis del funcionamiento del Comercial Pedro Pablo se observa que existe una demanda muy amplia con lo cual el local actualmente no supe las necesidades de toda la clientela, hace falta una infraestructura más grande para que así se pueda satisfacer a los compradores y al mismo tiempo se puedan distribuir de una manera ordenada todos los productos que en él se expenden. Además, no se cuenta con algún sistema de gestión que brinde una adecuada información contable en tiempo y forma.

Metodología

El siguiente plan de negocio tiene como objetivo verificar la viabilidad de la evolución de un negocio familiar de tienda de abarrotes a un Minimarket que se ubica en el centro del barrio Pascuales cerca de la ciudad de Guayaquil.

Para alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación, se procede a la utilización de encuestas que ayuda a medir la aceptación del nuevo Minimarket y la respectiva demanda en el área en donde se posiciona el mismo.

Además, se cuenta con el estudio de las 5 fuerzas de Porter para formar un marco estratégico y sistemático que establece la rentabilidad de la evolución de la tienda de abarrotes y así mismo evaluar su valor y proyección a futuro.

También se trae el modelo de Negocios CANVAS para crear una relación lógica entre todos los componentes de la empresa y sus factores que van a medir el éxito. Además, se añade el análisis FODA para poder generar la estrategia de mercado que más conviene.

Es así que se desarrolla el plan entero de negocios en el cual se define la rentabilidad de la compañía, la cantidad de personal preciso, un promedio de sus ventas estimadas y los procedimientos varios, políticas y comunicaciones que la compañía requiere para sus operaciones y al mismo tiempo generar ganancias.

I. CAPÍTULO - MARCO TEÓRICO

Según Ramirez & Cajigas (2004), manifiestan que “aunque parezcan muy atractivas no todas las ideas de negocios representan verdaderas oportunidades, por ello se requiere realizar diferentes estudios antes de la puesta en marcha un negocio”.

Es por esto que se abre la brecha para analizar la factibilidad de la evolución de la tienda de abarrotes a un Minimarket. Dicho análisis empieza con observar la disponibilidad de todos los recursos necesarios para efectuar los objetivos del proyecto.

A continuación, se procede con el análisis de la nueva herramienta “CANVAS” para el estudio de un nuevo servicio diferencial, además está el análisis de lo denominado F.O.D.A. que es de siglas que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este comprende el análisis de las variables que pueden ser controladas (las Debilidades y Fortalezas ya que comprenden la parte interna de la compañía y se puede actuar sobre ellas de manera fácil). Y por otro lado tenemos a las variables no controlables (las oportunidades y amenazas representan el contexto y solo podemos usarla como herramientas de prevención y actuar para el beneficio de la empresa).

1.1 Investigación de Mercado

La correcta definición de la palabra investigar según la Real Academia de la Lengua Española es la realización de actividades intelectuales y experimentales de un modo sistemático con el propósito de incrementar los conocimientos que se tiene sobre una materia en particular.

Existe un proceso determinado para lo investigativo o la investigación científica según Grinnell (1997) el cual consta de distintas etapas:

1. Observación y evaluación de fenómenos.
2. Establecimiento de ideas desencadenadas de la observación y evaluación.
3. Pruebas del fundamento de dichas ideas.
4. Revisión de las ideas sobre su respectivo análisis.
5. Proposición de nuevas evaluaciones para fundamentar las ideas ya dadas y porque no para generar nuevas.

Al momento que se fija este proceso investigativo a un determinado mercado, es cuando se lo conoce como una investigación de mercados.

La investigación de mercados se faculta de tener y dar datos e información para tomar decisiones, al conocer que necesidades hay en un mercado, quienes son los consumidores o posibles clientes, sus diferentes características (donde compran, cuáles son sus ingresos, etc.), como se satisfacen sus necesidades, y demás.

Otra definición según Malhotra, es que la investigación de mercados “identifica, recopila, analiza y difunde la información de manera sistemática y objetiva, con el único propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas a la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia” (Malhotra, 2004).

En complemento de la definición antes mencionada se puede ultimar que la investigación de mercados es el instrumento utilizado para la respectiva identificación, obtención, registro, análisis, presentación y distribución de los datos e información, de forma sistemática y objetiva, de un escenario en donde se encuentra expuesta la compañía. Esto se lleva a cabo con la intención de optimizar la toma de decisiones para solucionar los problemas y la búsqueda de oportunidades. Estas son las decisiones que guían al camino correcto para introducir o reintroducir el producto o servicio particular en el mercado objetivo.

1.2 Fuerzas de Porter

Por definición de Kotler un mercado es “el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio”(Armstrong, Camara, Cruz, & Kotler, 2004).

Y, por otro lado, Ries y Trout, sintetizan al mercadeo como “guerra”. Estos dos autores, creen que una organización debe orientarse al competidor, esto es, brindar más tiempo al análisis de cada integrante en el mercado, presentando las debilidades y fuerzas competitivas, y al mismo tiempo un plan de acción para sacarle el mejor provecho y protegerse de ellas (Ries, Trout, Saldivar, & y Rodríguez, 1986).

Fusionando ambos conceptos de mercado y mercadeo, se puede deducir que este conflicto, que es mercadear, se da por el simple hecho de satisfacer la oferta y la demanda mediante canjes de productos o servicios según la situación.

Porter nos dice que, “la esencia de la formulación de una estrategia radica en relacionar a una compañía con su entorno o medio ambiente”. Este ambiente es el entorno del cual se hablaba antes. Es decir que la acción de mercadear está afectada por su entorno, Porter, nos guía en su libro “Estrategia Competitiva”, dándonos a conocer las cinco fuerzas que son las influyentes en cada mercado (Porter, 2008).

Estas fuerzas dan a conocer un modelo elaborado por Porter en 1979. El cual es utilizado para hacer un análisis externo de una compañía, a través del estudio de la industria a la que está asociada.

Estas cinco fuerzas están determinadas de la siguiente manera:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores o consumidores

- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Rivalidad entre competidores

Gráfico N° 1- Fuerzas de Porter



Fuente: Fuerzas de Porter (2015)

El utilizar estas fuerzas nos permite realizar un mejor análisis del entorno de la compañía o industria en general, así poder delinear las estrategias que consientan aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

a) Amenazas de entrada de nuevos Competidores

Cada una de las cinco fuerzas competitivas es un puesto de la estructura de la industria. Cuando nuevas empresas entran a la industria traen consigo nueva capacidad y ganas de

Fuente: <https://www.5fuerzasdeporter.com>

acaparar participación de mercado, y esto trae como consecuencia la reducción del margen de ganancia de la industria. Las amenazas de entrada están en manos de:

- **Respuesta esperada de los competidores establecidos:**

Las nuevas empresas pueden que esperen una respuesta agresiva por parte de las ya establecidas en la industria, y puede que estas decidan no entrar por el temor de las reacciones esperadas. Las expectativas de los posibles entrantes dependen de:

- a. Crecimiento de la industria bajo, es decir que las empresas existentes van a luchar por su participación de mercado.
- b. Historial de respuesta agresiva para los nuevos entrantes.
- c. Las empresas establecidas cuentan con los recursos necesarios para proceder con respuestas agresivas.

- **Barreras de entrada:**

- a. Políticas gubernamentales
- b. Requerimiento de capital
- c. Ventajas en costos
- d. Economías de escala
- e. Acceso a los canales de distribución

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcaontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

f. Diferenciación del producto o servicio

b) Poder de negociación de los Proveedores

Aquí se observa la capacidad que posee el proveedor para alcanzar su objetivo, que tiene la empresa como organización y continúa con sus patrones establecidos de como tener altos márgenes de ventas referentes a determinados productos.

El poder de negociación de los proveedores afecta el ímpetu de la competencia en la industria, de manera especial cuando existen una gran cantidad de proveedores, cuando existen muy pocas materias primas sustitutas de buena calidad o cuando el costo de cambiar de materias primas es extremadamente caro.

Existen varios factores que hacen que dependa el poder de negociación de los proveedores:

- Nivel de calidad y servicio
- Rentabilidad de los proveedores
- Costos de sustituir clientes
- Los compradores no amenazan con constituirse como proveedores
- Concentración de proveedores
- La industria no significa un grupo importante de clientes para los proveedores
- Poder de la marca
- Los proveedores amenazan con integrarse hacia adelante en la industria

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcacontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

c) Poder de negociación de los Compradores

El mercado deja de ser atractivo cuando los clientes están organizados, el producto posee varios sustitutos, el producto no es diferenciado o de bajo costo para el cliente, lo que permite hacer sustitutos por igual o por bajo costo.

Valor que tiene un comprador: Una empresa tiene valor para un comprador que justifica un precio superior mediante dos mecanismos:

- Aumentando el desempeño del comprador
- Bajando el costo del comprador

d) Amenaza de ingreso de productos sustitutos

El mercado deja de ser atractivo si hay productos sustitutos reales o potenciales. Y se compleja aún más cuando los sustitutos son tecnológicamente son más avanzados o entran a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria. Es por eso que aquí entran en juego las barreras de entrada que se forjan según la fortaleza de la empresa.

e) Rivalidad entre Competidores

Esto es cuando las empresas compiten directamente en la misma industria, con el mismo tipo de producto. La rivalidad entre los competidores tiene un aumento a medida que se eleve la cantidad de los mismos, se igualen en tamaño y capacidad, se reduzca la demanda de los

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcaontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

productos, bajen los precios, etc. Es por esto que la rivalidad entre competidores aprueba hacer la comparación de las estrategias o ventajas competitivas con referencia a las compañías rivales, así poder mejorar o restablecer las estrategias.

En conclusión, las fuerzas de Porter se constituye como herramienta para analizar todo lo que es afectado por el entorno del mercado en el cual deseamos ingresar el producto o servicio. Todo esto que nombramos anteriormente es la clave del éxito para nuestro negocio.

1.3 Modelo de Negocios

Después de haber realizado un sin número de estudios, investigaciones y análisis es de suma importancia formar un modelo de negocio. Es importante realizar un bosquejo de lo que se pretende hacer con la empresa, elegir si es un producto o un servicio, armar una estructura, empezar a darle su forma y definir la idea manejando la innovación como base.

Es importante que la empresa tenga sus bases con respecto al valor que ésta genere, ya que es lo que marca la diferencia con respecto a sus competidores. Esto es lo que llama la atención en los posibles nuevos clientes. En síntesis, es lo que le da el éxito a la compañía.

Según los autores Osterwalder y Pigneur, definen que una manera adecuada de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que dan a conocer la lógica que sigue una empresa para obtener ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcacontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

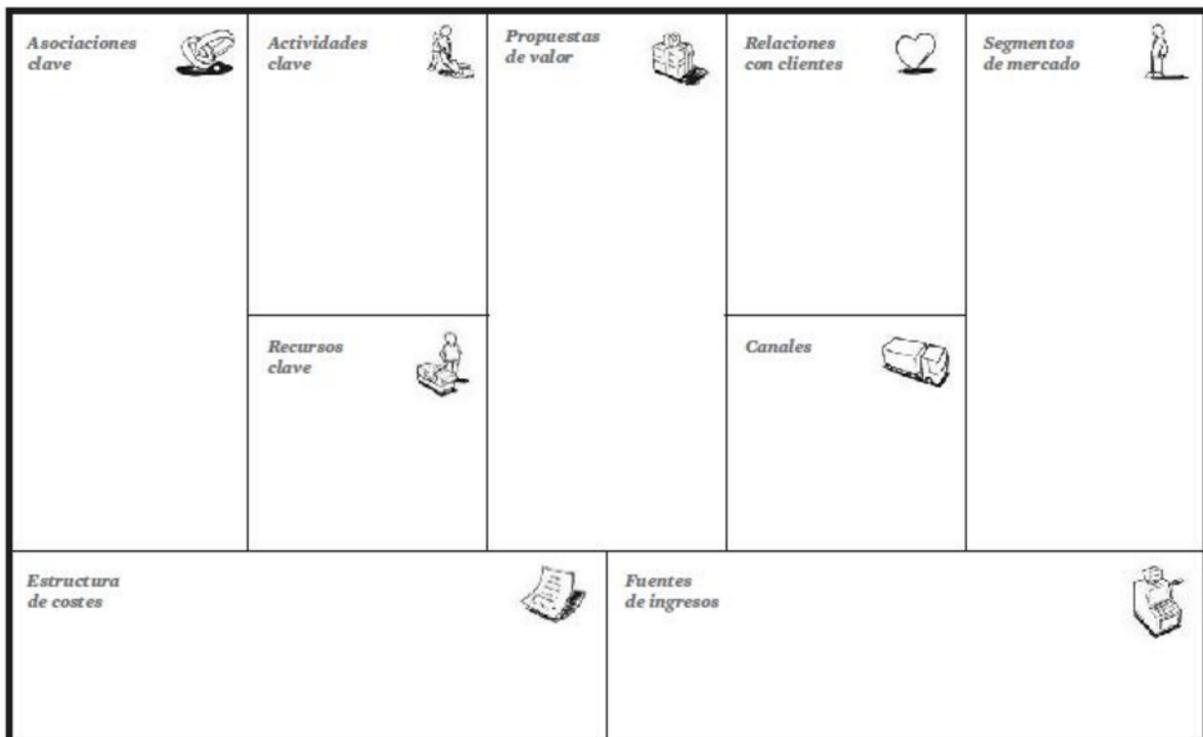
Fuente: www.cervecerianacional.ec

Estos mencionados módulos abarcan las cuatro áreas primordiales de un negocio: viabilidad económica, oferta, cliente e infraestructura. El modelo de negocios conocido como “CANVAS” es un anteproyecto para la generación de una estrategia que se emplearía en los procesos, estructuras y sistemas de la compañía.

Ahora, se presenta el modelo de negocios “CANVAS” de los mencionados autores:

Modelo de Negocios Canvas

Gráfico N° 2- CANVAS



Fuente: Libro “Generación e Modelos de Negocios”, Primera Edición, de Osterwalder y Pigneur, Editorial Deusto (2010)

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcacontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

A continuación, se detalla una fugaz explicación de cada uno de los nueve módulos:

a) Segmento de Mercado

En este módulo se puede ver la agrupación de clientes según características homogéneas y al mismo tiempo se puede referir sus necesidades, saber información geográfica y demográfica, saber sus gustos y preferencias, etc.

b) Propuesta de Valor

Aquí lo primordial es exponer el valor creado para cada grupo de clientes especificando los productos y servicios que se proporcionan a cada uno. En cada propuesta de valor se suma el producto o servicio de mayor importancia.

c) Canales

En este módulo se determinan la manera que se va a tener contacto con los clientes. Se toman en cuenta variables importantes como la información adecuada, la respectiva evaluación, lo que se compra, lo que se entrega y el seguimiento en la postventa. Aquí se debe establecer el canal de distribución correcto para cada producto o servicio del ítem anterior.

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcaontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

d) Relación con Clientes

En el siguiente modulo se reconocen los recursos de tiempo y a la vez monetarios que se usan para tener el respectivo contacto con los clientes. Esto es que si un producto o servicio tiene un costo alto entonces el cliente buscara tener una relación más cerrada con las empresas.

e) Fuente de Ingresos

En este módulo se debe identificar lo que aporta monetariamente cada grupo y tener conocimiento de donde provienen esos ingresos (comisiones, licencias, ventas, etc.). Así se obtendrá una perspectiva completa de los grupos que son más rentables y aquellos que no.

f) Recursos Clave

Esta vez es hora de enfocarse en la empresa. Es decir, hay que usar los datos adquiridos antes, elegir la propuesta de valor más importante y enlazarla con el segmento de clientes, las relaciones con los mismos, los canales de distribución y los flujos de ingreso. Es por esta razón que se obtienen los recursos clave que actúan para que la empresa tenga la altura de entregar su oferta al mercado o su propuesta de valor.

g) Actividades Clave

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcaontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

Es de vital importancia tener en cuenta lo que se va a realizar para que el modelo de negocio sea exitoso. Entra en escena la propuesta de valor más importante, también así los canales de distribución y su respectiva relación con los clientes. También se priorizan las actividades para que la entrega de la oferta sea de gran aporte al modelo.

h) Asociaciones Clave

En este punto se enfatizan las alianzas estratégicas entre compañías, es decir los Joint Ventures, también entra en el ruedo el gobierno y los distintos proveedores. Se realiza una descripción de los respectivos proveedores, los socios y porque no con los asociados que se trabaja para que la compañía tenga éxito.

i) Estructura de Costos

En este último modulo y no por esto menos importante, se detallan los costos de la compañía, y suele empezar por el más alto que es el de producción (si es producto), o el de marketing, I&D, etc. Después se relaciona cada costo con cada uno de los ítems antes mencionados, para así tener un análisis de las ganancias del negocio.

Es así que este modelo de negocios da una pauta de cómo está la actual compañía o cómo será la futura compañía en cualquiera de los dos casos, esto ayuda a marcar la diferencia entre los

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcacontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

competidores de la misma y da paso a que se realice un estudio meticuloso de la compañía y su verdadero impacto en el mercado en el que se pretende entrar.

1.4 La Encuesta

Otro instrumento de la investigación de mercados que admite tener una idea de la aceptación, de que si va a ser viable la inducción del nuevo producto o servicio es sin lugar a duda la encuesta.

Si se tiene en cuenta la importancia de este instrumento se puede deducir que se colecciona diferentes tipos de información valiosa del consumidor, es decir se puede ver cómo es su comportamiento, su tendencia ante una determinada marca y sus respectivos atributos socioeconómicos.

Las encuestas pueden ser explicativas o descriptivas. Las encuestas explicativas están enfocadas en el motivo y la razón del por qué suceden ciertos hechos. Se enfoca en buscar su causa y desea analizar el efecto que provoca, tal como su nombre lo dice busca explicaciones. Por otra parte, las encuestas descriptivas buscan determinar las distintas situaciones de las variables implicadas en el estudio con respecto a su presencia o ausencia, características de las personas, lugar y periodo donde sucede. El encuestado se restringe a observar los hechos o sucesos tal y cual son con el único fin de describirlos.

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcacontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

Como sea el grado de control que posee el estudio, se puede ver si es experimental o no experimental. En un estudio no experimental no se usan variables, sino grupos de control y no se ve la causa-efecto entre variables. En cambio, en el experimental sí.

Además, este estudio también se puede dividir en si es longitudinal o transversal. El estudio transversal colecciona la información en un tiempo determinado. Recorta y adquiere la información en un determinado momento. En cambio, el estudio longitudinal, tiene como foco observar los cambios a través del tiempo con respecto al comportamiento del consumidor. Este se encarga de realizar estudios en intervalos contemplados en el tiempo, analizando la población en un momento específico para observar sus diferencias.

En este plan de negocios el tipo de encuesta usada es el descriptivo no experimental y transversal. Ya que sucede en un periodo de tiempo específico y no se toman las variables con el fin de la descripción de los hechos tal como son, los fenómenos que están en el entorno del consumidor y el impacto que tienen estos en su comportamiento.

Por otro lado, debemos definir el método de aplicación de la encuesta. Este puede ser: Encuesta personal directa, Encuesta personal a distancia o Encuesta auto administrada. Para esta investigación en esta tesis se usa el tipo de encuesta personal directa en el punto de venta.

También, hay fórmulas específicas para determinar el tamaño de la muestra y así también para determinar cada tipo de universo. Esto va a depender si el universo es infinito mayor de 100.000 o si el universo es finito menor de 100.000.

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcacontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

Como en este plan de negocios el universo es 25.000 se utiliza la siguiente formula:

Tamaño de la muestra cuando el universo es finito (menor de 100.000)

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

n = tamaño de la muestra

N = tamaño del universo

z = nivel de confianza elegido

p = proporción estimada de la característica a estudiar

q = p - 1

E = error de estimación elegido

Fuente: Libro "Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios", de Sierra Bravo, Restituto (1985): Editorial Paraninfo, Cuarta Edición, Madrid.

Como último paso, se realiza el diseño del cuestionario. El cuestionario es un arma esencial para efectivizar las encuestas y tener conclusiones idóneas sobre grupos, muestras o poblaciones en lo que se desea investigar.

Existen una serie de pasos que se deben tomar en cuenta al momento de elaborar el cuestionario:

1. Tener conocimiento de lo que se está buscando es decir el tema, las variables y las características de las personas encuestadas.
2. Realizar la elección de los tipos de preguntas que se desean usar según el tiempo disponible: preguntas cerradas (múltiples opciones), abiertas (el encuestado confecciona su respuesta) o una combinación de las dos.
3. Se crea un esquema y se revisa.

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcacontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

4. Se realiza el cuestionario en modo piloto para comprobar su éxito.
5. Se reformula el cuestionario anterior de existir la necesidad y se presenta el definitivo, y se especifica el respectivo proceso para su uso y su fin.

Es así como se puede concluir que la encuesta es un instrumento para pronosticar el éxito que tendría el producto o servicio en el mercado que se desea entrar. Con la información que se obtiene gracias a este instrumento, se pueden adecuar a las necesidades de los futuros consumidores y llevarnos a lo que se denomina éxito de nuestro negocio.

1.5 Modelo de Plan de Negocios

En la actualidad las empresas tienden a confundir los conceptos de crecimiento e innovación. El saberlos diferenciar es fundamental para elaborar la correcta estrategia que abriría las puertas a un mercado amplio de clientes. Esto va estrechamente relacionado con el aumento de las ganancias que permite a la empresa durar con su producto o servicio competitivamente en el mercado por un tiempo prolongado.

Lo más básico en este trabajo, es contar con la implementación de un plan de acción. Este a su vez debe de estar estrechamente relacionado y creado de acuerdo a las preferencias de los

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcacontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

consumidores. Por tal motivo, es esencial el uso de la encuesta como instrumento fundamental en la investigación a efectuar.

Es importante tener en cuenta que, para desarrollar un modelo de plan de negocios, se deber tener un orden o una secuencia que se comprende en 4 factores:

1. Descripción de la oportunidad de negocio. Esto es importante para tener muy claro el panorama de adentrarse en un mercado específico.
2. Se realiza un análisis del entorno del antes mencionado mercado. Es decir, se debe conocer tanto la industria como el entorno que la rodea, la competencia, entre otros factores más.
3. Se debe realizar el modelo en sí. Se debe implementar las estrategias de mercadeo, de operaciones, de recursos humanos, y demás, para tener como objetivo un plan de acción adecuado para ingresar al mercado.
4. Y como último punto, teniendo en cuenta los antes mencionados se tienen que concretar los recursos que se usaran para poder ejecutar el plan, y se finaliza con la evaluación de rentabilidad del proyecto.

Con el fin de ajustar la teoría a las necesidades de este proyecto se dividió los factores anteriormente descritos de la siguiente forma en este trabajo de integración final:

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcacontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

- La oportunidad de negocio se describió en la introducción del trabajo. Esto se realizó con la finalidad de que el lector se haga una idea general de lo que se trata este proyecto.
- Después se añadió en el capítulo II el respectivo análisis de la situación donde va de lo general a lo específico. Se da a conocer la información más importante del micro y macro entorno del mercado a entrar.
- Más adelante en el capítulo V, después de analizar la información que proporciona la encuesta (en capítulo IV) y de analizar las características del Modelo de Negocios creado (capítulo III) se llegó a la elaboración del Plan de Negocios. A esto se implementó el plan de marketing, operaciones, recursos humanos, sistemas y financiero, con el objetivo de plasmar las estrategias adecuadas para que el negocio se ponga en marcha.

Este marco teórico se ha podido analizar gracias a los destacados autores como Porter, Grinnell, Ramirez & Cajigas entre otros, la relevancia de instrumentos de investigación y modelos como soporte en la creación del futuro emprendimiento.

En este marco investigativo, se puede considerar el uso de todos los instrumentos y modelos antes mencionados con el fin de elaborar un plan de negocios para la evolución de una tienda de abarrotes a un Minimarket en el barrio norte Pascuales, en la provincia del Guayas, República del Ecuador.

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcaontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

II CAPÍTULO – ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Como primer paso para evaluar la posibilidad de apertura o reapertura de una empresa en un mercado específico, se tiene la ejecución de un análisis del entorno tanto interno como externo que están alrededor del mencionado mercado.

Con esto se da un análisis de lo que es el entorno en el que se encuentra la actual tienda de abarrotes Comercial Pedro Pablo.

2.1 Análisis del Entorno

Pascuales es uno de los 16 barrios urbanos que conforman la cabecera cantonal o ciudad de Guayaquil, la misma queda en el norte de la ciudad y se le da el nombre en memoria a San Pascual Bailón, quien se cree que apareció en el sitio donde hoy se levanta la iglesia del barrio. El 28 de agosto se celebra su fundación y en homenaje a sus fiestas participan bandas de música, desfilan colegios de la zona y sus habitantes disfrutan del pregón.

Los más entusiastas son los propietarios de restaurantes quienes ofrecen sus típicas comidas del sector, para ello demandan de la materia prima que son los ingredientes para sus exquisitos platos y es ahí donde entran en juego las tiendas y comerciales que expenden los mismos.

Gracias a su conocida gastronomía Pascuales es concurrido por muchas personas diariamente y es por esto que Comercial Pedro Pablo aprovechando esta oportunidad está en el comercio desde hace más de 50 años, fundada en el año 1965 por el señor Pedro Pablo Méndez Cornejo que empezó vendiendo los productos de consumo masivo en un espacio reducido de su

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcaontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

domicilio y poco a poco fue creciendo hasta ya ser un local esquinero en estos tiempos, se puede decir que es un ícono en el desarrollo del barrio ya que es conocido por cada uno de sus habitantes, donde día a día acuden a adquirir sus productos.

Aunque la administración del negocio estuvo en manos de Pedro Méndez por más de 40 años, en el 2009 atravesó una crisis en la cual se puso en riesgo el futuro del Comercial, ya que existían muchas deudas y no había credibilidad en los proveedores. Es aquí donde toman las riendas del negocio una de sus hijas con su familia.

Esto era una decisión ardua y difícil ya que se trataba de comenzar a inyectar una fuerte cantidad de capital, crear una credibilidad en los bancos y en los proveedores para que empiece el flujo de compra y venta de productos y establecer una clara forma de administración en la cual ayude a renacer al negocio.

A partir de febrero del 2009 comenzó la negociación con los antes mencionados y se llegó a un acuerdo de pago y de crédito hacia el Comercial Pedro Pablo que ahora estaba en la administración de Delia Méndez y Gilberto Mera.

Luego de esto, en los 4 años siguientes se culminaron las deudas contraídas en el período de crisis del negocio y empezó a percibir retorno a la inversión. Se volvió confiable otra vez ya que sus proveedores emitían créditos para surtir de mercadería al Comercial Pedro Pablo. Su fiel clientela seguía adquiriendo los productos que el Comercial les ofrecía con precios bajos tal cual su lema lo indica: “Comercial Pedro Pablo, el que más barato vende”.

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcaontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

El éxito de este negocio se basa en la confiabilidad y la familiaridad que se le brinda a su distinguida clientela, los cuales acuden al negocio diariamente a adquirir tanto productos de primera necesidad para el consumo diario de alimentos como la mercadería al por mayor que utilizan como materia prima para realizar sus productos fabricados.

El negocio cuenta con dos camionetas para servir de transporte de la mercadería y ahorrar dinero al no demandar fletes.

El Comercial Pedro Pablo ha ido creciendo poco a poco con el arduo trabajo de la familia Mera Méndez, ya que ven en él una gran oportunidad de crecimiento y prosperidad. Gracias a la excelente ubicación céntrica del Comercial ha logrado un buen posicionamiento dentro del mercado local en Pascuales, con el pasar del tiempo también adquirieron un camión Chevrolet, que también sirve para transportar la mercadería en grandes cantidades.

Con una nueva visión del negocio, con unas ganas de seguir emprendiendo y con la bendición de Dios surge un nuevo reto en el año 2013 que es reestructurar el comercial y hacerlo crecer físicamente, es para esto que se está realizando el presente proyecto. El principal reto es mantener e incrementar la clientela al realizar el cambio de tienda de abarrotes en Minimarket.

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcacontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

Gráfico N° 3- Comercial Pedro Pablo



Fuente: Elaboración propia (2016)

2.2 Análisis del Negocio

El negocio ya que está dedicado a la venta de productos de primera necesidad, goza de una gama de los mismo de diferentes marcas y precios, esto hace más interesante el negocio ya que es el cliente quien decide que producto llevar a su hogar.

Una fuente de gran ayuda para las tiendas son los medios de comunicación que están siempre mostrando los últimos productos que salen al mercado y eso ayuda a que los consumidores o clientes se animen a ir a adquirirlos en la tienda más cercana y es esto que impulsa a que el Comercial Pedro Pablo tenga constantemente clientes.

Un factor muy importante que determina el rumbo de un negocio es el comportamiento del consumidor, ya que es quien decide que producto va a adquirir y donde lo va a obtener según

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcaontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

sus distintas necesidades. El ser humano responde siempre a estímulos y es por esto que se puede aprovechar de esta teoría para acaparar más clientela. Es muy importante saber jugar con la psicología y la economía social. Estos tienen un papel muy importante a la hora de la toma de decisión.

Otro determinante a la hora que el cliente se decida por los productos del Comercial Pedro Pablo, es el bajo precio combinado con la buena calidad. Y un valor agregado es la atención personalizada que se tiene con cada uno de los clientes, se los llama a cada uno por su nombre y además se crea un lazo de familiaridad al interesarse y preguntarle al cliente como ha sido su día.

Es importante para la empresa evaluar la satisfacción del consumidor ya que es muy útil para la parte estratégica del mercado, para atraer y retener a los clientes, para ofertar y demandar los productos.

2.2.1 Cultura del Comercial Pedro Pablo

La cultura del buen servicio es algo que el ecuatoriano demanda mucho y no lo encuentra fácilmente, es por esto que se debe aprovechar y proporcionar un servicio de calidad para que la compra del producto sea por añadidura. Es de esta manera que se va a retener al cliente y al mismo tiempo se le brinda una confianza al momento de ofrecer la gama de productos que Comercial Pedro Pablo pone a disposición de su distinguida clientela.

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcacontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

Es aquí donde entra el concepto de la satisfacción del cliente, y esto se ve en el momento que se ejecuta una compra, ya que se ve claramente si el cliente queda o no feliz o satisfecho del momento que tiene desde que tiene la necesidad hasta que se va a casa con su producto o servicio.

Los diversos motivos por los cuales los compradores o clientes deciden adquirir un determinado producto nacen de las necesidades o deseos que a diario impulsan al ser humano a consumir. Y son las diferentes variables como ubicación del lugar (cercanía), reconocimiento de situaciones (reputación), buen servicio, etc. las que hacen decidir a qué lugar acudir a realizar las compras.

Algo muy importante es ejercer el poder del posicionamiento, ya que a la hora de que el consumidor decida elegir, prefiera dirigirse a Comercial Pedro Pablo por lo que tiene una característica distinta en la mente del consumidor al contar con la familiaridad o vínculo que se ha creado con el cliente.

Se puede basar el negocio en el valor que se le da a cada cliente, esto es clave para tener una conquista en el mercado local. Es decir que al conocer los gustos y preferencias de cada uno de los clientes se logra adquirir confiabilidad y esto a la vez crea una reacción de buena actitud focalizada a optar por los productos de Comercial Pedro Pablo.

Son las características que tienen los productos expendidos en el negocio las que toman la iniciativa para que el cliente elija ser usuario del Comercial. La decisión es que producto desea, necesita y compra. Y si este se siente conforme con calidad de servicio y calidad de

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcaontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

producto, se decide realizar de nuevo una compra y así repetitivamente cuantas veces necesite un producto. Una buena fuente de información es un cliente bien atendido por lo que son los portavoces para atraer nuevos consumidores potenciales al realizar la boca en boca.

2.2.2 Tácticas del Mercado

La meta principal es tener el conocimiento necesario acerca del mercado, así la toma de decisión sea certera y la base sea sobre estrategias instintivas.

El saber obtener la información más precisa ya sea en cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas, es de hecho una puerta abierta a tener información privilegiada.

Hay mucha competencia que ejerce presión constante en los clientes, y a la vez los poderes de negociación tanto de proveedores como de los clientes son los que hacen replantear los precios de los productos.

Y es aquí donde Comercial Pedro Pablo se convierte en un agente recaudador de clientes ya que una de sus estrategias básicas con los bajos precios de los productos de buena calidad y un notable liderazgo en costos. Entonces se puede decir que la táctica de esto es saber determinar lo que se desea lograr, elegir como se van a lograr e implementar las mismas.

2.2.3 Barreras de Entrada

A continuación, se presentan las distintas barreras de entrada que existen en el mercado:

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcacontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

- Requisitos de capital.
- Costos Cambiantes.
- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Acceso a los canales de distribución.
- Desventajas de costos.
- Política gubernamental.

2.3 Análisis de la Competencia

El análisis sobre los competidores potenciales ayuda a determinar qué tan factible es para una empresa ingresar al mercado con la finalidad de ganar una participación en él. Al ingresar al mercado van a existir una serie de barreras creadas por los competidores existentes, y de esto va depender si el entrar a este mercado es atractivo o no.

2.3.1 Competidores Directos

Dentro de los principales competidores que presenta el Comercial Pedro Pablo, está el Comercial AMY, el Súper Chino y finalmente el Comercial TIA.

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcacontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

Entre estos competidores potenciales existe una rivalidad que va creciendo, ya que están en la búsqueda permanente de oportunidades que les permita mejorar su negocio, y así sacar una ventaja competitiva e incrementar su participación de mercado.

A continuación, se presentan las distintas actividades que realizan las empresas para ganar ventaja a la competencia.

- Cambio de precios
- Negociación con proveedores en escala
- Variación en el surtido de productos
- Promociones y campañas publicitarias agresivas

La competencia se encuentra en una constante planeación de estrategias para ganar ventaja en el mercado, y es ahí cuando se intensifica la batalla entre competidores ya que todos quieren superar las acciones de los demás y ganar ventaja competitiva sobre el otro.

2.3.2 Sustitutos

En el mercado de productos para el consumo masivo existen sustitutos, pero no existe mucha rotación entre ellos y no tienen mucha publicidad, por lo general entran al mercado con precios bajos sin tener en cuenta la calidad, en algunos casos los clientes los compran y en

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcaontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

otros, aunque estos productos tengan un bajo precio los clientes siempre prefieren lo conocido y de mayor calidad sin importar que cueste un poco más.

Por lo general no afectan los productos sustitutos ya que el Comercial se dedica a la venta de toda clase de productos de diferentes marcas, precio, y calidad.

Lo que si afectaría al Comercial es la entrada de nuevos negocios más grandes y con mayor variedad de productos.

2.4 Análisis de los Consumidores

En el mercado existente hay muchos componentes que pueden hacer que la balanza de negociación se incline a favor de los consumidores, como lo son la calidad de los productos, mejorar el servicio, los bajos precios, y esto hace que los proveedores intensifiquen la competencia entre ellos por lo que brindan más facilidades para poder ganar al cliente, a continuación, se muestra cuando tiene poder el consumidor.

- El consumidor es sensible al precio.
- Información disponible para el consumidor.
- La escasez del producto va a depender del volumen de compra.

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcaontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

- Obtiene mayor fidelidad mediante el diseño de diversas estrategias para captar un mayor número de clientes.
- Al crecer la demanda, crecen las exigencias.
- Aumento de publicidad y ofertar mejores servicios.

En este caso los consumidores tienen el poder de negociación ya que, al vender productos de diversas marcas, precios, y calidad, existe una guerra de proveedores por dar el mejor descuento para ganar al cliente y por ende el consumidor tiene la ventaja y puede solicitar menores precios, pero conservando la calidad del producto.

2.5 Análisis de los Proveedores

Al ser un Comercial de muchos años se ha creado un vínculo con los distintos proveedores que brindan nuevos productos a bajos precios dada la mayor cantidad de pedidos y de esta manera se puede generar un mayor descuento.

El poder de negociación que tienen los proveedores es débil ya que, al dedicarse a la venta de productos de distintas marcas y precios, existe un alto número de proveedores queriendo ganar mercado y existe una intensa competencia entre ellos.

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcacontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

Logo de Proveedores

Gráfico N° 4- Logo de proveedores



Fuente: Logo de proveedores (2015)

Fuente: www.maggi.com.ec

Fuente: www.arcacontal.com/portafolio-de-productos/refrescos/coca-cola.aspx

Fuente: www.tonisa.com

Fuente: www.cervecerianacional.ec

III. CAPÍTULO – MODELO DE NEGOCIOS

Para tener un buen comienzo es necesario saber que un modelo de negocios, y es nada más que un mecanismo por medio del cual una empresa busca la manera de forjar beneficios, ingresos y hace una planificación de como proveerá a sus clientes ya sea de productos o servicios.

A partir de aquí, se realiza la descripción del modelo de negocio con la metodología de Osterwalder & Pigneur “Canvas” que fue descrito en el marco teórico de la presente tesis:

3.1 Segmento de Clientes

- Residentes del barrio norte Pascuales, Provincia del Guayas, que realicen las compras para su hogar.
- Turistas que visitan el barrio norte Pascuales por su principal atracción la gastronomía del lugar.
- Personas que viven cercano al barrio norte Pascuales.

Aspiraciones a satisfacer:

- Disponibilidad de todos los productos de consumo masivo que se ofrecen en un Minimarket para todos los residentes, turistas o personas aledañas al lugar.
- Productos y servicio de calidad a precios excelentes.

- Buen ambiente.
- Servicio eficiente y eficaz.

3.2 Propuesta de Valor

El completo desarrollo de este proyecto se va a dar en el barrio de Pascuales, que se encuentra situada en la provincia del Guayas, con la finalidad de agrandar el espacio físico de la tienda de abarrotes Pedro Pablo que se encuentra en la Avenida principal del barrio y es punto de referencia en el barrio ya que ofrece una gran variedad de productos de calidad, y sus bajos precios la vuelven cada vez más atractiva para el consumidor, de esta manera se permite brindar mayor comodidad al cliente, abastecer la demanda y aumentar la oferta de productos. La atención personalizada en cada compra y la entrega a tiempo del producto es lo que ha cautivado al consumidor y la dotación de personal capacitado y de alto nivel en la atención al cliente fideliza y atrae más consumidores y es lo que se va a continuar ofreciendo en el Minimarket. Sus horarios de atención son de excelente conveniencia para los consumidores: de Domingo a lunes de 6:00 hrs am a 20:00 hrs pm. Todos los días del año. Se expedirá una tarjeta de descuento para clientes frecuentes para generar fidelización.

3.3 Canales de Distribución

Venta directa en el Minimarket

3.4 Relación con los Clientes

- Atención personalizada para cada uno de los clientes que visiten el Minimarket
- Llamadas telefónicas para pedidos
- Gestión de clientes, es decir agregarlos a una base de datos del Minimarket para poder enviarles mails semanales con las promociones y descuentos.

3.5 Fuentes de Ingresos

La venta a diario de productos de consumo masivo y de primera necesidad, y de servicio de entrega a domicilio.

3.6 Recursos Clave

Recursos humanos: Empleados del comercial

Proveedores: abastecimiento adecuado de todos los productos.

Infraestructura para Minimarket

Sistema para finanzas y contabilidad

3.7 Actividades Clave

Calidad de los productos.

Buen servicio al cliente: eficiencia, seguridad, cortesía en la atención.

Marketing y publicidad.

Redes sociales

Página web

3.8 Socios Clave

Gráfico N° 5- Logos socios claves



Fuente: Logos socios claves (2016)

Fuente: <http://www.pichincha.com>

Fuente: <http://www.industrialmolinera.com>

Fuente: <http://www.bancodelpacifico.com>

Fuente: <http://www.provedoraecuatoriana.com>

Fuente: <http://www.surtitudo.com>

- Banco del Pacífico
- Banco Pichincha
- Industrial Molinera
- Proesa
- Surtitodo

3.9 Estructura de Costos

Compra de la mercadería (inventario).

Publicidad y Marketing.

Mantenimiento del local y frigoríficos.

Además del CANVAS, se ha realizado un análisis FODA para generar así la estrategia del negocio.

3.10 Análisis FODA del Comercial Pedro Pablo

3.10.1 Fortalezas

- Bajos precios con respecto a la competencia.
- Cuenta con local propio.
- Oferta de nuevos productos.
- Período de operación de más 50 años.

- Atención personalizada rápida y eficiente.
- Alto nivel de experiencia en el comercio de productos de consumo masivo.
- Pago puntual a proveedores y alto nivel de confianza.

3.10.2 Debilidades

- Local muy estrecho.
- La facturación se hace de manera manual.
- El inventario se controla de manera manual.
- Falta de perchas para almacenamiento de productos.
- Atención al cliente se dificulta en las horas de mayor atención.
- Falta de políticas de higiene y seguridad.
- Falta de capacitación a los empleados del Comercial.

3.10.3 Oportunidades

- Localización geográfica de mayor concurrencia.
- Plazo preferencial para el pago a los proveedores.
- Oferta de nuevos servicios.
- Adquirir un sistema de control de gestión de inventario y facturación.
- Crecimiento a nivel nacional.
- Participación en diferentes actividades en la parroquia.

- Capacitar a los empleados adquiriendo material didáctico.

3.10.4 Amenazas

- Alta competencia en el mercado
- Control de impuestos y aranceles para productos importados
- Alto desempleo
- Inflación
- Situación económica del país

3.11 Análisis Interno

3.11.1 Fortalezas

Una de las fortalezas más importantes es la situación geográfica del Comerciar ya que se encuentra en la parte céntrica del barrio y es donde existe la mayor cantidad de concurrencia de personas. Al tener más de 50 años en el negocio el Comercia Pedro Pablo es un punto de referencia para los clientes ya que lo utilizan para dar indicaciones lo que lo vuelve mucho más familiar para los consumidores.

Otra de las fortalezas es el pago puntual a proveedores lo que ha generado mucha confianza y un plazo preferencial de pago con diferencia a la competencia.

La compra a gran escala de productos y la fidelización con proveedores es lo que le permite al Comercial Pedro Pablo brindar productos de calidad a bajos precios comparado con la competencia lo que hace que el comercial sea el de mayor demanda dentro de la parroquia.

3.11.2 Debilidades

Las debilidades más importantes que presenta el Comercial Pedro Pablo es la falta de infraestructura es un lugar muy estrecho para la cantidad de productos que ofrece, y dado al incremento de la demanda al momento de despachar se torna muy complicado hacerlo de manera eficiente ya que no hay mucho espacio.

Otra de las debilidades es que el Comercial realiza la facturación y el control de inventario de forma manual lo que no le permite una organización confiable de que productos tiene en stock, y al momento de facturar el proceso es muy lento ya que no está computarizado esto vuelve la atención al cliente más lenta y menos eficiente.

3.12 Análisis Externo

3.12.1 Oportunidades

Una de las oportunidades más importantes que presenta el Comercial Pedro Pablo es la posibilidad de evolucionar en Minimarket en la misma localidad de esta manera el consumidor se va sentir cómodo ya que seguirá siendo la misma tienda que frecuentaba desde pequeño y

seguirá siendo el punto de referencia de muchos. Otra de las oportunidades es que dado al aumento de demanda se puede incrementar la oferta de servicios y crecer en otros mercados, donde el cambio de infraestructura va a ser fundamental para poder lograr este objetivo.

Otra de las oportunidades es que el Comercial cuenta con dinero para invertir en un sistema de gestión de control que pase de lo manual a la sistematización de los procesos esto va a volver mucho más eficiente la atención al cliente.

3.12.2 Amenazas

Dentro de las amenazas que presenta el Comercial, la más importante es el desempleo, el poder de compra del consumidor no es muy alto ya que la situación económica del país no está pasando por un buen momento y existe una alta tasa de desempleo lo que ha hecho que bajen las ventas, aun así, el Comercial sigue siendo el más demandado del barrio.

3.13 Análisis General

Dado los resultados del FODA podemos decir, que debido a la situación geográfica del Comercial Pedro Pablo donde existe la mayor concurrencia de clientes, se vuelve factible el poder brindar nuevos productos a bajos precios e incrementar la oferta de servicios.

EL pago puntual a los proveedores que es una de las características más importantes del Comercial nos permite ofrecer los precios más bajos con respecto a la competencia y ayuda a mejorar el poder adquisitivo de los consumidores.

Para poder crecer a nivel nacional e incrementar la oferta de servicios es necesaria la evolución del Comercial ya que la infraestructura es demasiada estrecha para poder desarrollar el negocio de una manera eficiente, lo que vuelve más difícil la atención al momento de las horas picos.

La poca gama de productos junto a la precaria infraestructura que posee el Comercial les permite a los competidores nuevos que entran acaparar parte del mercado, para lo cual se vuelve necesario la evolución del Comercial en Minimarket para de esta forma poder brindar mayor comodidad, incrementar nuestra oferta de productos y acaparar con la creciente demanda.

IV. CAPÍTULO – LA ENCUESTA

4.1 Diseño de la Encuesta

De acuerdo a lo descrito en el marco teórico de esta tesis, se diseñó una encuesta para ver la viabilidad de la evolución de la tienda de abarrotes Comercial Pedro Pablo en un Minimarket, en el barrio norte de Pascuales.

Con la información idónea para realizar esta investigación se hace una encuesta elaborado como un cuestionario tipo personal directa. Es así que se realiza un cuestionario de diecinueve (19) preguntas (para ver el cuestionario véase en ANEXO N° de esta tesis). Con este cuestionario, se realizaron preguntas para coleccionar datos tantos demográficos, como preferencias del consumidor y sus hábitos de consumo.

Previo a su respectiva distribución para efectivizar las encuestas se procedió a calcular el tamaño de la muestra, con el fin de saber a cuantas personas se les debería realizar este cuestionario, para así tener datos válidos.

Para la obtención de la muestra, la investigación está dirigida a los habitantes de Pascuales situada en la provincia del Guayas, sus habitantes están divididos en tres clases sociales, baja, media y alta. La cantidad de habitantes es de 25.000 donde el tipo de muestra que se aplicó es el no probabilístico ya que depende del criterio del investigador.

Para el cálculo de la muestra se utilizará un nivel de confianza del 95%. El error establecido de la muestra es del 5%.

Par el tamaño de la población se tomó los habitantes que se concentran en la zona céntrica de Pascuales N=25.000 y la probabilidad de éxito o fracaso será estimada en un 50%.

- Población finita = 25.000 habitantes
- Nivel de Confianza del 95%
- Un error Muestral del 5%
- Probabilidad de éxito: 50%
- Probabilidad de fracaso: 50% n= tamaño de la muestra.

n= tamaño de la muestra

N= 25.000 habitantes

z = Valor z para coeficiente de confianza (0.95)

P= Probabilidad de éxito (p = 0.5)

Q = Probabilidad de fracaso (q = 0.5)

E = Error máximo permitido (e = 0.05)

Se aplicó la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Npq}{(N-1)E^2 + pq} Z^2$$

$$n = \frac{25.000(0,5)(0,5)}{\frac{(25.000-1)(0,05)^2}{(1,96)^2} + (0,5)(0,5)}$$

$$n = 378$$

Dado los resultados el tamaño de la muestra es de 378 habitantes, para un mayor análisis se van aplicar 378 encuestas para de esta manera poder analizar la situación actual del Comercial y la viabilidad de evolucionar el mismo en un Minimarket.

4.2 Análisis de Resultados

A partir de este momento, se analizarán los resultados arrojados por la encuesta realizada a la muestra determinada de 378 personas de los 25,000 habitantes del barrio norte de Pascuales. Estos resultados fueron la base para la creación del plan de negocios del siguiente proyecto y para que esta tienda de abarrotes evolucione a un Minimarket con una probabilidad de éxito alto.

4.2.1 Realizan compras de Mercado

Con esta pregunta se pretende estimar un porcentaje de la cantidad de personas que realizan compras de mercado, ya que es el segmento de personas que necesitamos para nuestro proyecto de estudio, por lo que la encuesta solo continuara con aquellos encuestados que realicen las compras de mercado.

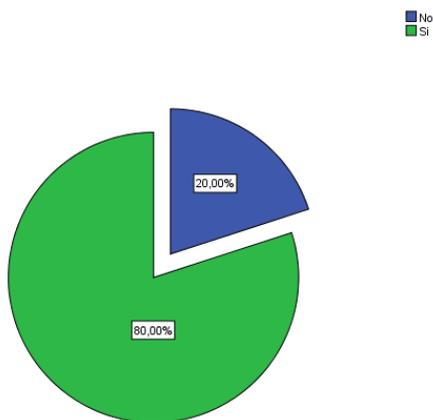
Tabla N° 1 – Personas que realizan las compras de mercado

1.- ¿Usted realiza el mercado para su hogar?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	77	20%	20%	20%
Válidos Si	308	80%	80%	100%
Total	385	100%	100%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 6 – Personas que realizan las compras de mercado



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

El análisis de este gráfico da como resultado, que de 385 personas encuestadas el 80% realizan las compras del mercado, siendo este el mayor porcentaje y la minoría con el 20% de los encuestados no realizan las compras de mercado. Dada la necesidad de información para el proyecto de estudio la encuesta continuará solo para las personas que realizan las compras de mercado total 308 encuestados.

4.2.2 Comportamiento del Consumidor

Las siguientes 5 preguntas nos muestra el comportamiento del consumidor, con lo cual se pretende averiguar la tendencia de compra, para de esta manera conocer los hábitos de consumo, y que productos le estarían faltando al Comercial Pedro Pablo. Esta información es de vital importancia para este proyecto ya que va a determinar si el espacio con el que cuenta es capaz de ofertar más productos.

Tabla N° 2 – Productos comprados al realizar mercado

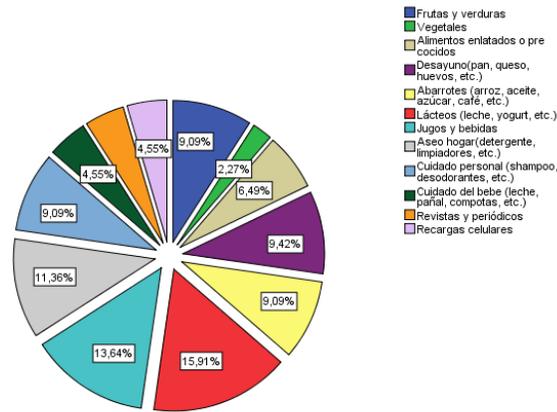
2.- ¿Qué producto compra al realizar el mercado? Marque con una X

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Frutas y verduras	28	7,3%	9,1%	9,1%
Vegetales	7	1,8%	2,3%	11,4%
Alimentos enlatados o pre cocidos	20	5,2%	6,5%	17,9%

Desayuno (pan, queso, huevos, etc.)	29	7,5%	9,4%	27,3%
Abarrotes (arroz, aceite, azúcar, café, etc.)	28	7,3%	9,1%	36,4%
Lácteos (leche, yogurt, etc.)	49	12,7%	15,9%	52,3%
Jugos y bebidas	42	10,9%	13,6%	65,9%
Aseo hogar (detergente, limpiadores, etc.)	35	9,1%	11,4%	77,3%
Cuidado personal (shampoo, desodorantes, etc.)	28	7,3%	9,1%	86,4%
Cuidado del bebe (leche, pañal, compotas, etc.)	14	3,6%	4,5%	90,9%
Revistas y periódicos	14	3,6%	4,5%	95,5%
Recargas celulares	14	3,6%	4,5%	100,0%
Total	308	80,0%	100,0%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 7 – Productos comprados al realizar mercado



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 308 encuestados que realizan las compras de mercado, las categorías con mayor porcentaje de compra son los lácteos con 16%, seguido de bebidas y jugos 14% y aseo del hogar 11%. Mientras que con un porcentaje de 9% le sigue las categorías de frutas desayuno y abarrotes. Por último, con el porcentaje más bajo de 2% de compra esta las categorías de vegetales, revistas y periódicos.

Tabla N° 3 – Frecuencia en que realiza las compras

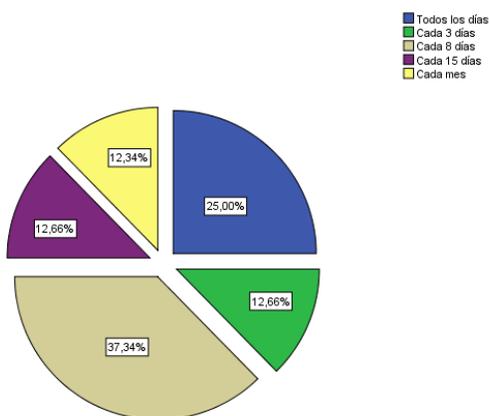
3.- ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en el sitio donde compra?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Todos los días	77	20,0%	25,0%	25,0%

Cada 3 días	39	10,1%	12,7%	37,7%
Cada 8 días	115	29,9%	37,3%	75,0%
Cada 15 días	39	10,1%	12,7%	87,7%
Cada mes	38	9,9%	12,3%	100,0%
Total	308	80,0%	100,0%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 8 – Frecuencia en que realiza las compras



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 308 encuestados que realizan compras de mercado, el mayor porcentaje 37% tienden a visitar el sitio de compra cada 8 días, es decir fines de semana, y le sigue el segundo porcentaje alto de compra de 25% todos los días que por lo general son compras pequeñas, por últimos tenemos de menor porcentaje con un 12% de compra, en cada mes, 15 días, y 3 días.

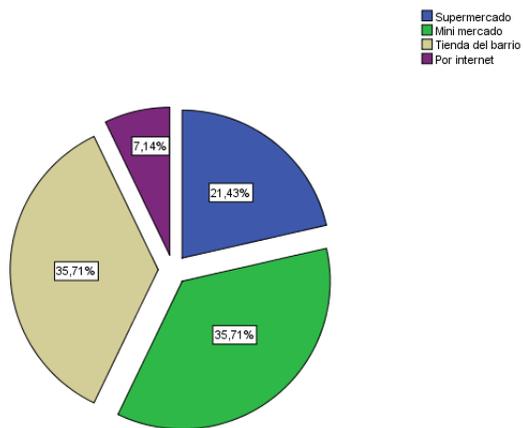
Tabla N° 4 – Lugares en que realiza las compras

4.- Marque con una X 2 lugares donde compra el mercado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Supermercado	66	17,1%	21,4%	21,4%
Mini mercado	110	28,6%	35,7%	57,1%
Válidos Tienda del barrio	110	28,6%	35,7%	92,9%
Por internet	22	5,7%	7,1%	100,0%
Total	308	80,0%	100,0%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 9 – Lugares en que realiza las compras



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 308 encuestados que realizan compras de mercado, el mayor porcentaje 36% esta compartido con la tienda de abarrotes y el mini

mercado, siendo estos los más visitados. El supermercado le sigue con un menor porcentaje 21%, dejando en último lugar con un porcentaje de 7% las compras por internet.

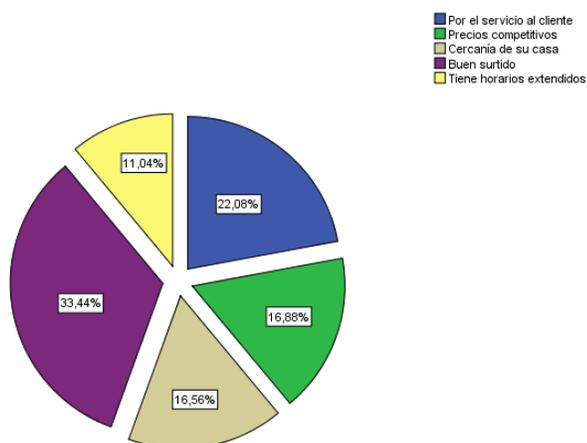
Tabla N° 5 – Razones por las que realiza las compras en el mercado

5.- Marque con una X 2 de las razones por las cuales compra en ese sitio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Por el servicio al cliente	68	17,7%	22,1%
	Precios competitivos	52	13,5%	16,9%
	Cercanía de su casa	51	13,2%	16,6%
	Buen surtido	103	26,8%	33,4%
	Tiene horarios extendidos	34	8,8%	11,0%
	Total	308	80,0%	100,0%

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 10 – Razones por las que realiza las compras en el mercado



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 308 encuestados que realizan compras de mercado, el mayor porcentaje 33% es de vital importancia el buen surtido que el sitio de compra ofrece, mientras que el 22% segundo porcentaje más alto, le da más valor al servicio al cliente, y le sigue el 17% de los encuestados que le dan más valor al precio y la cercanía del hogar. Esta pregunta es de vital importancia para el proyecto de estudio, ya que el mayor porcentaje de personas tienden a realizar la mayor cantidad de compras en lugares donde exista buen surtido, para lo cual se necesita tener la infraestructura adecuada y la capacidad para ofertar los productos.

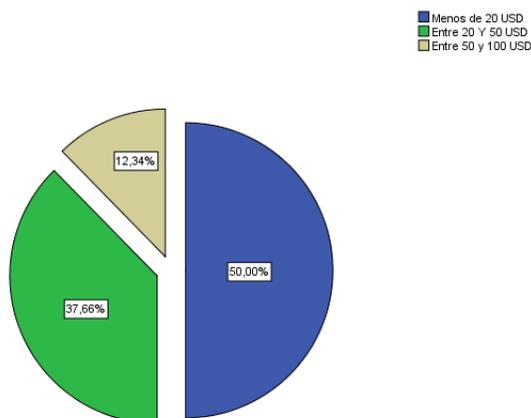
Tabla N° 6 – Cuanto dinero gasta en el sitio de compra

6.- ¿Cuánto gasta en el sitio donde compra el mercado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Menos de 20 USD	154	40,0%	50,0%	50,0%
Entre 20 Y 50 USD	116	30,1%	37,7%	87,7%
Entre 50 y 100 USD	38	9,9%	12,3%	100,0%
Total	308	80,0%	100,0%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 11 – Cuanto dinero gasta en el sitio de compra



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 308 encuestados que realizan compras de mercado, el mayor porcentaje 50% gasta menos de 20 dólares diarios, el segundo porcentaje más alto el 37% de los encuestados gastan entre 20 y 50 dólares diarios, y por último con un menor porcentaje el 12% de los encuestados gastan entre 50 y 100 dólares diarios.

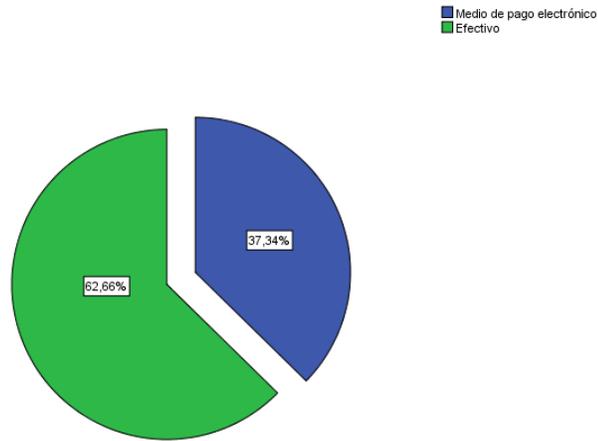
Tabla N° 7 – Medios de pago para realizar las compras

7.- ¿Qué medio de pago prefiere usar para realizar su compra?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Medio de pago electrónico	115	29,9%	37,3%	37,3%
Válidos Efectivo	193	50,1%	62,7%	100,0%
Total	308	80,0%	100,0%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 12 – Medios de pago para realizar las compras



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 308 encuestados que realizan compras de mercado, el mayor porcentaje 62% realiza sus pagos en efectivo mientras que el 37% de los encuestados realiza sus pagos con tarjetas de crédito.

4.2.3 Reconocimiento Comercial Pedro Pablo

Esta pregunta pretende identificar aquellos encuestados que conozcan el Comercial Pedro Pablo. A partir de esto tendremos un nuevo segmento de encuestados, con los cuales se evaluará, la satisfacción del cliente acerca de los productos, atención, precio, e infraestructura.

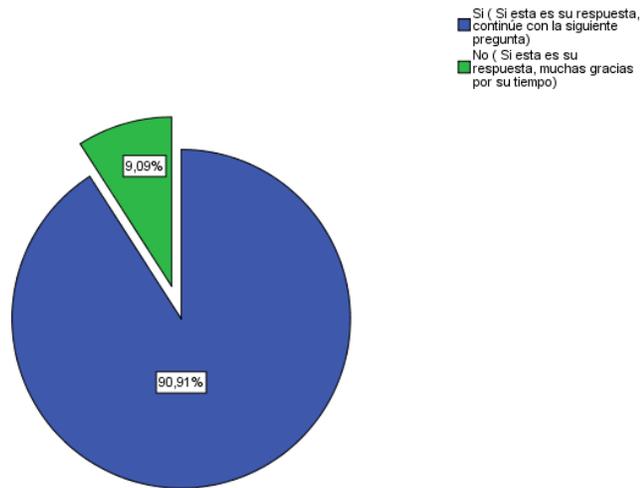
Tabla N° 8 – Conocimiento acerca del Comercial Pedro Pablo

8.- ¿Conoce usted el Comercial Pedro Pablo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si (Si esta es su respuesta, continúe con la siguiente pregunta)	280	72,7%	90,9%	90,9%
No (Si esta es su respuesta, muchas gracias por su tiempo)	28	7,3%	9,1%	100,0%
Total	308	80,0%	100,0%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 13 – Conocimiento acerca del Comercial Pedro Pablo



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 308 encuestados que realizan compras de mercado, el mayor porcentaje 90% han realizado al menos una compra en el Comercial Pedro Pablo. El menor porcentaje de los encuestados 9% no ha realizado una compra en el Comercial Pedro Pablo. Con el fin de analizar la satisfacción del cliente el nuevo segmento es de 280 encuestados.

4.2.4 Satisfacción del Consumidor

A continuación, las siguientes 4 preguntas van a generar información importante sobre la satisfacción del cliente con respecto a la atención brindada y la variedad de productos.

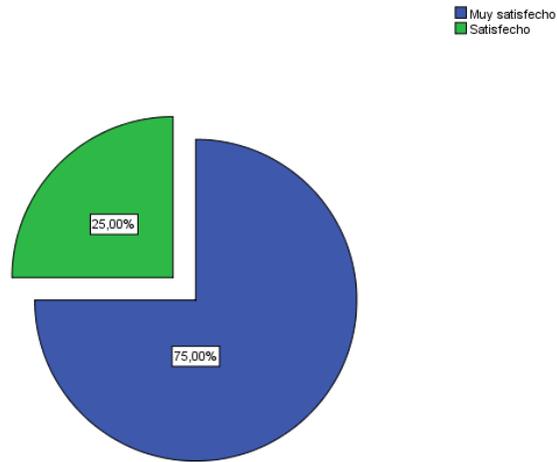
Tabla N° 9 – Satisfacción con la atención brindada en el Comercial Pedro Pablo

9.- ¿Está usted satisfecho con la atención brindada en el Comercial?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy satisfecho	210	54,5%	75,0%	75,0%
Válidos Satisfecho	70	18,2%	25,0%	100,0%
Total	280	72,7%	100,0%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 14 – Satisfacción con la atención brindada en el Comercial Pedro Pablo



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 280 encuestados que realizan compras de mercado, el mayor porcentaje 75% se encuentran muy satisfechos con la atención brindada, y el segundo porcentaje más alto 25% de encuestados se encuentra satisfecho. No se generó ninguna crítica negativa acerca de la atención al cliente por parte de los encuestados.

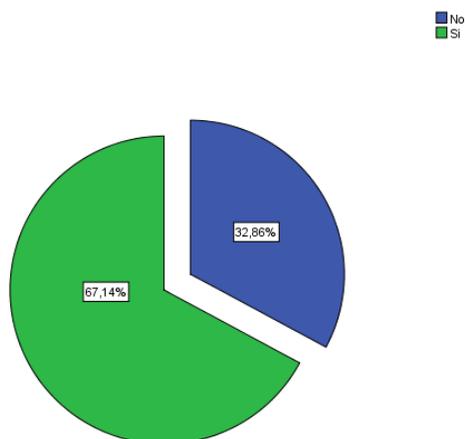
Tabla N° 10 – Opinión acerca de la variedad de productos en el Comercial Pedro Pablo

10.- ¿Encuentra variedad de productos de su consumo en este negocio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	92	23,9%	32,9%	32,9%
Válidos Si	188	48,8%	67,1%	100,0%
Total	280	72,7%	100,0%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 15 – Opinión acerca de la variedad de productos en el Comercial Pedro Pablo



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 280 encuestados que realizan compras de mercado, el mayor porcentaje 67% encuentra variedad en los productos de su consumo y el 32 % de los encuestados no ha encontrado variedad en los productos de su consumo.

4.2.5 Comercial Pedro Pablo vs Competencia

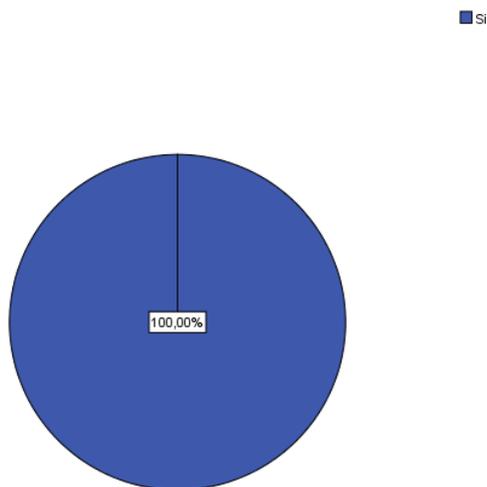
Tabla N° 11 – Calidad y precio de los productos ofertados en el Comercial Pedro Pablo

11.- ¿Considera usted que se ofrecen productos de calidad y precios justos con relación a la competencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	280	72,7%	100,0%	100,0%

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 16 – Calidad y precio de los productos ofertados en el Comercial Pedro Pablo



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 280 encuestados que realizan compras de mercado, el porcentaje total de los encuestados 100% se encuentran muy satisfechos con la calidad y precio de los productos que ofrece el Comercial Pedro Pablo en relación a la competencia.

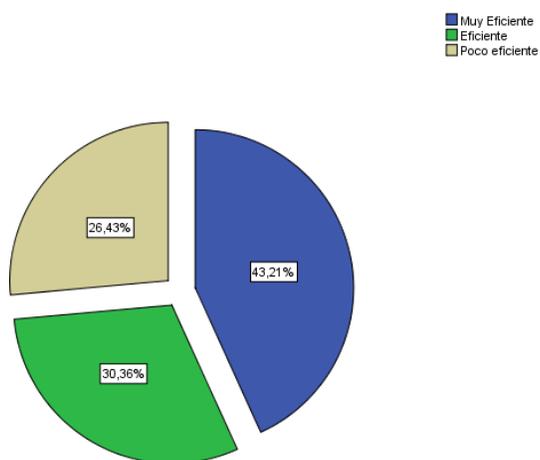
Tabla N° 12 – Despacho y cobro de productos en el Comercial Pedro Pablo

12.- ¿La atención en el despacho y cobro de los productos en el Comercial es eficiente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Eficiente	121	31,4%	43,2%	43,2%
Eficiente	85	22,1%	30,4%	73,6%
Poco eficiente	74	19,2%	26,4%	100,0%
Total	280	72,7%	100,0%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 17 – Despacho y cobro de productos en el Comercial Pedro Pablo



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 280 encuestados que realizan compras de mercado, el mayor porcentaje 43% de los encuestados opina que el despacho y cobro de productos es muy eficiente. Mientras que el 26% de los encuestados opina que es poco eficiente.

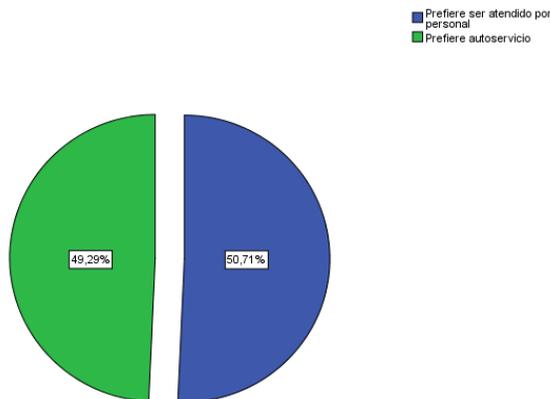
Tabla N° 13 – Preferencias en la atención por personal del Comercial Pedro Pablo

13.- ¿Es de su preferencia ser atendido por personal del Comercial o el Autoservicio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Prefiere ser atendido por personal	142	36,9%	50,7%	50,7%
Prefiere autoservicio	138	35,8%	49,3%	100,0%
Total	280	72,7%	100,0%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 18 – Preferencias en la atención por personal del Comercial Pedro Pablo



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 280 encuestados que realizan compras de mercado, el mayor porcentaje 51% de los encuestados prefieren ser atendidos por personal del Comercial, mientras que el 49% de los encuestados prefiere el auto servicio. Esta información es clave para el proyecto de estudio ya que de lograrse la transformación del Comercial Pedro Pablo existirán ambos métodos de atención y se abarcará ambas preferencias del consumidor.

4.2.6 Infraestructura del Comercial Pedro Pablo

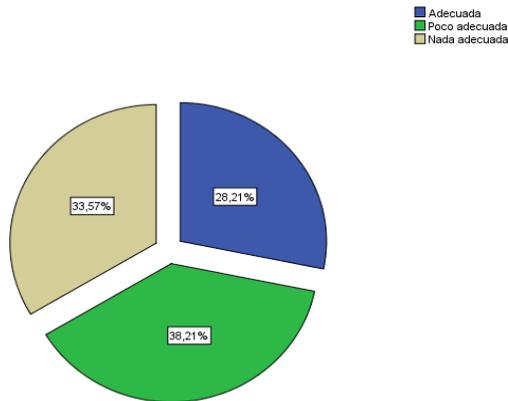
Tabla N° 14 – Infraestructura del Comercial Pedro Pablo

14.- ¿Cree usted que la infraestructura del Comercial es adecuada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuada	79	20,5%	28,2%	28,2%
Poco adecuada	107	27,8%	38,2%	66,4%
Nada adecuada	94	24,4%	33,6%	100,0%
Total	280	72,7%	100,0%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 19 – Infraestructura del Comercial Pedro Pablo



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 280 encuestados que realizan compras de mercado, el mayor porcentaje 38% seguido del 31% de encuestados, creen que la infraestructura es poco o nada adecuada. Esta información es de vital importancia para el proyecto de estudio ya que afirma la falta de infraestructura y responde de manera positiva a la necesidad de transformación del Comercial Pedro Pablo en un Minimarket.

4.2.7 Preferencia del Consumidor de nuevos productos y servicios

Tabla N° 15 – Productos y servicios que le hacen falta al Comercial Pedro Pablo

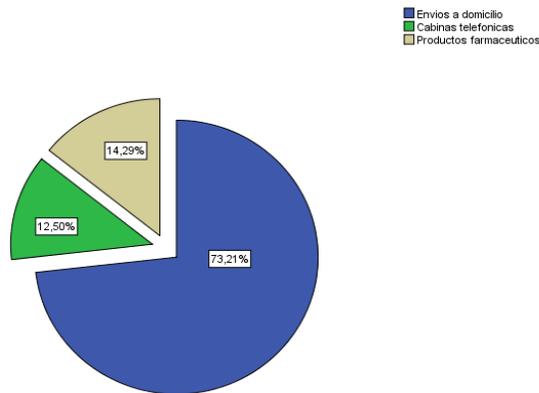
15.- ¿Qué considera usted que le hace falta al Comercial Pedro Pablo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Envíos a domicilio	205	53,2%	73,2%	73,2%

Cabinas telefónicas	35	9,1%	12,5%	85,7%
Productos farmacéuticos	40	10,4%	14,3%	100,0%
Total	280	72,7%	100,0%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 20 – Productos y servicios que le hacen falta al Comercial Pedro Pablo



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 280 encuestados que realizan compras de mercado, el mayor porcentaje 73% de encuestados, considera que en el Comercial Pedro Pablo le hace falta el envío a domicilio, seguido de productos farmacéuticos con un 14%.

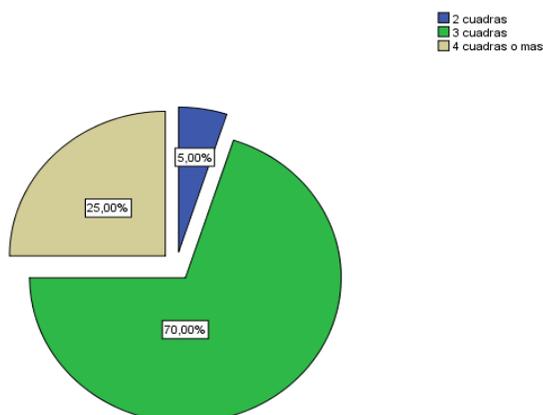
Tabla N° 16 – Distancia en cuadras que realiza para hacer las compras

16.- ¿Cuántas cuadras camina para hacer sus compras de mercado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
2 cuadras	14	3,6%	5,0%	5,0%
3 cuadras	196	50,9%	70,0%	75,0%
4 cuadras o mas	70	18,2%	25,0%	100,0%
Total	280	72,7%	100,0%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 21 – Distancia en cuadras que realiza para hacer las compras



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 280 encuestados que realizan compras de mercado, el mayor porcentaje 70% seguido del 25% de encuestados, están dispuestos a caminar más de 4 cuadras para realizar las compras de mercado. Por último el menor

porcentaje 5% de encuestados caminarían hasta 2 cuadras para realizar las compras de mercado.

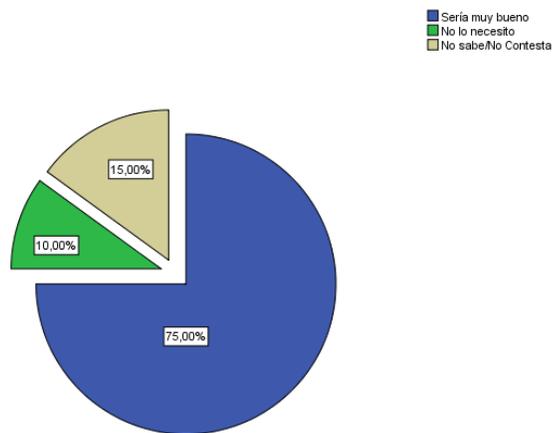
Tabla N° 17 – Implementación de envío a domicilio

17.- ¿Cree la necesidad de implantar un sistema de envío a domicilio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sería muy bueno	210	54,5%	75,0%	75,0%
No lo necesito	28	7,3%	10,0%	85,0%
No sabe/No Contesta	42	10,9%	15,0%	100,0%
Total	280	72,7%	100,0%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 22 – Implementación de envío a domicilio



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 280 encuestados que realizan compras de mercado, el mayor porcentaje 75% de encuestados, consideran que sería muy bueno el

implementar el servicio a domicilio en el Comercial Pedro Pablo. Mientras que el 25 % de los encuestados considera que no es necesario.

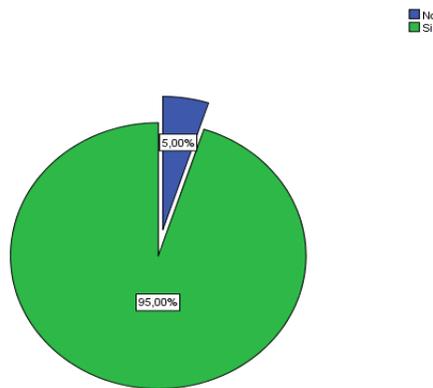
Tabla N°18 – Implementación de pedidos telefónicos

18.- ¿Cree que es necesario implementar un servicio de pedido telefónico?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	14	3,6%	5,0%	5,0%
Válidos Si	266	69,1%	95,0%	100,0%
Total	280	72,7%	100,0%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 23 – Implementación de pedidos telefónicos



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 280 encuestados que realizan compras de mercado, el mayor porcentaje 95% de encuestados, creen que es necesario implementar

el servicio de pedidos telefónico. Mientras que el 5% de los encuestados cree que no es necesario.

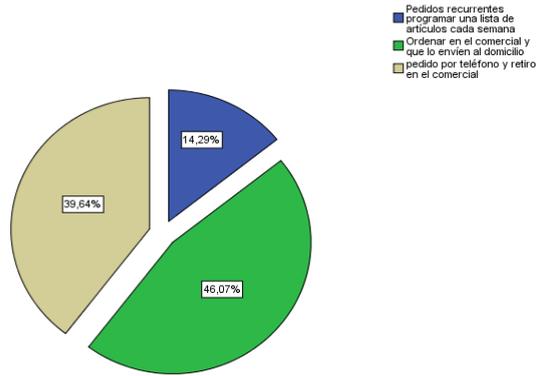
Tabla N° 19 – Opciones utilizadas para realizar pedidos telefónicos

19._Cuál de las siguientes opciones utilizaría al realizar su pedido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Pedidos recurrentes programar una lista de artículos cada semana	40	10,4%	14,3%	14,3%
Ordenar en el comercial y que lo envíen al domicilio	129	33,5%	46,1%	60,4%
pedido por teléfono y retiro en el comercial	111	28,8%	39,6%	100,0%
Total	280	72,7%	100,0%	

Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Gráfico N° 24 – Opciones utilizadas para realizar pedidos telefónicos



Fuente: Sistema estadístico SPSS (2016)

Al analizar este gráfico podemos observar que de los 280 encuestados que realizan compras de mercado, el mayor porcentaje 46% de encuestados, considera que sería útil el poder realizar pedidos recurrentes, programando una lista cada cierto tiempo. El segundo porcentaje más alto 39% considera que sería útil ir hasta el comercial, realizar la compra y que la envíen al domicilio. Por último, el menor porcentaje 14% de los encuestados considera que sería útil realizar pedidos telefónicos y retirarlos en el comercial.

V. CAPÍTULO – PLAN DE NEGOCIOS

A partir de los resultados de la encuesta llevada a cabo en el capítulo IV de la presente tesis, se realizó el siguiente plan de negocios. El mismo que pretende estimar la demanda total del negocio, también ejecutar un plan de marketing para que se lleve a cabo la promoción de esta compañía, además cuenta con un plan de operaciones donde constan las políticas y procedimientos pedidos, y la creación de un plan financiero en el cual quede asentado la inversión que se necesita para la nueva infraestructura y el respectivo pago de la misma, realizar los estados financieros de la compañía y evaluar la misma para establecer si el proyecto es o no viable y rentable.

5.1 Plan de Marketing

En el siguiente plan de marketing se puede encontrar objetivos con sus respectivas estrategias y tácticas para poder generar un método en el cual Minimarket Pedro Pablo pueda determinar qué es lo que realmente necesita el mercado o los clientes, para que pueda desarrollar una manera adecuada de relanzarse al mercado, formar los canales de distribución adecuados para que este en contacto con el mercado, además identificar como se puede comunicar de una manera adecuada la marca del Minimarket, que se distingan los productos que en él se venden y todos los tipos de servicios que le ofrece al mercado local.

Objetivo (Estrategia + Tácticas):

Continuar acaparando los clientes y ser parte de la vida diaria de ellos, como estrategia se piensa delinear y realizar una oferta de valor mediante varias tácticas como:

Una adecuada infraestructura (local).

Diversas capacitaciones hacia los empleados para que se genere un servicio al cliente de calidad, varias técnicas para generar una buena relación de venta y una capacidad de resolución de conflictos diarios.

Implementación del servicio gratuito de Wi-Fi para los clientes.

Otra estrategia es realizar promocionales para que la marca del Minimarket se posicione en la mente de los clientes:

Gestionar la marca de Minimarket Pedro Pablo.

Hacer una campaña de re-apertura del negocio con la mejora de infraestructura.

Página WEB de Minimarket Pedro Pablo para que se pueda realizar pedidos en línea a domicilio, así mismo realizar la página de Facebook para que se posteen las promociones semanales del Minimarket.

Realizar las respectivas promociones:

Lanzar las promociones de descuento para tener la fidelización de clientes.

Gestionar promociones vía página web y Facebook para que se beneficien los clientes.

Gestionar una política de retención de clientes, la estrategia sería añadir diversas técnicas de retención para que nos permita incrementar el número de clientes y que estos vuelvan recurrentemente a nuestro local.

Contar con políticas de excelente atención al cliente, brindarle buen servicio y seguridad

Gestión del excelente trato al cliente, como por ejemplo recordar los cumpleaños de los mismos y extenderle las felicitaciones en la fan page de Facebook y ofrecerles un pequeño descuento en algún producto el día de su cumpleaños.

Marketing Mix

Gráfico N° 25 – Marketing Mix



Fuente: Marketing Mix (2014)

Producto

El Minimarket Pedro Pablo al dedicarse a la compra y venta de productos de consumo masivo es fundamental que exista una mayor variedad de productos para así poder abastecer el incremento de demanda, donde la estrategia es buscar ofertantes, nuevos proveedores que ofrezcan calidad, e innovación en los nuevos productos. Esta parte del marketing mix ayuda a establecer que se quiere ofrecer al cliente, si se toma en cuenta los resultados de la encuesta cuando se pregunta porque compra en un mercado, el 33,4 % de

Fuente: <https://sites.google.com/site/portafoliodeventasjp/praxis-docente>

todos los encuestados respondieron que lo hacen debido al gran surtido y variedad que estos poseen ya que al ser de infraestructuras grandes tienden a tener mayor capacidad de almacenaje y por ende a tener mayor cantidad y variedad de productos. Y sigue el 22.1% del total de los encuestados que dicen que lo más importante para ellos es el buen servicio al cliente con el que cuentan estos mercados al momento de hacer la entrega de sus productos en la venta-compra. Otro punto a destacar de las encuestas es que el 67,1% de los encuestados dicen que existe una gran variedad de productos de su consumo en este local por lo que debe aprovechar esto y hacerlo una gran fortaleza de atracción y retención de clientes ya que eso genera una mayor rentabilidad para el negocio. Al preguntar a los encuestados que consideran que hace falta en el Comercial saltó con un 73,2% los envíos a domicilio, hoy en día las personas buscan simplificar sus vidas y esta implementación seguro va deleitar a los clientes ya que en la vida acelerada que se vive, un buen servicio que sea de agrado y comodidad para los consumidores viene bien. Esto se reitera en la pregunta 17 que con un 75% del total de los encuestados dicen que sería muy bueno implementar el servicio de envíos a domicilio. Otro servicio que se puede implementar es el de pedido telefónicos ya que el 95% de los encuestados dicen que le gustaría contar con este.

Precio

Una de las ventajas que tiene el Comercial Pedro Pablo es la venta de productos de calidad a bajo precio, donde la diferenciación de precios con la competencia se debe mantener en el Minimarket Pedro Pablo, ofreciendo productos de calidad a bajos precios para de esta manera seguir delante de la competencia y ganar mayor mercado. Y esto se determina con respecto a los resultados de las encuestas ya que al realizar la pregunta de cuanto gastan a diario en sus compras de mercado, el porcentaje más alto (50%) está en menos de \$20 dólares diarios, es aquí donde toma ventaja Minimarket Pedro Pablo ya que al contar con precios módicos y con productos de excelente calidad es el imán ideal para que los consumidores regresen al ver que el ahorro que hacen al comprar en él.

Plaza

Con la finalidad de incrementar su oferta de productos para abastecer la fuerte demanda va a ser fundamental la difusión de los productos en mercados nuevos para de esta manera lograr que el Minimarket Pedro Pablo sea el más conocido del sector y los lugares aledaños, brindando ventajas al consumidor mediante sus nuevos servicios como los son la atención rápida, venta facturada, comodidad de las instalaciones y la oferta de productos de calidad. Si se toma en cuenta los resultados de la encuesta, el mayor porcentaje en cuanto a que tan frecuente se realiza las compras para su hogar cae sobre la opción de cada 8 días con el 37,3% seguido del 25% que realizan las compras diariamente, lo cual se puede aprovechar

estas tendencias y junto con la reestructuración del local se pueda generar más oportunidades para que la atención dentro del Minimarket sea más organizada y eficiente. Esta es una ventaja que se puede utilizar a favor ya que si se sigue tomando los resultados de la encuesta se encuentra que el 28,6 % de los encuestados realizan sus compras en un minimarket y otro 28,6% las realiza en su tienda de barrio, con lo cual podemos acaparar con todos estos clientes ya que al convertirse el Comercial Pedro Pablo en un Minimarket se estima que la gente que realiza las compras tanto en una tienda de barrio como en minimarket se familiarice con este negocio. Otra variable indispensable que se toma en cuenta de las encuestas es que al ser el Comercial Pedro Pablo muy reconocido y situado como punto referencial en el barrio atrae muy fácilmente a los potenciales cliente (el 90.9% de los encuestados conocían al Comercial). Al preguntar en las encuestas si la infraestructura del actual Comercial es adecuada el 38,2% de los encuestados dicen que es poco adecuado, y tomando en cuenta todo lo positivo que genera el mismo se genera el comienzo de la reestructuración, para así poder satisfacer la existente y la futura demanda esto es lo que se plantea en las estrategias y tácticas de marketing.

Promoción

La comunicación individual de boca en boca va a ser una de las herramientas más importantes para la promoción, motivar diariamente a los consumidores para que visiten el Minimarket ofreciendo descuentos, afiches, regalando calendarios a los clientes más fieles y así afianzar la fidelidad el consumidor. Además, se tiene pensado incrementar los descuentos en productos según la época de fechas importantes en el país como, por ejemplo: Descuentos en chocolates en febrero y marzo (día del amor y la amistad en

febrero y día de la mujer en marzo), descuentos en globos y artículos de fiestas en julio y octubre (día de fundación de la ciudad en julio y día de la independencia de la ciudad en octubre), etc. Sin duda alguna una buena promoción que se tiene en un negocio es de las diversas opciones que tiene para llegar a sus clientes, en la encuesta que se realizó se pregunta qué programa utilizaría para realizar un pedido, y el 46,1% de los encuestados dijo que ordenar/comprar en el local y que se lo envíen al domicilio y un 39,6% dijo que piden por teléfono y lo retiran por el local. Esto es una excelente manera de hacer conocer el negocio y reafirmar su elección a quienes ya son clientes, porque es un servicio diferencial que se prevé implementar ya que en Ecuador no está explotado este tipo de servicios. Ni siquiera en las grandes cadenas de supermercados tienen desarrollado el servicio de envío a domicilio ni el de pedidos por teléfono. Mnimarket Pedro Pablo es un pionero en esta área.

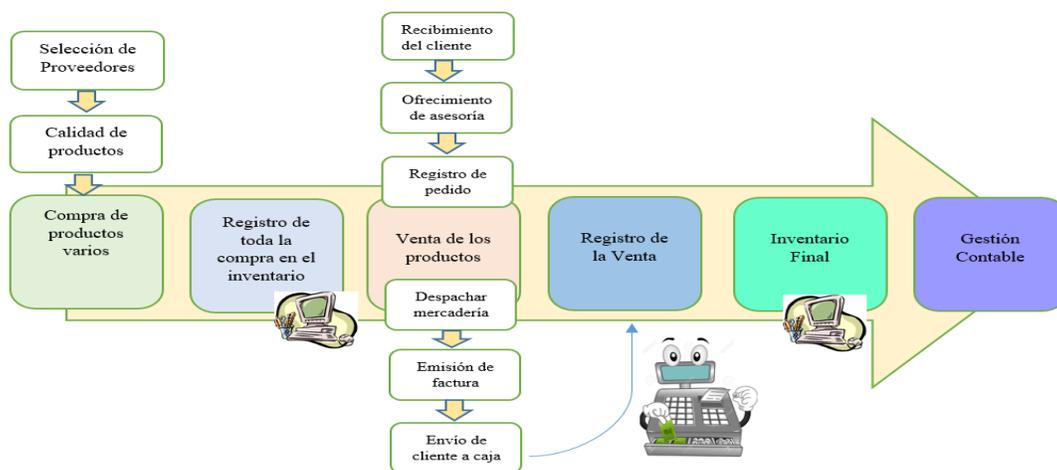
Personas

Las personas son muy importantes para el buen desarrollo del negocio así que es de vital importancia mantener la satisfacción del consumidor y del personal creando sistemas de incentivos tanto a los clientes internos y externos. Al tomar encuesta los resultados de la encuesta se observa que un 43,2% de los encuestados les parece que la atención brindada en el Comercial es muy eficiente lo que se puede destacar que las personas que trabajan en el son incentivadas positivamente para responder adecuadamente en sus labores diarias. Esto nos da la pauta para empezar con las capacitaciones al personal para seguir puliendo esta base en ellos para así sigan siendo productivos y eficientes en sus tareas, ya que es muy

importante porque el 50,7% de los encuestados dicen que prefieren ser atendidos por personal del negocio.

5.2 Plan de Operaciones

Diagrama N° 1 Plan de Operaciones



Fuente: Elaboración propia (2016)

Procesos claves para la Operación

Políticas de compras:

Productos

-Se realizan las compras de todos los productos que se venden en el negocio mediante una lista de pedido hacia cada uno de los proveedores.

-Control de calidad de cada uno de los productos adquiridos.

-Reportar con la gerencia la lista de pedido para su respectivo control.

-Verificar la fecha de vencimiento de los lotes de productos y respetar la política de primeros en entrar/primeros en salir.

Personal:

- Elegir personal con competencias tales como servicio al cliente, capacidad de suplir necesidades del cliente, trabajo en equipo, puntualidad y ser comprometido y responsable con el trabajo.

- Ser proactivo y autocrítico con su forma de trabajar para forjar lazos de familiaridad con los valores de la empresa y que sientan que pertenecen a la misma.

- Seguir al pie de la letra las normas de seguridad del local y seguir los pasos de conservación de un ambiente sano y seguro con las normas de higiene.

Equipos del Local:

- Limpieza permanente y continua del lugar de trabajo.

- Efectuar el respectivo mantenimiento de los equipos de refrigeración de los productos, de las máquinas registradoras y demás equipos del lugar.

- Control de plagas del espacio físico.

Mejora de rendimiento:

- **Reducir las horas pico:**

- Presentar a los clientes opciones de estímulo para disminuir la carga de compras en ciertos rangos de horas denominadas comúnmente como “horas pico”, ofreciendo descuentos o promociones en ciertos productos en las denominadas “horas muertas”.
- **Incremento de producción:**
 - Disminuir el período de servicio, esto da paso a que se atiendan a más clientes y al mismo tiempo le dará un valor positivo en la mente de los clientes ya que les dará una percepción de la reducción del tiempo de espera en ser atendidos y de permanencia en el lugar.

5.3 Plan de Recursos Humanos

Para llevar a cabo el siguiente plan de Recursos Humanos se va a establecer como objetivo general la selección y contratación de un equipo de trabajo, que este al 100% en compromiso con la estrategia del Minimarket Pedro Pablo; que cuente con todas las capacidades requeridas, con las competencias y destrezas en los cargos que van a ser ocupados, así se encuentren en constante evaluación y capacitación para que logren dar lo mejor de sí para llevar adelante como equipo a la empresa.

Minimarket Pedro Pablo asume tener como primordial objetivo las excelentes relaciones laborales, y cuida el adecuado desarrollo y desempeño de los empleados, para así también tener la captación de la permanencia del empleado en la empresa.

Estrategia de Gestión de Recursos Humanos

Cultura de la Organización

Minimarket Pedro Pablo tiene una cultura de la organización que se proyecta al servicio al cliente, gestionando una gran capacidad de responder a las demandas del cliente y a la inclusión de la innovación y la tecnología que abra paso a ser una empresa competitiva con los demás Comerciales y Markets de la zona norte del barrio Pascuales.

La nombrada cultura de la compañía estará en coordinación con el grupo de trabajo, cumpliendo cada cual con cada una de sus funciones a plenitud para ser parte del contexto de la organización.

La compañía tiene presente que es de suma importancia que los empleados cuenten con una alta preparación para así ser consecuente con su cultura de poner como prioridad la satisfacción del cliente.

Empezar con la implementación de la cultura de la organización para Minimarket Pedro Pablo es esencial para el cumplimiento de sus objetivos, es por esta razón que en la elección del personal se toma en cuenta como requisito fundamental que cumpla con los valores de la compañía, y sus comportamientos sean alineados con la misma para así fortalecer la cultura de la organización.

En el proceso se tomará en cuenta:

1.- Selección del personal de trabajo:

Los empleados deben ser proactivos y considerar fuertemente el uso de la tecnología, ser parte de procesos de innovación constantes y tener una fuerte orientación al servicio al cliente para así ser 100% compatibles con el empleo que tendrán en Minimarket Pedro Pablo.

2.- Criterios de desempeño:

Los empleados son sometidos a constantes evaluaciones para determinar si están reflejando su alineamiento a la cultura de la compañía que es orientada al excelente servicio al cliente.

3.- Buenas relaciones interpersonales en Minimarket Pedro Pablo:

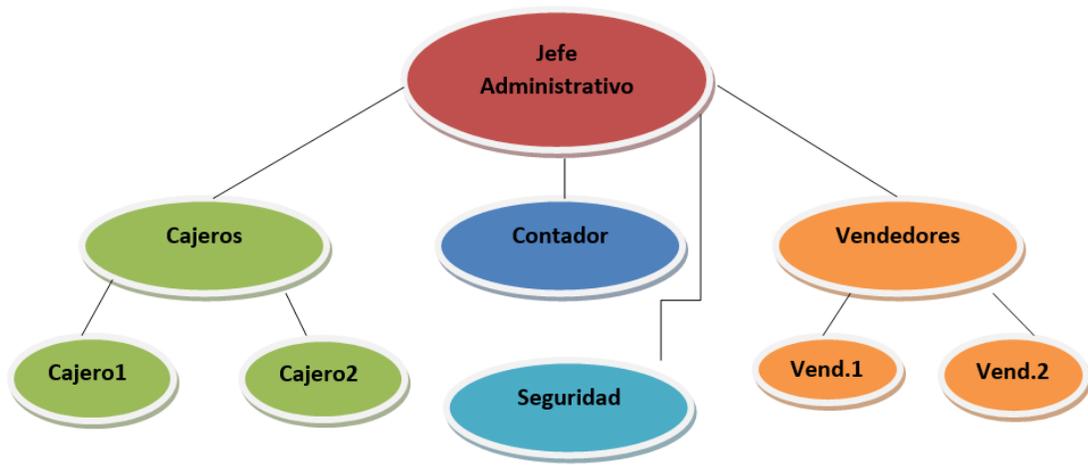
Esto gestiona la apertura para que los empleados generen soluciones creativas para la resolución de inconvenientes que impacten a los clientes, esto se da en cumplimiento con la cultura de la organización.

4.- Tipo de administración adecuada:

Al contar con la cultura del servicio orientada al cliente junto con la variedad e innovación accede a incrementar las potestades encargadas a los empleados y así brindan un tipo de administración propicia que fomente la adecuada toma de decisiones en el Minimarket.

Todo lo antes mencionado forma un conjunto que representa el excelente clima laboral donde sus principales elementos son el respeto mutuo y una comunicación idónea y fluida.

Diagrama N° 2 – Organigrama Minimarket Pedro Pablo



Fuente: Elaboración propia (2016)

Para el correcto funcionamiento del Minimarket se va a necesitar de un contador, dos vendedores, dos cajeros, un guardia de seguridad y el jefe administrativo a continuación se va detallar las funciones de cada uno de los integrantes.

Requerimiento de Recursos Humanos

Descripción de cargos

Cargo Jefe Administrativo

El jefe administrativo es la persona que se encarga de llevar el control y dirección de todas las actividades del negocio con el objetivo principal de cumplir las ventas propuestas.

Funciones del cargo

Asigna las tareas diarias a los demás empleados

Elabora y analiza el presupuesto, con información obtenida de ingresos y gastos, y solicita reportes de cada área de trabajo.

Se encarga de la búsqueda y elaboración de capacitaciones para los empleados.

Maneja las situaciones legales de la empresa

Se encarga de la selección y contratación de nuevos empleados.

Requisitos del cargo

Poseer de manera excluyente el Título de Ingeniero en Administración de Empresas, y experiencia en el ámbito empresarial mínimo de 2 años.

Cargo guardia de seguridad

El guardia de seguridad es la persona encargada de proteger el Minimarket y brindar seguridad al negocio, y se reporta directamente con el jefe administrativo.

Funciones del cargo

Brindar seguridad tanto interna como externa del local.

Vigilar y reportar a las autoridades sobre actividades sospechosas.

Mantener un reporte diario a los superiores sobre las actividades que realiza.

Mantener y cuidar el orden en el comportamiento de los clientes.

Requisitos del cargo

De manera excluyente se necesita tener Título de Bachiller y haber cumplido con el servicio militar o formación militar.

Cargo contador

El contador va a ser la persona encargada de realizar toda la parte contable del negocio y se reporta directamente con el jefe administrativo.

Funciones del cargo

Elaboración de estado de resultados.

Realizar reportes financieros.

Elaborar la declaración de impuestos del negocio.

Realizar las conciliaciones bancarias, roles de pago, depósitos y pago de servicios básicos.

Requisitos del cargo

Para este cargo se va a necesitar de manera excluyente, tener título en Contaduría Pública, Auditoría o C.P.A.

Cargo cajero

El cajero es la persona encargada del manejo y operación de la caja y se reporta de manera directa al contador y trabajan en conjunto.

Funciones del cargo

Encargado de realizar los cobros respectivos por la venta del producto.

Brindar una buena atención al cliente.

Realizar apertura y cierre de caja.

Reportar estado de resultados al contador.

Requisitos del cargo

Para este cargo no se necesita un título universitario, pero como mínimo debe tener experiencia en el área de caja y tener conocimientos contables.

Cargo vendedor

El vendedor es la persona que se encarga de dar la atención y despacho de productos al cliente, también se encarga de recibir la mercadería y de almacenarla.

Funciones del cargo

Abastecer las perchas, y llevar el control de todos los productos.

Control y almacenamiento de productos en bodega.

Brindar un servicio de calidad a los clientes.

Realizar la limpieza del Minimarket.

Ofrecer e impulsar la venta de los productos.

Requisitos del cargo

Para este cargo se necesita tener el título de bachiller, y una mínima experiencia en el área, y entusiasmo para atender e impulsar las ventas del Minimarket.

Políticas de reclutamiento y selección del personal

Política de Recursos Humanos

Para efectivizar el proceso de Reclutamiento y Selección del personal se debe aclarar que por la dimensión tanto del negocio físico como administrativo se desarrollara un proceso sencillo en Minimarket Pedro Pablo.

Este proceso se considera un objetivo primordial para el primer año de operación, esto permite al Minimarket Pedro Pablo ser adecuado para la cultura de la organización que profesa.

Primera etapa

Se recluta personal externo para los cargos de mayor relevancia para el Minimarket como lo son los vendedores y el contador. Ya que para empezar con el funcionamiento y trámites generales es de vital importancia contar con el contador. Y para ejecutar el trabajo de venta es de vital importancia contar con los vendedores.

Para los cargos de jefe administrativo, cajeros y guardia de seguridad se cuenta con personal dentro de la familia que han sido los pioneros del negocio desde siempre, que están altamente capacitados para ejercer estos cargos.

Para realizar el reclutamiento de los cargos que van a ser ocupados por personal externo se cuenta con la asesoría de una empresa dedicada 100% al mencionado proceso. Estos son los encargados de seleccionar al personal adecuado en conjunto con los socios-dueños del negocio.

Se le pide a la empresa encargada del proceso de reclutamiento y selección:

Que use sus bases de datos y contactar personas mediante publicaciones en medios de carácter público (periódico).

Preseleccionar candidatos con un perfil similar al cargo a ocupar según su formación profesional, experiencia y pretensión salarial.

Los dueños del Minimarket Pedro Pablo se entrevistarán personalmente con candidatos.

Segunda etapa

Elaboración de perfiles de los cargos en relación a las vacantes disponibles.

El Jefe o Gerente administrativo es quien lidera el proceso de selección del personal faltante.

Coordinación del Gerente con el Contador para que juntos generen las vacantes que ayudaran al excelente funcionamiento del negocio.

Elaboración de los perfiles de cargos los cuales determinarán cuales son los requisitos, competencias y características que deben poseer las personas para realizar su trabajo

efectivamente dentro de su rol a desempeñar en la compañía y ayudar a alcanzar los objetivos de la misma.

Proceso de reclutamiento y selección

Se procede con un tipo de reclutamiento externo:

Se lleva a cabo el llamamiento a concurso en los medios públicos.

El Gerente de la empresa preselecciona a los candidatos idóneos para los cargos demandados, tomando en cuenta la formación profesional, la experiencia y el sueldo pretendido.

Los candidatos preseleccionados tienen una entrevista con el Grupo familiar dueños de Minimarket Pedro Pablo para que sean quienes seleccionen finalmente a quienes forman parte del equipo del Minimarket.

Los empleados que ingresen al Minimarket tienen una inducción adecuada en un primer día, donde se les explica las principales actividades diarias del negocio. Tienen charlas de seguridad empresarial, de riesgos de trabajo, capacitación de los temas relacionados a los cargos a desempeñar y un pequeño curso de la calidad de atención al cliente.

Estructura de la organización

La cultura de la organización del Minimarket Pedro Pablo es tener siempre una excelente relación laboral donde los principales componentes son el respeto hacia los demás y

propiciando una buena comunicación dentro del plano laboral, para así obtener un excelente desempeño en conjunto con el equipo de trabajo.

Políticas de formación

El Minimarket apuesta a invertir en formar al capital humano, lo que lleva al cumplimiento de su misión y objetivos, por esto entra en juego el plan de formación que forje las competencias, conocimientos y destrezas de todo el equipo de trabajo.

Formación: Se prevé darles a los nuevos empleados una capacitación constante durante los primeros seis (6) meses a partir de su fecha de ingreso.

Las capacitaciones se imparten de acuerdo a las necesidades de la empresa para fortalecer los conocimientos y las competitividades de los empleados, así logrando que tengan un desarrollo tanto profesional como personal.

Políticas de compensaciones

Minimarket Pedro Pablo es un negocio de reestructuración por lo cual se considera empezar con un sistema de compensaciones básico. El salario que estos perciben es el básico unificado, brindarles un adecuado lugar de trabajo para que rindan su mejor desempeño.

Para el largo plazo el Minimarket Pedro Pablo prevé contar con un sistema de compensación de acuerdo al crecimiento de la empresa.

Beneficios:

Afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para que los empleados gocen de beneficios médicos, de préstamos quirografarios, hipotecarios, etc.

Días de permiso adicionales a los concedidos por la ley, para cuando ejerzan el acto del matrimonio, nacimiento de un hijo.

Darle como beneficio medio día libre el día de su cumpleaños.

Política de desarrollo corporativo

El Mercado: Estudio por parte del departamento de recursos humanos de la compañía para evaluar constantemente las compensaciones que se encuentran en el mercado.

Compensación: Estudio de los cargos, dar incentivos por cumplir con las tareas.

Incremento salarial: Estudio del desempeño de cada empleado, para así garantizar la satisfacción del mismo con el incentivo de incremento salarial por méritos y cumplimiento de metas propuestas.

Reducir costos: Dar pautas a los empleados para que se trabaje en la reducción de costos que tiene la empresa.

5.4 Plan de Sistemas

En el siguiente plan de sistemas se cuenta con la implementación de un software para que el control de inventario y el sistema de pedidos sea más práctico y eficiente en Comercial Pedro Pablo.

En los procesos que interviene este sistema es:

- Facturación

- Lista de Precios de los productos
- Estadística de ventas
- Control de balance de la mercadería

El software que se va a implementar es el sistema AX de Microsoft Dynamics, este es una solución ERP que cuenta con la planificación de todos los recursos empresariales que sirve para administrar por completo el Comercial Pedro Pablo.

Lo primordial de hardware requerido es 2 unidades de monitor con CPU, 2 cajas registradoras con impresoras de tickets.

Además, se debe implementar un sistema para la contabilidad el cual está dentro del pack de Microsoft Dynamics que cuenta con diversos módulos. Y también se utilizará el módulo de nómina y salarios.

El total de presupuesto que se necesita para la inversión en sistemas es de **\$ 2,670 USD**.

5.5 Plan Financiero

El plan financiero para la presente investigación es desarrollado por los mismos investigadores por lo tanto no se va a utilizar recurso humano adicional. A continuación, mostramos el cuadro de ingresos anuales del Comercial Pedro Pablo.

Tabla N° 20 – Ingreso de las ventas

Ventas días laborables	Valor
Lunes	\$ 7,500
Martes	\$ 3,500
Miercoles	\$ 4,000
Jueves	\$ 3,000
Viernes	\$ 11,000
Sabado	\$ 12,500
Domingo	\$ 3,000
Venta Semanal	\$ 44,500
Venta Mensual	\$ 178,000
Venta Anual	\$ 2,136,000

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INCREMENTO ANUAL 5%	\$ 2,136,000	\$ 2,242,800	\$ 2,354,940	\$ 2,472,687	\$ 2,596,321

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
INVERSIONES TEMPORALES	80000	85000	90000	95000	100000
INTERESES GANADOS 9%	7200	7650	8100	8550	9000

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla N° 21 – Inversión en activos fijos

Descripcion de Activos	Cantidad	Valor por unidad	Total
Equipos de oficina			
Telefono	2	120.00	240.00
Caja registradora	2	750.00	1500.00
Balanzas de peso	2	35.00	70.00
Balanza automatica	1	95.00	95.00
lector de barras	4	250.00	1000.00
Detector de seguridad	1	500.00	500.00
Camaras de seguridad	4	120.00	480.00
Total equipos de oficina	16	1870.00	3885.00
Equipos de computacion			
Computadora de escritorio	4	900.00	3600.00
Telefono	1	140.00	140.00
Impresora -escaner	3	300.00	900.00
Sistema de facturacion	1	6500.00	6500.00
Total equipos de computacion	9	7840.00	11140.00
Muebles			
Ventiladores	4	50.00	200.00
Perchas metalicas	6	2200.00	13200.00
Perchas	14	50.00	700.00
Vitrinas	5	500.00	2500.00
Mesa de computadora	4	290.00	1160.00
Refrigerador	3	12000.00	36000.00
Congelador	3	2300.00	6900.00
Enfriador panoramico vertical	4	1700.00	6800.00
Mostrador	3	500.00	1500.00
Enfriadores	5	3800.00	19000.00
Total muebles	51	23390.00	87960.00
Suministros de oficina			
Canastas de plastico	10	7.00	70.00
Carritos	10	80.00	800.00
Escobas	4	3.00	12.00
Trapeadores	2	30.00	60.00
Calculadoras	2	10.00	20.00
Grapadoras	2	2.50	5.00
Sillas de escritorio	4	75.00	300.00
Basureros	2	20.00	40.00
Perforadora	2	3.00	6.00
Resmas de hojas	3	5.00	15.00
Carpetas	10	3.00	30.00
Rollos de impresión	3	50.00	150.00
Cartuchos de impresión	10	15.00	150.00
Cinta selladora de cartones	2	6.00	12.00
Rollos de etiquetas	3	20.00	60.00
Caja de esferos	2	3.00	6.00
Total suministros de oficina	71	332.50	1736.00
Total activos	147	33432.50	104721.00

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla N° 22 – Depreciación de activos fijos

Depreciación Activos Fijos					
Descripción	Valor	Dep V Residual	Valor Residual	Depreciación Anual	Dep Anual %
Vehículo	42000.00	10%	4200.00	7560.00	18%
Equipo de computación	11140.00	10%	1114.00	3342.00	30%
Total				10902.00	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla N° 23 – Gastos de funcionamiento

Gatos Generales			
Otros gastos	Cantidad	Valor	Gasto Anual
Suministros			
Canastas de plastico	10	7	70.00
Carritos	10	80	800.00
Escobas	4	3	12.00
Trapeadores	2	30	60.00
Calculadoras	2	10	20.00
Grapadoras	2	2.5	5.00
Sillas de escritorio	4	75	300.00
Basureros	2	20	40.00
Perforadora	2	3	6.00
Resmas de hojas	3	5	15.00
Carpetas	10	3	30.00
Rollos de impresión	3	50	150.00
Cartuchos de impresión	10	15	150.00
Cinta selladora de cartones	2	6	12.00
Rollos de etiquetas	3	20	60.00
Caja de esferos	2	3	6.00
Cartuchos	10	12	120.00
Total suministros			1856.00
Dep Vehiculo	1	42000	7560.00
Dep Equipo de computacion	1	10902	3342.00
Total Gastos			10902.00
Gastos Varios			
Entrega de volantes en oferta	5	30	150.00
Sistema Contable software	1	2670	2670.00
Capacitacion servicio al cliente	1	1800	1800.00
Página web	1	780	780.00
Publicidad y Marketing	1	3600	3600.00
Total			9000.00
Servicios basicos			
Luz	1	210	2520.00
Agua	1	30	360.00
Telefono	1	40	480.00
Total			3360.00
Total Gastos Generales			25118.00

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla N° 24 – Cuentas por cobrar

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Ventas	\$ 2,136,000	\$ 2,242,800	\$ 2,354,940	\$ 2,472,687	\$ 2,596,321
Cuentas por cobrar 25%	\$ 534,000	\$ 560,700	\$ 588,735	\$ 618,172	\$ 649,080

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla N° 25 – Gastos administrativos

Gasto Salarios						
Cargo	Cantidad	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Contador	1	10942.47	11991.21	13039.95	14088.69	15137.43
Cajeros	2	11817.04	12580.52	13359.58	14138.65	14917.71
Vendedores	2	11817.04	12580.52	13359.58	14138.65	14917.71
Administrador	1	5908.52	6290.26	6679.79	7069.32	7458.86
Guardia	1	5908.52	6290.26	6679.79	7069.32	7458.86
Total	7	46393.58	49732.77	53118.70	56504.63	59890.56

Gastos generales	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Suministros					
Canastas de plastico	70.00	72.10	74.26	76.49	78.79
Carritos	800.00				
Escobas	12.00	12.36	12.73	13.11	13.51
Trapeadores	60.00	61.80	63.65	65.56	67.53
Calculadoras	20.00	20.60	21.22	21.85	22.51
Grapadoras	5.00	5.15	5.30	5.46	5.63
Sillas de escritorio	300.00	309.00	318.27	327.82	337.65
Basureros	40.00	41.20	42.44	43.71	45.02
Perforadora	6.00	6.18	6.37	6.56	6.75
Resmas de hojas	15.00	15.45	15.91	16.39	16.88
Carpetas	30.00	30.90	31.83	32.78	33.77
Rollos de impresión	150.00	154.50	159.14	163.91	168.83
Cartuchos de impresión	150.00	154.50	159.14	163.91	168.83
Cinta selladora de cartones	12.00	12.36	12.73	13.11	13.51
Rollos de etiquetas	60.00	61.80	63.65	65.56	67.53
Caja de esferos	6.00	6.18	6.37	6.56	6.75
Cartuchos	120.00	123.60	127.31	131.13	135.06
Total suministros	1856.00	1087.68	1120.31	1153.92	1188.54
Otros gastos					
Dep Vehiculo	7560.00	7560.00	7560.00	7560.00	7560.00
Dep Equipo de computacion	3342.00	3342.00	3342.00		
Varios					
Entrega de volantes en oferta	150.00				
Sistema Contable	2670.00				
Capacitacion servicio al cliente	1800.00				
Pagina web	780.00				
Marketing	3600.00				
Servicios basicos					
Luz	2520.00	2565.00	2610.00	2655.00	2700.00
Agua	360.00	364.35	368.70	373.05	377.40
Telefono	480.00	494.40	509.23	524.51	540.24
Total Gastos Generales	25118.00	15413.43	15510.24	12266.48	12366.18

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla N° 26 – Costo de ventas anuales

Costo Ventas Anuales	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Precio Venta	\$ 2,136,000.00	\$ 2,242,800.00	\$ 2,354,940.00	\$ 2,472,687.00	\$ 2,596,321.35
Costo 45%	\$ 961,200.00	\$ 1,009,260.00	\$ 1,059,723.00	\$ 1,112,709.15	\$ 1,168,344.61
Utilidad ventas	\$ 1,174,800.00	\$ 1,233,540.00	\$ 1,295,217.00	\$ 1,359,977.85	\$ 1,427,976.74

Fuente: Elaboración propia (2016)

El Comercial Pedro Pablo goza de un 45% de costo de venta sobre el valor del precio.

Tabla N° 27 – Salarios y beneficios sociales

Nomina Año 1							
Cargo	Sueldo	13RO	14TO	VAC.	IESS-SOLCA	Rem.	Rem. Anual
Administrativo	700	58.33	37.92	29.17	86.45	911.87	10942.47
Contador	700	58.33	37.92	29.17	86.45	911.87	10942.47
Cajero 1	364	30.33	37.92	15.17	44.95	492.38	5908.52
Cajero 2	364	30.33	37.92	15.17	44.95	492.38	5908.52
Vendedor 1	364	30.33	37.92	15.17	44.95	492.38	5908.52
Vendedor 2	364	30.33	37.92	15.17	44.95	492.38	5908.52
Guardia	364	30.33	37.92	15.17	44.95	492.38	5908.52
Total	3220					4285.63	51427.53

Nomina Año 2							
Cargo	Sueldo	13RO	14TO	VAC.	IESS-SOLCA	Rem.	Rem. Anual
Administrativo	770	64.16	37.92	32.09	95.10	999.27	11991.21
Contador	770	64.16	37.92	32.09	95.10	999.27	11991.21
Cajero 1	389.48	32.45	37.92	16.23	48.10	524.19	6290.26
Cajero 2	389.48	32.45	37.92	16.23	48.10	524.19	6290.26
Vendedor 1	389.48	32.45	37.92	16.23	48.10	524.19	6290.26
Vendedor 2	389.48	32.45	37.92	16.23	48.10	524.19	6290.26
Guardia	389.48	32.45	37.92	16.23	48.10	524.19	6290.26
Total	3487.4					4619.48	55433.72

Nomina Año 3							
Cargo	Sueldo	13RO	14TO	VAC.	IESS-SOLCA	Rem.	Rem. Anual
Administrativo	840	69.99	37.92	35.01	103.74	1086.66	13039.95
Contador	840	69.99	37.92	35.01	103.74	1086.66	13039.95
Cajero 1	415.48	34.62	37.92	17.32	51.31	556.65	6679.79
Cajero 2	415.48	34.62	37.92	17.32	51.31	556.65	6679.79
Vendedor 1	415.48	34.62	37.92	17.32	51.31	556.65	6679.79
Vendedor 2	415.48	34.62	37.92	17.32	51.31	556.65	6679.79
Guardia	415.48	34.62	37.92	17.32	51.31	556.65	6679.79
Total	3757.4					4956.57	59478.86

Nomina Año 4							
Cargo	Sueldo	13RO	14TO	VAC.	IESS-SOLCA	Rem.	Rem. Anual
Administrativo	910	75.83	37.92	37.92	112.39	1174.06	14088.69
Contador	910	75.83	37.92	37.92	112.39	1174.06	14088.69
Cajero 1	441.48	36.79	37.92	18.40	54.52	589.11	7069.32
Cajero 2	441.48	36.79	37.92	18.40	54.52	589.11	7069.32
Vendedor 1	441.48	36.79	37.92	18.40	54.52	589.11	7069.32
Vendedor 2	441.48	36.79	37.92	18.40	54.52	589.11	7069.32
Guardia	441.48	36.79	37.92	18.40	54.52	589.11	7069.32
Total	4027.4					5293.67	63524.00

Nomina Año 5							
Cargo	Sueldo	13RO	14TO	VAC.	IESS-SOLCA	Rem.	Rem. Anual
Administrativo	980	81.66	37.92	40.84	121.03	1261.45	15137.43
Contador	980	81.66	37.92	40.84	121.03	1261.45	15137.43
Cajero 1	467.48	38.95	37.92	19.48	57.73	621.57	7458.86
Cajero 2	467.48	38.95	37.92	19.48	57.73	621.57	7458.86
Vendedor 1	467.48	38.95	37.92	19.48	57.73	621.57	7458.86
Vendedor 2	467.48	38.95	37.92	19.48	57.73	621.57	7458.86
Guardia	467.48	38.95	37.92	19.48	57.73	621.57	7458.86
Total	4297.4					5630.76	67569.14

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla N° 28 – Financiación del proyecto

Total de Activos Fijos	\$ 104,721.00
Ampliación del local	\$ 1,105,000.00
Otros gastos	\$ 78,000.00
Total de inversión	\$ 1,287,721.00

Inversión del Proyecto		Interés	Plazo
Capital propio	25%	\$ 321,930.25	
Financiamiento	75%	\$ 965,790.75	22%
Total Inversión		\$ 1,287,721.00	10

Financiamiento	Prestamo	Interés	Plazo	Pago
Anual	\$ 965,790.75	22%	10	\$ 246,175.22
Mensual	\$ 965,790.75	2%	120	\$ 19,962.33

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla N° 29 – Balance general

Balance General					
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑOS
Activo					
Eectivo	1271022,74	2142154,92	3073326,50	4057829,93	5098268,39
Inversiones temporales	80000,00	85000,00	90000,00	95000,00	100000,00
Cuentas por cobrar	534000,00	560700,00	588735,00	618171,75	649080,34
Inventario productos terminados	100000,00	105000,00	110250,00	115762,00	121550,00
Total activo corrientes	1985022,74	2892854,92	3862311,50	4886763,68	5968898,73
Terreno	195000,00	205000,00	215000,00	225000,00	235000,00
Activo fijo	102985,00	102985,00	102985,00	102985,00	102985,00
Depreciación acumulada	10902,00	21804,00	32706,00	40266,00	47826,00
Total activo fijo neto	124220,00	116210,00	108209,00	102009,00	95609,00
Total de activos fijos	433107,00	445999,00	458900,00	470260,00	481420,00
Activos diferidos	57728,41	5000,00	6000,00	7000,00	8000,00
Suministros de oficina	1220,20	225,12	240,40	248,77	252,71
Total Activo	2477078,35	3344079,04	4327451,90	5364272,45	6458571,44
Pasivo y Patrimonio					
Obligaciones bancarias	13300,00	13300,00			
Proveedores nacionales	1000000,00	1050000,00	1102500,00	1157625,00	1215506,00
Participación laboral	139273,80	147411,98	154686,26	162345,84	170410,00
Impuesto renta por pagar	182185,35	196427,15	209157,15	222561,42	236673,70
Total pasivo corriente	1334759,15	1407139,13	1466343,40	1542532,26	1622589,70
Obligaciones bancarias a largo pl	246175,22	246175,22	246175,22	246175,22	246175,22
Total pasivo	1580934,37	1653314,34	1712518,62	1788707,48	1868764,91
Capital Social		7590,00	711000,00	1550000,00	2250000,00
Reservas			5162,00	13080,00	18921,00
Utilidades años anteriores		896143,98	787030,71	1111740,56	900744,41
Utilidades del ejercicio	896143,98	787030,71	1111740,56	900744,41	1420141,12
Total Patrimonio	896143,98	1690764,70	2614933,28	3575564,97	4589806,52
Total Pasivo y Patrimonio	2477078,35	3344079,04	4327451,90	5364272,45	6458571,44

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla N° 30 – Estado de resultados

	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Ingresos operacionales	\$ 2,136,000.00	\$ 2,242,800.00	\$ 2,354,940.00	\$ 2,472,687.00	\$ 2,596,321.35
Costo de ventas	\$ 961,200.00	\$ 1,009,260.00	\$ 1,059,723.00	\$ 1,112,709.15	\$ 1,168,344.61
Utilidad bruta	\$ 1,174,800.00	\$ 1,233,540.00	\$ 1,295,217.00	\$ 1,359,977.85	\$ 1,427,976.74
Gastos de administ. Y ventas	\$ 46,393.58	\$ 49,732.77	\$ 53,118.70	\$ 56,504.63	\$ 59,890.56
Otros gastos	\$ 14,216.00	\$ 4,511.43	\$ 4,608.24	\$ 4,706.48	\$ 4,806.18
Utilidad operacional	\$ 1,114,190.42	\$ 1,179,295.80	\$ 1,237,490.06	\$ 1,298,766.74	\$ 1,363,280.00
Gastos financieros	\$ 246,175.22	\$ 246,175.22	\$ 246,175.22	\$ 246,175.22	\$ 246,175.22
Participacion laboral	\$ 139,273.80	\$ 147,411.98	\$ 154,686.26	\$ 162,345.84	\$ 170,410.00
Utilidad antes del impuesto	\$ 728,741.40	\$ 785,708.61	\$ 836,628.59	\$ 890,245.68	\$ 946,694.79
Impuesto a la renta	\$ 182,185.35	\$ 196,427.15	\$ 209,157.15	\$ 222,561.42	\$ 236,673.70
Utilidad neta	\$ 546,556.05	\$ 589,281.46	\$ 627,471.44	\$ 667,684.26	\$ 710,021.09

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla N° 31 – Flujo de caja

	AÑO 0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	Total
Ingresos Operativos							
Ventas		\$ 2.136.000,00	\$ 2.242.800,00	\$ 2.354.940,00	\$ 2.472.687,00	\$ 2.596.321,35	\$ 11.802.748,35
Total Ingresos Oper.		\$ 2.136.000,00	\$ 2.242.800,00	\$ 2.354.940,00	\$ 2.472.687,00	\$ 2.596.321,35	\$ 11.802.748,35
Egresos Oper.							\$ -
Inversion Inicial	\$ 1.287.721,00						\$ -
Gastos generales		\$ 25.118,00	\$ 15.413,43	\$ 15.510,24	\$ 12.266,48	\$ 12.366,18	\$ 80.674,33
Costo de venta		\$ 961.200,00	\$ 1.009.260,00	\$ 1.059.723,00	\$ 1.112.709,15	\$ 1.168.344,61	\$ 5.311.236,76
Pago Participacion de empleados			\$ 204.584,48	\$ 214.717,38	\$ 225.378,52	\$ 236.594,32	\$ 881.274,70
Pago impuesto a la renta			\$ 340.418,86	\$ 358.151,45	\$ 376.808,44	\$ 396.436,08	\$ 1.471.814,82
Total Egresos Oper.	\$ 1.287.721,00	\$ 1.149.682	\$ 673.123	\$ 706.838	\$ 745.524	\$ 782.580	\$ 4.057.747,75
Flujo Operativo	\$ (1.287.721,00)	\$ 986.318	\$ 1.569.677	\$ 1.648.102	\$ 1.727.163	\$ 1.813.741	\$ 6.457.279,60
Ingresos no oper.							\$ -
Intereses ganados		\$ 7.200,00	\$ 7.650,00	\$ 8.100,00	\$ 8.550,00	\$ 9.000,00	\$ 40.500,00
Total ingresos no oper.		\$ 7.200,00	\$ 7.650,00	\$ 8.100,00	\$ 8.550,00	\$ 9.000,00	\$ 40.500,00
Egresos no Oper.							\$ -
Inversiones							
Pago de intereses		\$ 246.175,22	\$ 158.798,69	\$ 158.798,69	\$ 158.798,69	\$ 158.798,69	\$ 881.369,99
Total egresos no Oper.		\$ 246.175,22	\$ 158.798,69	\$ 158.798,69	\$ 158.798,69	\$ 158.798,69	\$ 881.369,99
Flujo no Operativo		\$ (238.975,22)	\$ (151.148,69)	\$ (150.698,69)	\$ (150.248,69)	\$ (149.798,69)	\$ (840.869,99)
Flujo neto	\$ (1.287.721,00)	\$ 747.342,78	\$ 1.418.528,07	\$ 1.497.403,37	\$ 1.576.913,90	\$ 1.663.942,48	\$ 5.616.409,61
Flujo acumulado		\$ 747.342,78	\$ 2.165.870,85	\$ 3.663.274,23	\$ 5.240.188,13	\$ 6.904.130,61	\$ 18.720.806,60

Fuente: Elaboración propia (2016)

Tabla N° 32 – VAN y TIR del proyecto

Periodo	AÑO0	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Flujos operativos	\$ (1.287.721,00)	\$ 986.318,00	\$ 1.569.676,76	\$ 1.648.102,07	\$ 1.727.162,60	\$ 1.813.741,18

Tasa de descuento TMAR	12%
------------------------	-----

VAN	TIR
\$ 4.144.151,78	98%

Fuente: Elaboración propia (2016)

PROMEDIO Premio Riesgo = **0,0901**

PROMEDIO inflación = **0,0297**

TMAR = inflación + premio al riesgo

TMAR = 0,1198

TASA DE DESCUENTO TMAR

El premio al riesgo tiene como significado el crecimiento real de dinero y se le denomina así porque el inversionista arriesga su dinero (cuando no lo invierte en el banco) y por ese riesgo que toma merece una ganancia extra sobre la inflación. Ya que el premio es por arriesgar, quiere decir que, a mayor riesgo, va a tener mayor ganancia.

Lo que determina la inflación está por encima de cualquier analista o inversionista, y a lo mucho se puede pronosticar un valor, que en el mejor de los escenarios llegará a estar un poco cerca de la realidad. Lo que se establece cuando se hace la evaluación económica es el premio al riesgo.

El cálculo del premio al riesgo toma en cuenta dos situaciones:

a) Si se tiene pensado invertir en negocios de bienes o servicios, se debe hacer un estudio del mercado de dichos productos. Si tiene una demanda estable, o sea, sí existen pocas fluctuaciones en la línea de tiempo, y tiene un crecimiento con el paso de los años, aunque ésta sea pequeña en proporción y no existe competencia fuerte de otros productores, se afirma que el riesgo de la inversión es bajo y el valor del denominado premio al riesgo puede oscilar del 3 al 5 por ciento.

Después de la situación de bajo riesgo se dan una serie de escenarios de riesgo intermedio, hasta alcanzar la situación de mercado de alto riesgo, con situaciones contrarias a la de bajo riesgo, pero con una característica principal de fuertes fluctuaciones en la demanda del producto y una alta competitividad en la oferta. En las situaciones de alto riesgo en inversiones productivas el valor del premio al riesgo está por encima de un 12 por ciento sin contar con un límite superior definido.

b) Como segunda referencia se analiza las tasas de rendimiento por los diversos sectores en la bolsa de valores. Esto se debe observar cuál viene siendo el rendimiento promedio de las compañías de la misma índole, es decir que se cotizan en la bolsa de valores, además de, conocer el valor real de la inflación. Si se detienen a observar que los rendimientos actuales exceden un 3 por ciento al compás inflacionario, no es conveniente establecer un premio al riesgo superior al promedio actual para una nueva compañía, puesto que involucra solicitar altos rendimientos a un sector productivo que en ese momento no está suministrando altos rendimientos. Ya es decisión de los mismos inversionistas exponerse a arriesgar en esas condiciones.

Si en algún sector productivo los rendimientos promedio son bajos, pero en una compañía en específico del mismo sector tiene altos rendimientos, no se va a confundir esta

circunstancia y pretenderá imitarla en ganancias determinando un alto premio al riesgo en el período de evaluación económica, cuando difícilmente se va a decidir si se invierte o no. La solidez de un valor para el premio al riesgo y así también para la TMAR es el mínimo aceptable. Si la respectiva inversión genera un rendimiento superior a la TMAR, será mejor.

CONCLUSIONES

Una vez realizados los objetivos propuestos al inicio de esta investigación, se comprueba la hipótesis planteada que afirma una oportunidad de crecimiento a partir del cambio de infraestructura y procesos en el Comercial Pedro Pablo.

En función del análisis de la competencia existen tres competidores directos que realizan la misma actividad que Comercial Pedro Pablo y ocupan una gran parte del mercado en Pascuales. Por otra parte, ninguno de los competidores tiene las características de un Minimarket. Por consiguiente, se puede concluir que existe una oportunidad de ser pioneros y de transformar el Comercial Pedro Pablo en Minimarket para que se pueda brindar mayor comodidad, incrementar la oferta de productos y abastecer las preferencias del consumidor.

Esta tesis se hizo con la finalidad de evaluar la viabilidad de evolución del Comercial Pedro Pablo en un Minimarket dentro del Barrio Norte de Pascuales, Provincia del Guayas, República del Ecuador. Para su evaluación se diseñó una encuesta descrita en el capítulo IV, seguido de un modelo y plan de negocios descritos en el capítulo III y V. A continuación, algunas conclusiones de los resultados de la encuesta:

Al analizar el gráfico N° 5 se observa que para la mayor cantidad de encuestados el buen surtido de productos que el sitio de compra ofrece es lo que más los motiva al momento de realizar una compra, seguido del buen servicio y el precio. Por lo tanto, se puede concluir que es importante para el proyecto de estudio, que exista buen surtido de productos, para lo cual es necesario tener la infraestructura adecuada y la capacidad para ofertar los productos.

El Comercial Pedro Pablo, por reputación y lealtad con sus proveedores, goza con un descuento que le permite ofertar los productos de la misma calidad que la competencia con precios más bajos, hoy por hoy el Comercial Pedro Pablo maneja los precios más bajos en Pascuales. Como resultado de la encuesta podemos observar en el gráfico N° 17 que la mayor cantidad de encuestados que realizan compras de mercado, se encuentran muy satisfechos con la calidad y precio de los productos que ofrece el Comercial Pedro Pablo en relación a la competencia. Por ende, se puede concluir que la ventaja competitiva sobre el precio combinado con una transformación en la infraestructura del Comercial permite ampliar la oferta de productos con los precios más bajos.

Al analizar el gráfico N° 19 se observa que la mitad de los encuestados que realizan compras de mercado, prefieren ser atendidos por personal del Comercial, mientras que la otra mitad de los encuestados prefiere el auto servicio. Se puede concluir que al transformarse en Minimarket el Comercial Pedro Pablo podrá brindar ambos métodos de atención y de esa manera suplir las preferencias del consumidor.

En el gráfico N° 20 se muestra que la mayor cantidad de encuestados, considera que el Comercial Pedro Pablo necesita una transformación en su infraestructura. Al no tener suficiente espacio al momento de abastecerse de productos, muchas veces es un caos, lo que causa incomodidad a los empleados al no poder circular por las góndolas libremente y limita la oferta de productos. Por consiguiente, se concluye que la transformación del Comercial Pedro Pablo en Minimarket es necesaria y va a permitir ofertar más productos y brindar una mayor comodidad tanto a sus consumidores como a sus empleados.

También se puede observar en el gráfico N° 16 que existen encuestados que no se encuentran satisfechos con el surtido de productos por lo cual confirmamos la necesidad de incrementar la cartera de productos y así poder complacer a la totalidad de clientes.

Como parte de esta transformación también se adhiere el servicio de envíos a domicilio y pedidos telefónico, que según la encuesta son los servicios más solicitados por los clientes. De esta manera se atraería ese segmento de mercado que no está siendo utilizado por la competencia.

Se tomaron en cuenta los factores anteriormente mencionados para la creación del modelo y plan de negocios del Minimarket Pedro Pablo, para luego crear el plan financiero que evaluará la rentabilidad del proyecto. A continuación, algunas conclusiones obtenidas de los resultados del plan financiero:

Para poder transformar el Comercial Pedro Pablo en un Minimarket, la inversión inicial requerida como podemos observar en la tabla N° 31, es de US\$ 1,287,271.00 que va estar dividida un 25% en financiamiento con capital propio del comercial, y un 75% con financiamiento externo. Se procede a calcular la tasa interna de retorno y da como resultado una TIR del 98% la cual es mayor a la tasa de descuento, lo que confirma que el proyecto es rentable.

También se calcula el valor actual neto del proyecto a lo largo de 5 años, lo cual da como resultado US\$ 4,144,151.78 lo que nos indica que el valor presente del proyecto es positivo por lo cual es un proyecto rentable.

Finalmente, en el estado de resultados, se presenta un crecimiento del 5% anual en los ingresos operacionales, dicho crecimiento no se puede sostener sin antes implementar los cambios mencionados en la propuesta. Si el Comercial Pedro Pablo sigue siendo un negocio tradicional no contará con las herramientas necesarias para mantenerse rentable en el tiempo. Los cambios de modernización en la competencia, como las grandes cadenas o negocios de la misma actividad comercial, hacen que el negocio requiera de una transformación en la infraestructura, sistematización del área financiera-contable y variedad de productos y servicios; para de esta manera mantener el crecimiento en el tiempo y seguir siendo rentable. También se observa el nivel de utilidad neta que el proyecto obtendrá durante los primeros años de funcionamiento, durante todos los años da un resultado positivo, es decir que obtenemos ganancias a partir del primer año y confirma una vez más la rentabilidad del proyecto.

Luego de evaluar todos los estudios realizados en este proyecto se puede concluir que la falta de una infraestructura adecuada disminuye la satisfacción del cliente a la hora de realizar las compras en el Comercial Pedro Pablo y limita al Comercial en su oferta de productos por la falta de espacio. El comportamiento del consumidor va cambiando y exige cambios al negocio, por lo tanto, se confirma que la transformación del Comercial de abarrotes a Minimarket es necesaria y rentable ya que la demanda está en crecimiento constante y se necesita de la capacidad y espacio para poder ofertar productos y servicios que la puedan suplir.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Armstrong, G., Camara, D., Cruz, R., & Kotler, P. (2004). *Marketing. Decima edición*. Pearson prentice hall. Madrid.
- De Velasco, J. A. P. F. (2009). *Gestión por procesos*. Esic Editorial.
- Domingo, R., Pastori, H., Vera, T., & others. (1994). *Comportamiento estratégico de las empresas industriales frente a la apertura*.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados: un enfoque aplicado*.
- Münch, L. (2005). *Planeación estratégica. Rumbo hacia el éxito. México: Trillas*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Grupo Planeta, Madrid*.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- *Proyectos de inversión competitivos. Formulación y evaluación de proyectos de inversión con visión emprendedora estratégica*. (2004). Univ. Nacional de Colombia.
- Ries, A., Trout, J., Saldivar, M. T., & y Rodríguez, J. R. (1986). *La guerra de la mercadotecnia*. McGraw-Hill.
- Sierra Bravo, R. (1998). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*.

ANEXOS

ENCUESTA

1.- ¿Usted realiza el mercado para su hogar?

a._ Si (Si esta es su respuesta, continúe con la siguiente pregunta)

b._ No (Si esta es su respuesta, muchas gracias por su tiempo)

2.- ¿Que producto compra al realizar el mercado? Marque con una X

a._ Frutas y verduras

b._ Vegetales

c._ Alimentos enlatados o pre cocidos

d._ Desayuno (pan, queso, huevos, etc.)

e._ Abarrotes (arroz, aceite, azúcar, café, etc.)

f._ Lácteos (leche, yogurt, etc.)

g._ Jugos y bebidas

h._ Aseo hogar (detergente, limpiadores, etc.)

i._ Cuidado personal (shampoo, desodorantes, etc.)

j._ Cuidado del bebe (leche, pañal, compotas, etc.)

K._ Licores y tabacos (vinos, wiskey, cervezas, cigarros, etc.)

l._ revistas y periódicos

m._ recargas celulares

3.- ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en el sitio donde compra?

a._ Todos los días

b._ Cada 3 días

c._ Cada 8 días

d._ Cada 15 días

e._ Cada mes

f._ Otros, ¿cada cuánto?

4.- Marque con una X 2 lugares donde compra el mercado

a._ Supermercado

b._ Mini mercado

c._ Tienda del barrio

d._ Por internet

e._ Servicio a domicilio

f._ Otro, ¿cuál?

5.- Marque con una X 2 de las razones por las cuales compra en ese sitio

a._ Por el servicio al cliente

- b._ Precios competitivos
- c._ Cercanía de su casa
- d._ Buen surtido
- e._ Tiene horarios extendidos
- f._ Tiene servicio a domicilio
- g._ Otro, ¿cuál?

6.- ¿Cuánto gasta en el sitio donde compra el mercado?

- a._ Menos de 20 USD
- b._ Entre 20 Y 50 USD
- c._ Entre 50 y 100 USD
- d._ Entre 100 y 150 USD
- e._ Mas de 150 USD

7.-¿Qué medio de pago prefiere usar para realizar su compra?

- a._ Medio de pago electrónico
- b._ Cheque bancario
- c._ Efectivo
- d._ Crédito que ofrece el supermercado
- e._ Otros, ¿cuál?

8.- ¿Conoce usted el Comercial Pedro Pablo?

a._ Si (Si esta es su respuesta, continúe con la siguiente pregunta)

b._ No (Si esta es su respuesta, muchas gracias por su tiempo)

9.- ¿Está usted satisfecho con la atención brindada en el Comercial?

a._ Muy satisfecho

b._ Satisfecho

c._ Poco satisfecho

d._ Nada Satisfecho

10.- ¿Encuentra variedad de productos de su consumo en este negocio?

a._ Si

b._ No

11.- ¿Considera usted que se ofrecen productos de calidad y precios justos con relación a la competencia?

a._ Si

b._ No

12.- ¿La atención en el despacho y cobro de los productos en el Comercial es eficiente?

a._ Muy Eficiente

b._ Eficiente

c._ Poco eficiente

d._ Nada eficiente

13.- ¿Es de su preferencia ser atendido por personal del Comercial o el Autoservicio?

a._ Prefiere ser atendido por personal

b._ Prefiere autoservicio

c._ Le es indiferente

14.- ¿Cree usted que la infraestructura del Comercial es adecuada?

a._ Muy adecuada

b._ Adecuada

c._ Poco adecuada

d._ Nada adecuada

15.- ¿Qué considera usted que le hace falta al Comercial Pedro Pablo?

a._ Pago de servicios públicos

b._ Banco caja social

c._ Venta de celulares

d._ Envíos a domicilio

e._ Cabinas telefónicas

f._ Productos farmacéuticos

g._ Productos de belleza

h._ Papelería

i._ Otros, ¿cuál?

16.- ¿Cuántas cuadras camina para hacer sus compras de mercado?

a._ 1 cuadra

b._ 2 cuadras

c._ 3 cuadras

d._ 4 cuadras o mas

17.- ¿Cree la necesidad de implantar un sistema de envió a domicilio?

a._ Sería muy bueno

b._ No lo necesito

c._ No sería nada útil

d._ No sabe/No Contesta

18._ Cree que es necesario implementar un servicio de pedido telefónico?

a._ Si

b._ No

19._ Cual de las siguientes opciones utilizaría al realizar su pedido?

a._ Pedidos recurrentes programar una lista de artículos cada semana

b._ Ordenar en el comercial y que lo envíen al domicilio

c._ pedido por teléfono y retiro en el comercial

d._ Otros, ¿cuál?

CURRICULUM VITAE

KARLA FERNANDA MERA MÉNDEZ

FECHA DE NACIMIENTO: 27 DE ABRIL DE 1988
NACIONALIDAD: ECUATORIANA
ESTADO CIVIL: CASADA
DNI ARGENTINA: 95.129.569
DIRECCIÓN: AV. PUEYRREDON 1155, CAP. FED.
TELÉFONO: 1138272570
E-MAIL: k_litamm@hotmail.com



EDUCACIÓN

LCDA. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

INSTITUCIÓN: ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL. (GYE-.EC.)

EXPERIENCIA PROFESIONAL

- ✓ ANALISTA FINANCIERO ACCENTURE (ARG.)
PERIODO: AGOSTO 2016 – PRESENTE.

Análisis y elaboración de los respectivos informes financieros.
Análisis y facturación en SAP.
Gestión y control de presupuesto.

- ✓ ANALISTA FINANCIERO SENIOR COMERCIAL THAIZ (ECU.)
PERIODO: SEPTIEMBRE 2015 – MAYO 2016

Análisis y elaboración de los respectivos informes financieros.
Análisis y seguimiento de carteras de clientes.
Gestión y control de proveedores.
Búsqueda y análisis de fuentes de financiamiento e inversión disponible en
el mercado local.

- ✓ CONSULTORA SEMISENIOR EN IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE GESTION ARTWARE SLR (ARG.)
PERIODO: JULIO 2014 – AGOSTO 2015
 - Realización de reportes, relevamientos y minutas
 - Control y seguimiento de procesos en AX Microsoft Dynamics
 - Asesoría a clientes varios

- ✓ OFICINISTA INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.
PERIODO: ABRIL 2012 A ENERO 2013
 - Atención al usuario: Asesorar, asistir y facilitar el proceso para afiliados y empleadores.
 - Emisión de claves personales y empleadores.
 - Consultoría de beneficios de seguridad social.
 - Realización de reportes de funciones y de casos puntuales.
 - Control y Gestión de procesos.
 - Seguimiento de altas y bajas de afiliados en el sistema.

- ✓ ASISTENTE CONTABLE EN EL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE DEL ECUADOR.
PERIODO: ENERO 2012 A MARZO 2012
 - Análisis de los trámites de viáticos.
 - Elaboración de informes de control previo de los trámites de pago de viáticos de funcionarios a nivel nacional.
 - Ingreso y solicitud de pago en el e-sigef.
 - Envío y recepción de trámites de pago.
 - Registro y análisis de cuentas por pagar.
 - Contabilización de facturas.
 - Análisis de presupuesto.
 - Pago a Proveedores.
 - Atención al usuario interno.

- ✓ ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR: SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR.
PERIODO: FEBRERO 2011 A DICIEMBRE 2011
 - Programación de aforos diarios.

Control de eficiencia en atención de trámites aduaneros.
Estimación de tiempos de despacho.
Revisión de solicitudes de corrección y envíos tardíos.
Apoyo en inspección de documentos categoría A para un posterior despacho.
Elaboración de oficios e informes de nivel medio.
Elaboración de requerimientos a operadores de comercio.
Revisión de multas que deben ser anuladas en el sistema.
Colaboración en el cumplimiento de las disposiciones del copci e informe.
Apoyo operativo de registro informático del ingreso de carga.

✓ **ASISTENTE GENERAL EN UNLIMITED SYSTEMS ECUADOR**
PERIODO: JUNIO 2010 A ENERO 2011

Recepcionista.
Contestar llamadas y derivarlas a los distintos departamentos.
Envío y recepción de documentos.
Caja chica y Asistente de Contabilidad.
Seguimiento a las órdenes de Compras.
Elaboración de cuadros de operación de procesos.
Elaboración de comunicaciones y memorandos.
Atención a personal interno de la empresa.
Trámites bancarios varios.

✓ **PASANTÍAS INTERNACIONALES EN WALT DISNEY WORLD COMPANY (ORLANDO, FL.)**
PERIODO: ENERO 2009 A AGOSTO 2009

Servicio al cliente (interactuar con los visitantes de los parques).
Cajera en los diversos stands de comida de Sunset Ranch Market del parque temático Disney's Hollywood Studios.
Entrenamiento al nuevo personal de los diversos stands del parque.

- ✓ PASANTÍAS LABORALES EN EL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR EN EL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO.
PERIODO: FEBRERO 2008 A DICIEMBRE 2008

Manejo de base de datos de comercio exterior.

Asistente en la elaboración de análisis sectoriales.

CURSOS Y SEMINARIOS

- ✓ CURSOS WORKSHOPS: UNIVERSIDAD DE PALERMO.
- ✓ CAPACITACIÓN INTRODUCTORIA DE SEGURIDAD SOCIAL.
- ✓ CAPACITACIÓN MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES: LIDERAZGO ETICO.
- ✓ CAPACITACIÓN MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES: SISTEMA INTEGRADO DE TALENTO HUMANO.
- ✓ CAPACITACIÓN MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES: LA LOSEP Y NORMAS DE CONTROL.
- ✓ CAPACITACIÓN MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES: MOTIVACIÓN Y ESTRATEGIAS DE BUEN SERVICIO.
- ✓ CAPACITACIÓN MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SECTOR PÚBLICO.
- ✓ CAPACITACIÓN MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES: INDUCCIÓN AL SECTOR PÚBLICO.
- ✓ INGLÉS AVANZADO: CEN; CENTRO ECUATORIANO NORTEAMERICANO Y PLC; PRESENT LINGUISTIC CORPORATION.

IDIOMAS

- ✓ INGLÉS: AVANZADO.
- ✓ FRANCÉS: INTERMEDIO.

INFORMÁTICA

- ✓ MICROSOFT OFFICE: EXCEL AVANZADO, TABLAS DINAMICAS, FILTROS AVANZADOS, PROGRAMACION DE BASES DE DATOS, ETC.
- ✓ SPSS
- ✓ PHOTOSHOP
- ✓ SISTEMA TANGO
- ✓ SISTEMA SAP

REFERENCIAS

- ✓ ING. MARÍA JOSÉ MARIDUEÑA 00593999359425
JEFA DE RECURSOS HUMANOS-IESS
- ✓ DR. JHONY REAL COTTO 00593997202031
DIRECTOR DE INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE