



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA FORTALECER EL SUPERMERCADO MI  
COMERCIAL YE EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO

AUTOR

VANESA MADELIN YAGUANA ENRÍQUEZ

AÑO

2021



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA FORTALECER EL SUPERMERCADO MI  
COMERCIAL YE EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magíster en administración de  
Empresas Mención Gerencia Organizacional.

Profesor Guía:

Lida Margarita Romo Pico

Autor:

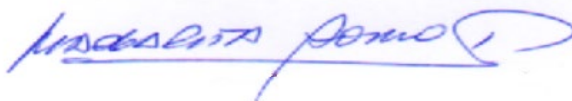
Vanesa Madelin Yaguana Enríquez

Año:

2021

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para fortalecer el supermercado Mi Comercial YE en la ciudad de Santo Domingo, a través de reuniones periódicas con el estudiante Vanesa Madelin Yaguana Enríquez, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.



---

Lidia Margarita Romo Pico

Magister en Economía

C.I. 1703714087

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para fortalecer el supermercado Mi Comercial YE en la ciudad de Santo Domingo, del Vanesa Madelin Yaguana Enríquez, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



---

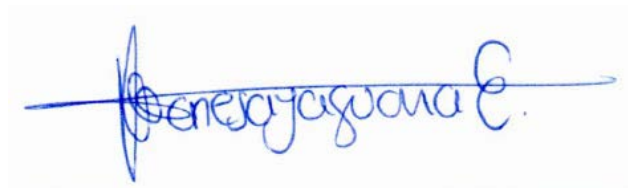
Carmen Patricia Gómez Bolaño

Magister en Administración de Empresas

C.I. 1756458327

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autores vigentes”

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Vanessa Madelin Yaguana E.", is centered on the page. The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke extending to the right.

---

Vanessa Madelin Yaguana Enríquez

C.I. 1722350681

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios y la Virgen del Cisne  
que me protegen y siento  
su presencia en los momentos  
más difíciles de mi vida.

A mis Padres que son mi norte  
y nunca han dudado de mis  
decisiones y siempre tener todo su respaldo

## **DEDICATORIA**

A mí porque a pesar de las dificultades  
he logrado concluir mi trabajo de tesis.

A mis amorosos y protectores Padres

Sr. Jaime Yaguana y Sra. Marthita Enríquez

Por ser los mejores padres que Dios me pudo dar.

## RESUMEN

El Plan de Negocios que se presenta tiene la finalidad de impulsar una empresa familiar, que a partir de su constitución como negocio ha tenido una curva de crecimiento positivo a pesar de las limitaciones y dificultades económicas existentes hasta el año 2015, bajo esta idea es importante recalcar que Santo Domingo es una ciudad en constante crecimiento y desarrollo al encontrarse ubicada en el sector más comercial que une las zonas Costa, Sierra y Oriente del Ecuador.

Por otra parte, es importante indicar que, a partir de la situación actual a causa de la pandemia, el sector comercial a nivel mundial, económico y socialmente en las grandes ciudades se ha visto afectado, a pesar de esto los pequeños comercios y tiendas de barrio han tenido un giro de negocio alto debido a la demanda de productos de primera necesidad. Con esta antecedente, el incremento de las ventas en Mi Comercial YE ha registrado un aumento elevado en comparación a años posteriores, ya que las tiendas y moradores del sector han optado por abastecerse de esta empresa.

Teniendo en cuenta que Mi Comercial YE, poseía un ritmo de evolución y desarrollo que se vio afectado por la pandemia, el presente trabajo pretende impulsar la gestión y administración de la empresa familiar, para que continúe progresando a nivel económico y social convirtiéndose en una empresa capaz de brindar oportunidades de empleo juvenil que genera una contribución al desarrollo local de la ciudad de Santo Domingo.



## **ABSTRACT**

The business plan has the purpose of promoting a family business, which has had a growth curve from its start, despite the limitations and economic difficulties until 2015. It is important to emphasize that Santo Domingo is a city that is constantly growing and developing as it is located in a key commercial area by joining the Coast, the Andean, and the Amazon regions of Ecuador.

Besides, it must be pointed out that, despite the commercial sector being globally, economically, and socially affected in large cities due to the pandemic, small businesses and neighborhood stores have had a sales increase due to the demand for necessity goods. Hence, the increase in sales in Mi Comercial YE has registered a significant increase compared to previous years, since the stores and residents of the zone have chosen it as their main supplier.

Considering that Mi Comercial YE, had a rate of evolution and development that was affected by the pandemic, this paper aims to promote family business management, and therefore, it continues to progress economically and socially, becoming a business capable of providing youth employment opportunities that contributes to the local development of the city of Santo Domingo.

# ÍNDICE

1	CAPITULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	Antecedentes .....	1
1.2	Problemática .....	3
1.3	Pertinencia .....	3
1.4	Objetivos .....	5
1.4.1	Objetivo General.....	5
1.4.2	Objetivos Específicos .....	5
2	CAPITULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	6
2.1	Identificación del CIU .....	6
2.2	Análisis Pest .....	7
2.2.1	Tamaño de la industria: tasa de crecimiento, volumen, porcentaje respecto al PIB.....	7
2.3	Análisis Porter .....	14
2.3.1	Las líneas que predominan:.....	14
2.3.2	La amenaza de nuevos entrantes es baja debido a que: .....	14
2.3.3	El poder de los proveedores es baja debido a que: .....	15
2.3.4	La rivalidad entre competidores existentes es alta debido a que: .....	15
2.3.5	El poder de los clientes es alto .....	15
2.3.6	La amenaza de sustitutos es baja porque:.....	16
2.4	Análisis del mercado .....	16
2.4.1	Análisis de la competencia, principales competidores .....	17
2.5	Análisis del cliente.....	19
2.5.1	Análisis de la muestra.....	21
2.5.2	Instrumento de medición .....	24

2.5.3	Resultados de la tabulación de la encuesta.....	25
2.6	FODA.....	31
2.6.1	Desarrollo de Matriz FODA cruzado .....	31
2.7	Conclusiones .....	36
3	CAPITULO III ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO	
	37	
3.1	Estrategia Genérica de ingreso al mercado .....	37
3.1.1	Estrategia de liderazgo en costes .....	37
3.1.2	El liderazgo en costos es recomendado cuando:.....	38
3.1.3	Fuentes de la ventaja competitiva en costos .....	39
3.1.4	Diferenciación en la calidad del servicio .....	39
3.1.5	Segmentación de mercado .....	40
3.2	Naturaleza y filosofía del negocio.....	41
3.3	Estilo corporativo e imagen .....	42
3.4	Enfoque social, impacto en la comunidad .....	44
3.5	Misión y Visión .....	45
3.5.1	Misión .....	45
3.5.2	Visión.....	45
3.5.3	Valores .....	46
3.6	Objetivos de crecimiento y financieros .....	46
3.6.1	Objetivos de crecimiento .....	46
3.6.2	Objetivos financieros .....	47
3.7	Información legal.....	47
3.7.1	Tipo de empresa.....	47
3.8	Estructura organizacional.....	48
3.8.1	Descripción detallada de los integrantes.....	48

3.8.2	Organigrama.....	48
3.9	Ubicación .....	50
3.9.1	Lugar donde está ubicada la empresa .....	50
3.10	Ventaja competitiva.....	51
3.10.1	Cadena de valor .....	51
3.10.2	Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento .....	52
3.11	Estrategias de mercadeo .....	53
3.11.1	Concepto del producto o servicios.....	54
3.11.2	Estratégicas de distribución.....	55
3.11.3	Distribución física .....	56
3.11.4	Estructura del canal de distribución .....	59
3.11.5	Estrategias de precios .....	60
3.11.6	Análisis de precios .....	60
3.11.7	Condiciones de pago.....	60
3.11.8	Estrategias de promoción.....	61
3.11.9	Estratégicas de comunicación .....	61
3.11.10	Estrategias de servicios.....	63
3.11.11	Gestión de talento humano.....	64
3.12	Presupuesto.....	66
3.11.12	Presupuesto total .....	67
3.11.13	Proyecciones de ventas .....	67
3.13	Conclusiones del capítulo .....	70
4	CAPITULO IV OPERACIONES.....	71
4.1	Estado de desarrollo .....	71
4.2	Descripción del proceso .....	71
4.2.1	Procesos estratégicos .....	72

4.2.2	Procesos Operativos .....	72
4.2.3	Procesos de soporte.....	72
4.2.4	Flujograma por actividades.....	72
4.2.5	Proceso de Facturación.....	73
4.3	Necesidades y requerimientos .....	74
4.4	Plan de producción .....	75
4.4.1	Proceso de compra del cliente.....	75
4.4.2	Vía WhatsApp- teléfono convencional .....	76
4.4.3	Asesor comercial .....	76
4.5	Plan de Compras .....	76
4.6	KPI'S de desempeño del proceso productivo.....	79
4.6.1	Definición de KPI'S del proceso productivo .....	79
4.7	Conclusiones del Capitulo.....	84
5	CAPITULO V PLAN FINANCIERO.....	85
5.1	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero .....	85
5.2	Estados financieros proyectados.....	87
5.2.1	Estados de resultados .....	87
5.2.2	Estado de situación o Balance general.....	88
5.2.3	Estado de flujos de caja.....	90
5.2.4	Análisis de relaciones financieras .....	91
5.2.5	Margen de seguridad.....	92
5.2.6	Flujo de efectivo de operaciones actual (Año 0) de la empresa Mi Comercial YE.....	93
5.2.7	Impacto Económico y social .....	94
5.3	Conclusiones .....	95
5.4	Recomendaciones .....	96

REFERENCIAS .....	97
ANEXOS .....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación del CIU	7
Tabla 2 Principales Competidores – Tomado de Súper Intendencia de Compañías	18
Tabla 3 Necesidades del consumidor objetivo	20
Tabla 4 Definición datos para muestra	24
Tabla 5 Variables de Investigación para encuesta	24
Tabla 6 Matriz FO	33
Tabla 7 Matriz DA	33
Tabla 8 Estrategias FO	34
Tabla 9 Estrategias FA	34
Tabla 10 Estrategias DO	35
Tabla 11 Estrategias DA	35
Tabla 12 Aportación de los socios	47
Tabla 13 Manual de Funciones	48
Tabla 14 Política de Cuentas por cobrar	60
Tabla 15 Presupuesto Gestión, Capacitación y Retención	66
Tabla 16 Presupuesto total de Marketing	67
Tabla 17 Proyección de Ventas	69
Tabla 18 Necesidades y requerimientos	74
Tabla 19 Política de cuentas por pagar	79
Tabla 20 Indicadores de desempeño	80
Tabla 21 Inversión Total	86
Tabla 22 Presupuesto de Compras de PPYE	86
Tabla 23 Estado de Resultados	87
Tabla 24 Balance General	88
Tabla 25 Flujo de Efectivo	90
Tabla 26 Variables para Relaciones Financieras	91
Tabla 27 Cálculo de VAN, TIR, PRI	91
Tabla 28 Margen de Seguridad	92
Tabla 29 Flujo de Efectivo al año 0	93
Tabla 30 Relación de aporte al Impacto Económico y social	94

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ingresos por clasificación del sector G. Tomado de: Banco Central del Ecuador	6
Figura 2 Tasas de Variación Anual del PIB	8
Figura 3 PIB Anual. Tomado de: Banco Central del Ecuador	10
Figura 4 Inflación Mensual de Ecuador. Tomado de Banco Central del Ecuador	11
Figura 5 Inflación Mensual de Santo Domingo de los Tsáchilas	11
Figura 6 Parroquias Urbanas. Tomado de Informe de Plan de Desarrollo y ordenamiento territorial PDOT 2030	21
Figura 7 PEA por actividad y por parroquias. Tomado de Informe PDOT de la municipalidad de Santo Domingo.	23
Figura 8 Estrategias Genéricas Porter	37
Figura 9 Logotipo. Tomado de: Fan page Mi Comercial YE	42
Figura 10 Uniformes Hombres – Imagen corporativa	43
Figura 11 Uniformes Mujeres – imagen corporativa	43
Figura 12 Uniformes área de pesa	44
Figura 13 Uniformes del área de perchas	44
Figura 14 Organigrama	48
Figura 15 Ubicación del Local Comercial y Oficinas. Tomado de: Google Maps, 2020.	51
Figura 16 Cadena de Valor	51
Figura 17 Propuesta de Valor	52
Figura 18 Captura de pantalla de la página de Instagram	55
Figura 19 Distribución del área comercial primera planta	57
Figura 20 Distribución segunda planta	57
Figura 21 Fundas plásticas (bodega desechables)	58
Figura 22 Almacenamiento de aceites (bodega perecibles)	59
Figura 23 Captura de pantalla de la Fan page en Facebook de Mi Comercial YE	62
Figura 24 Captura de pantalla de la cuenta de Instagram Mi Comercial YE	63
Figura 25 Cuerpo de trabajo de Mi Comercial YE	64
Figura 26 Variación de las ventas a lo largo de los años	68
Figura 27 Proceso de Adquisición	73
Figura 28 Flujograma de ventas	74



Figura 29 Orden de Compra	77
Figura 30 Lista de proveedores	78
Figura 31 Gráfico de Ventas anuales por Sectores en Ecuador	85
Figura 32 Ventas anuales por sectores económicos	85

# 1 CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes

La Sra. Martha Enríquez, ama de casa, debido a la falta de empleo y la necesidad de ingresos económicos para su hogar, decidió emprender su propio negocio de venta de víveres o más conocido como venta de abarrotes, tal motivo la llevó a iniciar operaciones como Micro mercado Marthita en el año 1982 en el mercado municipal del centro de la ciudad Santo Domingo.

Al principio de su operación, la infraestructura del local comercial era de 2 metros de ancho y 3 metros de largo, con algunas perchas metálicas. Para iniciar con el pequeño emprendimiento hizo una inversión para la compra de productos de primera necesidad. Su trabajo fue constante y medido, pues prefirió abastecerse solo de seis unidades por ítems, con el pasar de los meses obtuvo clientes frecuentes, ayuda de familiares y amigos que le apoyaron comprando sus productos para que el negocio pudiera prosperar.

Para el control y administración del negocio los registros de cuentas por pagar, por cobrar y la facturación diaria de las ventas, se llevaban de forma manual. De esta manera, los esposos Yaguana Enríquez, lograron llevar por más de 20 años esta forma empírica de administrar su negocio, logrando así su proyecto de vida, con el fin de adquirir sus bienes inmuebles.

Es así que, con el pasar de los años decidieron expandirse a las afueras del mercado, adquiriendo una propiedad y poniendo en marcha otra tienda de abarrotes. En el año 2000 y con la dolarización en curso, se vieron en una fuerte crisis financiera por la pérdida de ahorros en el feriado bancario, realizando un esfuerzo muy grande para adquirir fondos y mantener el negocio familiar, lograron consolidar la negociación con sus proveedores y fueron ágiles en la recuperación de cartera, además eran apoyados por la clientela por haber constituido un negocio local.

Con este antecedente, se puede definir a las empresas familiares (EF) como la estructura productiva más antigua de la humanidad, representando un rol predominante en la economía de cada país. En Ecuador es notoria la importancia de las EF; pues en el 2016, las empresas de propiedad familiar aportaron con un 51% del PIB, sin embargo, no existe una metodología estandarizada para poder definir si una empresa es EF o no. Por tal razón, esta investigación construye una metodología que permite diferenciar a las empresas según su estructura de propiedad, adicionando un índice que determina el grado de poder que posee la familia sobre la empresa. A nivel nacional, se ha obtenido que aproximadamente el 86% de las empresas son familiares, mientras que un 14% corresponde a empresas de estructura no-familiar (Camino & Bermudez, 2018).

En el caso de Mi Comercial YE, a pesar de tener varios años de trabajo bajo presión, la entrega de aquella familia por mantener su trabajo, los llevó a sobresalir con su negocio. Es así, que el año 2006 se convierte en un momento crucial para las operaciones de su empresa, pues al estar ubicados en el sector del mercado municipal, que entró en remodelación por considerarse zona urbana, se vieron obligados a vender sus propiedades siendo indemnizados.

Al sentirse presionados por entidades municipales al desocupar su propiedad tomaron la decisión de arrendar un edificio para establecerse y continuar con el giro comercial de la empresa.

Cambiaron la razón social a Mi Comercial YE y empezaron con instalaciones nuevas, optando por adecuar el negocio y dar la imagen de un supermercado de abastos con el método de autoservicio y venta al por mayor y menor. Su sistema de administración y control se moderniza, incorporando a su dinámica: un sistema computarizado contable, cajas registradoras, bodega de almacenaje, perchadores, mercaderistas e impulsadoras de productos proporcionadas por las empresas proveedoras.

Bajo esta nueva metodología de trabajo, en la actualidad registran las siguientes cifras en dólares: ventas mensuales de \$ 736.417; inventarios de \$68.846 y en el cierre del año 2019, el anticipo del impuesto a la renta del 2018 ascendió a \$ 1.117,68.

## 1.2 Problemática

La ciudad de Santo Domingo es conocida por su alto índice de comercialización, por lo que existen 8.338 establecimientos dedicados al comercio de ventas al por mayor y menor de productos de consumo masivo (INEC, 2010), entre los cuales hay supermercados grandes como: HER ALDEAN, COMERCIAL LA FERIA, PROINT SUPERMERCADOS. Debido a esto, la participación en el mercado local se reduce para otros competidores como MI COMERCIAL YE, motivo por el cual se necesita fortalecer e incrementar su impacto y reconocimiento, creando un plan de negocios que presente estrategias para extender el volumen de ventas a través de un nuevo canal de distribución, como, por ejemplo, la cobertura mediante asesores o visitadores comerciales en las tiendas barriales de los sectores aledaños.

## 1.3 Pertinencia

Es así que, bajo la idea de nuevos canales de distribución, existen varios casos de éxito para tomar como referencia, “En Ecuador, el canal moderno presenta un crecimiento notable en lo que va de del año 2019 [...] buscando ofrecer herramientas más eficientes para la medición, varias empresas se ha unido a la herramienta *Big Retailers* (venta al detalle o comercio minorista), una nueva solución basada en la estimación estadística de los *big players* (grandes jugadores o comercios pequeños sobresalientes), que permite reportar el 90% del canal moderno” (RETAIL, 2019)

Los análisis realizados hasta el momento facilitan el identificar ciertas tendencias destacadas para el mercado ecuatoriano y sus clientes.

- Las categorías de alimentos, confites, cuidado personal y del hogar son las que tienen mayor aceptación, en el canal supermercados.
- En promedio, el comprador del canal moderno realiza una compra cada 15.8 días (o 2 veces al mes).
- El mayor porcentaje de actos de compra son de montos de hasta \$20 dólares.

- Durante los primeros 5 días del mes, y en quincena, las compras superiores a \$60 dólares se duplican en comparación con el promedio del resto de días.

Para desarrollar el canal de distribución es vital que las marcas definan cómo abordar su estrategia para ganar en el piso de ventas, así como tener en cuenta la importancia de evaluar y tener un permanente monitoreo de resultados para reaccionar asertiva y oportunamente al nivel de profundidad que se requiere para mejor realidad (Becerra, 2019).

Es así que, el plan de negocios para fortalecer el Supermercado Mi Comercial YE, está en la rama del crecimiento de *Retail* (comercio minorista) como autoservicio, el cual se ve reflejado en datos de crecimiento estadístico para poder controlar su desarrollo. Bajo esta metodología, también es posible conocer los parámetros que necesitan ser satisfechos en la demanda existente. La información que proporciona este análisis muestra estadísticas que definen los métodos preferidos de compra, como el canal autoservicio también conocido como canal moderno, donde los clientes tiene acceso a las perchas para observar y elegir la variedad de productos que ofrece un supermercado. Con esta nueva dinámica es posible llenar las expectativas de los consumidores modernos con gustos específicos, al ofrecer variedad de líneas como: alimentos comestibles, limpieza personal, alimentos para mascotas, medicamentos y productos plásticos desechables.

Con esta oferta, es posible llegar a varios sectores comerciales como distribuidores de alimentos, también permite posesionar la marca, como una empresa dedicada a abastecer a consumidores finales e intermediarios, que prefieren el servicio a domicilio. Con mayor razón en la situación actual, a cusas de la pandemia, el servicio puerta a puerta tiene gran demanda.

Cubriendo esta demanda de consumo, la participación y reconocimiento en el mercado se incrementaría, y Mi Comercial sería parte de la competencia directa de otros distribuidores que tienen la misma metodología de cobertura.

Por último, es relevante mencionar que la pandemia iniciada en febrero del 2020 fue un punto clave para el sector comercial al incrementar la demanda de productos de primera necesidad, debido a las restricciones y normas que ha dictado el COE nacional, para evitar aglomeraciones, las ventas incrementaron en un 34% en comparación al año 2019. Siendo una oportunidad para posicionar la marca Mi Comercial YE y dar a conocer a los clientes y consumidores locales los servicios y atención que brinda.

## 1.4 **Objetivos**

### 1.4.1 Objetivo General

Estructurar un Plan de negocio para fortalecer el Supermercado Mi Comercial YE e incrementar la participación en el mercado mediante la planificación de un nuevo canal de distribución de ventas en la ciudad de Santo Domingo.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

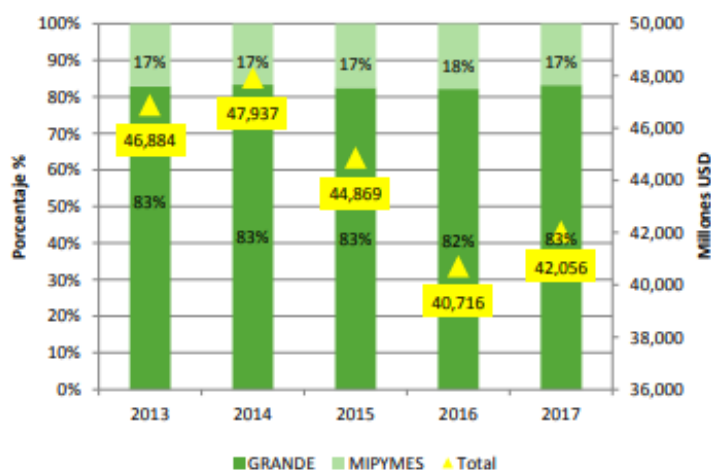
- Desarrollar una planificación estratégica que contemple la misión, visión, valores corporativos, y objetivos estratégicos del negocio para los próximos 5 años.
- Analizar el entorno externo comercial con las herramientas direccionadas a realizar la investigación.
- Realizar una investigación del mercado para corroborar y conocer nuevas necesidades de los clientes satisfaciendo necesidades.
- Establecer un plan de marketing para posesionar la marca.
- Ejecutar un análisis financiero del proyecto para constatar la viabilidad del incrementar un canal de distribución de ventas.

## 2 CAPITULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1 Identificación del CIIU

El análisis económico del Banco Central del Ecuador presenta cifras de crecimiento en la economía ecuatoriana, con respecto al Producto Interno Bruto (PIB) creció 0,3% en el segundo trimestre del 2019 en comparación al año 2018 (Banco Central del Ecuador, 2020). Sin embargo es importante mencionar que en la actualidad se vive la crisis sanitaria con la aparición del COVID como una pandemia mundial viendose afectado los resultados macroeconómicos del país con la caída en el PIB de 6.4% (Banco Central del Ecuador, 2020).

El sector G, de acuerdo con la clasificación Internacional uniforme (CIIU), incluye actividades de ventas por mayor y menor de productos y servicios (INEC, 2010), aportando el 41% a los ingresos de Ecuador. Ver *Figura 1*.



*Figura 1 Ingresos por clasificación del sector G. Tomado de: Banco Central del Ecuador*

De acuerdo con la clasificación CIIU existe derivaciones como G4711.02 que se refiera a la venta al por menor de gran variedad de productos en supermercados, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos (INEC, 2012). Como se detalla en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
**Clasificación del CIU**

Siglas	Código Clasificador	Descripción
CIU 4.0	G47	COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
CIU 4.0	G471	VENTA AL POR MENOR EN COMERCIOS NO ESPECIALIZADOS.
CIU 4.0	G4711	VENTA AL POR MENOR EN COMERCIOS NO ESPECIALIZADOS CON PREDOMINIO DE LA VENTA DE ALIMENTOS, BEBIDAS O TABACO.
CIU 4.0	G4711.0	VENTA AL POR MENOR EN COMERCIOS NO ESPECIALIZADOS CON PREDOMINIO DE LA VENTA DE ALIMENTOS, BEBIDAS O TABACO.
CIU 4.0	G4711.01	Venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad, etcétera.
CIU 4.0	G4711.02	Venta al por menor de gran variedad de productos en supermercados, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad, etcétera.

## 2.2 Análisis Pest

### 2.2.1 Tamaño de la industria: tasa de crecimiento, volumen, porcentaje respecto al PIB

Ecuador país perteneciente a la parte Sur América del continente, esta dolarizado desde el año 2000 y ha tenido variaciones positivas en los últimos años. Por ejemplo, el en 2019 el país registró un incremento de 0,10% a precios constantes, equivalente a USD 71,909 millones a su vez en el cuarto trimestre del 2019 el PIB decreció en 0,70% en relación con el primer trimestre. Ver *Figura 2*.



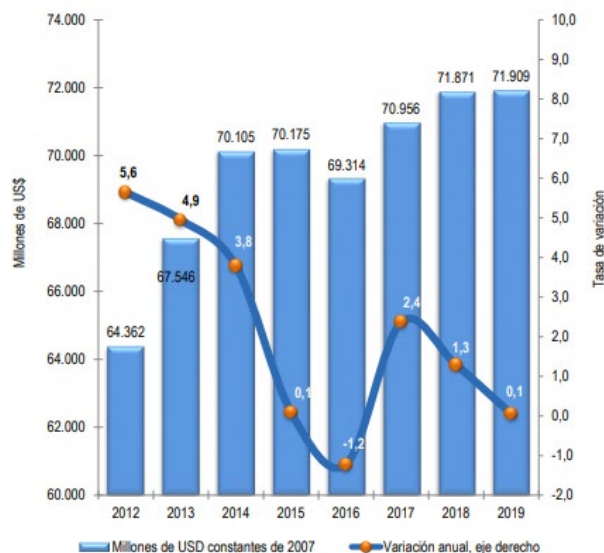


Figura 2 Tasas de Variación Anual del PIB

En el año 2017, la venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas ocupó el primer lugar en el PIB; gracias a las aportaciones de las grandes empresas y Pymes suman ingresos totales de USD 5,568 millones.

- Político

El comercio es un motor de crecimiento que genera empleos, reduce la pobreza y aumenta las oportunidades económicas. Más de 1000 millones de personas han salido de la penuria gracias al crecimiento económico sustentado en la apertura comercial desde los años noventa (Banco Mundial, 2019). El Grupo Banco Mundial respalda un sistema de comercio internacional abierto, basado en normas y previsible.

La apertura comercial genera beneficios importantes, que suelen pasarse por alto, para las familias de ingresos bajos al ofrecer a los consumidores bienes y servicios más asequibles. Además, el comercio puede ayudar a reducir el precio de los alimentos, para las personas que viven en necesidad extrema, al crear empleos para las mujeres y aumentar los incentivos para que las niñas permanezcan en la escuela (Banco Mundial, 2019).

El aporte de las empresas privadas contribuye con el desarrollo de la sociedad, como lo demuestra el Banco Mundial, 1000 millones de personas han salido de la pobreza siendo parte del recurso humano para generar productos o servicios a la parte privada.

En Ecuador a diciembre del 2019 existe 3,8% de la población no tiene empleo, sin embargo, siete de cada diez dólares que se invierten en la economía son del sector privado. Según datos del 2018 del BCE la inversión privada aumentó su participación en el conjunto de la economía, registró un 17,6% de aporte al Producto Interno Bruto, siendo el sector G, de comercio al por mayor y menor con el 41% de aportes a la economía del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2020).

Con este antecedente, Ecuador en octubre del 2019 vivió tiempos de inestabilidad social, con una protesta a nivel nacional por las medidas económicas que afectaba a estratos sociales bajos, sobre todo con la subida de combustibles. Sin embargo, todo se pudo resolver a través de una mediación con representantes de la ONU al pactar otro tipo de medida que ayude la situación del país.

En la actualidad Ecuador y la mayoría de los países del mundo pasan por una crisis sanitaria que está afectando varios sectores económicos, lamentablemente en el país la corrupción se ha convertido, a lo largo de los años, en una amenaza que afecta directamente a la economía de los ecuatorianos; incrementado la deuda externa con organismos mundiales que presentan e imponen parámetros que como país se deben asumir y respetar.

- Económico

Ecuador, país de 17 millones de personas, tiene como principal fuente de ingreso el petróleo, en segundo lugar, la agricultura siendo uno de los grandes productores de banano a nivel mundial. Por otra parte, se reconoce también como ingresos a la recaudación de tributos fiscales a nivel nacional como el IVA, Impuesto a la Renta y demás. Lastimosamente Ecuador no es un país atractivo para inversión extranjera por los incrementos de impuestos, la falta de seguridad

jurídica, reformas en materia laboral inestable. Con esto el comercio se ve afectado en la balanza comercial y aumenta la vulnerabilidad de las Pymes, complicándose la situación comercial por la falta de liquidez de la organización, ya que solo las grandes cadenas tienen reservas que solventan este tipo de amenazas.

En la figura 3 se observa el PIB en millones de dólares por trimestre y la tasa de variaciones desde el año 2017 hasta el año 2020.

Año	Trimestre	PIB TRIMESTRAL Miles de dólares (Corrientes)	PIB TRIMESTRAL Miles de dólares de 2007 (Constantes)	TASAS DE VARIACIÓN t/t-4 (Constantes)	TASAS DE VARIACIÓN t/t-1 (Constantes)
2017	T1	26.000.261	17.497.935	1,7	0,2
	T2	25.993.550	17.685.968	2,1	1,1
	T3	25.960.907	17.819.405	2,9	0,8
	T4	26.341.144	17.952.383	2,8	0,7
2018	T1	26.510.612	17.762.564	1,5	-1,1
	T2	26.761.827	17.943.194	1,5	1,0
	T3	27.078.404	18.080.826	1,5	0,8
	T4	27.211.165	18.083.933	0,7	0,0
2019	T1	26.914.897	17.970.651	1,2	-0,6
	T2	27.058.331	18.009.165	0,4	0,2
	T3	27.054.758	18.075.353	0,0	0,4
	T4	27.080.023	17.824.048	-1,4	-1,4
2020	T1	26.250.834	17.627.306	-1,9	-1,1
	T2	23.544.804	15.709.655	-12,8	-10,9
	T3	24.331.550	16.439.169	-9,1	4,6
	T4	24.680.822	16.532.359	-7,2	0,6

*Figura 3 PIB Anual. Tomado de: Banco Central del Ecuador*

Como se puede visualizar en la figura 4, se aprecia la inflación a nivel Ecuador y en la figura 5 se visualiza la inflación de la provincia Tsáchilas del periodo 2015 – 2020.

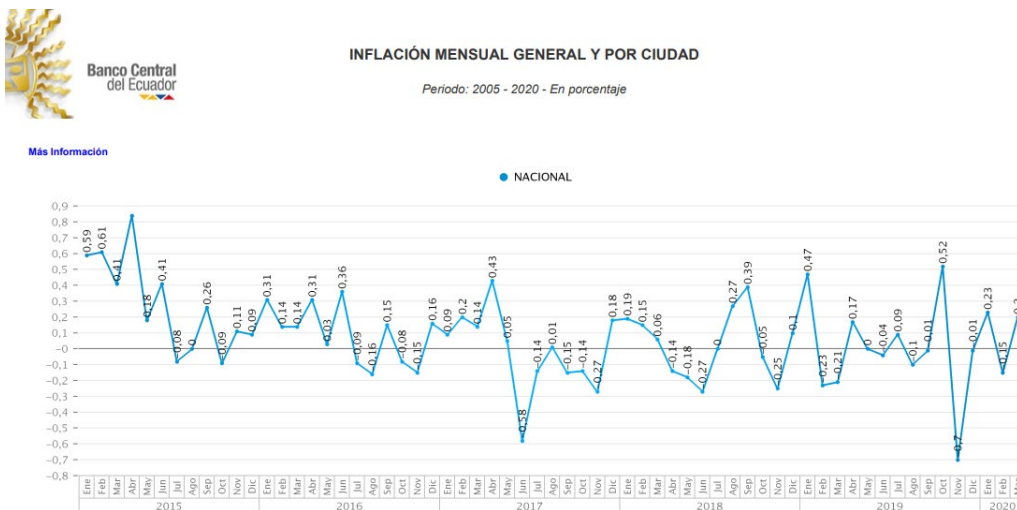


Figura 4 Inflación Mensual de Ecuador. Tomado de: Banco Central del Ecuador



Figura 5 Inflación Mensual de Santo Domingo de los Tsáchilas. Tomado de: Banco Central del Ecuador

- Socio cultural

Ecuador es una nación multiétnica y pluricultural, marcada por una mayor presencia de mestizos, indígenas y afrodescendientes. A nivel nacional existe un 8,9% de pobreza extrema, la cual se concentra en las zonas rurales con 18,7% (INEC, 2019).

En relación con los comercios que se dedican a ventas al por mayor y menor, para lograr relaciones laborales más justas, imparciales y equitativas es

importante, en primer lugar, reconocer la diversidad de empleados y necesidades que conviven en el mismo espacio; luego, es clave respetar ese carácter diverso del ser humano dentro del mundo laboral para, finalmente, llevar a la práctica la honestidad, equidad y armonía. Esto es posible, creando espacios que permitan mejorar la calidad del clima organizacional y así contribuir al incremento de la eficacia y la eficiencia en el desempeño de quienes, como trabajadores o empleados, participan de forma directa en las diferentes etapas que componen los procesos de producción y comercialización de los bienes y/o servicios que se transan en el sistema económico de un país.

Bajo esta idea, otro aspecto importante de considera, es la discriminación por género que ocasiona grandes limitaciones en el desarrollo de una sociedad. Esto tiene relación directa con la economía de una nación ya que puede generar menor productividad, frenar el desarrollo de actuales y futuras empresas y disminuir la institucionalidad del comercio. En América Latina, desafortunadamente, persiste una sociedad que limita el desarrollo de las mujeres, con menores oportunidades de acceso al mercado laboral, mayores probabilidades de encontrarse en desempleo y menores rangos de ingresos. En ese sentido, el tema tiene relevancia ya que perjudica al desarrollo y al bienestar de gran parte de la sociedad (Banco Central del Ecuador, 2019).

Es importante aclarar que el desarrollo social tiene entre sus principales factores el progreso del capital humano y el capital social, es decir que, implica el desarrollo económico y humano, su evolución o cambio en las relaciones de individuos, grupos e instituciones dentro de una sociedad para alcanzar el bienestar social (Guerrero, 2014).

Para el desarrollo social y económico del país, las tareas y funciones deben estar ampliamente enfocadas en las capacidades de los seres humanos y no el género, por tanto, la diversidad cultural permite a los ciudadanos acogerse al respeto y consideración de la diversidad en general reconocimiento de la capacidad humana tanto de hombres como mujeres.

- Tecnológico

Durante el transcurso de la pandemia a nivel mundial, la tecnología ha jugado un papel clave tanto en las investigaciones científicas como en los sistemas, dispositivos y aplicaciones que han sido creados para la contención del COVID-19 para mantener a la sociedad funcional en un contexto saturado de restricciones presenciales, cuarentenas y aislamiento social (Metro Ecuador, 2020).

A mediados del 2020, los gobiernos comienzan a levantar las restricciones a los sectores productivos ante la presión económica, pensando en medidas que minimicen la posibilidad de nuevos brotes y contagios. Así, la tecnología se convierte en un medio primordial para reducir la posibilidad de contagios mientras ayuda a mantener la actividad comercial y los negocios abiertos.

El acceso a nuevas tecnologías en el país conlleva a un gasto adicional para cada empresario, con el fin de contar con información y validar sus criterios de evaluación para proyectos de inversión o negocios. Cabe recalcar que existen fuentes fidedignas en páginas públicas y gratuitas a las que se puede tener acceso, sin embargo, la cultura del ecuatoriano promedio es escasa en la lectura, lo que cual dificulta la búsqueda y acercamiento a la información en empresas ya constituidas.

Es así que, luego de recabar varios puntos estratégicos del análisis de la industria se puede reconocer que Ecuador está en el proceso de desarrollo, lo que impulsa a varios sectores a trabajar de forma independiente o como se lo conoce al emprendimiento, como mecanismo de autoayuda económica para solventar y fomentar el trabajo a la sociedad y contribuir de forma activa, sumando así los cambios tecnológicos como fuente significativa y necesaria para el progreso de una nación.

Bajo esta perspectiva, a causa de la pandemia en el Ecuador, se vio la aparición de un sinnúmero de tiendas de abarrotes pequeñas en los alrededores de Santo Domingo y otras grandes ciudades del país que funcionaban a través de plataformas digitales y pedidos a domicilio, debido a la alta demanda de productos de primera necesidad. Sin embargo, el efecto rebote en estos emprendimientos está comenzando a sentirse debido a que la economía a nivel

nacional está afectada, a causa del COVID-19 no solo se ha modificado la economía mundial, sino que también ha cambiado en gran parte en el pensamiento y conducta de los consumidores, pues ahora las personas evitan salir y prefieren realizar sus compras vía online o a través de plataformas *e-commerce* (comercio electrónico) o *deliverys* (entrega de productos o servicios) produciendo un nuevo nicho de mercado a satisfacer.

## 2.3 Análisis Porter

Mi comercial YE supermercado se encuentra dentro del sector comercial, su giro de negocio es la venta por mayor y por menor de gran variedad de productos comestibles, entre los que predominan productos de primera necesidad.

### 2.3.1 Las líneas que predominan:

Venta de productos de primera necesidad, semillas, granos secos al granel.

- Lácteos
- Insumos para el cuidado personal y del hogar
- Alimentos para mascotas

### 2.3.2 La amenaza de nuevos entrantes es baja debido a que:

- El montaje e inversión de un supermercado bordea los \$150.000 dólares que corresponde a inventarios y mobiliario lo cual se considera una inversión alta para iniciar operaciones. **Baja.**
- Para la apertura de un supermercado es necesario permisos municipales y en la zona comercial donde están ubicado Mi Comercial YE, tiene restricciones por nuevos entrantes por estar rodeados de un mercado municipal. **Baja**
- Margen de Ganancia al redor del 10% al 15% siendo poco atractivo para nuevos competidores que no cuentan con la experticia o conocimiento de manejo de productos perecibles. **Baja**

2.3.3 El poder de los proveedores es baja debido a que:

- Existe infinidad de proveedores que expenden las mismas líneas lo cual Mi Comercial YE tiene la oportunidad de negociar al mejor postor de bajos costos. Por lo que se considera que el poder de negociación de los Proveedores es una amenaza **Baja**
- Existe alianzas estratégicas por el volumen de compras en la que brindan beneficios para los supermercados como impulsar mercadería de baja rotación con ofertas significativas. **Baja**
- Hay asignaciones para un grupo de supermercados que entran en competencia a ganar bonificaciones especiales por compras de pago anticipado o también conocido rebate. **Media**

2.3.4 La rivalidad entre competidores existentes es alta debido a que:

- En el sector comercial de la ciudad de Santo Domingo está conformado por 7 empresas ligadas al mismo giro comercial en la venta por menor de gran variedad de productos.
- Dispanel, Distribuidora Ordoñez, Supermercados Her Aldean, Supersav y Proint supermercados; son los competidores de mayor afluencia de personas, se considera alto impacto porque tienen gran volumen de inventarios a precios bajos. **Alto**
- Existe competencia fuerte porque cuentan con el comercio electrónico ya posesionado en el mercado. **Alto**

2.3.5 El poder de los clientes es alto

- El nicho de mercado en los que se concentra Mi Comercial YE es al grupo de tenderos de zonas rurales y urbanas aledañas de la ciudad que no cuentan con el tiempo necesario para sus compras. **Medio**
- Los clientes como consumidores finales pueden tener la capacidad de analizar optando por los establecimientos donde encuentren la facilidad de comprar, descuentos y promociones. **Alto**



### 2.3.6 La amenaza de sustitutos es baja porque:

- Los comerciantes ambulantes se tornan en una amenaza **baja** por el hecho no entregar facturas evadiendo impuestos.
- La apertura de locales comerciales franquiciados como cadenas de farmacias pueden ofertar productos de la misma categoría a precios elevados. **Bajo**
- Sin embargo, la crisis por la pandemia COVID-19 y el distanciamiento social permite las ventas a domicilio como preferencia de los consumidores como un método de seguridad por lo que es necesario encajar a esta nueva tendencia de compra para que no sea una amenaza. **Alto**

Del análisis de Porter se desprenden varias estrategias para el Plan de Negocio de Mi Comercial, encontrando los puntos para fortalecer e incrementar la participación en el mercado, mismas que serán enfocadas en las nuevas preferencias de los clientes, la alta amenaza de la competencia y buscar mantener a los mejores proveedores que permanecieron en la crisis actual.

Bajo este contexto, la superintendencia de compañías califica con una de las principales fuentes de ingresos que contribuyen al producto interno bruto con el 41%, se reconoce que los emprendimientos familiares contribuyen con el 51% al PIB (Camino, 2018).

Por tal razón, es necesario reconocer que los emprendimientos familiares son fundamentales para la sociedad en el fomento de plazas de empleo y las posibilidades de posicionarse frente a la competencia.

Implementar estrategias es una de las variables de éxito para satisfacer las constantes nuevas demandas que puedan surgir desde la clientela.

## 2.4 Análisis del mercado

La investigación comercial es la función que pone en contacto al consumidor, cliente o público en general con el profesional de marketing a través de información específica, estos datos se utilizan para identificar y definir las oportunidades y los problemas comerciales. Así se logra generar, adaptar y

evaluar las acciones comerciales; para controlar el desarrollo y fomentar el conocimiento del marketing en un proceso que puede ser beneficioso para el negocio (Fernandez, 2004).

#### 2.4.1 Análisis de la competencia, principales competidores

La principal competencia de Mi Comercial YE, se encuentra en las empresas del sector que se dedican a la distribución por mayor de productos comestibles, de limpieza y aseo personal.

*Tabla 2*  
*Principales Competidores – Tomado de: Súper Intendencia de Compañías*

EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	CIUDAD
	1103073894001	QUICHIMBO DIAZ CENELIA DEL CISNE	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS
61643	2390005310001	DISTRIBUIDORA ORDOÑEZ RUBIO S.A.	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS
94235	1791892437001	DISTRIBUIDORA DISLEP S.A.	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS
303170		COMERCIAL LA FERIA HRNOS. LS. CIA. LTDA.	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS
140853	2390007976001	DISTRIBUIDORA DISREPS S.A.	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS
144698	2390010306001	DISPANEL CIA. LTDA.	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS
160970	1792156971001	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EDUARDO & MARCO CIA. LTDA. PROINT SUPERMERCADOS	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS
306665	2390030897001	COMERCIALIZADORA RUIZ & ASOCIADOS RUZI S.A.	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS
311628	2390041325001	COMERCIALIZADORA GBC COMER-GBC S.A.	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS
316789	2390053617001	NEGOCIOS Y SUPERTIENDA LOVERTY CIA.LTDA.	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS
721039	2390043018001	DISTRIBUIDORA DE COBERTURA DISTCOBERSA S.A.	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS
727413	2390053579001	SUPERMERCADOS AHORRE MAS GANEMAS SOCIEDAD ANÓNIMA	SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS

Para el pertinente análisis, se han escogido a 3 empresas, como ejemplo de competencia.

- **Distribuidora Ordoñez Rubio S.A.**

Dedicada a la venta de productos de bazar y líneas de consumo masivo como enlatados, grasas y productos comestibles, ubicado en la avenida Ibarra y 3 de julio.

- **Dispanel Cía. Ltda.**

El giro principal de negocio de esta compañía es la venta de plásticos que comprende artículos para el hogar y productos de consumo masivo, ubicado en la avenida Loja y San Miguel.

- **Supermercados Her Aldean.**

La finalidad de esta empresa es funcionar bajo la estructura comercial de modalidad de redes de mercadeo como principal actividad la venta por menor y mayor de gran variedad de productos en tiendas, supermercados, adicionalmente maneja la línea legumbres y cárnicos.

## 2.5 **Análisis del cliente**

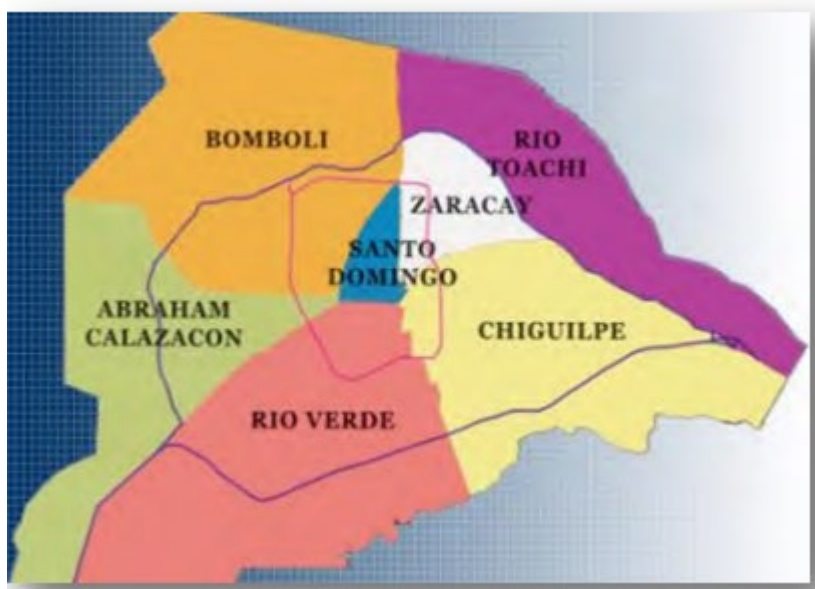
En la actualidad el público o consumidores directos del negocio, comprenden a hombres y mujeres de edad adulta (35 a 75 años). Principalmente los tenderos de barrios como: Cooperativa Santa Martha, Che Guevara, Juan Eulogio y Unificados; mismos que se encuentran dentro del anillo vial, eje principal de conexión de la ciudad de Santo Domingo que compran mercadería al por mayor y menor.

Con este antecedente, el plan de negocio plantea incrementar las ventas considerando una estrategia para el siguiente perfil del consumidor o público objetivo.

Tabla 3  
Necesidades del consumidor objetivo

NECESIDADES DEL CONSUMIDOR OBJETIVO	ALCANCE
Servicio a domicilio	Debido a la pandemia se logra optimizar tiempo y resguardar la integridad del cliente
Formas de pago electrónicas	Brindar opciones de pago para comodidad del cliente
Calidad en el servicio	Asegurar y garantizar pulcritud en productos y atención
Atención personalizada basados en criterios de experiencia en el consumo de marcas	Mediante las capacitaciones a los trabajadores se asegura una atención firme y con conciencia en el uso de marcas reconocidas
Servicio post venta	Dar soluciones asertivas y acompañamiento para la retención del cliente
Precios justos acorde a un servicio integral	Ajustarse a las normas y leyes vigentes para salvaguardar y mantener precios justos
Marcas ecuatorianas fomentando el consumo nacional	Incentivar a consumir producción nacional aportando a la recuperación económica del país
Líneas alimenticias como cárnicos, legumbres, verduras y frutas	Brindar gran variedad de productos de diferentes marcas para captar nuevos clientes ofertando todo lo que necesita un hogar en un solo lugar

Es importante exponer que, la Población económicamente activa en edad de trabajar de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas comprende 150.151 habitantes y en la ciudad de Santo Domingo, la de mayor población, hay 126.834 habitantes en la cual integran 7 parroquias: Santo Domingo, Chigüilpe, Río Verde, Bombolí, Zaracay, Abraham Calazacón y Río Toachi siendo puntos geográficos estratégicos con acceso rápido al establecimiento (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo , 2014), como se puede observar en la *Figura 6*.



*Figura 6 Parroquias Urbanas. Tomado de: Informe de Plan de Desarrollo y ordenamiento territorial PDOT 2030*

Con esa información es posible dirigir los objetivos para aplicar una encuesta que permita conocer los gustos y preferencias de un potencial futuro cliente y a la vez también, conocer las opiniones de los clientes actuales, para lograr implementar mejoras.

### 2.5.1 Análisis de la muestra

Una muestra es un subgrupo de la población, que se selecciona para participar en el estudio. Después se utilizan las características de la muestra, llamadas estadísticos, para hacer inferencias sobre parámetros de la población (Malhotra, 2008).

El método utilizado es el muestro probabilístico, un concepto que refleja compensaciones entre los costos y la precisión del muestreo. Hay que tener en cuenta que, la precisión del muestreo que se refiere al nivel de incertidumbre sobre las características que medirán, está inversamente relacionada con el costo. Cuanto mayor sea la precisión más alto será el costo y la mayoría de los estudios requieren una compensación (Malhotra, 2008).

Para realizar esta investigación, se tomó en cuenta el informe PDOT de la municipalidad de Santo Domingo, que arroja datos importantes como la población económicamente activa (PEA) por actividad y parroquia.

Así se evidencia, que las actividades donde se concentra el trabajo de la mayor parte de los ciudadanos del cantón son las actividades consideradas en el sector terciario como el comercio con el 23,46%, y el sector primario (agricultura, ganadería y silvicultura) que emplea al 20.77% de la población, según el Censo Económico realizado por el INEC en el 2010 (Gobierno Autónomo Descentralizado de Santo Domingo , 2018).

ACTIVIDADES	ALLURQUIN	EL ESFUERZO	LUZ DE AMÉRICA	PUERTO LIMÓN	SAN JACINTO DEL BÚA	SANTA MARÍA DEL TOACHI	SANTO DOMINGO (CIUDAD)	VALLE HERMOSO	TOTAL	PORCENTAJE
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2.188	1.479	2.597	2.514	2.984	1.662	15.523	2.287	<b>31.234</b>	20,77
Explotación de minas y canteras	19	4	5	1	4	2	269	4	<b>308</b>	0,20
Industrias manufactureras	273	35	205	51	94	40	11.521	318	<b>12.537</b>	8,34
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2	0	4	0	0	0	411	2	<b>419</b>	0,28
Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	5	1	7	3	2	1	616	2	<b>637</b>	0,42
Construcción	84	33	73	60	64	26	9.140	79	<b>9.559</b>	6,36
Comercio al por mayor y menor	394	75	385	245	311	53	33.526	296	<b>35.285</b>	23,46
Transporte y almacenamiento	153	22	92	84	104	13	8.721	74	<b>9.263</b>	6,16
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	90	10	137	44	59	20	5.738	70	<b>6.168</b>	4,10
Información y comunicación	8	3	8	7	7	4	1.399	4	<b>1.440</b>	0,96
Actividades financieras y de seguros	11	1	4	2	4	0	852	2	<b>876</b>	0,58
Actividades inmobiliarias	2	0	3	0	0	0	186	0	<b>191</b>	0,13
Actividades profesionales, científicas y técnicas	12	3	21	5	5	8	1.823	11	<b>1.888</b>	1,26
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	23	22	39	26	35	9	2.973	39	<b>3.166</b>	2,11
Administración pública y defensa	45	15	56	29	42	5	3.382	16	<b>3.590</b>	2,39
Enseñanza	80	48	107	80	89	70	5.400	77	<b>5.951</b>	3,96
Actividades de la atención de la salud humana	12	5	27	17	24	6	2.371	15	<b>2.477</b>	1,65
Artes, entretenimiento y recreación	3	5	4	2	5	0	606	2	<b>627</b>	0,42
Otras actividades de servicios	36	19	35	17	21	7	3.296	19	<b>3.450</b>	2,29
Actividades de los hogares como empleadores	74	21	50	53	85	6	4.637	44	<b>4.970</b>	3,30
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	1	0	0	0	0	0	22	0	<b>23</b>	0,02
No declarado	199	217	187	255	265	113	8.950	254	<b>10.440</b>	6,94
Trabajador nuevo	91	47	65	39	80	37	5.472	57	<b>5.888</b>	3,92
<b>TOTAL</b>	<b>3.805</b>	<b>2.065</b>	<b>4.111</b>	<b>3.534</b>	<b>4.284</b>	<b>2.082</b>	<b>126.834</b>	<b>3.672</b>	<b>150.387</b>	<b>100,00</b>

Figura 7 PEA por actividad y por parroquias. Tomado de: Informe PDOT de la municipalidad de Santo Domingo.

Para el análisis de la muestra se toma como universo 126.834 personas económicamente activas en la ciudad de Santo Domingo (Figura 7). Con el 90% de probabilidad de éxito y 95% de nivel de confianza.

Mientras que, en la tabla 4 se puede apreciar la determinación de la muestra, dando como resultado 138 encuestas.



Tabla 4  
Definición datos para muestra

Datos para la muestra		
	Simbología aclaratoria	Valor
n	tamaño de la muestra	<b>138</b>
E	error muestral (mínimo aceptado en el estudio)	0,05
p	Probabilidad de éxito para encontrar respuestas	0,9
q	Probabilidad de fracaso para encontrar respuestas	0,1
N	Población económicamente activa (Hogares)	126834
Z	Nivel de confianza para general resultados 95%	1,96

La encuesta representa información relevante, arrojando datos confiables de los gustos, preferencias y características para definir estrategias basadas en evidencias.

#### 2.5.2 Instrumento de medición

La investigación se realizó mediante la aplicación de una encuesta online a un total de 138 clientes para medir la satisfacción y conocer las necesidades que tienen en relación a Mi Comercial YE.

La encuesta contiene 12 preguntas cerradas con la finalidad de conocer respuestas concretas de los servicios que se ofrece y el tipo de productos que existe (ver Anexo 1).

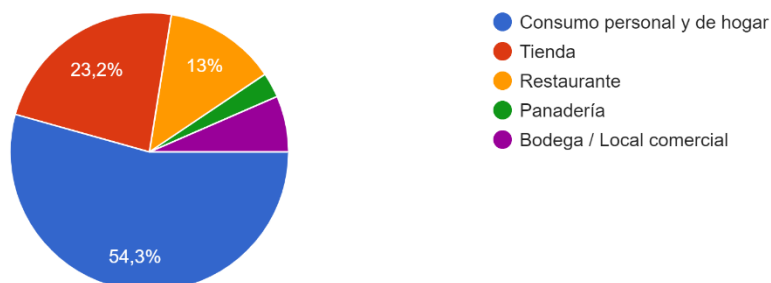
Tabla 5  
Variables de Investigación para encuesta

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN
Tipo de Consumo
Si es Cliente de Mi Comercial YE
Qué le motiva a ser cliente Mi Comercial YE
Regularidad para reposición
Supermercado de preferencia
Intereses al recorrer un supermercado
Cantidad que gasta en compras mensuales
Formas de pago
Recomendaciones para Mi Comercial YE

### 2.5.3 Resultados de la tabulación de la encuesta

#### Pregunta para identificar el tipo de comprador.

Tipo de consumo  
138 respuestas

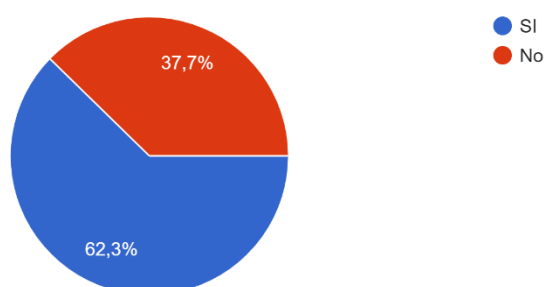


#### Interpretación

La encuesta se realizó a 138 personas donde refleja 54,3% pertenecen al grupo que hacen compras para consumo personal y del hogar, el segundo rubro de mayor aceptación fue las personas que tiene una tienda con 23,20%.

#### Pregunta 1

1.- Es cliente de Mi Comercial Yaguana Enríquez  
138 respuestas



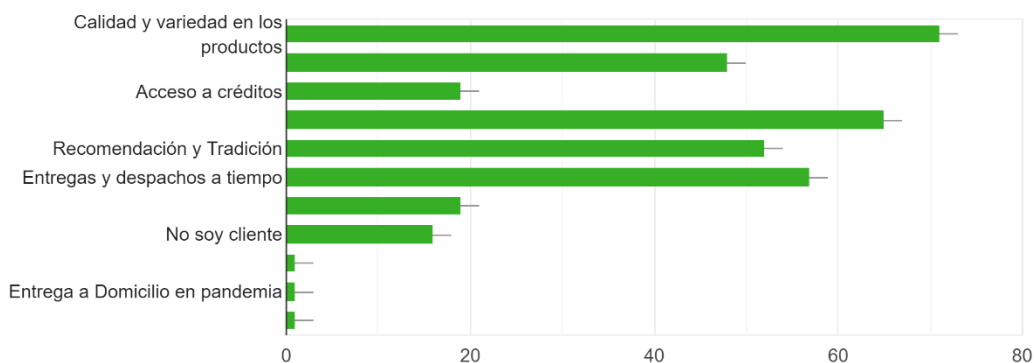
#### Interpretación

El 62,30% de 138 personas encuestadas son clientes recurrentes de Mi Comercial Yaguana Enríquez.

## Pregunta 2

2.- Por qué motivos usted elige a Mi Comercial Yaguana Enríquez

138 respuestas



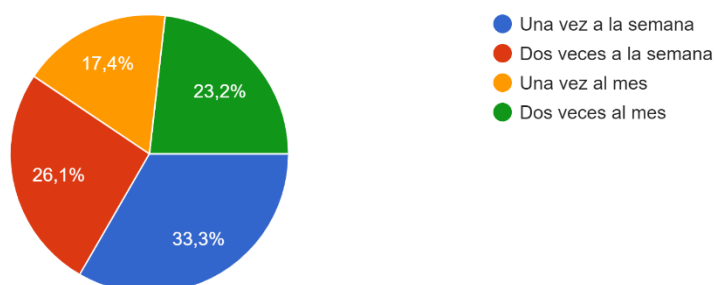
## Interpretación

La encuesta arroja datos interesantes que permiten conocer el motivo por el cual los clientes eligen a Mi Comercial YE. La opción que lidera la encuesta es: la calidad y variedad en los productos con el 51,40% seguido de la atención de los trabajadores con el 47,10%.

## Pregunta 3

3.- Con que regularidad hace compras?

138 respuestas



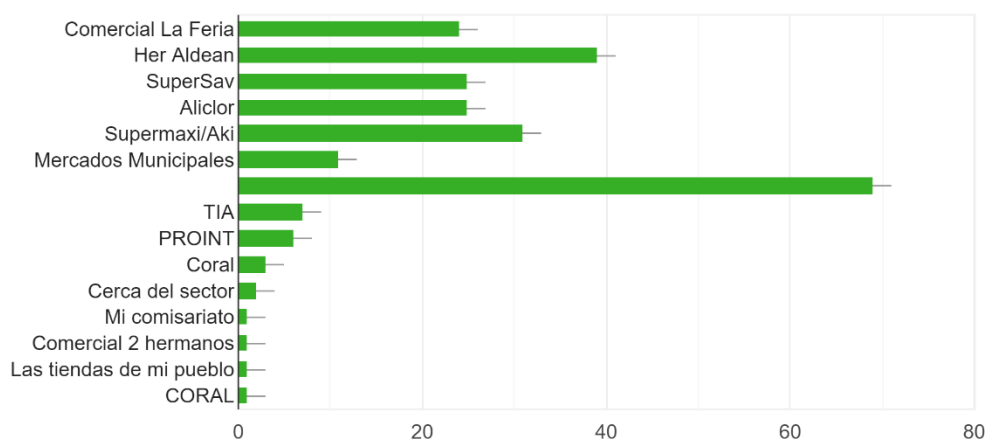
## Interpretación

De 138 personas encuestadas el 33,30% hacen compras una vez a la semana para abastecerse, mientras que el 26,10% de las personas hacen compras dos veces a la semana, reflejando la frecuencia de compras.

## Pregunta 4

4.- A que supermercado acude con mayor frecuencia?

138 respuestas



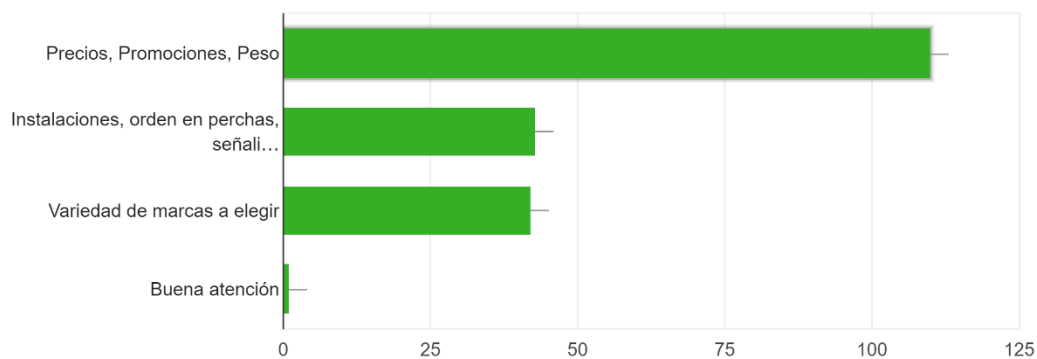
## Interpretación

La encuesta refleja que Mi Comercial YE tiene el 70% de clientes que hacen frecuentemente sus compras, por otra parte, el negocio Her Aldean con el 40% es el segundo lugar donde más realizan compras, convirtiéndose en competidor principal en el mismo sector comercial.

## Pregunta 5

5.- Qué es lo que más le llama la atención de un supermercado?

138 respuestas



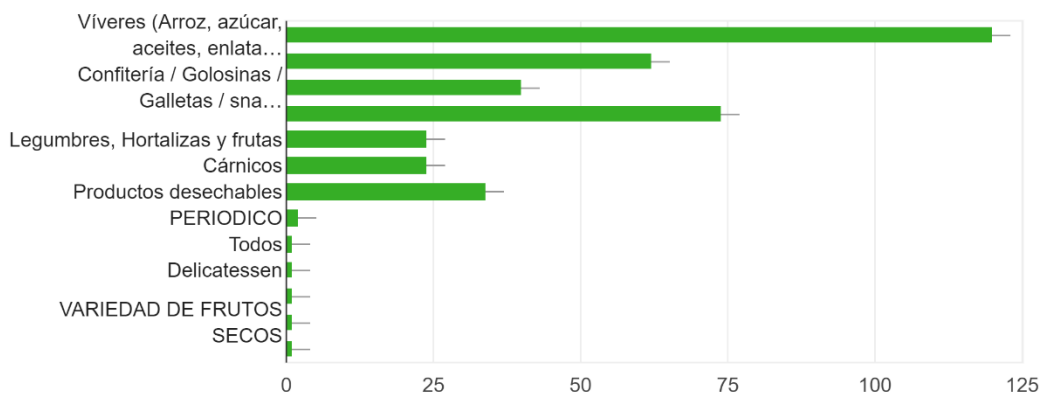
## Interpretación

De 138 personas encuestadas, el 79,70% afirman que el factor principal para destacar dentro de los supermercados son los precios, promociones y peso las claves principales.

## Pregunta 6

6.- Seleccione las características de mayor importancia para usted en un supermercado.

138 respuestas



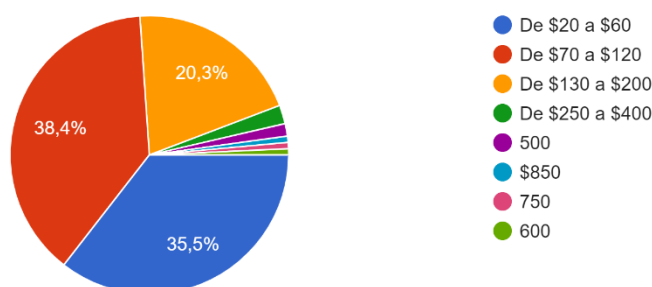
## Interpretación

El 87% de los encuestados coinciden que, en este tipo de giro comercial la principal fuente de ingreso son los víveres como productos al granel como granos secos, arroz, azúcar, enlatados, etc.

## Pregunta 7

7.- Seleccione el monto de gastos cuando acude a un supermercado

138 respuestas



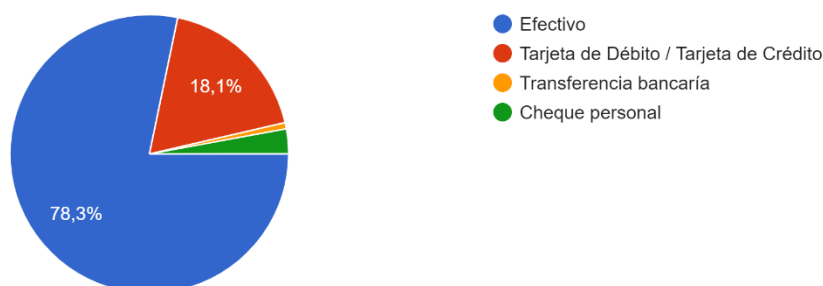
## Interpretación

Con el 38,40% de 138 personas encuestadas, se puede definir que el poder adquisitivo de los encuestados para abastecerse de productos está entre \$70 y \$120.

### Pregunta 8

8.- Seleccione su forma de pago de mayor frecuencia.

138 respuestas



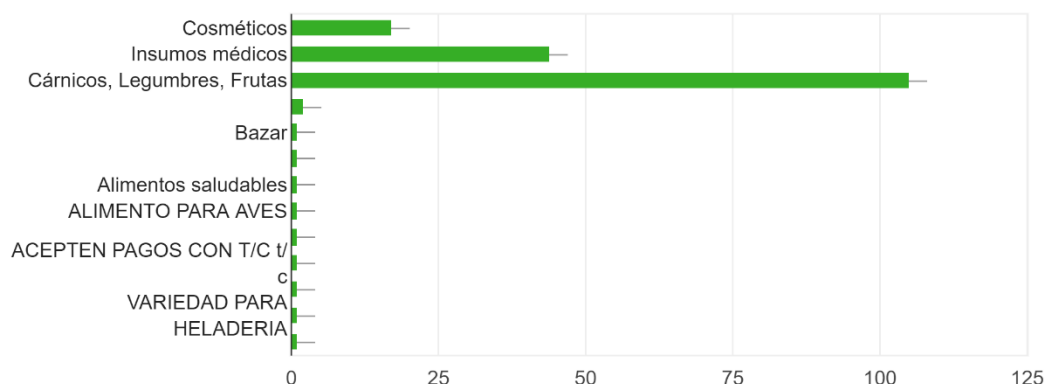
### Interpretación

La forma de pago de mayor frecuencia es en efectivo, con el 78,30% de acogida.

### Pregunta 9

9.- Qué tipo de líneas le gustaría se implemente en Mi Comercial Yaguana Enríquez

138 respuestas



### Interpretación

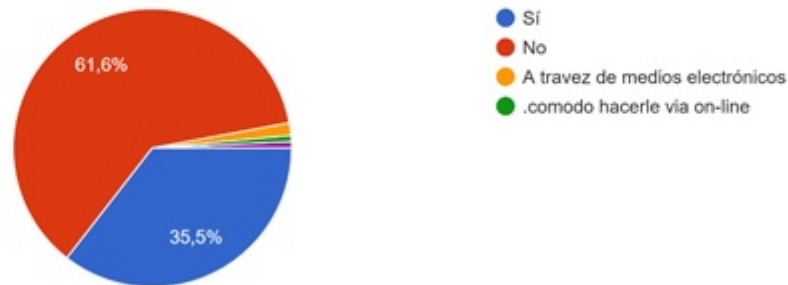
La encuesta arroja que para mejorar el servicio y sea perdurable en el tiempo se extienda el catálogo de productos con el incremento de cárnicos, frutas –

legumbres, pago de servicios básicos e incursionar en el comercio electrónico para el expendio de productos de consumo masivo.

### Pregunta 10

10.- Le gustaría que le visite un asesor comercial a su domicilio?

138 respuestas



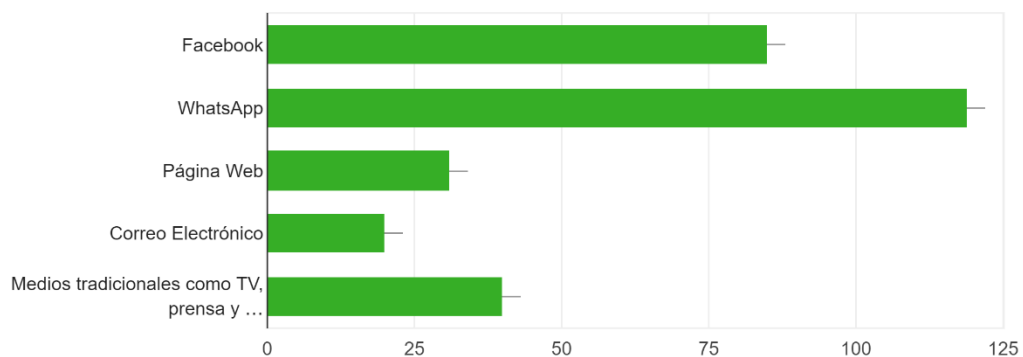
### Interpretación

Los resultados de la encuesta arrojan un NO como respuesta a la implementación a un asesor comercial reflejando como vía alternativa las compras online o vía WhatsApp.

### Pregunta 11

11.- A través de que medios de comunicación le gustaría recibir información sobre: precios, promociones de Mi Comercial Yaguana Enriquez?

138 respuestas

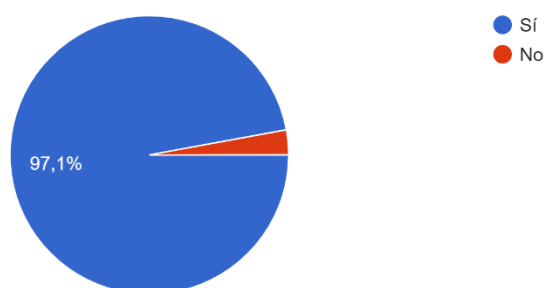


### Interpretación

Según la encuesta aplicada a 138 personas, mantienen que la mejor forma de difusión de medios de comunicación es vía WhatsApp con el 86,20% de aceptación, y la página de Facebook con el 61,60% para contenidos y difusión de información.

## Pregunta 12

12.- Mi Comercial con el fin de llegar a sus clientes le gustaría se implemente una página web?  
138 respuestas



## Interpretación

El 97,10% de personas encuestadas afirman que se implemente una página web para información, difusión, toma de pedidos y conocimiento del catálogo de productos.

## 2.6 FODA

La matriz FODA nos permite hacer un diagnóstico de la empresa para dar pesos e importancia a los factores importantes del giro del negocio y determina el impacto que tiene a las claves de éxito para el mejoramiento de la empresa.

### 2.6.1 Desarrollo de Matriz FODA cruzado

- Fortaleza principal

Para el desarrollo de las fortalezas se analizó la experiencia de los dueños del supermercado al mencionar sus puntos fuertes, siendo el de mayor peso, el amplio portafolio de productos al granel y enlatados.



- Oportunidad principal

La oportunidad de mayor peso para el supermercado es el acceso a grandes empresas nacionales para la compra directa y distribución de nuevas líneas de productos comestibles.

- Debilidad principal

Para el supermercado la debilidad más fuerte es la disputa entre la visión empírica gerencial frente al manejo y procesos gerenciales formales de sus dueños, ya que los dos primeros dueños forman parte de la visión general conocida como Baby Boomer; mientras que solo una de las dueñas forma parte de la visión Millennial; que busca incorporar procesos de administración y gerencia más modernos.

- Amenaza principal

La amenaza principal es la crisis sanitaria actual por la pandemia, que a causa del COVID-19 ha puesto varios empleos y negocios en riesgo, afectando a la situación económica de la mayoría de los ecuatorianos

Tabla 6  
Matriz FO

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1 Manejo de altos volúmenes de stock	Acceso a grandes empresas nacionales para la compra directa y distribución de nuevas líneas de productos comestibles.
2 Amplio portafolio de productos al granel y enlatados	Alianzas estratégicas con Coworking locales en búsqueda de representaciones locales para charlas para emprendedores.
3 Experiencia y conocimiento en el manejo de productos perecibles	Crecimiento comercial en Santo Domingo al ser un eje vial importante en el país.
4 Servicio al cliente personalizado	Cámaras de comercio en búsqueda de nuevos socios para ofrecer beneficios a emprendedores.
5 Horarios de atención extendidos y feriados (06h30am - 18h30pm)	Ley de emprendimiento e innovación que incentiva el desarrollo y crecimiento de negocios.
6 Confianza con proveedores y lazos comerciales fuertes	Potenciales clientes para gestionar mayores montos de ventas.
7 Presencia en el mercado por más de 20 años	

Tabla 7  
Matriz DA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1 Inexistente planeación estratégica: Misión, Visión, valores, objetivos.	Competencia Directa con mejor infraestructura y parqueadero.
2 Falta de políticas de la empresa en áreas fundamentales como: marketing, recursos humanos, comercial, crédito y cobranza)	Nueva tendencia de consumo basada en una alimentación saludable, productos desechables biodegradables porque los desechables tradicionales son altamente contaminantes.
3 Visión gerencial empírica	Ingreso de grandes empresas con cadenas comerciales.

4	El mando de la empresa está dividido entre el conocimiento empírico primera generación y técnico segunda generación.	Nuevas reformas tributarias como el aumento de los impuestos de retención.
5	Falta de estudio de mercado para la identificación de nuevos mercados a satisfacer.	Situación económica del país por la crisis sanitaria (COVID-19).
6	Inexistencia de seguimiento de clientes, proveedores y competencia	Incremento de líneas de la competencia directa como medicamentos y línea para el hogar.
7	Remuneración no apropiada de los administradores	Inflación, riesgo país y variación de precios de la canasta básica.

Tabla 8  
Estrategias FO

---

### **ESTRATEGIA FO**

---

Estrategia para maximizar la fortalezas y oportunidades:

(F1- O1) El manejo de altos volúmenes de stock permite aprovechar los descuentos y promociones especiales al tener negociaciones con empresas nacionales por la compra directa, brindando la oportunidad de tener precios realmente competitivos vs otras empresas. (Costos bajos)

(F2- O2) La experiencia en el manejo de productos perecibles es tema de gran importancia para nuevos emprendedores comerciales, se aprovecha este tipo de conocimiento para brindar asesoría sin costo a clientes estratégicos.

(F5-O6) Al tener horarios extendidos permiten un mayor porcentaje de clientes atendidos por lo tanto mayores ventas.

---

Tabla 9  
Estrategias FA

---

### **ESTRATEGIA FA**

---

Estrategia para maximizar las fortalezas y evitar las amenazas:

(F5-A5) La atención al público en horarios extendidos permitirá que no se generen aglomeraciones en el establecimiento respetando el distanciamiento social.

(F4-A2) Se capacitará al personal para obtener conocimientos en alimentación saludable para los clientes basado en con el manejo de un nuevo estilo de consumo.

---

Tabla 10  
Estrategias DO

---

**ESTRATEGIA DO**

Estrategia para minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades:

(O4-D3) Afiliación a cámaras de comercio para un mejor manejo de visión gerencial acorde a nuevas tendencias e implantar políticas para el mejoramiento de la imagen empresarial.

(O6-D6) Creación de un CRM manejo de relaciones con los clientes para potenciar y mejorar futuras ventas, ofrecer descuentos puntuales y mejores beneficios para clientes y manejo de proveedores.

---

Tabla 11  
Estrategias DA

---

**ESTRATEGIA DA**

Estrategia para minimizar las debilidades y evitar las amenazas:

Creación del Plan de Negocios para fortalecer las ventas y propuesta de mejoramiento continuo.

---

## 2.7 Conclusiones

- La investigación del análisis Pest interviene de manera positiva al plan de negocio, entre los puntos claves es que el comercio es un motor de crecimiento y fortalecimiento necesario para que un país esté estable económicamente, de esta forma se logra solventar las necesidades de los usuarios y al mismo tiempo crear ganancias.
- La metodología Porter con el análisis del nivel de competencia expresó que la amenaza de nuevos entrantes es baja debido a la alta inversión en el montaje y ejecución, siendo una fortaleza para los negocios ya establecidos como Mi Comercial YE.
- El estudio de mercado, con la encuesta arrojó datos realmente importantes, de modo que, una muestra de 138 personas, el 62.3% es cliente de mi Comercial YE, lo prefieren por la calidad y variedad de los productos, siendo un efecto firme para el análisis de estrategias enfocadas en la satisfacción del cliente.
- Una de las preguntas de la encuesta determinó que, lo que cautiva al cliente son las promociones, descuentos, lealtad y honestidad en los despachos son características determinantes para la fidelización de los clientes.
- Actualmente los supermercados están dentro de los negocios que pueden seguir con sus actividades normales por la necesidad que tienen los consumidores de adquirir sus productos, generando una oportunidad a los inversionistas de este giro comercial y a las personas que laboran en las empresas por disponer de estabilidad laboral.

### 3 CAPITULO III ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO

#### 3.1 Estrategia Genérica de ingreso al mercado

Las estrategias genéricas de Porter describen a manera que una compañía puede lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos. Para lograr esto, se diferencia las ventajas competitivas entre los bajos costes y la diferenciación. Se divide en cuatro cuadrantes, como se puede observar en la *Figura 8*.



*Figura 8 Estrategias Genéricas Porter*

El plan de negocios para Mi Comercial YE es la forma para obtener mayor rentabilidad y proponer un canal de distribución para mejorar las ventas y, por ende, satisfacer con productos y brindar un servicio que llene expectativas.

##### 3.1.1 Estrategia de liderazgo en costes

Una empresa logra liderazgo cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o sin dejar de lado la

calidad, por ejemplo, aprovechar los descuentos y promociones para abaratar los productos.

Gracias a la ventaja de costos la empresa consigue rebajar sus precios hasta anular margen de su competidor, de esta manera logra un mayor volumen de ventas por ende su margen de utilidad incrementa soportando la guerra de precios que existe al momento.

Así, Mi comercial YE logra alianzas comerciales con empresas proveedoras directas como Nestlé, almacenando productos de alta rotación como galletería, culinarios, café, lácteos, nutrición infantil llegando a un monto de compras de 25.000,00 dólares mensuales por pronto pago, a través de esto adquiere mayores beneficios, como bonificaciones en productos para una mayor circulación con descuentos directos al costo y P.V.P.

### 3.1.2 El liderazgo en costos es recomendado cuando:

El producto está estandarizado, productos iguales en calidad y precio se ofrecen a múltiples empresas.

Para los supermercados existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos, ya que se trata de hacer que el producto sea percibido y aporte diferentes características al comprador que sean significativas para satisfacer su consumo, por eso la manera más idónea de conseguirlo, es aplicar es el liderazgo en costos.

Los productos ofertados como víveres, enlatados, aseo personal y del hogar existen ya en diversas marcas en el mercado, que tiene los mismos componentes, sin embargo, la gran diferencia se establece a través de marcas reconocidas y confiables del mercado, que por el hecho de vender una imagen comercial acreditada y popular, ya es rentable para el giro de negocio.

Dentro de los productos mencionados cabe recalcar que existe la oportunidad de aplicar una estrategia que permita dar a conocer un producto nuevo y a cambio obtener descuentos adicionales y bonificaciones siendo un pacto ganar-ganar para el vendedor y cliente final. Por ejemplo, un diferenciador es el servicio

post venta que pueden ofrecer los proveedores con personal para impulsar la marca y degustación para los clientes finales.

### 3.1.3 Fuentes de la ventaja competitiva en costos

De acuerdo con Porter la fuente principal de una ventaja competitiva en costes se deriva del efecto experiencia, el cual tiene origen a partir del efecto aprendizaje.

De forma que el efecto aprendizaje, hace referencia al tiempo de fabricación de una cantidad de productos que disminuye conforme se va produciendo mayor número de unidades de ese producto. Esta disminución del tiempo de realización supone una disminución de los costes unitarios de la mano de obra directa y del producto.

El concepto aplica en el conocimiento de los empleados a base del trabajo y recopilación de ideas e información para brindar un servicio específico, mejorando la calidad de los tiempos en el despacho y almacenaje de productos.

Por otra parte, el efecto experiencia provoca que el hábito acumulado por la empresa disminuya en términos unitarios el coste real del valor añadido total de la empresa. El efecto experiencia constituye una fuerte barrera de entrada para los nuevos competidores y una ventaja competitiva sólida para la empresa que acumula más efecto práctico.

La experiencia de los empleados lleva a una mejor relación y atención al cliente brindando apoyo y seguridad según amerite la situación.

Es así que, la ventaja competitiva que otorga la estrategia baja en costes es ganar mayor volumen de ventas abarcando un mayor porcentaje de clientes potenciales que pueden crecer en relación con la experiencia de Mi Comercial YE aprovechando las ofertas y descuentos.

### 3.1.4 Diferenciación en la calidad del servicio

Mi Comercial es una empresa que basa sus estrategias de venta en adquirir productos a bajo coste como principal particularidad, sin embargo, brinda un servicio diferencial en el momento de la transacción con el cliente. Con características diferenciadoras como:



- Empleados que asesoran las marcas de mayor rotación.
- Se oferta mayor cantidad de productos beneficiando con descuentos o bonificaciones al cliente.
- Servicio a domicilio sin costo adicional por compras que superan los \$200 dólares.
- Incentivos post compra que motivan al comprador a que se fidelice con la empresa y genere lazos comerciales perdurables.

### 3.1.5 Segmentación de mercado

La estrategia de segmentación de mercado busca que las compañías conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto o servicio y así ofrecerles lo que realmente necesiten. Así se trata de conseguir que las empresas se centren en unos cuantos mercados objetivos y específicos para su giro de negocio, en lugar de tratar de apuntar a todos.

Esta es una estrategia utilizada a menudo por pequeñas empresas, dado que no suelen tener los recursos necesarios para lograr atraer a todo público, sino que les resulta mejor enfocar sus esfuerzos de fidelizar a un segmento específico de mercado. Las empresas que utilizan este método suelen centrarse en las necesidades del cliente y en cómo los productos o servicios podrían mejorar su vida cotidiana. Además, algunas empresas pueden permitir que los consumidores participen de forma activa en su producto o servicio (ECONOMIPEDIA, 2020).

De esta forma se puede decir que, segmentar el mercado es una forma de optimizar recursos y maximizar ganancias, el giro de negocio de las ventas de productos de consumo masivo o también conocido como abarrotes tiene la necesidad de abastecer a las personas. Sin embargo, debido a la capacidad, ubicación y espacio físico se acorta el número de potenciales clientes donde Mi Comercial YE quiere alcanzar un grupo objetivo que tenga sus preferencias regidas al servicio diferencial con bajos costes.

### 3.2 Naturaleza y filosofía del negocio

El negocio familiar nació hace 39 años por iniciativa de los esposos Jaime Yaguana y Martha Enríquez que administraban todo de forma empírica, en la actualidad cuentan con un sistema contable para facturación electrónica, toma de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. También han incrementado el número de trabajadores, cuentan con 9 personas trabajando dividido en: 1 asesor comercial o vendedor de cobertura, 2 cajeras, 1 bodeguero, 2 perchadores, 1 persona para estibar mercadería, gerente general y jefe administrativo.

Es así que, Mi comercial YE es una empresa dedicada a la venta por mayor y menor de productos de consumo masivo dividido en tres líneas:

- Víveres productos al granel
- Productos de limpieza personal y del hogar.
- Lácteos y embutidos

Por otra parte, los servicios que se contemplan dentro de su giro de negocio son: la toma de pedidos, autoservicio y entregas a domicilio vía motorizado.

En la actualidad, en base a toda su trayectoria, toman como filosofía principal enfocarse en las necesidades de los clientes, cubriendo sus preferencias y gustos, con la oferta de variedad en marcas. De la misma manera, existe un servicio postventa, en el momento de refrescar y/o cambiar productos con fechas cortas al momento de vencer, siempre y cuando esté dentro las políticas de cada marca y empresa.

Así también, se aprecian dos valores fundamentales:

- Honestidad  
Ser ejemplo de rectitud y justicia al reconocer los errores es la principal característica para sostener y dar seguridad a los de clientes.
- Confianza  
La confianza para compartir información confidencial al grupo de trabajo de manera que los trabajadores se sientan parte de una

familia y el desempeño sea eficaz, reflejado en el incremento de clientes satisfechos.

### 3.3 Estilo corporativo e imagen

La imagen corporativa de Mi Comercial YE está enfocada en resaltar los apellidos de los propietarios, porque son las personas que empezaron esta empresa, teniendo como ideales el trabajo en equipo, la constancia y la perseverancia diaria para la obtención de resultados positivos en su negocio.

Por este motivo, los colores que se escogieron también son representativos de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas; el rojo para atraer y llamar la atención del público objetivo. Este color demuestra movimiento, acción y actividad. Mientras que el color verde, genera calidez, contribución, cuidado del medio ambiente y la esperanza como una característica primordial (CERVERA, 2003).

Al unir estos dos colores, dan como resultado un logotipo con la finalidad de comunicar seguridad y renovación a una nueva generación de emprendedores para el servicio de la ciudad de Santo Domingo.



*Figura 9 Logotipo. Tomado de: Fan page Mi Comercial YE*

La representación del logotipo engloba una canasta y las iniciales principales de los apellidos de los propietarios, permite el reconocimiento de una marca de dedicada a la venta de productos de consumo masivo como víveres.

Para los uniformes también se utiliza los colores corporativos rojo/verde/blanco, cada grupo de trabajo tendrá su uniforme acorde a las funciones y tareas encomendadas.

### Cajeros



*Figura 10 Uniformes Hombres – Imagen corporativa*

*Figura 11 Uniformes Mujeres – imagen corporativa*



Figura 12 Uniformes área de pesa

#### Perchadores



Figura 13 Uniformes del área de perchas

### 3.4 Enfoque social, impacto en la comunidad

Las micro pequeñas y medianas empresas (Mi Pymes) son la base del sistema comercial y de servicio de los países; de hecho, Ecuador está lleno de pequeñas empresas y se nutre diariamente de personas emprendedoras que deciden dejar

la estabilidad o inestabilidad de sus trabajos para emprender un negocio propio. Sin embargo, existe todavía muy poca difusión y conocimiento sobre la importancia de las PYMES en la economía ecuatoriana.

Dentro de las dinámicas de PYMES para potenciar el desarrollo local, Mi Comercial YE busca dar oportunidades de trabajo a personas jóvenes sin experiencia como una incubadora de talento, pues siempre es necesario contar con personal diverso con actitud para laborar en horarios extendidos y días feriados, además de brindar apoyo y creatividad a Mi Comercial YE. El compromiso de Mi Comercial YE con el pasar del tiempo y desarrollo económico es incluir en sus filas personas con déficit de aprendizaje para funciones primarias.

Es importante considerar el impacto a la sociedad que genera la empresa, ya que por el crítico momento que se vive en la actualidad; la propagación del COVID-19, las plazas de trabajo siempre son necesarias para el desarrollo local. Esto ha sido posible ya que el sector comercial no ha parado operaciones y ha continuado labores pese a los riesgos, buscando siempre brindar beneficios a sus empleados. Por ejemplo, para los trabajadores se incrementó medidas de seguridad, agregando indumentaria como trajes de protección, mascarillas, visores y demás implementos necesarios, pues es fundamental el cuidado de cada ser humano en una organización.

## **3.5 Misión y Visión**

### **3.5.1 Misión**

Somos una empresa comercial dedicada a la venta de productos de consumo masivo ofertando la mayor variedad de productos y a su vez con precio, peso justo y garantizado.

### **3.5.2 Visión**

Ser una empresa reconocida por la excelente logística y distribución de productos de consumo masivo, afianzando el canal de distribución de ventas a cobertura en barrios aledaños en la ciudad, consagrando un excelente servicio

a todos los clientes, asegurando el bienestar de nuestros colaboradores contribuyendo a la sociedad siendo los pilares fundamentales de la empresa.

### 3.5.3 Valores

- El trabajo equipo donde el objetivo en común sea cooperar para que la empresa se fortalezca y crezca a través del tiempo.
- La honestidad del grupo de trabajo permite que la empresa tenga una imagen de confianza en la que denota sinceridad y transparencia en las negociaciones.
- Lealtad en los trabajadores donde los objetivos personales y profesionales estén alineados al desarrollo de Mi Comercial YE.
- Puntualidad a la hora de entregar los pedidos, siendo una virtud altamente valorada por los clientes.

## 3.6 **Objetivos de crecimiento y financieros**

### 3.6.1 Objetivos de crecimiento

- Incrementar el 10% la cuota de mercado en las parroquias de Santo Domingo de los Tsáchilas en los próximos 2 años.
- Incursionar en el comercio electrónico en las líneas con mayor rotación de inventarios como los productos de procedencia agrícola dentro de un año.
- Fomentar el trabajo en equipo para mejorar el rendimiento y la reducción de los despachos con errores en los próximos 6 meses.
- Reducir los gastos en 20% excesivos en material de oficina para los próximos 6 meses.
- Incentivar los esfuerzos de reutilización de materiales plásticos para los despachos en 6 meses.
- Implementar la página web para la comercialización, información y botón de pago para las compras online.
- Incrementar equipos de frío para nuevas líneas como cárnicos, frutas y legumbres dentro de 9 meses.

### 3.6.2 Objetivos financieros

- Exigir factura de todos los gastos relacionados con el giro del negocio.
- Negociar con los proveedores directos para descuentos adicionales por pronto pago.
- Crear presupuestos por cada área que contribuya el giro del negocio.
- Reinvertir las utilidades en activos fijos como incrementar puntos de pagos, vehículos para la entrega de pedidos, equipo de frío moderno para la innovación y servicio a la comunidad.
- Incorporar nuevos métodos de cobro como T/C-T/D para la afluencia y optimización de tiempo de los clientes en los próximos 6 meses.
- Incrementar las ventas en el 10% del canal autoservicio en los 3 meses próximos.

## 3.7 Información legal

### 3.7.1 Tipo de empresa

Mi Comercial YE, es una microempresa formada como persona natural obligada a llevar contabilidad con la finalidad de a futuro convertirla en compañía limitada bajo los criterios de aceptación de los fundadores, propietarios y entes de control como la superintendencia de compañías.

Se recomienda el nombre Mi Comercial Yaguana Enríquez Cía. Ltda. Para la inscripción de la compañía.

En la actualidad está integrada por 3 socios.

*Tabla 12*  
*Aportación de los socios*

<b>Nombres de los socios</b>	<b>Aportación en %</b>
Sr. Jaime Yaguana	33,33%



Sra. Martha Enríquez	33,33%
Srta. Vanesa Yaguana	33,33%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

### 3.8 Estructura organizacional

#### 3.8.1 Descripción detallada de los integrantes

La junta general de accionas está integrado por los esposos fundadores Sr. Jaime Yaguana y Sra. Martha Enríquez junto a su hija Srta. Vanesa Yaguana.

#### 3.8.2 Organigrama

A continuación, se aprecia el conjunto de cargos que integran el supermercado.



Figura 14 Organigrama

Tabla 13  
Manual de Funciones

PUESTO	OBJETIVO	FUNCIONES	REPORTA A:	SUELDO
<b>JGA</b>	Tomar las decisiones cruciales del giro de	• Construir la planificación estratégica de la	N/A	N/A

	negocio como la adquisición de activos fijos y reinversión.	<p>empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar políticas y manual de disposiciones generales</li> <li>• Conocer y aprobar estados financieros</li> <li>• Aumento o disminución de capitales.</li> <li>• Toma de decisiones en cuanto a todo lo demás que asigne la ley.</li> </ul>		
<b>Jefe Administrativa</b>	Coordinación, supervisión y control de las estrategias para el crecimiento de las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de inventarios físicos anual</li> <li>• Negociaciones con proveedores</li> <li>• Otorgar créditos a nuevos clientes</li> <li>• Contratación de personal</li> <li>• Trámites bancarios y legales pertinentes.</li> </ul>	JGA	\$ 800.00
<b>Asesor Comercial</b>	Persona encargada de la logística y entrega de los pedidos a domicilio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir nuevos clientes</li> <li>• Tomar Pedidos</li> <li>• Ofrecer todo el portafolio de productos</li> <li>• Entrega de mercadería</li> </ul>	Jefe Administrativa	\$ 600.00
<b>Bodeguero</b>	Se encarga de la recepción de mercadería y mantenimiento de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción, almacenaje y distribución de la mercadería en bodegas.</li> </ul>	Jefe Administrativa	\$ 450.00

	inventario sano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de inventarios físicos semanales para la adquisición de mercadería en conjunto con Jefe Administrativo.</li> <li>• Responsable de la emisión de egresos de mercadería para perchas.</li> </ul>		
<b>Cajeras</b>	Encargadas de la facturación y cuadro de cajas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar productos de baja rotación.</li> <li>• Brindar apoyo a perchadores de turno</li> <li>• Llamar a clientes para la toma de pedidos</li> </ul>	Jefe Administrativa	\$ 400.00
<b>Perchadores</b>	Ordena los productos en las perchas, limpieza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza de perchas y pasillos</li> <li>• Relleno de perchas diarios</li> <li>• Direccionar al cliente</li> </ul>	Bodeguero	\$ 400.00

### 3.9 Ubicación

#### 3.9.1 Lugar donde está ubicada la empresa

El supermercado Mi Comercial YE está ubicado en la ciudad de Santo Domingo, cooperativa Padres de Familia calles Sarahúrco y Ejército Ecuatoriano.

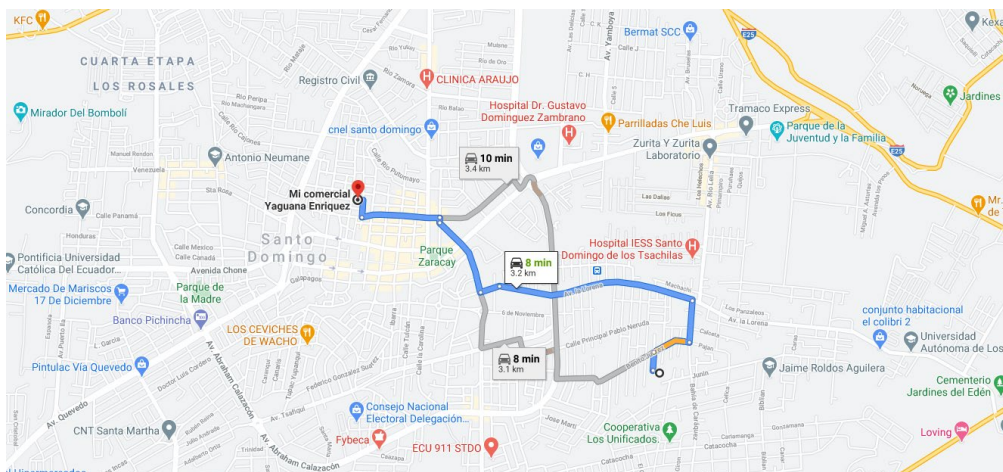


Figura 15 Ubicación del Local Comercial y Oficinas. Tomado de: Google Maps, 2020.

### 3.10 Ventaja competitiva

El valor para el cliente es la diferencia entre los valores que cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener el producto. La satisfacción del cliente depende del desempeño que se percibe un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador (Kotler, 2003).

#### 3.10.1 Cadena de valor

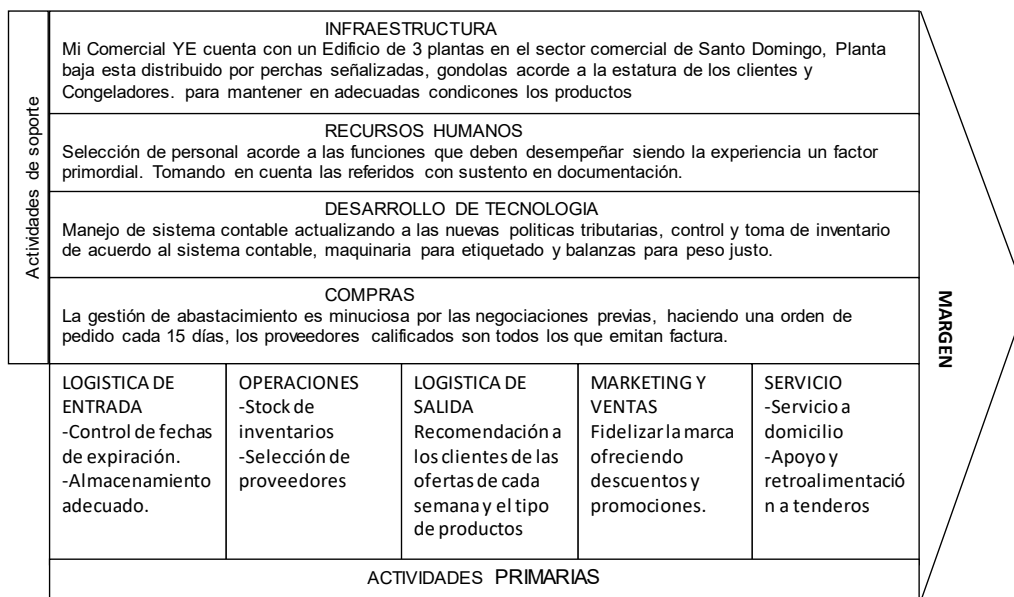


Figura 16 Cadena de Valor

Mientras que la cadena de valor es la ventaja competitiva frente a la competencia, el valor agregado para el cliente empieza posterior a la negociación, a continuación, se detalla la esencia de la propuesta de valor.

### 3.10.2 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento

- **Variedad:** ofertar gran variedad productos de diferentes marcas de ser posible para todos los clientes, y si existiese el caso de no disponer en el instante con algún producto específico en percha, la finalidad es conseguir y despachar.
- **Precio:** por la competencia agresiva que existe en la actualidad alrededor del sector, se creará alianzas estratégicas para la obtención de bonificaciones adicionales.
- **Calidad de servicio:** el diferenciador es el tiempo y eficiencia en cada despacho, con la toma de pedidos vía teléfono convencional y WhatsApp para el posterior retiro de mercadería, o a su vez brindar servicio a domicilio.

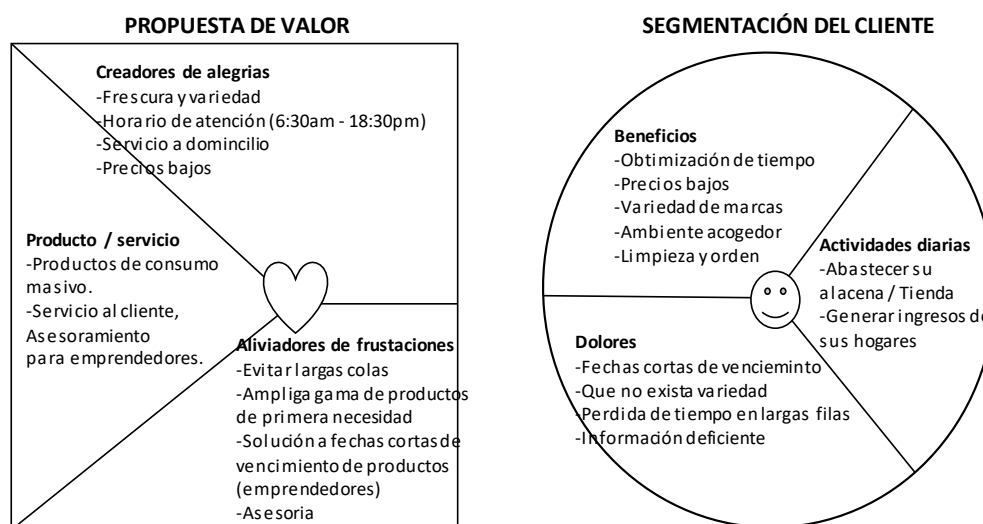


Figura 17 Propuesta de Valor

Por otra parte, la ventaja competitiva es el servicio de pre y post venta con la finalidad de ofertar a precios más bajos del resto de la competencia, realizar revisiones continuas del portafolio de productos para que estén en buen estado, revisión de fechas de vencimiento y mayor rigurosidad en el stock.

Para Mi Comercial Ye la ventaja competitiva y la propuesta de posicionamiento se estable a través de:

- Brindar gran variedad de productos diferentes marcas a precios de fábrica.
- Dar apoyo y retroalimentación a los emprendedores en productos con menor rotación y fechas cortas para el vencimiento de estos con estrategias pull para atraer al consumidor.
- Optimizar el tiempo de espera de los clientes en los despachos.
- Capacitación continua para manejar información adecuada en la asesoría de emprendedores para el montaje de su tienda.

### 3.11 Estrategias de mercadeo

Según Siggelkow (2019), existen 8 preguntas básicas que todo empresario debe responder:

- ¿Cómo conseguir nuevos prospectos que me compren?
- ¿Qué hacer para generar confianza reforzando su buena decisión?
- ¿Qué me recomienden, qué plataformas, contenido y motivaciones voy a ofrecer?
- ¿Cómo lograr que renueven los servicios / productos de manera frecuente, para que el cliente me vuelva a comprar?
- ¿Qué se sorprendan y me perciban diferente, nuevos lanzamientos, comunicación, innovación y oferta de valor diferenciada?
- ¿Qué compren productos complementarios, alianzas, creación de servicios?
- ¿Qué interactúen con mi marca, lograr que utilicen las plataformas de contenido como Facebook e Instagram?
- Crecer y replicar mi negocio, ¿qué voy a hacer para multiplicar mis resultados? (Siggelkow, 2019).

Para conseguir resolver todas estas preguntas, el marketing mix es una estrategia centrada en el aspecto interno de una compañía, McCarthy planteó este modelo en 1960 y definió cuatro variables tradicionales (diseño, desarrollo, branding y posicionamiento del producto) para las compañías a la hora del funcionamiento para el planteamiento de metas y objetivos (Sánchez, 2020).

### 3.11.1 Concepto del producto o servicios

El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien a satisfacer sus necesidades o deseos; el producto es y conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización (Bonta, 2005).

Aclarando que el termino producto se refiere a algo tangible o intangible que los compradores pueden adquirir mediante el intercambio para satisfacer una necesidad o un deseo. Se puede clasificar como productos muchas cosas diferentes: alimentos, entretenimiento, información, personas, lugares, ideas, entre otras (Ferrell, 2012).

Es así que, Mi Comercial YE, ofrece extensa variedad de productos de consumo masivo, en la actualidad existe alrededor de 1000 ítem desde variedad de productos al granel de la Sierra y Costa, como enlatados, conservas, productos de limpieza del hogar y personal.

Los productos se ofrecen mediante autoservicio y bajo pedido, los clientes tienen la oportunidad de palpar y verificar la mercadería, sin embargo, en la actualidad se trabaja bajo la modalidad de toma de pedidos por la crisis que existe la pandemia del COVID-19. A la gran mayoría de locales comerciales se les exige baja afluencia de personas dentro del almacén por lo tanto se tomó la iniciativa de receptar pedidos por WhatsApp de esta manera se contrarresta parte de la propagación del virus, ayudando a muchas personas vulnerables ante la crisis sanitaria actual.

Para mejorar la atención y servicio al cliente, se encontró en la encuesta aplicada, que los clientes mencionan aspectos importantes sobre el incremento

de otras líneas como la venta de legumbres, frutas y cárnicos, siendo una fuente importante de ingresos.

Para mantener la calidad de los productos ofrecidos en Mi Comercial YE, es necesario la colocación de un refrigerador de autoservicio para el mantenimiento y colocación de los artículos para la venta, pues es obligatorio tener conocimientos para mantener frescos e higiénicos este tipo de productos perecibles.

Finalmente, es importante menciona que, el Giro de negocio de Mi Comercial YE es la venta de productos de consumo masivo de varias marcas nacionales e internacionales, dando prioridad al productor ecuatoriano.



Figura 18 Captura de pantalla de la página de Instagram

### 3.11.2 Estrategias de distribución

La distribución de Mi Comercial YE se basa en el método tradicional de ventas mediante autoservicio, donde los clientes acuden al establecimiento y adquieren sus productos. La propuesta actual, para incrementar la rentabilidad del negocio es abrir un canal distribución mediante la cobertura y abastecimiento local, es decir, visitar a los tenderos de los barrios de sectores aledaños que integran las parroquias urbanas como Santo Domingo, Bombolí, Zaracay y Rio Verde, siendo los principales ejes comerciales para los intereses de la empresa.

Para implementar esta estrategia, es indispensable tener un vehículo para las entregas de cobertura, es así que dentro de la estrategia de distribución se encuentra la adquisición de un camión tipo K2700, de marca KIA, con cajón metálico cuya capacidad de carga sea de 1560kg.



### Estrategias de penetración

Bajo la lógica de estrategias de penetración o ingreso a nuevos mercados, existe la necesidad de cubrir un mercado potencial como las tiendas barriales que por la crisis sanitaria han experimentado el desabastecimiento de productos por la falta de visitas de proveedores.

Para lograr convencer a los potenciales clientes de colocar los productos en las tiendas y exista un re abastecimiento de la compra, una de las estrategias es ofrecer descuentos por volumen de compras según las líneas de mayor rotación.

Esto ayuda a incentivar a los clientes para que lleguen a una meta pactada de compra y firmar un acuerdo comercial para que al finalizar el año puedan reclamar el premio propuesto. El premio consiste en un rotulo luminoso para mejorar imagen y presentación de la tienda barrial.

Por último, se propone como estrategia de penetración la incrementación de nuevas lineras como: cárnicos, frutas, legumbres; para brindar un servicio más completo según la demanda de los clientes, convirtiendo así a Mi Comercial en un Supermercado completo que brinda una amplia gama de productos.

#### 3.11.3 Distribución física

La distribución física consiste en la coordinación del flujo de información y los productos entre los miembros del canal para asegurar su disponibilidad en los lugares adecuados, las cantidades correctas, los momentos apropiados y con una forma eficiente de costos (Ferrell, 2012).

Para todo negocio es esencial la distribución y almacenamiento de los productos de consumo masivo como: los víveres, productos de limpieza, lácteos y demás. Hay que aclarar que gran parte de la mercadería ofrecida pertenece al grupo de productos perecibles y para su correcto almacenamiento existen claves para la optimización de tiempo y espacio, que hacen posible la reducción de los costos de distribución y acopio, convirtiéndose en un beneficio a la empresa para mantener precios competitivos y bajos, como se muestra en la *Figura 19 y 20*.

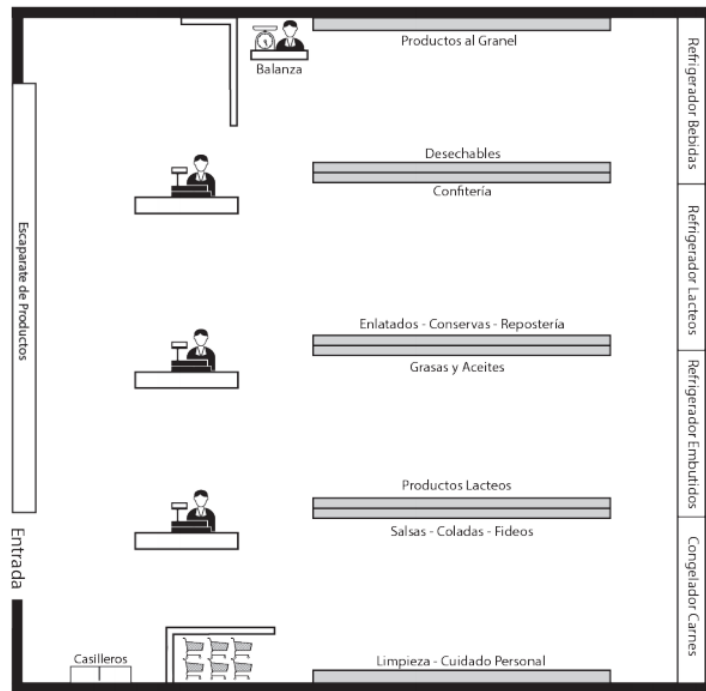


Figura 19 Distribución del área comercial primera planta

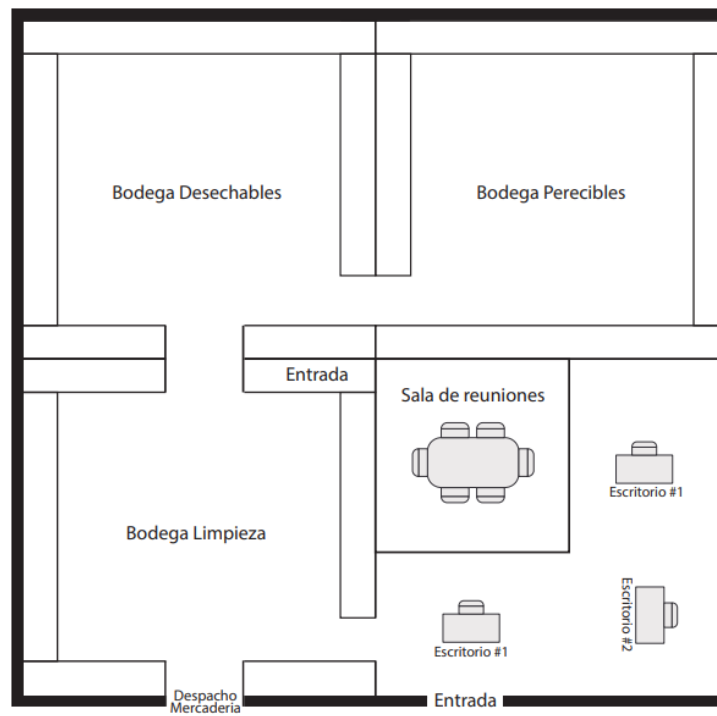


Figura 20 Distribución segunda planta

Dentro de las características más importantes para mantener un inventario físico idóneo, se encuentra el orden prioritario como los granos secos, en un ambiente con claridad y ventilación apilados encima de un pale de madera.

Es necesario mencionar que existen 3 bodegas distribuidas de acuerdo al criterio de la JGA para un adecuado control y manejo de mercaderías.

- Bodega 1 productos desechables, se almacenan productos descartables como: platos, vasos, tarrinas, fundas y sean biodegradables y no biodegradables. *Figura 21.*



*Figura 21 Fundas plásticas (bodega desechables)*

- Bodega 2 perecibles, se almacenan: arroz, azúcar, aceites, margarinas, enlatados, confitería, galletas y el resto abarrotos. *Figura 22.*



Figura 22 Almacenamiento de aceites (bodega perecibles)

- Bodega 3, sala de reuniones: parte de la distribución física para realizar juntas del personal, negociaciones con proveedores, retroalimentación con los trabajadores y para gestionar un clima laboral adecuado en función a los objetivos de la empresa.

#### 3.11.4 Estructura del canal de distribución

El canal de distribución de Mi Comercial YE se basa en un estructura que permite expender los productos de consumo masivo como autoservicio, en la cual los clientes tiene la facilidad de seleccionar a gusto y preferencia entre las diferentes marcas que se ofrecen dentro del establecimiento, sin embargo, aplicar una estrategia de distribución selectiva permite incrementar aún más la participación en el mercado, abarcando lugares potencialmente rentables, creando una cartera de clientes no satisfechos por la poca diversidad en el portafolio de productos.

A más de ofrecer precios relativamente bajos, el servicio que genera la empresa va de la mano con la experiencia de los colaboradores, dejando claro que el objetivo es mantener precios bajos con servicio de calidad.

Otra característica dentro de la estructura de distribución, es el servicio a domicilio que no tiene costo.

#### 3.11.5 Estrategias de precios

La fijación de precios es la estrategia para el posicionamiento de una empresa, es fundamental empezar operaciones con precios competitivos, como se menciona en la cadena de valor. La negociación con proveedores es clave para solicitar bonificaciones y descuentos por el volumen de compras, donde a través del retorno se busca mejorar la participación en el mercado.

#### 3.11.6 Análisis de precios

Según los resultados arrojados por la encuesta realizada para esta investigación, se muestra a Mi Comercial como una empresa de precios altamente competitivos en comparación a la competencia, esto se debe a la excelente negociación con proveedores adquiriendo descuentos por ende la clientela prefiere sus servicios antes que los grandes supermercados del sector, debido a la atención y cercanía del negocio con los clientes.

Para fijar los precios, hay que considerar que los márgenes para lanzar precios al mercado son del 10% al 15% según el tipo de producto y el volumen. Por lo tanto, el porcentaje varía acorde al volumen de compra, donde la equivalencia se puede expresar, por ejemplo: por cajas, displays y unidades.

#### 3.11.7 Condiciones de pago

La política de cuentas por cobrar está regida a los lineamientos de la JGA.

Tabla 14  
Política de Cuentas por cobrar

<b><u>Política de cuentas por cobrar:</u></b>	
Al contado 75%	0
A 30 días crédito 25%	30
<b>Política de cuentas por cobrar ponderada</b>	<b>7.5</b>

Lo que quiere decir que es posible otorgar el máximo descuento, es decir el 5% a partir de \$500, sumado a las bonificaciones que existan en el momento de la compra o por temporada.

#### 3.11.8 Estrategias de promoción

Las negociaciones con proveedores es la clave para la creación de estrategias de promoción, así es posible lanzar descuentos y bonificaciones dependiendo las líneas con mayor rotación, el objetivo va ligado a la incentivación de los clientes para incrementar las unidades de compra.

Los clientes a los que se quiere llegar buscan acceso a diferentes marcas y precios accesibles, ya que son personas que se dedican a la comercializan en tiendas barriales.

Para lograr cumplir con esta estrategia, el presupuesto de marketing contempla valores promedios para iniciar la campaña de retención de clientes y promocionar la marca Mi Comercial YE.

#### 3.11.9 Estratégias de comunicación

A pesar de que Ecuador cuenta con más del 80% de la población con acceso a internet, entendiendo al acceso como posibilidad de conectarse en lugares públicos como espacios particulares, empresariales, educativos o familiares; el país aún se encuentra en un proceso en desarrollo para reducir la brecha digital principalmente en aspectos de analfabetismo digital, conectividad, educación, consumo y creación de contenido e información. Pues la mayoría de personas en el país, destinada exclusivamente el uso de internet a las redes sociales y videos de entretenimiento antes que, al consumo de noticias o educación, contrario a lo que pasa en países más desarrollados. A pesar de esta brecha comunicacional, entre 2019 y 2020 se ha evidenciado que gran cantidad de usuarios utilizan el entorno digital para realizar transacciones online, en un porcentaje entre 2% a 10%, demostrando el potencial de comercialización y oportunidad para marcas que todavía no integran su oferta a plataformas digitales eficientes (De Alcazar, 2021).

Con esta información, queda demostrado que en el país la principal fuente de comunicación son las redes sociales, con más del 98% de personas que poseen con una cuenta personal en Facebook y el servicio de mensajería instantánea como WhatsApp, por ende, las visualizaciones de estas redes son diarias y convenientes para la oferta de productos y reconocimiento de marca empresarial.

Así también, en los datos que arroja la encuesta realizada para esta investigación, el 86,20% de las personas mencionan que el mejor método de comunicación es vía WhatsApp para la informar de las promociones, descuentos y demás temas relevantes.

Por otra parte, se ve factible abrir una página web, pues también forma parte de los cambios significativos como empresa. Gran parte de los encuestados, con el 97,10% está de acuerdo con la creación de la página con la finalidad de vender vía online, por ende, la optimización de tiempos sería en beneficio de los clientes.

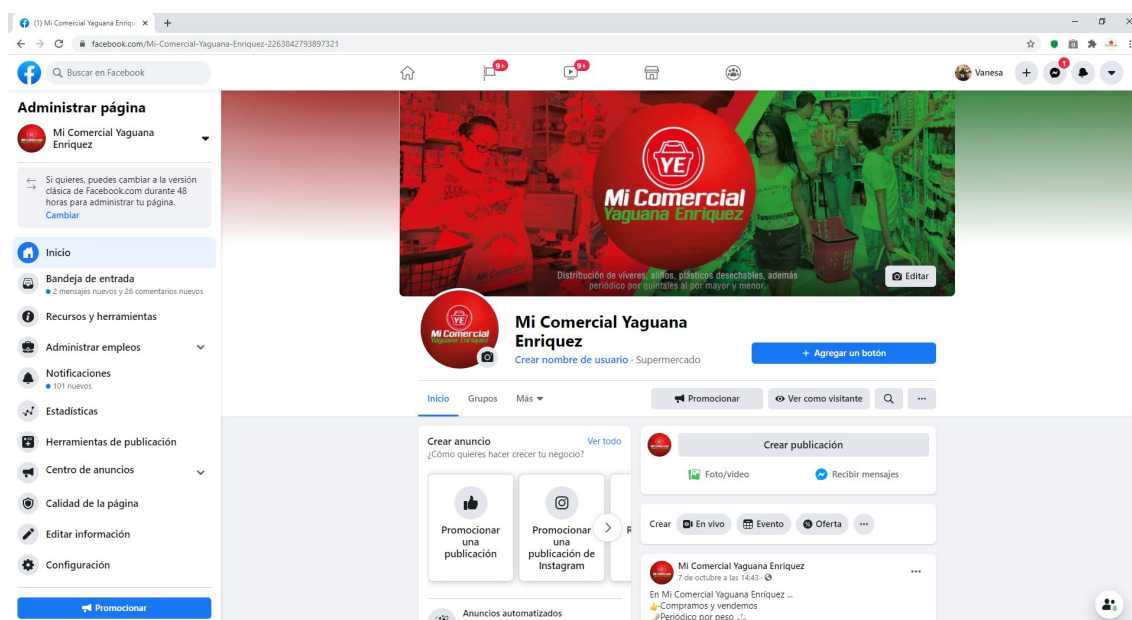


Figura 23 Captura de pantalla de la Fan page en Facebook de Mi Comercial YE

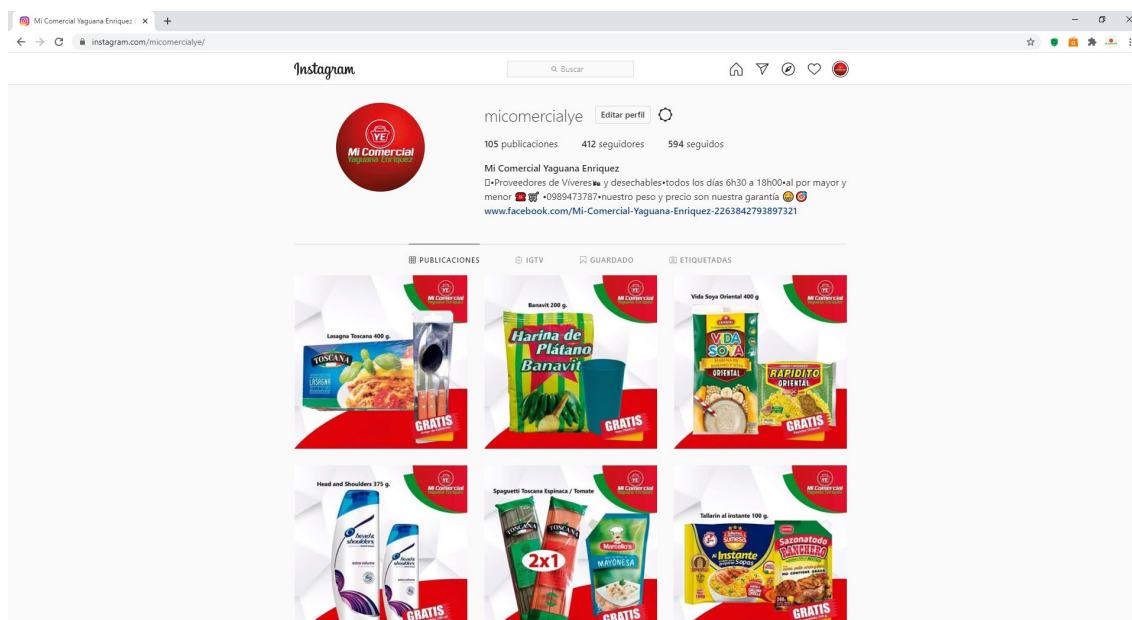


Figura 24 Captura de pantalla de la cuenta de Instagram Mi Comercial YE

### 3.11.10 Estrategias de servicios

Mi Comercial YE oferta productos de consumo masivo mediante el canal moderno, el autoservicio, por lo que es importante el servicio que brindan a los consumidores por lo que es sustancial mencionar la amabilidad en la toma de pedidos ofertando el sin número de ítem que existe en el catálogo a su vez recordar los descuentos y promociones vigentes.

El despacho de pedidos y entrega al cliente es fundamental para la calidad del servicio que ofrece la empresa es una muestra de amabilidad y consideración por la preferencia que tienen los clientes con Mi Comercial YE.

Es así que la cordialidad que merecen cada uno de los clientes es gracias al mejoramiento continuo de los trabajadores por comprometerse con la empresa y brindar el apoyo necesario para cumplir los objetivos,

Los horarios de atención es el segundo objetivo para el mejoramiento continuo del giro del negocio, este servicio es el más importante que los clientes consideran al momento de realizar las compras en un establecimiento.



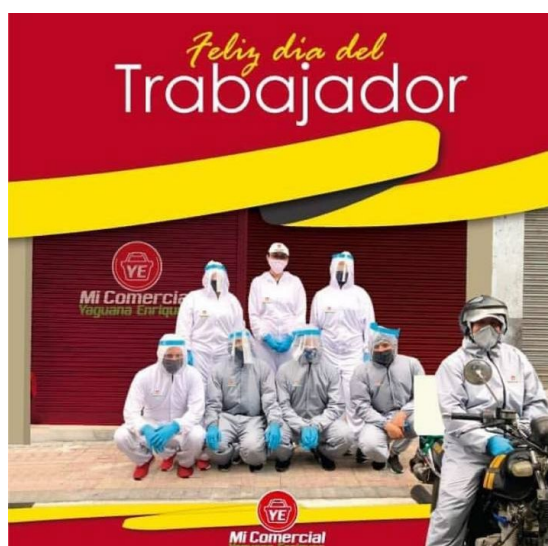
Por otra parte, como estrategia de servicios se busca reforzar los valores de responsabilidad y seriedad en los despachos; además, perfeccionar la relación cliente-trabajador, que es fundamental por el respeto y honestidad necesario para el buen funcionamiento del negocio.

También se busca, cumplir con la rotación de cuentas por cobrar para que estén atados a los días de crédito otorgados, de acuerdo con el proceso de evaluación de cada persona que aplica.

Por último, la estrategia de servicio en los métodos de pago, es primordiales para mejorar la atención de los clientes agregando la opción de las tarjetas crédito y débito.

### 3.11.11 Gestión de talento humano

Para lograr ofrecer un servicio y atención al cliente de calidad, es fundamental dar un cuidado adecuado al equipo humano, pues el capital humano es la parte más valiosa del equipo, por la entrega y responsabilidad que demuestran día a día en sus tareas y responsabilidad. En la actualidad, pese a la crisis que existe actualmente (COVID-19), los trabajadores ofrecen el máximo de sus capacidades para entregar un servicio de calidad, por tan grande contribución es necesario brindar la protección, implementos y herramientas adecuadas para brindar el servicio que merece la clientela. *Figura 25.*



*Figura 25* Cuerpo de trabajo de Mi Comercial YE

Mi Comercial YE dentro su Plan de Negocio para fortalecer el negocio familiar tiene el compromiso de reclutar talento joven sin experiencia para brindar oportunidades y formar personas acordes a las funciones y necesidades del giro comercial.

En una auditoría realizada al departamento de Recurso Humano, en la que participaron más de 1300 ejecutivos de todo el mundo, 3 de cada 5 respondieron que la función de recursos humanos se volverá irrelevante rápidamente si no moderniza su enfoque de comprensión y planificación para las necesidades futuras con respecto a la mano de obra. El estudio identificó cuatro áreas de enfoque interconectadas con capacidades discretas agrupadas en: conformación de la fuerza laboral del futuro, fomentar una cultura impulsada por un propósito, diseñar una experiencia de empleado de "grado de consumidor", dar forma a los conocimientos basados en la evidencia de los datos estadísticos (Home kpmg, 2021).

En base a esta experiencia internacional, se refleja de forma evidente, que la conformación de la fuerza laboral es el objetivo principal de toda empresa, siendo necesario el enfoque en capacitar y mejorar las habilidades de los trabajadores para que operen con las máquinas digitales a los cambios tecnológicos que hay constantemente.

Por esta razón, cada empresa debe tener una cultura organizacional orientada a un propósito final, es decir, si Mi Comercial YE en la visión se ve como una empresa reconocida por la excelente logística y distribución de productos de consumo masivo, debe orientar su cultura organizacional hacia asegurar el bienestar de los colaboradores consagrando un excelente servicio a todos los clientes.

Esto es fundamental, ya que la experiencia del trabajador es un componente primordial para la empresa, ya que ellos tienen contacto directo con el cliente donde se relacionan y logran adquirir información de primera mano sobre la calidad del servicio que ofrece la empresa, que normalmente no es expuesta a los grandes directorios, por lo tanto, la importancia del reclutamiento y selección

de personal es atraer, retener y desarrollar el talento exitoso para generar conexión entre cliente y trabajador.

Para poder cuantificar estas acciones, los patrones de comportamiento de los trabajadores se miden a través de eficiencia en sus funciones, participación en reuniones, interacción con el resto del equipo y su reacción en actividades que puedan surgir a lo largo del día laboral. Además, se cuenta con los sistemas tradicionales de evaluación en recursos humanos, teniendo control sobre esta información se pueden conocer las causas de altos o bajos rendimientos en los objetivos de la empresa.

De esta forma se logra apreciar y ratificar que el talento humano de una empresa es una de las claves principales para la expansión y éxito de un negocio, es la imagen de representación entre la empresa y el cliente.

### 3.12 Presupuesto

*Tabla 15*  
*Presupuesto Gestión, Capacitación y Retención*

<b>Presupuesto de Marketing</b>		
<b>RUBRO DE INVERSIÓN</b>	<b>VALOR POR ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>Actividades de Gestión:</b>		\$ 940.00
Campañas online / Redes Sociales	\$ 500.00	
Bonificaciones	\$ 240.00	
Investigación y desarrollo del servicio	\$ 100.00	
Investigación de clientes	\$ 100.00	
<b>Actividades de Captación</b>		\$ 1,680.00
Lanzamientos, pruebas, ofertas	\$ 500.00	
Personalización del servicio (A domicilio)	\$ 500.00	
Canjes	\$ 280.00	
Redes Sociales	\$ 400.00	
<b>Actividades de Retención:</b>		\$ 700.00
Programa referidos	\$ 200.00	
Promocional recompra y recomendación	\$ 500.00	
<b>Total</b>		<b>\$ 3,320.00</b>

### 3.11.12 Presupuesto total

Para llevar a cabo las estrategias antes mencionadas se necesita el presupuesto de actividades de gestión, captación y retención de los clientes sin embargo también se incorporó una persona (community manager) para manejar redes sociales, ver *Anexo 2*.

*Tabla 16*  
*Presupuesto total de Marketing*

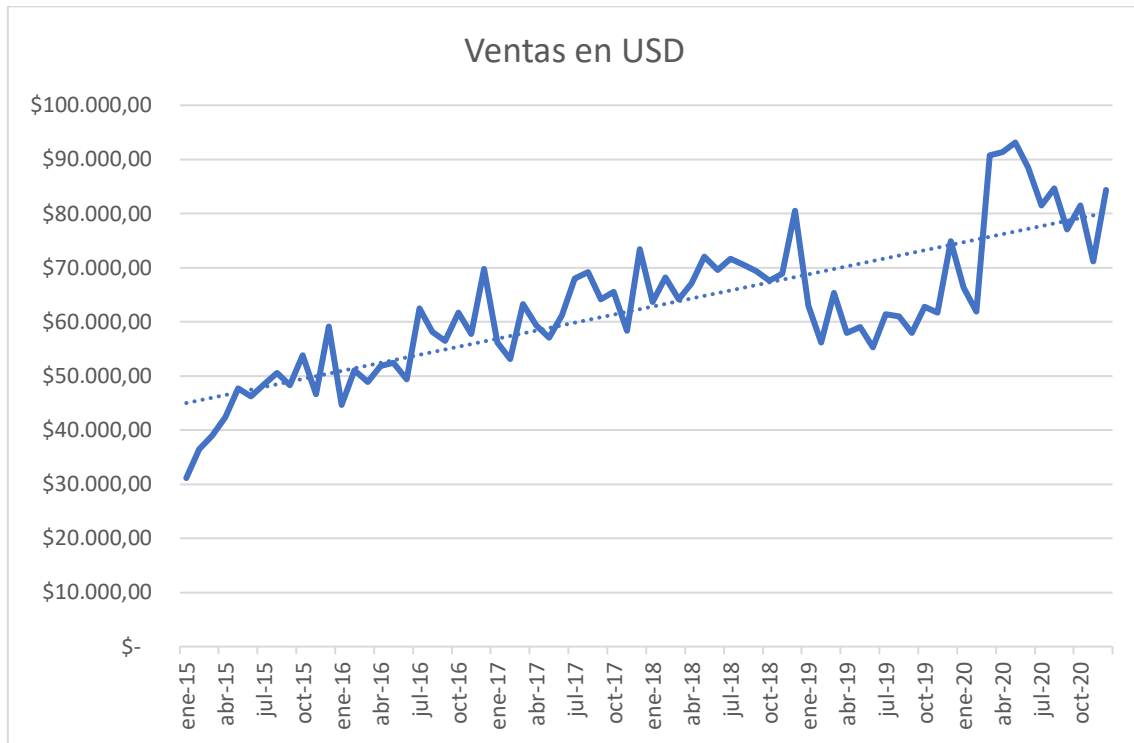
<b>PRESUPUESTO DE MARKETING TOTAL</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>MENSUAL</b>		<b>ANUAL</b>
Plan de Marketing	\$	276.67	\$ 3,320.00
Community Manager	\$	240.07	\$ 2,880.88
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6,200.88</b>

### 3.11.13 Proyecciones de ventas

La proyección de ventas está basada en el análisis de series temporales tomando variables de varios instantes de tiempo como es el caso de Mi Comercial YE las ventas consecutivas durante los últimos 6 años.

El estudio de las series temporales aplicada a la proyección de ventas reconoce el comportamiento de las ventas de años anteriores versus los siguientes años reflejando que las ventas son estacionales, proporcionando valiosa información para futuras órdenes de compra basadas a las estimaciones de ventas; además, con la recopilación de información de la encuesta sobre los gustos y preferencias a más de criterios personales en base a resultados reales fortalecen y dan seguridad los valores proyectados para el cumplimiento de metas y objetivos.

Para realizar la proyección de ventas se logra apreciar en el *Anexo 3* los valores desde el 2015 para ver las diferencias hacia los años futuros, en este caso desde el 2015 al 2019 son valores reales y a base de aquellos valores se hizo una proyección de ventas con un método de series temporales que analiza variables que con el tiempo o temporadas cambian, en este caso de Mi Comercial YE las ventas son estacionales según la temporada, es decir, en diciembre siempre hay un pico más alto por la temporada navideña y en febrero es el tiempo de ventas bajas.



*Figura 26 Variación de las ventas a lo largo de los años*

Tabla 17  
Proyección de Ventas

<b>PROYECCIÓN DE VENTAS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
ENERO	\$ 66,301.34	\$ 76,281.97	\$ 81,582.58	\$ 86,883.18	\$ 92,183.78
FEBRERO	\$ 61,842.64	\$ 75,254.79	\$ 80,484.02	\$ 85,713.25	\$ 90,942.48
MARZO	\$ 90,727.49	\$ 84,314.00	\$ 90,172.72	\$ 96,031.45	\$ 101,890.17
ABRIL	\$ 91,343.67	\$ 82,465.75	\$ 88,196.04	\$ 93,926.34	\$ 99,656.63
MAYO	\$ 93,118.95	\$ 83,324.76	\$ 89,114.74	\$ 94,904.73	\$ 100,694.71
JUNIO	\$ 88,539.24	\$ 80,444.49	\$ 86,034.33	\$ 91,624.18	\$ 97,214.02
JULIO	\$ 81,448.70	\$ 86,893.80	\$ 92,931.78	\$ 98,969.77	\$ 105,007.76
AGOSTO	\$ 84,620.83	\$ 85,507.43	\$ 91,449.08	\$ 97,390.73	\$ 103,332.39
SEPTIEMBRE	\$ 77,040.39	\$ 80,923.23	\$ 86,546.34	\$ 92,169.45	\$ 97,792.56
OCTUBRE	\$ 81,458.26	\$ 84,265.75	\$ 90,121.12	\$ 95,976.49	\$ 101,831.86
NOVIEMBRE	\$ 71,156.97	\$ 77,983.52	\$ 83,402.36	\$ 88,821.20	\$ 94,240.04
DICIEMBRE	\$ 84,347.01	\$ 94,334.71	\$ 100,889.75	\$ 107,444.78	\$ 113,999.82
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 971,945.49</b>	<b>\$ 991,994.18</b>	<b>\$1,060,924.87</b>	<b>\$ 1,129,855.55</b>	<b>\$ 1,198,786.24</b>

### 3.13 Conclusiones del capítulo

- El logotipo de una empresa es lo primero que está a la vista de los clientes, siendo el motivo para cambiar los colores para que representen los valores, sentido de pertenencia, y lograr la confianza y atención de los clientes.
- El impacto a la comunidad y enfoque social de Mi Comercial YE, se ve reflejado en la búsqueda de oportunidades para el talento joven, de esta manera ellos consigan incursionar en el ámbito profesional siendo cuna de futuros trabajadores de grandes empresas de alto nivel.
- La estructura organizacional de la empresa Mi Comercial YE está conformado por la JGA y Jefe administrativo donde se concentra la mayor parte de decisiones, luego se despliega varios cargos como: vendedor, bodeguero, cajeras, Perchador y estibador, siendo parte eficaz e importante para el desarrollo de las actividades, como un grupo de personas enfocadas a lograr un mismo objetivo; maximizar las ventas.
- Es fundamental mantener precios competitivos a base de negociaciones con pago anticipado y volúmenes es decir grandes cantidades de mercadería; los beneficios de esta modalidad se trasladan a los consumidores e intermediarios brindando precios competitivos del mercado.
- La búsqueda de Mi Comercial YE es “ganar-ganar” que los consumidores tengan en el *top of mind* (ideal que el cliente tiene sobre la marca), la satisfacción y experiencia al comprar y que los lazos comerciales que se generen sean duraderos, actualizando los procesos y mejoramiento continuo.

## **4 CAPITULO IV OPERACIONES**

### **4.1 Estado de desarrollo**

El giro de negocio de Mi Comercial YE es la venta y distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Santo Domingo, la oferta de varias marcas nacionales e internacionales con más de 1000 ítem en perchas y bodegas.

El tipo de servicio donde se ofertan las mercaderías actualmente es el formato autoservicio tipo supermercado, donde los clientes entran y escogen sus productos, es importante recalcar que existe el servicio a domicilio para los clientes que lo soliciten.

Así también, se incrementó un asesor comercial, cubriendo potenciales sectores de nuevos clientes y también parroquias urbanas como: Bombolí, Abraham Calazacón y Rio Verde. Es importante exponer que existe alta aceptación por parte de las tiendas pequeñas de los barrios, que debido a la pandemia evitan salir a las aglomeraciones y prefieren abastecerse en Mi Comercial.

Las líneas que se ofertan en Mi Comercial YE son:

- Víveres: productos al granel como arroz, azúcar, granos secos y fideos
- Confeitería: golosinas de sal y dulce, snacks
- Productos desechables: vasos, cuchara, platos y envases de aluminio.
- Productos de limpieza del hogar: desinfectantes, jabones, detergente e insecticidas.
- Productos de limpieza personal: productos capilares, faciales.

### **4.2 Descripción del proceso**

Es necesario tener claro cuáles son los procesos de una empresa desde lo administrativo hasta lo operativo, de esta forma se conoce el trabajo interno de todos los trabajadores para obtener resultados en las ventas y así conseguir clientes satisfechos.



#### 4.2.1 Procesos estratégicos

Marcan la diferencia en la planificación anual con políticas internas, alianzas estratégicas con proveedores para direccionar el rumbo de la empresa con adecuado personal administrativo con decisiones acertadas para generar ingresos.

#### 4.2.2 Procesos Operativos

Acorde a las actividades de los bodegueros, deben estar capacitados para la recepción de mercadería y manejo adecuado de inventarios reduciendo los productos en mal estado y verificando fechas de vencimiento.

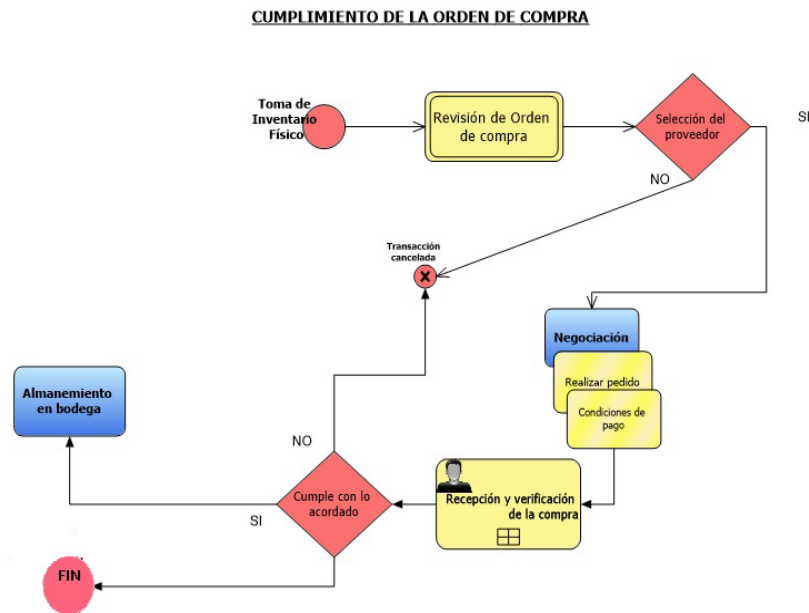
La coordinación en las perchas y equilibrio en los stocks es fundamental para satisfacer la demanda, para distribuir de forma adecuada y ágil, la mayor parte de productos a las tiendas.

#### 4.2.3 Procesos de soporte

Dar seguimiento a los equipos y vehículo de reparto de productos, además, se deben realizar con frecuencia todas las actividades, como limpieza y mantenimiento, que ayuden a mantener una empresa en óptimas condiciones para los trabajadores y clientes.

#### 4.2.4 Flujograma por actividades

Adquisición de mercadería



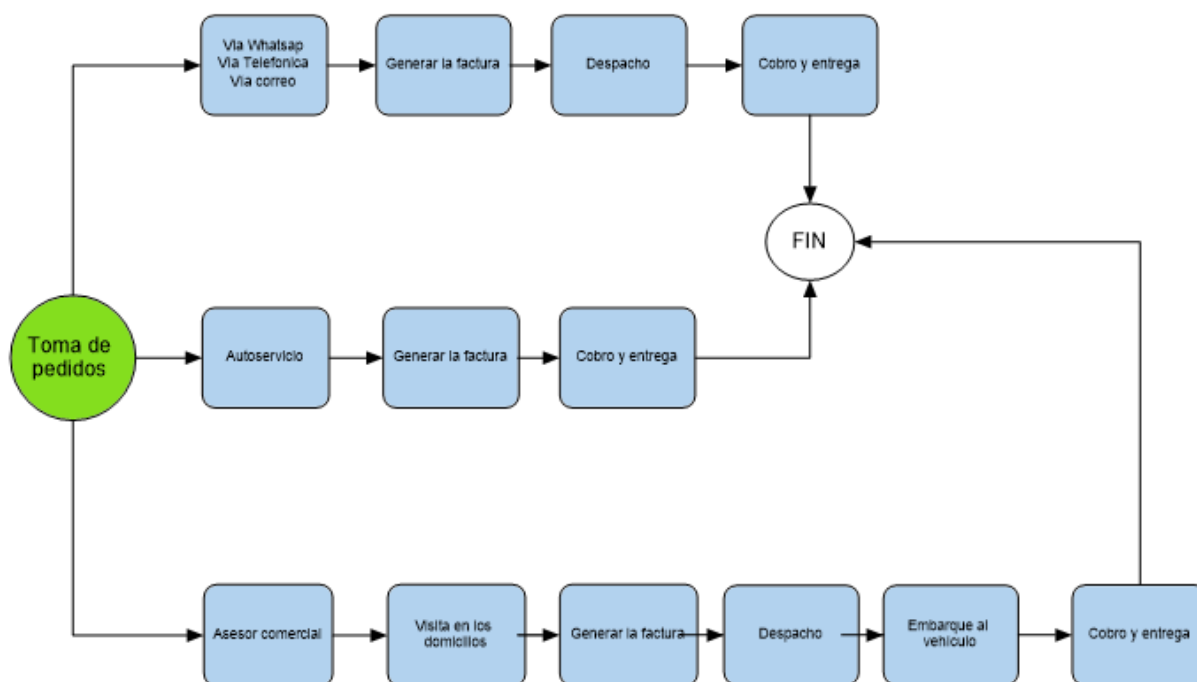
*Figura 27 Proceso de Adquisición*

#### 4.2.5 Proceso de Facturación

Existe 3 formas de llegar al cliente:

- Mediante WhatsApp, vía teléfono convencional y correo electrónico.
- Autoservicio, el cliente entra al establecimiento y toma sus productos.
- Mediante un asesor comercial que realiza visitas a domicilio.

### OPCIONES DE FACTURACIÓN RECURRENTE Y POR CUOTAS



*Figura 28 Flujograma de ventas*

### 4.3 Necesidades y requerimientos

Mi Comercial YE es una empresa que en la actualidad opera y cuenta con moblaje, para atención al cliente con: perchas, góndolas, mobiliario de frío para línea láctea y embutidos, equipo de cómputo, equipo de oficina, vehículo para la distribución y personal calificado para mantener activas todas las actividades del negocio.

A continuación, el detalle:

*Tabla 18*  
*Necesidades y requerimientos*

<b>NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS</b>		
<b>Requerimientos</b>		<b>Anual</b>
Vehículo	\$	12,000.00
Perchas y Góndolas	\$	12,800.00
Equipo de Oficina	\$	2,000.00
Equipo de computo	\$	2,900.00
Equipo de Frio	\$	2,450.00
Sistema contable Micro plus	\$	1,900.00

Sueldos y salarios	\$	56,130.10
Arriendo local comercial	\$	18,000.00
Inventarios	\$	70,266.25
Permisos y patentes	\$	400.00
Plan marketing	\$	6,200.88
Gastos Básicos	\$	1,980.00
Suministros Oficina	\$	100.00

Es importante mencionar que las necesidades y requerimientos se pueden ajustar de acuerdo a las temporadas y días festivos.

#### 4.4 Plan de producción

Para lograr las ventas estimadas se necesita ampliar los inventarios y reposición de productos, acorde a los gustos y preferencias de los clientes.

El jefe administrativo es la persona encargada de las adquisiciones, tomando en cuenta el criterio del coordinador de bodega y el sistema contable, para validar los inventarios, tanto físico como en sistema. El tiempo estimado para las compras, según la línea de productos son:

- Confitería y golosinas cada 30 días
- Gráneles como granos secos, harinas en polvo cada 30 días
- Gráneles como arroz, azúcar cada 30 días
- Lácteos cada 30 días
- Productos de limpieza personal y del hogar cada 30 días

Los periodos de tiempo son distintos para cada producto y se debe considerar los que son perecibles y no perecibles, es importante considerar que, cuando existe una negociación significativa para productos de alta rotación son prioridad para la ubicación en las perchas.

##### 4.4.1 Proceso de compra del cliente

Autoservicio:

- Ingresa el cliente y escoge un casillero en caso de requerirlo.
- Se le asigna el carrito de compras.

- El cliente toma hace su compra acorde a gustos y preferencias.
- En caso de requerir alguna información en cada pasillo está un Perchador para solventar dudas.
- El cliente finaliza su compra en el ingreso a cajas.

#### 4.4.2 Vía WhatsApp- teléfono convencional

- La cajera toma el pedido del cliente, por lo general este tipo de cliente es pedidos para tiendas.
- Se emite la factura y cobro.
- Perchador procede al despacho y revisión del pedido.
- Entrega al cliente lo solicitado.

#### 4.4.3 Asesor comercial

- Hace la visita al local/tienda/establecimiento del cliente.
- Toma el pedido.
- Una vez que tiene todos los pedidos del día se procede a la facturación.
- Al siguiente día es la entrega y cobro de los pedidos.

### 4.5 **Plan de Compras**

Para un correcto abastecimiento e inspección de mercadería, sea ingreso o egreso, se necesita control y revisión del sistema contable y bodegas (inventario físico).

Mientras que, para las adquisiciones se realizan en función a las fechas ya mencionadas en el Plan de Producción, los días asignados son lunes, martes y se realizan con una orden de pedido ya programada.

<b>MI COMERCIAL YAGUANA ENRIQUEZ</b>		RUC: 1722350681001						
COOP. PADRES DE FAMILIA CALLE SARAHURCO Y EJERCITO ECUATORIANO								
PROVEEDOR: <b>BENAVIDES ARDILA HERMES WILSON</b> CODIGO: <b>00000028 1711828812001</b> DIRECCION: <b>EL COOPERATIVISMO / AV. LOS COLONOS / BYP</b> TELEFONO: <b>3708659</b>		<b>ORDEN COMPRA N°</b> 005-003-OC000108  <b>EMISION: 13/1/2020</b>						
N°	CODIGO	DESCRIPCION	CAJAS	CANTIDAD	UND	PRECIO UNIT.	DESC.	TOTAL
1	FUNDABASURAGIC	FUNDA BASURA JUMBO INDUSTRIAL 38X55	1,00	200,000	UND	1,8780	0,00	375,6000
2	BULTOSERVILLDAN	BULTO SERVILLETA DANNY X300 (20)	1,00	100,000	BT	19,0534	0,00	1905,3400
3	FRESCOSOLOSUR	TAPAS VASO SALSERO (100)	1,00	1000,000	UND	1,8304	0,00	1830,4000
4	ROLLOFUNDAS8X1:	BULTO FUNDA CHAMPIONS ROLLO (20)	1,00	100,000	BT	18,3223	0,00	1832,2300
5	7881010901311	PLATO 7 CUADRADO UTIL (25)	1,00	500,000	UND	0,7939	0,00	396,9500
6	7882100141938	BANDEJA ALUMINIO PAVERA OVAL	1,00	100,000	UND	0,9902	0,00	99,0200
7	7882100141952	BANDEJA ALUMINIO PAVERA RECTA	1,00	100,000	UND	1,1509	0,00	115,0900
8	FUNDAPAPELN3	FUNDA PAPEL N° 3	1,00	300,000	FAQ	0,6938	0,00	208,1400
9	PROMOCIONTOSCA	BULTO PLATO 10 ALEGRIA (40)	1,00	25,000	BT	33,3215	0,00	833,0400
10	7882108350615	TOALLA MANOS DANNY (150)	1,00	320,000	BT	1,1509	0,00	368,2900
11	PROMOCIONMAGG	BULTO CONTENEDOR BLANCO 8.5*8.4 (20)	1,00	50,000	BT	30,4643	0,00	1523,2200
		<b>SUBTOTAL</b>				<b>TOTAL NETO:</b>		9.487,32
		<b>DESCUENTO 0,00 %</b>	0,00			<b>OTROS CARGOS</b>		
						<b>I.V.A. 1,00 %</b>		1.138,48
						<b>VALOR A PAGAR:</b>		10.625,80
ELABORADO		APROBADO						
LA CANTIDAD DE:						RECIBI CONFORME		

Figura 29 Orden de Compra

## Identificación de proveedores.

Página: 1 de 7

Fecha: 14/11/2020

LISTA DE PROVEEDORES				
CODIGO	NOMBRE	RUC/CID	TELEFONO	Dirección
00000002	PAILLACHO CHANCÓN LUIS EDUARI	1704448669001	022754757	COOPERATIVA 30 DE JULIO - RÍO PINDO 156 Y AV. TSÁI
00000003	QUICHIMBO DÍAZ CENELIA DEL CIS	1103073894001	022755510	SANTO DOMINGO, ANTIZANA 145 Y EJERCITO ECUATOF
00000004	QUEZADA RIVERA ALEXANDER RAU	1716522097001	022754024	SANTO DOMINGO, URBANIZACION SANTA ROSA
00000005	AGROPAC	1791952561001	023759359	LOTIZACION DOS ESTEROS BELLAVISTA
00000006	PONCE CORDOVA NORMA MARGOT	1711813673001	3760714	SANTO DOMINGO, URB. ECHANIQUE CUEVA BY PASS CH
00000007	FEIJOO ERREYES ANDREA FERNANI	1712218468001	0981573970	SANTO DOMINGO, COOP. LAS PALMERAS JUAN BAUTISTI
00000008	CACERES LOPEZ RENATA ELVIRA	1707229017001	093932772	SANTO DOMINGO, URBANIZACION LOS ANGELES
00000009	MORALES DE LA GUERRA RICARDO	1716142227001	2767411	SANTO DOMINGO, URB. MARIA DEL CARMEN
00000010	COBEMARSA S.A.	1391786549001	052337564	PORTOVIEJO
00000011	INDUSTRIAL DANEC S.A.	1790040968001	023700332	SANTO DOMINGO, KM 1 1/2 VIA CHONE LOTE 608 JUAN
00000012	PEREZ VILLACIS EFRAIN	1800035584001	2751202	SANTO DOMINGO, URBANIZACION GRANDA CENTENO
00000013	PASTIFICIO TOMBAMBA CIA. LTDA	0190003507001	2800900	CARLOS TOSI 2-91 Y PRIMERA TRANSVERSAL
00000014	BRUNELLA S.A.	0992107634001		SANTO DOMINGO, VIA QUEVEDO KM 5.5
00000015	DINADEC S.A.	0992526742001		SANTO DOMINGO, VIA CHONE KM 4.5
00000016	SOCIEDAD CIVIL Y COMERCIAL CO	2390031176001	3741626	SANTO DOMINGO, KM 5 1/2, AV. QUEVEDO
00000017	REPARTOS ALIMENTICIOS REPARTI	1790462676001	3741605	SANTO DOMINGO, KM SEIS Y MEDIO VIA QUEVEDO S/N
00000018	CHAMORRO MORA ROSA MARIBEL	1712006863001	3708569	SANTO DOMINGO, COOP. 17 DE DICIEMBRE
00000019	QUALA ECUADOR S.A.	1791352688001		PANAMERICANA NORTE KM 11 1/2
00000020	ASERTIA COMERCIAL S.A.	1792201160001	2760984	UCOM 1 CDLA SCORPIO MIRA LT 1715 Y RIO CHANCHAI
00000021	CELI PANGAY BENITO OSWALDO	1708059744001	022748043	ANDRES BELLO 50 Y SIMON BOLIVAR
00000022	CALLE CAÑIZARES PABLO	0911296325001		GUAYAQUIL, 11 AVA #2407 Y FRANCISCO SEGURA
00000023	THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.	1790005739001		QUITO, SAN BARTOLO, CDLA EL RECREO
00000024	HERRERA AGUINO JOSEFINA MARI	1203608375001		SANTO DOMINGO, URB. TRABAJADORES MUNICIPALES
00000025	YAGUANA ENRIQUEZ VANESA	1722350681		SANTO DOMINGO
00000026	DISOR CIA. LTDA.	2190000349001		SANTO DOMINGO, URBANIZACION MOREIRA MANCHEN.
00000027	AZENDELOG CIA. LTDA.	0190331431001		AV. EL COOPERATIVISMO
00000028	BENAVIDES ARDILA HERMES WILSC	1711828812001	3708659	EL COOPERATIVISMO / AV. LOS COLONOS / BYPASS QUI
00000029	HERRERA ALVARADO GRECIA ANDF	0921757969001	0994373809	GUAYAQUIL, COOP MARIUXI FEBRES CORDERO SOLAR
00000030	VACA NAVARRETE VIKY SILVANA	1712185113001		SANTO DOMINGO, URB. VEGA AV. ESMERALDASLOTE #8
00000031	CHAVEZ ROLDAN MARIA ROSARIO	1713601381001		SANTO DOMINGO, COOP. VICTOR MANUEL LOPEZ
00000032	ALCIVAR INTRIAGO JESUS JOSE	1306653286001		SANTO DOMINGO
00000033	LEVAPAN DEL ECUADOR S.A.	1790027864001		ABRAHAM CALAZACON C - 134 Y ECUADOR
00000034	DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DI	0990789061001		BY PASS QUITO KM 2 1/2 BRISAS ZARACAY Y AV. COLON
00000035	DINUSA S.A.	1792376882001		SANTO DOMINGO
00000036	PEREZ ATIENCIA RAMIRO DARIO	1715947626001		SANTO DOMINGO
00000037	SANTANA CEDEÑO ISRAEL EMETER	1716515174001		EL CARMEN
00000038	GUTIERREZ PAZMIÑO JORGE RICAF	1703384394001		SANTO DOMINGO, KM 1 1/2 VIA CHONE
00000039	CORPORACION EL ROSADO S.A.	0990004196001		AV. 9 DE OCTUBRE 729
00000040	GODOY RUIZ S.A.	1791401336001	3760375	KM 5 1/2 VIA A QUEVEDO, CALLE 17 S/N

Figura 30 Lista de proveedores

La política de cuentas por pagar consiste en diferentes variables.

Tabla 19  
Política de cuentas por pagar

<b><u>Políticas de cuentas por pagar:</u></b>	
Al contado 5%	0
A crédito 30 Días 30%	30
A crédito 45 días 65%	45
<b>Política de cuentas por pagar ponderada</b>	<b>38.25</b>

La cadena de valor empieza con la orden de compra previamente ajustada con la confirmación de bodeguero, pasa a manos del administrador para efectuar la adquisición de inventario, se entra en negociaciones basados en precios y bonificaciones, que existen por temporada con previo acuerdo se concreta la fecha de entrega que no deben ser mayor a 24 horas. La recepción está a cargo del bodeguero, con la ayuda de un estibador, almacenan en distintos lugares de acuerdo al tipo de producto, existe 4 bodegas clasificadas entre: aceites, gráneles, confitería y limpieza; por medio de los Kardex del sistema contable se verifican las cantidades existentes diarias y cada seis meses se hace el inventario físico para corroborar dichas cantidades.

## 4.6 KPI'S de desempeño del proceso productivo

### 4.6.1 Definición de KPI'S del proceso productivo

Para la evaluación de empresa se necesita indicadores para corroborar el buen funcionamiento del giro comercial. A continuación, los KPI'S acorde a las estrategias para el mejoramiento de Mi Comercial YE:



Tabla 20  
Indicadores de desempeño

Proceso	Objetivo	KPI	Resultado	Responsable
Crecimiento de ventas	Incrementar ventas	Ventas actuales /Ventas estimadas	Permite conocer el estado del presupuesto anual	GERENTE
Captar nuevos clientes	Evaluar el número de clientes captados	Clientes recurrentes/Visitas sin transacción	Detalle de los clientes potenciales a crecimiento	GERENTE
Satisfacción del cliente	Medir el grado de aceptación	Número de quejas / número de clientes atendidos satisfactoriamente	Permite medir las expectativas de los clientes	JEFE ADMINISTRATIVO
Cuota de mercado	Conocer el posicionamiento de la marca	Volumen de ventas de Mi comercial YE/Volumen de ventas del sector*100	La empresa logra conocer el % de mercado disponible para acceder	JEFE ADMINISTRATIVO

Publicidad en Redes sociales	Dar a conocer el giro comercial y las ofertas		Potenciar la marca a nivel local y nacional	Community manager
Tasa de penetración en el mercado	Conocer a que porcentaje de hogares se está atendiendo	Número de compradores/Número de habitantes por sector*100	Permite conocer qué % del mercado se está tratando y dar seguimiento	JEFE ADMINISTRATIVO
Distribución y cobertura	Conocer el porcentaje de clientes de cobertura o tiendas.	Número de clientes de tiendas de barrio / Número total de clientes con tienda en el sector *100	Conocer el # de clientes satisfechos frente al grupo objetivo del sector.	JEFE DE LOGISTICA
Rotación de inventarios	Medir la rotación de los productos en perchas	Costo de la mercadería vendida/Costo total de los inventarios	Conocer el las veces que se renovó inventarios y detalles de alta y baja	JEFE ADMINISTRATIVO

			rotación por líneas	
Margen Utilidad	Permite conocer la ganancia que está teniendo la empresa	Ingresos totales/Costo de ventas	Conocer los márgenes que se percibe en el giro de negocio	GERENTE
Desempeño y actitud del trabajador	Conocer el rendimiento y actitud de los trabajadores	Entrevista con los trabajadores	Conocer las expectativas de los trabajadores	JEFE ADMINISTRATIVO
Rotación del personal	Medir el clima laboral de la empresa	Numero de renuncias/total de trabajadores	Permite conocer que trabajadores pertenecen a la empresa	JEFE ADMINISTRATIVO

Cumplimiento del plan de compras	Medir el plan de compras	Volumen de compras actual/Volumen de compras estimadas	Validar el presupuesto y metas planteadas en el plan de compras	GERENTE
Cumplimiento de las entregas a domicilio	Medir ventas de cobertura o entregas a domicilio satisfactorias	Número de clientes atendidos/ numero clientes visitados	Validar los tiempos de entregas a domicilio	JEFE LOGISTICA

#### 4.7 Conclusiones del Capitulo

- El capítulo IV recoge situaciones concretas en los procesos para llegar a satisfacer a los clientes, el giro del negocio es la venta y distribución de productos de consumo masivo de varias marcas nacionales e internaciones que contribuyen en la alimentación de los ecuatorianos.
- El canal moderno optimiza el tiempo de los clientes y agiliza a tres pasos para terminar la compra, siendo el modelo ideal de los consumidores finales.
- La toma de pedidos por un asesor comercial se toma mayor tiempo para que los productos lleguen al destino, sin embargo, es la manera más óptima para los dueños de tiendas pequeñas al optimizar los gastos de transporte al que incurrir.
- Mi Comercial YE es una empresa en crecimiento que busca atender a los clientes por medios tradicionales como las llamadas vía teléfono convencional, además, debido a la situación actual, se incorpora la atención mediante mensajes instantáneos por WhatsApp. Para una proyección a futuro se tiene como objetivo, contar con una plataforma de compras online debido a los constantes cambios tecnológicos y nuevas tendencias.
- La adecuación de los equipos y muebles de Mi Comercial YE, para la atención al cliente de autoservicio, se encuentran acorde a la comodidad de los consumidores para realizar compras, por ejemplo: pasillos amplios, iluminación, música ambientada, estas son características que hace que la experiencia del cliente sea placentera.
- El modelo del plan de compras es en función a un cronograma, para un correcto abastecimiento, negociación y con el control afectivo que tiene Mi Comercial YE, al ser minuciosos en la revisión de inventarios físicos y calidad del mantenimiento de los productos en bodegas y perchas.

## 5 CAPITULO V PLAN FINANCIERO

### 5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Para considerar supuestos financieros es necesario analizar al país en cifras económicas reales. Como se puede observar en las siguientes figuras.

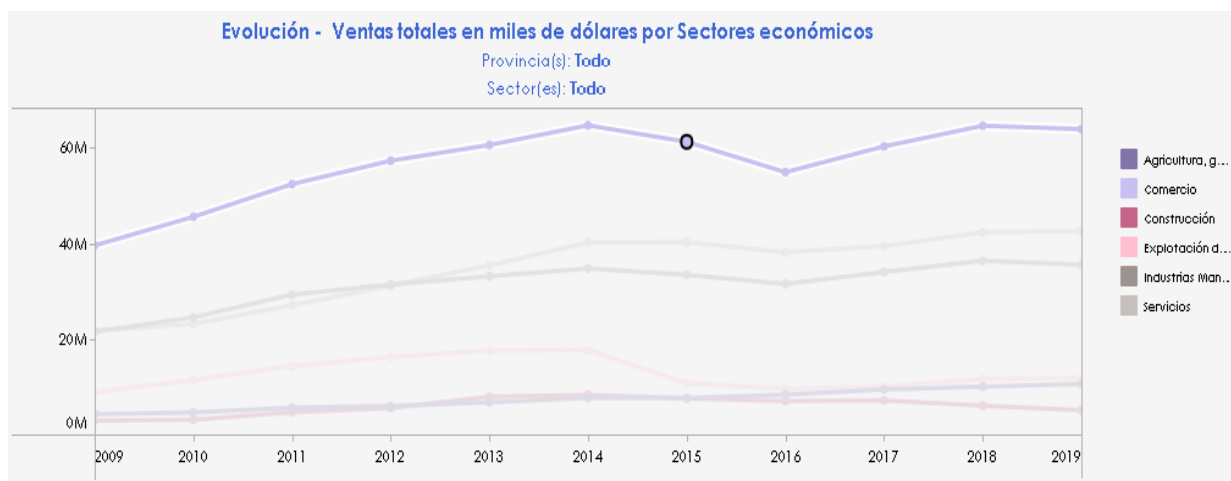


Figura 31 Gráfico de Ventas anuales por Sectores en Ecuador. Tomado de: Banco Central del Ecuador

**Ventas totales en miles de dólares por Sectores económicos**  
Provincia(s): Todo  
Sector(es): Todo

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Total</b>	<b>98.773.130</b>	<b>112.234.865</b>	<b>133.314.030</b>	<b>147.492.232</b>	<b>161.268.269</b>	<b>173.274.765</b>	<b>160.789.443</b>	<b>149.426.420</b>	<b>160.157.073</b>	<b>170.955.077</b>	<b>169.450.528</b>
Comercio	39.573.858	45.560.266	52.411.203	57.308.781	60.602.080	64.715.688	61.265.180	54.911.434	60.306.477	64.628.987	63.921.730
Servicios	21.680.785	23.127.466	27.060.189	31.143.913	35.379.148	40.191.029	40.230.720	38.140.041	39.410.636	42.309.505	42.591.551
Industrias Manufacturables	21.530.440	24.492.252	29.279.300	31.377.025	33.111.274	34.744.701	33.421.319	31.502.290	34.006.871	36.361.051	35.528.292
Explotación de Minas	8.863.238	11.395.868	14.321.282	16.188.585	17.566.397	17.680.843	10.724.921	9.553.444	9.921.968	11.637.014	11.789.419
Agricultura, ganadería y cacería	4.232.981	4.587.953	5.583.178	5.947.136	6.717.837	7.652.373	7.619.405	8.317.308	9.398.207	9.999.634	10.576.918
Construcción	2.891.828	3.071.059	4.658.878	5.526.792	7.891.533	8.290.132	7.527.919	7.001.902	7.112.914	6.018.885	5.042.618

Figura 32 Ventas anuales por sectores económicos. Tomado de: Banco Central del Ecuador

La información empresarial y territorial sacada de Ecuador en Cifras (INEC) arroja datos del visualizador de estadísticas Empresariales por sectores económicos dando como resultado que el Sector Comercial es el de mayor

crecimiento con el 38.10% en relación a otros sectores seguido del sector manufacturero con el 21.08% (INEC, 2021).

De la Inversión total de \$214.603.00 Mi Comercial YE en la actualidad tiene una Inversión de \$179.603,00 que pertenece a la JGA que compete activos fijos, mercadería y capital de trabajo anual con los que operan o también se puede mencionar que con aquel valor mencionado es con lo que se han trabajado en el último año comercial sin embargo la diferencia de 35.000.00 se hará un préstamo.

*Tabla 21*  
*Inversión Total*

<b>CUADRO DE INVERSIÓN</b>		
<b>DETALLE</b>		<b>VALOR</b>
Activos fijos	\$	32,150
Capital de trabajo	\$	62,539
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>94,689</b>

Para llevar a cabo los cambios significativos y fortalecer a la empresa se ha decidido invertir en Activos de Propiedad, planta y equipo en el año 2022 la cantidad de \$35,000, a continuación, se presenta el presupuesto.

*Tabla 22*  
*Presupuesto de Compras de PPYE*

<b>Presupuesto de compra de Propiedad, planta y equipo</b>	<b>AÑO 2022</b>
Vehículo	18,000
Perchas y Góndolas	5,000
Equipo de Oficina	4,000
Equipo de computo	2,000
Equipo de Frio	6,000
<b>Total compras propiedad planta y equipo</b>	<b>35,000</b>

## 5.2 Estados financieros proyectados

### 5.2.1 Estados de resultados

Para estimar las proyecciones en el estado de resultados se analizó varias variables como la tendencia de ventas de años históricos de Mi Comercial YE porque sus ciclos van a depender de las temporadas, crecimiento poblacional y el crecimiento del sector comercial.

Tabla 23  
Estado de Resultados

<b>Mi Comercial YE</b>					
<b>Estado de Resultados</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	971,945	991,994	1,060,925	1,129,856	1,198,786
<b>COSTO DE VENTAS</b>	826,154	843,195	901,786	960,377	1,018,968
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>145,792</b>	<b>148,799</b>	<b>159,139</b>	<b>169,478</b>	<b>179,818</b>
Gasto de Operación	85,678	85,683	123,784	123,289	123,375
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	60,113	63,116	35,355	46,189	56,443
Gastos Financieros	-	-	4,314	5,156	5,153
Intereses Financieros/Intereses Ganados	1,048	806	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>61,162</b>	<b>63,923</b>	<b>31,041</b>	<b>41,033</b>	<b>51,290</b>
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	9,174	9,588	4,656	6,155	7,693
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>51,988</b>	<b>54,334</b>	<b>26,385</b>	<b>34,878</b>	<b>43,596</b>
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	12,997	13,584	6,596	8,720	10,899
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL</b>	<b>38,991</b>	<b>40,751</b>	<b>19,788</b>	<b>26,159</b>	<b>32,697</b>
(-) 5% RESERVA LEGAL	1,950	2,038	989	1,308	1,635
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>37,041</b>	<b>38,713</b>	<b>18,799</b>	<b>24,851</b>	<b>31,062</b>



## 5.2.2 Estado de situación o Balance general

Tabla 24  
Balance General

<b>Mi Comercial YE</b>					
<b>BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
Caja Bancos	108,358	156,262	208,200	257,919	308,452
Inversiones Temporales	18,892	14,530	-	-	-
Cuentas por cobrar	20,249	20,667	22,103	23,539	24,975
menos: Prov. Cuentas Incobrables	(356)	(563)	(784)	(1,019)	(1,269)
Mercaderías	70,266	75,149	80,031	84,914	84,914
<b>Total Activos corrientes</b>	<b>217,409</b>	<b>266,045</b>	<b>309,551</b>	<b>365,353</b>	<b>417,073</b>
<b>FIJO</b>					
Vehículo	12,000	12,000	30,000	30,000	30,000
Perchas y Góndolas	12,800	12,800	17,800	17,800	17,800
Equipo de Oficina	2,000	2,000	6,000	6,000	6,000
Equipo de computo	2,900	2,900	4,900	2,000	2,000
Equipo de Frío	2,450	2,450	8,450	8,450	8,450
Depre. Acum Vehículo	(4,800)	(7,200)	(13,200)	(19,200)	(25,200)
Depre. Acum Perchas y Góndolas	(2,560)	(3,840)	(5,620)	(7,400)	(9,180)
Depre. Acum Equipo de oficina	(400)	(600)	(1,200)	(1,800)	(2,400)
Depre. Acum Equipo de computo	(1,160)	(1,740)	(2,720)	(220)	(620)
Depre. Acum Equipo de Frío	(490)	(735)	(1,580)	(2,425)	(3,270)
<b>Total Activos fijos</b>	<b>22,740</b>	<b>18,035</b>	<b>42,830</b>	<b>33,205</b>	<b>23,580</b>

<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>240,149</b>	<b>284,080</b>	<b>352,381</b>	<b>398,558</b>	<b>440,653</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>CORRIENTE</b>	<b>AÑO 2020</b>	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>
Cuentas por pagar proveedores	87,930	90,108	96,334	102,559	108,265
Obligaciones con el IESS	745	745	1,178	1,179	1,180
Impuesto Renta por Pagar	12,997	13,584	6,596	8,720	10,899
Décimo Tercero	288	288	455	455	455
Décimo Cuarto	2,333	2,333	3,670	3,673	3,675
Fondo de Reserva	288	288	455	455	455
Participación a trabajadores 15%	9,174	9,588	4,656	6,155	7,693
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>113,754</b>	<b>116,934</b>	<b>113,343</b>	<b>123,195</b>	<b>132,624</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>					
Préstamo Bancario Largo plazo	-	-	52,104	62,270	62,238
<b>Total Pasivos no corrientes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>52,104</b>	<b>62,270</b>	<b>62,238</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>113,754</b>	<b>116,934</b>	<b>165,447</b>	<b>185,465</b>	<b>194,862</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	84,000	84,000	84,000	84,000	84,000
Reserva Legal	2,104	4,142	5,131	6,439	8,074
Utilidad del Ejercicio	37,041	38,713	18,799	24,851	31,062
Utilidades Retenidas	3,250	40,291	79,004	97,803	122,654

<b>Total Patrimonio</b>	<b>126,395</b>	<b>167,146</b>	<b>186,934</b>	<b>213,093</b>	<b>245,790</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>240,149</b>	<b>284,080</b>	<b>352,381</b>	<b>398,558</b>	<b>440,653</b>

### 5.2.3 Estado de flujos de caja

Tabla 25  
Flujo de Efectivo

<b>Mi Comercial YE</b>						
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>AÑO 2019</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
UTILIDAD DEL EJERCICIO		37,041	38,713	18,799	24,851	31,062
AJUSTES QUE NO REPRESENTAN DESEMBOLSOS DE EFECTIVO		6,857	6,949	11,415	11,168	11,510
<b>FLUJO DE OPERACIÓN</b>		<b>43,898</b>	<b>45,663</b>	<b>30,214</b>	<b>36,019</b>	<b>42,572</b>
INVERSIONES EN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	(32,150)	-	-	(35,000)	-	-
INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO	(62,539)					
<b>FLUJO NETO</b>	<b>(94,689)</b>	<b>43,898</b>	<b>45,663</b>	<b>(4,786)</b>	<b>36,019</b>	<b>42,572</b>

Los flujos de caja proyectado indicaran valores a 5 años donde las cantidades estimados de entrada y salida de dinero llevaran a calcular VAN, TIR y Recuperación de la Inversión.

En el año 3 existe un flujo negativo por \$4,786 esto quiere decir que en ese año se hizo una inversión de activos fijo antes mencionada en la tabla 25.

#### 5.2.4 Análisis de relaciones financieras

Para el análisis de relaciones financieras hay variables para la elaboración del VAN Y TIR, de acuerdo a la página del Banco Central existe las siguientes variables (Banco Central del Ecuador, 2021).

Tabla 26  
Variables para Relaciones Financieras

Detalle	%
Tasa Activa Referencial	8.28%
Tasa Pasiva Referencial	5.55%
Inflación	0.08%

Tabla 27  
Cálculo de VAN, TIR, PRI

FLUJO NETO						
	(94,689)	43,898	45,663	(4,786)	36,019	42,572
<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN)</b>	\$54,401.28					
<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>	28%					
<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>	0	1	2	3	4	5
Flujo Acumulado	(94,689)	(50,791)	(5,128)	(9,914)	26,105	68,677

- **VAN (Valor Actual Neto)**

El valor actual neto de Mi Comercial YE es de \$54401.28 indicando que los cambios para el fortalecimiento de la empresa son viables a 5 años.

- **TIR**

La tasa interna de retorno de Mi Comercial YE es de 28% siendo mayor a la tasa de descuento (Tasa pasiva nominal) ver Tabla 27, demostrando factibilidad del proyecto.

- **PRI**

El periodo de recuperación de la inversión es de 4 años 9 meses.

### 5.2.5 Margen de seguridad

Tabla 28  
Margen de Seguridad

<b>MARGEN DE SEGURIDAD</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas Presupuestadas (Estimadas)	971,945	991,994	1,060,925	1,129,856	1,198,786
Ventas en el punto de Equilibrio	704,232	704,232	979,103	987,199	999,406
Margen de Seguridad en \$	267,714	287,762	81,821	142,657	199,381
<b>Margen de Seguridad Porcentual</b>	<b>72.46%</b>	<b>70.99%</b>	<b>92.29%</b>	<b>87.37%</b>	<b>83.37%</b>

El Margen de seguridad permite relacionar lo mínimo que se debe vender y tener ganancias.

Punto de Equilibrio para cada año en relación con las ventas estimadas.

## 5.2.6 Flujo de efectivo de operaciones actual (Año 0) de la empresa Mi Comercial YE.

Tabla 29  
Flujo de Efectivo al año 0

<b>Mi Comercial YE</b>						
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		8,674	(9,996)	(6,032)	(1,907)	
	7,609					
AJUSTES QUE NO REPRESENTAN DESEMBOLOSOS DE EFECTIVO	5,308	5,368	4,400	4,043	4,274	
<b>FLUJO DE OPERACIÓN</b>	<b>12,917</b>	<b>14,043</b>	<b>(5,596)</b>	<b>(1,989)</b>	<b>2,367</b>	
INVERSIONES EN PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	-	-	-	-	-	
INVERSIONES EN CAPITAL DE TRABAJO						
<b>FLUJO NETO</b>	<b>12,917</b>	<b>14,043</b>	<b>(5,596)</b>	<b>(1,989)</b>	<b>2,367</b>	
<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN)</b>						
<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)</b>						
<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>		1	2	3	4	5
Flujo Acumulado	(81,772)	(67,729)	(73,325)	(75,314)	(72,947)	

En la Tabla 29 el Flujo de Efectivo está año 0 presentando los valores reales que tiene la empresa, expresando lo siguiente.

- Ventas con un margen 10%
- Política de cuentas por cobrar a 40 días el 25% de las ventas
- Política de cuentas por pagar de 25 días y 35 días por 30%, 65%
- No tiene inversiones en propiedad, planta y equipo
- Mantiene los mismos trabajadores

Constando perdidas en todos los años en análisis.

### 5.2.7 Impacto Económico y social

Mi Comercial YE una empresa familiar que ayudará a contribuir con la reducción del desempleo y como proyecto para el año 2022, se prevé la contratación de 2 vendedores de cobertura y 1 cajera extra, aportando a la sociedad con el desarrollo social económico y sus variables. Por otra parte, al fisco se contribuirá con \$52,795 a lo largo de los próximos 5 años, siendo referente de las empresas familiares en pagar sus impuestos como la ley vigente lo dicta, de la misma manera el pago a la participación de los trabajadores con \$37,267 repartidas entre todos los integrantes de la familia Mi Comercial YE. Ver Tabla 30.

Tabla 30  
Relación de aporte al Impacto Económico y social

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	61,162	63,923	31,041	41,033	51,290	248,448
<b>(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES</b>	<u>\$ 9,174</u>	<u>\$ 9,588</u>	<u>\$ 4,656</u>	<u>\$ 6,155</u>	<u>\$ 7,693</u>	<u>\$ 37,267</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	51,988	54,334	26,385	34,878	43,596	211,181
<b>(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA</b>	<u>\$ 12,997</u>	<u>\$ 13,584</u>	<u>\$ 6,596</u>	<u>\$ 8,720</u>	<u>\$ 10,899</u>	<u>\$ 52,795</u>
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	38,991	40,751	19,788	26,159	32,697	158,386
(-) 5% RESERVA LEGAL	1,950	2,038	989	1,308	1,635	7,919
UTILIDAD DEL EJERCICIO	37,041	38,713	18,799	24,851	31,062	150,467

### 5.3 Conclusiones

En el capítulo Financiero el Core del Plan de Negocios refleja la historia a través de los años, la actualidad cuya realidad está marcada por la pandemia mundial que ha afectado a la gran mayoría de empresas, también refleja los planes a futuro que tiene Mi Comercial YE con estrategias estudiadas acorde los análisis que permiten obtener una visión amplia del sector comercial y los beneficios que se podría obtener la empresa, contribuyendo a la sociedad ecuatoriana para un bienestar común.

- En la proyección del estado de resultados muestra utilidad en el año 1 DE \$37.041 y en el año 2 de \$38.713, sin embargo, en el año 3 disminuye a \$18.799, porque en ese año empiezan los cambios a fin de que se adquieran activos fijos (un vehículo, equipo de frío), para el fortalecimiento de Mi Comercial YE.
- La evaluación financiera determina el VAN, es positivo con la cantidad de \$54.401,28 con una tasa interna de retorno (TIR) DEL 28% determinando que el proyecto es rentable.
- El período de recuperación de la inversión está dentro de los 5 años plazo que tiene el plan de negocios con un tiempo estimado de 4 años 9 meses dando como resultado favorable para el plan.
- El margen de seguridad al que se debe llegar en promedio de los 5 años del plan de negocios es de 81.81% de las ventas estimadas para cubrir costos y gastos del proyecto.
- El plan financiero con los cambios efectuados, incrementando el margen de ganancia al 15%, arroja datos positivos, y dentro de las variables para obtener réditos significativos, es incrementar un asesor comercial para la cobertura a manera de cubrir más zonas comerciales, ampliar el catálogo con variedad de productos como: cárnicos, legumbres y frutas, con modernos equipos y maquinaria para el mantenimiento de la mercadería y el servicio con calidad y calidez; es clave del éxito de un negocio como es un Supermercado integral.



## 5.4 Recomendaciones

Mi Comercial YE al ser una empresa familiar, se recomienda que la conviertan a compañía limitada para así tener beneficios tributarios según el art. 114 (SUPERCIAS, 2014) de la ley de compañías, además existiría un compromiso legal entre los socios según los estatutos, decisiones unánimes e inyección de capital ayudando a no comprometer el patrimonio familiar.

También se le sugiere afiliarse a la cámara de comercio para los beneficios que existe dentro de la provincia como el *networking* (trabajo colaborativo), que alcanza alianzas estratégicas para negocios que puedan mejorar en el giro comercial.

Es recomendable expandir la capacidad comercial a otras provincias para la distribución y reparto de productos, adquiriendo un vehículo y contratando a más asesores comerciales acorde a la demanda que pueda surgir, asimismo contar con una bodega fuera del perímetro urbano por las restricciones y ordenanzas municipales existentes, para el descargue de camiones de gran capacidad de sacos de arroz, azúcar y demás quintales al granel.

Y por último como recomendación, Mi Comercial YE debe alinearse a las nuevas tendencias para una mejor imagen y funcionamiento, contratando servicios de asesoría integral, tal sea recursos humanos, marketing y publicidad, análisis de datos, a manera de encontrar mercados objetivos rentables, de esta forma llegar y destacar en el ámbito empresarial de la región.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2019). *Estudios Económicos Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://estudioseconomicos.bce.fin.ec/index.php/RevistaCE/article/view/81/45>
- Banco Central del Ecuador. (02 de Marzo de 2020). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1354-siete-de-cada-diez-dolares-que-se-invierten-en-la-econom%C3%ADa-son-del-sector-privado>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>
- Banco Central del Ecuador. (2020). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1427-la-pandemia-por-el-covid-19-genero-una-caida-en-el-pib-de-6-4-de-marzo-a-diciembre-de-2020>
- Banco Central del Ecuador. (Abril de 2021). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de [www.bce.fin.ec: https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/](https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/)
- Banco Mundial. (13 de Marzo de 2019). *BANCO MUNDIAL*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/topic/trade/overview>
- Banco Mundial. (13 de Marzo de 2019). *Banco Mundial - Temas de Comercio*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/topic/trade/overview#1>
- Becerra, J. (MARZO de 2019). ECUADOR: EL CANAL SUPERMERCADOS TUVO CRECIMIENTO EN RELACIÓN AL AÑO ANTERIOR. GUAYAQUIL, GUAYAS, ECUADOR.
- Bonta, P. (DICIEMBRE de 2005). Obtenido de [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/pos/MD/MM/AM/11/Definicion\\_de\\_Producto.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/11/Definicion_de_Producto.pdf)

- Camino & Bermudez. (22 de Junio de 2018). *Las Empresas Familiares en el Ecuador*. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/42-1-197-1-10-20180622%20(1).pdf
- Camino, S. &. (22 de Junio de 2018). *Las Empresas Familiares en el Ecuador*. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/42-1-197-1-10-20180622%20(1).pdf
- CERVERA, F. A. (2003). *ENVASE Y EMBALAJE (LA VENTA SILENCIOSA)*. MADRID: ESIC.
- De Alcazar, J. P. (2021). *MENTINNO, Innovación & Value Partners*. Obtenido de <https://blog.formaciongerencial.com/estadodigitalecuador2021/>
- ECONOMIPEDIA. (2020). *economipedia haciendo fácil la economía*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- El Comercio. (15 de ABRIL de 2015). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/facebook-redessociales-ecuador-inec-usuarios.html>
- Escobar, H. (2006). *Diccionario Económico Financiero*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Fernandez, A. (2004). *Investigación y Técnicas de mercado*. Madrid: Esic Editorial.
- Ferrell, O. (2012). *ESTRATEGIA DE MARKETING*. MÉXICO: CENGAGE.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Santo Domingo . (2018). [www.santodomingo.gob.ec](http://www.santodomingo.gob.ec). Obtenido de [http://www.santodomingo.gob.ec/docs/transparencia/2018/05-Mayo/Anexos/s\)/PDOT%202030/PDOT%202030%20SANTO%20DOMI NGO.pdf](http://www.santodomingo.gob.ec/docs/transparencia/2018/05-Mayo/Anexos/s)/PDOT%202030/PDOT%202030%20SANTO%20DOMI NGO.pdf)
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santo Domingo . (Noviembre de 2014). Obtenido de <http://app.sni.gob.ec/sni->

link/sni/PORTAL\_SNI/data\_sigad\_plus/sigadplusdiagnostico/PDOT%20MUNICIPIO%20SD%20-%20AGENDA\_14-11-2014.pdf

Guerrero, H. (15 de Mayo de 2014). *FENOpinaonline*. Obtenido de <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/fenopina/article/view/38/47>

Home kpmg. (2021). *home.kpmg*. Obtenido de <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/11/the-future-of-human-resources-2020.html>

INEC . (2012). *Sistema Integrado de consulta de clasificación del CIU*. Obtenido de [https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul\\_ciu4\\_co.php?select=value&busqueda=G47&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo](https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_ciu4_co.php?select=value&busqueda=G47&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo)

INEC. (2010). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>

INEC. (2010). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>

INEC. (31 de DICIEMBRE de 2019). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Diciembre-2019/201912\\_PobrezayDesigualdad.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Diciembre-2019/201912_PobrezayDesigualdad.pdf)

INEC. (Enero de 2021). *Tableau public*. Obtenido de Tableau public: <https://public.tableau.com/profile/instituto.nacional.de.estad.stica.y.censos.inec#!/vizhome/VisualizadordeEstadisticasEmpresariales/Dportada>

Kotler, P. (2003). *FUNDAMENTOS DEL MARKETING*. MÉXICO: PEARSON.

Malhotra, N. K. (2008). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. MEXICO: PEARSON.

Metro Ecuador. (2020). *Metro Ecuador*. Obtenido de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/empresarial/2020/07/01/tendencias-tecnologicas-ecuador-nueva-realidad.html>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2012). [www.telecomunicaciones.gob.ec](http://www.telecomunicaciones.gob.ec). Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/#>

RETAIL. (2019). Estudios: El canal supermercados presenta un crecimiento de 3,2% mar-may 2019 en Ecuador. *América Retail*, 1-2.


Sánchez, G. J. (MAYO de 2020). <http://economipedia.com/>. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/marketing-mix.html>

Siggelkow, N. (2019). GERENCIA DE MARKETING. *HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS*, 14.

SUPERCIAS. (20 de Mayo de 2014). [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec). Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)

## **ANEXO**

## Anexo 1



### Plan de Negocios Mi Comercial YE

Mi Comercial YE con la finalidad de conocer, mejorar aspectos comerciales y brindar una mejor experiencia en nuestras instalaciones procede a la siguiente encuesta.

**Dirección de correo electrónico \***

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recopila las direcciones de correo electrónico. [Cambiar configuración](#)

**Nombre del Cliente \***

Texto de respuesta corta

**Sector donde vive \***

Texto de respuesta corta

**Tipo de consumo \***

- Consumo personal y de hogar
- Tienda
- Restaurante
- Panadería
- Bodega / Local comercial

**1.- Es cliente de Mi Comercial Yaguana Enríquez \***

- SI
- No

2.- Por qué motivos usted elige a HI Comercial Yaguana Enríquez \*

- Calidad y variedad en los productos
- Precios, bonificaciones y ofertas
- Acceso a créditos
- Atención de nuestros trabajadores
- Recomendación y Tradición
- Entregas y despachos a tiempo
- Precio y frescura de los productos
- No soy cliente
- Otra...

3.- Con que regularidad hace compras? \*

- Una vez a la semana
- Dos veces a la semana
- Una vez al mes
- Dos veces al mes





4.- A que supermercado acude con mayor frecuencia? \*

- Comercial La Feria
- Her Aldean
- SuperSav
- Aliclor
- Supermaxi/Aki
- Mercados Municipales
- Mi Comercial Yaguana Enríquez
- TIA
- Otra...

5.- Qué es lo que más le llama la atención de un supermercado? \*

- Precios, Promociones, Precio
- Instalaciones, orden en perchas, señalización
- Variedad de marcas a elegir
- Otra...



6.- Seleccione las características de mayor importancia para usted en un supermercado. \*

- Víveres (Arroz, azúcar, aceites, enlatados, granos secos, fideos)
- Productos lácteos (Leche, queso, yogurt, huevos)
- Confeitería / Golosinas / Galletas / snacks
- Productos de higiene personal y aseo para del hogar
- Legumbres, Hortalizas y frutas
- Cárnicos
- Productos desechables
- Otra...

7.- Seleccione el monto de gastos cuando acude a un supermercado \*

- De \$20 a \$60
- De \$70 a \$120
- De \$130 a \$200
- De \$250 a \$400
- Otra...



8.- Seleccione su forma de pago de mayor frecuencia. \*

- Efectivo
- Tarjeta de Débito / Tarjeta de Crédito
- Transferencia bancaria
- Cheque personal
- Otra...



9.- Qué tipo de líneas le gustaría se implemente en Mi Comercial Yaguana Enriquez? \*

- Cosméticos
- Insumos médicos
- Cárnicos, Legumbres, Frutas
- Otra...

10.- Le gustaría que le visite un asesor comercial a su domicilio? \*

- Sí
- No
- Otra...

11.- A través de que medios de comunicación le gustaría recibir información sobre: precios, promociones de Mi Comercial Yaguana Enriquez? \*

- Facebook
- WhatsApp
- Página Web
- Correo Electrónico
- Medios tradicionales como TV, prensa y radio



12.- Mi Comercial con el fin de llegar a sus clientes le gustaría se implemente una página web? \*

- Sí
- No

Anexo 2



- PUBLICIDAD DIGITAL
- FLYERS
- AFICHES
- TRIPTICOS
- REVISTAS
- ETIQUETAS
- FOTOGRAFÍA
- STICKERS
- SOCIAL MANAGEMENT
- TARJETAS

**PROFORMA**  
**0001582**

CLIENTE : Mi Comercial Yaguana Enríquez

DIA      MES      AÑO

DIRECCIÓN: Coop. Padres de Familia Calle Sarahurco s/n  
y Ejercito Ecuatoriano. ( Santo Domingo - Ecuador )

1
Ene
2021

CANT.	DESCRIPCION	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
12	Manejo de Redes Sociales (Facebook - Instagram) ( Paquete Green - 20 publicaciones al mes )		\$ 2880,00
2	Alfombras alto tráfico Impresas Logotipo (1m x 1m)		\$ 160,00
1	Alfombra alto tráfico Impresas Logotipo (0,60 m x 0,30 m)		\$ 30,00
6000	Tickets para precios perchas imp. papel couche 350 gr		\$ 100,00
14	Llaveros con logotipo para casilleros en Acrílico 5 m		\$ 56,00
215	Cintas impresas con publicidad		\$ 537,50
7	Identificaciones full color impresas en pvc con colgate		\$ 42,00
24	Gorras con logotipo impreso o bordado		\$ 126,00
1000	Tarjetas de presentación impresa 2 lados brillo uv selec		\$ 85,00
1	Rótulo Luminoso impreso full color con logotipo corporeo ( 6m x 1m)		\$ 800,00
300	Bolsas ecológicas con logotipo impreso a 1 color (0,38 m x 0,35 m) material cambrel		\$ 480,00
48	Jarros Sublimados impresos con logotipo		\$ 144,00
6	Chalecos con logotipo tela impermeable		\$ 96,00
		<b>Valores +IVA</b>	

Todos los precios están sujetos a posibles modificaciones

SUBTOTAL	5536.50
IVA 12 %	664.38
<b>TOTAL</b>	<b>6,200.88</b>



FIRMA AUTORIZADA

FIRMA CLIENTE

### Anexo 3

Ventas históricas del año 2016 hasta el año 2020 y proyección de ventas al 2024

PROYECCIÓN DE VENTAS	HISTORICO	HISTORICO	HISTORICO	HISTORICO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	\$ 44,655	\$ 56,156	\$ 63,648	\$ 62,932	\$ 66,301	\$ 76,282	\$ 81,583	\$ 86,883	\$ 92,184
FEBRERO	\$ 51,080	\$ 53,102	\$ 68,148	\$ 56,180	\$ 61,843	\$ 75,255	\$ 80,484	\$ 85,713	\$ 90,942
MARZO	\$ 48,855	\$ 63,266	\$ 64,173	\$ 65,375	\$ 90,727	\$ 84,314	\$ 90,173	\$ 96,031	\$ 101,890
ABRIL	\$ 51,810	\$ 59,288	\$ 67,142	\$ 57,940	\$ 91,344	\$ 82,466	\$ 88,196	\$ 93,926	\$ 99,657
MAYO	\$ 52,418	\$ 57,013	\$ 72,069	\$ 59,038	\$ 93,119	\$ 83,325	\$ 89,115	\$ 94,905	\$ 100,695
JUNIO	\$ 49,359	\$ 61,214	\$ 69,595	\$ 55,274	\$ 88,539	\$ 80,444	\$ 86,034	\$ 91,624	\$ 97,214
JULIO	\$ 62,447	\$ 67,965	\$ 71,673	\$ 61,369	\$ 81,449	\$ 86,894	\$ 92,932	\$ 98,970	\$ 105,008
AGOSTO	\$ 58,098	\$ 69,207	\$ 70,532	\$ 61,048	\$ 84,621	\$ 85,507	\$ 91,449	\$ 97,391	\$ 103,332
SEPTIEMBRE	\$ 56,508	\$ 64,173	\$ 69,404	\$ 57,904	\$ 77,040	\$ 80,923	\$ 86,546	\$ 92,169	\$ 97,793
OCTUBRE	\$ 61,715	\$ 65,514	\$ 67,613	\$ 62,801	\$ 81,458	\$ 84,266	\$ 90,121	\$ 95,976	\$ 101,832
NOVIEMBRE	\$ 57,712	\$ 58,380	\$ 68,836	\$ 61,646	\$ 71,157	\$ 77,984	\$ 83,402	\$ 88,821	\$ 94,240
DICIEMBRE	\$ 69,807	\$ 73,414	\$ 80,532	\$ 74,910	\$ 84,347	\$ 94,335	\$ 100,890	\$ 107,445	\$ 114,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 664,463</b>	<b>\$ 748,692</b>	<b>\$ 833,365</b>	<b>\$ 736,417</b>	<b>\$ 971,945</b>	<b>\$ 991,994</b>	<b>\$ 1,060,925</b>	<b>\$ 1,129,856</b>	<b>\$ 1,198,786</b>



