



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN:**

**“Propuesta de un modelo cooperativista de tiendas de barrio  
populares de Guayaquil, caso sector La Alborada”**

**Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas  
y Economía Empresarial**

**ELABORADO POR:**

**Ing. Fabrizio José López Cadena**

**TUTOR:**

**Econ. Uriel Castillo, Mgs**

**Guayaquil, a los 26 días del mes de abril del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el **Ing. Fabrizio José López Cadena**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Finanzas y Economía Empresarial**.

Guayaquil, a los 26 días del mes de abril del 2018

### DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

---

Econ. Uriel Castillo Nazareno PhD.

### REVISORES:

---

Ing. Quim. María Josefina Alcívar Mgs.

---

Econ. Jack Chávez García, Mgs.

### DIRECTORA DEL PROGRAMA

---

Econ. María Teresa Alcívar, PhD.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, Fabrizio José López Cadena

#### DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **“Propuesta de un modelo cooperativista de tiendas de barrio populares de Guayaquil, caso sector La Alborada”** previa a la obtención del Grado Académico de **Magíster en Finanzas y Economía Empresarial**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 26 días del mes de abril año 2018

#### EL AUTOR

---

Fabrizio José López Cadena



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## SISTEMA DE POSGRADO

### AUTORIZACIÓN

YO, Fabrizio José López Cadena

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación de Maestría titulada: **“Propuesta de un modelo cooperativista de tiendas de barrio populares de Guayaquil, caso sector La Alborada”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 26 días del mes de abril año 2018

### EL AUTOR

---

Fabrizio José López Cadena

## Urkund Fabrizio López

**URKUND** Teresa Alcivar Avilés (maria.alcivar10)

**Documento:** [Tesis MFEE.pdf](#) (D37929730)  
**Presentado:** 2018-04-24 13:45 (-05:00)  
**Presentado por:** Teresa Alcivar Avilés (maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec)  
**Recibido:** maria.alcivar10.ucsg@analysis.orkund.com

4% de estas 49 páginas, se componen de texto presente en 5 fuentes.

**Lista de fuentes Bloques**

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="#">Tesis-Calcado-Moreno.docx</a>
	<a href="#">Tesis-Calcado-Moreno.docx</a>
	<a href="#">TESIS FINAL - JAZMINA BRIGITTE SEPTIEMBRE Cooperativa Detallista.pdf</a>
	<a href="#">Tesis Marcela Peñaherrera 13 JULIO 2015.pdf</a>
	<a href="http://repositori.livc.cat/handle/10054/4416">http://repositori.livc.cat/handle/10054/4416</a>

**Fuentes alternativas**

0 Advertencias | Reiniciar | Exportar | Compartir

60% #1 Activo

**SISTEMA DE POSGRADO CERTIFICACIÓN** Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ing. Fabrizio José López Cadena, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico

de Magister en Finanzas y Economía Empresarial. Guayaquil, a los 07 días del mes de Marzo del 2018:  
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN \_\_\_\_\_ Econ. Uriel Castillo Nazareno PhD. REVISORES: \_\_\_\_\_ Ing. Quilm. María Josefina Alcivar Mgs. \_\_\_\_\_ Econ. Jack Chávez García, Mgs. DIRECTORA DEL PROGRAMA \_\_\_\_\_ Econ. María Teresa Alcivar, PhD.

**SISTEMA DE POSGRADO DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD YO,** Fabrizio José López Cadena DECLARO QUE: El Trabajo de Titulación "Propuesta de un modelo cooperativista de tiendas de barrio populares de Guayaquil, caso sector La Alborada"

previa a la obtención del Grado Académico de Magister, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención. Guayaquil, a los 07 días del mes de Marzo año 2018 EL AUTOR: \_\_\_\_\_ Fabrizio José López Cadena

**SISTEMA DE POSGRADO AUTORIZACIÓN YO,** Fabrizio José López Cadena Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución

del Trabajo de Titulación de Maestría titulada: "Propuesta de un modelo cooperativista de tiendas de

**Archivo de registro Urkund:** Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Tesis Marcela Peñ... 60%

**SISTEMA DE POSGRADO MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CERTIFICACIÓN** Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera Comercial Marcela Dolores Peñaherrera Hernández, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a cada una de las personas que me ha inspirado a ser un mejor profesional durante todo mi período de formación, mis profesores y tutores.

A mi familia, en especial a mi madre y tíos quienes siempre me dieron aliento y motivación durante mis años de estudio, en particular durante el tiempo de elaboración de tesis.

A cada una de las personas que creen en mis habilidades y han sabido reconocer mi potencial.

A Dios, por siempre fortalecer mi fe de varias maneras.

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este trabajo a mi familia en especial a mi madre Martha Cadena y a mi tía Sandra Cadena, ya que siempre han sido mi soporte y consejeras en momentos difíciles.

A cada una de las personas que llegó a mi vida para hacerme un mejor ser humano y profesional.

## Contenido

Introducción .....	2
<b>Capítulo I .....</b>	<b>5</b>
<b>Justificación y problemática.....</b>	<b>6</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>8</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>9</b>
Objetivo General: .....	9
Objetivos específicos:.....	9
<b>Metodología .....</b>	<b>9</b>
<b>Idea de la investigación.....</b>	<b>11</b>
<b>Revisión de la literatura y construcción del marco teórico .....</b>	<b>11</b>
<b>Visualización del alcance de la investigación a realizar .....</b>	<b>12</b>
<b>Formulación de hipótesis .....</b>	<b>12</b>
<b>Desarrollo del diseño de investigación.....</b>	<b>13</b>
<b>Definición y selección de la muestra. ....</b>	<b>14</b>
<b>Recolección de los datos.....</b>	<b>15</b>
<b>Alcance.....</b>	<b>16</b>
<b>Hipótesis .....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo II .....</b>	<b>18</b>
<b>Marco teórico .....</b>	<b>18</b>
<b>Modelos de Negocios.....</b>	<b>18</b>
<b>Productos de consumo masivo.....</b>	<b>24</b>
Mejores prácticas: .....	25
<b>Capítulo III .....</b>	<b>27</b>
<b>Cooperativas .....</b>	<b>27</b>
<b>Concepto.....</b>	<b>27</b>
<b>Tipos de cooperativas.....</b>	<b>29</b>
<b>Cooperativas de detallistas.....</b>	<b>30</b>
<b>Características de las cooperativas de consumo .....</b>	<b>31</b>
<b>Ventajas e inconvenientes de las cooperativas detallistas .....</b>	<b>32</b>
Ventajas para los socios detallistas .....	32
Inconvenientes para los socios detallistas .....	33
Repercusiones de las compañías de detallistas sobre el ámbito externo	33
<b>Modelos Cooperativistas de Consumo en otros mercados.....</b>	<b>34</b>
<b>Cooperativas de consumo en Ecuador.....</b>	<b>35</b>
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>37</b>
<b>Análisis FODA Modelo Cooperativista .....</b>	<b>37</b>
<b>Fortaleza.....</b>	<b>37</b>
<b>Oportunidades .....</b>	<b>39</b>
<b>Debilidades .....</b>	<b>41</b>
<b>Amenazas.....</b>	<b>42</b>
<b>Capítulo V.....</b>	<b>44</b>
<b>Modelo Cooperativa de tiendas de Barrio.....</b>	<b>44</b>

<b>Valores del modelo cooperativista propuesto.....</b>	<b>45</b>
<b>Misión .....</b>	<b>46</b>
<b>Visión.....</b>	<b>46</b>
<b>Modelo de Negocio de las Fuerzas Menores Agrupadas.....</b>	<b>46</b>
<b>Diseño de la Oferta .....</b>	<b>50</b>
Dimensión y estructura de la Cooperativa .....	50
Logística.....	51
Política de Mercadeo.....	53
Producto y Servicios.....	53
Política de precios .....	54
Política de Comunicación .....	55
Política promocional .....	55
<b>Capítulo VI .....</b>	<b>57</b>
<b>Validación del Modelo .....</b>	<b>57</b>
Validación de dueños de tienda de barrio .....	57
Validación por opiniones de clientes .....	62
<b>Capítulo VII .....</b>	<b>67</b>
<b>Impactos del Proyecto.....</b>	<b>67</b>
<b>Impacto financiero y económico. ....</b>	<b>67</b>
Proyección de ganancias y pérdidas .....	67
Análisis de inversión.....	69
<b>Impacto Sociocultural .....</b>	<b>72</b>
<b>Impacto Legal .....</b>	<b>72</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>74</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>80</b>

## **Figuras**

Figura 1: Proceso Cuantitativo .....	10
Figura 2: Plan de obtención de datos.....	15
Figura 3: Nueve componentes de un modelo de negocio.....	19
Figura 4: Modelo de Fuerzas Menores Agrupadas – roles de gestión.....	50
Figura 5: Estructura Organizacional de Cooperativa .....	51
Figura 6: Cadena logística de adquisición de inventario.....	52
Figura 7: Encuesta de información para dueños de tiendas de barrio .....	58
Figura 8: Dificultades de las tiendas de barrio al momento de negociar con proveedores.....	59
Figura 9: Antigüedad de negocios de tienda de barrio .....	60
Figura 10: Venta promedio mensual .....	60
Figura 11: Investigación de nivel de adaptabilidad de los dueños de tiendas de barrio a sistema cooperativista.....	61
Figura 12: Encuesta de investigación a clientes de tiendas de barrio y/o supermercados.....	62
Figura 13: Frecuencia de visita a tiendas de barrio .....	63
Figura 14: Preferencias al momento de comprar bienes de consumo masivo .....	64
Figura 15: Motivos de elegir comprar en un supermercado respecto a una tienda de barrio.....	64
Figura 16: Respuesta de aceptación de clientes ante cambios en la oferta de las tiendas de barrio.....	65
Figura 17: Perfil socioeconómico de la familia del sector La Alborada .....	66

## **Tablas**

Tabla 1: Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancias P&G.....	69
Tabla 2: Retorno sobre capital empleado primeros 5 años .....	71

## Resumen

Los desafíos que enfrentan los sectores económicos de nuestro país, hacen que muchos empresarios se replanteen nuevas estrategias. Dentro de esa lucha constante van desarrollándose poderes de mercado que suelen dejar atrás a muchos actores de la economía, a un punto de atentar con su sostenibilidad. Este trabajo analiza el mercado de bienes de consumo masivo y revisa el desarrollo de los canales tradicionales (tiendas de barrio) con el canal moderno (supermercados, hipermercados). Hemos tomado un sector comercial importante de la ciudad de Guayaquil, La Alborada; que nos ha permitido obtener información precisa para plantear un nuevo modelo de negocios.

Plantearse un modelo que permita la paridad en crecimiento de dos canales comerciales, es importante para beneficio de los microempresarios dueños de tiendas de barrio y del cliente final. Tener una mejor oferta de productos y precio al alcance de los clientes del sector en estudio, es parte de lo que se analiza y expone en este trabajo. Los sistemas cooperativos y todos los negocios de alianza son el modelo de negocio que ha ayudado a mantener y mejorar los sectores económicos en la actualidad. Es por ello que se propone en este trabajo, la factibilidad de implementar un sistema de cooperativa de productos de bienes de consumo que acoge a las tiendas de barrio del sector La Alborada.

**Palabras claves:** modelo de negocio, cooperativa, productos de consumo masivo, tiendas de barrio.

## **Abstract**

The challenges that face the economic sectors of our country make many entrepreneurs rethink new strategies. Within this constant struggle, some competitors develop more than others to the point of attacking their sustainability. This work analyzes the market of mass consumption products and reviews the performance of traditional channels (groceries stores) and the modern channel (supermarkets, hypermarkets). We have taken an important commercial sector of the city of Guayaquil, La Alborada; which has allowed us to obtain accurate information to propose a new business model.

Posing a business model that allows the growth parity of these two commercial channels is important for the benefit of the micro-entrepreneurs who own groceries stores and the customers. Having a better offer of products and prices within reach of the clients of the sector under study is part of what was analyzed and exposed in this work. The cooperative systems and all the alliance businesses are the model that has helped to maintain and improve the economic sectors currently. That is why it is proposed in this paper, the feasibility of implementing a cooperative system of consumer goods for the groceries stores in the neighborhood of La Alborada.

**Keywords:** business model, cooperative, mass consumer products, neighborhood stores.

## Introducción

Una de las grandes tradiciones de los barrios guayaquileños son las tiendas; negocios en gran parte familiares que aportan facilidad para los moradores de un sector. Las tiendas han mantenido su encanto en los diferentes sectores de la ciudad, los productos, la cercanía a los hogares y la atención personalizada de sus dependientes hacen de este, un sitio de compra de artículos de primera necesidad para los consumidores. Sin duda, este negocio incluso promueve la interacción de la comunidad, aún en esta acelerada vida actual.

Pero la tradicional tienda de barrio ha evolucionado a las necesidades de los clientes actuales y del crecimiento poblacional, tanto en productos como en servicios. Varias tiendas pasaron de vender productos empacados o productos preparados, a ofrecer servicios bancarios, mostrando así un cambio en la propuesta de valor. Así mismo, en su mayoría dejaron de tener ofertas tradicionales como la “yapa”, que consistía en dar una golosina en cada compra, a sencillamente cuidar su margen de ganancia eliminando esta iniciativa. El mayor potencial que se ve en estos negocios en la actualidad es ofrecer nuevos servicios y promociones como medio de diferenciación.

Justamente la diferenciación se vuelve necesaria en negocios como estos, ya que se evidencia que hay al menos una tienda cada 200 metros donde comercializan exactamente lo mismo. Esto refleja una competencia voraz, donde todos los proveedores y productores quieren estar. Muchas veces si una tienda quiere diferenciarse con algún producto, esa diferenciación es temporal, ya que inmediatamente después el competidor más cercano lo incorpora también a su oferta. No obstante, el no innovar hace que el negocio quede atrás del mercado y pierda el interés de los clientes.

Este sector enfrenta varios retos tales como la innovación que, de acuerdo a lo que se observa, los tenderos han llevado este negocio de manera empírica sin seguir una estructura administrativa. En el país se contabilizan en el 2010 unos 85.524 establecimientos que venden alimentos y bebidas, según al Censo Nacional Económico realizado en 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Las tres provincias con mayor número de tiendas en ese año fueron: Guayas con 21.234, Pichincha con 16.195 y Manabí con 7.458.

Otro de los retos que enfrentan los negocios de reventa de productos alimenticio es el cliente como tal. Actualmente los clientes que permanecían en el tiempo en años anteriores hoy tienen un comportamiento infiel. Los clientes buscan tener nuevas experiencias y, tan pronto un nuevo establecimiento empieza, los clientes van a este establecimiento incluso para revisar si hay productos más baratos. La dinámica que tienen negocios como este es que si una tienda aparenta buenos ingresos por ventas, inmediatamente abren otra muy cerca de la misma.

La ciudad de Guayaquil ha sido considerada como una de las ciudades de mayor crecimiento tanto poblacional como comercial. Al ser el puerto principal del país se estima que el 83% de las importaciones y el 70% del total de exportaciones, se movilizan a través de las instalaciones portuarias que se encuentran al sur de la ciudad. Entre sus principales puentes de comercio están: Puerto Marítimo y el Aeropuerto Internacional Simón Bolívar ([www.ecuavisa.com](http://www.ecuavisa.com)).

En cuanto a su característica comercial, viene de una constante migración no solo de ecuatorianos de otras ciudades sino también de árabes, libaneses, italianos, españoles, alemanes, judíos, entre otros. De acuerdo al 44.4% de industriales locales dice que el porteño busca lo novedoso y se deja llevar por precios. Así mismo de acuerdo a Iván Sierra, director de la Consultora Negocios & Estrategias, “el guayaquileño suele ser más dado a la prueba, al experimento, a la promoción” (Diario El Universo, Domingo 22 de Julio del 2007).

Guayaquil tiene varias arterias comerciales en los diferentes sectores de la ciudad. Las avenidas de mayor tráfico comercial son: Av. 10 de Agosto, Rumichaca, Av. Víctor Emilio Estrada, Av. Portete, entrada de la 8 en la Perimetral, Parque industrial La California y también se incluye la avenida principal de la Alborada como aquellas donde se ubican gran parte de negocios. Otra fuente de comercio son los centros comerciales, los de mayor concurrencia son: Mall del Sol, Mall del Sur, Rio Centro Norte y Sur y Mall El Fortín, cada una de estas tiene un Supermercado o Hipermercado como parte de la oferta.

Así mismo los mercados de víveres son una fuente de atracción comercial, en este segmento tenemos: Mercado Central, Mercado La Caraguay, Mercado del Sur y Mercado de Sauces 9, como los más visitados. También se puede incluir aquí al sector de “La Bahía”, como un punto referencial del comercio guayaquileño. En este complejo comercial, se

compran y venden artículos como, ropa, higiene y limpieza, artículos para el hogar, electrodomésticos, entre otros y reúne a muchos negocios comerciales desde mediados del siglo pasado.

De acuerdo al último censo poblacional del INEC (2010), el cantón Guayaquil tiene 2'350.915 habitantes de los cuales 1'192.694 son mujeres y 1'158.221 son hombres. Este cantón tiene el 65,4% de su población en una edad de 15 a 64 años y el 5,8% con 65 años o más. El promedio de personas habitando por hogar es de 3.8 comparados con 4,1 que fue el promedio del censo del 2001. La población de esta ciudad crece a una tasa del 1.5% anual.

## Capítulo I

### Antecedente

El sector de esta investigación (Ciudadela La Alborada), está dentro de la parroquia Tarqui de Guayaquil. Fue construida en 1975 en parte de los terrenos de la hacienda Mapasingue, propiedad de la Sra. Cecilia Gómez de Pareja, su esposo, Guillermo Pareja Rolando. Fue él quien tuvo la visión de buscar una solución habitacional para la creciente clase media de la ciudad, que se beneficiaba del auge económico petrolero que gozaba el país. Al término del primer año de construcción, ya estaba concluidas dos grandes etapas, que se encontraban separadas por una calle, conocida como la “calle principal de La Alborada”. Esta contaba con un ancho parterre en la mitad y que se conectaba a la Av. Juan Tanca Marengo, una de las principales arterias del norte de Guayaquil.

La Alborada es el barrio de clase media más grande de la ciudad, está dividida en catorce etapas. Sus avenidas más importantes son la Avenida Francisco de Orellana y la Avenida Rodolfo Baquerizo Nazur. De gran actividad comercial se destacan los centros comerciales “La Rotonda”, “Plaza Mayor”, “Gran Albocentro” y en el 2014 se inauguró el centro comercial “CityMall”. Este barrio es uno de los más poblados y cuenta con aproximadamente 300.000 habitantes. (Recuperado en Noviembre de 2017 de: <http://www.guayaquil.gob.ec/división>).

Así como hay centros comerciales, dentro del sector de estudio existen varias tiendas de barrio y supermercados. Una tienda de barrio es un establecimiento que se encuentra dentro de un barrio dedicado a vender productos de consumo masivo, comestibles y artículos de primera necesidad. Por lo general estos negocios cuentan con menos de 150m<sup>2</sup> y son microempresas o emprendimientos familiares. Se caracterizan por tener una variedad de productos limitados por el espacio que tienen pero mantienen un estándar de servicio al cliente mas personalizado.

Por otro lado las tiendas de conveniencia, supermercados e hipermercados son establecimientos, generalmente más corporativos y con personería jurídica incluso. Negocios mas grandes por la cantidad de oferta que obliga a tener mas de 400 m<sup>2</sup>. Ofrecen compras mas programadas para los clientes y para ello, tienen parqueaderos y otras facilidades. Dentro de las marcas que mas resaltan son las cadenas de: SuperMaxi, MegaMaxi, Mi Comisarito, HiperMarket, EconoMarket, OkiDoki, las tiendas Listo de las estaciones Primax y OntheRun de las estaciones Mobil.

Las cooperativas son sociedades que están compuestas por personas que deciden asociarse entre sí. El sentido de asociación, otorga a la agrupación mayores beneficios que si estuvieran trabajando de manera individual. En la ciudad de Guayaquil existen algunas cooperativas que, en su mayoría están dedicadas al ahorro y al crédito. Existen también las cooperativas de transportes, de vivienda, de artesanos y de turismo.

### **Justificación y problemática**

Este proyecto ha sido estructurado con la finalidad de desarrollar una sólida estrategia para mejorar la rentabilidad y posicionamiento de las tiendas de barrio del sector Alborada. El consumo de alimentos es de carácter masivo y la industria dedicada a la elaboración de estos productos tiene una importancia relevante en el desempeño económico nacional. El mercado de productos de consumo masivo históricamente ha sido sumamente dinámico; con alto nivel de competencia, buenos recursos de información y proveedores.

Tal como lo demuestra la estadística del Servicio de Rentas Interna en el 2006 en Guayaquil, los ingresos por ventas de productos de consumo masivo al menudeo (entre tiendas de barrio y supermercados) llegaron a 548 millones de dólares; para el 2016 esta cifra alcanzó 991 millones de dólares. Este crecimiento del 81% corresponde a una dinámica activa, tal es así que dicha ciudad tiene el 66% de participación en ventas de productos de consumo masivo. Esto, ha motivado a productores y comercializadores a tomar roles más activos dentro de la economía de Guayaquil.

En Guayaquil se han generado mas de 500 nuevos negocios comerciales a través de puntos de ventas, tiendas de barrio o tiendas en general, en el transcurso de estos últimos 10 años. Guayaquil reporta, de acuerdo a los registros del SRI, 1.272 negocios dedicado a comercializar productos al por menor; 1.154 de estos se dedican a alimentos, bebidas y tabaco. En comparación con el país, Guayaquil tiene el 13% de los negocios al menudeo de productos de consumo masivo.

De acuerdo al Análisis Sectoriales del INEC, el 36.9% de los establecimientos del país se dedican a alimentos y bebidas. La elaboración de productos correspondientes a alimentos y bebidas constituye el 7.7% del Valor Agregado Bruto dentro del Producto Interno Bruto (PIB). Además,

representa el 54.4% del sector manufacturero, de acuerdo a las previsiones macroeconómicas del año 2010. Del total de establecimientos que han declarado actividad económica, se tiene que el 36.9% se dedica a actividades relacionadas con alimentos y bebidas. De ahí, un 5.4% está relacionado con la elaboración de productos alimenticios, un 68.4% se dedica al comercio al por mayor y menor; y un 26.2% realiza actividades relacionadas a servicios de alimentos y bebidas.

En relación a la comercialización de alimentos y bebidas, se tiene que el 70.2% de establecimientos económicos se dedican al expendio de productos de primera necesidad, como tiendas de víveres. A nivel provincial, en Guayas se ha observado un número mayor de establecimientos dedicados a actividades de comercialización de productos de consumo masivo. Esta provincia participa con el 24.7% del total, seguido por Pichincha con el 19.5% y Manabí con el 7.5%.

Así mismo, la provincia del Guayas ha experimentado un importante crecimiento de la población, que en el último censo del 2010 alcanzó los 3,6 millones de habitantes de acuerdo al INEC (2017). Este crecimiento se ha dado por la migración de ciudadanos de otras provincias y por el incremento de la tasa de natalidad de la misma, lo cual generó que se vayan poblando territorios que antes eran alejados y poco poblados. Esta particularidad dio origen a nuevas oportunidades de negocio, tales como la creación de nuevos canales de comercialización de productos de consumo masivo.

El número de retailers o tiendas detallistas dedicadas a comercializar productos de consumo masivo en Guayaquil ascienden a 50.000 locales (SRI, 2013). Este canal de ventas se ha dividido en canal tradicional, el cual está representado por tenderos individuales encargados de realizar sus transacciones a través del mostrador y, por lo general, establecen su negocio en sus viviendas. Por otro lado se encuentra el denominado canal moderno o autoservicio, aquellas tiendas individuales o cadenas de tiendas que manejan un estándar mas organizado y permite al consumidor final ingresar a adquirir los bienes que necesita por su propia cuenta.

En algunos sectores aún se ve la falta de cobertura total o parcial de una tienda de barrio; esto constituye una oportunidad que debe ser investigado en el mercado y verificado su factibilidad. Estos sectores son los nuevos polos de desarrollo que se encuentran vía a la costa, vía a salitre, vía a

Daule, entre otras donde hay muy pocas tiendas de barrio o en algunas urbanizaciones no existe ninguna. Así mismo, en sectores donde ya existen un gran número de negocios detallista de productos alimenticios, se encuentran oportunidades y necesidades que aún no están completamente satisfechas; mayormente en temas relacionados a servicios adicionales o productos que son necesarios pero que no los están comercializando. Se debe tomar en cuenta que este mercado es muy variable y muy susceptible a la acción de la competencia.

Es evidente que el formato de mayor crecimiento en ventas en Ecuador y en particular en la ciudad de Guayaquil, es el canal moderno. Aquí se ubican las cadenas de supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia ubicadas tanto en estaciones de servicios como en sectores muy poblados. De acuerdo a estadísticas del SRI (Nov 2017), este canal creció en un 93% del 2006 al 2016; mientras que el canal de tiendas de barrio creció en un 16% en el mismo periodo. Esta tendencia es el resultado del cambio en el comportamiento de compra de los consumidores, quienes buscan propuestas con mejor estándar, precios y gama de productos que se comercializan. Esto se vuelve una amenaza para el sector tradicional, quienes deben incorporar nuevas estrategias para competir.

### **Planteamiento del problema**

El sector de La Alborada tiene un crecimiento económico y poblacional alto y, a pesar de ser considerada un sector residencial, también ha ido creciendo a nivel comercial. Con base en la cantidad de habitantes de la zona y la propensión a consumir productos de consumo masivo, esta es una de las mayores razones para escogerlo como caso de análisis. En nivel socio económico lo encasilla en la clase media, es decir un grupo clave para el crecimiento económico de la ciudad de Guayaquil.

Como se vio anteriormente, los negocios de venta de productos de consumo masivo como supermercados e hipermercados crecen en mayor proporción que las tiendas de barrio. Este factor hace necesario analizar la factibilidad de crear un sistema cooperativo que permita a las tiendas de barrio ganar competitividad y un crecimiento mas proporcionado respecto a los supermercados. La factibilidad debe estar enmarcada en mejorar la posición de mercado de las tiendas de barrio, a través de tácticas

comerciales y financieras para generar valor a los clientes (habitantes del sector La Alborada) y consecuentemente el incremento en ventas a través de este canal.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Proponer un modelo cooperativo basado en tiendas populares para fortalecer el sector de microempresarios dedicados a la comercialización de productos de consumo masivo.

### **Objetivos específicos:**

1. Analizar el mercado de bienes de consumo masivo en Ecuador y Guayaquil.
2. Evaluar y determinar la demanda potencial en la zona de la Alborada.
3. Proporcionar lineamientos de gestión de cooperativa en tiendas populares.
4. Proponer criterios de factibilidad financiera de negocios en la cooperativa de tiendas populares.
5. Demostrar que existe la necesidad real de proponer un cambio al modelo de gestión actual, de las tiendas de barrio y que este sistema proveería una mejora en la gestión comercial de las mismas.
6. Concluir y recomendar políticas y estrategias para ejecutar esta propuesta cooperativa.

## **Metodología**

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno. Debido a las diferentes premisas que los sustentan, se han “polarizado” en dos aproximaciones principales para indagar: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación. Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimientos, por lo que la definición previa de la investigación se aplica a los dos por igual, y utilizan, en términos generales, cinco fases similares y relacionada entre sí (Grinnell, 1997):

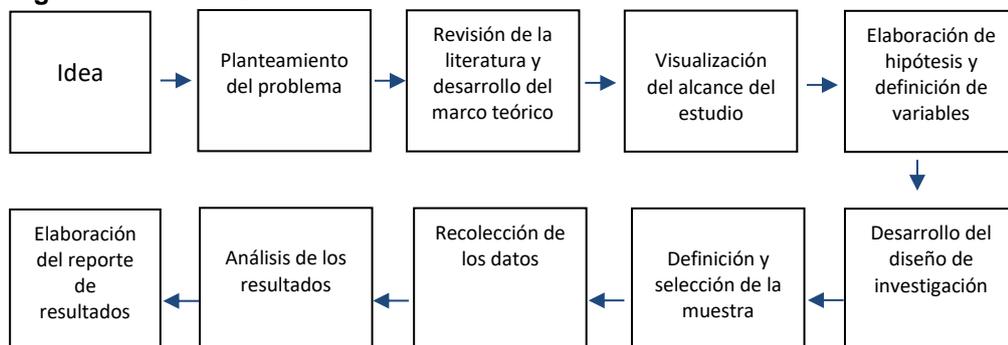
1. Llevan a cabo las observaciones y evaluación de fenómenos.

2. Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
3. Demuestran el grado en la que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
4. Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o el análisis.
5. Proponen nuevas observaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

Aunque las aproximaciones cuantitativas y cualitativas comparten esas estrategias generales, cada una tiene su propia característica. El enfoque cuantitativo, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir algunas fases. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica.

Debido a la naturaleza de esta propuesta se realizará una investigación cuantitativa. La metodología a seguir será la que sugiere Hernández, Fernández y Baptista (2010), donde la investigación se desarrolla en 10 fases que va desde la idea de la investigación hasta la elaboración del reporte de resultados. Este proceso se representa en la figura 1.

**Figura 1:** Proceso Cuantitativo



**Nota:** fuente - Metodología de la Investigación (Hernández et al, 2010)

## **Idea de la investigación**

Las investigaciones se originan por ideas, sin importar qué tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que se seguirá. Para el desarrollo de esta propuesta de intervención, la idea surgió a partir de un análisis breve del crecimiento que tienen las cadenas de supermercado respecto a las tiendas de barrio. La idea busca revisar la factibilidad de una posible solución para hacer mas competitivo al segmento de tiendas de barrio en el sector La Alborada. Así mismo los sistemas cooperativistas son de mucho éxito en el sector financiero, y cooperativas de alimentos de consumo has sido de alta importancia en países como España y Colombia.

Es de suma importancia el desarrollo de este tema dado que el mercado de productos de consumo masivo es altamente competitivo. Existe una demanda natural que va en línea con el crecimiento poblacional; y, no existe un sistema cooperativista en Ecuador enfocado a los bienes de consumo masivo. Es necesario el desarrollo de un modelo cooperativista, que ayude a las tiendas de barrio con una sólida estrategia en el manejo de márgenes, precios, promociones. Esto, con el afán de hacer a este segmento, mucho mas competitivo respecto a las grandes cadenas de hipermercados que hoy en día tienen la mayor porción de mercado.

## **Revisión de la literatura y construcción del marco teórico**

Una vez planteado el problema de estudio, es decir, cuando ya se poseen objetivos y preguntas de investigación, y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio lo que se denomina desarrollo de la perspectiva teórica. Ello implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio (Rojas, 2003).

En el desarrollo de este trabajo la revisión de la literatura se inició con referencias o fuentes primarias, a través de datos estadísticos y documentos o publicaciones referentes al entorno del mercado de productos de consumo masivo. Adicional a estas fuentes se incorporaron comentarios de entrevistas a dueños de tiendas de barrio respecto al tema. Se complementará con encuestas a consumidores, información de fuentes primarias en centros o sistema de información y bases de referencias y

datos, tales como Estadísticas del Banco Central, Servicio de Rentas Internas, entre otros.

### **Visualización del alcance de la investigación a realizar**

Dada la naturaleza de esta investigación, tiene un alcance correlacional, ya que pretende responder a preguntas de investigación. Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. De acuerdo a Hernández et Al. (2010), Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación.

El objetivo central de esta propuesta de intervención es encontrar un la factibilidad de un sistema cooperativista de productos de consumo masivo para tiendas de barrio del sector La Alborada. Para encontrar el resultado se deben responder varias variables; estas variables son: la demanda actual de bienes de consumo masivo, la oferta de las tiendas de barrio para satisfacer la demanda compitiendo mas paritariamente a los Supermercados y como estas se relacionan entre sí para generar la rentabilidad actual. Así mismo, estas variables ayudarán a proponer tácticas para potencializar la rentabilidad del las tiendas de barrio que se afilien a la cooperativa o aquellas nuevas que se abran.

La utilidad principal de este estudio correlacional es saber cómo se comportará un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas (Hernández et Al., 2010).

### **Formulación de hipótesis**

Las hipótesis correlacionales especifican las relaciones entre dos o más variables y corresponden a los estudios correlacionales. Sin embargo, las hipótesis correlacionales no sólo pueden establecer que dos o más variables se encuentran vinculadas, sino también cómo están asociadas. Alcanzan el nivel predictivo y parcialmente explicativo, Hernández et Al. (2010). El

contenido de esta investigación, fortalecerá y sustentará las hipótesis que se planean a continuación.

En los negocios de reventa de productos como es el caso de las tiendas de barrio, mientras mejor es la oferta de productos y servicios mayor serán los niveles de ventas y rentabilidad. Así mismo se puede indicar que en los canales de venta directa a clientes finales mientras mejor es el precio, mayor serán las transacciones de compra-venta. El servicio al cliente ayuda a mejorar las ventas por lo que en el negocio de consumo masivo mientras mejor es la atención, mayor fidelidad de clientes se experimentará en las tiendas de barrio que así trabajen.

Cada investigación es diferente. Algunas contienen gran variedad de hipótesis porque el problema de investigación es complejo, mientras que otras contienen una o dos hipótesis. Todo depende del estudio que habrá de llevarse a cabo. La calidad de una investigación no necesariamente está relacionada con el número de hipótesis que contenga. En este sentido, se debe tener el número de hipótesis necesarias para guiar el estudio, y ni una más ni una menos Hernández et Al. (2010).

### **Desarrollo del diseño de investigación**

Esta investigación se realizó bajo hechos no experimentales cuantitativa ya que no manipuló deliberadamente variables. Es decir, se trató de un estudio donde no se hizo cambiar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Por el contrario se observaron fenómenos tal como se dieron en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. En esta clase de investigaciones no se generó ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación. Como en todas las investigaciones no experimentales, en esta investigación las variables son independientes y no fueron manipuladas.

La investigación fue transeccional ya que se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En este mismo sentido dado que se indagó la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, la investigación transeccional fue descriptiva. El procedimiento consistió en ubicar diversas variables a un

grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. De este modo se encasilló como un estudio descriptivo así como sus hipótesis (de pronóstico de una cifra o valores).

### **Definición y selección de la muestra.**

No siempre es necesario tener una muestra en una investigación, pero en la mayoría de las situaciones es sí realizamos el estudio en una muestra. Aquí el interés se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), lo cual depende del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio (Hernández et Al., 2010).

Por lo tanto, para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población. Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población. El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa.

En este trabajo se utilizaron muestras probabilísticas y se obtuvieron definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra. Se realizó por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. La población está formada por los usuarios de consumo masivo que vivan o trabajen en el sector La Alborada, ya que cualquiera podría ser cliente de las tiendas de barrio. La unidad de investigación estará conformada por personas que sean clientes de tiendas de barrio o Supermercados del sector La Alborada, así como aquellos posibles clientes que pasan frente a un negocio de productos de consumo masivo.

Para establecer el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula:  $n = \frac{Z^2 pq N}{N e^2 + Z^2 pq}$ ; dentro de esta, se establecieron los valores que corresponden a cada variable:

**N:** representa el número de personas que vamos a estudiar que está conformado por el mercado objetivo, es decir 11.5 mil familias. **Z:**

corresponde al nivel de confianza con la que necesitamos se realice la encuesta. Para este caso usaremos un nivel del 95% (1.96) de confianza. **e**: mide el porcentaje de error que puede haber en los resultados y va relacionado con el nivel de confianza, dado que se utilizó 95% de confiabilidad el grado de error es 5%. **p**: probabilidad de que ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad de ocurrencia del 50%. **q**: probabilidad de que no ocurra el evento. Lo usual es utilizar una probabilidad del 50% ya que la suma de “p” y “q” siempre debe dar 100%.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{((1,96 \times 1,96)(100\%)(11.500))}{((11.500)(5\% \times 5\%) + ((1,96 \times 1,96)100\%)}$$

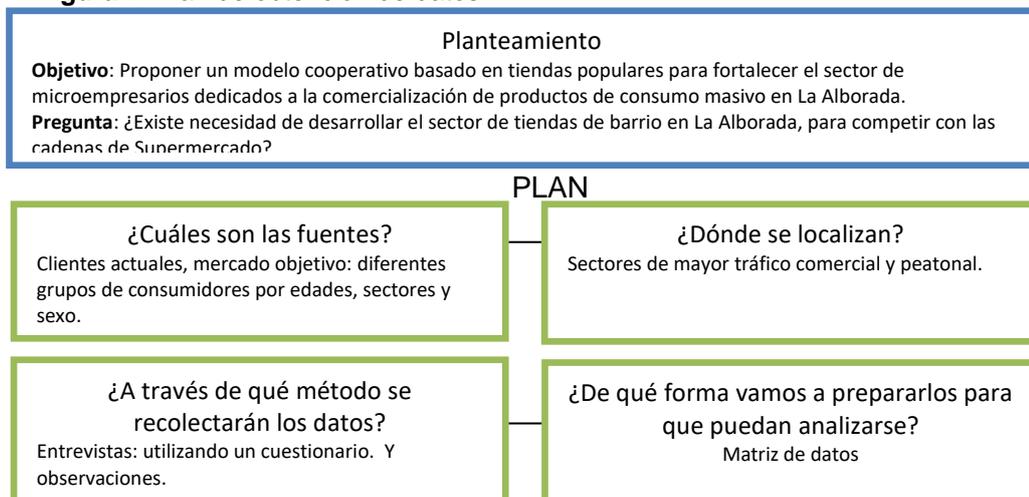
$$n = 1.356$$

El resultado de este análisis arrojó que la muestra confiable para realizar las encuestas debe incluir a 1.356 clientes.

### Recolección de los datos

Una vez que se seleccionó el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada, de acuerdo al problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consistió en recolectar los datos pertinentes sobre las variables de las unidades de análisis o casos (participantes, grupos, organizaciones, etc.). Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzca a reunir datos con un propósito específico. La figura 2, contiene el plan que se desarrollará para obtener los datos en esta investigación.

**Figura 2:** Plan de obtención de datos



**Nota:** Fuente - Metodología de la investigación (Hernández et al, 2010)

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. En un instrumento de medición, la objetividad se refiere al grado en que éste es permeable a la influencia de los sesgos y tendencias del investigador o investigadores que lo administran, califican e interpretan (Mertens, 2005).

### **Alcance**

Este estudio que se basa en la factibilidad de un sistema cooperativista para mejorar la competitividad de las tiendas de barrio. Se evaluó información primaria del comportamiento de compra de las personas que habitan en el sector La Alborada, la propensión al consumo, su canal de compras de víveres de preferencia, las razones para escoger dicho canal, sus ingresos mensuales, frecuencia de compra entre las mas importantes. Se revisó también el perfil de los clientes de esta zona con el objetivo de proponer tácticas que se ajusten a sus características, para garantizar un crecimiento sostenible.

Para el levantamiento de información se incluyeron las 14 etapas que tiene este ciudadela donde se realizó una encuesta a consumidores finales, usuarios de tiendas de barrio y de supermercados. También se realizaron encuestas a propietarios de algunas tiendas de barrio, el objetivo era obtener información a cerca de márgenes, de niveles de precio respecto a los supermercados, sus principales amenazas a enfrentar competidores mas grandes y cual sería su motivante para pertenecer a una cooperativa de bienes de consumo masivo. Con esta información se busca trabajar en propuesta ajustada a la realidad actual y proponer soluciones que ayuden a mejorar la competitividad de mercado en el sector La Alborada, pero que sirva también para replicarlo en el resto de Guayaquil.

### **Hipótesis**

La demanda de productos de consumo masivo esta dependiendo del precio de forma inversa además de las condiciones del servicio de manera directa y del tiempo que tarda el cliente en lograr su compra...

La frecuencia de compras en las tiendas de barrio están dependiendo de los ingresos medios de los habitantes y de los déficit en la canasta de consumo generada la falta de productos en el supermercado...

- La mayor parte de la población prefiere comprar en supermercados que en tiendas de barrio.
- El principal motor de compra es el precio.
- Mucho propietarios de tiendas de barrio, especulan con los precios y no tienen una correcta forma de anunciar descuentos o promociones si tuvieran.
- El ingreso mensual por familia de los habitantes de La Alborada supera los \$1.000 dólares.
- Al menos 1 de cada 3 familias hacen uso semanal de alguna tienda de barrio.
- La mayor parte de los usuarios de tienda de barrio compran productos que les hicieron falta de lo que compraron en los supermercados.
- Las compras de víveres en un proceso mas planificado por las familias del sector de La Alborada.

## Capítulo II

### Marco teórico

#### Modelos de Negocios

Se define como modelo de negocio a la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias, de acuerdo a Osterwalder, Clark, Pigneur (2012). Los modelos de negocio se pueden entender como planos en los que se describe el *modus operandi* de una empresa. Del mismo modo que un arquitecto prepara planos para la construcción de un edificio, los empresarios diseñan modelos de negocio que les guían durante la creación de una empresa. Un directivo incluso podría esbozar un modelo de negocio para visualizar mejor el funcionamiento de una empresa existente.

Por otro lado Bernárdez (2007) define al modelo de negocio como la forma en que una organización genera valor para sus clientes. Los modelos de negocio tienen un aspecto cualitativo – estrategias e hipótesis de trabajo – y uno cuantitativo, que es el llamado caso de negocio. De acuerdo a los aspectos cualitativos el modelo de negocio de una organización debe definir los siguientes elementos centrales: (Andrews, 1971; Chesborough & Rosenblum, 2002)

1. Proposición de valor, se refiere al valor que agrega el producto o servicio al cliente
2. Segmento de mercado: identificar los segmentos de mercado, tipos de cliente a los que se dirige primariamente.
3. Cadena de valor: sectores de la cadena de valor de negocio en los que participa.
4. Estructura de costo y rentabilidad potencial: definición de los estándares de coste y rentabilidad buscados.
5. Posicionamiento competitivo: posición en el mercado y diferenciación con competidores.
6. Estrategia competitiva: áreas en que compite y fortalezas competitivas en las que se concentra.

De acuerdo con el enfoque de Mega planeamiento (Kaufman, 2003; Bernárdez, 2005) o planeamiento social (Prahalad & Hammond, 2005; Porter, 2002; Hope & Hope, 1995), el modelo de negocio no sólo incluye los

resultados económicos de la organización y los elementos de marketing (producto, promoción, precio, distribución), sino los resultados sociales que constituyen un segundo cuadro de resultados.

Desde este enfoque, al diseñar el plan de negocio deben considerarse los efectos sociales como: Creación de empleos directos – en la propia organización – e indirectos – en sus proveedores y clientes. Mejora en el poder adquisitivo. Estándares de vida e indicadores sociales. Índice de desarrollo humano de Naciones Unidas. Todos estos elementos, a los que se llama indicadores estratégicos de performance, garantizan no solamente la rentabilidad corriente del modelo de negocio, sino su sostenibilidad y el crecimiento de su mercado objetivo (Bernárdez, 2005).

Para empezar a entender un modelo de negocio, hay que plantearse dos preguntas: ¿Quién es el cliente? Y ¿Qué servicios necesita realmente el cliente?. Un gran porcentaje del método de reflexión sobre modelos de negocio consiste en ayudar a identificar y describir estos dos conceptos: clientes y las tareas. Más concretamente, cómo puede ayudar la empresa a los clientes para cubrir sus necesidades. Los fundamentos de los modelos de negocio radican en la dependencia que tienen las empresas de los clientes y del dinero para sobrevivir.

No obstante, un modelo de negocio engloba muchas más cosas, no solamente dinero y clientes. De acuerdo a Osterwalder et Al (2012) es un lienzo, que describe la interrelación de nueve componentes de un modelo de negocio, estos son: segmentación de mercado, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costes. Es una técnica eficaz para pintar un cuadro del funcionamiento de las empresas y en la figura 3 se habla un poco de cada uno de estos componentes.

**Figura 3:** Nueve componentes de un modelo de negocio



**Nota:** Fuente - Generación de un Modelo de Negocio, Osterwalder et Al (2012)

Los clientes son la razón de ser de una organización, ninguna organización puede sobrevivir sin clientes que paguen por sus servicios. Todas las organizaciones atienden a uno o varios grupos de clientes distintos. En negocios como las tiendas de barrio, no podría definirse un tipo específico de clientes ya que la naturaleza del mismo atiende a diferentes tipos de clientes. Esto se conoce como multitarget o establecimientos que atienden a varios segmentos, en esta investigación se analizará la percepción de los clientes que compran productos de consumo masivo; así como también las necesidades que los usuarios tienen al momento de elegir el sitio donde harán sus compras.

En particular, el cliente del sector La Alborada se muestra con un perfil altamente consumista, de hecho este es uno de los principales factores para que este sector se haya desarrollado comercialmente. Esto quiere decir que ante una oferta, reaccionan inmediatamente; son personas que se activan ante lo novedoso, buscan ahorros y el precio es algo que los atrae o ahuyenta. Cuando se trata de ir a un comercio donde se puede negociar precio lo hacen, y utilizan este recurso como método de beneficiarse económicamente. Los mercados de abastecimiento de víveres son altamente visitados en este sector justamente por el factor de negociación con los vendedores, sobretodo en lo que respecta a vegetales y frutas.

De las observaciones y revisiones realizadas en la investigación se evidencia que, el cliente del sector La Alborada se deja llevar por las recomendaciones o experiencias de otros compradores. Existe una alta expectativa por la calidad de los productos que compran y de la garantía, suelen hacer devoluciones sobretodo en artículos del hogar en caso donde el producto no cumple las expectativas. También se nota una conducta impulsiva a la compra y curiosidad por los negocios nuevos, esta es una característica que cualquier comercio podría aprovechar haciendo actividades y productos de novedad.

Como todo cliente ante situaciones de crisis, tiende a restringir sus gastos, situación que ha estado afectando en los dos últimos años. Esta es una característica que se expande entre todas las ciudades pero principalmente las urbanas y grandes ya que hay muchos mas rubros en qué gastar, tales como entretenimiento. Al cierre del 2016, la canasta de consumo masivo dentro del hogar creció en un 7% en relación al 2015. De

acuerdo al último informe Consumer Insights 2016 el crecimiento se dio por un cambio en la dinámica comercial, donde los compradores redujeron en 3% la frecuencia de compra pero aumentaron 7% el nivel de compras en cada visita (Revista Comercio, Abril 2017)

De acuerdo al INEC los ecuatorianos gastan una buena parte de sus ingresos en alimentos y bebidas no alcohólicas (24,4%), transporte (14,6%), bienes y servicios diversos (9.9%), prendas de vestir (7.9%), restaurantes y hoteles (7.7%), salud (7.5%), entre otros. Esto muestra que las categorías de productos de consumo masivo, alimentos tanto preparados como empacados, son importantes en el mercado y hay una oportunidad en mejorar en canales tradicionales como las tiendas de barrio. Tal es importante las categorías de productos alimenticios que cadenas de farmacias las han ido incluido en sus tiendas para mejorar el tráfico de clientes.

Dentro de la categoría de alimentos y bebidas no alcohólicas, se ha dividido en los siguientes rubros de gasto: Carnes Congeladas 20% , Pan y Cereales 18%, Leche, yogurt, quesos y huevos 16%, Hortalizas, verduras, leguminosas y tubérculos 12%; Aguas, minerales, refrescos, jugos de frutas 10%; Frutas 10%, Pescados y mariscos frescos y procesados 5%, Azúcar, mermelada, miel, chocolates y dulces 3%, Aceites y grasas 3%; Productos alimenticios 2%, Café, té, cacao y hierbas aromáticas 1%.

Un modelo de negocio detalla las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor; por lo cual hay muchas maneras de generar esto. Y es que en la actualidad hay nuevas formas de emprender negocios y muchos de ellos son virtuales, sin necesidad de tener espacios físicos para el intercambio de bienes y servicios. Las organizaciones que ofrecen servicios a otras organizaciones se conocen como empresas B2B (business-to-business), y las que atienden a consumidores, como es el caso de la tiendas de barrio se llaman empresas B2C (business-to-consumer). Cada cliente puede requerir un valor, canal o tipo de relación diferente.

Las cantidades en dinero generadas por las empresas que usan un modelo de negocio a negocio (B2B) son significativamente mayores que las generadas por las empresas con un modelo de negocio a consumidor (B2C). Puesto que las historias de éxito de B2B por lo general reciben menos

publicidad que las iniciativas de negocios B2C, se puede pasar por alto el potencial de una oportunidad B2B (Longenecker, Moore, Palich, 2010).

En contraste con el B2B de acuerdo a Longenecker et al. (2010), un modelo de negocio a consumidores tiene al consumidor final como su cliente. En la forma tradicional de venta minorista, los clientes por lo general se acercan a una ubicación comercial (una tienda física) con el propósito de comprar o adquirir algo. Otra forma es que los consumidores compren por catálogo haciendo sus pedidos por teléfono o por correo consultando un catálogo impreso. El modelo B2C ofrece tres ventajas principales sobre la venta minorista en tiendas físicas: velocidad de acceso, velocidad para realizar la operación y acceso en todo momento a productos y servicios y a menudo se hace referencia a él como minorista electrónico 24/7.

El valor añadido se entiende como los beneficios que aporta un conjunto de servicios o productos a los clientes. A la hora de decantarse por una organización u otra, los clientes se guían principalmente por la capacidad de la organización para ofrecer un valor excepcional. Algunos de estos valores añadidos que serán motivo de estudio en la población o mercado meta para las tiendas de barrio, son: Comodidad o ahorro de tiempo y molestias a los clientes es una ventaja importante. Precio, ya que a veces los clientes eligen un servicio porque resulta más barato. Diseño, debido a que hay clientes que están dispuestos a pagar por un diseño excelente. Marca o estatus; el valor de algunas empresas reside en el signo de distinción y prestigio que confieren a sus clientes, entre otros.

Los canales tienen cinco funciones: dar a conocer los productos o servicios, ayudar a los clientes potenciales a evaluar los productos o servicios, posibilitar la compra a los clientes, proporcionar valor a los clientes y garantizar la satisfacción de los clientes con un servicio de atención posventa. Las tiendas de barrio están dentro del canal de reventa hacia consumidores finales, el objetivo de este trabajo estará enfocado en definir algunas estrategias para cumplir con la función que tiene dicho canal (Osterwalder et al., 2012).

Las organizaciones deben definir claramente el tipo de relación que prefieren sus clientes: personal, automática autoservicio, operación única, suscripción, etc. También se deben esclarecer el objetivo principal de esta relación: captar nuevos clientes, fidelizar a los clientes u obtener más

ingresos de los clientes actuales. Otro aspecto es que cada vez son más las empresas que cuentan con la participación de sus clientes para crear productos o servicios.

Las organizaciones deben averiguar qué valor están dispuestos a pagar los clientes, y aceptar los métodos de pago que prefieren los clientes. Por otro lado, existen dos tipos de ingresos; pagos puntuales de clientes y pagos periódicos en conceptos de productos, servicios, mantenimiento o soporte posventa. A continuación se detallan varias formas de obtener ingresos:

Venta directa, los clientes adquieren los derechos de propiedad de un producto físico. Alquiler o lease, consiste en la compra del derecho de uso exclusivo y temporal de un bien. Las personas que recurren a este tipo de contrato no tienen que asumir el coste íntegro de la propiedad y los propietarios obtienen ingresos recurrentes. Cuota de servicio o uso; es el caso de las empresas de telefonía que cobran a los usuarios por minuto, y las de mensajería, por paquete.

Cuota de suscripción, tal como lo hacen las revistas, gimnasios y proveedores de juegos en línea que venden acceso continuado a sus servicios en forma de cuotas de suscripción. Concesión de licencias; los titulares de derechos de propiedad intelectual pueden conceder permiso a sus clientes para utilizar dicha propiedad intelectual a cambio de una cuota de licencia.

Por otro lado existen recursos que son claves para el modelo de negocios. Estos pueden ser: Humanos; para algunos modelos de negocio los recursos humanos son un activo imprescindible. Físicos; el terreno, los edificios, las máquinas y los vehículos. Intelectuales; incluyen bienes intangibles, como pueden ser marcas; métodos, sistemas y patentes desarrollados por la empresa. Económicos; el dinero efectivo, las líneas de crédito o las garantías financieras constituyen recursos económicos (Osterwalder et al., 2012).

Las actividades clave son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Producción; incluye la fabricación de productos, el diseño, el desarrollo y la prestación de servicios, la solución de problemas. En el caso de las

empresas de servicios, la producción puede consistir tanto en la preparación de los servicios prestados como en la prestación propiamente dicha.

Venta; consiste en promocionar, publicar o educar a los clientes potenciales sobre el valor de un servicio o producto. Esta acción conlleva tareas específicas como, por ejemplo, realizar llamadas comerciales, planificar o poner en marcha anuncios o promociones y formar o instruir. Soporte; ayuda a que la organización funcione correctamente, pero no se relaciona directamente con las acciones de producción o venta. Incluye tareas como contratar personal, llevar la contabilidad o realizar trabajos administrativos.

Las asociaciones clave contribuyen a la eficacia de un modelo de negocio. No sería lógico que una organización tuviese todos los recursos en propiedad o realizarse todas las actividades de forma interna, pues para algunas actividades se necesita un equipo muy caro o un elevado grado de especialización. Este es el motivo por el que la mayoría de las organizaciones externalizan las tareas de contabilidad a empresas especializadas. Las empresas necesitan liquidez para crear y proporcionar valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos. Es posible hacer un cálculo aproximado de los costes a partir de la definición de recursos clave, actividades clave y socios clave (Osterwalder et al., 2012).

La escalabilidad es un concepto importante que se relaciona tanto con los costes como con la eficacia general de un modelo de negocio. Esta cualidad permite que una empresa pueda hacer frente con eficacia a un gran aumento de la demanda; es decir, atender correctamente a muchos más clientes sin que esto suponga un sobreesfuerzo o afecte a la calidad de su oferta. En términos económicos, si una empresa es escalable, el coste adicional de servir a otro cliente disminuye proporcionalmente, en vez de ser constante o aumentar.

### **Productos de consumo masivo**

Hay varios productos que son altamente necesitados por todos, es decir sin importar los estratos sociales estamos en la urgencia de adquirirlos. Esto provoca una alta competencia entre las empresas que las producen o las comercializan, todas ellas intentan diferenciarse a través de tácticas comerciales para atraer más clientes. En un mercado desafiante en el que

nos encontramos, este sector, debe adaptarse, aprovechar y convertir las amenazas en oportunidades. Para ampliar esta premisa, destacaré a continuación que son los productos de consumo masivo y las prácticas que permiten a las empresas tener éxito en la comercialización.

Los productos de consumo masivo son aquellos que se producen por y para el mercado en general de un país o que son importadas para satisfacer una necesidad, tales como: alimentos, bebidas, servicios personales, etc. Se tratan de cualquier mercancía que satisface la necesidad del consumidor. Se puede decir entonces, que estos bienes son lo opuesto a bienes de producción o de capital, que son aquellos que se utilizan para producir otros bienes o servicios. Son productos de alta demanda y requeridos por los diferentes estratos de la sociedad.

Por lo general estos productos, son comercializados en puntos de venta físico y, por su naturaleza masiva, hay muchos establecimientos dedicados a esta actividad comercial. Alguna de las características principales de los productos de consumo masivo son:

De compra cotidiana – ya que son productos de consumo diario que se utilizan de manera rápida.

De consumo inmediato – mucho de estos productos son perecederos y tienden a no durar tanto tiempo, sobretodo por lo necesario para la sobrevivencia.

Son fáciles de encontrar – la misma demanda motiva a que haya muchos puntos de oferta para los clientes, así mismo existen muchas empresas dedicadas a la producción de los mismos.

Niveles de precios bajos – la demanda de estos productos va en función de los precios. Es uno de los factores importantes al momento de que un consumidor toma en consideración para comprar.

### **Mejores prácticas:**

Especialización: En cuanto a las compañías que producen o comercializan productos de consumo masivo a las tiendas de barrio, han adoptado la práctica de deshacerse de aquellas marcas que no se alinean con el rol de su negocio o ganancia.

Un ejemplo de esto es la compañía Alicorp, la empresa de bienes de consumo más grande de Perú y opera en todo el continente americano. Esta empresa vendía de todo en diferentes líneas de negocio, incluso llegó a incluir una planta de producción de omega 3. A pesar de aquello, revirtió esta acción y se desprendió de líneas como la de helados Lamborghini y los alimentos para mascotas Mimaskot y Nutrican. Esto le permitió enfocarse en el mejoramiento de procesos de los productos que generaban alto valor para la empresa.

Digitalización – en un mercado en el que aumentan las limitaciones de recursos, el medio digital se convierte en el mejor aliado para interactuar con los consumidores. Las ventas online de productos masivos han aumentado considerablemente, de hecho, se considera que en el 2017 casi el 50% de la población mundial tendrá acceso a internet.

## Capítulo III

### Cooperativas

#### Concepto

De acuerdo al Art. 1 de la ley de Cooperativas, son aquellas sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros. (ley de Cooperativas, codificación 000, Registro Oficial 400 de 29 de agosto del 2001).

En este sentido en la misma ley indica en su artículo #2 que: Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

Se organizan de forma regular para comprar directamente del agricultor verduras y frutas frescas, a través de un acuerdo informal que se lleva a cabo por ambas partes, consumidor y vendedor. Esta es una buena alternativa para las personas que no tienen acceso a los pequeños mercados locales cercanos a sus comunidades.

La idea de este sistema cooperativista es permitir acercarse a los miembros de las comunidades (tenderos – productores) con el objetivo de lograr un bien común: estimular la economía local y beneficiar a los consumidores. Esta alternativa de consumo está creciendo en todo el mundo cuyo origen proviene de Inglaterra en 1844, se extendió por varios países de Europa como España pero sobretodo en países latinoamericanos tales como Colombia y Argentina, los mismos que se revisarán mas adelante.

Por otro lado uno de los objetivos principales de un sistema cooperativista es ser mucho mas competitivos como gremio o agrupación. Desde ese punto de vista muchas personas o entidades, buscan agruparse o agremiarse en un fin común para fortalecer sus debilidades. Esto genera

una mayor competitividad a los cooperativistas para enfrentar mejor los retos del mercado, de acuerdo al fin que persiga la cooperativa.

Desde hace unas décadas, la competitividad se ha convertido en el objetivo prioritario de industriales, banqueros y ministros de economía. Pero también en una de las palabras que más miedo ocasionan a los oídos de los trabajadores, junto con la de eficiencia. Estos son advertidos constantemente de que han de ser más productivos si no quieren perder su trabajo, porque la empresa está acosada por la competencia; claro que después puede que pierdan el empleo precisamente por haber sido demasiado eficientes, ya que el incremento de productividad convierte en sobrante una parte de la mano de obra (García, Via Llop, Xirinacs, 2006).

Este concepto expuesto se puede trasladar a la realidad que viven algunos sectores económicos del país. Las tiendas de barrio, por ejemplo, tienen menos competitividad que los grandes supermercados. El poder de negociación que tienen las cadenas de reventa de consumo masivo grandes es superior a las pequeñas tiendas. Dado su volumen de compra como tal, las cadenas más grandes pueden llevar más ventajas competitivas tanto en precio, promociones como servicios que las pequeñas tiendas.

De acuerdo a García, Via y Xirinacs (2006), de un tiempo a esta parte la noción de competencia se ha acercado peligrosamente al concepto de “lucha entre rivales” y se ha transformado en una manera de actuar dirigida a liquidar a los competidores. Esto hace que la competencia deje de ser un medio para convertirse en la finalidad. Es el paso de la competencia a la ideología de la competitividad, la cual reduce al ser humano a una mercancía, desde el momento que pretende imponerse como la única regla válida.

De acuerdo al Diccionario de Economía Social, volumen 6, la cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática. Aunque las prácticas cooperativas y las diversas formas de cooperación natural existen desde tiempos remotos, el punto de arranque del cooperativismo moderno hay que situarlo en el contexto de la revolución industrial. Las experiencias cooperativas florecieron en Inglaterra como reacción espontánea de los

trabajadores industriales para superar las dificultades de sus duras condiciones de vida.

### **Tipos de cooperativas**

Toda Europa, pero principalmente España es uno de los países con mayor cultura cooperativista. Las cooperativas en España constituyen el principal pilar empresarial de la economía social con 25.000 entidades, ocho millones de socios y más de 400.000 empleos directos en 2008. Su facturación en dicho año supera los 152.000 millones de euros, incluidos 95.000 millones de euros en créditos a clientes de las cooperativas de crédito.

Entre los principales tipos de cooperativas tenemos: Cooperativa de ahorro y crédito, Aceptación de cooperativa de crédito utilizada preferentemente en los países iberoamericanos y en Estados Unidos de América. Entidad privada con una doble condición: es sociedad cooperativa (con una normativa legal específica) y es entidad de depósito (equiparable a las restantes entidades bancarias).

Cooperativa de consumo, empresa cuyo objetivo es la provisión de bienes y servicios a sus asociados. La aplicación de este concepto en el marco regulador español deriva en múltiples tipos de cooperativas con base en la condición de sus miembros. En el caso de que los socios sean personas jurídicas, intermediarios comerciales, cuyo objetivo sea la reventa de los productos a los consumidores finales la cooperativa se denomina de servicios.

Cooperativa de viviendas, presenta particularidades como promotor, constituyendo una pieza con un lugar propio dentro del sector inmobiliario con una nada despreciable contribución a la promoción de viviendas. Es una organización de individuos que se asocian por la necesidad común de obtener una vivienda en mejores y/o distintas condiciones que las ofrecidas por el mercado.

Hay algunas otros tipos de sociedad cooperativistas como la del mar, que tiene un aspecto muy específico. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) denomina a este tipo de sociedades como cooperativas de pescadores o de pesca y son sociedades que colaboran en el desarrollo de las

comunidades de pescadores vinculadas a pequeñas pesquerías artesanales, figurando entre sus objetivos el incremento de los ingresos de la comunidad la mejora de nivel de vida de los pescadores y trabajadores vinculados con la pesca, la elevación del nivel formativo de las comunidades de pescadores y su integración social con el resto de población.

Cooperativa Farmacéutica Española (COFARES), el grupo en mención es la primera empresa de distribución farmacéutica de España siendo su actividad principal la distribución de medicamentos para farmacia y de otros servicios a las oficinas de farmacia. Cooperativa sanitaria, denominación utilizada para las cooperativas cuya actividad se encuentra vinculada con la prestación de servicios sanitarios. Tal denominación de cooperativa sanitaria tiene como origen la actividad aseguradora.

### **Cooperativas de detallistas**

De acuerdo a, partida integrante del comúnmente llamado comercio asociado, las cooperativas de detallistas constituyen un modelo de reagrupación del comercio independiente, con organizaciones horizontales de detallistas integrados a un nivel de mayoristas (al contrario que las cadenas, donde el acento está puesto sobre la cooperación económica estrechan entre mayoristas y detallistas). Pero más allá de las facilidades de compra, las cooperativas reportan a los miembros afiliados múltiples servicios como el marketing, la administración, etc. En sus orígenes, eran grupos de compra que ejercían una función de mayoristas. Su estructura actual, adaptada a las dificultades suscitadas por una competencia creciente, es mucho más completa y eficaz.

En Ecuador no existe un modelo de cooperativas de detallistas, sin embargo, existes asociaciones de comerciantes minoristas. Estas asociaciones en esencia son parecidas a las cooperativas, ya que buscan tener representación para lograr beneficios en común. Están mas enfocadas a mejorar las condiciones legales, económicas, cambiar normativas, pedir prorrogas ante cambios en las leyes, entre otras. De lo que se registra en nuestro país, no existen las asociaciones de tenderos o minoristas de productos alimenticios; la asociación de minoristas agrupa a todos los roles comerciales.

Por otra parte existe la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB), que es la organización que representa a las empresas agroindustriales y productoras de alimentos del Ecuador. Estas empresas conforman el sector industrial más relevante y dinámico del país. En el 2001 fue fundada con el propósito de ampliar el ámbito de acción del relacionamiento transversal y positiva con las autoridades y las empresas del sector de alimentos.

### **Características de las cooperativas de consumo**

A. Compras agrupadas: Fue la primera motivación y el origen de esta fórmula, motivación que aún persiste; el grupo desempeña la función de mayorista. Los socios detallistas, elegidos de acuerdo con su competencia, crean una comisión que selecciona proveedores y productos. Los socios detallistas efectúan sus pedidos; posteriormente, la Comisión los tramita; y, según la organización, una vez recibidos, caben dos posibilidades:

B. Almacenar la mercadería en sus propios locales, como lo haría un mayorista ordinario, y entregarla a los detallistas conforme a sus necesidades inmediatas. Esto supone la existencia de almacenes e infraestructura necesaria, con las consiguientes inversiones.

C. Preparar los pedidos para entregarlos a los detallistas correspondientes. En esta segunda alternativa, el local sólo es un lugar de “expending”, no de almacenamiento. En ciertos casos, es el detallista el que prepara y retira su propio pedido, o bien se dirige directamente al productos en nombre de la cooperativa.

D. Libertad de compra: los cooperativistas no están obligados a comprar el 100% de sus aprovisionamientos a través de la cooperativa. Está claro, sin embargo, que la cooperativa sólo funcionará satisfactoriamente si sus socios compran a través de ella.

E. Libertad de salida de la cooperativa en cualquier momento: la forma de sociedad cooperativa con capital variable permite a cada socio abandonar fácilmente si no está satisfecho.

F. Exclusividad reservada a cada asociado para un sector determinado; esto evita la competencia entre los socios de un mismo grupo.

G. Remuneración de los servicios suministrados por el grupo mediante una comisión sobre el montante de los pedidos que cada socio facture anualmente.

H. Pedidos solicitados con antelación: periódicamente, la Comisión selecciona los artículos que se van a comprar, y después los socios envían sus vales de pedido antes de realizar sus compras.

## **Ventajas e inconvenientes de las cooperativas detallistas**

### **Ventajas para los socios detallistas**

Hace algunos años, la principal ventaja que los detallistas encontraban en su cooperativa era la de poder comprar a precios más bajos. En la actualidad esta ventaja está superada, puesto que con la saturación de los mercados, cualquier fabricante puede ofrecer sus productos con precios asequibles para pequeños pedidos. Por lo tanto, la función de la cooperativa se manifiesta en acciones de asesoramiento y ayuda en las siguientes facetas:

1. Ayuda Financiera: los socios puede dirigirse a las cajas cooperativas de crédito, pedir sus créditos a largo plazo, o bien solicitar a la cooperativa que le avale ante los organismos financieros.
2. Perfeccionamiento de los métodos de venta, formación del personal, modernización de las tiendas.
3. Creación de marcas propias para el conjunto de los socios. Esta posibilidad es muy ventajosa, pues permite a los socios detallistas utilizar una misma enseña en rótulos comunes, participar en acciones promocionales conjuntas, así como publicidad nacional o regional, etc. Todo ello proporciona una mayor confianza a la clientela.
4. Ventajas de oportunidad, calidad y seguimiento en los aprovisionamientos.
5. Facilidades administrativas: los socios sólo tienen que tener relaciones administrativas con el grupo; p. Ej., con un solo vale de pedido pueden solicitar mercancías de varios fabricantes, así obtienen economías de trabajo, tiempo y personal.
6. Reducción del riesgo de ruptura de stocks. Cuando falte la mercancía, cualquier socio puede dirigirse a otro socio

geográficamente próximo que venda los mismo productos, y servirse de él sin tener que pagar recargo alguno o precios más elevados.

### **Inconvenientes para los socios detallistas**

- Pérdida de libertad, puesto que ser socio de una cooperativa supone someterse a ciertas reglas.
- La periodicidad de los pedidos: al tener que efectuarlos periódicamente, están obligados a mantener un cierto stock de productos que no se pueden vender rápidamente.
- El plazo de ejecución de los pedidos puede ser lento.
- Problemas financieros debidos a la necesidad de efectuar desembolsos periódicos para contribuir al mantenimiento de la cooperativa. También hay que pagar parte de los pedidos por adelantado.
- Como puede apreciarse, después de la exposición de los dos anteriores apartados relativos a las ventajas y desventajas, ciertos aspectos financieros suponen ventajas y, otros, inconvenientes; pero el balance siempre es positivo: las ventajas financieras son mayores que los inconvenientes.

### **Repercusiones de las compañías de detallistas sobre el ámbito externo**

Los efectos más directos de la existencia de las cooperativas de detallistas en el ámbito externo se manifiestan en tres niveles:

Sobre los mayoristas, el efecto es negativo puesto que representan una pérdida de clientes. Las cooperativas de detallistas llevan a cabo, entre otras, funciones de mayoristas, comprando directamente a fabricantes para que les salgan sus compras más favorables.

En lo que respecta al mercado, en principio, estas cooperativas deben suponer ventajas en cuanto a precios; pueden vender más barato que el comercio tradicional, pues sin eliminar las funciones de mayorista, sí eliminan los costes del mayorista, por lo que los productos pueden ser más competitivos (Miquel, Parra, et all).

## **Modelos Cooperativistas de Consumo en otros mercados**

Tal como se ha expuesto, un modelo cooperativista de productos de consumo masivo no es un tema nuevo. En varios países es un modelo de negocios muy exitoso que ha dado competitividad a las tiendas de barrio. Algunos se enmarcan en sistemas sin fines de lucro y otro, son compañías que buscan generar la mayor rentabilidad teniendo la mayor cobertura del mercado. Como referencia a esto, se plantean dos modelos de cooperativas en países con mercados desafiantes tanto en demanda como en oferta de negocios similares.

La Cooperativa Consumo de Colombia, es el esfuerzo de veintidós profesionales de diferentes disciplinas que deciden fundarla en 1963 con el ideal de servir como cooperativa al servicio de la población antioqueña. Con el objetivo de luchar contra el acaparamiento y altos precios de los productos de la canasta familiar en esa época. Siguiendo la filosofía de los pioneros de Rochdale, los fundadores no exigieron grandes aportes sociales a sus asociados, sino el compromiso de comprar los productos ofrecidos en venta (recuperado de: <http://www.consumo.com.co/cooperativa-consumo/> en el 2018)

Por ello la Cooperativa Consumo, acorde con la primera empresa solidaria de su tipo, la cooperativa de Rochdale, que abrió al público de Inglaterra el 28 de Noviembre del 1844; cree que la fidelización de los asociados es el imperativo que sostiene y afirma a las cooperativas de consumo en el mundo. En sus inicios la Cooperativa Consumo contó con el apoyo del Instituto de mercadeo agropecuario, el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, el Instituto Nacional de Abastecimiento, el Banco Comercial Antioqueño y el municipio de Medellín. Esta cooperativa inició sus labores en Junio de 1964 con trece empleados, y desde entonces, la cooperativa ha realizado la apertura de 22 almacenes nuevos adicional a los almacenes afiliados.

En la actualidad es la única cooperativa del país dedicada a la comercialización de productos de la canasta familiar. Tiene cubrimiento en el área metropolitana de Medellín y presencia en el municipio de Rionegro, convirtiéndose así en patrimonio de Antioquia y Colombia. Dentro de la visión de esta cooperativa está que para el año 2020 participará en Antioquia con el 7% en el canal retail, contará con nuevas unidades

estratégicas de negocio rentables. El 85% del total de las ventas serán realizadas a los asociados, tendrá estructura administrativa financiera eficiente, con un ambiente laboral saludable.

Así mismo España ha sido, luego de Inglaterra, un importante mercado para empresas cooperativistas. Consum, es una cooperativa de consumo que fue fundada en 1975 en Valencia-España con la apertura de su primer establecimiento en Alaquás. Desde entonces, la evolución de Consum se ha caracterizado por un crecimiento continuado hasta posicionarse, en la actualidad, como la mayor cooperativa española por número de socios y una de las primeras empresas del sector de la distribución.

Esta cooperativa fue el resultado de varias cooperativas de consumo existentes en algunas localidades como Silla, Enguera y L'Olleria. A partir de 1987, se genera un cambio en las pautas de expansión de la Cooperativa Consum, con la adquisición de otras empresas de distribución de mayor envergadura. Entre 1990 al 2004, la cooperativa forma parte del Grupo Eroski, alianza comercial que finalizó tras la decisión de desvincularse por divergencias en el modelo organizativo.

Actualmente, Consum desarrolla su actividad en el sector de la distribución a través de una red comercial formada por más de 680 supermercados entre Consum y las franquicias Charter. Tiene una plantilla que supera los 13.500 trabajadores, más de 3 millones de clientes y está presente en la comunidad valenciana, Cataluña, Murcia, Castilla-La Mancha, Aragón y Andalucía. Así mismo visiona ser una cooperativa independiente, innovadora, honesta y sostenible en la que se pueda comprar con capacidad de elección y buenos precios. Es decir, ser un modelo de empresa referente en el sector de la distribución (recuperado de: <https://www.consum.es> en el 2018).

### **Cooperativas de consumo en Ecuador**

De acuerdo a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en su sección 3, artículo 25, cooperativas de consumo “Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de

semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía”.

Entre las más antiguas está la Cooperativa de Consumo de la Universidad de Cuenca, nace en 1980 por iniciativa de profesores y trabajadores. Hoy tiene 400 socios activos entre personas que laboran dentro de la universidad y jubilados. Cada socio aporta mensualmente el 3% del salario mínimo vital, lo resolvió la última Asamblea General de Socios. Este monto fortalece el capital social de la cooperativa que brinda el servicio de comisariato y venta de algunos electrodomésticos. Para el público las ventas son al contado, y para los socios a crédito sin necesidad de tener un garante o firmar pagaré ([www.elmercurio.com.ec](http://www.elmercurio.com.ec)).

Otra cooperativa que igualmente surgió para abastecer a sus socios de artículos de consumo de primera necesidad, es la Cooperativa UNE del Azuay, que nació en 1985 por motivación de algunos docentes que comenzaron aportando cuatro sucres, de acuerdo a lo indicado por el presidente de la organización. Con esos primeros aportes estructuraron un capital y compraron dos quintales de arroz y azúcar y desde una pequeña mesa lo vendían a los docentes por libra, y fiado. Poco a poco ampliaron las adquisiciones y hoy tienen un comisariato y hoy tienen 462 socios. Esta cooperativa se sostiene con 15 dólares de aporte mensual de cada integrante.

## Capítulo IV

### Análisis FODA Modelo Cooperativista

#### Fortaleza

Las cooperativas son un sistema que buscan una causa común para fortalecer un grupo. En este sentido la mayor fortaleza es proveer, a las tiendas de barrio, una identidad con un fin común haciéndolos mas competitivos frente a una demanda creciente. El desarrollo de las cadenas de supermercados en el curso de los últimos 10 años, obligan a las tiendas de barrio en mejorar sus ofertas para poder captar una mayor porción del mercado. El poder de mercado que tienen las grandes cadenas de reventa de productos de consumo, deja a las tiendas de barrio con muy pocas alternativas para poder competir ante un cliente que cada vez es mas exigente en términos de precio, promociones, valor agregado, entre otros.

Justamente el sistema cooperativo provee a las tiendas una mejor posición para negociar frente a los productores. Esta agremiación facilita la negociación con proveedores y productores que, al ser un grupo de tiendas, se muestran con un volumen de compra a mayor escala. La cooperativa captará una mejor oferta en precios para beneficiar al margen de ganancia de las tiendas y ellos a su vez, puedan ofrecer mejores precios a sus clientes finales. Pero la característica de compra a mayor escala no solo ayudará a las tiendas a obtener un mejor precio, sino también a tener un mayor portafolio de productos y ser vista como un canal para lanzamiento de nuevos productos.

En ese sentido el factor de tener un grupo de tiendas, hace que los proveedores vean como un cliente con mucho mas potencial para poder negociar. Tal como lo hacen con las grandes cadenas de supermercado, los proveedores estaría en capacidad de hacer inversiones por exclusividad o por mayor exposición. Estas inversiones van desde poner sin costo equipos o exhibidores hasta pagar por tener exclusividad de venta de ciertos productos o pago de espacios de publicidad. Hay un muy buena oportunidad para las tiendas en convertirse un punto de referencia publicitaria y de ventas mas genuina, al estar en un contacto mas directo con el cliente.

Para lograr el concepto que se menciona en el párrafo anterior, es importante también dar un mejor estándar a las tiendas. Un estándar no es otra cosas que lineamientos para que la oferta de productos y la disposición física sea la misma en todas las tiendas. Al tener esto claro, se facilita la elección de productos y se puede monitorear aquellos que se venden más y aquellos que se venden menos, lo que constituye una fortaleza. Así mismo se puede establecer el espacio físico para exhibir productos y para almacenarlos. Todo esto también va a permitir que la comunicación hacia los clientes sea mucho mejor y permite incluir sistemas tecnológicos como pantallas para anunciar descuentos, promociones, productos y vender espacios para publicidad.

Paralelo al punto anterior se debe también establecer esquemas de manejo financiero de la tienda. Una fortaleza importante al estar agremiados como cooperativa es poder contar con respaldo financiero y con consejería financiera. Si bien es cierto, esta cooperativa no tiene una finalidad financiera, si es cierto que la cooperativa se puede ayudar a mejorar el espacio físico de la tienda o ayudar a crecer por medio de préstamos. Así mismo el hecho de pertenecer a una cooperativa también demandaría que las tiendas guarden ciertos esquemas financieros que permitan un balance adecuado de sus finanzas. El tener un estándar financiero hará mas fácil y viable el recurso préstamo a través de crédito e incentivos.

Se vuelve indispensable entonces el integrar a las tiendas en un solo sistema de información. Una de las mas grandes fortalezas sería el poder tener una integración entre tiendas donde la cooperativa ayude a asesorar, controlar y mejorar en temas financieros, administrativos y operativos. El hecho de contar con información integrada fortalecerá la toma de decisiones y acciones para hacer compras adecuadas, mejorar las negociaciones al tener información veraz, establecer indicadores de medición y seguimiento, revisar adecuadamente que se cumplan las gestiones financieras de cada tienda. Este punto fortalecerá e igualará la gestión de las grandes empresas de supermercados.

La publicidad en medios electrónicos gana cada vez mas espacio dentro del mercado. Esto se explica por la alta penetración de equipos electrónicos con acceso a internet que hay en los hogares de los habitantes de Guayaquil; esto hace que las compañías comerciales pongan su inversión

publicitaria en medios electrónicos. Una gran fortaleza para grandes cadenas es poder desarrollar aplicaciones en internet o desarrollar comunicación electrónica como: página Web, campaña de correos electrónicos, envío de mensajes por aplicaciones como whatsapp, perfiles comerciales en redes sociales como Facebook, Twitter, instagram, entre otras. Esto facilita la comunicación de promociones, da a conocer la marca y sobretodo mantiene un contacto efectivo con el cliente.

### **Oportunidades**

Dentro de las principales oportunidades que tiene la Cooperativa de tiendas de barrio es de poder captar el 50% de las tiendas de barrio del sector La Alborada. Como vimos en capítulos anteriores el sector en estudio es bastante dinámico en términos comerciales, hay una fuerte propensión al consumo. Fortalecer este canal de ventas, hará que mas clientes recurran a tiendas de barrio en lugar de ir a los grandes Supermercados. En este sector hay aproximadamente 154 tiendas de barrio, dentro del cual se puede empezar a trabajar con las tiendas más grandes y mas representativas buscando una buena cobertura entre toda la ciudadela.

La cooperativa puede trabajar proactivamente en una estructura financiera, que permita otorgar servicios o incentivos financieros a sus tiendas afiliadas. Esta es una gran oportunidad porque facilitaría el crecimiento de varias tiendas, incentivaría la inversión de este sector y generaría capacidad de reacción en situaciones adversas. La estructura financiera de la cooperativa debe, incluso, estar apoyada o soportada por entidades financieras que soporten la operación diaria. A saber que parte importante de la cooperativa es otorgar a las tiendas plazos estándares para pagar los inventarios.

En términos de infraestructura tecnológica para el comercio, hay una oportunidad en este sector para desarrollar aplicaciones y canales electrónicos de compra y publicidad. De acuerdo al INEC (2016), el 17.1% de las empresas realizaron alguna transacción comercial a través del internet en Ecuador en el 2014 frente al 16.8% del 2013. Aún cuando en Ecuador y particularmente en Guayaquil el uso de aplicaciones de compras de manera electrónico en nuevo, es una oportunidad para señalar una diferenciación.

Otra manera de generar valor a los clientes es dándoles productos de buena calidad con un marca propia de la Cooperativa. Hoy por hoy, minoristas que revenden productos de consumo están desarrollando con productores, productos de primera necesidad con la marca de la cadena. Esta forma de comercializar, permitirá que las tiendas fortalezcan su identidad, puedan dar productos con precios inferiores a las marcas populares y se pueda generar un método de fidelización con el cliente final. Lo importante de esta iniciativa es trabajar con productores que puedan igualar o mejorar la calidad de productos que se comercializan dinámicamente en el mercado.

Como consecuencia de la oportunidad que se describió en el párrafo anterior, se genera otra oportunidad importante para la cooperativa de tiendas. Generar espacios para poder vender publicidad a los proveedores o anunciantes en general. Hoy en día, muchas páginas de internet y en especial marcas importantes, venden espacios o banners virtuales en sus páginas Web, o hacen “posteos” en sus redes sociales, con el afán de generar publicidad cruzadas a targets en común con otras marcas. Esto se ha convertido en otra manera de generar ingresos para las marcas que prestan el servicio pero, para ello, se debe trabajar mucho en construir seguidores o visitantes a los espacios electrónicos de la cooperativa.

En la vía de generar valor a clientes, otra oportunidad es poder brindar servicios adicionales a los clientes. Estos servicios también generan un motivo de visita a las tiendas, pueden convertirse en un generador de tráfico que incluso ayude a la venta por impulso. Como servicios adicionales pueden ser el negociar con un banco y poner un cajero automático a cambio de rentar el espacio, el cobro de servicios básicos, entre otros. Esta es otra manera de fidelizar a los clientes teniendo factores diferenciadores con otras tiendas y acercándose a la oferta que tienen los grandes supermercados.

Un factor importante que deben enfrentar los dueños de tiendas de barrio es el plazo de pago de los productos del inventario para la reventa. Los proveedores tienen sus políticas de manejar los recaudos por venta de productos, y una buena parte de ellos no otorgan crédito; sobretodo para aquellos microempresarios que no tienen historial crediticio. La oportunidad que brinda el agremiarse en una cooperativa, brindará una mejor estructura de pagos a proveedores con días de crédito acordados. El hecho de

negociar volúmenes de compras a mayor escala, da la apertura para negociar un mejor plazo de pago.

Otra herramienta importante de atracción y retención de clientes es a través de un programa de fidelización. En la actualidad muchas cadenas de reventa de productos como farmacias y supermercados, tienen programas de acumulación de puntos para que el cliente se pueda llevar gratis o por un monto mínimo algún premio. Otras empresas como “Sweet n coffee” han desarrollado aplicaciones para registrar cada consumo y, estos consumos, otorgan un puntos se convierten en dinero que se puede utilizar para compras futuras. Estas herramientas tratan de asegurar un retorno inmediato de los clientes, generan identidad de marca y recordación, pero también es una fuente de información de la conducta de compra.

### **Debilidades**

En la medida que la cantidad de tiendas afiliadas aumenten, podría experimentarse lentitud en los procesos. Esto es un factor muy común en las empresas que están en procesos de expansión; el reconocer a tiempo cualquier cambio en los resultados ayudará a tomar las acciones correctivas. Sería muy prematuro el tener un ratio de cuantas personas en la cooperativa por número de tiendas es requerido, sería ideal poner un estándar para saber el momento en el que se necesita incrementar la capacidad, sin embargo esto solo se determina al momento de contar con historial y experiencia.

Las cooperativa podría mostrar un poco de lentitud al momento de introducir productos nuevos, estacionales o cambios de precio determinado por el proveedor. Es un hecho que las tiendas hoy por hoy manejan una relación directa con los proveedores y el tiempo de respuesta es inmediato en tanto que el operador de la tienda los quiera implementar. Hay que cuidarse mucho de la ejecución y coordinación de acciones en el portafolio de productos, ya que es un mercado muy dinámico y los proveedores suelen anunciar productos nuevos antes de que incluso estén en los diferentes canales de ventas.

En la misma vía, la coordinación con las tiendas respecto a acciones de tácticas comerciales debe ser impecable y a tiempo. Una debilidad pudiera ser el no tener una comunicación tan directa para ejecutar de manera

inmediata las promociones, cambios de precios o ciertas acciones que son importantes para atraer clientes inmediatamente. Una vez más, las tiendas al no tener la coordinación directa con proveedores, pudieran haber retrasos o malas implementaciones. Es por esto que, mientras más automatizado estén ciertos procesos será mucho mejor para la ejecución, asimismo la supervisión y acompañamiento constante.

Mucho de lo que se ejecuta y de lo que se negocia viene dado por la participación de los tenderos. Es importante generar un canal de comunicación activo para que cada uno de los afiliados, pueda expresar, proponer o plantear problemáticas que se viven en el campo de acción. Es más las mayores acciones de negociación y programas deben salir de las inquietudes y necesidades propuestas por los afiliados. Podría haber una debilidad en caso de tener afiliados muy poco participativos, esto podría incluso generar una mala ejecución.

Otra debilidad podría ser tener personas afiliadas con muy poco conocimiento en sistemas de información o que se dificulte su adaptación. Es muy común encontrar en este sector, personas que lleven sus negocios sin ningún sistema o no tengan en cuenta términos como margen de ganancia, ticket promedio de venta, costo de producto, entre otros que ayudan a tener control sobre el negocio. Cuando tenemos personas de este perfil, hacer cambiar a actividades distintas que permitan integrar a la tienda a una cadena, podría convertirse en una labora muy compleja.

### **Amenazas**

La amenaza más importante es la competencia, pero no solo la competencias de las grandes cadenas de supermercado o las mismas tiendas de barrio, sino se podría establecer otra cooperativa igual a la que se propone en este estudio. Los sistemas cooperativistas no son nuevos y en la actualidad, la cooperación o asociación se ha vuelto un modelo de negocio más. La aparición de otras cooperativas con el mismo esquema y más aún si vienen apoyados o de capital de las cadenas de supermercado, podría hacer más difícil la tarea de la cooperativa.

Si el proyecto planteado no se ejecuta de la manera adecuada, buscando la adecuación de tácticas en caso de requerirse, puede ser una amenaza que incluso cueste la permanencia de la cooperativa. Se debe

revisar muy bien el perfil de cada tienda y escoger aquellas con las que se tendrán relaciones comerciales para asegurar que la cooperativa cuente con buenos aliados. La cooperativa debe tener un equipo de trabajo con el liderazgo suficiente para sacar adelante el proyecto, planteando iniciativas, teniendo apertura para escuchar a los afiliados y sobretodo ser capaces llevar a cabo las tácticas.

Otra fuerte amenaza puede ser la parte financiera y, es que este negocio tiene una buena carga financiera dado los días de crédito que pudieran darse a las tiendas o el volumen de compras versus la rotación de inventario. Este es un tipo de negocio que debe estar muy integrada la parte financiera con la parte de comercialización ya que se necesita vender mas rápido de lo que toca pagar el inventario que se compra. Por otro lado, la gestión de cobranza debe ser algo que esté al día dado que las tiendas no pueden estar atrasadas ya que la cooperativa podría sufrir problemas de liquidez.

En el caso de haber un crecimiento muy agresivo, existe la amenaza de no tener una capacidad financiera importante como para soportar este crecimiento. Esto, sin duda, no quiere decir que no sea bueno crecer o que no se busque crecer; mas bien todo lo contrario se busca anticipar un factor de crecimiento inmediato para que se logre buscar las herramientas financieras que ayuden a este proceso. El crédito a bancos no es necesariamente la única forma de apalancamiento, se puede invitar a accionistas externos a través de un proceso cerrado; escogiendo a los candidatos y vendiéndoles adecuadamente el proyecto.

Otra amenaza importante podría ser el boicot que pudiera darse por parte de las grandes cadenas de supermercados. Aún cuando este proyecto plantea la agremiación de tiendas de barrio, los volúmenes de compra inicial serán muy inferiores a las que compran las grandes cadenas de supermercados. Esto sigue dejando con una desventaja, las cadenas de supermercado pudieran exigir un mucho mejor precio al que pacte la cooperativa con los proveedores.

## Capítulo V

### Modelo Cooperativa de tiendas de Barrio

La esencia de este modelo de negocio se basa en un sistema cooperativista que agrupa a varias tiendas de barrio del sector La Alborada. Cada tienda de barrio es un negocio independiente que pertenece a una persona natural y, este, está afiliado a la cooperativa para participar activamente en el fin común de fortalecerse como grupo de comercializadores de productos consumo masivo. Esto implicará que dueño de tienda transparente los números de su operación comercial, sean capaces de aportar tanto financiera como operativamente con el grupo y la cooperativa con cada tienda. Todo esto se enmarca en un ambiente de reciprocidad cumpliendo estatutos, acuerdos y normas que deben cumplirse.

La mayoría de los administradores, en la actualidad, carecen de una concepción ética centrada en el hombre, en oposición a aquellas que están centradas en la organización. A los propietarios muy a menudo les falta conocimiento, las estructuras institucionales e incluso un lenguaje para expresar sus deseos. Esta realidad es particularmente crítica para las organizaciones basadas en la asociación, como las cooperativas, que por lo menos han elegido juntas de legos que son responsables por las políticas. Aún cooperativas tan exitosas como el Scott Bader Commonwealth, en Gran Bretaña, o las Empresas Mondragón, en el País Vasco, siguen estando en gran medida bajo el control de sus managers. (Davis y Donaldson, 2005, pág. 62).

En este capítulo se establece cómo un negocio cooperativista puede crecer y prosperar dentro del mercado. Este modelo se basa no solo en un esquema sistemático donde cada instancia tiene una responsabilidad específica, sino en valores duraderos. Estos buscan construir un sustento moralmente sano y eficiente para una operación exitosa. El sistema cooperativista se ha revelado como el modelo que, contemplado con una perspectiva global y general, aun con sus problemas puntuales como los han tenido todos los sectores empresariales, ha soportado mejor la crisis y ha permitido mantener más empleo y de mejor calidad que otros modelos empresariales, en especial, las sociedades anónimas (Davis-Donaldson, 2005).

Esta fórmula de asociación, que permite a todos los socios participar equitativamente en la gestión de la empresa, se ha extendido en los últimos años hasta lograr en el día de hoy un conglomerado empresarial de primera magnitud en nuestro territorio.

### **Valores del modelo cooperativista propuesto.**

El modelo cooperativista que se propone en este trabajo es con base en valores bien establecidos y cuyos participantes, deben estar comprometidos con los mismos y deben trabajar para sacarlos adelante. Los principales valores se señalan a continuación:

1. Compromiso con el proyecto, siguiendo la misión y visión, como camino para lograr los retos que se establecen.
2. Satisfacción y motivación de las personas, creando un ambiente donde sea viable la participación, comunicación con un alto sentido de liderazgo.
3. Los clientes y su satisfacción como mecanismo de construcción de un patrimonio intangible, consecuentemente el fortalecimiento de la marca.
4. Responsabilidad social orientada al mejoramiento del entorno social, medioambiental y competitividad.

Precisamente, este proyecto se basa fundamentalmente en una propuesta cooperativista para hacer del sector de tiendas de barrio, mas competitivo en el mercado. Uno de los frentes donde es preciso trabajar con mucha intensidad para ser competitivos es en la reducción de costos. El contar con productos y servicios cuyos precios, sean de calidad pero de igual o inferior valor que la competencia, es fundamental para competir fuertemente en el mercado. El valor agregado primario que la cooperativa busca es el poder negociar precios bajos de productos que se revenden en las tiendas, el objetivo es competir en precios con las cadenas de supermercado y así trasladar un beneficio económico a sus clientes.

De acuerdo a Urcola (et. Al), a través de la relación ingresos obtenidos/gastos producidos que nos permite medir la eficiencia y competitividad de las empresas podemos observar que hay muchas que se centran, sobre todo, en el denominador, o sea en la reducción de los gastos, y en menor medida en la forma de potenciar los ingresos. Cuando la

empresa actúa únicamente en la reducción de gastos, en cuestión de tiempo, terminará con claros síntomas de gravedad y con un probable diagnóstico de anorexia empresarial. Por otro lado, indican que no podemos competir tratando de ser los más baratos, sino siendo los mejores, y para ello es necesario ser más innovadores, más eficientes y aportar más valor añadido que lo que hacen nuestros competidores (Urcola Tellería – Urcola Martiarena, 2017).

### **Misión**

Ser la cooperativa de consumo masivo líder en el mercado reconocida por su estándar de calidad, precio y vocación al cliente. Trabajando diariamente en hacer negocios competitivos agregando valor a sus afiliados y clientes.

### **Visión**

Ser el modelo de gestión mas eficiente y competitivo del mercado de bienes de consumo masivo, buscando el liderazgo en mercado; teniendo la cadena de mini mercados mas grande de Guayaquil.

### **Modelo de Negocio de las Fuerzas Menores Agrupadas**

En esta propuesta de intervención se quiere plantear un modelo de gestión de negocio que denominamos “De las Fuerzas Menores Agrupadas”. Este modelo plantea la cooperación de las fuerzas micro empresariales de un mercado, que en este caso son las fuerzas microeconómicas que representan las tiendas de barrio. La base de este modelo se centra en que cualquier pequeña empresa del mercado, al vincularse en un sistema cooperativo, puede desarrollar una sólida competencia ante competidores mas grandes. Este modelo está pensado y estructurado específicamente para empresas B2C que comercializan productos al menudeo.

El modelo propone la gestión de 3 actores que cumplen roles definidos en el proceso de comercialización de productos de consumo masivo:

Normalmente la comercialización de estos productos se hace a través de 2 actores: proveedor y revendedor, que puede ser una tienda de Barrio o un supermercado. Para poder conseguir un competencia equitativa entre tiendas de barrio y grandes Supermercados, debimos incluir a un tercer

actor que pudiese consolidar las necesidades y requerimientos de las tiendas de barrio. Este actor es una Cooperativa de Bienes de Consumo Masivo que permita fortalecer al grupo de tiendas en la parte de negociación frente a productores. Por una parte tendrá que desarrollar las negociaciones con los productores tratando de mejorar la posición de competitividad de las tiendas de barrio y, por otro lado la interacción y negociación con las tiendas de barrio.

Las implicaciones de este modelo de negocios son:

- Cooperación en negociación, financiera y operativa entre afiliados y cooperativa.
- Intercambio de mejores prácticas entre todos los miembros.
- Participación activa de cada afiliado, lo que implica el proponer acciones pero también aportaciones económica en caso de requerirse.
- Apegarse a las normas y reglamentos que se establezcan así como el cumplir las tácticas comerciales.
- La cooperativa buscará todas las herramientas necesarias para poder viabilizar los proyectos de las tiendas.
- Transparencia en temas relacionados a la administración de cada tienda y de la cooperativa, lo cual implica hacer una rendición de cuentas periódicas durante el año.

### **Cooperativa**

Esta instancia será la responsable de plantear el proyecto cooperativista y desarrollar la estrategia comercial. En principio la primera parte está dada en el desarrollo de este proyecto, evaluar la factibilidad del mismo y plantear recomendaciones que aseguren el éxito de dicho modelo. Esto debe asegurar por un lado tener un programa válido para las tiendas afiliadas, pero así mismo una sólida posición para negociar con los productores. De acuerdo al crecimiento del mercado de bienes de consumo masivo que se revisó en un capítulo anterior, se ve la importancia de fortalecer al segmento de tiendas de barrio para mejorar su posición dentro del mercado.

La idea de crear una cooperativa de bienes de consumo en principio es agremiar a pequeños empresarios dedicados a este sector económico y fortalecer el poder de negociación frente a productores. De acuerdo a

revisiones en el mercado específicamente en precios; los negocios de consumo que tienen mayor volumen de compra a productores, tienen mejor oferta en precios. Esto se debe a que negocios de reventa de productos necesitan un volumen importante no solo de sell in, sino también de sell out para poder generar mejores ingresos. Una de las maneras como los grandes retailers como Corporación La Favorita e Importadora El Rosado ha atraído clientes es, menores precios. Aunque se sacrifique margen, el volumen de ventas hará que la ganancia sea mayor.

La principal tarea de la cooperativa frente a este actor económico es la negociación de precios dado el volumen de compra que requieran las tiendas afiliadas. La táctica que se debe seguir para este proceso es mantener un esquema de precios al mismo nivel del mejor competidor de precios en el mercado. En otras palabras, de una encuesta de precios se podrá establecer las bases de negociación de precio. Parte importante del grupo comercial es hacer un monitoreo de precios periódicos en las diferentes canales de ventas de productos alimenticios.

Esta acción debe llevar de la mano el poder ganar un margen mayorista para la Cooperativa y un margen minorista para la tienda de barrio. Este factor económico debe darse en el marco de niveles de precios que logren ser paritarios a los precios del mejor competidor en el mercado. De aquí que, el poder y dominio de negociación con los productores y fabricantes es importante para que el modelo sea exitoso.

De acuerdo a Kotler (2002), las empresas que fabrican productos y marcas muy diversos a menudo establecen una organización de manejo de productos (o marcas) como otra capa gerencial dentro de la función de marketing. Un gerente de producto supervisa a los gerentes de categorías de productos, quienes a su vez supervisan a gerentes de productos y marcas específicos. Es razonable usar una organización de manejo de productos si los productos de la empresa son muy diferentes, o si son tantos que una organización de marketing funcional no puede manejarlos todos.

Tanto en los mercados de consumo como en los industriales, los gerentes de productos y marcas se encargan de la planeación y estrategia de productos; de preparar planes de marketing y pronósticos de ventas anuales; de trabajar con agencias de publicidad y vinculación de mercancías para crear mensajes, programas y campañas; de estimular apoyo para el

producto entre la fuerza de ventas y los distribuidores; de investigar continuamente el desempeño del producto, las actitudes de los clientes y distribuidores, y los nuevos riesgos y oportunidades; y de iniciar mejoras de productos para satisfacer las cambiantes necesidades del mercado.

La organización de manejo de productos permite al gerente de producto concentrarse en desarrollar una mezcla de marketing con eficacia de costos para el producto, reaccionar rápidamente ante cambios en el mercado y cuidar de las marcas pequeñas. Por otra parte, puede dar pie a conflictos y frustraciones cuando no se da a los gerentes de producto suficiente autoridad como para cumplir con sus obligaciones eficazmente. Además, los gerentes de producto se convierten en expertos en su producto, pero casi nunca logran adquirir conocimientos funcionales (Kotler, 2002).

La estructura organizacional de la cooperativa será la más ajustada a la gestión que se requiera, de acuerdo al volumen de ventas y de tiendas afiliadas. Inicialmente se categorizará en 2 grupos: alimentos perecederos y productos empacados. Cada categoría tendrá sus subcategorías y estará liderada por un Jefe de Categoría. La gestión de negociación y desarrollo de productos estará sobre el liderazgo de un Gerente de Producto.

De otro lado el volumen de ventas y la gestión de incorporar afiliados o apertura de nuevas tiendas, es en paralelo otra de las gestiones importantes de la cooperativa. Para esto se formará otra comisión liderada por un Gerente de Franquicia que, a su vez tendrá a cargo Jefes de Franquicias y Ventas, quienes supervisarán en campo la gestión de cada tienda. Así mismo este equipo, tendrá que desarrollar la incorporación de nuevos afiliados a través de negociaciones con tenderos.

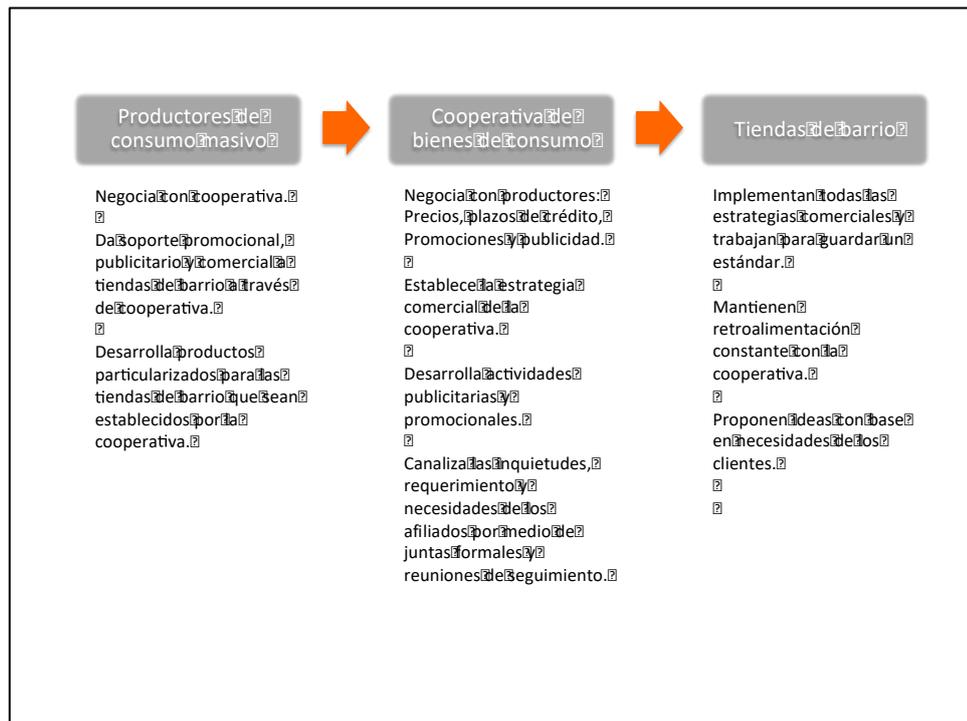
### **Tiendas de Barrio**

Esta instancia es la mayor razón de la creación de una cooperativa, esta será responsable de la implementación de la estrategia comercial. La ejecución de la misma, ayudará a garantizar el éxito de este proyecto. Su gestión con el cliente final a través de los logros en precios bajos, promoción y servicio, harán que la estrategia en sí gane valor en el mercado. Para lograr esto es importante que el grupo de Franquicias de la cooperativa y las tiendas estén debidamente engranadas. El seguimiento y acompañamiento en la implementación de las estrategias comerciales es vital para que la

ejecución sea impecable. Se asignará un Jefe de Franquicia/Ventas para una cantidad determinada de tiendas, que permita la ejecución de actividades que busquen mejorar las tácticas comerciales.

La Cooperativa pudiera también tomar como acciones, operar tiendas de barrio teniendo entonces tiendas de operación directa y de terceros. Buscando la verticalidad del negocio y mejoramiento del sector la cooperativa también podría proponer a algún o algunos dueños de tienda de barrio el rentar el negocio por determinados años a cambio de una renta mensual. Otra manera sería que la cooperativa arranque una tienda de barrio desde su origen, buscando una localidad y estableciéndola desde el comienzo. Estas acciones son para fortalecer la cooperativa, mejorar la cobertura y establecer mejoras en la propuesta de valor hacia los clientes.

**Figura 4:** Modelo de Fuerzas Menores Agrupadas – roles de gestión.



## Diseño de la Oferta

## Dimensión y estructura de la Cooperativa

Como se mencionó anteriormente, la dimensión de la cooperativa estará dada en función de la cantidad de afiliados y tiendas que irán incorporándose a la cooperativa. En términos generales para que pueda

operar la cooperativa y se logren los objetivos a través de las tácticas se requiere de la estructura que se indica en la figura 5. Esta estructura va en función de tener al menos 13 tiendas afiliadas para que la cooperativa sea rentable.

**Figura 5:** Estructura Organizacional de Cooperativa

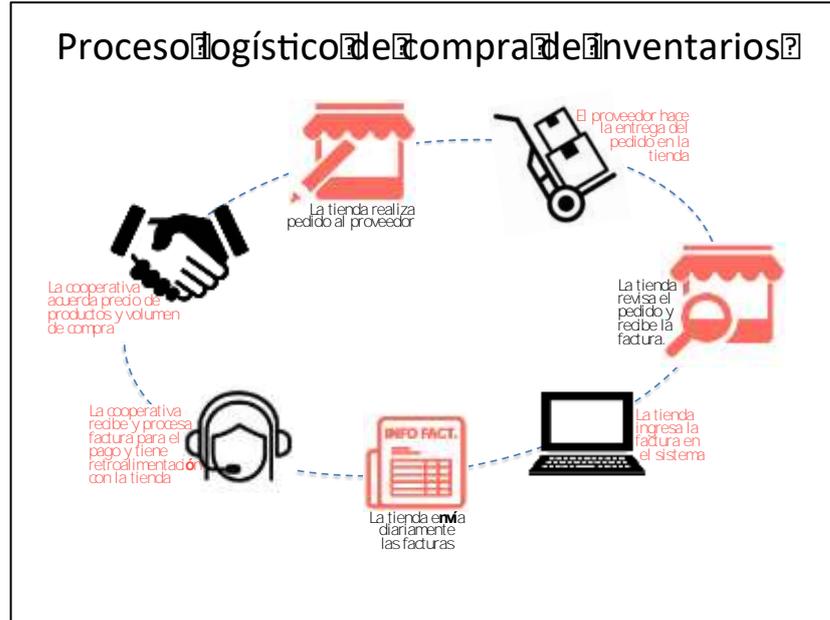


La estructura inicial deberá ser capaz de en el lapso de un año, poder afiliarse a 13 tiendas cuyas, estabilizarlas en el proceso de transición y llevarlas a una venta no menor de \$18.000. Aunque esto se revisará en la etapa de factibilidad financiera, es importante mencionar este objetivo financiero que forma parte del punto de equilibrio de la cooperativa. La cooperativa deberá ir monitoreando la necesidad de incorporar más personas a la estructura en la medida que aumenten los afiliados como el volumen de ventas.

### **Logística**

La cadena logística es de gran importancia en la propuesta de valor de la cooperativa, materializa la negociación y debe seguir un proceso sistemático. En este proceso intervienen las tiendas junto a la cooperativa, por un lado la cooperativa hace el acuerdo en precios y productos y por otro lado las tiendas aseguran que el precio pactado se está facturando. Las tiendas deben ingresar las facturas al sistema inmediatamente después de haberlas recibido, de esta manera la cooperativa puede monitorear diariamente el inventario y actualizar las cuentas por pagar y cobrar. Las facturas deben ser enviadas a la cooperativa para revisión y procesamiento del pago. La figura 6 a continuación ilustra el ciclo de dicho proceso.

**Figura 6:** Cadena logística de adquisición de inventario



Es importante que cada tienda tenga su sistema de información, de tal manera que sea viable la operación con la cooperativa. La labor de cada Jefe de compra es monitorear la cantidad de inventario que están comprando las tiendas y si de habilitar en el sistema los productos que el proveedor puede comercializar y el precio al que se debe comprar, así como el precio al que se debe vender al público. En este aspecto y para evitar que exista alguna posibilidad de fraude por parte de la tienda, el monitoreo de las cuentas por pagar y cobrar debe hacerse a diario para corroborar que todo está ingresando al sistema y que se tienen los soportes necesarios.

Los Jefes de Compra establecerán la frecuencia de entrega de productos, esto será producto de las reuniones periódicas que se lleven a cabo en las reuniones de tiendas afiliadas. En estas reuniones se verán todas las necesidades en común, los proyectos y los planes a desarrollarse para poder alcanzar los objetivos de ventas y financieros. De otro lado también participará en estas reuniones el Gerente de Retail con el Supervisor de tiendas para poder establecer planes de mercadeo y comerciales. La periodicidad de estas reuniones serán al menos 1 vez al mes y también se expondrán temas del mercado de bienes de consumo tales como encuestas de precios, entre otros.

## **Política de Mercadeo**

En este plan se describe las políticas de mercadeo con las cuales se deben manejar las tiendas, no las tácticas diarias, semanales o mensuales. Un plan de mercadeo es dinámico y siempre es basado en lo que ocurre en el mercado y la competencia. Dentro del análisis FODA que se realizó para este proyecto, se identificó que hay la oportunidad importante de realizar acciones de mercadeo que ayuden a mejorar el retorno en ventas. Son muy pocas o nulas las acciones que se están tomando en las tiendas de barrio respecto a tácticas de mercadeo; prácticamente este canal de ventas se promociona solamente por la plaza o la ubicación.

## **Producto y Servicios**

Será parte de las responsabilidades del grupo de producto en la cooperativa el establecer que los productos que se deberán tener en la tienda con base en el histórico de venta de las tiendas. En este punto hay que revisar aquellos productos que tiene la competencia directa (tiendas de barrio) y los supermercados y tiendas de conveniencia. Se procurará tener un estándar en cuanto a los productos que se pueda tener pero principalmente se debe también revisar aquellos sectores donde ciertos productos rotan mas que otros. En cuanto a política de producto, será bastante abierto en elegir y trabajar junto a las tiendas en aquellos que formen parte del portafolio y aquellos que deben tal vez prescindir.

Otro punto importante es que se trabajará en exclusividades de productos siempre y cuando el proveedor esté dispuesto a invertir en publicidad y pago por exclusividad de producto. En este mismo punto se podrá recibir exhibidores y congeladores de los proveedores siempre que esté acordado y estandarizado a la propuesta comercial. La presencia de determinadas marcas en las tiendas será un punto de negociación entre la cooperativa y los proveedores para poder tener la mejor opción económica y generar otros ingresos. Dentro del desarrollo de productos no perecederos se recomienda como política tener algunos artículos de medicina básica, para lo cual se debe incluir en los permisos de funcionamiento.

La forma de comercializar productos perecederos es otra de las tareas que deben desarrollar entre la Gerencia de Producto y las tiendas, específicamente de vegetales y frutas. La propuesta es poder desarrollar

empaques de productos por cantidad con sus respectivos pesos, para poder estandarizar, hacer mucho mas sencillo la comercialización y controlar los desperdicios y mermas. Se deberá escoger vegetales y frutas de alta rotación y establecer aquellos productos que serán considerados estacionales o de conveniencia. Esta sub clasificación ayudará a asignar un monto de compra al mes/año, estimar una demanda y proyecciones para negociación con productores.

En cuanto a servicios, la cooperativa debe trabajar junto a las tiendas para llegar a un nivel superior a los servicios que están dando las cadenas de supermercado y las tiendas de barrio no afiliadas. Como parte de estos servicios se debe incorporar el cobro a través de tarjetas de crédito/débito, alianzas con bancos para poder hacer cobros de servicios básicos y en las tiendas que se puedan, poner un cajero automático. En el corto plazo otro servicio que es necesario es un sistema de entrega a domicilio que será parte de un proyecto a desarrollar por la gerencia de retail y las tiendas en coordinación.

### **Política de precios**

Como política de precios se deberá vender máximo al precio de venta al público (PVP) que indica en el producto. Las mejoras en precios vendrán de la negociación que la cooperativa pueda tener con base en el volumen que se negocie, en ese caso la cooperativa junto a las tiendas deberán tomar la acción de mejorar el precio anunciado. Al tomar esta acción, la cooperativa debe desarrollar una campaña de comunicación hacia los clientes. Algunas tiendas de barrio establecen precios por encima del pvp dependiendo del producto y de la tienda; esto en gran medida restringe las ventas de este canal. Así mismo, debido al volumen de compra las cadenas de supermercado venden por debajo del precio marcado, la estrategia se vuelve mas compleja.

Para mantener tácticas de precios que se ajusten a la realidad, el Supervisor de las Tiendas será en el encargado de revisar precios de la competencia y mantener informado a las gerencias respectivas para tomar acciones inmediatas. Esto debe hacer de manera semanal y revisando diferentes categorías de productos. Las Gerencias tanto de producto como de Tiendas (Retail), tomarán las tácticas de cambio de precio y serán

responsables de actualizarlas al sistema para que las tiendas puedan ejecutar de manera inmediata. Las acciones de precio serán revisadas también en las reuniones de resultados mensuales para contrastarlas con la generación de margen.

### **Política de Comunicación**

La comunicación no solo incluye los canales a través de los cuales se dará a conocer las gestiones de las tiendas, sino también las forma y el contenido. Para empezar con esta política, se establecerá con ayuda de una agencia y el consenso de la cooperativa y las tiendas, una marca comercial para las tiendas. Esta marca ayudará a los consumidores a reconocer a las tiendas como una cadena de tiendas y saber que la oferta que pueden esperar entre si. Esto irá acompañado de colores de fácil reconocimiento y un estándar de fachada exterior y letrero.

El contenido de la comunicación se realizará por redes sociales, dependiendo los meses y campañas se invertirá en medios impresos zonificando para el sector de La Alborada. Como contenido de manera primaria se realizará comunicación de promociones, productos y precios de una manera clara y siempre resaltando el poder de marca. Como contenido secundario se programarán comunicaciones de contenido que incluya temas de conocimiento de producto, economía del hogar entre otros contenidos de interés social y comunitario que puede ayudar a mejorar la cantidad de seguidores.

### **Política promocional**

A manera de atraer clientes y estimular la demanda, se deberá planificar promociones mensuales. Estas promociones son consecuencia de propuestas realizadas por los Jefes de Producto y de los proveedores, para mejorar ventas de ciertas categorías. El objetivo es tener al menos 3 promocionales por grupo de productos, es decir para productos perecederos y no perecederos. Las promociones pueden desarrollarse con el fin de dar un beneficio en precio por compra en volumen, precio de combo o incluso dando un beneficio adicional como un producto de merchandising o artículo promocional que el proveedor lo entregue.

El involucramiento de las tiendas en las promociones debe ser una prioridad. De nada sirve la negociación y construcción de promociones sin tener el vínculo de la fuerza de ventas, estos se convierten a menudo en el vehículo de las mismas. En razón de que la fuerza de ventas están en contacto directo con los clientes, comunicarles la idea promocional adecuadamente se convierte en un factor de éxito. Pero comunicarles no basta, hay que convencer a la fuerza de ventas y explicar la importancia y lo que se espera que ellos hagan operativamente. En estas promociones deben participar todas las tiendas, el montaje y la ejecución deben ser revisadas por el Supervisor de las tiendas.

## **Capítulo VI**

### **Validación del Modelo**

En esta sección se procede a validar el modelo cooperativista para tiendas de barrio del sector La Alborada. Como método de validación se realizaron encuestas que buscan confirmar la necesidad de un modelo distinto al actual, la investigación se realiza en el campo en el sector La Alborada. Para tener una completa validación se investigan a clientes finales y a dueños de tiendas de barrio, de estas fuentes se obtendrán datos relevantes y primaria. De otro lado se buscó también un panel de expertos en materia comercial para que validen la propuesta final, a través de un cuestionario que facilitará obtener resultados comparables entre sí.

#### **Validación de dueños de tienda de barrio**

Esta fase de validación para el proyecto, es el punto de partida y en prioridades es la principal. La idea de este proyecto nace con la identificación de la necesidad de potencializar las tiendas de barrio, sin embargo esto se revisó con los número de crecimientos y de participación que tienen las tiendas en el mercado de bienes de consumo masivo. Esta idea debió ser validada también con los usuarios principales de este sistema cooperativista e identificar si existía una necesidad por parte de ellos. Hay evidencias que muestran una oportunidad de hacer mas competitivo a este canal de ventas, y también es importante el reconocer el grado de involucramiento que tendrían los dueños de tiendas con este proyecto.

Se estructuró una encuesta de reconocimiento de necesidades y características generales de los negocios de tiendas de barrio. Es importante para el desarrollo de este proyecto, el conocer las inquietudes y necesidades de los dueños de tiendas con base en las hipótesis planeadas y presunciones que se han ido generando a medida que avanza este proyecto. La identificación de necesidades permitirá definir una clara estrategia para captar el interés de los dueños de tiendas y vean del modelo cooperativo, un fuente de mejoramiento económico. De otro lado, reconocer características comunes de las tiendas permitirá desarrollar una ruta crítica para la puesta en acción de este proyecto.

**Figura 7:** Encuesta de información para dueños de tiendas de barrio

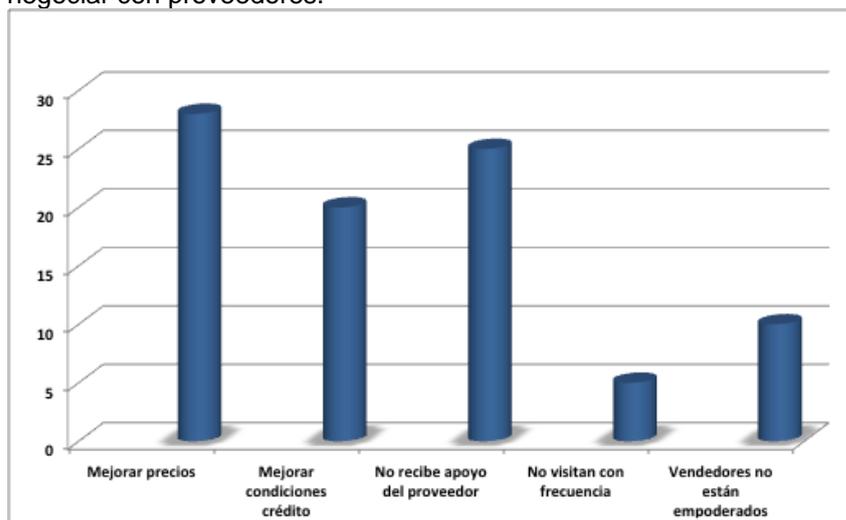
<b>ENCUESTA A TIENDAS DE BARRIO</b>	
1. ¿Cuáles han sido sus mayores dificultades al momento de negociar con un fabricante o proveedor? <i>(Se pueden escoger todas las que el encuestado indique)</i>	
Mejorar precio <input type="checkbox"/>	Mejorar condiciones de crédito <input type="checkbox"/>
No recibe apoyo del proveedor <input type="checkbox"/>	No visitan con frecuencia <input type="checkbox"/>
Vendedores no están empoderados <input type="checkbox"/>	
2. ¿Cuánto tiempo tiene en funcionamiento su tienda?	
<2años <input type="checkbox"/> <5años <input type="checkbox"/> <8años <input type="checkbox"/> <10años <input type="checkbox"/> >11años <input type="checkbox"/>	
3. Las ventas mensuales de su tienda son:	
<\$5.000 <input type="checkbox"/> <\$8.000 <input type="checkbox"/> <\$12.000 <input type="checkbox"/> <17.000 <input type="checkbox"/> >18.000 <input type="checkbox"/>	
4. De tener la opción de afiliarse a una agrupación de tiendas de conveniencia para mejorar sus ingresos, como por ejemplo: el mejorar las condiciones de negociación frente a un proveedor. ¿Lo haría?	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
5. ¿Estaría en pagar usted de acuerdo en pagar una monto de acuerdo a las ventas por pertenecer a una agrupación que ayude a generar mas ingresos, goce de publicidad, desarrollo tecnológico, contar con líneas de crédito, entre otros?	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
6. Tendría la disponibilidad de adecuar la manera de operar su tienda a un modelo que ayude a atraer clientes y aumentar el monto de venta por cliente.	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
7. ¿Podría usted hacer compras a un solo proveedor que consolide las compras de todos los proveedores?... en otras palabras, simplificar la compra de todo el inventario a un solo proveedor	
Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

En esta investigación se tomó una muestra de 50 tiendas que representan el 32% de la cantidad de tiendas que están activas en el sector La Alborada. Se trabajó con un margen de error de 5% para obtener un nivel de confianza de 95%, así mismo es importante mencionar que dentro de las tiendas encuestadas incluimos aquellas mas representativas en trafico de clientes. En la figura 7, se muestra el esquema de la encuesta que se efectuó a los dueños de tienda, donde se puede ver un cuestionario corto con preguntas relacionadas a descubrir el grado de interés hacia cambios en la estructura económica de sus negocios.

Haciendo el análisis de los resultados logramos detectar (figura 8) que estos negocios tienen varios retos que enfrentar. Entre los más relevantes tenemos que el factor precios siempre es un tema a discutir con los

proveedores. Los dueños de tiendas están constantemente trabajando para mejorar sus precios; en negociaciones por temporada puede que los mejoren con ciertos proveedores, sin embargo esto no es un factor común. Esto va de la mano con el poco apoyo que prestan todos los proveedores, principalmente en publicidad, promociones y acompañamiento en temas operativos. Así mismo los días de créditos son otorgados por ciertos proveedores no por la totalidad y varían mucho las condiciones.

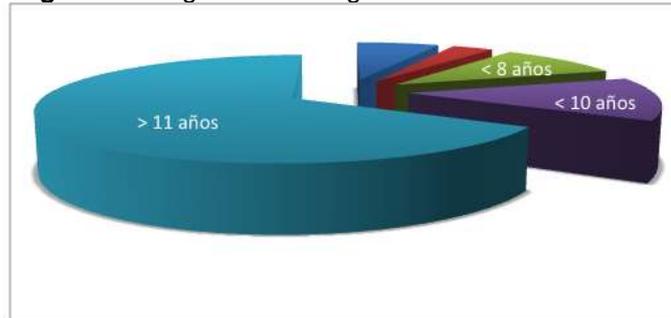
**Figura 8:** Dificultades de las tiendas de barrio al momento de negociar con proveedores.



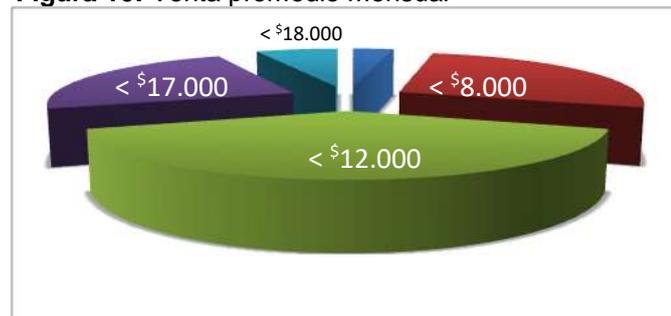
También se revisó la antigüedad (figura 9) y las ventas promedio (figura 10) para poder analizar factibilidad del proyecto y facilidad de crecimiento de ventas al momento de implementar el sistema cooperativo. Se constató que el 90% de estos negocios tienen una madurez de 5 años en adelante, siendo el 67% antigüedad de más de 11 años. Esto deja notar que son negocios que han pasado por momentos de crecimiento y madurez comercial, muchos de ellos son conocidos en el sector y gozan de clientes frecuentes.

Por otro lado, el 93% de estos negocios tienen ventas promedio mensual por debajo de \$17.000, y solo el 7% de ellos reportan ventas por encima de los \$18.000. Esto nos dejó la certeza que este canal requiere un cambio en la manera de operar y, así mismo se evidencian casos que demuestran que es posible llevar a estos negocios a un nivel de ventas superior a lo que actualmente están.

**Figura 9:** Antigüedad de negocios de tienda de barrio



**Figura 10:** Venta promedio mensual

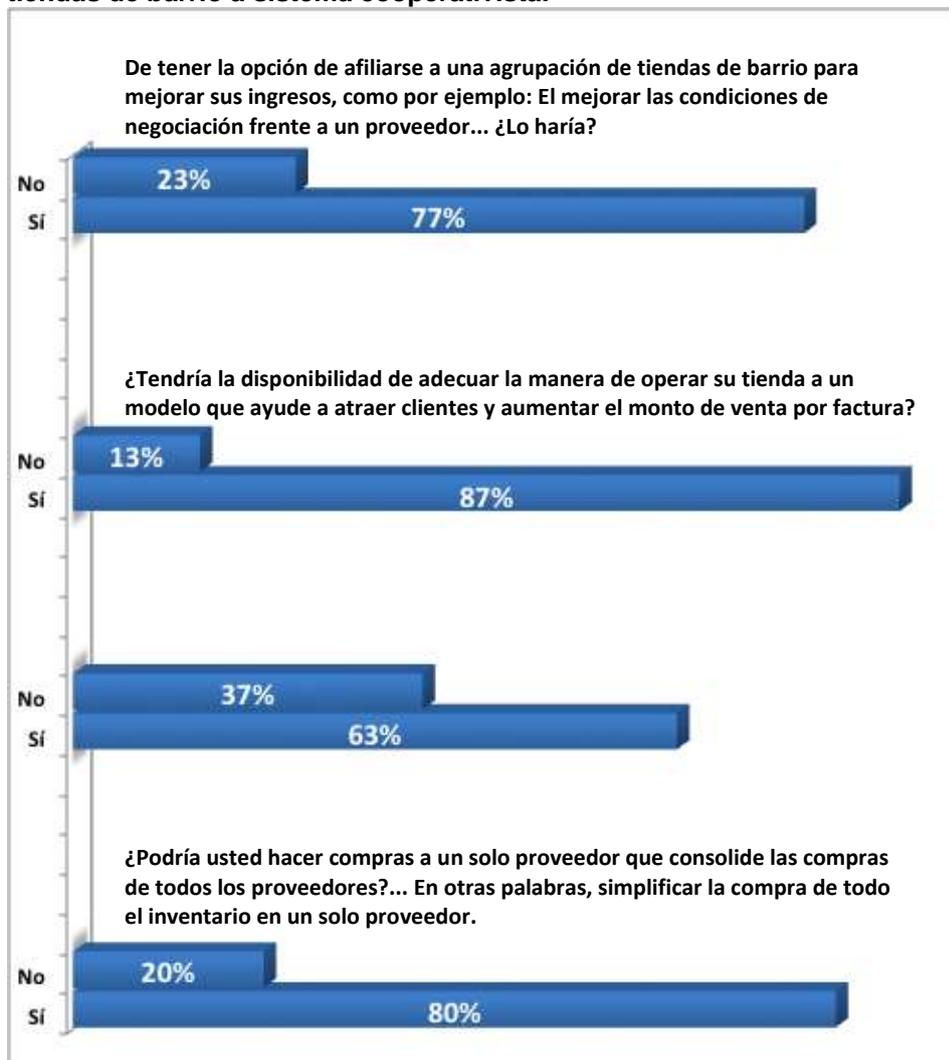


En la investigación a los dueños de tiendas, se buscó también medir el grado de adaptabilidad a cambios en la operación de sus negocios (figura 11). Hemos podido comprobar que de las tiendas encuestadas, la mayor parte de estos muestran necesidades de mejorar sus negocios y tienen apertura a aceptar cambios. En términos generales, ven al sistema de agremiación o cooperación como un recurso para poder obtener mejores beneficios y trabajar en una competencia mas agresiva. Están en un 77% de acuerdo en incluirse en una cooperativa con el objetivo de mejorar su postura en el mercado y generar mayores ingresos.

En cuanto a la manera de operar los dueños de tienda en un 87% indicaron que podrían cambiar el esquema de cómo están llevando el negocio en este momento. Esto quiere decir, que podrían implementar sistemas de información que permitan ver el estado real de sus negocios. Esto también implica que pueden aceptar recomendaciones y acciones a implementar para buscar eficiencias. Esto también se pudo evidenciar cuando el 80% de los dueños de tiendas indicaron que podrían comprar a un solo proveedor el inventario para buscar mejoras en precios o condiciones de crédito, es decir incorporándose en un esquema de red de tiendas.

Un tema que la cooperativa debe trabajar en poder vender de una manera atractiva a los dueños de tienda, es la comisión mensual por estar incorporados en la agrupación. Si bien es cierto un 63% de los encuestados respondió que sí estaría en disponibilidad de pagar una comisión mensual, es de las preguntas que mas costó explicar. En esta parte el costo beneficio de pertenecer a una red de tiendas debe ser transmitido con temas reales y tangibles, ya que podría generar rechazos y en consecuencia primaría una de las amenazas que se analizaron en capítulos anteriores.

**Figura 11: Investigación de nivel de adaptabilidad de los dueños de tiendas de barrio a sistema cooperativista.**



Luego de haber terminado el análisis de los resultados referente a la investigación a dueños de tienda, el resultado es bastante positivo. Existe una fuerte necesidad de cambiar el esquema de operación tal como se vio en el análisis preliminar a través de las estadísticas. Los dueños de tiendas sí ven al sistema cooperativo como una alternativa para enfrentar una

competencia agresiva tal como lo representan las grandes cadenas de supermercados. Aún cuando la gran mayoría de estos negocios no están tecnificados, hay una muy buena predisposición de incluir e incorporar nuevos sistemas para mantener el negocio controlado día a día.

### Validación por opiniones de clientes

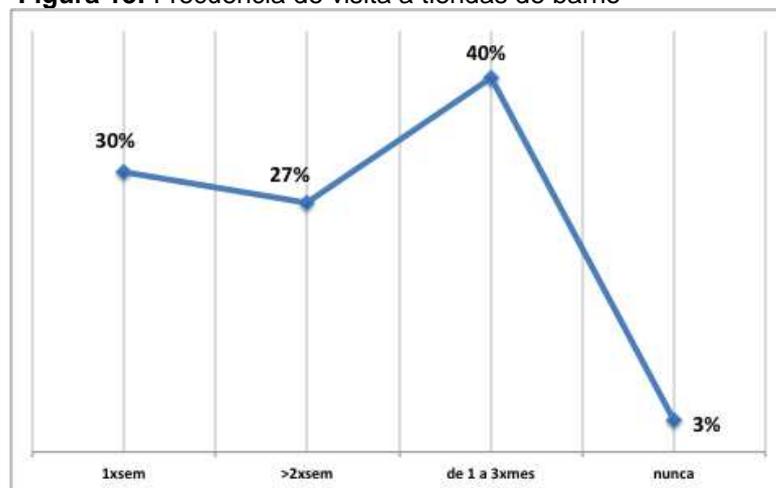
En segunda instancia, la opinión e información de los clientes que son usuarios de tiendas y/o supermercados ayudó a validar el modelo. La encuesta que se realizó se muestra en la figura 12, fue realizado a 300 personas que habitan en el sector La Alborada de manera aleatoria. Se cubrieron las 14 etapas que forman parte de esta ciudadela, lo cual permitió tener una muestra mas real. Los resultados permitieron identificar cambios en la oferta de las tiendas de barrio, comportamiento de compra de los clientes, consumo promedio de alimentos por hogar.

**Figura 12:** Encuesta de investigación a clientes de tiendas de barrio y/o supermercados.

<b>ENCUESTA A CLIENTES</b>	
1. Al momento de querer comprar productos de consumo (alimentos), usted toma en cuenta: <i>(solo se pueden responder hasta 2 opciones)</i>	
Precio <input type="checkbox"/>	calidad <input type="checkbox"/> rapidez en atención <input type="checkbox"/> variedad <input type="checkbox"/> promociones <input type="checkbox"/>
2. ¿Usted compra en una tienda de barrio con qué frecuencia?	
1xsem <input type="checkbox"/>	> 2xsem <input type="checkbox"/> de 1 a 3xmes <input type="checkbox"/> >4xmes <input type="checkbox"/> nunca <input type="checkbox"/>
3. ¿La razón principal de por qué usted visita una tienda de barrio es?	
Comprar la totalidad de productos que necesita para su alimentación <input type="checkbox"/>	
Comprar productos que no compró en el supermercado <input type="checkbox"/>	
Comprar productos de impulso para uso inmediato (chicles, agua, etc.) <input type="checkbox"/>	
4. Usted prefiere comprar en el supermercado en relación con tiendas de barrio por... <i>(Se pueden escoger todas las que el encuestado indique)</i>	
Precios mas bajos <input type="checkbox"/>	Tienen parqueadero <input type="checkbox"/> Hay mas variedad <input type="checkbox"/>
Es mas rápido comprar <input type="checkbox"/>	Aceptan tarjeta de crédito/débito <input type="checkbox"/>
Mejor servicio al cliente <input type="checkbox"/>	
5. De mejorar la oferta, facilidades y precios de las tiendas de barrio, usted ¿Compraría en este canal con mayor frecuencia y en mayor cantidad?	
Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
6. Los ingresos mensuales del hogar son:	
< \$1.000 <input type="checkbox"/>	de \$1.001 a \$2.000 <input type="checkbox"/> de \$2.001 a \$3.000 <input type="checkbox"/> > \$3.001 <input type="checkbox"/>
7. La cantidad de habitantes en su hogar es:	
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> >7 <input type="checkbox"/>
8. ¿Cuánto en promedio usted gasta en productos de consumo (alimentos no preparados)?	
< \$100 <input type="checkbox"/>	de \$101 a \$200 <input type="checkbox"/> de \$201 a \$300 <input type="checkbox"/> de \$301 a \$400 <input type="checkbox"/> >\$400 <input type="checkbox"/>

Al analizar los resultados de las 8 preguntas que se plantearon, se logró identificar que los habitantes de este sector tienen una frecuencia de visita a tiendas de barrio entre 1 a 3 veces por mes. Este comportamiento se evidencia en el 40% de la población encuestada, lo cual quiere decir que visitan menos de 1 vez por semana. Sin embargo el 30% de los encuestados indicaron visitar 1 vez a la semana, mientras que el 27% de estos visitan las tiendas de barrio más de 2 veces por semana. Esto demuestra que hay una necesidad importante en los consumidores por este canal; en la figura 13 se visualizan los resultados de esta pregunta.

**Figura 13:** Frecuencia de visita a tiendas de barrio

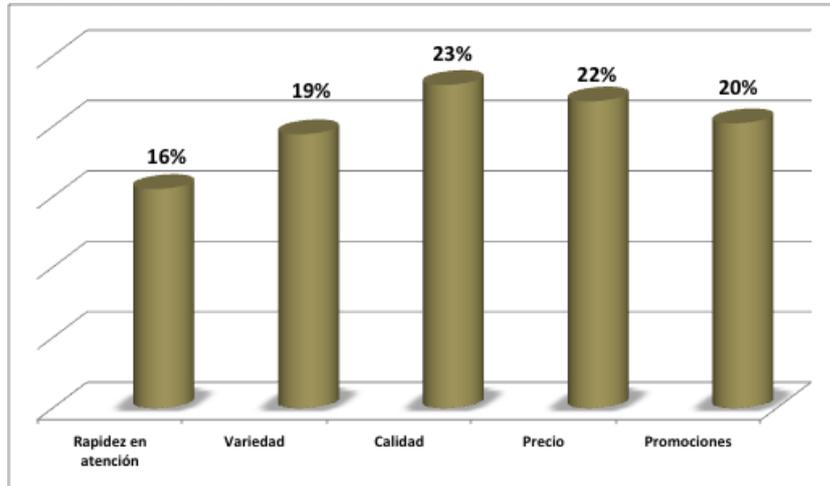


Entre las preferencias de los consumidores al momento de elegir un lugar para comprar productos de consumo, la investigación reveló que el principal motivo es la calidad de los productos. El 23% de los consumidores indicaron que el precio es importante pero valoran más la calidad y, esto incluye la reputación que tenga el sitio de venta. El segundo motivo es el precio con un 22% seguido por las promociones que representa el 20% de los encuestados. Ambos motivos son adyacentes ya que representa un beneficio económico para los clientes, las tiendas de barrio que se afilien a la cooperativa gozarán de programas de promociones y diferenciación en precio para los clientes.

Tal como se puede ver en la figura 14, la variedad de los productos es el cuarto motivo de visita de los clientes. Los clientes demostraron priorización de otros aspectos al mencionado recientemente, esto no quiere decir que sea un aspecto importante a trabajar sino demuestra que las tiendas de barrio deben entrar en un concepto de tiendas de conveniencia.

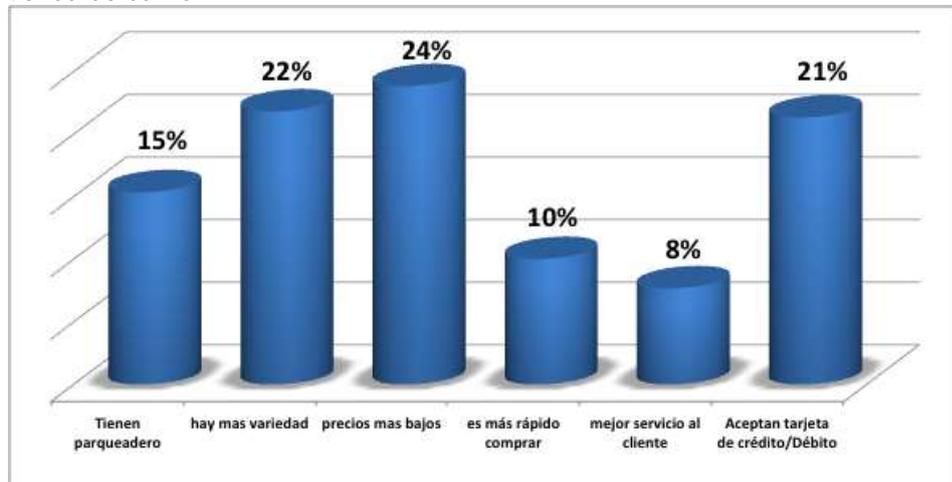
Una tienda de conveniencia tal como lo vemos en las tiendas que están dentro de gasolineras, escogen su portafolio de productos basados en la demanda y las marcas demandadas, haciendo mas eficiente el inventario.

**Figura 14: Preferencias al momento de comprar bienes de consumo masivo**



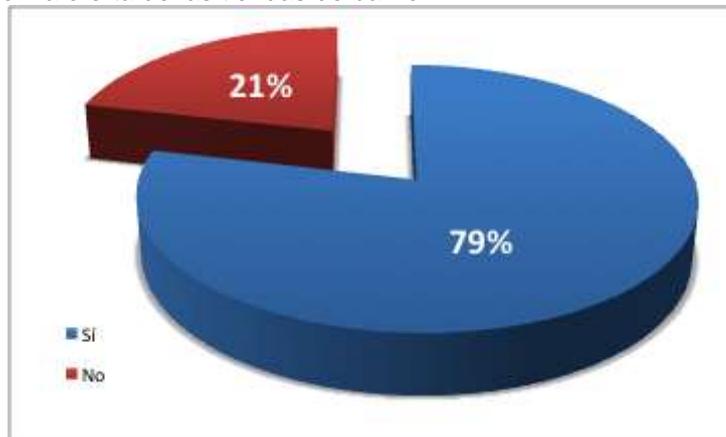
Quando se consultó a los consumidores los principales motivos por el que ellos hacen compras en un supermercado, respondieron que compran en estos establecimientos para su alimentación quincenal o mensual. Los motivos principales, que se muestran la figura 15 fueron debido a que los supermercados pueden dar precios mas bajos y hay una gran variedad; esto último se refiere a que en un solo establecimiento el surtido es mucho mas completo. La tercera razón la asignaron a que los supermercados aceptan tarjeta de crédito y débito, esto representa una facilidad para los clientes y un oportunidad de aumentar la venta por factura a los establecimientos.

**Figura 15: Motivos de elegir comprar en un supermercado respecto a una tienda de barrio**



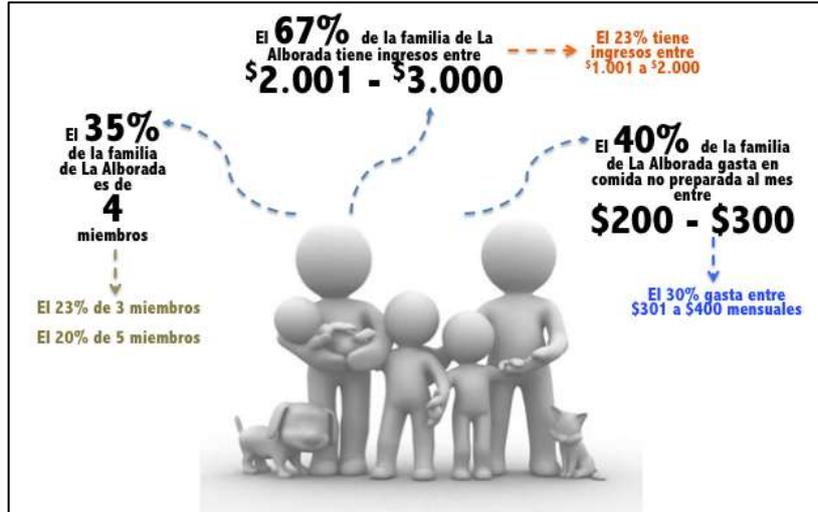
Los encuestados también indicaron su intención de frecuentar con mayor frecuencia si la oferta de las tiendas de barrio mejora (figura 16). Aprovechando esta información se elaborará dentro del plan de mercadeo, unas guías básicas de mercadeo de tienda y herramientas de atracción de clientes. En este documento se incluirán los planes de acción para llegar a igualar la oferta que tienen los supermercados en una escala menor, se analizarán las categorías de productos con el afán de escoger un portafolio adecuado a la demanda. Esto sumado a otras facilidades para que los clientes puedan comprar y las tiendas puedan aumentar sus ventas por factura.

**Figura 16:** Respuesta de aceptación de clientes ante cambios en la oferta de las tiendas de barrio.



Se realizó un análisis socioeconómico de la familia que vive en el sector La Alborada, para identificar el potencial de compra en supermercados y tiendas de barrio. El 78% de las familias que viven en este sector está conformada entre 3 a 5 integrantes, lo que representa familias numerosas y está en línea con el promedio de habitantes por vivienda de Guayaquil que es de 4.2 de acuerdo al último censo. De otro lado también se conoció que el 74% de estas familias generan ingresos por encima de \$2.000 y el 70% de ellos gasta entre \$200 y \$400 mensuales en compra de insumos alimenticios. La figura 17, resume las principales cifras que fueron obtenidas a partir de la encuesta a consumidores.

Figura 17: Perfil socioeconómico de la familia del sector La Alborada



## Capítulo VII

### Impactos del Proyecto

Es necesario someter este proyecto a varios impactos que puedan afectar su implementación y ejecución. En esta sección se está analizando la importancia y el impacto de factores que influyen en la sostenibilidad del proyecto en particular se revisarán las perspectivas económicas, financieras y legales. Aún cuando es importante revisar temas referentes a impacto ambiental, se revisó en el análisis de riesgos y la naturaleza de este proyecto refleja un impacto ambiental bajo. Este análisis ayudará a complementar las recomendaciones finales y conclusiones.

#### **Impacto financiero y económico.**

El impacto financiero se diagnostica formulando una opinión acerca de la situación económica y financiera del modelo cooperativista que se plantea en este proyecto. Para lograr esto se harán simulaciones de los recursos financieros que se necesitarán para planificar el arranque de la cooperativa y la sobrevivencia de la misma. Esto nos llevará a plantear una inversión inicial, flujos proyectados, un punto de equilibrio del negocio, y el retorno sobre el capital invertido. Dado que el uso de recursos económico financieros son importantes en este proyecto, se empieza por proyectar un estado de pérdida y ganancia inicial.

#### **Proyección de ganancias y pérdidas**

Este análisis esta basado en una proyección de cinco años, plazo en el que el proyecto debe dar cifras positivas para que sea factible. Para empezar este análisis se establecieron varios gastos que la cooperativa podría tener. Con esta información se pudo obtener el punto de equilibrio, indicador que es importante para establecer el norte en ventas que se requiere para llegar a una rentabilidad saludable. En el cuadro 7.1 se puede revisar que el plan para el 2018 es realizar un ingreso de dos millones cuatrocientos mil dólares a través de 15 tiendas que se deben afiliar en el transcurso de los 6 primeros meses de operación. Con esta acción se garantizará tener una utilidad neta de \$267.125.

Para obtener el punto de equilibrio se tomaron en cuenta los gastos de ventas, que corresponden a aquellos relacionados a la generación de ingresos incluyendo los salarios del equipo comercial; estos son \$220.000 anuales. Así mismo los gastos administrativos de la cooperativa son considerados y se relacionan al uso de recursos para generar ventas tales como alquiler de oficina, uso de insumos, entre otros que han sido costeados en \$14.400 anuales. Se consideraron también otros gastos como los financieros, la depreciación de equipos y otros que pudieran generarse, esto representa \$67.000 mensuales.

Dividiendo el total de estos gastos para el margen que se planea obtener nos da un punto de equilibrio de \$2'044.724 como ingresos mensuales realizados por la Cooperativa de Consumo. Este ingreso debe estar dado a través de la venta de productos a las tiendas afiliadas y a los ingresos por la comisión mensual por afiliación a la cooperativa. Para el caso de los productos que se venden a las tiendas se presupuesta un margen no menor al 5%; esta es una figura de intermediación. Sin embargo, también se están considerando otros ingresos como revenue o gestión de ingresos que en este caso es el dinero que los proveedores están dispuestos a pagar por la exposición de sus productos y marcas.

El plan que se propone en este análisis es poder tener 23 tiendas en cinco años. Este objetivo asegura un volumen que genere un mejor margen a través de un manejo mas eficiente del inventario. La clave está en ir aumentando las compras en la medida que la demanda aumenta por lo que es importante que el equipo de compras esté muy en línea con las ventas de cada tienda y la retroalimentación de los operadores de las tiendas de barrio sea constante. Tal como se ve en la tabla 1, el costo de producto debe ir bajando por el manejo eficiente del inventario; y tener un nivel bajo de inventario final.

**Tabla 1: Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancias P&G**

COOPERATIVA CONSUMO MASIVO														
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS														
Enero - Diciembre														
(Expresado en Dolares Americanos)														
	Totales		Totales		Totales		Totales		Totales		Totales		Totales	
	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%
VENTAS NETAS (Ingresos por margen de venta de productos)	2.527.200		2.973.333		3.698.000		4.666.733		6.757.000					
Ingresos por comisión de ventas en tiendas	104.055		117.929		131.893		145.677		159.551					
Otros Ingresos	0		0		0		0		0					
(-) Descuentos, rebajas y Bonificaciones concedidas	0		0		0		0		0					
<b>(+) TOTAL INGRESOS</b>	<b>2.631.255</b>	<b>100,00</b>	<b>3.091.262</b>	<b>100,00</b>	<b>3.827.893</b>	<b>100,00</b>	<b>4.801.410</b>	<b>100,00</b>	<b>6.916.551</b>	<b>100,00</b>				
(-) INVENTARIO INICIAL	-225.000	8,55	-331.550	10,73	-571.550	14,93	-751.550	15,66	-891.850	0,00				
(-) COMPRAS (6 COSTO DE PRODUCCIÓN)	-2.230.000	84,75	-2.520.000	81,52	-2.688.000	70,17	-3.495.000	72,79	-4.800.000	69,40				
(+) INVENTARIO FINAL	331.550	-12,60	871.580	-28,19	751.550	-19,63	891.850	-18,57	980.000	0,00				
<b>(-) COSTO DE VENTAS (Operacionales)</b>	<b>-2.123.450</b>	<b>80,70</b>	<b>-2.280.000</b>	<b>73,76</b>	<b>-2.508.000</b>	<b>65,47</b>	<b>-3.354.700</b>	<b>69,87</b>	<b>-4.711.850</b>	<b>68,12</b>				
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>507.805</b>	<b>19,30%</b>	<b>811.262</b>	<b>26,2%</b>	<b>1.321.893</b>	<b>34,53%</b>	<b>1.446.710</b>	<b>30,13%</b>	<b>2.204.701</b>	<b>31,88%</b>				
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	-14.400	0,55	-17.400	0,56	-19.000	0,50	-20.000	0,42	-22.000	0,32				
(-) GASTOS DE VENTAS	-220.200	8,37	-220.200	7,12	-240.200	6,28	-241.000	5,02	-265.000	3,83				
	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00				
	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00				
	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00				
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>273.205</b>	<b>10,38</b>	<b>573.662</b>	<b>18,56</b>	<b>1.062.693</b>	<b>27,78</b>	<b>1.185.710</b>	<b>24,70</b>	<b>1.917.701</b>	<b>27,73</b>				
(-) GASTOS FINANCIEROS	-30.000	1,14	-30.000	0,97	-30.000	0,78	-30.000	0,62	-30.000	0,43				
(-) DEPRECIACION	-12.000	0,46	-12.000	0,39	-12.000	0,31	-12.000	0,25	-12.000	0,17				
(+) OTROS INGRESOS	216.000	-8,21	216.000	6,99	216.000	5,64	216.000	4,50	216.000	3,12				
(-) OTROS EGRESOS (Gastos Diversos)	-25.000	0,95	-25.000	0,81	-25.000	0,65	-25.000	0,52	-25.000	0,36				
(+) INGRESOS FINANCIEROS	15.000	-0,57	15.000	0,49	15.000	0,39	15.000	0,31	15.000	0,22				
<b>Utilidad (o Pérdida) Neta Antes de IR</b>	<b>437.205</b>	<b>16,62</b>	<b>737.662</b>	<b>23,86</b>	<b>1.226.693</b>	<b>32,04</b>	<b>1.349.710</b>	<b>28,11</b>	<b>2.081.701</b>	<b>30,10</b>				
(-) Impuesto a la Renta (22%)	-96.185	3,66	-162.286	5,25	-269.853	7,05	-296.936	6,18	-467.974	6,82				
<b>UTILIDAD (o pérdida) NETA</b>	<b>341.020</b>	<b>12,96</b>	<b>599.948</b>	<b>19,11</b>	<b>956.750</b>	<b>24,99</b>	<b>1.052.774</b>	<b>21,93</b>	<b>1.613.727</b>	<b>23,48</b>				

## Análisis de inversión

Para analizar si la inversión que se hará en este proyecto se utilizarán el indicador financiero del VAN y TIR. El principal motivo es porque estos dos métodos utilizan la cronología de los flujos de caja, es decir, operan con los valores actuales de los flujos generados por el proyecto a lo largo de su vida. La inversión inicial se la ha considerado teniendo en cuenta la compra del primer año del inventario, que en este caso forma parte principal del capital de trabajo (anexo 2); esto suma \$2'230.000. La vida del proyecto se la ha determinado en 5 años con base en proyectos comerciales de similares características.

En una política laxa de capital de trabajo mantienen cantidades bastante grandes de efectivo e inventario, se estimulan las ventas mediante políticas crediticias que ofrecen financiamiento generoso a los clientes propiciando altos niveles de cuentas por cobrar y no se aprovecha el crédito conseguido a través de acumulaciones y cuentas por pagar. Por el contrario, en una política restrictiva de capital de trabajo se reduce el efectivo, las existencias

y las cuentas por pagar. Además el capital de trabajo neto operativo presenta una rotación más frecuente, de modo que cada dólar rinda lo máximo. Una política moderada de capital de trabajo se ubica entre ambos extremos (Ehrhardt, Brigham, 2007).

Para el modelo que se está proponiendo en este proyecto, es muy importante definir que la necesidad de capital de trabajo es alto. Sobretudo al inicio de este negocio cuando se va a empezar con un historial ante los proveedores y, muchos de ellos, no podrán dar créditos a mayor plazo o incluso muchos no podrán dar crédito inicial. Por otro lado tampoco ninguna tienda de barrio aceptará un crédito inferior al crédito que hoy, los proveedores están dándoles. De modo que por estrategia de captación se tendría que dar un crédito no menor a quince días y deberá ser estandarizado para todos los productos con excepción de los perecederos, que por la misma naturaleza del producto debe facturarse a muy corto plazo.

De acuerdo a Aguilar 2006, el valor actual neto de una proyecto de inversión se define como el valor actual de todos los flujos de caja generados por el proyecto de inversión menos el coste inicial. El coste inicial es el monto inicial que es necesario para el arranque del proyecto. Para efectos prácticos este indicador se lo obtuvo ingresando en la fórmula de VNA que está en Excel. Se está considerando para el análisis del VAN que el porcentaje de actualización sea el 25%; la misma que corresponde a la rentabilidad mínima exigida que es de 20% y que es superior a la tasa activa efectiva máxima comercia ordinario, de acuerdo al Servicio de Rentas Internas y se ha considerado un 5% de diferencial por riesgo.

El criterio de decisión de este método se basa en seleccionar proyecto con VAN positivo, ya que ello contribuye a lograr el objetivo financiero de la cooperativa. Teniendo esto en cuenta se debe rechazaría el proyecto en caso de tener un resultado igual a cero o negativo. De acuerdo al resultado obtenido que se refleja a continuación, el resultado es positivo. En otras palabras, en cinco años se logrará recuperar este capital y se obtendrá mas capital que si se hubiese puesto en renta fija. A continuación se muestra el ejercicio realizado cuyo resultado nos da una recuperación del capital invertido y \$194.798 de rendimiento.

$$\text{VAN} = -2'230.000 + 341.020 / (1+25)^1 + 899.948 / (1+25)^2 + \dots + 1'623.727 / (1+25)^5$$
$$\text{VAN} = 194.798$$

Así mismo los flujos se sometieron al indicador de la tasa interna de rendimiento (TIR) para medir el tipo de actualización o descuento al que iguala el valor actual neto de dichos flujos con el desembolso inicial. Se determina en este análisis que se aceptaría proceder con el proyecto siempre que la tasa de retorno sea superior a la tasa de descuento que se utilizó para el cálculo del VAN (25%). Al aplicar la fórmula del TIR que se muestra a continuación y obtener el resultado se ve que hay una tasa superior; se obtuvo un 28,72%.

$$396.178 = -2'230.000 + 341.020/(1+r)^1 + 899.948/(1+r)^2 + \dots + 1'623.727/(1+r)^5 = 0$$

$$r = 28,33\%$$

Desde el punto de vista financiero y cumpliéndose las métricas planteadas, la cooperativa podrá recuperar el capital de inversión y tendrá una ganancia superior al que si se invirtiera el mismo capital en otras inversiones comerciales. De otro lado también fue importante revisar el ROCE de las proyecciones que se están estimando. Contrastar el resultado de retorno sobre el capital empleado por la cooperativa es un buen termómetro para evaluar el uso de dicho capital. En el caso de la cooperativa se está considerando al capital inicial que es el monto de la compra del inventario del primer año, es decir, \$2'230.000.

Se está contemplando que el capital de inversión provenga de uno o varios accionistas pero también se costeo endeudamiento por medio de créditos. Para poder obtener el indicador de la rentabilidad sobre el capital empleado (ROCE), necesitamos la utilidad operativa de la cooperativa y se vio la necesidad de evaluar cada año de inversión por separado. En la tabla 2 que se muestra a continuación, se indica el ROCE de cada periodo y podemos concluir que en todos los periodos se obtendrán resultados por encima de la tasa de interés pasiva referencial efectiva para depósitos a plazo, que es la más alta con 4.98% de acuerdo al BCE.

**Tabla 2:** Retorno sobre capital empleado primeros 5 años

	2018	2019	2020	2021	2022	Acumulado
utilidad operativa	273.205	573.662	1.062.603	1.446.710	1.917.701	5.273.882
activo fijo						
capital de trabajo	2.230.000	2.520.000	2.686.000	3.495.000	4.800.000	15.731.000
ROCE (%)	12,25	22,76	39,56	41,39	39,95	33,53

## **Impacto Sociocultural**

Se planteó este impacto ya que por la naturaleza de este proyecto, habrán cambios en los hábitos del consumidor de La Alborada en un corto, mediano y largo plazo. Al tratarse de productos alimenticios y de primera necesidad, las tiendas de barrio se vuelven un punto de rápida compra. Las tiendas que integren la cooperativa tendrán un mayor foco de atención ya que entrarán en un concepto de conveniencia, donde habrán productos variados incluyendo los productos de primera necesidad. Las horas de atención al público es algo que se debe plantear en función a la demanda, pero inicialmente sería de 07H00 a 22H00.

Este rango de horarios que será parte de la propuesta de valor a los clientes, dará a los usuarios una mayor oportunidad y opción de compra. Este factor, cambia directamente la conducta de los consumidores quienes podrán tener un rango mayor de compra y es mas compatible con las jornadas laborales de ellos. Genera también una dinámica comercial en horarios que normalmente no son tan movidos; esto puede demandar una mayor supervisión policial y vigilancia para evitar incidentes. A pesar de esto último, el balance es positivo ya que también se requeriría mas mano de obra.

Referente a este impacto también tendrá un consecuencia positiva a la generación de empleo en este sector ya que se considera un mínimo de empleados para cada tienda. La estructura operativa y financiera contempla que 2 ó 3 dependientes con su respectivo jefe de tienda que, para el caso de las tiendas sean afiliadas y no directas de la cooperativa, puede ser el mismo propietario. Se está estimando que la cooperativa genere 40 empleos directos en el primer año de operación, si se consideran aquellos de la cooperativa sumados a los empleos de las tiendas.

## **Impacto Legal**

Las cooperativas de consumo están enmarcadas en la ley de cooperativas que está aprobado en el Registro Oficial 400 del 29 de Agosto del 2001. Lo indica implícitamente en el reglamento de la Ley de Cooperativas en el artículo 3, donde incluso regula que las cooperativas no concederán privilegios a ninguno de sus socios. Se exceptúan las cooperativas de producción, de consumo o de servicios que, de acuerdo con

lo establecido en esta Ley o en el Reglamento General, estén autorizadas para operar con el público. Esto garantiza la viabilidad de operación bajo el modelo que se propone en este proyecto.

De acuerdo al artículo 7 de la Ley de Cooperativas, le compete exclusivamente al Ministerio de Bienestar Social estudiar y aprobar los estatutos de todas las cooperativas que se organicen en el país, concederles personería jurídica y registrarlas. Así mismo, de acuerdo al artículo 39; el Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades de Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la cooperativa.

Respecto a lo económico, en el art 49 indica que el capital social de las cooperativas será variable, ilimitado e indivisible. El artículo 50 de la ley de cooperativas, viabiliza la gestión de recaudación de capital social a través de las aportaciones de los socios, de las cuotas de ingreso y multas que se impusiere. De las subvenciones, donaciones, legados y herencias que reciba, debiendo estas últimas aceptarse con beneficio de inventario. En general, de todos los bienes muebles o inmuebles que, por cualquier otro concepto, adquiera la cooperativa.

De acuerdo a las proyecciones y planificación de ventas y financiera el proyecto tendrá superávit. En el art 61 del reglamento general a la ley de cooperativas indica que todas las cooperativas distribuirán obligatoriamente los excedentes entre los socios, después de efectuado el balance correspondiente al final del año económico. Dicha distribución se realizará en proporción a las operaciones o al trabajo efectuado por los socios en la cooperativa y con las deducciones que establece el Reglamento General.

No obstante a que en el reglamento y norma de esta Cooperativa puede quedar regulado el destino que se da al superávit pudiendo ser inversión en tecnología, publicidad o infraestructura. Así lo indica en el art. 60 de esta misma ley; los beneficios económicos que obtiene una cooperativa se denominan excedentes, y son el resultado de retenciones hechas a los socios, por previsión, o de suma cobradas en exceso en los servicios de la institución, y que les son devueltas, en el tiempo y forma y con las deducciones que se establece en el Reglamento General. Por lo mismo, tales excedentes no se considerarán utilidades para los efectos señalados en las leyes tributarias y de comercio.

## **Conclusiones**

El mercado de consumo masivo es muy dinámico y desafiante. Existen jugadores que compiten fuertemente en dicho mercado y tienen una porción importante del mismo. En esta investigación se determinaron 2 competidores tales como: Importadora El Rosado con sus marcas de MiComisariato, HyperMarket, y por otro lado Importadora La Favorita con sus marcas SuperMaxi, Megamaxi, quienes actúan no solo como comercializadores sino también como importadores. Al tener un poder de mercado superior a las tiendas de barrio y teniendo verticalidad en su modelo de negocios, hace que sean agentes determinantes en este mercado. Las conclusiones que se exponen a continuación reflejan el análisis desde varios frentes:

### **Mercado**

Los primeros hallazgos de esta investigación provienen del análisis realizado al resultado de los ingresos de este sector, tanto para las cadenas de supermercado como las tiendas de barrio. Se constató que el crecimiento del 2006 al 2016 de ventas de consumo masivo fue de 81% en Guayaquil, lo cual marca una evolución importante si consideramos también que esta ciudad participa con el 66% del total de ventas de estos productos. No obstante el crecimiento en ventas de los supermercados es superior al de las tiendas de barrio, de 93% vs 16% respectivamente, existe la necesidad de dar equilibrio entre estos dos canales de comercialización. Por esta razón concluyo que un sistema cooperativista como el propuesto, ayudaría a fortalecer el poder de mercado de las tiendas de barrio.

### **Entrevistas y encuestas.**

En cuanto a clientes, se logró descubrir que hay una preferencia por parte de los compradores de alimentos en acudir a las grandes cadenas. La oferta que proponen las tiendas de barrio se limita a cubrir necesidades inmediatas y restringe el potencial de compra. Las grandes cadenas se han preocupado por entender las necesidades de los consumidores y de tratar de organizar su oferta y diversificar productos para facilitar la ocasión de compra. El cliente actual valora mucho poder ahorrar tiempo, dinero y adquirir productos de calidad; razones por las que las tiendas de barrio

deben hacer adecuaciones a sus ofertas pensando en servir de mejor manera a sus usuarios.

Debido al volumen de ventas que han ido ganando las cadenas de supermercado, les permite tener una mejor negociación o acuerdos con los proveedores. Esto les permite otorgar a los consumidores un mejor nivel de precios y en consecuencia, esto sea un factor de atracción para vender volumen a los clientes. Uno de los factores de crecimiento para este sector es justamente los mejores precios que ofrecen, así se evidenció en la encuesta a consumidores. No obstante a que el canal de tiendas de barrio es un canal muy apreciado por los proveedores ya que se considera tradicional y los clientes en general son usuarios de estos canales también, la falta de agremiación dificulta mejorar su poder de mercado.

De acuerdo a lo investigado, no existe en el mercado una cooperativa que preste un servicio similar al planteado. Existen gremios de productores de alimentos tales como el gremio de arroceros, pero el concepto de cooperativa que agrupa a jugadores económicos comunes para fortalecerlos económica y financieramente no es algo que esté activo en el país. Así mismo se revisaron modelos similares en otros países como España y Colombia y son, hoy por hoy muy exitosos. De hecho es una manera para poder mejorar la equidad de mercado teniendo competidores mas paritarios; esto lleva a pensar que en el futuro podrían hacer muchos modelos de negocio como el propuesto en este trabajo.

Las entrevistas realizadas a los propietarios de tiendas de barrio rebelaron que hay una necesidad de mejorar el poder de negociación frente a proveedores y productores para mejorar la competitividad frente a grandes cadenas de supermercados. Ellos se muestran interesados en un sistema cooperativo, lo cual me llevó a concluir que el modelo expuesto funcionaría en el sector La Alborada y puede ser replicado en el resto de sectores. El 80% de los entrevistados respondieron que aceptarán afiliarse a una agrupación de tiendas de barrio para mejorar sus ingresos y condiciones de negociación.

En esta encuesta también se revisó el nivel de ventas que una tienda del sector genera. Se encontró que el 70% de aquellas mantienen ventas mensuales por debajo de \$12.000 y el 30% supera este monto, sin embargo solo el 7% supera una venta de \$18.000 mensual. A esta información se le

sacó el promedio de todas las tiendas investigadas y se obtuvo \$12.267 como venta mensual. El proyecto de agrupar tiendas de barrio tiene como objetivo el mejorar los indicadores de venta y se proyecta tener un venta promedio mensual por tienda de al menos \$18.000. Es concluyente que el sistema cooperativista debe implementarse y ayudará a mejorar la

### **Competitividad del negocio**

Al realizar el análisis FODA, se identificaron varios aspectos que forman parte de las fortalezas de este sistema cooperativo. El mejorar el poder de negociación y fortalecer la estructura financiera de las tiendas a través de una cooperación en común es una de las mayores fortalezas para adoptar este sistema. Así mismo se visionó una amenaza importante que hace concluir en que este sistema es necesario para la sobrevivencia de las tiendas de barrio; esta es que otra cadenas de tiendas de conveniencia se sigan fortaleciendo y vayan desplazando a las tiendas de barrio. Las cadenas de supermercado puedan seguir fortaleciéndose económicamente y las tiendas de barrio seguir debilitándose.

### **Factibilidad Financiera**

Los negocios de reventa al menudeo requieren de un volumen determinado para poder ser rentables. Se concluye que, de acuerdo al nivel de ingresos que se requiere para dar la rentabilidad planeada de \$341.020 en el primer año, es necesario tener una red de 15 tiendas con niveles de compra de inventario de \$14.000 mensual. Esto hará también que las tiendas tengan al menos un venta promedio de \$18.000 (Anexo 3), con esa venta se garantiza también que cada tienda genere una utilidad de \$9.600 al cierre fiscal del primer año completo después de pagar impuestos, depreciación e intereses.

Se determinó que la recuperación de la inversión es de 5 años, plazo que se considera aceptable para este tipo de proyecto. Los resultados que se obtuvieron en el análisis del valor actual neto (VAN) dio un valor positivo de \$194.798, con una tasa interna de retorno (TIR) de 28,33%. Esto muestra la viabilidad del proyecto, y la conclusión final es de ejecutar el proyecto ya que provee la rentabilidad exigida por los inversionistas.

## Recomendaciones

Desde el aspecto financiero, un proyecto de esta naturaleza demanda liquidez y en consecuencia, un financiamiento agresivo de capital. La recomendación principal es realizarlo a través del aporte de un accionista mayoritario, esta figura facilita la toma de decisiones y permite mantener un fuente de financiamiento a bajo costo. Se debe buscar la estabilidad económica de la cooperativa para el arranque del proyecto deberá escogerse las tiendas de barrio que tienen al menos \$15.000 de ventas mensuales, esto permitirá un crecimiento consistente. En la etapa de expansión se podría atender aquellas que tienen ventas promedio de \$10.000 o \$12.000.

La rotación de inventario será clave en este negocio para poder tener los retornos planteados en las proyecciones. El modelo actual implica en vender el inventario de la cooperativa a través de las tiendas, la acción principal de la cooperativa es hacerlo a través de esta red. Sin embargo, la cooperativa debe garantizar liquidez y puede buscarse otras fuentes para obtenerla. En este sentido la cooperativa podría buscar vender inventario a tiendas que no estén afiliadas a la misma, para generar mas ingresos. Pero es importante también cuidar que no se pierda el rol principal de la cooperativa de impulsar las acciones comerciales de las tiendas afiliadas.

Desde la perspectiva comercial, la cooperativa debería ampliar el territorio de cobertura. En la investigación se ven sectores de igual o mayor nivel comercial tales como Sauces o Guayacanes donde hay tiendas que puedan incluirse en la cooperativa y tener buenos resultados. Aún cuando el sector de estudio, La Alborada, es un sector muy comercial, también es cierto que hay polos de desarrollo que tienen un mayor impulso económico. Sería importante que en la etapa de implementación del proyecto, se estudien estos polos de desarrollo para desarrollar un plan de introducción en los mismos.

La cooperativa debe tratar siempre de mantener el factor diferenciador en sus operaciones y propuestas comerciales. Se recomienda también que se mantenga en constante verificación del portafolio de productos que oferta y de diversificar sus categorías de productos. Como parte de esta diversificación de productos se puede trabajar en una pequeña oferta de comida rápida. Se conoce que el margen de comida rápida es superior al

que se obtiene de la reventa de productos empacados, es una buena opción para mejorar la composición del margen de rentabilidad. Además esto serviría como ancla para generar una diferente ocasión de compra.

Es parte de las oportunidades señalada en capítulos anteriores el tener servicios adicionales. Se sugiere en esta parte que la cooperativa debería realizar un convenio o alianza comercial con un banco específicamente para poner cajeros automáticos dentro de la tienda. Este convenio de exclusividad permitirá estandarizar las tiendas y mejorará las condiciones del contrato para la cooperativa. Se sugiere negociar condiciones económicos en línea con lo proyectado el análisis financiero, que los cajeros automáticos permitan hacer depósitos como retiros; en la medida de lo posible que también permita realizar pagos de servicios básicos.

Hay una gran oportunidad de desarrollar una línea de productos de primera necesidad con marca de la cooperativa. Este es una iniciativa comercial que está siendo implementada por varias tiendas de retail y supermercado con el afán de diferenciarse de la competencia. Estos productos son maquilados por productores locales que, incluso tienen la producción con marcas reconocidas. Los productos bajo las misma marca del retail tienen el beneficio de comercializarse con precios mas bajos y características particulares para una demanda específica.

En el mediano o largo plazo en tener un centro logístico para recepción y almacenamiento de productos. Esto facilitaría los procesos de manejo de inventario, garantizaría la verticalidad de la operación, generaría control sobre las compras y distribución a tiendas. Las cadenas de supermercado cuentan con sus propios centros logísticos, esto les permite incluso hacer compras grandes que les permita mejorar aún mas el precio pactado. Los proveedores suelen incentivar con descuentos por compras altas en ciertos periodos, el tener un centro logístico facilitaría gozar de este beneficio.

En tecnología sugerimos que dada el uso de aplicaciones en los sistemas androides y Apple, es importante crear una de la cooperativa. Esta aplicación debería contener los productos que se venden con sus precios, resaltar el ahorro, la ubicación de nuestras tiendas y se debería permitir solicitudes de compra a través de esta aplicación. Esto permitiría incluso crear un programa de fidelidad con reconocimiento de puntos por compra, que sean redimibles en premios o productos. Esto debe ir amarrado a un

sistema de entregas que permitiría generar otras ocasiones de compra, en la actualidad no hay aplicaciones similares salvo las de supermercados pero no hacen entregas a domicilio.

El proyecto no funcionaría tal como se planea si no se integran los sistemas de información de las tiendas con la cooperativa. Tecnificar el sistema de manejo de inventario integrando a las tiendas, es algo imperativo para que funcione la propuesta de valor. El sistema debe permitir tener la información diaria, manejar precios y márgenes, por lo que debería permitir el costeo de productos. En el mercado hay muchos sistemas como estos, no obstante que las tiendas deben estar en la predisposición de entrar en este régimen y, sobretodo, ser disciplinados en el uso del mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alezander Osterwalder, Timothy Clark, Yves Pigneur, *Tu modelo de negocio* (1era ed.) p.26., Trama Equipo Editorial, S.L.
- Aguiar (2006), *Finanzas corporativas en la práctica* (2a. ed.) p. 5. España: Delta, Publicaciones Universitarias
- Aguiar (2006), *Finanzas corporativas en la práctica* (2a. ed.) p. 69. España: Delta, Publicaciones Universitarias.
- Barrow (2006), *Administre sus finanzas* (1a. ed.) p. 115. México: Pearson Educación
- Bernardez (2005), *Performance Improvement Quarterly*, pag 52.  
Recuperado en febrero 2013 de:  
<http://www.expert2business.com/hpt/bernardez.pdf>
- Bernardez (2007), *Desempeño Organizacional: Mejora creación e incubación de nuevas organizaciones*, (1a. ed.) p. 176-178. EUA: Global Business Press.
- De Jame Eslava (2012), *Pricing: Nuevas estrategias de precios*, (3a. ed.) p. 145. Madrid: ESIC Editorial
- Diario El Mercurio (2018): recuperado de  
<https://www.elmercurio.com.ec/387545-cooperativas-de-consumo-un-giro-financiero-diferente/>
- Dirección participativa – Juan Luis Urcola Tellería – Nerea Urcola Martiarena – Primera edición – 2017 – ESIC editorial – Madrid pág. 62
- Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales – Phillip Kotler – Editorial Pearson Educación (México), 2002 - Pág. 53
- Distribución Comercial – Salvador Miquel Peris, Francisca Parra Guerrero, Christian Lhermie, Ma José Miquel Romero – 5ta edición – ESIC Editorial 2006 Madrid. Pag 83 – 87
- Ecuavisa web (Noviembre 2017) recuperado de:  
<http://www.ecuavisa.com/articulo/guayaquil-mi-destino/189746-guayaquil-capital-comercial-del-ecuador>).
- Finanzas Corporativas – Michael C. Ehrhardt, Eugene F. Brigham – Cengage Learning Editores, SA – Mexico D.F. - Segunda Edición – pág. 526

- Hernández, Fernández, Baptista (2010), *Metodología de la investigación* (5a. ed.) p. 106. Perú: Editorial El Comercio S.A.
- Hornigren, Sundem, Stratton (2001), *Introducción a la contabilidad administrativa* (11a. ed.) p. 62. México: Pearson Educación México S.A.
- Hornigren, Sundem, Stratton (2001), *Introducción a la contabilidad administrativa* (11a. ed.) p. 336. México: Pearson Educación de México S.A.
- INEC 2017, *Fascículo Provincial Guayas* (recuperado en Noviembre 2017, de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>).
- INEC (2017): recuperado de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2017), recuperado de: <http://www.inec.gob.ec/home/>
- Longenecker, Moore, Palich (2010), *Administración de pequeñas empresas*, (14a. ed.) p. 250. Mexico: Cengage learning Editores S.A.
- O'Guinn, Allen y Semenik (2007). *Publicidad y comunicación integral de marca*, (4a. Ed.) pág 9-10. México: International Thomson Editores, S.A.
- Pastor, Estrada, Román, Aguilar, Sánchez, et Al. (2007). *Informe estadístico 1972-2006*, p 137. Ecuador: Petroecuador
- Pindyck, Rubinfeld (1997). *Microeconomía*, p. 33 México: Editorial Limusa S.A.
- Pride y Ferrel (2012). *Marketing*, (12ava. ed.) p. 541 Estados Unidos de America: South-Western Cengage Learning.
- Registro Oficial del Ecuador N°23 (2007). *Ley de Soberanía Energética*, Decreto Ejecutivo N°254. Ecuador
- Rissanti (2012). Recuperado de: <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/analisis-cliente-el-mercado.php>
- Robert S. Pindyck, Daniel L. Rubinfeld (1997). *Microeconomía*. México: Editorial Limusa S.A.

Rico (2003), *Retail Marketing, El nuevo marketing para el negocio minorista*, (2a. ed.) p. 57. Argentina: Pearson Education

Rico (2003), *Retail Marketing, El nuevo marketing para el negocio minorista*, (2a. ed.) p. 77. Argentina: Pearson Education

Revista El comercio – revista de la Cámara de Comercio, Abril 2017, pág 27  
La dimensión cooperativa: economía solidaria y transformación social – Jordi García Jané, Jordi Via Llop, Lluís María Xirinacs Damians – Icarías editorial – pág. 25 – Barcelona 2006).

Management cooperativista – Peter Davis, John Donaldson – 2005 – ediciones Granica S.A. – Buenos Aires.

## ANEXO 1: Estado de Pérdidas y Ganancias detallado.

<b>COOPERATIVA CONSUMO MASIVO</b>														
<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>														
Enero - Diciembre														
(Expresado en Dolares Americanos)														
	Totales		Totales		Totales		Totales		Totales		Totales		Totales	
	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%
VENTAS NETAS (Ingresos por margen de venta de productos)	2.527.200		2.973.333		3.696.000		4.655.733		6.757.000		6.757.000		6.757.000	
Ingresos por comisión de ventas en tiendas	104.055		117.929		131.803		145.677		159.551		159.551		159.551	
Otros ingresos	0		0		0		0		0		0		0	
(-) Descuentos, rebajas y Bonificaciones concedidas	0		0		0		0		0		0		0	
<b>(+) TOTAL INGRESOS</b>	<b>2.631.255</b>	<b>100,00</b>	<b>3.091.262</b>	<b>100,00</b>	<b>3.827.803</b>	<b>100,00</b>	<b>4.801.410</b>	<b>100,00</b>	<b>6.916.551</b>	<b>100,00</b>	<b>6.916.551</b>	<b>100,00</b>	<b>6.916.551</b>	<b>100,00</b>
(-) INVENTARIO INICIAL	-225.000	8,55	-331.550	10,73	-571.550	14,93	-751.550	15,65	-891.850	12,90	-891.850	12,90	-891.850	12,90
(-) COMPRAS (ó COSTO DE PRODUCCION)	-2.230.000	84,75	-2.520.000	81,52	-2.686.000	70,17	-3.495.000	72,79	-4.800.000	69,40	-4.800.000	69,40	-4.800.000	69,40
(+) INVENTARIO FINAL	331.550	-12,60	571.550	-18,49	751.550	-19,63	891.850	-18,57	990.000	-14,32	990.000	-14,32	990.000	-14,32
<b>(-) COSTO DE VENTAS (Operacionales)</b>	<b>-2.123.450</b>	<b>80,70</b>	<b>-2.280.000</b>	<b>73,76</b>	<b>-2.506.000</b>	<b>65,47</b>	<b>-3.354.700</b>	<b>69,87</b>	<b>-4.711.850</b>	<b>68,12</b>	<b>-4.711.850</b>	<b>68,12</b>	<b>-4.711.850</b>	<b>68,12</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>507.805</b>	<b>19,30%</b>	<b>811.262</b>	<b>26,2%</b>	<b>1.321.803</b>	<b>34,53%</b>	<b>1.446.710</b>	<b>30,13%</b>	<b>2.204.701</b>	<b>31,88%</b>	<b>2.204.701</b>	<b>31,88%</b>	<b>2.204.701</b>	<b>31,88%</b>
<b>(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>-26.400</b>	<b>1,00</b>	<b>-29.400</b>	<b>0,95</b>	<b>-31.000</b>	<b>0,81</b>	<b>-32.000</b>	<b>0,67</b>	<b>-34.000</b>	<b>0,49</b>	<b>-34.000</b>	<b>0,49</b>	<b>-34.000</b>	<b>0,49</b>
Materiales de Limpieza y suministro oficina	2.400	-0,09	3.400	-0,11	4.000	-0,10	4.500	-0,09	5.000	-0,07	5.000	-0,07	5.000	-0,07
Alquiler de oficina y vigilancia	12.000	0,46	14.000	0,45	15.000	0,39	15.500	0,32	17.000	0,25	17.000	0,25	17.000	0,25
Servicios Básicos	12.000	0,46	12.000	0,39	12.000	0,31	12.000	0,25	12.000	0,17	12.000	0,17	12.000	0,17
<b>(-) GASTOS DE VENTAS</b>	<b>-208.200</b>	<b>7,91</b>	<b>-208.200</b>	<b>6,74</b>	<b>-228.200</b>	<b>5,96</b>	<b>-229.000</b>	<b>4,77</b>	<b>-253.000</b>	<b>3,66</b>	<b>-253.000</b>	<b>3,66</b>	<b>-253.000</b>	<b>3,66</b>
Sueldos y Salarios personal + bonificaciones	208.200	7,91	208.200	6,74	228.200	5,96	229.000	4,77	253.000	3,66	253.000	3,66	253.000	3,66
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>273.205</b>	<b>10,38</b>	<b>573.662</b>	<b>18,56</b>	<b>1.062.603</b>	<b>27,78</b>	<b>1.185.710</b>	<b>24,70</b>	<b>1.917.701</b>	<b>27,73</b>	<b>1.917.701</b>	<b>27,73</b>	<b>1.917.701</b>	<b>27,73</b>
<b>(-) GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>-30.000</b>	<b>1,14</b>	<b>-30.000</b>	<b>0,97</b>	<b>-30.000</b>	<b>0,78</b>	<b>-30.000</b>	<b>0,62</b>	<b>-30.000</b>	<b>0,43</b>	<b>-30.000</b>	<b>0,43</b>	<b>-30.000</b>	<b>0,43</b>
Intereses por préstamos a corto plazo	-30.000	-1,14	-30.000	-0,97	-30.000	-0,78	-30.000	-0,62	-30.000	-0,43	-30.000	-0,43	-30.000	-0,43
<b>(-) DEPRECIACION</b>	<b>-12.000</b>	<b>0,46</b>	<b>-12.000</b>	<b>0,39</b>	<b>-12.000</b>	<b>0,31</b>	<b>-12.000</b>	<b>0,25</b>	<b>-12.000</b>	<b>0,17</b>	<b>-12.000</b>	<b>0,17</b>	<b>-12.000</b>	<b>0,17</b>
Muebles y equipos de oficina	-3.600	-0,14	-3.600	-0,11	-3.600	-0,09	-3.600	-0,07	-3.600	-0,05	-3.600	-0,05	-3.600	-0,05
Equipos de sistemas	-8.400	-0,32	-8.400	-0,27	-8.400	-0,22	-8.400	-0,18	-8.400	-0,12	-8.400	-0,12	-8.400	-0,12
<b>(+) OTROS INGRESOS</b>	<b>216.000</b>	<b>8,21</b>	<b>216.000</b>	<b>6,99</b>	<b>216.000</b>	<b>5,64</b>	<b>216.000</b>	<b>4,50</b>	<b>216.000</b>	<b>3,12</b>	<b>216.000</b>	<b>3,12</b>	<b>216.000</b>	<b>3,12</b>
Rebotes de proveedores por compras	180.000	6,84	180.000	5,82	180.000	4,71	180.000	3,74	180.000	2,61	180.000	2,61	180.000	2,61
Publicidad de proveedores en puntos de venta	36.000	1,37	36.000	1,17	36.000	0,93	36.000	0,75	36.000	0,52	36.000	0,52	36.000	0,52
<b>(-) OTROS EGRESOS (Gastos Diversos)</b>	<b>-25.000</b>	<b>0,95</b>	<b>-25.000</b>	<b>0,81</b>	<b>-25.000</b>	<b>0,65</b>	<b>-25.000</b>	<b>0,52</b>	<b>-25.000</b>	<b>0,36</b>	<b>-25.000</b>	<b>0,36</b>	<b>-25.000</b>	<b>0,36</b>
Gasto de Publicidad en medios	-25.000	-0,95	-25.000	-0,81	-25.000	-0,65	-25.000	-0,52	-25.000	-0,36	-25.000	-0,36	-25.000	-0,36
<b>(+) INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>15.000</b>	<b>-0,57</b>	<b>15.000</b>	<b>-0,48</b>	<b>15.000</b>	<b>-0,39</b>	<b>15.000</b>	<b>-0,31</b>	<b>15.000</b>	<b>-0,22</b>	<b>15.000</b>	<b>-0,22</b>	<b>15.000</b>	<b>-0,22</b>
Alianza con banco (renta cajeros)	15.000	-0,57	15.000	-0,48	15.000	-0,39	15.000	-0,31	15.000	-0,22	15.000	-0,22	15.000	-0,22
<b>Utilidad (o Pérdida) Neta Antes de IR</b>	<b>437.205</b>	<b>16,62</b>	<b>737.662</b>	<b>23,86</b>	<b>1.226.603</b>	<b>32,04</b>	<b>1.349.710</b>	<b>28,11</b>	<b>2.081.701</b>	<b>30,10</b>	<b>2.081.701</b>	<b>30,10</b>	<b>2.081.701</b>	<b>30,10</b>
(-) Impuesto a la Renta (22%)	-95.185	-3,66	-182.286	-5,28	-269.853	-7,08	-296.308	-6,18	-457.974	-6,62	-457.974	-6,62	-457.974	-6,62
<b>UTILIDAD (o pérdida) NETA</b>	<b>342.020</b>	<b>12,96</b>	<b>555.376</b>	<b>18,11</b>	<b>956.750</b>	<b>24,99</b>	<b>1.053.402</b>	<b>22,93</b>	<b>1.623.727</b>	<b>23,48</b>	<b>1.623.727</b>	<b>23,48</b>	<b>1.623.727</b>	<b>23,48</b>

## **ANEXO 2: Obtención del Capital de Trabajo**

Para la obtención del capital se lo obtuvo bajo el método de producción. Es decir cuanto dinero necesito para producir en el tiempo donde no estuviera incluso recibiendo ingresos por venta. Para este negocio, a partir del primer día que se establezca un negocio entre las tiendas y proveedores, se percibirán ingresos por ventas. Se ha estimado tener un flujo de caja disponible para comercialización de no menos de 10 meses, quiere decir que durante el periodo de arranque la compañía contará con liquidez que permita negociar con clientes y proveedores.

Se consideraron entonces la necesidad de dinero para 1 año y se llevó esto a 10 meses:

Costo de Inventario	\$ 2.230.000
Gastos Administrativos	\$ 26.400
Gastos de Ventas	\$ 208.200
Total año	\$ 2.464.600
Total diario	\$ 6.752
Días liquidez	330
Capital de trabajo	\$ 2.230.463

Se determinó que el monto de capital de trabajo sea de 2'230.000 para trabajar con cifras cerradas.

**ANEXO 3:** Proyección de estado de Pérdida y Ganancia de una tienda de Barrio en el primer año de afiliación a la Cooperativa.

<b>TIENDA DE BARRIO</b>		
<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>		
Enero - Diciembre 2018		
(Expresado en Dolares Americanos)		
	<b>Totales</b>	
	<b>2018</b>	<b>%</b>
VENTAS NETAS	216.000,00	
Ingresos por comisión de ventas en tiendas	0,00	
Otros ingresos (revenues de proveedores, regalías)	0,00	
(-) Descuentos, rebajas y Bonificaciones concedidas		
<b>(+) TOTAL INGRESOS</b>	<b>216.000,00</b>	<b>100,00</b>
(-) INVENTARIO INICIAL	-15.000,00	0,00
(-) COMPRAS (ó COSTO DE PRODUCCIÓN)	-140.400,00	65,00
(+) INVENTARIO FINAL	8.770,00	0,00
<b>(-) COSTO DE VENTAS (Operacionales)</b>	<b>-146.630,00</b>	<b>67,88</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>69.370,00</b>	<b>32,12</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	-16.800,00	7,78
(-) GASTOS DE VENTAS	-36.000,00	16,67
(-) otros gastos	-2.400,00	-1,11
	0,00	0,00
	0,00	0,00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>14.170,00</b>	<b>6,56</b>
(-) GASTOS FINANCIEROS	-6.000,00	
(-) DEPRECIACION	-3.600,00	0,00
(+) OTROS INGRESOS	14.400,00	-6,67
(-) OTROS EGRESOS (Comisión Cooperativa)	-6.937,00	3,21
(+) INGRESOS FINANCIEROS	1.800,00	-0,83
<b>Utilidad (o Perdida) Neta Antes de IR</b>	<b>13.833,00</b>	<b>6,40</b>
(-) Impuesto a la Renta (30%)	-4.149,90	1,92
<b>UTILIDAD (o perdida) NETA</b>	<b>9.683,10</b>	<b>4,48</b>



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Fabrizio José López Cadena**, con C.C: # **091868543-9** autor(a) del trabajo de titulación: **Propuesta de un modelo cooperativista de tiendas de barrio populares de Guayaquil caso sector La Alborada** previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 26 Abril de 2018

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Fabrizio José López Cadena  
C.C: 091868543-9



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Propuesta de un modelo cooperativista de tiendas de barrio populares de Guayaquil, caso sector La Alborada.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Fabrizio José López Cadena		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Uriel Castillo Nazareno Alcívar Avilés María Josefina Chávez García Jack		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Finanzas y Economía Empresarial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	26 Abril de 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	94
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Sistema Cooperativista, Economía popular y solidaria		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Modelo de negocio, cooperativa, productos de consumo masivo, tiendas de barrio		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>Los desafíos que enfrentan los sectores económicos de nuestro país, hacen que muchos empresarios se replanteen nuevas estrategias. Dentro de esa lucha constante van desarrollándose poderes de mercado que suelen dejar atrás a muchos actores de la economía, a un punto de atender con su sostenibilidad. Este trabajo analiza el mercado de bienes de consumo masivo y revisa el desarrollo de los canales tradicionales (tiendas de barrio) con el canal moderno (supermercados, hipermercados). Hemos tomado un sector comercial importante de la ciudad de Guayaquil, La Alborada; que nos ha permitido obtener información precisa para plantear un nuevo modelo de negocios.</p> <p>Plantearse un modelo que permita la paridad en crecimiento de dos canales comerciales, es importante para beneficio de los microempresarios dueños de tiendas de barrio y del cliente final. Tener una mejor oferta de productos y precio al alcance de los clientes del sector en estudio, es parte de lo que se analiza y expone en este trabajo. Los sistemas cooperativos y todos los negocios de alianza son el modelo de negocio que ha ayudado a mantener y mejorar los sectores económicos en la actualidad. Es por ello que se propone en este trabajo, la factibilidad de implementar un sistema de cooperativa de productos de bienes de consumo que acoge a las tiendas de barrio del sector La Alborada.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593982200157	E-mail: fabrizio.lopez@icloud.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Alcívar Avilés Teresa/ Castillo Nazareno Uriel		
	<b>Teléfono:</b> +593-099704-4088/ +593-098721-4261		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:teresa.alcivar@cu.ucsg.edu.ec">teresa.alcivar@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			