



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

TEMA:

**Plan de marketing aplicado a Comercial Tapia en la
ciudad de Guayaquil periodos 2022-2027.**

AUTORAS:

Balcázar Ramírez, Dayana Maylin
Tapia Tenesaca, Elvira Stephania

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciado en Administración de Empresa**

TUTOR:

Mancero Mosquera, Jacinto Humberto, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

8 de febrero del 2023.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Balcázar Ramírez, Dayana Maylin y Tapia Tenesaca, Elvira Stephania** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciadas en Administración de Empresa.**

TUTOR

f. _____

Mancero Mosquera, Jacinto Humberto, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Econ. LUCÍA PICO VERSOZA

Guayaquil, a los 8 días del mes de febrero del año 2023.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Balcázar Ramírez, Dayana Maylin y Tapia Tenesaca,**
Elvira Stephania

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación: **Plan de marketing aplicado a Comercial Tapia en la ciudad de Guayaquil periodos 2022-2027**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresa**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 8 días del mes de febrero del año 2023.

LAS AUTORAS



Verificado el contenido del documento por:
DAYANA MAYLIN
BALCAZAR RAMIREZ

f. _____
Balcázar, Dayanna

f. _____
Tapia, Elvira



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Balcázar Ramírez, Dayana Maylin y Tapia Tenesaca,**
Elvira Stephania

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Plan de marketing aplicado a Comercial Tapia en la ciudad de Guayaquil periodos 2022-2027**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 8 días del mes de febrero del año 2023.

LAS AUTORAS



Prueba digitalizada por:
DAYANA MAYLIN
BALCAZAR RAMIREZ

f. _____
Balcázar, Dayanna

f. _____
Tapia, Elvira



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

REPORTE URKUND

URKUND	
Documento	TESIS FINAL CORREGIDA- 26-01-2023-Dayana.Balcázar Elvira.Tapia.doc (D157084012)
Presentado	2023-01-27 03:33 (-05:00)
Presentado por	Jacinto Humberto Mancero Mosquera (jacinto.mancero@cu.ucsg.edu.ec)
Recibido	humberto.mancero.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	Trabajo de investigación para validación sistema Urkund Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 89 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

.....
Jacinto Humberto Mancero Mosquera M.Sc.

PROFESOR TUTOR



Firmado electrónicamente por:
**DAYANA MAYLIN
BALCAZAR RAMIREZ**

.....
Dayana Maylin Balcázar Ramírez
Estudiante egresado

.....
Elvira Stephania Tapia Tenesaca.
Estudiante egresado

.....
Economista. David Coello Cazar
Coordinador de Titulación Administración de Empresas

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la paciencia, el conocimiento y la sabiduría para lograr
mis metas profesionales propuestas.

A mi madre Beatriz Tenesaca, el pilar fundamental en mi vida, quien desde
pequeña me inculcó y enseñó a ser responsable en mis obligaciones, y
siempre está dispuesta a darme todo el apoyo y amor del mundo.

A mi padre Nelson Tapia, que me brindo su conocimiento y espíritu
emprendedor y me apoyo económicamente para poder cumplir mi logro
académico.

A mi hermana Laura, por haber creído siempre en mí, y por siempre
expresarme su cariño y apoyo en cada momento.

A mi amiga, compañera y colega de tesis Dayana, gracias por ser parte de
este proyecto y por tu dedicación y desempeño en cada página para ser
realidad nuestros sueños. A nuestro tutor, quien con paciencia nos guió
durante la elaboración de la tesis.

Gracias infinitas a mí porque siempre tuve la convicción de que lo iba a
lograr y como siempre me digo y me diré nada es imposible.

Elvira Tapia T.

DEDICATORIA

El presente proyecto de titulación lo dedico a Dios, por llenarme de optimismo y motivación durante todo este camino que tuve que recorrer para alcanzar este logro.

A mis padres Nelson y Beatriz quienes han sido mi fuente de apoyo durante todo mi trayecto académico.

A mi abuelito Nelson que siempre ha sido y seguirá siendo mi fuente de inspiración para seguir en este camino emprendedor que me espera por recorrer. Gracias abuelito porque siempre creíste en mí y usted me enseñó que con esfuerzo y trabajo duro se logran los objetivos.

A mi Elvira y mi mami Gladys que en su momento me brindaron su apoyo y hasta ahora los siguen haciendo, gracias porque siempre me inculcaron valores y responsabilidades para alcanzar lo que me proponga.

A todas las personas, amigos y familiares, que saben el esfuerzo realizado durante mi vida universitaria, este trabajo es para todos ustedes con mucho cariño.

Elvira Tapia T.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer principalmente a Dios porque ha guiado mis pasos durante toda mi vida, ya que el camino no ha sido fácil, pero por medio de sus bendiciones me ha ayudado a ser una persona muy fuerte y a cumplir cada una de mis metas.

A mis padres Víctor y Carmen que con tanto esfuerzo se han dedicado plenamente en mi para que no me falte nada, así mismo me han brindado incondicionalmente todo su apoyo para cumplir todo lo que me proponga, los amo.

A mi compañera de tesis Elvira, gracias por tu paciencia, esfuerzo y dedicación para el desarrollo del presente trabajo, ya que sin ello no hubiéramos terminado.

Así mismo, agradezco infinitamente a mis amigas Saby, Leila, Tania y a mi prima Angie que con sus palabras hacían que me sienta muy orgullosa de lo que estaba logrando, gracias por siempre estar para mí, las quiero mucho.

A mi tutor Humberto Mancero, Mgs. por acompañarme y guiarme en todo momento durante mi proceso de titulación.

Y a mí, por creer en mí, siempre.

Dayana Balcázar R.

DEDICATORIA

La culminación de mi proyecto de tesis, por ende, la finalización de mi carrera, se la dedico Dios puesto que todo lo logrado se lo debo a Él, a su

Grandeza y a su bondad.

A mi familia que me han brindado su apoyo en todo momento de mi carrera.

Gracias por creer en mí, los amo.

Y, por último y no menos importante a mí amuleto de la buena suerte, mi compañera fiel durante todas las noches de desvelo, que nada más bastaba verte dormida en mi cama para no sentirme sola y trabajar a gusto, gracias

Lolita.

Dayana Balcázar R.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa
Administración de Empresas

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Correa Macías, Veronica
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Valdiviezo Valenzuela, Patricia
OPONENTE

Índice General

Introducción	2
Antecedentes	2
Contextualización del Problema	4
Justificación	5
Definición del Problema	6
Preguntas de Investigación	6
Pregunta General de Investigación	7
Preguntas Específicas de Investigación	7
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivo Específicos	8
Marco Teórico	8
La Administración Científica	8
Teoría Clásica de la Administración	10
Marketing Actual	13
Lienzo de Modelo de Negocio	15
Marco Referencial	17
Marco Conceptual	24
Comercios Minoristas	24
Microempresa	25
Plan de Marketing	26
Modelo de Negocio	27
Productos de Consumo Masivo	28
Marketing Mix	29
Marco Legal	30
La Constitución de la República del Ecuador	30
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	32
Código de Comercio	33
Código del Trabajo	33
Régimen General para Personas Naturales	36
Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares	39

Metodología.....	40
Diseño de la Investigación	40
Tipo de Investigación (Enfoque).....	41
Alcance	42
Muestra.....	44
Técnica de Recogida de Datos	45
Análisis de Datos	46
Capítulo I. Análisis del Entorno	48
Análisis PESTAL	48
Análisis del Entorno Político.....	48
Análisis del Entorno Económico	50
Análisis del Entorno Social.....	52
Análisis del Entorno Tecnológico	54
Análisis del Entorno Ambiental.....	57
Análisis del Entorno Legal.....	57
Análisis FODA	58
Las Cinco Fuerzas de Porter	60
Poder de Negociación de los Clientes o Compradores	61
Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores	61
Entrada de Nuevos Competidores	61
Amenaza de Productos Sustitutos	61
Rivalidad entre los Competidores Existentes	62
Capítulo II. Diagnóstico Interno la empresa.....	65
Estructura Organizacional	65
Perfil del actual Gerente General	66
Perfil de la actual Administradora.....	66
Perfil de la actual Contadora	67
Perfil del actual jefe de bodega.....	68
Perfil de la actual jefa de talento humano.....	68
Perfil de las actuales Cajeras.....	69
Perfil de los actuales Despachadores	69
Perfil del actual Ayudante de bodega.....	70
Perfil del actual chofer de Comercial Tapia	70
Efectos Económicos de las variables organizacionales.....	72

Infraestructura física de Comercial Tapia.....	73
Cadena de Valor.....	76
Comercialización y Ventas	79
Servicio Postventa.....	79
Competencia Directa	80
Competencia Indirecta.....	81
Mi Comisariato	81
Supermaxi.....	82
Almacenes TIA.....	83
TuTi	85
Capítulo III. Propuesta de mejora	87
Misión.....	87
Visión	87
Estructura Organizacional Propuesta	87
Perfil del Gerente General sugerido	88
Perfil propuesto de la Administradora	88
Perfil propuesto de la Contadora.....	89
Perfil propuesto del jefe de bodega.....	90
Perfil propuesto de la Asistente Administrativa.....	91
Perfil propuesto de las Cajeras	91
Perfil propuesto de los Despachadores.....	92
Perfil propuesto del Ayudante de bodega.....	92
Perfil propuesto del chofer	93
Cadena de Valor propuesta.....	94
Propuesta de Comercialización y Ventas.....	94
Servicio Postventa Propuesto.....	95
Capítulo IV. Presentación de Resultados	97
Fiabilidad del Cuestionario utilizado.....	97
Resultado de las encuestas.....	98
Análisis de los Datos	109
Capítulo V. Propuesta de Mejora para Comercial Tapia.....	111
Modelo de Negocio.....	111
Segmentos de clientes.....	112
Propuesta de valor.....	112

Canales.....	112
Relaciones con clientes.	113
Fuente de ingresos.	113
Actividades clave.	113
Recursos clave.	114
Asociaciones clave.....	114
Estructura de costes.	114
Plan de acción	115
Políticas de servicio al cliente.	116
Atención al cliente	116
Formas de pago.....	116
Horario de Atención	117
Creación de Canales.....	117
Control de Inventario.....	118
Normas Organizacionales	118
Reorganización de locales físicos	118
Remodelación de locales comerciales	119
Proveedores.....	119
Eliminación de cargo.....	119
Viabilidad Financiera de la Propuesta.....	120
Punto de Equilibrio	120
Gastos de la nómina.....	122
Presupuesto y Financiamiento	123
Depreciación	124
Evaluación Financiera.....	125
Tasa de descuento.....	126
Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno	126
Conclusiones	128
Recomendaciones	130
REFERENCIAS	132
Anexo 1.....	138

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación del Tamaño Empresarial en Ecuador.....	25
Tabla 2. Costo mensual de los salarios de los trabajadores del Comercial Tapia.	72
Tabla 3. Interpretación del Alfa de Cronbach.	97
Tabla 4. Ponderación de criterios al elegir un local para comprar. ..	107
Tabla 5. Plan de acción de Comercial Tapia.	115
Tabla 6. Costos fijos de Comercial Tapia.	120
Tabla 7. Costo de la Nómina de Comercial Tapia.	122
Tabla 8. Presupuesto de las mejoras de Comercial Tapia.....	123
Tabla 9. Tabla de amortización del préstamo a BanEcuador.	123
Tabla 10. Tabla de depreciación de Comercial Tapia.....	124
Tabla 11. Flujo Financiero de Comercial Tapia.	125
Tabla 12. Flujos Netos de Comercial Tapia (proyectados).	126
Tabla 13. Evaluación Financiera de Comercial Tapia.....	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Lienzo de Modelo de Negocios.	16
Figura 2. Tabla de la fecha de presentación de la declaración del IVA.	37
Figura 3. Tabla de la fecha de presentación de la declaración del IR.	38
Figura 4. Tabla de impuesto a la renta para personas naturales.	38
Figura 5. Tabla del cálculo del Impuesto a la renta en régimen RIMPE.	40
Figura 6. Análisis FODA de Comercial Tapia.	59
Figura 7. Las cinco Fuerzas de Porter.....	60
Figura 8 de las Fuerzas de Porter para Comercial Tapia.	62
Figura 9. Estructura Organizacional de Comercial Tapia.	65
Figura 10. Local físico de Comercial Tapia (matriz).....	73
Figura 11. Vitriñas del local físico de Comercial Tapia (matriz).	73
Figura 12. Local físico de Comercial Tapia (sucursal).....	74
Figura 13. Vitriñas del local físico de Comercial Tapia (sucursal).....	74
Figura 14. Bodega 1 de Comercial Tapia.	75
Figura 15. Bodega 2 de Comercial Tapia.	75
Figura 16. Bodega 3 de Comercial Tapia.	75
Figura 17. Cadena de Valor según Porter.	76
Figura 18. Cadena de Valor de Comercial Tapia.....	78
Figura 19. Proceso de venta actual de Comercial Tapia.	79
Figura 20. Referencia geográfica de la competencia directa.	80
Figura 21. Referencia geográfica del Mi Comisariato con respecto a Comercial Tapia.	82
Figura 22. Referencia geográfica de Supermaxi con respecto a Comercial Tapia.	83
Figura 23. Referencia geográfica de los TIA con respecto a Comercial Tapia.....	84
Figura 24. Referencia geográfica de los TUTI con respecto a Comercial Tapia.	85
Figura 25. Estructura Organizacional propuesta.	87

Figura 26. Cadena de valor propuesta para Comercial Tapia.	94
Figura 27. Nueva distribución de los productos de Comercial Tapia.	95
Figura 28. Sexo de los encuestados.	98
Figura 29. Edad de las personas encuestadas.....	99
Figura 30. Lugar turístico favorito de los últimos cinco años.	100
Figura 31. Domicilio de los encuestados.	100
Figura 32. Frecuencia de compra de los clientes.	101
Figura 33. Gasto promedio en cada compra.	102
Figura 34. Percepción de los precios de los productos.	103
Figura 35. Forma de pago preferida por los encuestados.	104
Figura 36. Forma de adquirir los productos.	105
Figura 37. Canal telemático preferido por encuestados.	106
Figura 38. Nombre que le gustaría que tenga Comercial Tapia.....	107
Figura 39. Sugerencias hechas por los encuestados sobre Comercial Tapia.	108
Figura 40. Business Model Canvas de Comercial Tapia.	111

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo diseñar un plan de marketing para el Comercial Tapia con la finalidad de mejorar su competitividad en el sector comercial minorista en la ciudad de Guayaquil. En este sentido, fue necesario este plan para contrarrestar la amenaza de desaparecer a los negocios micro y pequeños dedicados a la actividad de ventas de víveres en zonas populares por parte de las grandes cadenas de comercio minoristas. Para este objetivo se planteó una metodología de estudio de caso con un enfoque cuantitativo.

En la revisión de la literatura se pudo constatar como los comercios minoristas han aplicado las estrategias de marketing para mejorar su competitividad en otras partes de Latinoamérica. Además, se abordaron teoría de la administración para darle sustento teórico a este trabajo. Por otro lado, se abordaron teorías como el modelo de negocio Canvas, el cual aportó las herramientas necesarias como encontrar el segmento de clientes objetivos, la creación de canales de comunicación y ventas para satisfacer a los clientes de Comercial Tapia.

En definitiva, con base en los resultados obtenidos se pudo constatar que Comercial Tapia requiere de 175 transacciones comerciales diarias en promedio para alcanzar el punto de equilibrio. Finalmente, se pudo concluir que el costo de implementar el plan de mejoras propuesto es rentable dado que se obtuvo un valor presente neto positivo. De la misma manera, la tasa interna de retorno (33%) fue mayor a la tasa de descuento (8%), por lo cual, también se puede concluir que el proyecto propuesto es rentable.

Palabras Claves: comercios minoristas, microempresa, plan de marketing, modelo de negocio y productos de consumo masivo.

ABSTRACT

The objective of this work was to design a marketing plan for Comercial Tapia to improve its competitiveness in the retail sector in the city of Guayaquil. In this sense, this plan was necessary to counteract the threat of disappearance of micro and small businesses dedicated to the activity of selling mass-consumption items by large retail chains. For this objective, a case study methodology was proposed with a quantitative approach.

In the literature review, it was possible to verify how retailers have applied marketing strategies to improve their competitiveness in other countries of Latin America. In addition, the theory of administration will be addressed to give theoretical support to this work. On the other hand, theories such as the Canvas business model were addressed, which provided the necessary tools such as finding the target customer segment, creating communication and sales channels to satisfy Comercial Tapia customers.

In short, based on the results obtained, it was possible to verify that Comercial Tapia requires 175 daily commercial transactions on average to reach the break-even point. Finally, it was possible to conclude that the cost of implementing the proposed improvement plan is profitable because a positive net present value was obtained. In the same way, the internal rate of return (33%) was higher than the discount rate (8%), therefore, it can also be concluded that the proposed project is profitable.

Keys words: retail businesses, micro-enterprise, marketing plan, business model and mass-consumption items.

Introducción

Antecedentes

El inicio del comercio como tal toma su origen en el intercambio de productos para su consumo, venta o transformación. En la era Neolítica, cuando surge la agricultura que en Europa se remonta en los años 6 000 A.C. y 3 000 A.C., los cultivos para la subsistencia, la cría de animales, el desarrollo de técnicas y herramientas que permitían aumentar las cosechas de productos tuvieron su auge. En este caso, dicho auge provoca exceso de productos, lo cuales comenzaron a ser intercambiados por otros dando origen al comercio. Más adelante, también se comenzó a intercambiar siderurgia, vasijas, utensilios, herramientas para la agricultura, etc. (Mallaina, 2017).

De este modo, el comercio o la actividad comercial empieza a cubrir las necesidades de las poblaciones y la actividad económica comienza a dinamizarse gracias al desarrollo de esta actividad comercial a través del trueque. De esta forma, dada las particularidades de cada producto y el valor que ellos tenían, nace la necesidad de compensar de manera más exacta los desfases en las valoraciones de los productos que generaba el trueque. En este sentido nace la moneda, que tenía la capacidad de cubrir esas diferencias en los precios de los productos intercambiados, fabricándose con metales como el oro, la plata, el bronce etc. (Mallaina, 2017).

En el presente, los comercios minoristas que ofertan principalmente productos de primera necesidad o productos de consumo masivo se enfrentan a un escenario de extrema competencia por la diversidad de tiendas de abastos que existen en la ciudad de Guayaquil. Por esta razón, es vital que los comercios minoristas se adapten a las nuevas necesidades de los guayaquileños adoptando estrategias de negocios que ayuden a la supervivencia de estos comercios. Por tanto, las técnicas aplicadas en un plan de marketing deben estar orientados a volver estos comercios más competitivos con la finalidad de mejorar la rentabilidad de estos (Pilataxi, 2021).

En esta misma línea, los comercios tradicionales están compitiendo de manera desventajosa ante los grandes comercios de marcas reconocidas como Mi Comisariato, Supermaxi, TIA, TuTi, entre otros. Entre las principales ventajas que ofrecen frente a los comercios minoristas tradicionales se encuentran las formas de pago (ejemplo el pago con tarjetas de crédito), mayor variedad de productos, instalaciones climatizadas, precios más competitivos, servicios de parqueo de vehículos, seguridad, accesos a servicios higiénicos. Además, operan como tiendas por departamentos de múltiples productos y líneas de negocios ejemplo: panadería, cafetería, ropa, perfumería, útiles escolares, regalos, bazar y juguetes.

Comparados con los tradicionales, comercios minoristas ofrecer servicio al cliente personalizado mediante los términos siguientes: “caserita, maría, Don José”, términos que expresan la confianza y la relación que se establece entre cliente-proveedor. Destacándose los siguientes beneficios: (a) servicio al cliente más personalizado, (b) aplazamiento de pagos “fiar”, (c) cercanía a la vivienda de los consumidores. A consecuencia de la innovación tecnológica y el involucramiento de los hijos con educación formal en estos negocios fundados por los padres.

El comercio minorista ya está utilizando las aplicaciones móviles como *Rappi*, *Glovo*, *UberEats*, *Pedidos Ya*, entre otras para poder atender a un segmento de la población más lejano al punto de venta (Favarato y Alama, 2019). Este proceso se aceleró a consecuencia de la pandemia COVID-19, que como aspecto positivo obligo a los negocios a involucrase más en el uso de tecnologías de comercialización (App, ventas por Internet, pedidos mediante mensajes de texto).

Acorde con cifras manejadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el Ecuador existen 232.760 establecimientos de comercio minorista como tiendas de abastos, supermercados y demás establecimientos de venta de víveres. En este sentido, el 24.5% de estos comercios minoristas se encuentran ubicados en la ciudad de Guayaquil. De la misma manera, la institución señala que el 48% del gasto de los hogares ecuatorianos se los realiza en tiendas de abastos, distribuidores y bodegas, el 30% del gasto se realizan en mercados y ferias libres. Finalmente, sólo un

9% del gasto de los hogares se los realiza en los supermercados (INEC, 2010).

En esta misma línea, la Asociación de Tenderos del Ecuador señala que el 80% de las compañías que proveen productos de consumo masivo se enfocan como canal de distribución a las tiendas de abarrotes. De la misma manera, manifiestan que en la ciudad de Guayaquil existen entre 18 mil y 20 mil comercios minoristas, de los cuales 16 mil corresponden a tiendas de abastos (Villanueva, 2018).

La particularidad de las transacciones comerciales en este tipo de comercios minoristas no le da un aspecto meramente transaccional, sino más bien, un sentimiento de que se le está comprando al amigo o al vecino. Así mismo, en este tipo de transacciones se suelen otorgar créditos sin necesidad de firmar papeles o dejar garantía.

Contextualización del Problema

Acorde con cifras manejadas por el INEC, en el Ecuador existen específicamente 85.724 tiendas de abastos. En este sentido, en la provincia del Guayas existen 21.234 de este tipo de establecimientos seguido por la provincia de Pichincha con 16.195 y con 7.458 tiendas en la provincia de Manabí (INEC, 2010). De esta manera, se estima que existe al menos un comercio minorista por cada 200 metros en la ciudad de Guayaquil, por lo que resulta verdaderamente necesario buscar estrategias que permitan destacarse de la numerosa competencia (López, 2018).

No obstante, se puede evidenciar que la gran mayoría de estos comercios minoristas funcionan en la informalidad o como personas naturales sin la visión de convertirse en un referente comercial a nivel local y menos a nivel internacional. Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022) existen tan sólo 614 empresas de comercios minoristas en el Ecuador. De las cuales, el 52.3% son microempresas, 24.1% son pequeñas empresas, 16% son medianas empresas y 7.6% son consideradas grandes empresas.

Por estas razones, la inexistencia de una planificación de estrategias de mercadeo que le permita a Comercial Tapia ser más competitivo. Adicional a esto, la falta de información actualizada de los perfiles del

consumidor, de los competidores y de las herramientas disponibles para mejorar los canales de distribución pone en manifiesto la falta de innovación en el plan de marketing de este negocio. En este sentido, la existencia de un entorno en el cual ciertos competidores están buscando de manera continua diferenciarse del resto de comerciales minoristas resulta en una verdadera amenaza a la permanencia en el mercado de Comercial Tapia.

Justificación

Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) el sector formal de los comerciales minoristas en Ecuador la conformaban 3.992 establecimientos. De mismo modo, este segmento tuvo una rentabilidad de 6.6% acorde a los activos (ROA), 16.5% con respecto al patrimonio (ROE) y de 4.7% acorde a las ventas (ROS). Sólo en la ciudad de Guayaquil existen 1.556 comercios minoristas registrados en la superintendencia de compañías y, además, este segmento experimentó una rentabilidad 5% acorde a los activos (ROA), 15.9% con respecto al patrimonio (ROE) y de 3.8% acorde a las ventas (ROS) (SCVS, 2022).

Por otro lado, si se analizan los principales indicadores empresariales, el comercio minorista en el Ecuador generó 101.032 empleos formales frente a los 52.403 que generó este sector en la ciudad de Guayaquil, es decir, casi el 52% del total. Además, el comercio minorista en la ciudad de Guayaquil generó ventas por 4.968 millones de dólares (37.5% del total nacional) con una utilidad neta de un poco más de 190 millones de dólares, lo que representa el 30.4% del total nacional (SCVS, 2022).

En este sentido, dado el ambiente de extrema competencia de este sector es necesario crear un plan de marketing moderno que se ajuste a las nuevas realidades en el entorno político, entorno económico, entorno social, entorno tecnológico y entorno ambiental. De la misma manera, es de vital importancia analizar la cadena de valor, la comercialización de los productos y el servicio post venta de Comercial Tapia con la finalidad de mejorar los procesos organizacionales que lleven al negocio a posicionarse de manera competitiva frente a sus competidores.

Por otro lado, esta investigación dará un mejor entendimiento de la realidad de los pequeños comerciantes minoristas en la ciudad de

Guayaquil. De la misma manera, este estudio tienen la intención de servir como guía para que otros comercios minoristas puedan adaptar este plan de marketing a su realidad y mejorar la competitividad sistémica de este importante sector comercial. En definitiva, la creación e implementación de el «plan de marketing» ayudará a poner en práctica los conocimientos adquiridos como profesionales de la carrera de administración de empresas. Para impulsar el negocio familiar (Comercial Tapia).

En definitiva, el trabajo de titulación propuesto se enmarca en la línea de investigación de organización y dirección de empresas. Al tratarse de mejorar un negocio, ya establecido de manera empírica, desde una perspectiva operacional y administrativa; este trabajo abordará algunas sublíneas de investigación propuestas por la carrera. Específicamente, esta investigación se orienta a las sublíneas de investigación de administración y dirección de las organizaciones, gestión de ventas y mercadeo, gestión de talento humano e investigación de mercado.

Definición del Problema

El estancamiento en el crecimiento del negocio a pesar de la inversión realizada es un tema que genera dudas sobre la rentabilidad de este. En este caso, la alta gerencia se ha propuesto realizar un diagnóstico sobre la situación actual del negocio y encontrar los puntos débiles en la administración para mejorarlos o eliminarlos. En este contexto, se ha decidido profesionalizar la administración creando estrategias de marketing, innovando el modelo de negocio e implementar mejorar en el proceso de venta que ayude a Comercial Tapia a alcanzar réditos y posicionamiento en su nicho comercial. En definitiva, se tiene como meta a largo plazo competir con los grandes actores comerciales minoristas del país.

Preguntas de Investigación

En el transcurso del trabajo fue necesario formular ciertas preguntas que ayuden a delimitar y orientar el trabajo hacia la consecución de los objetivos trazados previamente. En este caso, es importante cuestionarse:

Pregunta General de Investigación

¿Cómo las empresas de autoservicios de Mi Comisariato ha generado estrategias ofensivas para penetrar en las zonas y sectores populares, comerciales urbanas y marginales donde su modelo de negocio es mediante dotación de negocios como los Mini-Comisariatos, que son el doble o triple del espacio de un comercio minorista tradicional y que cuenta con climatización, guardia de seguridad, limpieza e iluminación, para vender los productos más populares y abastecer a los negocios de comida de esos sectores que a menudo hacen compras en mayor volumen?

Preguntas Específicas de Investigación

1. ¿Cuáles serían los marcos: teórico, conceptual, referencial y legal que sustente la investigación de los comercios minoristas en la ciudad de Guayaquil?
2. ¿Por qué sería la metodología apropiada de combinar el “estudio de casos” con el “análisis de emprendimientos” para el proceso de investigación de «Comercial Tapia»?
3. ¿Cómo Comercial Tapia podrá neutralizar y mejorar su competitividad, frente a la agresiva competencia de los comisariatos formales?
4. ¿Qué modelo de negocio, estrategias defensivas y ofensivas en formato CANVAS que se puede implementar para mejorar la competitividad sistémica del Comercial Tapia?
5. ¿Cuáles serán los resultados de viabilidad financiera de la propuesta sugerida por Comercial Tapia?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de marketing para el Comercial Tapia con la finalidad de mejorar su competitividad en el sector comercial minorista en la ciudad de Guayaquil. Para contrarrestar la amenaza de desaparecer a los negocios micro y pequeños dedicados a la actividad de ventas de víveres en zonas populares y rurales por parte de las grandes cadenas de Comisariatos.

Objetivo Específicos

1. Determinar los marcos: teórico, conceptual, referencial y legal que sustente la investigación de los comercios minoristas en la ciudad de Guayaquil.
2. Aplicar la metodología apropiada en este proceso de investigación del caso de: "Comercial Tapia".
3. Realizar el análisis de la realidad Comercial Tapia mediante herramientas como: PEST, FODA, Marketing Mix y las fuerzas de Porter orientado a su entorno comercial.
4. Proponer un modelo de negocio y estrategias defensivas y ofensivas para Comercial Tapia metodología CANVAS que ayuden a mejorar su competitividad, sostenibilidad y neutralizar los ataques de la competencia de los comisariatos formales.
5. Evaluar la viabilidad financiera de la propuesta sugerida

Marco Teórico

La Administración Científica

Esta teoría de administración clásica es también conocida como Taylorismo dado que fue creada en 1911 por Frederick Taylor. Esta teoría se ha introducido en los últimos 100 años ha influido con éxito en el mundo sobre cómo interactúa la gestión administrativa con sus subordinados (Ghuman y Ashwathapa, 2010). En este sentido, el tiempo y el movimiento fueron parte de un análisis científico para examinar los movimientos físicos y requisitos para completar una tarea en el trabajo (Khurana, 2009). En este

contexto, coincide la idea del taylorismo con las preocupaciones de Adam Smith que enfatizaban la división del trabajo enfocándose en la especialización, lo que conduce a una mayor productividad (Khurana, 2009; Robbins y Coulter, 2012)

En este caso, en la teoría de la administración científica, los humanos son tratados como máquinas mientras se ignoran los efectos desmoralizadores e inhumanos de las tareas en los trabajadores (Ghuman y Aswathapa, 2010) Además, de este tema Taylor también inició otro estudio para determinar el peso óptimo que deben aportar los trabajadores, por lo tanto, se introdujeron parámetros óptimos para aumentar la productividad, conllevando a una recompensa como por ejemplo un aumento en el salario (Ghuman y Aswathapa, 2010) En definitiva, la principal herramienta noción de motivación para los empleados bajo la visión de la administración científica era el dinero (Khurana, 2009)

Según Furnham (2012) el dinero es un motivador eficaz, poderoso y simple pero no siempre es motivador para todos porque a veces tiene poder para desmotivar. Además, Katzenbach y Khan (2010) argumentaron que la mayoría de los empresarios exitosos estuvieron de acuerdo en que la motivación principal debe basarse en algo más duradero que en la noción de ganar mucho dinero.

De la misma forma, grandes líderes profesionales como Marvin Bower, creador de McKinsey & Co., John Whitehead, exsocio senior de Goldman Sachs, y el juez de la Corte Suprema John Paul Stevens explicaron que su motivación provenía del trabajo en sí mismo y que el respeto duradero de los demás era mucho mayor recompensa que el dinero como recompensa. En este contexto, el dinero es un subproducto, y por lo general secundario, para tales emprendedores triunfadores (Katzenbach y Khan, 2010).

Sin embargo, para menor empleos de nivel, el dinero es todavía una necesidad básica (motivador clave), lo que refleja que la gestión científica todavía es aplicable en la gestión moderna. Por otro lado, Henry L. Gantt desarrolló un diagrama de Gantt para medir la productividad y la eficiencia laboral junto con la tarea, la bonificación y el sistema de salarios. En este caso, el diagrama de Gantt ofreció un balance diario gráfico para garantizar

que la eficiencia sea una rutina manera (Sheldrake, 2003). Las dos obras mencionadas anteriormente se inspiraron en el concepto de taylorismo.

En la actualidad, las organizaciones utilizan herramientas y técnicas de gestión de proyectos para garantizar que se eliminen los desperdicios mientras se logran los resultados más eficientes en las operaciones de la empresa (Caramela, 2018). En esta misma línea, existen programas y gráficos PERT (técnica de revisión) que son herramientas de gestión moderna que ofrecen métodos visuales para administrar el tiempo y recursos de un proyecto organizacional (Sullivan, 2017).

Por otro lado, Harrington Emerson estableció doce principios de eficiencia que capacita al gerente en la definición de objetivos, el desarrollo de métodos científicos para la evaluación, la formación estándar de procedimientos y recompensas a los empleados. En definitiva, el mayor inconveniente de esta escuela de pensamiento es que trata y ve al trabajador solo desde la perspectiva de la economía, mientras que el comportamiento de los trabajadores no siempre está dirigido por las necesidades financieras ya que existen otras necesidades como las necesidades sociales, de seguridad y de estima (Sridhar, 2017).

Teoría Clásica de la Administración

El padre de esta teoría fue Henri Fayol, un industrial francés que en el año de 1916 publicó un importante trabajo sobre la administración. En este sentido, la publicación de *Administration Industrielle et Generale* relució toda la experiencia su vida de trabajo gerencial y tuvo una gran influencia en la mayoría de las organizaciones. Fayol opinó que la formación en administración no debe limitarse a los ingenieros y destacó que todos, ya sea en el hogar, la escuela, los negocios o las empresas gubernamentales requieren desarrollar una visión de las funciones del sistema administrativo (Cinjel y Achanya, 2022) Las contribuciones notables de Fayol son los 14 principios de la administración de alguna forma condensados en tres áreas:

- A. Definición de administración.
- B. Departamentalización de actividades.
- C. Principio de dirección y administración.

Según Fayol, la administración es prever, planificar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar. Además, el autor vio a la previsión y a la planificación como mirar el futuro y elaborar un plan de acción. La organización fue vista en términos estructurales y ejecutar se describía como mantener la actividad entre el personal. En el caso de coordinar se vio esencialmente como una actividad variable y controlar como asegurar que las cosas sucedan de acuerdo con las políticas y prácticas establecidas. Fayol fue uno de esos pensadores administrativos modernos que subrayaron la necesidad de desarrollar un enfoque general de la ciencia de la administración (Fayol, 1949).

Adicional a esto, Fayol observó que la gestión era una actividad común a todas las empresas humanas, ya fueran públicas o privadas. En este sentido, destacó el punto de que toda empresa dedicada a realizar funciones gerenciales requiere cinco elementos gerenciales básicos. Estos son: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. Si se revisa trabajos de posteriores autores o modernas teorías se puede observar que estos elementos están implícitos en muchas de ellas (Cinjel y Achanya, 2022).

Con respecto a la departamentalización, Fayol encontró que un sin número de pensadores sobre administración desarrollaron una visión de arriba hacia abajo de la organización que contrastaba con el énfasis en el flujo de fábrica de Taylor. Así que tanto Fayol como otros pensadores tales como Urwick y Brech describieron una organización basada en la agrupación de varias actividades en departamentos, lo cual define este proceso como departamentalización. En este sentido, Fayol subdividió la operación del emprendimiento industrial en seis actividades independientes (departamentos), las cuales esbozó de la siguiente manera (Pugh, 1997):

(a) actividades técnicas, ejemplo: producción, (b) actividades comerciales, ejemplo: comprando y vendiendo, (c) actividades financieras, ejemplo: asegurar el capital, (d) actividades de seguridad, ejemplo: salvaguardar la propiedad, (e) actividades contables, ejemplo: proporcionar información financiera, (f) actividades de gestión, ejemplo: planeando y organizando.

Además, Fayol observó que para que florezca cada grupo de actividades, se necesitan ciertas habilidades/cualidades que son necesarias

para llevarlas a cabo. En este caso las enumeró de la siguiente manera (Pugh, 1997): (a) cualidades/habilidades físicas, (b) cualidades/habilidades mentales, (c) cualidades/habilidades morales, (d) educación general, (e) conocimiento especial de la tarea asignada, (f) experiencia.

De la misma manera, Fayol identificó una serie de principios de administración que pensó que podría servir al propósito de diversas situaciones organizacionales. En este caso, el autor especificó los siguientes principios en su teoría general de la administración:

1. **División del trabajo:** Esto implica la duración de la atención o el esfuerzo de cualquier persona o grupo. Es una práctica de desarrollo y familiaridad.
2. **Autoridad:** Según Fayol, no se debe considerar el derecho a dar órdenes sin tener la responsabilidad.
3. **Disciplina:** Esto según Fayol es la marca externa de respeto con respecto al acuerdo formal o informal entre la empresa y sus empleados.
4. **Unidad de mando:** Fayol identifica esto como un hombre un superior.
5. **Unidad de dirección:** Según Fayol, debe haber una cabeza y un plan para un conjunto de actividades con un mismo objetivo.
6. **Subordinación del interés individual al interés general:** Según Fayol, el interés de un individuo o grupo no debe prevalecer sobre el bien general. Esto según él es un área de difícil de gestión.
7. **Remuneración:** Según Fayol, el pago debe ser justo tanto para el empleado como para la firma.
8. **Centralización:** Esta según Fayol, está presente en mayor o menor medida, dependiendo del tamaño de la empresa y la calidad de su gerente. Hace referencia en que la autoridad central es primordial en toda organización.
9. **Cadena escalar:** según Fayol, la línea de autoridad debe ser de arriba hacia abajo en la organización.
10. **Orden:** Según Fayol, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, el hombre correcto en el lugar correcto.
11. **Equidad:** Fayol la identifica como una combinación de bondad y justicia hacia empleados.

12. **Estabilidad en la tenencia del personal:** Según Fayol, los empleados deben recibir tiempo para adaptarse a sus puestos de trabajo, aunque este puede ser un período prolongado en el caso de gerentes.
13. **Iniciativa:** Según Fayol, dentro de los límites de autoridad y disciplina, todos los niveles del personal deben ser alentados a mostrar iniciativa.
14. **Espíritu de cuerpo:** Según Fayol, la armonía es una gran fortaleza para una organización y se debe fomentar el trabajo en equipo.

Marketing Actual

La disciplina del marketing se encuentra en una encrucijada (Lehmann et al., 2011; Reibstein et al., 2009) Los estudiosos del marketing pueden continuar por el camino trillado de probar o extender teorías en gran medida tomando prestadas disciplinas afines, o desafiarse y marcar una diferencia significativa en la vida de los gerentes, los funcionarios de políticas públicas y/o los consumidores. El camino menos transitado requiere una exploración profunda y rica de los temas de marketing desde la perspectiva de las personas (es decir, consumidores, gerentes, etc.) que están más cerca del problema. Esto significa explorar, identificar y definir nuevos conceptos de marketing en su hábitat natural.

La teoría que subyace a la disciplina del marketing es inducir el cambio voluntario mediante la venta de ideas o cambios en el estilo de vida que beneficien a un público objetivo de la sociedad en general. En marketing básico, para promocionar un producto hay cuatro Ps iniciales a considerar: Producto, Precio, Promoción y Plaza. Estas Ps representan una combinación de conceptos básicos que proporcionan la teoría de fondo. Posteriormente, el mercadeo actual ha agregado cuatro Ps adicionales: público, sociedad, política y presupuesto, lo que permite que el programa de mercadeo funcione de manera efectiva (Kar, 2011)

Al promover y emplear la teoría del mercadeo social, las ocho Ps tienen un lugar intrínseco en el diseño del mercadeo. En este sentido, Buehler (2014) describe a las ocho Ps del marketing de la siguiente manera:

1. **Producto:** características del producto para establecer que beneficios aporta a los consumidores.

2. **Precio:** este debe incluir el tiempo y el esfuerzo del personal: cuanto menor sea el esfuerzo, mayor será el beneficio. Se debe encontrar el precio que los consumidores están dispuestos a pagar.
3. **Promoción:** actividad de comunicación para promover el producto o servicio y llamar la atención al explicar el modelo para inspirar su consumo o su uso.
4. **Plaza:** facilidad de acceso al lugar donde los consumidores o clientes adquieren el producto.
5. **Procesos:** La descripción de los procesos organizacionales, los roles entre el personal y la utilización de la tecnología para mejorar procesos.
6. **Personal:** esfuerzos de colaboración entre el personal para trabajar en equipo y orientados a la excelencia del servicio al consumidor. También incluye entrenamiento y reclutamiento.
7. **Perceptibles:** Es lo que percibe el cliente de manera visual como la decoración, limpieza, fragancias en el ambiente, pulcritud de la imagen del personal.
8. **Presupuesto:** Se trata de optimizar los costos y el tiempo del personal. Un ejemplo de esto sería realizando innovaciones o sistematizando procesos.

Por otro lado, en el mercadeo es de suma importancia los aspectos culturales de cada país o etnia dado que sus diversas costumbres pueden afectar a cualquier plan de marketing. En este sentido, aparentemente la globalización no tiene restricciones y, por lo tanto, se ha arraigado en las actividades en línea, ya que la inclusión de tecnologías en línea se vuelve común en nuestra cultura. Los consumidores que interactúan con las diversas plataformas y comunidades de redes sociales crean culturas (Kozinets et al., 2010). Por tanto, las conexiones entre los consumidores y la marca, hace que las relaciones se establezcan a través de esta cultura.

En esta misma línea, con esta integración, reestructuración y choque de valores, se ha vuelto esencial comprender el impacto de la cultura en los consumidores y cómo esto ha afectado la teoría y la práctica del marketing al verse afectado la forma del consumo y percepción de las cosas (Nisbett y Masuda, 2003). En efecto, la premisa es que la cultura finalmente afectará el

comportamiento del consumidor. Las características de los consumidores y las experiencias que tienen se encuentran en un estado de cambio rápido, además de los continuos desarrollos en tecnología y, por lo tanto, en las redes sociales, esto significa que las personas se comunican y aprenden a través de diferentes mecanismos (Amine y Smith, 2009)

Lienzo de Modelo de Negocio

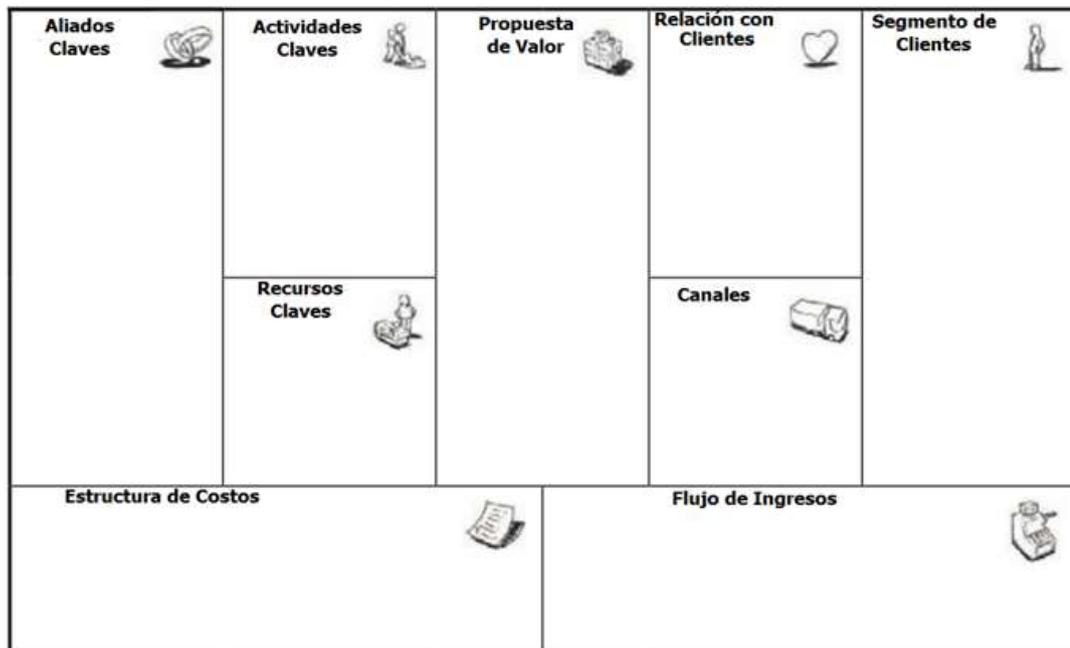
Según Osterwalder y Pigneur (2010) modelo de negocio describe la razón de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Para este objetivo se creó el Lienzo de Modelo de Negocio o *Business Model Canvas*. En este caso, este modelo es representado por una figura visual o plantilla que se utiliza en gestión estratégica para desarrollar modelo de negocios con base en 9 bloques o elementos claves donde se detallan las propuestas del producto o servicio, los consumidores o clientes, la infraestructura organizacional y las finanzas empresariales.

Por otro lado, los autores manifiestan que este modelo es una herramienta que permite describir y pensar en el modelo de negocio de una organización, de sus competidores o cualquier otra empresa. Este concepto ha sido aplicado y probado en todo el mundo y ya se utiliza en organizaciones como IBM, Ericsson, Deloitte, Public Works y en servicios gubernamentales de Canadá, y muchos más. Del mismo modo, este concepto puede convertirse en un lenguaje compartido que permite describir y manipular fácilmente los modelos negocios para crear nuevas alternativas estratégicas con la finalidad de innovar con éxito.

En este sentido, la propuesta de Osterwalder y Pigneur (2010) es describir un modelo de negocio a través de nueve bloques de construcción básicos que muestran la lógica de cómo una empresa pretende ganar dinero. Los Nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Además, este modelo es como los planos de una estrategia a implementarse a través de estructuras organizacionales, procesos y sistemas. A continuación, se muestra el lienzo descrito por los autores:

Figura 1.

Lienzo de Modelo de Negocios.



Nota. Tomado de Osterwalder y Pigneur (2010).

En la figura 1 se puede apreciar los diferentes bloques en los que se divide el lienzo. En este sentido, los autores reseñan brevemente cada bloque de la siguiente manera:

- 1) **Segmentos de cliente:** Una organización sirve a uno o varios segmentos de clientes.
- 2) **Propuesta de valor:** Se busca solucionar problemas y satisfacer necesidades del cliente con propuestas de valor.
- 3) **Canales:** Propuestas de valor que se entregan a los clientes a través de la comunicación, distribución y canales de ventas.
- 4) **Relación con Clientes:** Las relaciones con los clientes son establecidas y mantenidas con cada segmento de clientes.
- 5) **Flujo de ingresos:** Es el flujo de ingresos resultado de las propuestas de valor ofrecido con éxito a clientes.
- 6) **Recursos claves:** Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y entregar los productos o servicios a los clientes.

- 7) **Actividades claves:** Son actividades vitales que conllevan a entregar al cliente un producto o servicio con propuesta de valor.
- 8) **Aliados claves:** Algunas actividades son subcontratados y en algunos casos se adquieren recursos fuera de la empresa.
- 9) **Estructura de costos:** Los elementos del modelo de negocio dan como resultado la estructura de costo, en donde se detallan los costos claves de desarrollar las actividades empresariales.

Marco Referencial

En este marco se citaron estudios previos, similares a este trabajo, que se han realizado en diferentes países de Latinoamérica. En este sentido, los trabajos mencionados sirvieron de guía para la realización de este trabajo porque los diferentes autores describieron la realidad socioeconómica que viven los propietarios de tiendas de abastos y de microempresas en general ante la amenaza de grandes comercios minoristas que buscan sacarlos del mercado. Es así como se seleccionó cuidadosamente 11 trabajos que aportaron a estructurar la parte metodológica y se pudieron constatar los resultados de estos.

El trabajo de Agudelo y Ortiz (2019) se relaciona con este trabajo debido a que en este se realizó un análisis de estrategias llevadas a cabo por comercios minoristas bajo la estrategia de *Hard Discount*. En este sentido, el impacto generado a los consumidores por este tipo de estrategia ha sido exitosa dado que les ha generado una percepción económica de ahorro al momento de realizar sus compras. De esta manera, se cumplió el objetivo principal de este estudio que era la determinación de estrategias comerciales de las tiendas de abastos en el sector de Laureles en la ciudad de Medellín, Colombia. En definitiva, se realizó un proceso metodológico que consistió en describir el fenómeno a través de variables cuantitativas y cualitativas.

En conclusión, este trabajo manifiesta que el modelo *Hard Discount* ha generado un fuerte impacto en la economía de los comercios minoristas dado que estos tienen que vender sus productos a bajos precios en detrimento de sus márgenes de ganancias, a pesar de que esta no es la

única estrategia que pudieren utilizar. En este contexto, un buen servicio al cliente también genera un valor agregado a los compradores. Además, las alianzas que se tienden con los bancos comerciales locales y la variedad de productos que ofrecen son muy bien valorado por los clientes. Finalmente, la creación de relaciones de confianza con los clientes es un punto a favor de los comercios tradicionales (Agudelo y Ortiz, 2019).

Otro punto importante fue el trabajo de Mejía et. al (2022) la cual tuvo como objetivo determinar la factibilidad económica, operativa y financiera de un comercio minorista en modalidad virtual que se dedique al comercio de productos orgánicos y productos de consumo masivo en los distritos peruanos de Surco, San Borja, Surquillo, Miraflores y Barranco. En este caso, con la ayuda de un plan de negocio enfocado en los canales de venta en línea y en la cultura de protección al medio ambiente; se buscó crear empatía en los consumidores con la finalidad de potenciar y fortalecer el crecimiento de las ventas de esta propuesta de negocio.

Por otro lado, se utilizó herramientas del marketing como el análisis del entorno PESTEL, las Fuerzas de Porter, el tradicional FODA, el FODA cruzado y un estudio de mercado que logre identificar a los potenciales clientes. De la misma manera, con ayuda del modelo Canvas se ideó un plan de negocio adecuado para innovar y buscar diferenciarse de la propuesta de los competidores. En definitiva, con la determinación de fijar una meta conservadora de captar el 1% del mercado compuesto por alrededor de 207 mil familias, se llegó a la conclusión que es viable tanto el aspecto técnico como económico la creación de una tienda virtual de venta de productos orgánicos y de venta de producto de consumo masivo (Mejía et., 2022).

En lo que se refiere al trabajo de Gómez y Vera (2022), éste tuvo como objetivo el establecimiento de estrategias de marketing que aporten al posicionamiento de los comercios minoristas en el cantón Duran, Ecuador. En este sentido, este trabajo aporta gran relevancia dado que se busca realizar el mismo trabajo, pero en la ciudad de Guayaquil. Además, las estrategias de mercadeo tienen como fin último posicionar un producto diferenciado y con un valor agregado. Para este fin se adoptó una metodología con enfoque mixto dada que se manejaron variables que fueron

medidas con encuestas a los consumidores y entrevistas a profundidad a dirigentes del gremio de comerciantes minoristas.

Por otro lado, esta investigación se desarrolló con un diseño no experimental, de alcance descriptivo-exploratorio. En efecto, una vez obtenido los resultados se detectó que los comerciantes minoristas no aplican estrategias de marketing. No obstante, los comercios minoristas han empezado a destacar por la publicidad realizada en redes sociales debido a que gran parte de los consumidores se informan por estos medios digitales sobre sus potenciales compras y/o necesidades. Además, como conclusión principal se podría destacar que los factores que influyeron mayoritariamente en los clientes fueron la calidad de los productos ofrecidos y la variedad de estos (Gómez y Vera, 2022)

Por otro lado, el estudio de Alvarado et al. (2020) tuvo como objetivo la implementación del marketing de atracción vía *online* para incrementar las ventas de la Distribuidora Intriago y Asociados que se encuentra ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil. El trabajo se relaciona mucho con este debido a que se encuentran con la problemática de un estancamiento en el volumen de ventas aplicando el método tradicional de ventas físicas y de servicio personalizado. Si bien la microempresa no ha crecido en volumen de ventas, todavía la distribuidora mantiene una clientela que le permite mantenerse en el mercado.

En este contexto, las investigaciones realizadas demuestran que a los clientes nuevos les llama mucho la atención la compra de productos rápido, fácil y con métodos de pago que resulten en ahorro de tiempo para ellos. Por lo tanto, este trabajo se enfocó en mejorar con estrategias de mercadeo la tienda virtual www.intriagoyasociado.com, para lograr que incremente la exposición de los productos y, además, maximizar la publicidad y la promoción otorgada en la web. En definitiva, a través de la estrategia inbound marketing se buscó conseguir clientes cautivos y transformar a los clientes potenciales en verdaderos clientes (Alvarado et al., 2020)

En lo que respecta al trabajo de López (2018) se planteó, dado los desafíos económicos que enfrenta el sector comercial en Ecuador, el

desarrollo de un modelo cooperativista conformado por comercios minoristas ubicados en el sector de la Alborada, norte de la ciudad de Guayaquil.

Con un análisis del entorno económico se detalla que el poder de mercado suele afectar a muchos negocios pequeños a tal punto de amenazar la supervivencia de estos. En este sentido, se comparó los canales de distribución tradicionales frente a los canales modernos (grandes supermercados) y la rotación de los productos de consumo masivo que le dio una mejor perspectiva al estudio.

De esta manera, el autor manifestó que el modelo de desarrollo basado en el cooperativismo ha logrado mantener los negocios actualmente con un nivel competitivo aceptable. En este sentido, los grandes supermercados han aumentado sus ventas de productos masivo en 93% frente a un 16% de los pequeños comercios minoristas. Además, entre los años 2006 y 2016, el crecimiento en la ciudad de Guayaquil de las ventas de consumo masivo fue de 81% con una participación de 66% del total de ventas de este tipo de productos a nivel nacional. En conclusión, se determinó que es viable la implementación de un modelo cooperativista en las tiendas que comercian productos de consumo masivo en el sector de La Alborada (López, 2018)

En lo que se refiere al trabajo de Favarato y Alama (2019), los autores tuvieron como objetivo principal la implementación de un plan de negocio que consistía en la utilización de un canal digitalizado para un tradicional mercado de abastos en Perú. Luego de un análisis situacional se determinó que existe un escaso o nulo uso de medio digitales por parte de estos comercios minoristas para encontrar un número más significativo de clientes. Por tanto, este hecho configuró una gran desventaja frente a comercios minoristas que sí lo hacen. Del mismo modo, en algunas ocasiones el manejo de las ventas solo de manera presencial resultó un obstáculo para llegar a más clientes.

En este contexto, este último hecho, se pone en manifiesto cuando a nivel latinoamericano se han incrementado en 16% en promedio desde el año 2018 las compras por medios digitales. Del mismo modo, la mayor utilización de teléfonos inteligentes por parte de los consumidores causa que la tendencia de las compras por medios digitales siga en aumento. Además,

según las encuestas realizadas un 74% de los consumidores completan sus compras en los pequeños comercios minoristas. De la misma forma, se logró identificar que el mercado objetivo se encuentra ubicado en el rango etario de 30 a 40 años. En definitiva, se concluyó que el proyecto es altamente escalable por lo que sería rentable su implementación (Favarato y Alama, 2019)

Con respecto al trabajo de Pilataxi (2021) se planteó el objetivo de diseñar plan de merchandising para la empresa comercial minorista Gran Abastos misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba, Ecuador. En este caso, se requería fidelizar a los clientes, y para esto se utilizó una investigación no experimental con enfoque mixto de tipo descriptivo-exploratorio. Además, como técnica de recolección de datos se utilizaron las encuestas y la observación directa no participante. En definitiva, se hizo uso de técnicas de mercadeo tales como *merchandising* de gestión, seducción y visual, así también como estrategias orientadas tanto como a clientes *buyer* como *shopper*.

Por otro lado, con la ayuda de arquitectura de góndolas se implementó estrategias acordes al tipo de cliente. En definitiva, entre las principales conclusiones del trabajo está que es verdaderamente importante aplicar técnicas de *merchandising* como herramienta clave para atraer más clientes. De la misma manera, con base en la investigación realizada se puede señalar que el *merchandising* dejó de ser una herramienta de moda y se convirtió en una necesidad para las empresas. Finalmente, se recomienda adaptar las diferentes estrategias de mercadeo acorde al giro de negocio dado que cada sector económico tiene sus particularidades (Pilataxi, 2021).

Por otro lado, otro trabajo referencial para esta investigación fue el estudio de Córdova y Gutiérrez (2022) En este sentido, las autoras realizaron un plan de negocio para mejorar las deficiencias en la cadena de distribución y comercialización de las tiendas de abarrotes que se encuentran ubicadas en la comunidad de Santa clara- Ate, Perú. En este sentido, el comercial minorista de abastos de General Villa Alegre se tomó como referencia en este estudio dado que mostró ofrecer una excelente

variedad de productos, por ser reconocido en el medio y por tener la clientela más numerosa en el sector.

En este sentido, el plan de negocios propuesto trató de solucionar las demandas del consumidor utilizando estrategias de mercadeo como el márketing boca a boca, de publicidad y el uso del marketing mix. Es así como en la investigación de mercado realizada se determinó que un importante número de consumidores realizan sus compras diarias. Además, éstos gastan aproximadamente 30 soles en promedio por cada compra los días lunes a viernes y unos 100 soles en promedio. Finalmente, entre las principales conclusiones de este estudio estuvieron que las tiendas de abarrotes siguen siendo rentables y que la variable precio es más determinante para el cliente que la variable calidad (Córdova y Gutiérrez, 2022).

Otro trabajo referencial importante fue el trabajo de Mamani (2022), el cual trata sobre la implementación de un plan de negocios adecuado para ayudar a la creación de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo ubicada en Majes–Pedregal, Perú. En este sentido, se realizó un estudio de mercado para identificar el comportamiento de los clientes que conforman el mercado objetivo. De este modo, se hizo evidente la existencia de una demanda no satisfecha que ayudó a conocer la demanda que existe en la zona. En efecto, se tomó la decisión de llamar a la nueva empresa Villa Mark y ubicarla en el distrito de Maje dado que este distrito posee un abastecimiento mayor de los servicios básicos que el resto de la zona.

En el mismo contexto, el distrito de Majes cuenta además con vías de acceso en buen estado, buen sistema de transportación y una afluencia aceptable, lo que ayudaría al crecimiento de la empresa en el corto plazo. Por consiguiente, se aplicó un sistema de distribución conocido como *Cross Docking* que permitirá que la mercadería tenga una alta rotación, se evite altos costos de almacenaje y sea entregada al consumidor lo más pronto posible. En definitiva, el estudio revela que el proyecto fue rentable, de implementación inmediata, dado que los principales indicadores de rentabilidad fueron halagadores, y el negocio pudo fácilmente ser escalable en el corto plazo (Mamani, 2022)

Otro trabajo importante fue el de Madrid y Clemente (2021), en el cual se planteó crear un plan estratégico orientado a las tiendas de abastos ubicadas en un popular sector del sur de la ciudad de Guayaquil. En este sentido, se utilizó una metodología de acción lo cual conlleva que la recolección de los datos sea mediante la dialéctica y por herramientas tradicionales como las encuestas, entrevistas y la observación directa. En este caso, se pudo percibir que existió mucha competencia en la zona sobre todo en los comercios minoristas de venta de productos de consumo masivo.

De esta manera, se fundamentó la necesidad de conocer el comportamiento de los consumidores, del encargado de atender estos comercios minoristas y la interacción entre ellos. Así mismo, fue importante conocer cuáles son los factores que determinan el comportamiento de compra de los consumidores. En este sentido, los administradores de estos pequeños comercios minoristas comparten características sociales tales como el nivel educativo, socioeconómico, falta de empleo entre sus motivaciones, En definitiva, con base en los resultados los pequeños comercios minoristas analizados tienen una necesidad imperante de estrategias y recursos para poder subsistir (Madrid y Clemente, 2021)

En lo que se refiere al trabajo de Tinoco (2021), la autora planteó la realización de un plan de marketing para una empresa comercializadora de agua embotellada apta para el consumo humano. En este sentido, la empresa familiar SUNETSA S.A. es una microempresa ubicada en la ciudad de Guayaquil que a pesar de su experiencia en el mercado y de tener cierto reconocimiento no ha logrado cumplir con las expectativas de rentabilidad ni de posicionamiento. Luego de un análisis interno de la situación de la empresa se llegó a la conclusión que, a pesar de tener un producto de alta calidad, tiene muy poca promoción por lo cual los clientes potenciales no la conocen.

Después una investigación de tipo no experimental de tipo descriptivo con enfoque mixto, se decidió la realización de una investigación de campo para conocer los factores que influyen en los clientes al momento de hacer la compra y de conocer mejor el entorno económico en que se desenvuelve la empresa. En definitiva, el 67% de los compradores valoran más la calidad

del producto, un 20% el precio, el 3% son fiel a la marca del producto y el restante a diversas motivaciones. No obstante, el 83.33% de los administradores de estos comercios minoristas prefieren abastecerse de productos acorde con el precio (Tinoco, 2021)

Marco Conceptual

Para una mejor comprensión de esta investigación es necesario aclarar ciertos conceptos que son fundamentales y que se mencionan a menudo en este trabajo. A continuación, se detallan los conceptos claves de esta investigación.

Comercios Minoristas

El comercio minorista, por definición, es la venta de bienes o servicios de una empresa a un consumidor para su propio uso. En este caso, una transacción minorista maneja pequeñas cantidades de bienes, a diferencia de las ventas al por mayor que se ocupa de la compra de bienes a gran escala. Además, las transacciones minoristas no deben confundirse con las transacciones en línea dado que los bienes deben venderse desde un punto único directamente a un consumidor para sus usuarios finales (Nguyen et al., 2019)

En otras palabras, un minorista es una persona o empresa a la que le compran productos. En efecto, los detallistas normalmente no fabrican sus propios artículos, sino que los compran de un fabricante o mayorista y los venden a los consumidores finales en pequeñas cantidades o al menudeo. De la misma manera, la venta al por menor es el proceso de distribución de un comerciante al por menor que obtiene bienes o servicios y los vende a los clientes para su uso. Este proceso se explica a través de la cadena de suministro (Llorca, 2018)

No confundir minorista con microempresa dado que existen grandes comerciantes minoristas que venden al detalle y se han constituido en millonarias multinacionales tales como: (a) Walmart, (b) Mi Comisariato, tan solo para citar dos ejemplos relevantes muy reconocidos dentro y fuera del Ecuador.

Microempresa

El tamaño empresarial en Ecuador está definido por el Código de Código orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) vigente desde su última reforma del año 2019. En este sentido, en su artículo 53 señala de manera clara que los criterios son el monto de las ventas y el número de empleados. No obstante, el Reglamento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones es el manual que define de manera detallada los criterios o parámetros de clasificación del tamaño de las empresas. Es así como este reglamento, vigente desde su última modificación en el año 2018, señala en su artículo 106 que:

Tabla 1.

Clasificación del Tamaño Empresarial en Ecuador.

Tamaño Empresarial	Ingreso por ventas	Número de empleados
Micro	Hasta \$300 000	De 1 a 9
Pequeña	\$ 300 000 hasta 1 millón	De 10 a 49
Mediana	1 millón hasta 5 millones	De 50 a 199
Grande	Más de 5 millones	De 200 en adelante

Nota. Tomado del reglamento del COPCI (2018).

En la tabla 1 se puede apreciar los criterios para definir el tamaño empresarial en el Ecuador. En este caso, las empresas que generan ventas no mayores a los 300 mil dólares y que tengan hasta nueve empleados contratados se consideran microempresas. De la misma manera, las empresas que generan ventas entre 300 mil dólares y un millón de dólares, y además, tengan entre 10 y 49 empleados contratados se consideran empresas pequeñas. Por otro lado, las empresas que generan ventas entre un millón de dólares y cinco millones de dólares y, además, tengan entre 50 y 199 empleados contratados se consideran empresas medianas (Reglamento COPCI, 2019)

En definitiva, en el COPCI ni en su reglamento se refieren a las empresas grandes y sus criterios de selección. No obstante, por sentido común se puede considerar grandes empresas a todas aquellas que tienen un ingreso por ventas mayores a los cinco millones de dólares y que además tengan de 200 empleados en adelante. Finalmente, es importante

señalar que, en caso de discrepancias, el artículo 53 del COPCI indica que el criterio ingreso por ventas prevalece ante el número de empleados al momento de categorizar el tamaño de la empresa (COPCI, 2018).

Plan de Marketing

Un plan de marketing es un documento operativo que describe una estrategia publicitaria que una organización implementará para generar clientes potenciales y llegar a su mercado objetivo. Además, un plan de marketing detalla las campañas de divulgación y relaciones públicas que se llevarán a cabo durante un período, incluida la forma en que la empresa medirá el efecto de estas iniciativas. Según De Pelsmacker et al. (2018) las funciones y componentes de un plan de marketing incluyen lo siguiente:

- A. **Investigación de mercado** para respaldar las decisiones de fijación de precios y las nuevas entradas en el mercado
- B. **Mensajes personalizados** que se dirigen a ciertos grupos demográficos y áreas geográficas
- C. **Selección de plataformas para la promoción de productos y servicios:** digital, radio, Internet, revistas especializadas y el mix de dichas plataformas para cada campaña
- D. **Métricas** que miden los resultados de los esfuerzos de marketing y sus plazos de presentación de informes

Por otro lado, Ferrel et al. (2022) aseguran que un plan de marketing se basa en la estrategia de marketing general de una empresa. En este contexto, los términos plan de marketing y estrategia de marketing a menudo se usan indistintamente porque un plan de marketing se desarrolla sobre la base de un marco estratégico general. En algunos casos, la estrategia y el plan pueden incorporarse en un solo documento, particularmente para las empresas más pequeñas que pueden realizar solo una o dos campañas importantes en un año. En efecto, el plan describe las actividades de marketing de forma mensual, trimestral o anual, mientras que la estrategia de marketing describe la propuesta de valor general.

Modelo de Negocio

Según Madagán y Rivas (2019) un modelo de negocio es un plan de alto nivel que trata sobre cómo una empresa obtendrá y maximizará las ganancias. Los modelos comerciales establecen si una empresa ofrecerá un producto o servicio, estará en línea o de forma física, o venderá a las empresas o directamente a los consumidores, o un híbrido entre varios modelos comerciales tradicionales. Por otro lado, manifiesta que el término modelo de negocio se refiere al plan de una empresa para obtener ganancias, identificar los productos o servicios que la empresa planea vender, identificar su mercado objetivo y cualquier gasto anticipado.

Por consiguiente, según Lozano et al. (2019) los modelos de negocio son importantes tanto para las empresas nuevas como para las ya establecidas. Además, un modelo de negocio ayuda a las empresas nuevas y en desarrollo a atraer inversiones, reclutar talento, motivar a la gerencia y al personal. En esta misma línea, recomienda que las empresas establecidas deben actualizar periódicamente su modelo de negocio o no podrán anticipar las tendencias y los desafíos que se avecinan. Adicional a esto, los modelos de negocios también ayudan a los inversores a evaluar las empresas que les interesan y a los empleados a comprender el futuro de una empresa a la que pueden aspirar a unirse.

Otro punto importante que manifiesta Osterwalder y Pigneur (2010) es que un modelo de negocio es un plan de alto nivel para operar de manera rentable un negocio en un mercado específico. Además, indica que en un modelo de negocio el componente principal es la propuesta de valor. En este sentido, la propuesta de valor es una descripción de los bienes o servicios que ofrece una empresa y por qué son deseables para los clientes, idealmente expresados de una manera que diferencie el producto o servicio de sus competidores.

De la misma forma, el modelo de negocios de una nueva empresa debe cubrir los costos iniciales proyectados y las fuentes de financiamiento, la base de clientes objetivo para el negocio, la estrategia de marketing, una revisión de la competencia y las proyecciones de ingresos y gastos. En efecto, el modelo de negocios también puede definir oportunidades en las que la empresa puede asociarse con otras empresas establecidas. Por

ejemplo, el modelo de negocios para un negocio de publicidad puede identificar los beneficios de un arreglo para referencias hacia y desde una imprenta (Osterwalder y Pigneur, 2010)

Según Toniut (2020) las empresas exitosas tienen modelos de negocios que les permiten satisfacer las necesidades de los clientes a un precio competitivo y un costo sostenible. Con el tiempo, muchas empresas revisan sus modelos de negocio de vez en cuando para reflejar los entornos comerciales cambiantes y las demandas del mercado. Con un modelo bien definido, evaluar una empresa como una posible inversión, un inversor puede averiguar exactamente cómo genera dinero la empresa. En este sentido, mirar a través del modelo de negocio de la empresa puede no decirle todo acerca de las perspectivas de una empresa, pero el inversionista que entiende el modelo de negocios puede comprender mejor los datos financieros.

Productos de Consumo Masivo

Según KPMG (2017) manifiesta que los productos de consumo masivo son los producidos a gran escala por la industria debido a que gran parte de la población los consume de manera reiterada. En otras palabras, ser un producto de consumo masivo implica que un gran porcentaje de la población compra o consume los mismos productos o servicios porque los grandes fabricantes producen y los distribuyen ampliamente. Algunos ejemplos de tales productos de consumo masivo podrían incluir los producidos por McDonald's, vestimenta, computadoras, teléfonos inteligentes, videojuegos, detergente, arroz, entre otros.

Según Beckert and Musselin (2017) estos productos de consumo masivo tienen una demanda inelástica, lo que significa que la demanda no se ve afectada por el cambio en el precio. Es decir, esto implica que los clientes seguirán comprando los productos, aunque el precio sea alto. Por otro lado, mantener bajo el precio de estos productos es lo mejor para las empresas que los venden porque podría darles una gran ventaja competitiva y hacer que las operaciones sean sostenibles a largo plazo.

En este contexto, Zukin y Smith (2004) indican que el precio de un producto de consumo masivo es un punto de presión para la gestión de

cualquier empresa porque se determina a través del progreso de la tecnología, los precios de la competencia, el cambio en la demanda del producto, los cambios en el contexto económico y político del país. De la misma manera, todo lo que sucede en el entorno interno o externo de la empresa tiene el potencial de afectar los precios. Cuando una organización puede controlar el precio de origen, también podrá ofrecer un precio más competitivo a sus clientes. Por lo tanto, la fijación de precios en origen o la eficacia de las prácticas de contratación tiene el potencial de proporcionar una ventaja competitiva a una empresa.

Marketing Mix

Acorde con Jarek y Mazurek (2019) el marketing mix se refiere al conjunto de acciones, o tácticas, que utiliza una empresa para promocionar su marca o producto en el mercado. En este sentido, el corazón del marketing mix son las 4P que conforman una combinación típica de marketing: precio, producto, promoción y plaza. Sin embargo, hoy en día, la combinación de marketing incluye cada vez más otras P como el empaque (*packing*), el posicionamiento, las personas e incluso la política como elementos vitales de la combinación.

En este contexto, todos los elementos del marketing mix influyen entre sí. Además, constituyen el plan de negocios de una empresa y, manejados correctamente, pueden darle un gran éxito. Pero si se maneja mal, el negocio podría tardar años en recuperarse. Así mismo, el marketing mix necesita mucha comprensión, investigación de mercado y retroalimentación con varias personas, desde usuarios hasta comercio, fabricación y varios otros (Jarek y Mazurek, 2019)

Por otro lado, Stead y Hastings (1997) manifiestan que el marketing mix incluye múltiples áreas de enfoque como parte de un plan de marketing integral. El término a menudo se refiere a una clasificación común que comenzó como las cuatro P: producto, precio, ubicación y promoción. Además, el marketing toca una amplia gama de áreas en lugar de fijarse en un solo mensaje. En este caso, hacerlo ayuda a llegar a una audiencia más amplia y, al tener en cuenta las cuatro P, los profesionales de marketing pueden concentrarse mejor en las cosas que realmente importan. En efecto,

centrarse en el marketing mix ayuda a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas al lanzar nuevos productos o revisar productos existentes.

De la misma manera, según Borden (1984) el marketing mix, también conocido como las cuatro P del marketing, se refiere a los cuatro elementos clave de una estrategia de marketing: producto, precio, plaza y promoción. Así pues, al prestar atención a los cuatro componentes del marketing mix, una empresa puede maximizar sus posibilidades de que los clientes reconozcan y compren un producto:

- a. **Producto.** El artículo o servicio que se vende debe satisfacer la necesidad o el deseo del consumidor.
- b. **Precio.** Un artículo debe venderse al precio correcto para las expectativas del consumidor, ni demasiado bajo ni demasiado alto.
- c. **Promoción.** El público necesita estar informado sobre el producto y sus características para comprender cómo satisface sus necesidades o deseos.
- d. **Lugar.** El lugar donde se puede comprar el producto es importante para optimizar las ventas.

Marco Legal

Para un mejor entendimiento sobre las leyes que regulan los comercios en el Ecuador es necesario la revisión de ciertos artículos de la constitución, leyes y ordenanzas de la municipalidad de la ciudad de Guayaquil para tener un panorama legal de lo que es permitido y no en el ámbito comercial.

La Constitución de la República del Ecuador

La Constitución del Ecuador, vigente desde el año 2008, es la carta magna del estado que rige el marco legal ecuatoriano. En este sentido, sobre el comercio la constitución señala en su artículo 304:

... la política comercial tendrá los siguientes objetivos:

Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo. 2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para

impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial. 3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales. 4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas. 5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo. 6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado ... (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.143)

De la misma manera, existen otros artículos de la constitución que se refieren sobre el comercio. En este caso, la constitución en sus artículos 335, 336 y 337 dispone:

[...] el Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos. El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado ... (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.166)

... el Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad. El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades ... (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.166)

... el Estado promoverá el desarrollo de infraestructura para el acopio, transformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial ... (Constitución de la República del Ecuador, 2008, p.166)

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

El Código orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones ecuatoriano (COPCI), vigente desde su última reforma en el año 2019, es el marco legal que rige la producción, el comercio y las inversiones en el Ecuador. En este sentido, si bien este código regula mayormente al comercio exterior es fundamental conocer sobre la clasificación de las empresas el código determina en su artículo 53:

... la Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código. En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa ... (COPCI, 2019, p. 26)

En este contexto, el reglamento del Código orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), vigente desde su última modificación en el año 2018, señala en su artículo 106 que:

... Micro empresa: Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de trescientos mil (US \$ 300.000,00) dólares de los Estados Unidos de América; b.- Pequeña empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre trescientos mil uno (US \$ 300.001,00) y un millón (US \$ 1000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América; y, c.- Mediana empresa: Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (USD 1.000.001,00) y cinco millones (USD 5000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América ... (Reglamento del COPCI, 2018, p. 39)

Código de Comercio

El Código de Comercio ecuatoriano, vigente desde el año 2019, es el marco legal que rige el comercio en el Ecuador. En este sentido, el código en sus artículos 1 y 2 manifiesta que:

Art. 1.- El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Art. 2.- Son comerciantes: a) Las personas naturales que, teniendo capacidad legal para contratar, hacen del comercio su ocupación habitual; b) Las sociedades constituidas con arreglo a las leyes mercantiles; y, c) Las sociedades extranjeras o las agencias y sucursales de éstas, que dentro del territorio nacional ejerzan actos de comercio, según la normativa legal que regule su funcionamiento (Código de Comercio, 2019, p. 3).

Código del Trabajo

El Código de trabajo, vigente desde su última reforma en el año 2012, es el marco legal que rige el régimen laboral en el Ecuador. En este sentido, el código define el concepto de trabajador en su artículo 9, en el cual señala que “La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero” (Código del Trabajo, 2012, p. 7)

Por otro lado, el código regula los tipos de contratación legales en el Ecuador. En este sentido, en su artículo 11 dispone que:

... el contrato de trabajo puede ser: a) expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal; b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto; c) Por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional; d) Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo; y, e) Individual, de grupo o por equipo (Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar, 2015, p.3)

Otro punto importante para señalar es que los empleados muchas veces por el giro de negocio se ven en la necesidad de alargar la jornada laboral. En este caso, este código lo regula en su artículo 47 que indica que: "... la jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario ... "(Código del Trabajo, 2012, p.23).

De la misma forma, es importante tomar en cuenta que el artículo 50 del Código del Trabajo vigente ordena que:

... las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias. Los sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si debido a las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores (Código del Trabajo, 2012, p.23)

En este contexto, es importante recalcar lo que dispone el artículo 52 sobre la jornada laboral los sábados y domingos. En este caso se dispone que:

... las circunstancias por las que, accidental o permanentemente, se autorice el trabajo en los sábados y domingos, no podrán ser otras que [...] la condición manifiesta de que la industria, explotación o labor no pueda interrumpirse por la naturaleza de las necesidades que satisfacen, por razones de carácter técnico o porque su interrupción irroque perjuicios al interés público (Código del Trabajo, 2012, p.24).

Por otro lado, es importante tomar en cuenta que el artículo 97 del Código del Trabajo vigente ordena que:

... el empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así: El diez por ciento (10%) se dividirá

para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador. El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad (...) (Código Laboral, 2012, p.33).

En esta misma línea, es importante indicar sobre los plazos para el pago de las utilidades a los empleados. En este caso, el artículo 105 dispone que: "... la parte que corresponde individualmente a los trabajadores por utilidades se pagará dentro del plazo de quince días, contados a partir de la fecha de liquidación de utilidades, que deberá hacerse hasta el 31 de marzo de cada año" (Código Laboral, 2012, p.35).

De la misma forma, es importante tomar en cuenta que el artículo 111 del Código del Trabajo vigente indica que:

... los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario. La remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 95 de este Código (Código Laboral, 2012, p.36).

En este mismo contexto, en el Código del Trabajo en su artículo 113 en el párrafo tercero señala que:

... los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta

el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica ... (Código Laboral, 2012, p.36).

Régimen General para Personas Naturales

Según el Servicio de Rentas Internas (2022), el régimen general de impuestos comprende a todos los contribuyentes que sean personas naturales o personas jurídicas que generan rentas en el país. En este sentido, el régimen general no tiene limitaciones por cantidad de ingresos o tipo de actividades. En este caso, las personas naturales están obligadas a presentar tres formularios que son:

- A. Anexo transaccional simplificado
- B. Declaración de IVA
- C. Declaración de impuesto a la renta personas naturales

En este sentido, el reglamento del Código Tributario establece que existen 2 tipos de personas naturales que son: las obligadas a llevar contabilidad y las que no están obligadas a hacerlo. En este contexto, la guía tributaria para personas naturales obligadas a llevar contabilidad establece como referencia a la fracción básica desgravada del Impuesto a la Renta¹ y señala que:

Las personas naturales, incluso cuando desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares y sucesiones indivisas (herencias), deben llevar contabilidad cuando: a) Operen con un capital propio de 9 fracciones básicas desgravadas del Impuesto a la Renta. b) Sus costos y gastos anuales sean superiores a 12 fracciones básicas desgravadas del Impuesto a la Renta. c) Sus ingresos brutos sean mayores a 15 fracciones básicas desgravadas del Impuesto a la Renta del año inmediato anterior. d) Deben hacerlo al inicio de sus

¹ Las fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta fue de \$11 310 para el año 2022.

actividades económicas o el 1 de enero de cada año (SRI, 2022, p. 8).

Por otro lado, la guía tributaria para personas naturales no obligadas a llevar contabilidad establece las fechas en el que se debe presentar el formulario 102A de la declaración del impuesto a la renta (una vez al año) y el formulario 104A de declaración del IVA generado (mes a mes).

Figura 2.

Tabla de la fecha de presentación de la declaración del IVA.

Noveno dígito	Fecha de vencimiento
1	10 del mes siguiente
2	12 del mes siguiente
3	14 del mes siguiente
4	16 del mes siguiente
5	18 del mes siguiente
6	20 del mes siguiente
7	22 del mes siguiente
8	24 del mes siguiente
9	26 del mes siguiente
0	28 del mes siguiente

Nota. Tomado de SRI (2022).

Figura 3.

Tabla de la fecha de presentación de la declaración del IR.

Si el noveno dígito es	Fecha de vencimiento
1	10 de marzo
2	12 de marzo
3	14 de marzo
4	16 de marzo
5	18 de marzo
6	20 de marzo
7	22 de marzo
8	24 de marzo
9	26 de marzo
0	28 de marzo

Nota. Tomado de SRI (2022).

De la misma manera, para el año 2022 se estableció ciertas reglas tanto para deducciones como el establecimiento de una nueva base imponible. En este caso, se modificaron ciertos montos deducibles y se fijó la base imponible en 11 310 dólares estadounidense. Así mismo, se estableció el impuesto de fracción básica que es un monto fijo para pagar acorde a los rangos de ganancias que se tuvo en el ejercicio fiscal.

Figura 4.

Tabla de impuesto a la renta para personas naturales.

AÑO 2022 - En dólares			
Fracción Básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente
0	11.310,00	0	0%
11.310,01	14.410,00	0	5%
14.410,01	18.010,00	155	10%
18.010,01	21.630,00	515	12%
21.630,01	31.630,00	949	15%
31.630,01	41.630,00	2.449	20%
41.630,01	51.630,00	4.449	25%
51.630,01	61.630,00	6.949	30%
61.630,01	100.000,00	9.949	35%
100.000,01	en adelante	23379	37%

Nota. Tomado de la Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal (2021).

Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares.

En el año 2021 entró en vigencia la Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal en donde se estipuló un régimen tributario especial para emprendedores y negocios populares. En este caso, se consideró como emprendedores a las personas naturales o jurídicas que generaron ingresos entre los 20 000 dólares y 300 000 dólares anuales. Por otro lado, se consideraron como negocios populares a las personas naturales cuyos ingresos no superaron los 20 000 dólares (SRI, 2022).

Por otro lado, el artículo 97.4 de la Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal (2021) manifiesta las actividades económicas que no pueden estar en el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE). En este sentido, se indica que no pueden acogerse a este régimen:

- a) Los que hayan percibido ingresos brutos superiores a trescientos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 300.000,00) en el ejercicio económico inmediatamente anterior.
- b) Los que tengan por actividad económica las previstas en los artículos 28 y 29 de la Ley de Régimen Tributario Interno.
- c) Los que se dediquen a la prestación de servicios profesionales, mandatos y representaciones, transporte, actividades agropecuarias, comercializadora de combustibles, relación de dependencia, así como aquellos que perciban exclusivamente rentas de capital y demás que mantengan regímenes especiales de pago de impuesto a la renta según la Ley de Régimen Tributario Interno.
- d) Los receptores de inversión extranjera directa, y aquellos que desarrollen actividades en asociación público-privada... (Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal, 2021, p. 28).

Figura 5.

Tabla del cálculo del Impuesto a la renta en régimen RIMPE (emprendedores).

Límite inferior (USD)	Límite superior (USD)	Impuesto a la fracción básica	Tipo marginal (%)
-	20.000,00	60,00	0
20.000,01	50.000,00	60,00	1
50.000,01	75.000,00	360,00	1,25
75.000,01	100.000,00	672,50	1,50
100.000,01	200.000,00	1.047,50	1,75
200.000,01	300.000,00	2.797,52	2

Nota. Tomado de SRI (2022).

En la figura 5 se puede apreciar el cálculo del impuesto a la renta (IR) para el régimen RIMPE en el caso de los emprendedores. En este contexto, la tabla muestra intervalos de ganancias brutas en el cual se paga una fracción básica que representa un valor fijo y un valor de tipo marginal que se aplica al excedente de la base imponible que en este caso es de 20 000 dólares estadounidenses.

Metodología

Diseño de la Investigación

Según Hernández et al. (2014) las investigaciones científicas se dividen en dos grandes grupos que son investigaciones experimentales e investigaciones no experimentales. En el primer caso, las investigaciones experimentales son aquellas donde se estudia el fenómeno u objeto de estudio con la intervención del investigador. Un ejemplo de esto sería si encierro a un león con una pelota playera en un cuarto. En este sentido, el investigador interviene en el experimento dado que se aísla al león y porque se le da una pelota para documentar la interacción.

En el segundo caso se encuentran las investigaciones no experimentales que son aquellas donde se estudia el fenómeno u objeto de estudio sin la intervención del investigador. Un ejemplo de esto sería si observo al mismo león detallado anteriormente, pero en su hábitat natural y detallando o documentando sus interacciones sin modificar su entorno natural de ninguna manera. En definitiva, dado que se va a investigar a los consumidores del Comercial Tapia y sus clientes potenciales en un entorno natural sin alternar absolutamente nada, se llegó a la conclusión que el diseño de investigación no experimental es el que más se adapta a las necesidades de este estudio.

De la misma manera, Hernández et al. (2014) manifiesta que los estudios no experimentales se subdividen en estudios no experimentales longitudinal y estudios no experimentales transversal. En el primer caso, si la investigación se centra en documentar el objeto de estudio a través del tiempo o a través de los años se dice que es un estudio de corte longitudinal. Un ejemplo de aquello sería si se requiere estudiar la evolución del precio del petróleo desde el siglo XX hasta el presente.

En el segundo caso, si la investigación se centra en documentar el objeto de estudio en un periodo de tiempo específico se dice que es un estudio de corte transversal. Un ejemplo de aquello sería si se requiere estudiar la evolución del precio del petróleo, pero en el periodo presidencial de un estadista en específico. En conclusión, se va a estudiar los consumidores y los potenciales consumidores de Comercial Tapia en el periodo comprendido en los años 2022-2023. Al ser un periodo específico se puede manifestar que esta investigación tendrá un corte transversal.

Tipo de Investigación (Enfoque)

Según Hernández et al. (2014) las investigaciones científicas pueden tener tres grandes enfoques que son el cuantitativo, cualitativo y mixto. En este sentido, el enfoque cuantitativo es el que se caracteriza por manejar variables que se miden de manera numérica, es decir, se caracteriza por ser medidas en cifras. Un ejemplo de aquello podría ser el precio de un producto o la temperatura corporal de un paciente. Por el contrario, el enfoque cualitativo es el que se caracteriza por manejar variables que se

miden o se expresan como cualidad, es decir, se caracteriza por tener métricas subjetivas. Un ejemplo de aquello podría ser los gustos de una persona, la opinión sobre un tema o el estado civil de una persona.

De la misma manera, existe el enfoque mixto que se caracteriza por manejar variables tanto cualitativas como cuantitativas a la vez. En este caso, las variables pueden expresar cualidad o una cifra, es decir, se caracteriza por tener ambas métricas objetivas y subjetivas. Un ejemplo de aquello podría un estudio de mercado en donde se requiere saber la opinión de un producto del mercado y a la vez la frecuencia del consumo mensual del mismo (Hernández et al., 2014)

En definitiva, para la investigación propuesta se decidió utilizar un enfoque mixto porque para la realización de un buen plan de marketing es necesario conocer qué opinan los consumidores del Comercial Tapia sobre la variedad de productos, la frecuencia de consumo, los dólares promedio que gastan en cada compra, su percepción sobre la limpieza y orden del local, entre otras. En este caso, al tener información numérica como información sobre percepciones subjetivas, el enfoque mixto es el que más se adapta a las necesidades del estudio.

Además, se debe considerar que es un estudio de caso específico porque se aplica a la empresa familiar “Comercial Tapia” que se siente amenaza por las cadenas grandes formales tipo comisariato y tiendas de departamentos en la línea de alimentos y bebidas de primera necesidad.

Alcance

Según Cabezas et al. (2018) manifiesta que los alcances de la investigación o niveles de estudio pueden ser de cuatro tipos que son estudios de exploración, estudios descriptivos, estudios correlacionales o estudios explicativos. Los estudios de alcance exploratorio son los que se caracterizan por realizar el primer acercamiento o los primeros acercamientos de un objeto de estudio que bien no han sido investigado antes o han sido abordados muy pocas veces. El objetivo de este es preparar el terreno para que futuras investigaciones profundicen en las temáticas abordadas.

Por otro lado, los estudios de alcance descriptivo tienen como meta principal describir al objeto de estudio documentando una serie de rasgos o características. En este caso, se busca detallar de la manera más minuciosa posible un fenómeno para dar paso a que otros estudios puedan explicar las razones de que este hecho ocurra. De la misma manera, existe los estudios de alcance correlacional que son los que buscan conocer o determinar si existe una relación en una variable con respecto a otra. Es decir, estos estudios dan el primer paso para explicar la razón por la que se da el fenómeno estudiado. Un ejemplo de esto sería investigar si el consumo excesivo de alcohol afecta la manera de operar maquinarias pesadas (Cabezas et al., 2018).

Por último, se encuentra el estudio de alcance explicativo, el cual tiene como misión principal explicar de manera detallada la razón por la que un hecho, evento o fenómeno ocurra. Este tipo de investigaciones aborda con más profundidad los temas por lo que suelen ser más estructuradas y extensas del resto de estudios mencionados (Hernández et al., 2014; Cabezas et al., 2018).

En resumen, dada las características del estudio de alcance descriptivo y su compatibilidad con el estudio realizado se decidió aplicar el estudio de alcance descriptivo, cualitativo, cuantitativo y estudio de casos. Este último hecho debido a que a lo largo de este trabajo se va a describir todos los procesos que Comercial Tapia realiza actualmente, se va a describir la propuesta en su modelo de negocio y su entorno comercial.

Alcance de la investigación, considera los siguientes componentes: Delimitación de la investigación: como alcance se concentra la investigación en el caso de “comercial Tapia, empresa familiar dedicada al negocio de víveres de primera necesidad para el sector popular. Limitaciones de la investigación: no se encuentran estudios formales que reflejen estadísticas detalladas del fenómeno de negocios detallistas de víveres, en entornos informales regulados y no regulados como apoyo complementario y su subsistencia frente a la arremetida de las cadenas formales de comisariatos y tiendas por departamentos. Además de dificultades para conocer mediante encuestas masivas con la tradicional fórmula de cálculo de muestra finita.

Muestra

Según Blanco (2011) la muestra es un subconjunto de la población que debe tener características de representatividad, es decir, tiene que ser estadísticamente significativa para representar las características de toda una población. Para determinar la muestra de este estudio resulta necesario conocer cuál es la población de este estudio. Comercial Tapia se encuentra ubicado la zona central, popular alrededor de los mercados municipales de Guayaquil, específicamente en las avenidas Machala y Pedro Pablo Gómez.

En este sentido, en primera instancia se puede determinar que la zona de influencia principal del Comercial Tapia actualmente se encuentra aproximadamente a máximo 4 hectáreas a la redonda. Sin embargo, no existen datos que proporcionen la cantidad de personas que habitan en esta zona de influencia, pero se busca con este trabajo tratar de llegar en un futuro a toda la población guayaquileña. Por esta razón, se decidió utilizar como población a la totalidad de habitantes de la ciudad de Guayaquil. Según los datos proyectados al año 2020 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC) la ciudad de Guayaquil cuenta con 2'723.665 habitantes (INEC, 2010). En este sentido, Blanco (2011) señala que, al conocer el tamaño de la población a estudiar. Se puede calcular el tamaño de la muestra con la siguiente fórmula:

$$\text{(Población Finita) } n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{e^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Entonces:

1. **n** representa al tamaño de la muestra.
2. **N** representa el tamaño de la población a estudiar.
3. **Z** es un estadístico de prueba extraído de la tabla de valores Z. Para un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5% le corresponde el valor 1.96.
4. **P** representa la posibilidad de que un fenómeno se cumpla u ocurra. En este caso, si no se tienen datos de estas posibilidades se asume 50%.

5. **Q** representa la posibilidad de que un fenómeno no se cumpla o no ocurra. En este caso, si no se tienen datos de estas posibilidades se asume 50%.
6. **e** representa el margen de error que el investigador está dispuesto a tolerar. En este caso, se utilizará 5%.

Finalmente, una vez identificado cada componente de la fórmula propuesta se procede a reemplazar los valores obteniendo el resultado del tamaño muestral de la siguiente forma:

$$n = \frac{2'723.665 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (2'723.665 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 384.11$$

n ≈ 385 encuestados

En definitiva, una vez realizado el cálculo con la fórmula propuesta se decidió encuestar a 385 personas que serán entre clientes y potenciales clientes del Comercial Tapia.

Técnica de Recogida de Datos

Según, Rodríguez et al. (2021), existen dos grandes tipos de fuente de información que son de fuente primaria y la secundaria. Las fuentes de información primaria son todos aquellos datos que se obtienen de primera mano, es decir, quien genera la información. En este caso, la información se obtendrá mediante encuestas realizadas en parte a los clientes que recurren al establecimiento y otros se los buscará en sitios de concurrencia masiva. Como fuentes de información secundaria se consideran los estudios realizados por centros de investigación Universidades e investigadores sociales que siguen el fenómeno de los negocios informales, la migración y las tiendas o despensas de barrio en sectores populares.

Además, todos aquellos datos que se obtienen de manera indirecta, es decir, de una fuente confiable mediante los censos oficiales, estadísticas públicas del gobierno y sus centros de investigación, SRI. En este sentido, la técnica de recolección de datos básica se la realizará mediante un

instrumento muy utilizado como fuente primaria de información a nivel mundial como lo es la encuesta. En este caso, se la define como:

El sondeo o encuesta es un método científico de recolección de datos de carácter cuantitativo que permite recopilar información sobre opiniones, creencias y/o actitudes de los sujetos estudiados e indagar acerca de temas múltiples, tales como pautas de conducta o consumo, prejuicios sociales, trayectorias académicas, laborales, sociales, entre otros aspectos. Brinda información acerca de cómo se manifiestan muchas propiedades (dimensiones, características o variables) en innumerables individuos y se aplica en ámbitos diversos tales como el comercial, el académico y el político (Blanco, 2011, p.71)

De este modo, se utilizará un cuestionario con preguntas cerradas para determinar información clave como edad, sexo, frecuencia de compra, dólares gastados, preferencias entre calidad y precio, variedad de productos, opinión sobre el Comercial Tapia, medir grado de aceptación, entre otras. Además, se utilizó preguntas abiertas para receptar las sugerencias que pudieren tener los actuales clientes. Para ayudar con este propósito se ha dispuesto crear el formulario en la plataforma Google Forms creada por la gigante compañía tecnológica Google.

Además, se ha dispuesto realizar las encuestas en sitios de concurrencia masiva como lo son centros comerciales del sector centro de la ciudad de Guayaquil como Comisariatos, Mercado Artesanal, parques y demás sitios donde se perciba aglomeración de personas. Con respecto a la tabulación de datos, la plataforma de Google ayudará mucho en este proceso debido a que es de fácil uso y muy práctica al tener la opción de tabular datos al momento. Finalmente, el cuestionario estará compuesto por preguntas cerradas y en algunas ocasiones medidas en escala de Likert.

Análisis de Datos

Una vez obtenida la información proveniente de las encuestas realizadas se utilizará las tabulaciones de Google Forms para analizar resultados. Adicional a esto, se utilizará el programa Excel de la gigante empresa tecnológica Microsoft para organizar y realizar cálculos necesarios para el estudio. De la misma forma, para cálculos más complejos y

complementarios se ha optado por utilizar el programa estadístico SPSS de la gigante tecnológica IBM. De la misma manera, estos programas aparte de arrojar datos numéricos también muestran figuras que ayudan a la comprensión de la información obtenida.

De la misma manera, la información se la presentará de manera individual, es decir, se presentará el resultado de cada pregunta. Además, se cruzará la información filtrando dos o más respuestas de un mismo encuestado para poder entender mejor el panorama completo de la investigación realizada. Un ejemplo de esto sería, filtrar por sexo, edad y frecuencia de compra para conocer cuántas veces a la semana van a comprar a los comercios minoristas los hombres de mediana edad.

Capítulo I. Análisis del Entorno

Análisis PESTAL

Según Martínez y Milla (2012) el análisis PESTA es una herramienta simple y ampliamente utilizada que ayuda a analizar los cambios políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ambientales en su entorno empresarial. Así pues, para que se pueda obtener una mejor comprensión de las fuerzas de cambio del panorama general a las que está expuesto las empresas o negocios en la actualidad y, a partir de esto, aprovechar las oportunidades que se presentan.

Análisis del Entorno Político

Según Chapman (2004) un análisis PEST examina los siguientes factores políticos:

- 1. Regulaciones de empleo.** Conciernen al costo de contratar personal debido a la legislación sobre salario mínimo, la legislación sobre la seguridad en el trabajo, las contribuciones a las pensiones, las contribuciones a la atención médica, etc.
- 2. Ambiente.** Conocer sobre si las autoridades exigen un proceso de producción menos contaminante o si cobran a las empresas del sector una tasa por la limpieza posterior al uso de sus productos.
- 3. Política gubernamental.** Se trata de reconocer leyes que aprueba un gobierno en general y si éstas son propicias para las empresas, específicamente para el entorno de la empresa analizada.
- 4. Protección de la propiedad intelectual.** Se refiere sobre si existe una ley y si el sistema judicial de un país reconoce los derechos de los titulares de la propiedad intelectual. Además, buscar conocer la complejidad sobre ganar las demandas de reparación contra el robo de propiedad intelectual y derechos de autor.
- 5. Derechos de propiedad.** Indaga sobre si existen suficientes leyes para proteger los derechos de propiedad, explotar los recursos y sus activos.
- 6. Estabilidad.** Busca identificar los entornos políticos inestables, en particular los países con cambios regulares y a menudo forzados de

gobierno, dificultan la planificación. En países más estables, la llegada al poder de un partido en particular podría afectar materialmente el negocio y la rentabilidad.

- 7. Aranceles.** Se trata sobre las tarifas arancelarias sobre materiales para la producción y/o exportación de productos terminados a los clientes. Además, revisa si los aranceles afectan directamente a las áreas del negocio, como el costo de producción y la competitividad de precios.
- 8. Impuestos.** Se refiere a la política fiscal del gobierno actual para el flujo de caja, las deducciones fiscales y los márgenes de beneficio del negocio.
- 9. Restricciones comerciales.** Indaga sobre si existen sanciones o embargos comerciales contra el país en el que se encuentra la empresa.

En este sentido, la legislación ecuatoriana contempla leyes de protección para el empleado que resulta compleja si se compara con países de otras regiones. Además, la ley ecuatoriana contempla el pago de dos salarios extras a los empleados en el mes de diciembre y en el mes de marzo o agosto según la región. Aparte de esto, existen leyes que desincentivan el despido intempestivo al imponer fuertes reparaciones para el trabajador, aunque el empleador sí tiene la potestad de despedir a un empleado. No obstante, en grupos vulnerables como las mujeres embarazadas y personas con cierto grado de discapacidad la ley contempla la ineficacia del despido.

En cuanto a la protección de la propiedad privada existen suficientes leyes que inclusive se encuentran en la Constitución de la República en sus artículos 321, 322, 323 y 324 donde se indica los deberes del estado para proteger los bienes privados incluyendo los derechos de la propiedad intelectual. Si bien en el actual gobierno se percibe una liberación económica que ayuda a los empresarios, al menos a los microempresarios sus políticas han sido contraproducentes al mantener el impuesto al 2% de los ingresos para este sector empresarial en época de pandemia. En definitiva, si bien existen impases entre la función ejecutiva y legislativa, el país goza de una estabilidad política desde el año 2005.

En lo que respecta a los aranceles, se puede percibir que ciertos productos pagan altos aranceles, pero no los productos de consumo masivo al menos no en una magnitud preocupante. Así mismo, existen propuestas gubernamentales para flexibilizar los impuestos a ciertas microempresas que se dedican a ciertas actividades económicas como el propuesto en el Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios (RIMPE) en donde las empresas tienen tasas impositivas beneficiosas, pero tienen que cumplir ciertos criterios de volumen de ventas, vender ciertos tipos de productos, etc. Por ejemplo, las empresas comerciales que se dediquen a la venta de alcohol no se pueden acoger a este régimen.

Análisis del Entorno Económico

Según López (2004) un análisis PEST examina los siguientes factores económicos:

1. **Acceso al crédito.** Se refiere sobre si los consumidores tienen acceso rápido a créditos a tasas competitivas para comprar productos y servicios de la empresa.
2. **Niveles de inversión empresarial.** Se trata sobre si las empresas del mismo sector económico reemplazan regularmente las maquinarias y equipos, o si éstas intentan que duren el mayor tiempo posible.
3. **Costo de la vida.** Trata sobre si los precios más altos afectan la competitividad empresarial debido al aumento de los costos de vivienda y la necesidad de pagar más al personal para mitigar esos costos.
4. **Crecimiento o declive económico.** Si una economía está mejorando, es probable que los consumidores y las empresas tengan más efectivo para comprar productos o servicios. El crecimiento económico desencadena mayores niveles de inversión por parte de las empresas en general.
5. **Tipos de cambio y tipos de interés.** Los países con economías más sólidas sufren menos las fluctuaciones en los tipos de cambio (lo cual es importante si importa o exporta productos). Además, es más probable que estos países tengan tasas de interés más altas que frenen la inflación local.

6. **Globalización.** Los países globalizados en los que se han eliminado (en gran medida) las tarifas y las restricciones disfrutaron de un crecimiento económico más rápido y mejores condiciones socioeconómicas para los clientes y el personal.
7. **Inflación.** Los niveles más altos de inflación erosionan el valor del dinero más rápido. En algunos casos, es posible que las empresas no deseen transferir costos más altos a los clientes, por lo que las ganancias disminuyen.
8. **Costos laborales y habilidad de la fuerza laboral.** La escasez de trabajadores con las habilidades necesarias para desempeñar una función conducirá a un aumento de los costos laborales que perjudicará la rentabilidad. A veces, la escasez puede ser lo suficientemente grave como para obligar a las empresas a gastar más en capacitación.
9. **Condiciones de mercado.** ¿Qué tan rápido está creciendo un mercado? ¿Qué tan grande es el mercado total? ¿Cuántos competidores hay en este mercado y cómo afecta esto a los precios y costos?
10. **Hábitos de consumo.** ¿Los consumidores o las empresas a las que se dirige están gastando más dinero en los productos y servicios que ofrece la empresa? ¿Están gastando de una manera diferente (por ejemplo, pasando de las ventas físicas a las ventas en línea)?
11. **Impuestos.** Se refiere al porcentaje de las tasas impositivas que pagan las empresas comparadas con los países vecinos.

En este caso, según la Revista Ekos (2022) el 15% de los ecuatorianos poseen una tarjeta de crédito y de este porcentaje un 52% posee más de una tarjeta de crédito dando un promedio de 2,2 por tarjetahabiente. En este sentido, se infiere que aproximadamente uno de cada siete ecuatorianos tiene tarjeta de crédito lo que no es un importante número si se compara con países vecinos como Colombia (30.6%), México (25%), Brasil (32%) o Chile (71.8%). En este sentido, resultaría importante implementar otras formas de pago como pagos con tarjeta de créditos en los pequeños comerciales minoristas dado su uso creciente.

En cuanto al costo de la vida, según el medio electrónico Expatistan (2022) el costo de la vida en Ecuador se encuentra entre el 75% más barato

a nivel latinoamericano y entre el 80% más barato a nivel mundial. En este caso, con estos datos se puede inferir que los consumidores ecuatorianos en promedio no tendrían dificultades para adquirir los productos de la canasta básica, por tanto, existe un gran mercado para la venta de productos de consumo masivo.

En cuanto al crecimiento económico, según cifras del Banco Mundial (2022) el país creció en 4.2% su Producto Interno Bruto (PIB), lo cual lo hace el segundo peor crecimiento en Sudamérica sólo superando a Paraguay. Además, los niveles de inflación no superaron el 0.1% anual al año 2021, situación normal en países en los cuales el dólar estadounidense es la moneada oficial. Con respecto a las condiciones de mercado, se percibe una recuperación comercial luego de la pandemia dado que creció un 10% (De la Torre, 2022). En definitiva, la tasa impositiva en Ecuador se ha mantenido constante, al menos para el sector comercial.

Análisis del Entorno Social

Según Alvarado (2015) un análisis PEST examina los siguientes factores sociales:

1. **Productividad.** Cuanto más productiva es una fuerza laboral, más flexibilidad se tiene al momento de fijar el precio de los productos o servicios o se podrá aumentar los márgenes de beneficio.
2. **Tendencias/gustos/modas del consumidor.** A menudo hay una brecha sustancial en el tiempo entre la creación de un producto y su lanzamiento, por lo que el seguimiento de tendencias, gustos y modas es importante para garantizar el éxito de cualquier producto nuevo.
3. **Diversidad, inclusión e igualdad.** Cada vez es más importante para la Generación Z y los Millennials que sus marcas preferidas respalden sus valores. ¿Debe lanzar un programa de responsabilidad social empresarial y una política de diversidad, equidad e inclusión?
4. **Distribución de la riqueza.** La desigualdad económica podría tener un impacto negativo en el desempeño organizacional. También afecta el crecimiento de las tasas de consumo durante los períodos de declive económico.

5. **Educación.** La calidad de la educación varía entre estados y países; los niveles más bajos de educación requieren una mayor inversión en capacitación del personal. Los niveles más bajos de educación normalmente se corresponden con niveles salariales más bajos.
6. **Patrones de empleo y tendencias del mercado de trabajo.** Ha habido un cambio hacia el trabajo a tiempo parcial y el trabajo por cuenta propia en muchos estados y países, lo que dificulta la contratación. Además, el tipo de personal que desea contratar puede tener una demanda particular, lo que genera mayores costos de contratación.
7. **Cambios generacionales de actitud.** Las expectativas de un empleador pueden diferir entre generaciones, lo que requiere un cambio en la forma en que se recompensa, selecciona y remunera al personal.
8. **Salud de la población.** Muchas empresas ahora invierten en el bienestar mental y físico de su personal para reducir el ausentismo y mejorar la productividad.
9. **Tasa de crecimiento de la población.** Los estados o países cuya población está creciendo principalmente a través de la inmigración pueden experimentar un crecimiento más lento en las tasas de pago como resultado de una mayor competencia.
10. **Sindicalización.** Muchos empleadores creen que las fuerzas de trabajo más sindicalizadas cuestan más y son menos flexibles, aunque esto es discutido.

En los últimos años hubo importantes avances en la salud en el Ecuador. En este sentido, el aumento de infraestructura como hospitales mitigó en algo el impacto del Covid-19 en el país. No obstante, es de dominio público la escasez en la entrega de medicinas en las casas de salud. La salud pública es importante para el sector comercial dado que si una persona no tiene acceso a la salud pública destinará menos dólares a consumir productos de consumo masivo afectando al sector comercial.

Acorde con Simbaña y Carrión (2021) la productividad en el país es deficiente al igual que muchos países de América Latina. En este contexto, se estima que el 90% de las diferencias entre los ingresos de un ecuatoriano y un estadounidense se explica por la baja productividad. La mejora en la

productividad es un tema que todavía sigue pendiente en el país, dado que resta competitividad ante los comerciantes de países vecinos que tienen una moneda devaluada con respecto al dólar haciéndolos más atractivo comercialmente para los consumidores.

Por otro lado, la sindicalización es un derecho que está consagrado en el artículo 326 de la Constitución del Ecuador (2008). Así pues, en el país existen grandes centrales sindicales como el Frente Unitario de Trabajadores (FUT), Unión General de Trabajadores del Ecuador (UGTE), entre otros. Sin embargo, a pesar de las luchas sociales, la desigualdad en la distribución de la riqueza en el país ha aumentado como lo señala el índice de Gini. En este contexto, el coeficiente pasó de 0.459 en el año 2017 a situarse en 0.474 en el año 2021, lo cual denota una mayor desigualdad económica ante la población (INEC, 2022).

En cuanto a la inversión en educación, según datos del INEC (2010) la tasa de crecimiento poblacional en Ecuador fue de 1.39% anual para el año 2021. En este sentido, sería normal que el presupuesto en inversión social aumente cada año. No obstante, el crecimiento del presupuesto para la educación superior en Ecuador se ha reducido los últimos años al pasar de un crecimiento del 6.7% al 0.25% en el año 2019. Sin embargo, el crecimiento de matrículas ha ido en aumento (INEC, 2020). En este sentido, si los consumidores no tienen acceso a la educación pública destinará menos dólares a consumir productos de consumo masivo afectando al sector comercial.

Análisis del Entorno Tecnológico

Según Martínez y Milla (2012) un análisis PEST examina estos factores tecnológicos:

1. **Inteligencia artificial (IA).** Una empresa puede optimizar la eficiencia y la productividad mediante la inversión en IA.
2. **Automatización y robótica.** Muchos sectores ahora automatizan la mayor cantidad posible de sus procesos para utilizar las materias primas de manera más eficiente, ofrecer un mejor servicio a los clientes y fabricar más productos a un costo por unidad más económico.

3. **Ciberseguridad y protección de datos.** Los ataques cibernéticos continúan afectando a las empresas, por lo que las empresas deben recopilar solo los datos que necesitan para operar y deben proteger esos datos de manera sólida.
4. **Tecnologías disruptivas.** Las tecnologías disruptivas, como las aplicaciones para teléfonos inteligentes, pueden abrir nuevos mercados para una empresa, particularmente en el sector financiero.
5. **Innovación.** Dada la tasa acelerada de innovación tecnológica que afecta a muchos sectores, se debe invertir en innovación ahora para mantenerse a la vanguardia o reaccionar ante las innovaciones de los competidores.
6. **Trabajo remoto.** ¿La tecnología y la infraestructura existentes permiten que el personal trabaje de forma remota?
7. **Investigación y desarrollo.** ¿Debe una empresa invertir en I+D en jurisdicciones donde se ofrecen exenciones fiscales significativas para este tipo de trabajo?
8. **Redes sociales.** ¿Debe su empresa invertir en redes sociales para promocionar sus productos y servicios, y contratar personal? ¿Y debería invertir en aplicaciones tecnológicas para permitir una comunicación más fluida con los clientes?
9. **Centros tecnológicos.** ¿Debería la empresa (o parte de la empresa) trasladarse a centros tecnológicos donde la innovación tecnológica sea más probable debido a la disponibilidad de personal, inversores, proveedores, establecimientos educativos y proveedores de servicios?

En el caso del desarrollo de inteligencia artificial, el Ecuador se encuentra en fases muy primarias de desarrollo. Además, con respecto a la automatización de procesos, esto se ve mucho en el sector industrial sobre todo en las plantas de las multinacionales radicadas en Ecuador como Unilever o Nestlé. La inteligencia artificial en el Ecuador no es usada en el sector comercial minorista, al menos no en los pequeños comercios. No obstante, tampoco se percibe un uso extendido en los grandes comercios minoristas ecuatorianos.

En el tema de la ciberseguridad, recién hace algunos años se desarrollaron leyes para proteger la información de los ciudadanos, no obstante, el sector bancario ecuatoriano ha invertido mucho en su desarrollo. El desarrollo de la ciberseguridad es importante para generar confianza en los consumidores al momento de usar tarjetas de créditos o hacer transferencias. Además, este punto es importante en el sector comercial porque se podría dar en los pequeños negocios minoristas otras formas de pago a los clientes facilitando así las transacciones comerciales.

Por otro lado, en Ecuador ha proliferado los servicios a través de aplicaciones para *smartphones*, luego de la pandemia estos servicios de aplicaciones se han incrementado mucho Revista Líderes (2020). En este sentido, la consolidación de estos servicios a través de aplicaciones de teléfonos móviles resultaría determinante en los pequeños comercios minoristas debido a que se desarrollaría un importante canal de ventas que crece cada día más en el Ecuador.

Por otro lado, la pandemia ha logrado desarrollar de buena manera los trabajos remotos en el Ecuador. En este sentido, esta fue una de las enseñanzas que dejó la pandemia dado que en la actualidad existen muchas empresas que contratan de manera remota a sus colaboradores, por lo que los trabajos remotos ya es una práctica extendida en el Ecuador sobre todo en regiones donde la conexión a internet es aceptable. En efecto, sería importante implementar los trabajos remotos, en ciertos casos, para no reducir la productividad del sector comercial. Un ejemplo sería que la persona encargada del canal de ventas por internet trabaje de manera remota optimizando así ciertos costos del proceso comercial.

Finalmente, el uso de las redes sociales como estrategia comercial está muy difundida. En el presente es muy común encontrar empresas ecuatorianas que utilizan las redes sociales como canal de comunicación o incluso como canal de ventas. Así pues, el sector comercial ecuatoriano ha estado utilizando las redes sociales como un canal de promoción importante para sus productos o para promocionar iniciativas comerciales como el *Black Friday*.

Análisis del Entorno Ambiental

Acorde con Alvarado (2015) en el caso del análisis del entorno ambiental, se examinará cómo las regulaciones ambientales, como las leyes sobre especies en peligro de extinción, podrían afectar el negocio. En este sentido, en Ecuador existen diversas regulaciones ambientales, pero en su gran mayoría está enfocado en otros sectores económicos como el sector manufacturero o el sector de la construcción. En efecto, existe regulaciones del Ministerio de ambiente y de las municipalidades sobre ciertas exigencias como en el sector de la construcción que deben presentar estudios de impacto ambiental antes de realizar alguna obra. Sin embargo, para el sector comercial las regulaciones ambientales son nulas o casi inexistentes.

Análisis del Entorno Legal

Según Chapman (2004) los factores legales son aquellos que surgen de los cambios en el entorno regulatorio que pueden afectar a la economía en general, a ciertas industrias o incluso negocios individuales dentro de un sector específico. Estas regulaciones pueden incluir campos como la regulación de la industria, licencias y permisos necesarios para operar, leyes sobre el empleo y orientados al consumidor, y protección de la creación intelectual. En este sentido, la regulación puede servir como aliciente o un desincentivo para los operadores. Un ejemplo de desincentivo podría ser el aumento de los requisitos de capital para las instituciones financieras o un aliciente sería una disminución de los requisitos de capital.

Entre los principales factores legales materializados en regulaciones más comunes pueden estar las siguientes:

- a) Leyes de discriminación.
- b) Leyes antimonopolios.
- c) Leyes de empleo.
- d) Derechos de autor y leyes de patentes.
- e) Leyes de salud y seguridad.
- f) Leyes de educación.
- g) Leyes de protección al consumidor.
- h) Leyes de protección de datos.

En este sentido, los principales aspectos legales que afectan a los pequeños comercios minoristas están la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor donde se expone los derechos de los consumidores y las obligaciones de los comerciantes. Además, se encuentra la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado o conocida popularmente como ley antimonopolio, en la cual se prohíbe prácticas colusorias que afecten a los pequeños comerciantes o a los consumidores. Finalmente, el cumplimiento del Código de Trabajo, en el cual se detalla los múltiples derechos que tienen los trabajadores, es otra de las leyes que afectan el funcionamiento de Comercial Tapia.

En conclusión, Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y el Código del Trabajo son ejemplos de regulaciones que desincentivan la actividad comercial de este negocio. No obstante, la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado es una regulación que incentiva las operaciones de Comercial Tapia dado que ejerce un control sobre las grandes cadenas comerciales como Mi comisariato, Supermaxi, Almacenes Tía, TuTi entre otros, para evitar que le quiten su competitividad con algún acuerdo colusorio u otras prácticas anticompetitivas señaladas en esta ley.

Análisis FODA

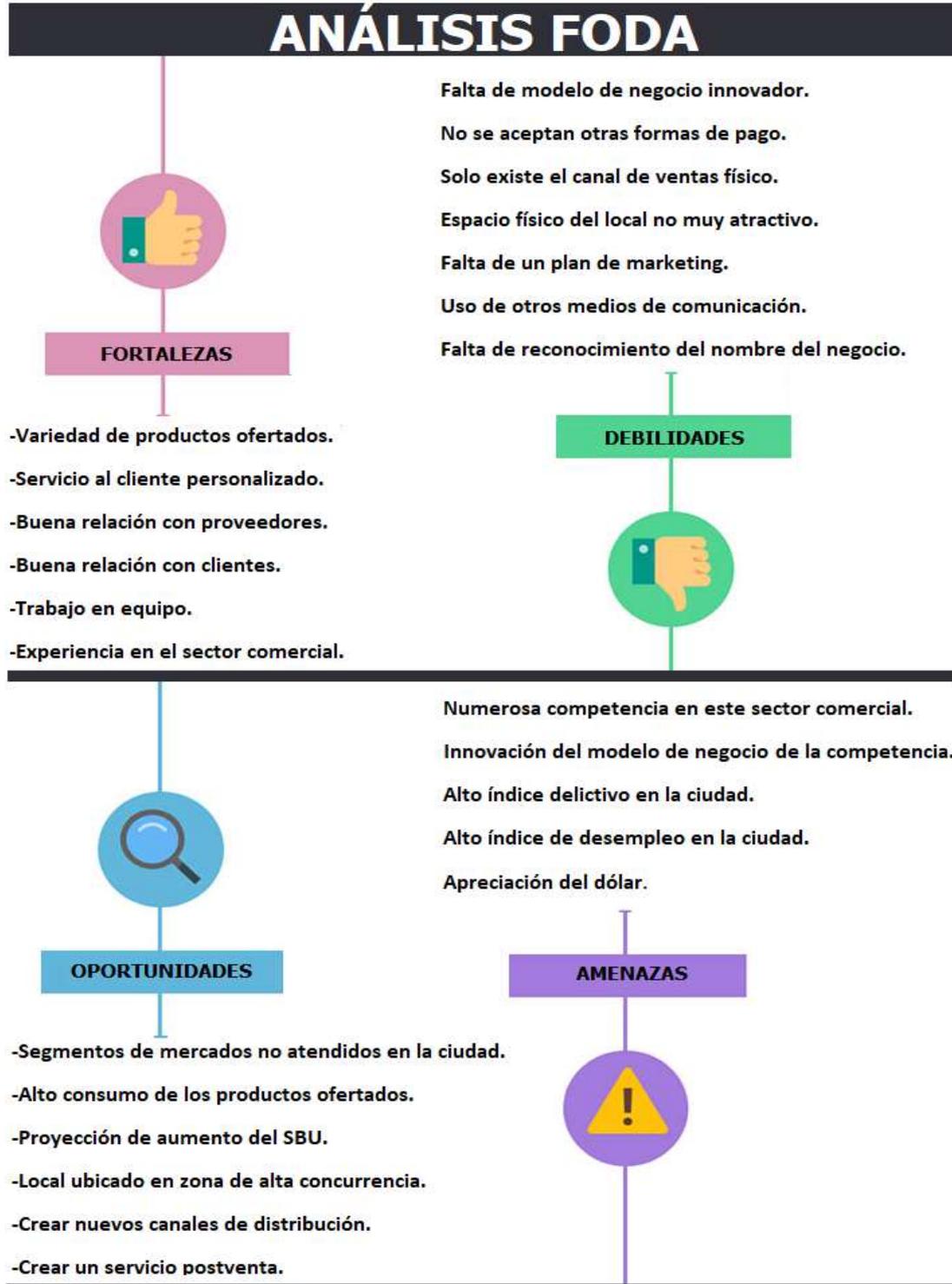
Según Chapman (2004) el análisis FODA es una herramienta que ayuda a analizar lo que una empresa hace mejor ahora y diseñar una estrategia exitosa para el futuro. Además, este análisis también puede descubrir otras áreas del negocio que están frenando su crecimiento o que los competidores podrían explotar si no se toman cartas en el asunto. La nomenclatura FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, por lo que un análisis FODA es una técnica para evaluar estos cuatro aspectos de una empresa.

Así mismo, el análisis FODA examina tanto los factores internos como los externos, es decir, lo que sucede dentro y fuera de una organización. Entonces, algunos de estos factores estarán bajo el control de la empresa y otros no. En definitiva, este análisis consiste en convertir las oportunidades en fortalezas de la empresa. Así mismo, si bien las amenazas

no dependen de las acciones de la empresa, se busca diseñar e implementar estrategias que puedan mitigar sus efectos (Chapman, 2004).

Figura 6.

Análisis FODA de Comercial Tapia.



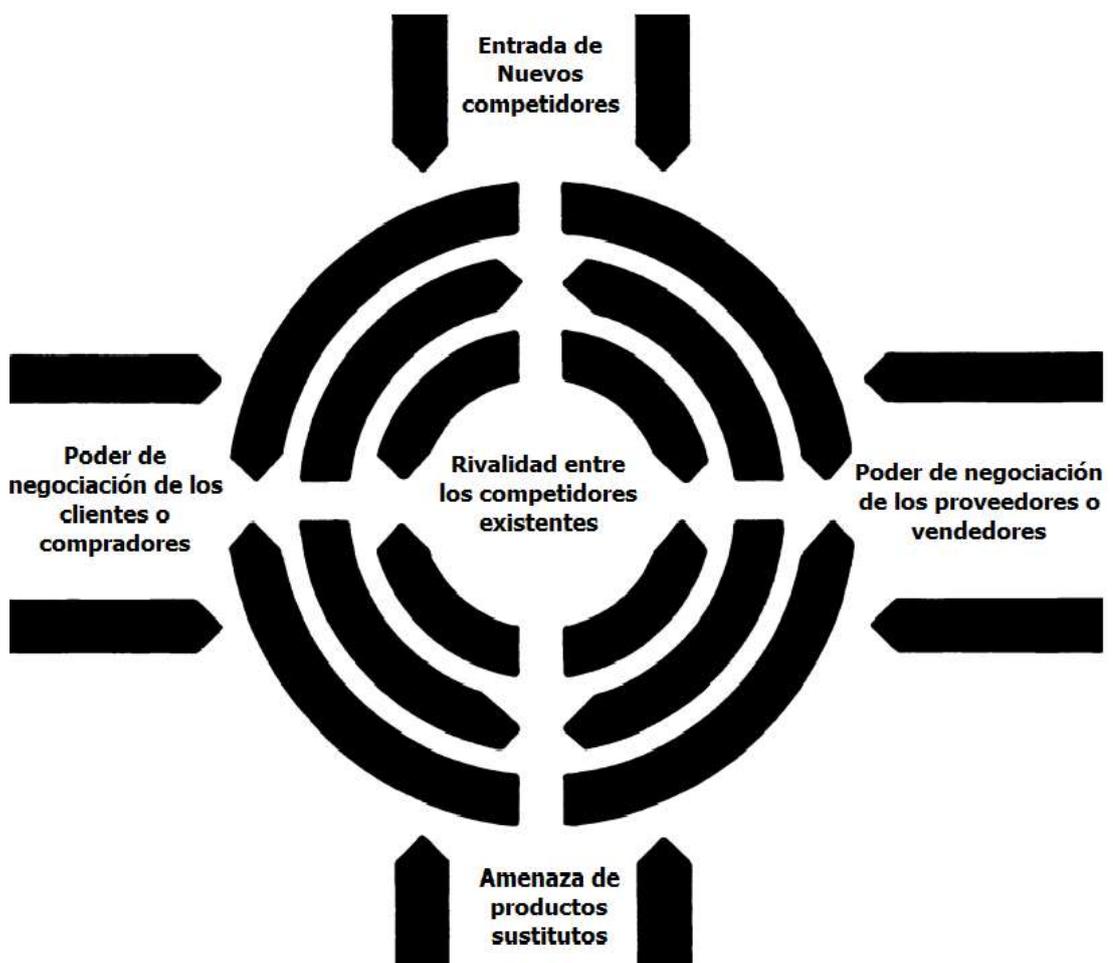
Nota. Adaptado de venngage.com

Las Cinco Fuerzas de Porter

Acorde con la obra de Porter (1979), las cinco fuerzas son un marco para comprender las fuerzas competitivas en acción en una industria, y que impulsan la manera en que se divide el valor económico entre los actores de la industria. Las ideas de Porter iniciaron una revolución en el campo de la estrategia y continúan moldeando la práctica empresarial y el pensamiento académico en la actualidad. Un análisis de las Cinco Fuerzas puede ayudar a las empresas a evaluar el atractivo de la industria, y cómo las tendencias afectarán la competencia de la industria, en qué industrias debería competir una empresa y cómo las empresas pueden posicionarse para el éxito.

Figura 7.

Las cinco Fuerzas de Porter.



Nota. Tomado de la obra de Porter (1979).

Poder de Negociación de los Clientes o Compradores

Esta fuerza examina el poder del consumidor y su efecto sobre el precio y la calidad. Los consumidores tienen poder cuando son menos numerosos, pero hay muchos vendedores y es fácil para los consumidores cambiar. Por el contrario, el poder de negociación es bajo cuando los consumidores compran productos en pequeñas cantidades y el producto del vendedor es muy diferente al de sus competidores.

Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores

Esta fuerza analiza cuánto poder tiene el proveedor de una empresa y cuánto control tiene sobre el potencial de aumentar sus precios, lo que, a su vez, reduce la rentabilidad de una empresa. También evalúa el número de proveedores de materias primas y otros recursos que están disponibles. Cuantos menos proveedores hay, más poder tienen. Las empresas están en una mejor posición cuando hay múltiples proveedores.

Entrada de Nuevos Competidores

Esta fuerza considera cuán fácil o difícil es para los competidores ingresar al mercado. Cuanto más fácil sea para un nuevo competidor ingresar, mayor será el riesgo de que se agote la participación de mercado de un negocio establecido. Las barreras de entrada incluyen ventajas absolutas de costos, acceso a insumos, economías de escala y una fuerte identidad de marca.

Amenaza de Productos Sustitutos

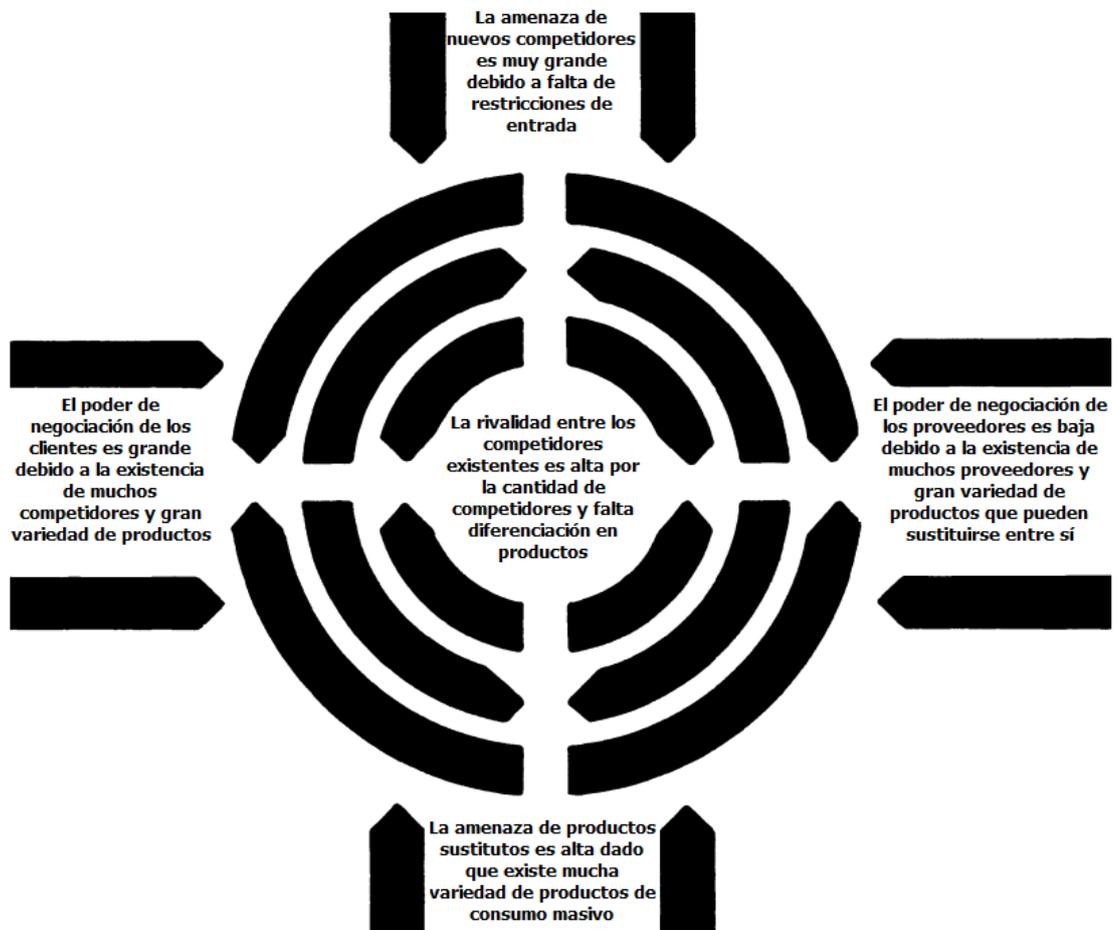
Esta fuerza estudia qué tan fácil es para los consumidores cambiar del producto o servicio de una empresa al de un competidor. Examina la cantidad de competidores, cómo se comparan sus precios y calidad con el negocio que se examina, y la cantidad de ganancias que obtienen esos competidores, lo que determinaría si pueden reducir aún más sus costos. La amenaza de los sustitutos está dada por los costos de cambio, tanto inmediatos como a largo plazo, así como por la inclinación de los consumidores a cambiar.

Rivalidad entre los Competidores Existentes

Esta fuerza examina qué tan intensa es la competencia en el mercado. Considera el número de competidores existentes y lo que cada uno puede hacer. La competencia o rivalidad es alta cuando hay un gran número de empresas que venden un producto o servicio, cuando la industria está creciendo y cuando los consumidores pueden cambiar fácilmente a la oferta de un competidor por un bajo costo. Cuando la competencia de la rivalidad es alta, se producen guerras de precios y publicidad, lo que puede dañar los resultados de una empresa.

Figura 8

Análisis de las Fuerzas de Porter para Comercial Tapia.



Nota. Adaptado de la obra de Porter (1979).

En la figura 8 se puede evidenciar cómo las cinco fuerzas de Porter influyen en Comercial Tapia actualmente. En este sentido, si se analiza el entorno de Comercial Tapia se puede percibir que el poder de negociación

de los clientes es alto dado que existe al menos ocho comerciales minoristas en su zona de influencia. De la misma manera, una falta de valor agregado de los productos y servicios provoca una indiferencia por parte de los clientes al momento de elegir donde comprar. En definitiva, dado que todos los competidores venden sus productos de manera tradicional brindando una atención personalizada.

Por otro lado, en cuanto al poder de negociación de los proveedores se puede percibir como baja dado que existe muchos proveedores que aprovisionan de productos en la zona de influencia de Comercial Tapia. De la misma manera, la gran variedad y marcas consolidadas de los productos de consumo masivo provoca una indiferencia por parte de Comercial Tapia al momento de elegir a qué proveedor comprar. En definitiva, dado que todos los proveedores venden sus productos de manera tradicional se produce una guerra de precios y ofertas por parte de estos, lo que beneficia a Comercial Tapia al otorgarle mayor margen de ganancias.

De la misma manera, la amenaza de nuevos competidores es alta debido a que la inversión para poner un comercial minorista en la zona requiere de una baja inversión. Así mismo, los alquileres de locales en la zona resultan económicos que en algunos casos no superan los \$200 mensuales. En efecto, no existe o al menos es casi nula las barreras de entrada para dedicarse al comercio minorista. Finalmente, se puede apreciar una tendencia alcista de aperturas de comerciales minoristas en la ciudad de Guayaquil.

Con respecto a la amenaza de productos sustitutos se puede apreciar que es alta dado que existe una gran variedad de productos de consumo masivo en el mercado. De este modo, el cliente puede elegir diferentes marcas y diferentes productos para suplir alguno que sale de su restricción presupuestaria. Un ejemplo de esto es que el cliente puede comprar una gaseosa, pero si este producto se encarece, el cliente puede optar por comprar un jugo o un té helado.

En definitiva, se puede apreciar que existe una gran rivalidad entre los competidores existentes. En este caso, los comerciales minoristas de la zona compiten por la variedad de los productos en su inventario y por el precio de estos. De la misma manera, los ocho comerciales minoristas en la

zona no poseen estrategias de marketing, por lo que ninguno ofrece un valor agregado al cliente o tienen una estrategia de diferenciación que les permita destacarse entre ellos. En conclusión, estos comercios minoristas no están organizados por lo que se vuelven más vulnerables ante grandes comercios minoristas como Mi comisariato que ofrecen los mismos tipos de productos, pero con un descuento en el precio de venta.

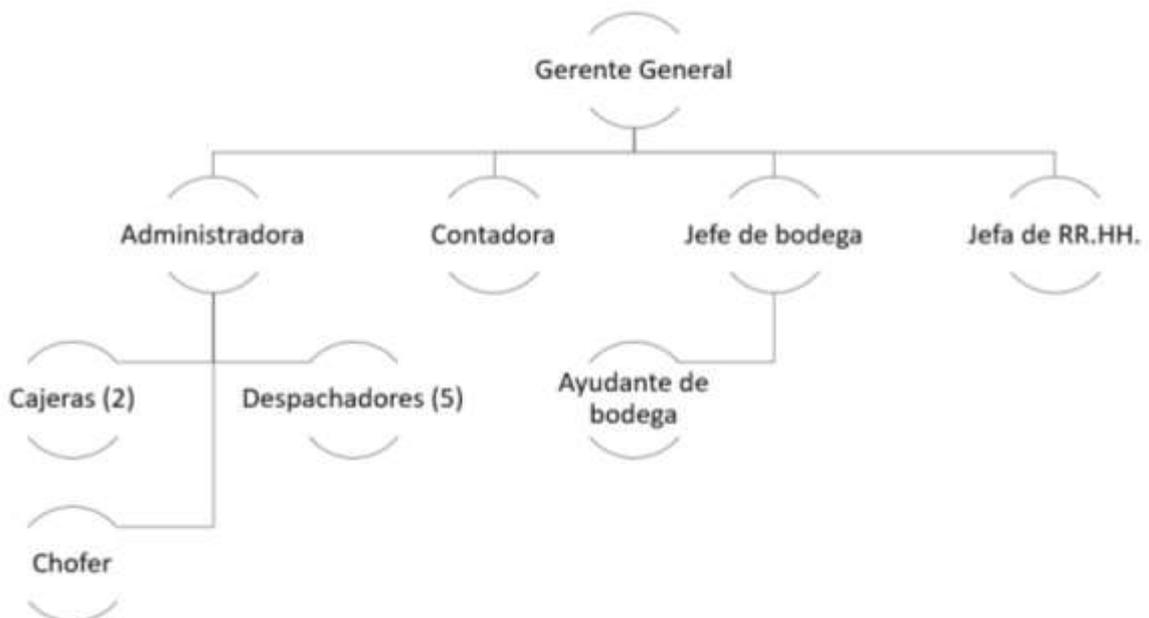
Capítulo II. Diagnóstico Interno la empresa

En este capítulo se abordará los por menores de cómo opera comercial Tapia. En este sentido, se evidenció su estado con la aplicación de las herramientas de diagnóstico siguientes: (a) PESTAL, (b) FODA, (c) fuerzas de Porter, (d) falta de cultura organizacional, por lo que no se ha creado una misión, visión, valores institucionales, objetivos empresariales empresarial para Comercial Tapia, (e) evaluación de las funciones del personal, (f) infraestructura física, (g) análisis de la cadena de valor.

Estructura Organizacional

Figura 9.

Estructura Organizacional de Comercial Tapia.



Nota. Estructura operativa de la realidad del negocio a octubre del 2022.

En la figura 9 se puede observar la estructura organizacional de Comercial Tapia que la componen 14 personas. En este sentido, en la cabeza de la organización se encuentra el gerente general que es a su vez el dueño del negocio. Luego, se tiene cuatro personas que se encargan de liderar los cuatro departamentos funcionales del comercial. En este sentido, se tiene una administradora, una contadora, un jefe de bodega y una jefa de

talento humano. Por debajo de la administradora se encuentra las dos cajeras, los cinco despachadores y un chofer. Por otro lado, la contadora no tiene personal a su cargo ni la jefa de talento humano. No obstante, el jefe de la bodega tiene a su cargo a un ayudante.

Perfil del actual Gerente General

El gerente general es un emprendedor con más de 35 años de experiencia en la comercialización de ventas de productos de consumo masivo. Además, posee una experiencia laboral empírica dado que no posee ningún título universitario. No obstante, lleva desempeñándose en esa posición por muchos años debido a que es el dueño del negocio. Entre sus funciones principales se detallan las siguientes:

1. Generar las políticas de un buen ambiente laboral.
2. Crear sinergia entre la administradora, contadora, el jefe de bodega y la jefa de talento humano.
3. Aprobar los balances financieros.
4. Dirigir al personal en sus actividades laborales.
5. Abastecer al comercial de productos.
6. Pagar a los proveedores.
7. Buscar los mejores tratos con los proveedores del Comercial Tapia.
8. Analizar los balances del comercial.
9. Gestionar los insumos necesarios a Comercial Tapia para su funcionamiento tales cómo productos de limpieza, útiles de oficina, etc.
10. Cerrar y abrir el local comercial.

Perfil de la actual Administradora

La actual administradora es una estudiante de licenciatura en administración de empresas con alrededor de 5 años de experiencia en el negocio de comercialización de ventas de productos de consumo masivo. Además, posee una experiencia laboral empírica dado que todavía no posee ningún título universitario. No obstante, lleva desempeñándose en esa posición por muchos años debido a que tiene la entera confianza del

gerente propietario. Entre sus funciones principales se detallan las siguientes:

11. Reportar al dueño o gerente sobre todo lo relacionado a la administración del comercial.
12. Generar un buen ambiente laboral.
13. Apoyo en la realización de los balances financieros.
14. Dirigir al personal operativo como cajeras, despachadores y chofer.
15. Asegurarse de que el negocio esté abastecido de productos.
16. Generar informes de gestión de manera mensual.
17. Analizar los balances del comercial.
18. Representar al gerente propietario en caso de ausencia.
19. Gestionar los insumos necesarios a Comercial Tapia para su funcionamiento tales como productos de limpieza, útiles de oficina, etc.
20. Cerciorar la eficiencia en el personal a su cargo.

Perfil de la actual Contadora

La actual contadora es una profesional con título de contadora pública autorizada con alrededor de 8 años de experiencia en negocios de comercialización de ventas de productos de consumo masivo. Además, posee una experiencia laboral técnica dado que un título universitario que la faculta para certificar los balances empresariales. Además, lleva muchos años desempeñándose en esta posición, por lo que tiene la entera confianza del gerente propietario. Entre sus funciones principales se detallan las siguientes:

1. Generar los reportes contables al gerente propietario.
2. Ejecutar controles de auditoría de manera periódica.
3. Certificar los balances financieros del negocio.
4. Crear el presupuesto del negocio.
5. Analizar los balances del negocio.
6. Crear los balances del negocio.
7. Pagar los tributos generados por la actividad comercial.
8. Llevar el registro contable del negocio.

Perfil del actual jefe de bodega

El actual jefe de bodega es un estudiante de ingeniería comercial con alrededor de 7 años de experiencia en negocios de comercialización de ventas de productos de consumo masivo. Además, posee una experiencia laboral empírica dado que todavía no posee ningún título universitario. No obstante, lleva desempeñándose en esa posición por muchos años debido a que tiene la entera confianza del gerente propietario. Entre sus funciones principales se detallan las siguientes:

1. Generar el reporte de inventario.
2. Dirigir al ayudante de bodega.
3. Gestionar la distribución de la bodega.
4. Generar informes de rotación de los productos.
5. Demás actividades encargadas por el gerente.
6. Mejorar la relación con los proveedores.

Perfil de la actual jefa de talento humano

La actual jefa de talento humano es una trabajadora con alrededor de 20 años de experiencia en la gestión del talento humano en negocios de comercialización de ventas de productos de consumo masivo. Además, posee una experiencia laboral empírica dado que no posee ningún título universitario. No obstante, lleva desempeñándose en esa posición por muchos años debido a que tiene la entera confianza del gerente propietario. Entre sus funciones principales se detallan las siguientes:

1. Crear políticas de buen ambiente laboral.
2. Procesar los pagos al personal.
3. Otorgar permisos o justificar ausencias laborales.
4. Contratación del personal.
5. Cálculo de beneficios sociales.
6. Desvinculación de personal.
7. Pago de liquidaciones.
8. Prevención de riesgos laborales.

Perfil de las actuales Cajeras

Las dos cajeras de Comercial Tapia son empleadas con tres y cuatro años de experiencia respectivamente. Ambas trabajadoras tienen experiencia en la gestión de las cajas registradoras en negocios de comercialización de ventas de productos de consumo masivo. Además, posee una experiencia laboral empírica dado que no posee ningún título universitario, pero sí título de bachiller contable. No obstante, lleva desempeñándose en esa posición por muchos años debido a que tiene la entera confianza del gerente propietario. Entre sus funciones principales se detallan las siguientes:

1. Cerciorarse de que la caja tenga suficiente moneda fraccionaria para dar cambio.
2. Cobrar a los clientes.
3. Cerciorarse que el producto empacado sea el correcto.
4. Facilitar el proceso de cobro.
5. Cuadrar la caja.
6. Mantener limpio su puesto de trabajo.
7. Demás tareas que encargue el gerente o la administradora.

Perfil de los actuales Despachadores

Los cinco despachadores de Comercial Tapia son empleados con 3 meses, 6 meses, 7 meses, 18 meses y dos años de experiencia respectivamente. Cuando empezaron ninguno de los despachadores tenían experiencia en ventas de productos de consumo masivo. Además, posee una experiencia laboral empírica dado que no posee ningún título universitario o cursos de servicio al cliente. No obstante, todos los despachadores poseen un título de bachiller. Entre sus funciones principales se detallan las siguientes:

1. Encargados de recibir al cliente.
2. Conocer sobre la necesidad del cliente.
3. Dirigir al cliente hacia el producto solicitado.
4. Ofrecer al cliente productos complementarios con su compra.
5. Llevar al cliente a caja.

6. Tratar de generar confianza con el cliente.
7. Reponer el producto vendido en las perchas.
8. Limpiar el local comercial a excepción de la bodega.
9. Demás tareas que encargue el gerente o la administradora.

Perfil del actual Ayudante de bodega

El actual ayudante de bodega de Comercial Tapia es un empleado con 18 meses de experiencia trabajando en bodegas de empresas comerciales. Este trabajador tiene nueve meses trabajando en Comercial Tapia en el área de bodega. Además, posee una experiencia laboral empírica dado que no posee ningún título universitario, pero sí título de bachiller contable. No obstante, lleva desempeñándose en esa posición con gran *performance* por lo que tiene la entera confianza del jefe de bodega y el gerente propietario. Entre sus funciones principales se detallan las siguientes:

1. Cerciorar el estado de la mercadería que entra a bodega.
2. Inspeccionar sobre el correcto almacenamiento del inventario.
3. Registrar el ingreso de los productos a la bodega.
4. Registrar el ingreso de los productos a la bodega.
5. Llenar el Kardex.
6. Encargarse de la limpieza de la bodega.
7. Entregar el inventario a los despachadores para reponer el producto de las perchas.
8. Demás tareas que encargue el jefe de bodega o el gerente.

Perfil del actual chofer de Comercial Tapia

El actual chofer de Comercial Tapia es un empleado con 18 años de experiencia trabajando en transportación. Este trabajador tiene cerca de diez años trabajando en Comercial Tapia. Además, posee una experiencia laboral técnica dado que posee licencia profesional de conducción tipo C y además posee título de bachiller en estudios sociales. No obstante, lleva desempeñándose en esa posición con gran *performance* por lo que tiene la entera confianza del jefe de bodega, la administradora, la contadora, la jefa

de talento humano y del gerente propietario. Entre sus funciones principales se detallan las siguientes:

1. Depositar el dinero generado por el negocio en el banco.
2. Transportar mercadería según orden del gerente o el jefe de bodega.
3. Transportar al personal de Comercial Tapia según la autorización del gerente o administradora.
4. Mantener limpio los vehículos del negocio.
5. Realizar los pagos de los servicios básicos.
6. Realizar la acción de compra del almuerzo del personal.
7. Demás tareas que encargue el jefe de bodega, la administradora o el gerente.

Efectos Económicos de las variables organizacionales

Tabla 2.

Costo mensual de los salarios de los trabajadores del Comercial Tapia (2022).

Empleados	Sueldo Mensual	Aporte Patronal	Descuento IESS	Fondo de reserva	Bono navideño	Bono escolar	Vacaciones	Total Empleado
Administradora	\$ 1,200	\$133.80	\$113.40	\$100.00	\$100.00	\$35.42	\$50.00	\$1,619.22
Ayudante	\$ 425	\$47.39	\$40.16	\$35.42	\$35.42	\$35.42	\$17.71	\$596.35
Cajeras (2)	\$ 450	\$50.18	\$42.53	\$37.50	\$37.50	\$35.42	\$18.75	\$1,258.68
Contadora	\$ 800	\$89.20	\$75.60	\$66.67	\$66.67	\$35.42	\$33.33	\$1,091.28
Chofer	\$ 550	\$61.33	\$51.98	\$45.83	\$45.83	\$35.42	\$22.92	\$761.33
Despachadores (5)	\$ 425	\$47.39	\$40.16	\$35.42	\$35.42	\$35.42	\$17.71	\$2,981.73
Jefe (bodega)	\$ 900	\$100.35	\$85.05	\$75.00	\$75.00	\$35.42	\$37.50	\$1,223.27
Jefa (RR.HH.)	\$ 1000	\$111.50	\$94.50	\$83.33	\$83.33	\$35.42	\$41.67	\$1,355.25
								\$ 10,887.10

En la tabla 2 se puede apreciar los costos que genera cada empleado mes a mes al Comercial Tapia acorde a su nivel de responsabilidades dentro de la organización. En este sentido, se puede apreciar que en sueldos y salarios se destina 10 887 dólares que anualmente asciende a un monto de 130 645 dólares. De la misma manera, se puede visualizar los diferentes rubros que un empleador debe cancelar a sus empleados (aporte patronal, fondo de reserva, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo y vacaciones), lo cual en su conjunto se denominan beneficios sociales. En definitiva, se puede apreciar que el Gerente General no se encuentra enrolado entre el personal, o sea, no gana un salario dado que es el dueño del Comercial Tapia y su pago básicamente son las utilidades que genera el negocio.

Infraestructura física de Comercial Tapia

Actualmente el Comercial Tapia cuenta con dos locales comerciales y tres bodegas ubicadas de manera estratégica. En este sentido, el negocio alquila tanto los locales comerciales como las bodegas. El local matriz está ubicado en la calle Pedro Pablo Gómez 602 y avenida Machala (esquina). De la misma forma, la sucursal de comercial Tapia queda a 200 metros de distancia en la calle Ayacucho entre la avenida Machala y la avenida José de Antepara.

Figura 10.

Local físico de Comercial Tapia (matriz).



Nota. Local matriz de dimensiones: ancho 3 metros y de largo 15 metros.

Figura 11.

Vitrinas del local físico de Comercial Tapia (matriz).



Nota. Vitrinas del Local matriz de dimensiones: ancho 1.5 metros y de largo 0.75 metros y 1.2 metros de altura.

Figura 12.

Local físico de Comercial Tapia (sucursal).



Nota. Local sucursal de dimensiones: ancho 3 metros y de largo 10 metros.

Figura 13.

Vitrinas del local físico de Comercial Tapia (sucursal).



Nota. Vitrinas del Local sucursal de dimensiones: ancho 1.5 metros y de largo 0.75 metros y 1.2 metros de altura.

Figura 14.

Bodega 1 de Comercial Tapia.

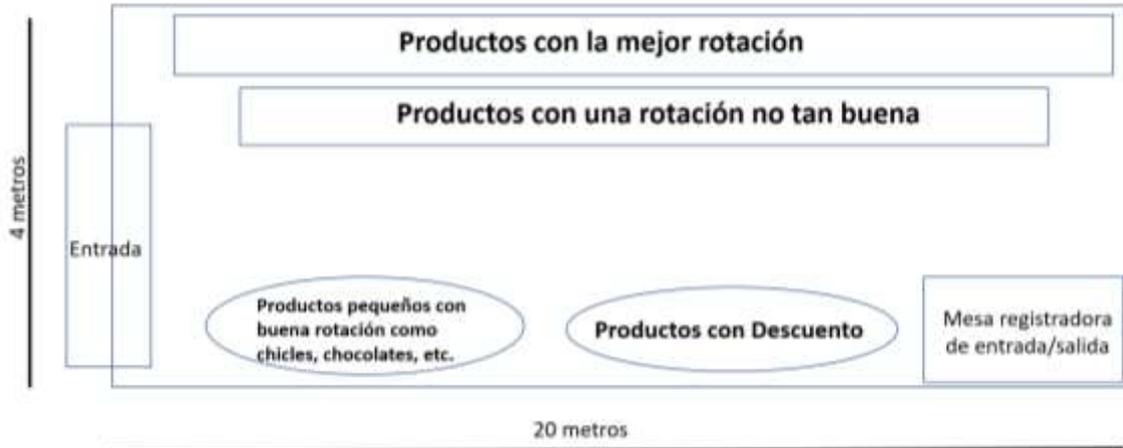


Figura 15.

Bodega 2 de Comercial Tapia.

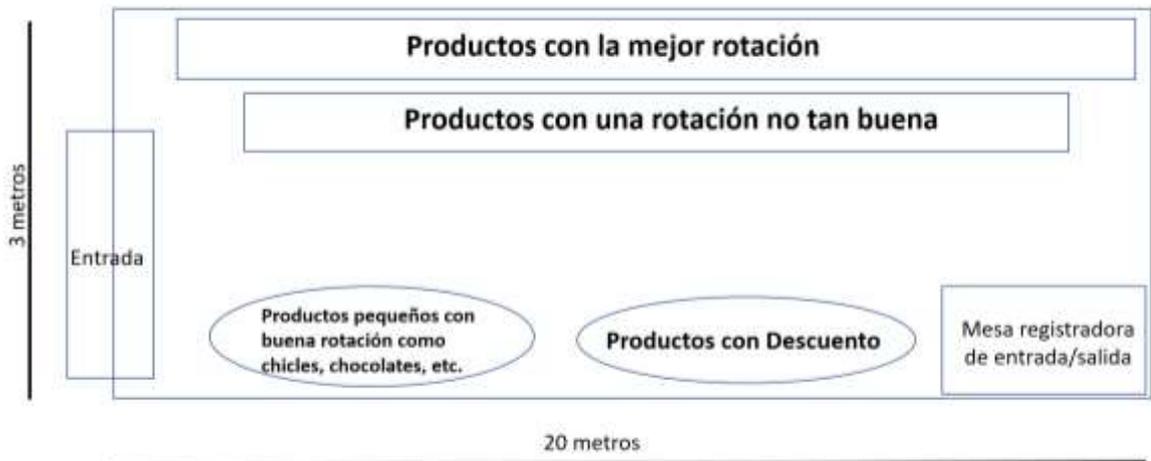
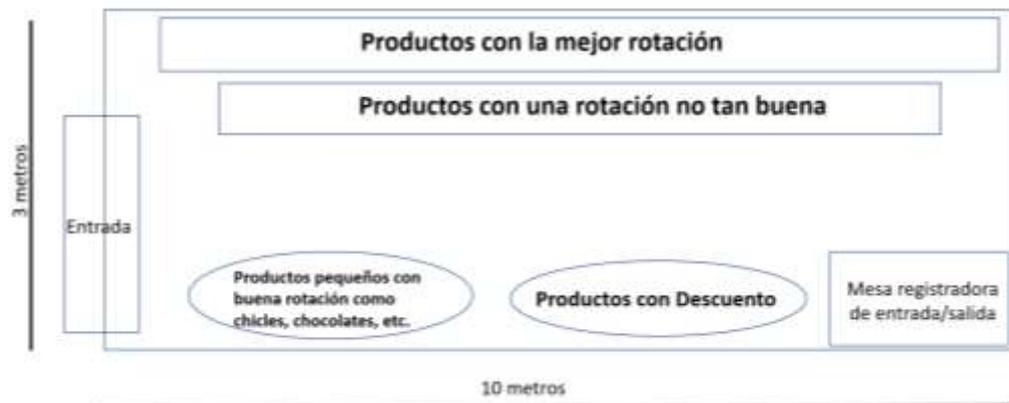


Figura 16.

Bodega 3 de Comercial Tapia.



En las figuras 14, 15 y 16 se puede observar la distribución actual de las tres bodegas de Comercial Tapia. En este sentido, se puede ver que las

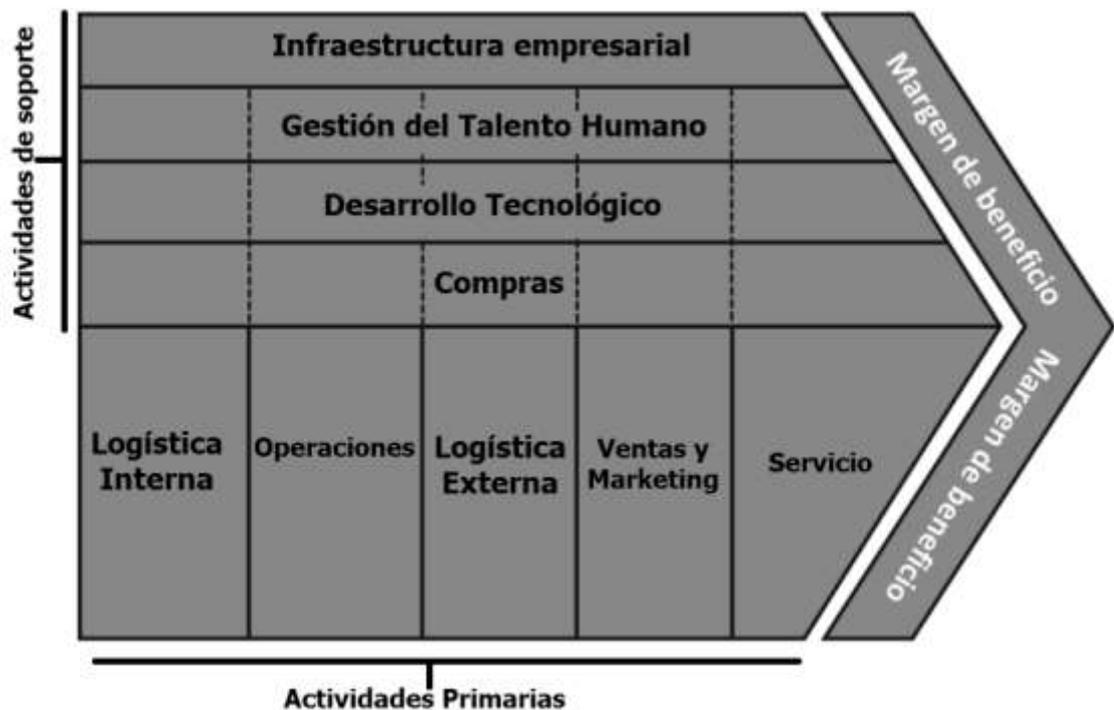
tres bodegas poseen la misma distribución de los productos para facilitar la ubicación de estos independientemente de qué bodega se trate.

Cadena de Valor

Según Porter (1985) una cadena de valor es una serie de pasos consecutivos que intervienen en la creación de un producto terminado, desde su diseño inicial hasta su llegada a la puerta del cliente. La cadena de valor identifica cada paso del proceso en el que se agrega valor, incluidas las etapas de abastecimiento, fabricación y comercialización de su producción. Una empresa lleva a cabo un análisis de la cadena de valor mediante la evaluación de los procedimientos detallados involucrados en cada paso de su negocio. El propósito de un análisis de la cadena de valor es aumentar la eficiencia de la producción para que una empresa pueda ofrecer el máximo valor por el menor costo posible.

Figura 17.

Cadena de Valor según Porter.



Nota. Adaptado de Porter (1985)

En la figura 17 se puede visualizar la cadena de valor según Porter (1985) en la cual se detallan dos tipos de actividades que la empresa debe

de hacer para generar valor. En este sentido, las actividades primarias se dividen en cinco grandes grupos que son:

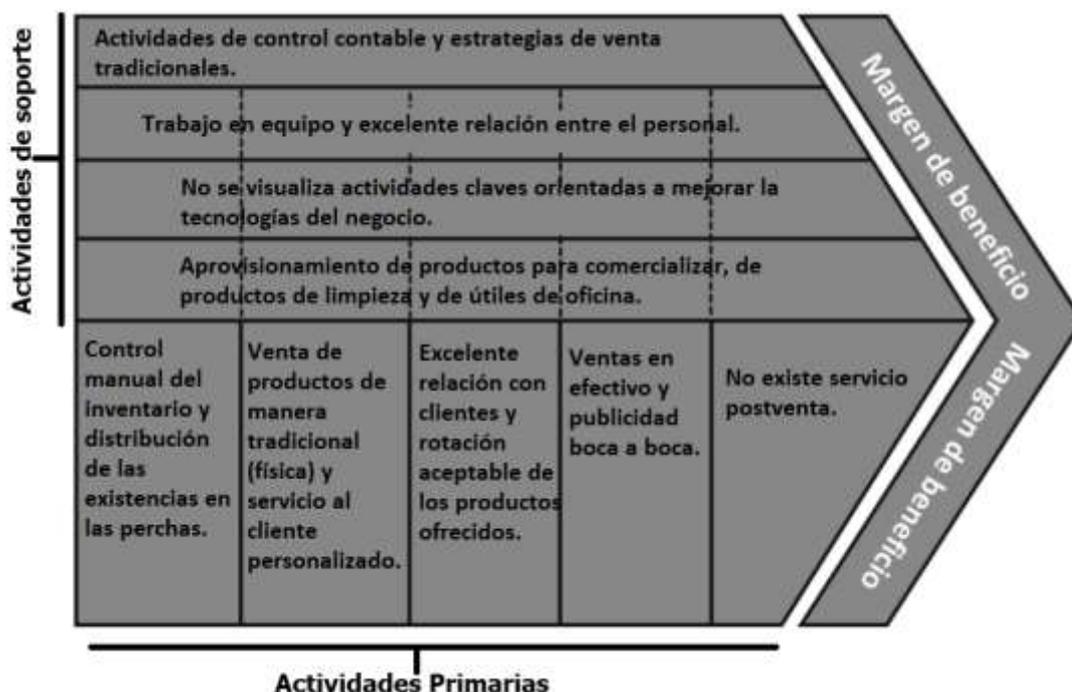
1. **La logística interna.** Incluye funciones como recepción, almacenamiento y gestión de inventario.
2. **Las operaciones.** Incluyen procedimientos para convertir las materias primas en un producto terminado.
3. **La logística externa.** Incluye actividades para distribuir un producto final a un consumidor.
4. **El marketing y las ventas.** Incluyen estrategias para mejorar la visibilidad y dirigirse a los clientes apropiados, como publicidad, promoción y fijación de precios.
5. **El servicio.** Incluye programas para mantener productos y mejorar la experiencia del consumidor, como servicio al cliente, mantenimiento, reparación, reembolso e intercambio.

Por otro lado, las actividades de soporte se dividen en cuatro grandes grupos que son:

1. **La infraestructura.** Incluye los sistemas de la empresa y la composición de su equipo de gestión, como planificación, contabilidad, finanzas y control de calidad.
2. **La gestión del talento humano.** Implica contratar y retener empleados que cumplirán con la estrategia comercial de la empresa y ayudarán a diseñar, comercializar y vender el producto.
3. **El desarrollo tecnológico.** Se utiliza en la etapa de investigación y desarrollo (I+D) de una empresa, como diseñar y desarrollar técnicas de fabricación y procesos de automatización.
4. **Las compras.** Se refieren a cómo una empresa obtiene las materias primas.

Figura 18.

Cadena de Valor de Comercial Tapia.



En la figura 18 se puede visualizar la cadena de valor de Comercial Tapia. En las actividades de soporte se puede documentar que este negocio en la parte de infraestructura empresarial se desarrollan actividades claves como un control contable y una estrategia de venta tradicional. De la misma manera, en la gestión del talento humano se desarrollan actividades que fomentan el trabajo en equipo y las buenas relaciones del personal. En el campo de desarrollo tecnológico no se visualizaron actividades orientadas a la mejora tecnológica del negocio. Finalmente, en la parte de compras se puede visualizar un excelente stock de productos para la venta y de insumos y útiles de oficina.

Por otro lado, en las actividades primarias se puede documentar que este negocio en cuanto a la logística interna realiza un control manual de inventarios. Con respecto a las operaciones se pudieron visualizar actividades tales como servicio al cliente personalizado y venta de productos de manera tradicional. De la misma manera, en la parte de logística externa se pudo observar actividades claves como una rotación y reposición aceptable de las perchas del Comercial Tapia. En lo que se refiere a las ventas y marketing se pudo constatar que las ventas se pagan solamente en

efectivo y la publicidad se hace de boca en boca. Finalmente, no se visualiza un canal de venta diferente ni un servicio de postventa.

Comercialización y Ventas

La comercialización de los productos de consumo masivo en Comercial Tapia es de tipo tradicional, es decir, ventas en un local físico. En este caso, Comercial Tapia cuenta con cinco despachadores que guían al cliente hacia el producto ofreciéndoles productos complementarios. En este sentido, tanto despachadores como cajeros buscan ganarse la amistad de los clientes para poder fidelizarlos y que éstos sientan que le están comprando a su vecino o a su amigo.

Figura 19.

Proceso de venta actual de Comercial Tapia.



En la figura 19 se puede visualizar que el proceso de venta de Comercial Tapia es sencillo y tradicional. En efecto, el proceso de comercialización empieza desde el momento en que el cliente entra al local y es abordado por un despachador que le pregunta en qué le puede ayudar. Luego, el despachador guía al cliente hacia el producto buscado y le ofrece algún otro producto complementario. Después, el despachador guía al comprador hacia las cajas hasta que éste paga, le empaacan el producto y sale del local. En definitiva, no se visualiza alguna estrategia de ventas adicional, algún método diferente de ventas ni la existencia de ningún otro canal de ventas.

Servicio Postventa

Conseguir una venta de un nuevo cliente es una parte del aumento de los ingresos, pero no es la historia completa. Para escalar el negocio se necesita convertir a los clientes en compradores habituales. Una forma de hacerlo es a través de un servicio al cliente de calidad. Diversos estudios

señalan que los clientes que recibieron una interacción de servicio al cliente de alta calidad tenían un 82 % más de probabilidades de volver a comprar cuando se les ofreció la oportunidad de cambiar a un competidor. Del mismo modo, estos clientes también tenían un 86 % más de probabilidades de gastar más en futuras compras y un 97 % más de probabilidades de compartir sus experiencias positivas (Navas y Gamboa, 2019).

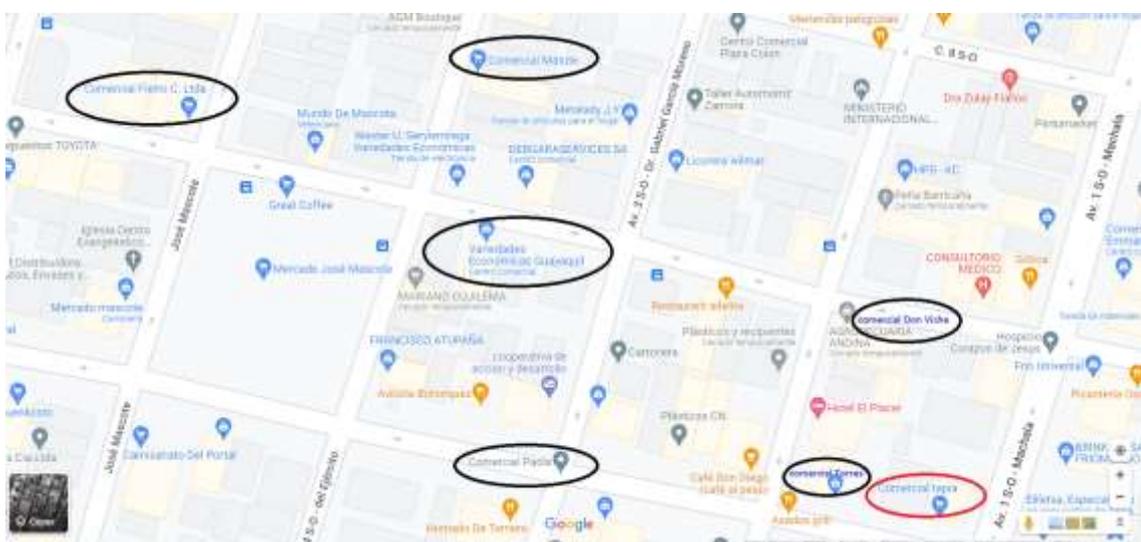
No obstante, a pesar de la importancia de la implementación de un servicio postventa, actualmente Comercial Tapia carece de este servicio. En este sentido, sería importante la implementación de uno debido a que esto se convierte en una verdadera desventaja frente a comerciales minoristas que sí lo hacen para fidelizar a sus clientes.

Competencia Directa

Según Galindo (2011) la competencia directa representa a todos los negocios o empresas que venden el mismo producto o servicio de manera muy similar y al mismo segmento de clientes. En este sentido, los pequeños comerciales minoristas señalados atienden al mismo segmento de cliente que el Comercial Tapia y ofertan productos similares como lo son los productos de consumo masivo.

Figura 20.

Referencia geográfica de la competencia directa.



Nota. En el óvalo rojo se señala la ubicación de Comercial Tapia y en los óvalos negros se señala la ubicación de la competencia directa. Tomado de Google Maps.

En este caso, en la figura 20 se pudo identificar a seis competidores directos como el Comercial Fierro, el Comercial Torres, el Comercial Matute, el Comercial Variedades Económicas, el Comercial Don Viche y el Comercial Paola. No obstante, unos 150 metros más al sur de la ubicación de Comercial Tapia (no visible en la figura mostrada) también se encuentra Comercial Ventanita, el cual es considerado como una competencia directa. En esta misma línea, los competidores identificados comparten una estructura organizacional similar, atienden a unos clientes con características similares y cuentan con un espacio físico similar al Comercial Tapia.

Competencia Indirecta

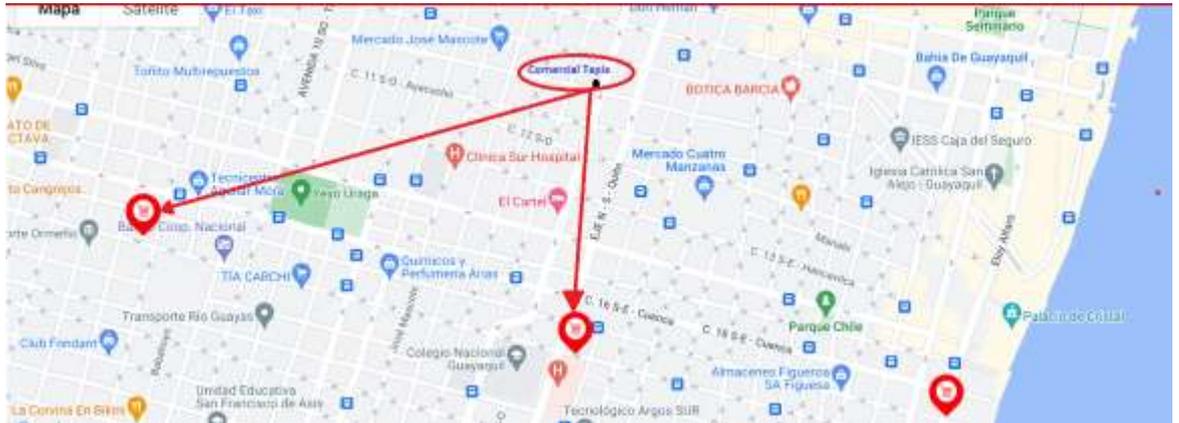
Según Galindo (2011) la competencia indirecta representa a todos los negocios o empresas que venden el mismo producto o servicio de manera muy similar, pero a un segmento de clientes diferentes. En este sentido, los grandes comerciales minoristas ofertan productos similares a Comercial Tapia como lo son los productos de consumo masivo, pero atiende a un segmento diferente de clientes. Entre los principales grandes comercios minoristas se encuentran los siguientes:

Mi Comisariato

Según su página web oficial es un *retail* con amplia participación en el mercado ecuatoriano de venta de productos de consumo masivos y más fundado en el año 1958. Pertenece al Grupo económico ecuatoriano El Rosado y cuenta con decenas de locales en la ciudad de Guayaquil. Además, esta cadena de supermercados cuenta con marcas como MINI, Mi juguetería, Rio Store y Ferrisariato, en los cuales abarcan la venta de productos como juguetes, ropa, artículos de ferretería, entre otros.

Figura 21.

Referencia geográfica del Mi Comisariato con respecto a Comercial Tapia.



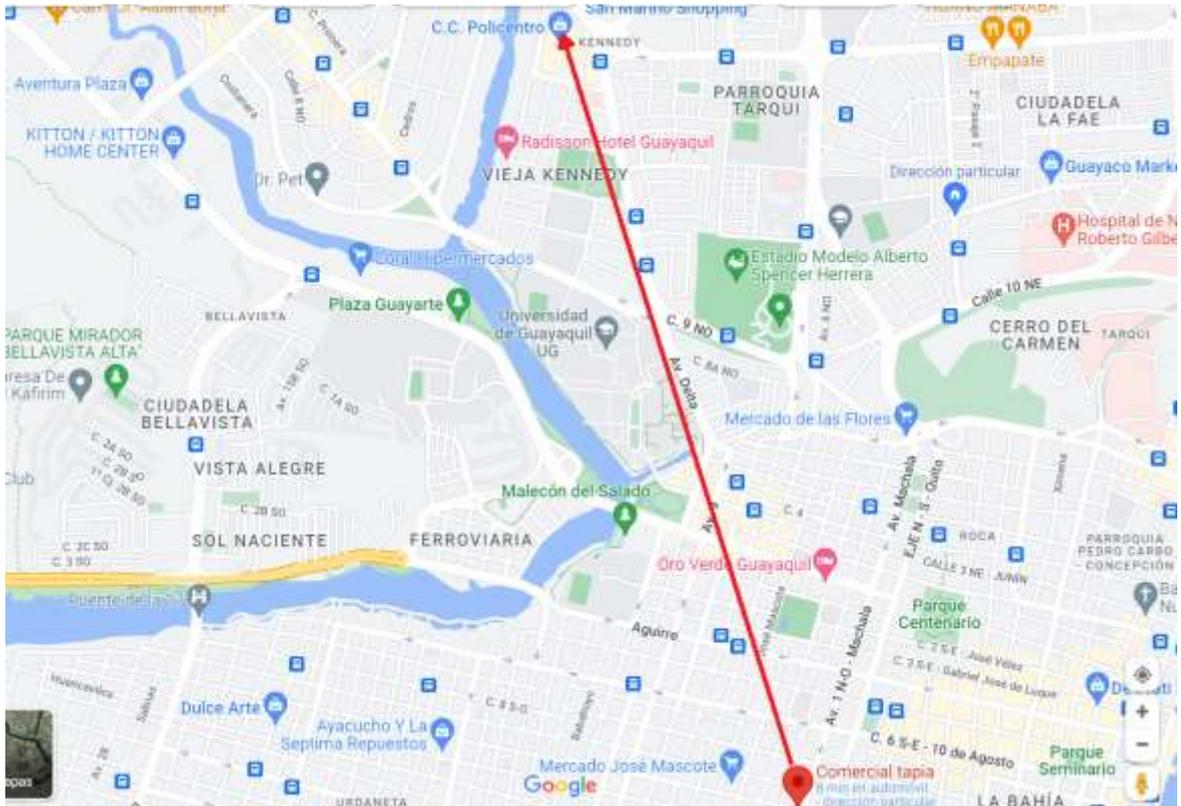
En la figura 21 se puede apreciar que existen dos locales cercanos a Comercial Tapia. El primero está ubicado a 850 metros de Comercial Tapia en las calles Gómez Rendón y Av. Quito. En este caso, este local se encuentra a 3 minutos en automóvil, 5 minutos en transporte público y a 12 minutos caminando. Por otro lado, el segundo local está ubicado a 1600 metros de Comercial Tapia en las calles Gómez Rendón y José Abel Castillo. En este caso, este local se encuentra a 4 minutos en automóvil, 8 minutos en transporte público y a 20 minutos caminando.

Supermaxi

Según su página web oficial es un *retail* con amplia participación en el mercado ecuatoriano de venta de productos de consumo masivos y más fundado en el año 1952. Pertenece al Grupo económico ecuatoriano Corporación Favorita y cuenta con varios locales en la ciudad de Guayaquil. Además, esta cadena de supermercados cuenta con marcas como Megamaxi, Juguetón y Almacenes Akí, en los cuales abarcan la venta de productos como juguetes, ropa, electrodomésticos, entre otros.

Figura 22.

Referencia geográfica de Supermaxi con respecto a Comercial Tapia.



En la figura 22 se puede apreciar que existen dos locales relativamente cercanos a Comercial Tapia. El primero está ubicado a 4500 metros de Comercial Tapia en las calles Del Periodista y Av. Plaza Dañín (Centro Comercial Policentro). En este caso, este local se encuentra a 10 minutos en automóvil, 15 minutos en transporte público y a 44 minutos caminando. Por otro lado, el segundo local está ubicado a 3900 metros de Comercial Tapia en la avenida 25 de Julio (Centro Comercial Mall del Sur). En este caso, este local se encuentra a 9 minutos en automóvil, 12 minutos en transporte público y a 51 minutos caminando.

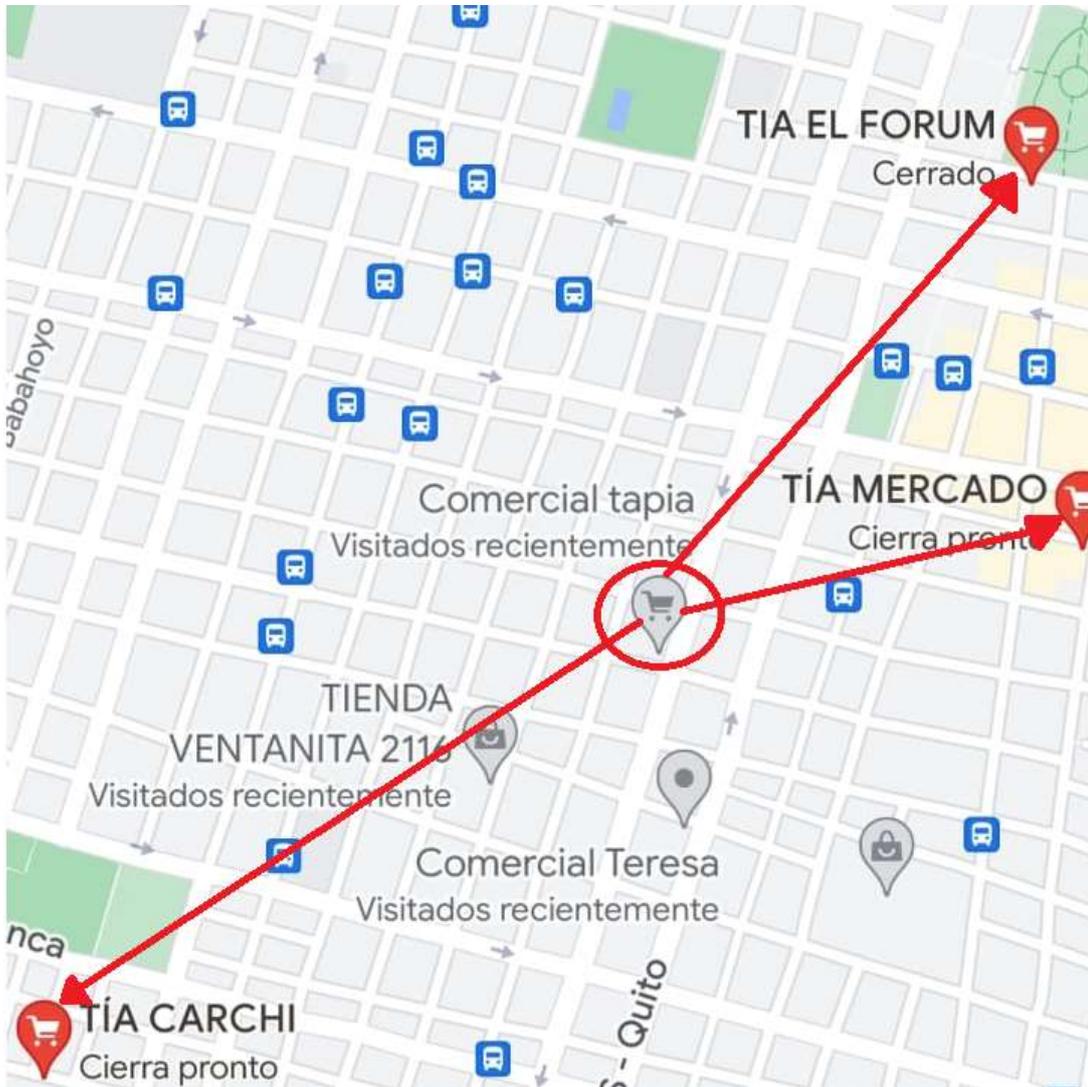
Almacenes TIA

Según su página web oficial es un *retail* de origen colombiano con amplia participación en el mercado ecuatoriano de venta de productos de consumo masivos y más. Tiene su sede administrativa en la ciudad de Guayaquil (Ecuador) y Montevideo (Uruguay); además, cuenta con varios locales en sectores populares de la ciudad de Guayaquil. Adicional a esto,

esta cadena de supermercados cuenta con venta de productos diversos como electrodomésticos, juguetes, ropa, accesorios de belleza, entre otros.

Figura 23.

Referencia geográfica de los TIA con respecto a Comercial Tapia.



En la figura 23 se puede apreciar que existen tres locales relativamente cercanos a Comercial Tapia. El primero está ubicado a 950 metros de Comercial Tapia en las calles Vélez y Pedro Moncayo (Edificio Forum). En este caso, este local se encuentra a 6 minutos en automóvil, 8 minutos en transporte público y a 14 minutos caminando. Por otro lado, el segundo local está ubicado a 1300 metros de Comercial Tapia en la calle Carchi y Gómez Rendón. En este caso, este local se encuentra a 6 minutos en automóvil, 8 minutos en transporte público y a 17 minutos caminando. Finalmente, el tercero está ubicado a 850 metros de Comercial Tapia en las

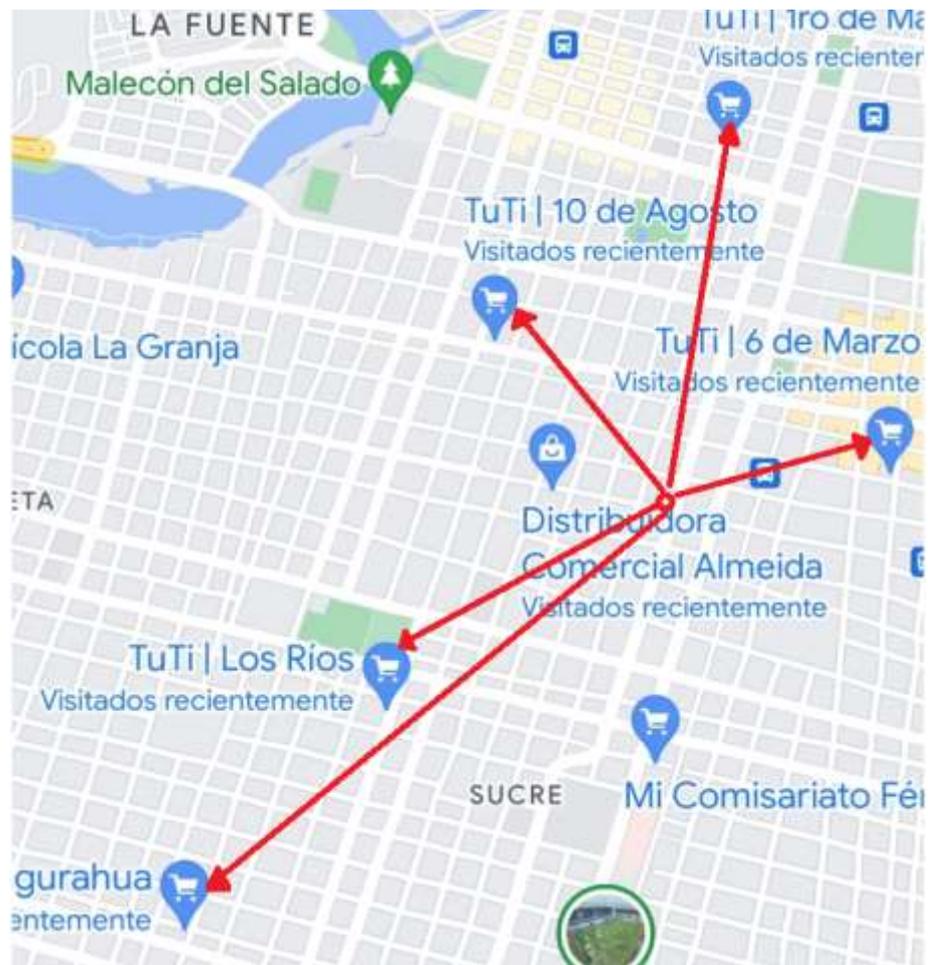
calle Sucre y Lorenzo de Garaycoa. En este caso, este local se encuentra a 7 minutos en automóvil, 6 minutos en transporte público y a 11 minutos caminando.

TuTi

Según su página web oficial es un *retail* con amplia participación en el mercado ecuatoriano, especialmente en la región costa. En este sentido, esta cadena de supermercados se dedica a la venta de productos de consumo masivos y más, y fue fundado en el año 2019. Pertenece al Grupo económico ecuatoriano Corporación El Rosado y cuenta con varios locales en la ciudad de Guayaquil. En definitiva, es una línea de almacenes que está orientado a las ventas de artículos *Hard Discount*, es decir venta de artículos con descuentos, lo que lleva a un control sistemático de los costos de operación.

Figura 24.

Referencia geográfica de los TUTI con respecto a Comercial Tapia.



En la figura 24 se puede apreciar que existen cinco locales relativamente cercanos a Comercial Tapia. El primero está ubicado a 1300 metros de Comercial Tapia en las calles Primero de Mayo y García Moreno. En este caso, este local se encuentra a 8 minutos en automóvil, 8 minutos en transporte público y a 14 minutos caminando. Por otro lado, el segundo local está ubicado a 1100 metros de Comercial Tapia en las calles 10 de agosto y Los Ríos. En este caso, este local se encuentra a 7 minutos en automóvil, 9 minutos en transporte público y a 10 minutos caminando. Así pues, el tercero está ubicado a 1100 metros de Comercial Tapia en las calles Los Ríos y Brasil. En este caso, este local se encuentra a 4 minutos en automóvil, 7 minutos en transporte público y a 13 minutos caminando.

En la misma línea, el cuarto local TuTi se encuentra ubicado en las calles Colón y Lorenzo de Garaycoa a 850 metros del Comercial Tapia. En este caso, este local se encuentra a 6 minutos en automóvil, 5 minutos en transporte público y a 8 minutos caminando. Finalmente, el quinto local está ubicado a 2000 metros de Comercial Tapia en las calles General Gómez y Tungurahua. En este caso, este local se encuentra a 7 minutos en automóvil, 9 minutos en transporte público y a 24 minutos caminando.

Capítulo III. Propuesta de mejora

Actualmente el Comercial Tapia no cuenta con misión ni visión por lo cual fue necesario crearlas para establecerlas como normas organizacionales. En este sentido, la misión y visión quedaron de la siguiente manera:

Misión

Proveer productos vitales para satisfacer las necesidades del cliente.

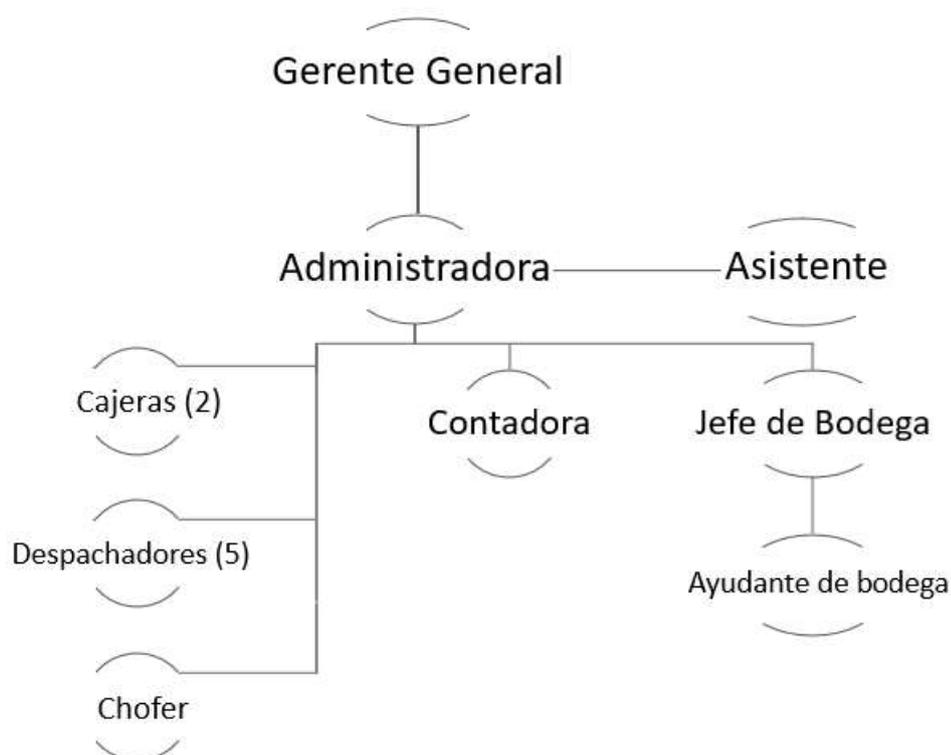
Visión

Ser referencia en la distribución y venta de productos vitales con valor agregado en la ciudad de Guayaquil.

Estructura Organizacional Propuesta

Figura 25.

Estructura Organizacional propuesta.



Nota. Estructura operativa propuesta para el negocio.

Perfil del Gerente General sugerido

El gerente general debe tener habilidades de un emprendedor con al menos 10 años de experiencia en la comercialización de ventas de productos de consumo masivo. Además, debe poseer un título universitario en administración de empresas o afines para poder tecnificar el manejo del negocio. No obstante, dado que el gerente general es el propietario del negocio y ya lleva desempeñándose en esa posición por muchos años, se recomienda tener a un excelente administrador con experiencias para compensar las falencias técnicas que se pudiere tener para llevar a cabo las mejores prácticas empresariales. Entre sus funciones principales que debería tener se señalan los siguientes:

1. Crear sinergia entre la administradora, contadora, el jefe de bodega y la jefa de talento humano.
2. Aprobar los balances financieros.
3. Elegir a los mejores proveedores para abastecer el negocio de productos.
4. Gestionar los insumos necesarios a Comercial Tapia para su funcionamiento tales cómo productos de limpieza, útiles de oficina, etc.
5. Liderar procesos de expansión.
6. Actualizar constantemente el conocimiento sobre este sector comercial.
7. Pago de la nómina.
8. Cerrar y abrir el local comercial.

Perfil propuesto de la Administradora

La actual administradora debe tener una licenciatura en administración de empresas y alrededor de unos 5 años de experiencia en el negocio de comercialización de ventas de productos de consumo masivo. En este sentido, es importante el conocimiento académico dado que tiene que complementar las falencias del conocimiento técnico por parte del gerente general. De la misma manera, debe ser de la entera confianza del gerente propietario y habilidades de liderazgo. En definitiva, debe manejar la

gestión del personal con tecnicismo para lograr las mejores prácticas empresariales como la reducción de la deserción laboral, capacitación del personal, resolución de conflictos, pago de la nómina, entre otros. Entre sus funciones principales se detallan las siguientes:

1. Reportar al dueño o gerente sobre todo lo relacionado a la administración del comercial.
2. Generar un buen ambiente laboral.
3. Crear políticas de buen ambiente laboral.
4. Otorgar permisos o justificar ausencias laborales.
5. Contratación y desvinculación del personal.
6. Seleccionar el mejor candidato para cada puesto acorde a sus capacidades y habilidades.
7. Liderar los procesos de capacitaciones.
8. Prevención de riesgos laborales.
9. Retención del personal calificado y buen desempeño.
10. Medir el desempeño laboral.
11. Crear las características y el perfil de cada puesto de trabajo.
12. Apoyo en la realización de los balances financieros.
13. Dirigir al personal operativo como cajeras, despachadores y chofer.
14. Asegurarse de que el negocio esté abastecido de productos.
15. Generar informes de gestión de manera mensual.
16. Analizar los balances del comercial.
17. Representar al gerente propietario en caso de ausencia.
18. Gestionar los insumos necesarios a Comercial Tapia para su funcionamiento tales como productos de limpieza, útiles de oficina, etc.
19. Cerciorar la eficiencia en el personal a su cargo.
20. Diseñar el plan estratégico del negocio.

Perfil propuesto de la Contadora

La actual contadora es una profesional con título de contadora pública autorizada con alrededor de 8 años de experiencia en negocios de

comercialización de ventas de productos de consumo masivo. Además, posee una experiencia laboral técnica dado que un título universitario que la faculta para certificar los balances empresariales. Además, lleva muchos años desempeñándose en esta posición, por lo que tiene la entera confianza del gerente propietario. Por tanto, es una profesional que cumple todos los requisitos para desempeñarse en su actual puesto. En definitiva, se ratificaría también sus actuales funciones que se detallan a continuación:

1. Generar los reportes contables al gerente propietario.
2. Ejecutar controles de auditoría de manera periódica.
3. Certificar los balances financieros del negocio.
4. Crear el presupuesto del negocio.
5. Analizar los balances del negocio.
6. Crear los balances del negocio.
7. Pagar los tributos generados por la actividad comercial.
8. Llevar el registro contable del negocio.

Perfil propuesto del jefe de bodega

El jefe de bodega debería tener título universitario en administración de empresas, logística y transporte o afines dada la responsabilidad que tiene al gestionar todas las bodegas del negocio. El tema logístico tiene que ser manejado con tecnicismo para lograr las mejores prácticas empresariales como la reducción de los costos de almacenaje, mejora en la rotación de productos, entre otros. Entre sus funciones principales que debería tener se detallan a continuación:

1. Generar el reporte de inventario.
2. Dirigir al ayudante de bodega.
3. Gestionar la distribución de la bodega.
4. Generar informes de rotación de los productos.
5. Mejorar la relación con los proveedores.
6. Conservar la calidad del producto almacenado.
7. Mejorar los costos de almacenaje.
8. Reducir los tiempos que el producto pasa en bodega.

Perfil propuesto de la Asistente Administrativa

La asistente administrativa debería tener título universitario en administración de empresas, gestión empresarial o afines; o en su defecto estar cursando los últimos semestres de la carrera. Debería tener al menos seis meses de experiencia como asistente contable y ser proactiva al momento de apoyar a la administradora en tareas específicas. Entre sus funciones principales que debería tener se detallan a continuación:

1. Procesar los pagos al personal.
2. Registrar los permisos otorgados al personal.
3. Cálculo de beneficios sociales.
4. Pago de liquidaciones.
5. Socializar el plan de mitigación de riesgos laborales.
6. Coordinar los procesos de capacitaciones.
7. Receptar y buscar las mejores hojas de vida de los mejores candidatos en los procesos de contratación.
8. Procesar los resultados sobre el desempeño laboral.
9. Tomar los pedidos en línea.
10. Manejar y publicar contenido en las redes sociales.
11. Demás actividades de apoyo a la administradora.

Perfil propuesto de las Cajeras

El cajero-asistente contable debe cumplir ciertas características para ejercer su rol de excelente manera. En este sentido, debe tener habilidades numéricas, título de bachiller habiendo cursado cursos de contabilidad verificables, preferiblemente que no tenga más de 30 años y con experiencia de al menos un año en cargos similares o relacionados. Entre las funciones del cargo se encuentran:

1. Cerciorarse de que la caja tenga suficiente moneda fraccionaria para dar cambio.
2. Cobrar a los clientes.
3. Cerciorarse que el producto empacado sea el correcto.
4. Facilitar el proceso de cobro.

5. Cuadrar la caja.
6. Mantener limpio su puesto de trabajo.
7. Guardar la cordialidad y buenos tratos con los clientes.
8. Demás tareas que encargue el gerente o la administradora.

Perfil propuesto de los Despachadores

Los despachadores de Comercial Tapia deben ser empleados proactivos, sociables y de buena presencia con al menos seis meses de experiencia en servicio al cliente. Además, deben tener capacitación en servicio al cliente y conocer los por menores de las marcas y ubicación de cada producto ofertado por Comercial Tapia. En definitiva, deben ser mayores de edad con un título de bachiller. Entre sus funciones principales se detallan las siguientes:

1. Encargados de recibir al cliente.
2. Conocer sobre la necesidad del cliente.
3. Dirigir al cliente hacia el producto solicitado.
4. Ofrecer al cliente productos complementarios con su compra.
5. Llevar al cliente a caja.
6. Tratar de generar confianza con el cliente.
7. Reponer el producto vendido en las perchas.
8. Limpiar el local comercial a excepción de la bodega.
9. Demás tareas que encargue el gerente o la administradora.
10. Conocer de memoria las marcas y ubicación de los productos ofertados.

Perfil propuesto del Ayudante de bodega

El ayudante de bodega de Comercial Tapia debe tener al menos 12 meses de experiencia trabajando en bodegas de empresas comerciales. Debe tener capacitación en manejo de inventarios. Además, poseer un título de bachiller contable preferiblemente. Entre sus funciones principales se detallan las siguientes:

1. Cerciorar el estado de la mercadería que entra a bodega.
2. Inspeccionar sobre el correcto almacenamiento del inventario.

3. Registrar el ingreso de los productos a la bodega.
4. Registrar la salida de los productos de la bodega.
5. Encargarse de la limpieza de la bodega.
6. Entregar el inventario a los despachadores para reponer el producto de las perchas.
7. Manipular de manera correcta los productos para mantener la calidad de éstos.
8. Asistir al jefe de bodega en todo el proceso relacionado al manejo de las bodegas.
9. Demás tareas que encargue el jefe de bodega o el gerente.

Perfil propuesto del chofer

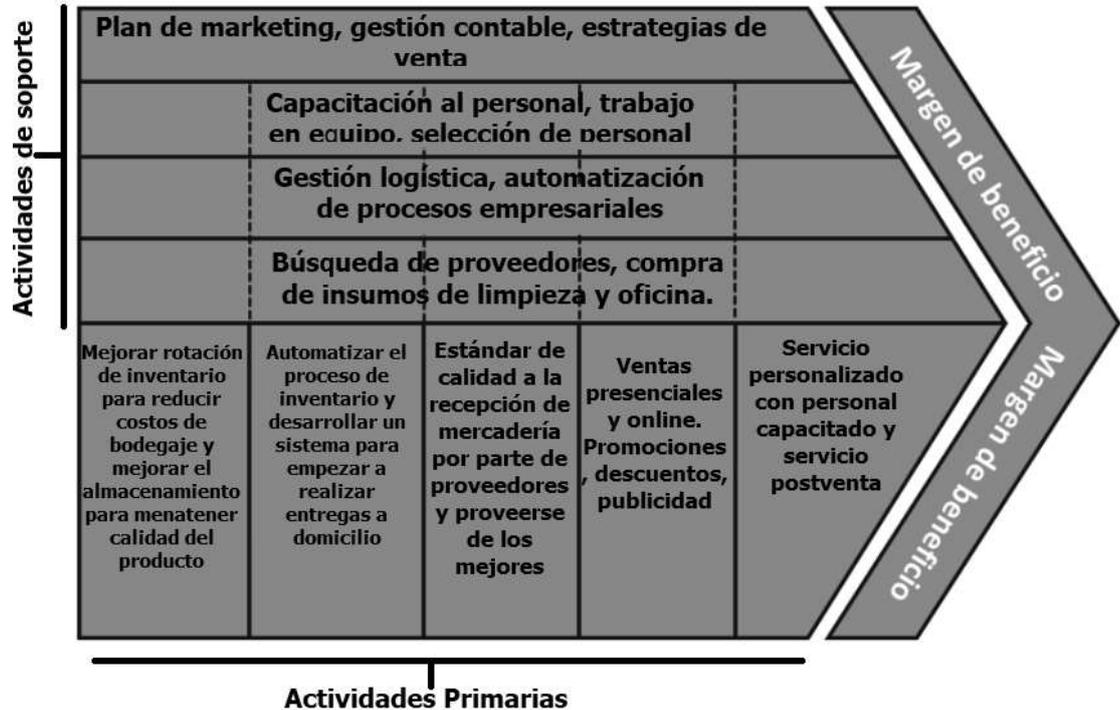
El chofer de Comercial Tapia debe ser un empleado con al menos 5 años de experiencia trabajando en transportación. Además, debe poseer una licencia profesional de conducción tipo C y además posee título de bachiller. De la misma manera, debe ser proactivo y tener un historial aceptable en cuanto a las multas de tránsito. Entre sus funciones principales se detallan las siguientes:

1. Depositar el dinero generado por el negocio en el banco.
2. Transportar mercadería según orden del gerente o el jefe de bodega.
3. Transportar al personal de Comercial Tapia según la autorización del gerente o administradora.
4. Mantener limpio los vehículos del negocio.
5. Realizar los pagos de los servicios básicos.
6. Realizar la acción de compra del almuerzo del personal.
7. Reportar el estado de los vehículos del negocio.
8. Mantener la operatividad de los vehículos del negocio.
9. Demás tareas que encargue el jefe de bodega, la administradora o el gerente.

Cadena de Valor propuesta

Figura 26.

Cadena de valor propuesta para Comercial Tapia.



En la figura 20 se puede visualizar las actividades de soporte que realizará Comercial Tapia para darle valor agregado a su actividad comercial. En este caso, entre las actividades que más resaltan se encuentra la realización del plan de marketing, de la gestión contable automatizada, implementación de estrategias de ventas, capacitación al personal y búsqueda de mejores proveedores o mejores tratos comerciales. Además, entre las actividades primarias que más resaltan se encuentran la implementación de una mejora en la rotación de inventarios con una automatización en este proceso, implementar ventas en línea, servicio a domicilio y un servicio postventa.

Propuesta de Comercialización y Ventas

De la misma manera, se planea crear zonas calientes como el modelo de los grandes supermercados para incentivar al comprador a que realice compras inconscientes a través de la ubicación estratégica de los productos con mejor rotación. De la misma forma, productos con baja

rotación se los coloca con descuentos y de tal manera que el cliente pueda visualizarlos siempre (cuando entra y sale del establecimiento). A continuación, se muestra cómo sería la distribución de los productos dentro del local comercial.

Figura 27.

Nueva distribución de los productos de Comercial Tapia.



En la figura 22 se puede visualizar la propuesta para reorganizar la ubicación de los productos de Comercial Tapia con la finalidad de que éstos tengan una mejor rotación. De la misma forma, se buscará utilizar las redes sociales para publicitar, tomar pedidos e informar a los compradores sobre novedades que tenga Comercial Tapia. Así pues, se utilizará WhatsApp, Instagram y las aplicaciones como Gacela, Pedidos Ya, Rapid, Glovo entre otras para poder llegar a un mayor mercado.

Servicio Postventa Propuesto

Por consiguiente, como se quiere clientes habituales y se quiere que esos clientes demuestren su lealtad haciendo correr la voz, el Comercial Tapia se centrará en brindar un excelente servicio posventa. Por tanto, entre las actividades postventa que Comercial Tapia hará son las siguientes:

1. Abrir líneas de comunicación con el cliente vía redes sociales para informarle sobre productos que le pueden interesar basado en su historial de compras y conocer su opinión.

2. Generar incentivos de manera periódica para premiar la fidelidad del cliente. En este caso, puede tratarse de descuentos en productos seleccionados o regalos de algún producto de consumo masivo.
3. Mensajes personalizados para cada cliente agradeciendo su fidelidad o el envío de mensajes en su cumpleaños.
4. Mensajes informativos sobre las propiedades de algún producto o de alguna noticia novedosa del momento.

Las actividades de soporte que realizará Comercial Tapia para darle valor agregado a su actividad comercial. En este caso, entre las actividades que más resaltan se encuentra la realización del plan de marketing, de la gestión contable automatizada, implementación de estrategias de ventas, capacitación al personal y búsqueda de mejores proveedores o mejores tratos comerciales. Además, entre las actividades primarias que más resaltan se encuentran la implementación de una mejora en la rotación de inventarios con una automatización en este proceso, implementar ventas en línea, servicio a domicilio y un servicio postventa.

Capítulo IV. Presentación de Resultados

Fiabilidad del Cuestionario utilizado.

Una parte importante para recalcar es que esta encuesta fue validada con el Alfa de Cronbach según los criterios señalados por Rodríguez y Reguant-Álvarez (2020). En este sentido, los autores utilizaron la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Entonces:

α es el Alfa de Cronbach.

K es el número de preguntas del cuestionario.

$\sum Vi$ es la sumatoria de la variación del resultado de cada pregunta realizada a los encuestados.

Vt es la sumatoria de la variación del resultado de cada encuestado por cada pregunta realizada.

En esta misma línea, Rodríguez y Reguant-Álvarez (2020) señalan que el resultado del Alfa de Cronbach debe ser interpretado siguiendo la tabla a continuación.

Tabla 3.

Interpretación del Alfa de Cronbach.

Puntaje de Coeficiente	Interpretación
De 0 a <0.20	Muy baja fiabilidad
De 0.2 a <0.4	Baja fiabilidad
De 0.4 a <0.7	Fiabilidad Moderada
De 0.7 a 0.9	Fiabilidad aceptable
De >0.9 a 1.0	Fiabilidad dudosa

Nota. Tomado de Rodríguez y Reguant-Álvarez (2020).

En la tabla 3 se puede apreciar que si el coeficiente Alfa de Cronbach se encuentra entre el cero y el 0.7 se puede señalar que la fiabilidad del cuestionario no es adecuada. De la misma manera, si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor que 0.7 y hasta 0.9 el cuestionario tiene una fiabilidad aceptable. En definitiva, si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor que 0.9

se puede inferir que el cuestionario tiene una fiabilidad dudosa dado que puede existir preguntas reiterativas (Rodríguez y Reguant-Álvarez, 2020).

Es así como con la ayuda de *software* Excel se calculó la sumatoria de la variación del resultado de cada pregunta realizada a los encuestados (49.19) y la sumatoria de la variación del resultado de cada encuestado por cada pregunta realizada (144.71). Por tanto, al reemplazar la fórmula descrita con anterioridad el cálculo queda de la siguiente manera:

$$\alpha = \frac{12}{12 - 1} \left[1 - \frac{49.19}{144.71} \right]$$

$$\alpha = 0.7201$$

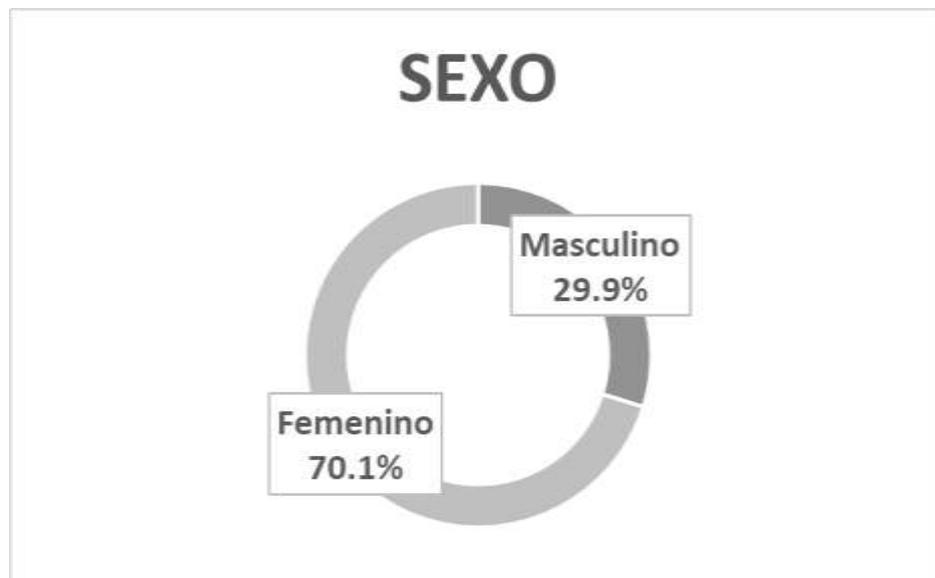
En conclusión, para este caso el resultado del coeficiente Alfa de Cronbach fue de 0.72, lo cual indica que la fiabilidad del cuestionario utilizado en esta investigación fue aceptable.

Resultado de las encuestas

En el primer cuestionamiento sobre el sexo de los encuestados se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 28.

Sexo de los encuestados.

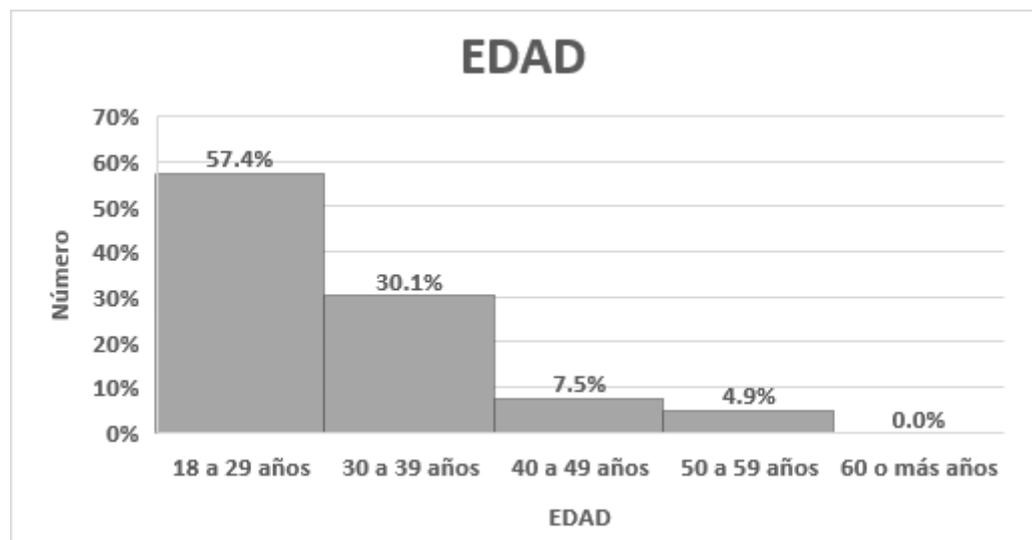


En la figura 28 se puede apreciar que el 70.1%, es decir 270 de los 385 encuestados eran mujeres. Del mismo modo, se puede observar que el 29.9%, es decir 115 de los 385 encuestados eran hombres.

Por otro lado, en el segundo cuestionamiento sobre la edad de los encuestados se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 29.

Edad de las personas encuestadas.



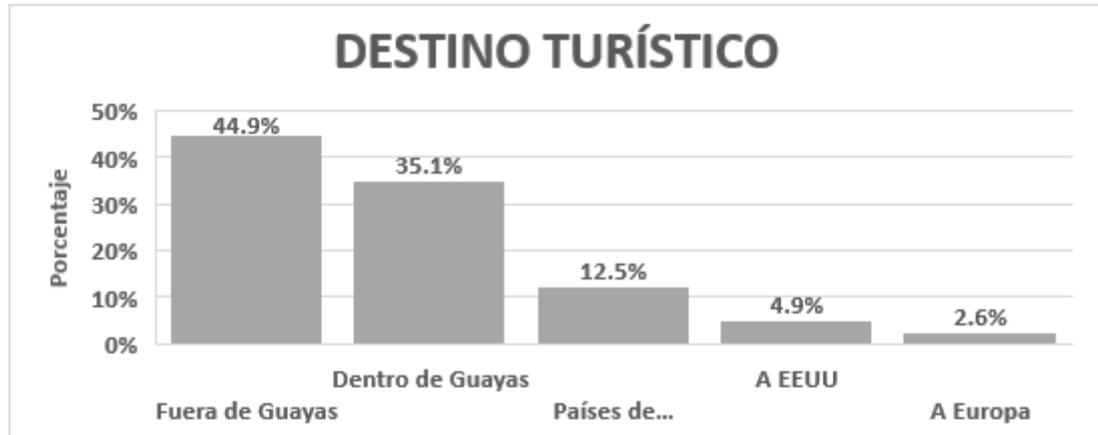
En la figura 29 se puede apreciar que el 57.4% de los encuestados pertenecen al grupo etario de 18 a 29 años. Del mismo modo, el 30.1% de los consultados pertenecen al grupo etario de 30 a 39 años. Así mismo, el 7.5% de los encuestados pertenecieron al grupo etario de 40 a 49 años. En definitiva, el 4.9% de los consultados pertenecieron al grupo etario de 50 a 59 años. No obstante, no se pudo encuestar a ninguna persona que tenga 60 o más años de edad. Cabe señalar que si bien se lo consideró al comienzo no se encuestó a menores de edad porque este grupo etario a menudo no tiene decisión de compra y por proteger la información sensible de este grupo etario.

De la misma forma, en el tercer cuestionamiento sobre el destino turístico elegido por los encuestados se utilizó una técnica que consiste en preguntar de manera indirecta para conocer el nivel socioeconómico del cliente. Es decir, los clientes con mayor nivel de ingresos tienen muchas

más probabilidades de viajar al exterior de vacaciones que los clientes de menores ingresos. En este sentido, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 30.

Lugar turístico favorito de los últimos cinco años.

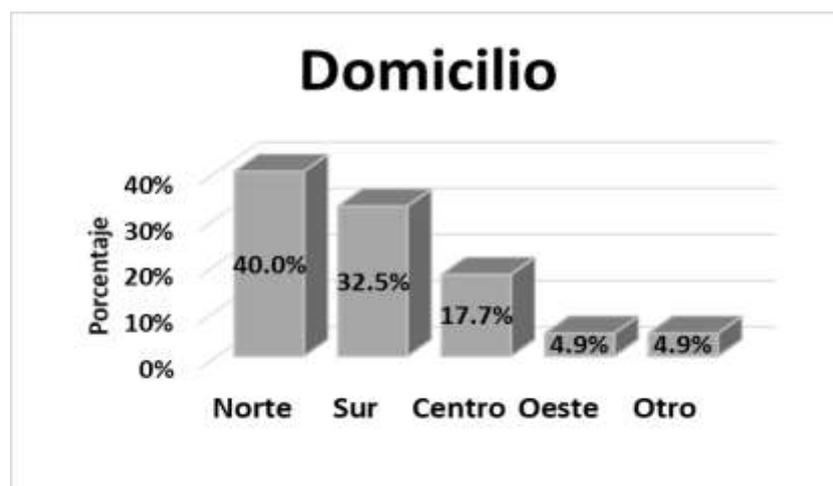


En la figura 30 se puede apreciar que el 44.9% de los encuestados pertenecen al grupo socioeconómico medio bajo. Del mismo modo, el 35.1% de los consultados pertenecen al grupo socioeconómico bajo. Así mismo, el 12.5% de los encuestados pertenecieron al grupo socioeconómico medio. En definitiva, el 4.9% de los consultados pertenecieron al grupo socioeconómico medio alto. Finalmente, el 2.6% de los consultados pertenecieron al grupo socioeconómico alto.

De la misma manera, en el cuarto cuestionamiento sobre el sector domiciliario de los encuestados se puede observar lo siguiente:

Figura 31.

Domicilio de los encuestados.

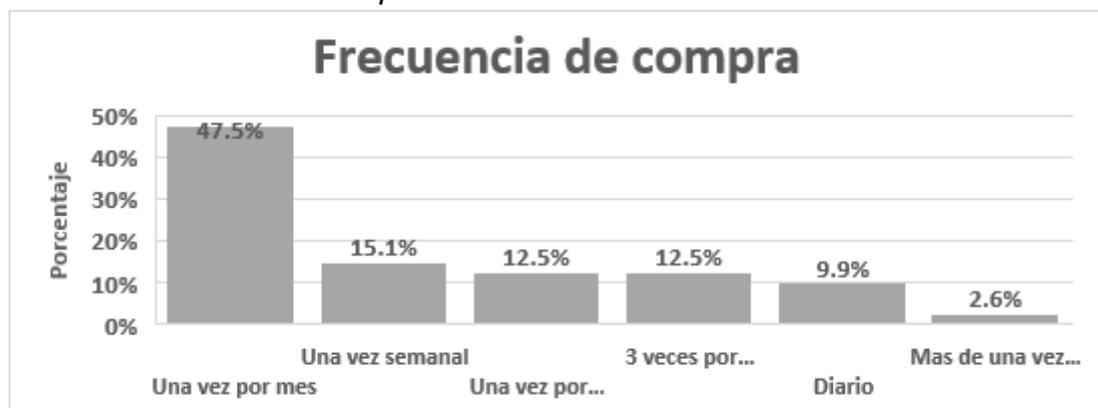


En la figura 31 se puede apreciar que el 40% de los encuestados viven en el sector norte de la ciudad de Guayaquil. Del mismo modo, el 32.5% de los encuestados viven en el sector sur de la ciudad de Guayaquil. Así mismo, el 17.7% de los encuestados viven en el sector centro de la ciudad de Guayaquil. En definitiva, el 4.9% de los consultados viven en el sector oeste de la ciudad de Guayaquil. Finalmente, el 4.9% de los consultados viven en otros sectores aledaños a la ciudad de Guayaquil como Daule, Samborondón o Durán.

En este contexto, en el quinto cuestionamiento sobre la frecuencia de compra de los encuestados en Comercial Tapia o tiendas aledañas, se pudo observar lo siguiente:

Figura 32.

Frecuencia de compra de los clientes.



En la figura 32 se puede apreciar que el 47.5% de los encuestados realizan al menos una compra al mes en este tipo de comercios minoristas. Del mismo modo, el 15.1% de los encuestados realizan al menos una compra semanal en este tipo de comercios minoristas. Así mismo, el 12.5% de los encuestados realizan al menos una compra quincenal en este tipo de comercios minoristas. En definitiva, el 12.5% de los encuestados realizan al menos una compra quincenal en este tipo de comercios minoristas. En efecto, el 9.9% de los consultados realizan al menos una compra diaria en este tipo de comercios minoristas. Finalmente, el 2.6% de los encuestados realizan varias compras diarias en este tipo de comercios minoristas.

Por otro lado, en el sexto cuestionamiento sobre cuántos dólares gastan los clientes en cada compra que realizan en el Comercial Tapia o tiendas aledañas, se pudo observar lo siguiente:

Figura 33.

Gasto promedio en cada compra.



En la figura 33 se puede apreciar que el 17.5% de los encuestados gastan menos de \$5 en promedio en una compra realizada en este tipo de comercios minoristas. Del mismo modo, el 30.1% de los encuestados gastan entre \$5 y \$19 en promedio en una compra realizada en este tipo de comercios minoristas. Así mismo, el 44.9% de los encuestados gastan entre \$20 y \$49 en promedio en una compra realizada en este tipo de comercios minoristas. En definitiva, el 7.5% de los encuestados gastan entre \$50 y \$100 en promedio en una compra realizada en este tipo de comercios minoristas. Finalmente, ningún encuestado manifestó haber gastado en promedio más de \$100 en este tipo de comercios minoristas.

En este contexto, en el séptimo cuestionamiento sobre la percepción del precio de los productos de consumo masivo en el Comercial Tapia o tiendas aledañas, se pudo constatar lo siguiente:

Figura 34.

Percepción de los precios de los productos

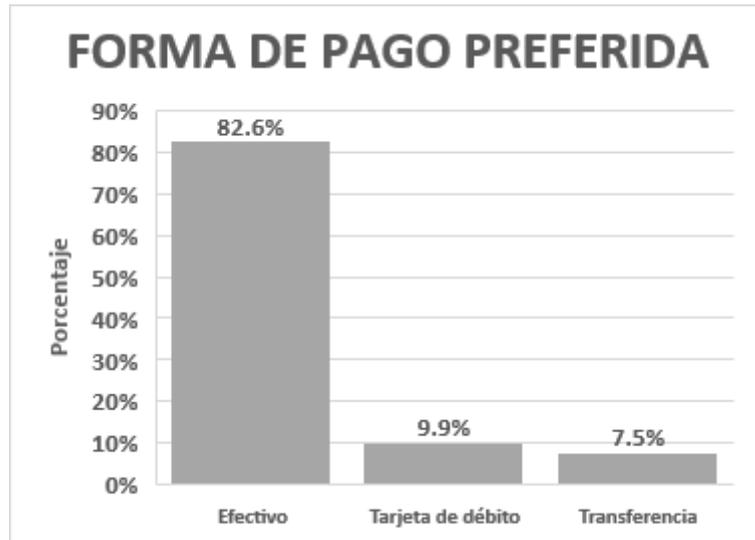


En la figura 34 se puede apreciar que el 55.1% de los encuestados consideraron que los precios de los productos de consumo masivo han aumentado un poco. Del mismo modo, se puede observar que el 22.6% de los encuestados percibieron que los precios de los productos de consumo masivo han permanecido constantes. Así mismo, se puede apreciar que el 9.9% de los encuestados consideran que los precios de los productos de consumo masivo han disminuido un poco. En definitiva, el 7.5% de los encuestados percibieron que los precios de los productos de consumo masivo han subido mucho. Finalmente, el 4.9% de los encuestados percibieron que los precios de los productos de consumo masivo han disminuido mucho.

En este mismo contexto, en el octavo cuestionamiento sobre la forma de pago preferida por los clientes que visitan el Comercial Tapia o tiendas aledañas, se pudo constatar lo siguiente:

Figura 35.

Forma de pago preferida por los encuestados.

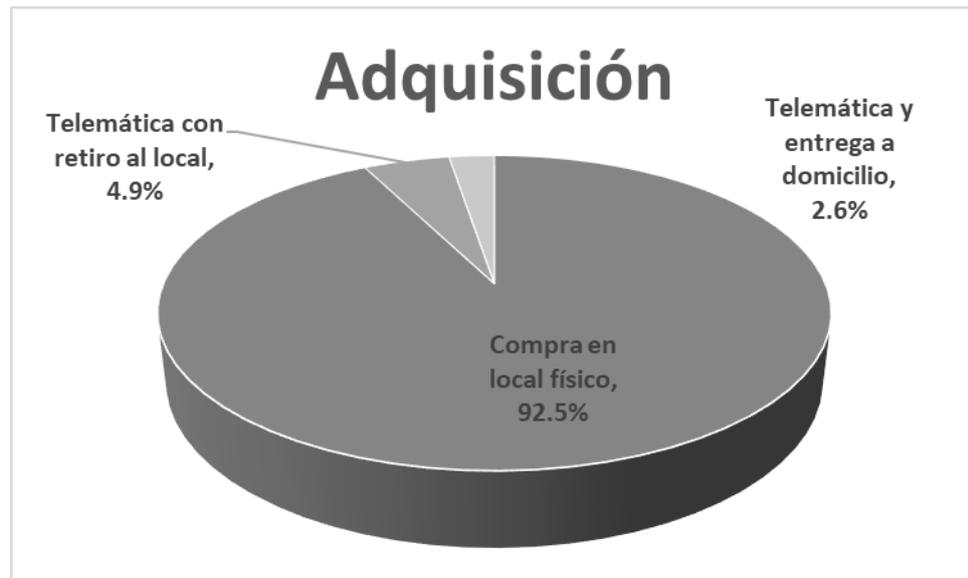


En la figura 35 se puede apreciar que el 82.6% de los encuestados manifestaron que prefieren pagar en efectivo las compras que realizan en los establecimientos de comercios minoristas. Del mismo modo, se puede observar que el 9.9% de los encuestados manifestaron que prefieren pagar con tarjeta de débito las compras que realizan en los establecimientos de comercios minoristas. En definitiva, se puede apreciar que el 7.5% de los encuestados manifestaron que prefieren pagar mediante transferencia bancaria las compras que realizan en los establecimientos de comercios minoristas. No obstante, ningún encuestado mostró su preferencia por el pago con tarjeta de crédito.

Por otro lado, en el noveno cuestionamiento sobre la manera que los cliente prefieren o preferirían adquirir sus productos de consumo masivo en los comercios minoristas, se pudo observar lo siguiente:

Figura 36.

Forma de adquirir los productos.

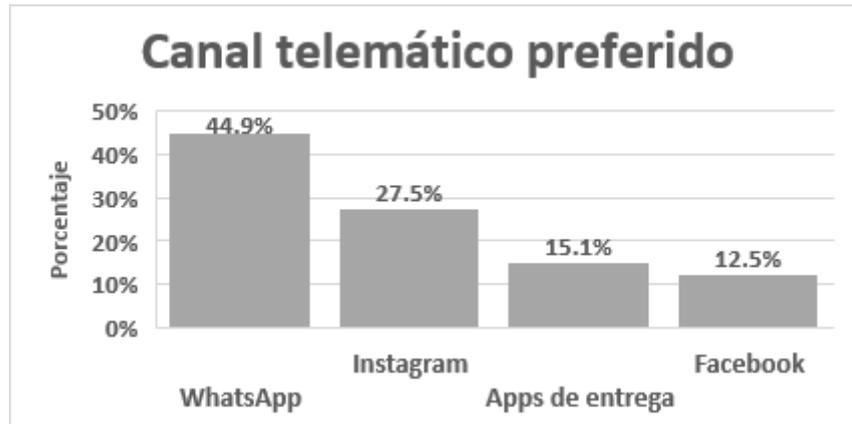


En la figura 36 se puede apreciar que el 92.5% de los encuestados manifestaron que prefieren ir a comprar a los establecimientos físicos de los comercios minoristas. Del mismo modo, se puede observar que el 4.9% de los encuestados manifestaron que prefieren pedir sus productos vía telemática, pero ir a retirarlos a los establecimientos físicos de los comercios minoristas. En definitiva, se puede apreciar que el 2.6% de los encuestados manifestaron que prefieren pedir sus productos vía telemática y que su compra sea enviada a su domicilio.

En lo que respecta al décimo cuestionamiento sobre el canal de comunicación preferido por parte de los encuestados para enterarse de promociones de productos de consumo masivo en los comercios minoristas, se pudo constatar lo siguiente:

Figura 37.

Canal telemático preferido por encuestados.



En la figura 37 se puede apreciar que el 44.9% de los encuestados manifestaron que prefieren enterarse de las promociones de productos de comercios minoristas por la red social WhatsApp. Del mismo modo, se puede observar que el 27.5% de los encuestados manifestaron que prefieren enterarse de las promociones de productos de comercios minoristas por la red social Instagram. En efecto, se puede apreciar que el 15.1% de los encuestados expresaron que prefieren enterarse de las promociones de productos de comercios minoristas por las aplicaciones de entrega como Rapid, UberEats, entre otras. En definitiva, se pudo observar que el 12.5% de los encuestados manifestaron que prefieren enterarse de las promociones de productos de comercios minoristas por la red social Facebook.

En lo que se refiere al décimo primer cuestionamiento sobre la importancia de criterios que los encuestados ponderaron al momento de elegir el establecimiento físico en el cual comprar sus productos de consumo masivo, se pudo constatar lo siguiente:

Tabla 4.

Ponderación de criterios al elegir un local para comprar.

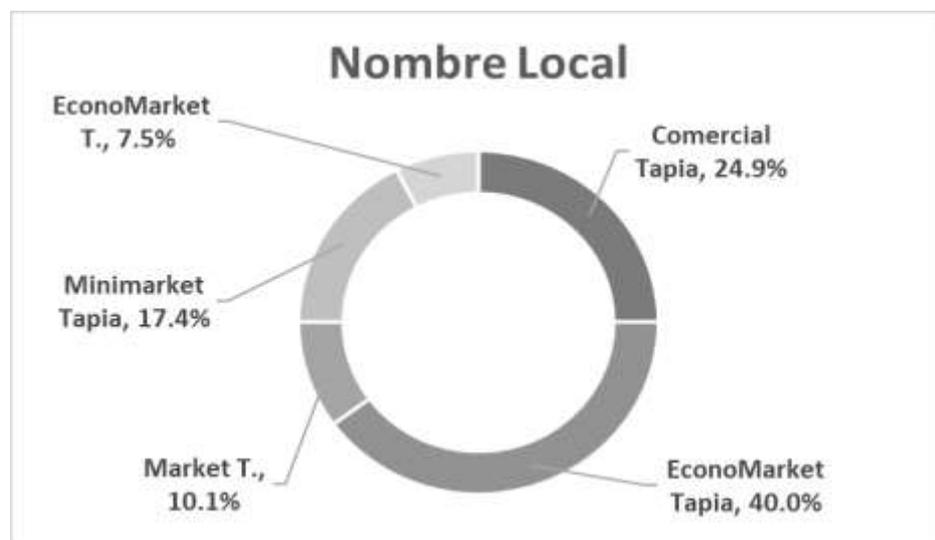
Importancia de criterios	Calificación
Servicio al cliente	4.45
Variedad de productos	4.38
Precios competitivos	4.35
Aseo de Local	4.35
Distribución de la mercadería	4.30
Horario de atención	4.28
Cercanía geográfica	4.18
Fachada del local	4.18
Implementar otras líneas de servicios	4.18
Facilidad de parqueo	3.95

En la table 4 se puede apreciar que de las personas encuestadas, los principales criterios elegidos para escoger un local comercial donde comprar sus productos de consumo masivo son: el servicio al cliente, la variedad de productos del establecimiento, los precios competitivos ofertados y el aseo del local comercial. Por el contrario, los criterios que los consultados le dieron menos importancia fueron: la facilidad de parqueo, la implementación de otros servicios, la fachada del local comercial y la cercanía geográfica del establecimiento comercial.

Por otro lado, al décimo segundo cuestionamiento sobre el nombre que le gustaría que tenga el Comercial Tapia, se pudo constatar lo siguiente:

Figura 38.

Nombre que le gustaría que tenga Comercial Tapia.

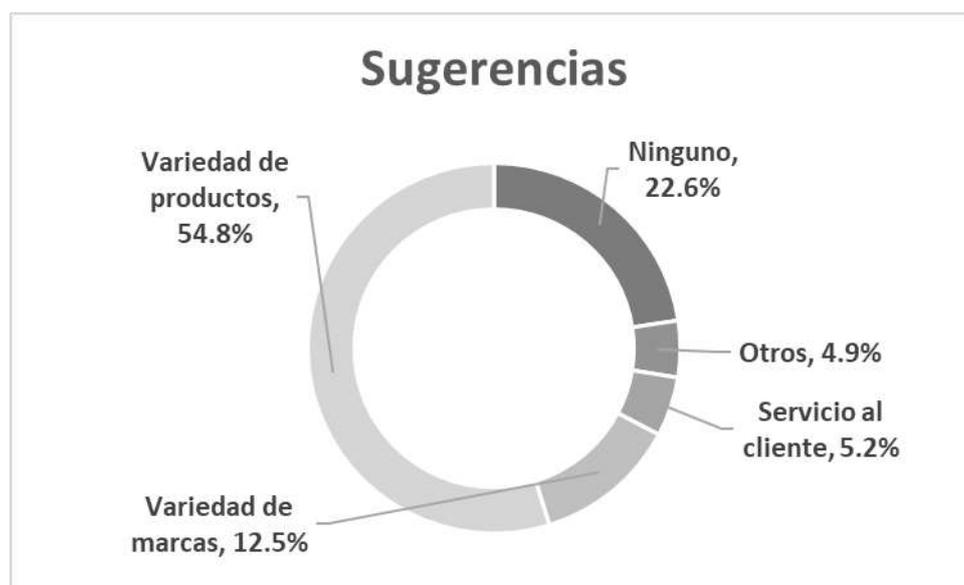


En la figura 38 se puede apreciar que el 40% de los encuestados manifestaron que prefieren el nombre de EconoMarket Tapia para este establecimiento minorista. Del mismo modo, se puede observar que el 24.9% de los encuestados manifestaron que prefieren que se conserve el nombre de Comercial Tapia para este establecimiento minorista. En efecto, se puede apreciar que el 17.4% de los encuestados manifestaron que prefieren el nombre de MiniMarket Tapia para este establecimiento minorista. Además, se puede ver que un 10.1% de los encuestados manifestaron que prefieren el nombre de Market T para este establecimiento minorista. En definitiva, se pudo observar que el 7.5% de los encuestados manifestaron que prefieren el nombre de EconoMarket T para este establecimiento minorista.

Finalmente, al décimo tercer cuestionamiento sobre las sugerencias de mejora que puede implementar el Comercial Tapia para mejorar todos los aspectos del negocio, los encuestados expresaron diversas opiniones que fueron agrupadas de la siguiente manera:

Figura 39.

Sugerencias realizadas por los encuestados sobre Comercial Tapia.



En la figura 39 se puede apreciar que el 54.8% de los encuestados manifestaron que al Comercial Tapia le falta variedad de productos, es decir, implementar otras líneas de productos como artículos de limpieza, textiles, productos congelados, entre otros. Del mismo modo, el 22.6% de los

encuestados no manifestaron ningún proceso de mejora que deba experimentar el Comercial Tapia. En efecto, se puede apreciar que el 12.5% de los encuestados manifestaron que al Comercial Tapia le falta variedad de marcas de productos que ya comercializa en este establecimiento minorista. Además, existió un 5.2% de encuestados que manifestaron que el Comercial Tapia debe mejorar su servicio al cliente. En definitiva, un 4.9% de consultados manifestaron otras mejoras que no pudieron ser encasilladas en las categorías anteriormente descritas.

Análisis de los Datos

Una vez analizado los datos se encontraron importantes hallazgos que son relevantes para este trabajo. En este sentido, se puede inferir que el 60% de los compradores son mujeres entre 18 y 39 años. Así mismo, cerca del 48% de los compradores de Comercial Tapia son mujeres que pertenecen al nivel socioeconómico medio bajo y bajo de entre 18 y 39 años. De la misma manera, entre los compradores más frecuentes de Comercial Tapia, que representan cerca del 25% (compran al menos 3 vez por semana), gastan en promedio entre \$20 y \$49 en cada compra realizada.

En este contexto, también se puede inferir que entre los compradores, alrededor del 76% de los hombres encuestados y un poco más del 85% de las mujeres prefieren pagar en efectivo. En esta misma línea, de los compradores que prefieren pagar en efectivo, un poco de más del 70% prefieren enterarse de las promociones por la aplicación móvil WhatsApp seguido por la red social Instagram. Además, de las compradoras mujeres entre 18 y 39 años, los criterios que más valoran al momento de elegir un local donde comprar son por orden de importancia: el servicio al cliente, el aseo del local, la variedad de los productos y los precios de los productos.

En este mismo contexto, de los criterios a ponderar para elegir un establecimiento minorista donde comprar, de las compradoras mujeres entre 18 y 39 años manifestaron que los criterios menos importantes fueron: la facilidad de parqueo, la cercanía del local y la implementación de otras líneas de servicios. Por otro lado, los clientes de Comercial Tapia del sexo

masculino prefirieron mantener el nombre tradicional de este establecimiento minorista seguido muy de cerca por el nombre de EconoMarket Tapia. No obstante, las clientes de Comercial Tapia del sexo femenino prefirieron claramente el nombre de EconoMarket Tapia.

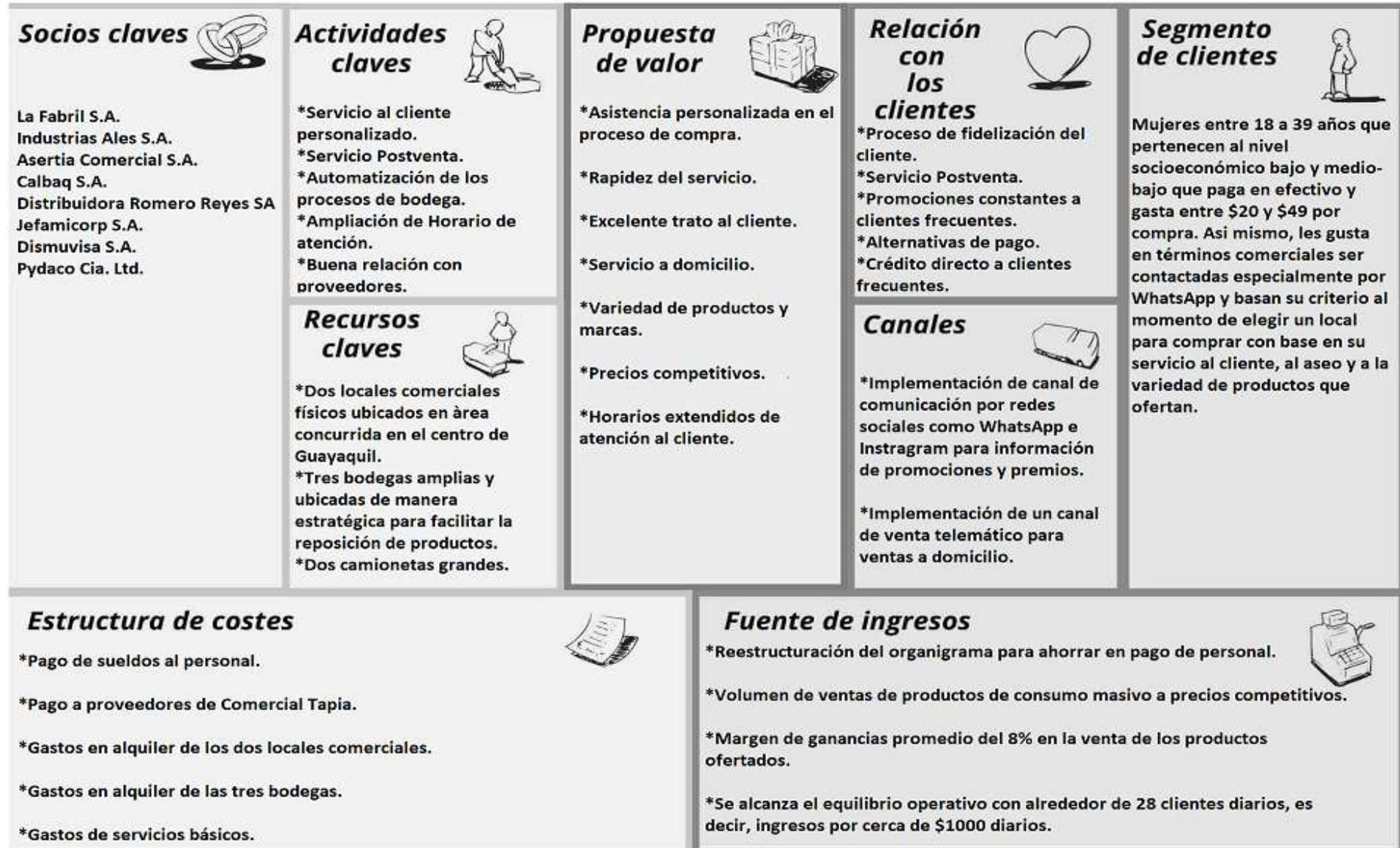
En definitiva, el análisis de los datos analizados trajo importantes conclusiones como el establecimiento de las características del comprador de Comercial Tapia. En este sentido, el cliente de Comercial Tapia tradicionalmente son mujeres de entre 18 a 39 años que pertenecen al nivel socioeconómico bajo y medio bajo que gustan pagar en efectivo, que gastan entre \$20 y \$49. De la misma manera, este grupo de mujeres prefieren ser contactadas para promociones por la aplicación móvil de WhatsApp. En definitiva, este grupo a menudo elige un local comercial para comprar basado en el servicio al cliente, por el aseo del local comercial y por la variedad de productos que ofertan.

Capítulo V. Propuesta de Mejora para Comercial Tapia

Modelo de Negocio

Figura 40.

Business Model Canvas de Comercial Tapia.



En la figura 40 se puede apreciar, con la utilización del lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010), la construcción de un modelo de negocio que ayudará al Comercial Tapia a ser más competitivo frente a la competencia. Del mismo modo, se describen diferentes recursos claves, estructura financiera, canales y relaciones con clientes y proveedores necesarios para mejorar los beneficios de este comercio minorista. De esta manera, los nueve bloques del modelo de negocio se detallan a continuación.

Segmentos de clientes.

El segmento objetivo son las mujeres de entre 18 a 39 años que pertenecen al nivel socioeconómico bajo y medio-bajo que gustan de pagar en efectivo y que gastan entre \$20 y \$49. De la misma manera, este grupo de mujeres prefieren ser contactadas para promociones por la aplicación móvil de WhatsApp e Instagram. En definitiva, este grupo a menudo elige un local comercial para comprar basado en el servicio al cliente, por el aseo del local comercial y por la variedad de productos que ofertan.

Propuesta de valor.

La propuesta de valor es el ofrecimiento de un servicio cálido y personalizado, rápido, con precios competitivos y de excelente trato. De la misma manera, Comercial Tapia ofrecerá servicio a domicilio para los clientes que se les complique visitar el local comercial de manera física. Por otro lado, se ofrece una gran variedad de líneas de productos y gran variedad de marcas para que los clientes puedan comparar y escoger el que más les guste. En definitiva, se ofrecerá un horario extendido para los clientes que por diversos motivos no puedan abastecerse de los productos en horarios regulares de los grandes comercios minoristas.

Canales.

En cuanto a los canales de comunicación, se creará una página en Instagram de Comercial Tapia y se generará un WhatsApp Business para generar una interacción con los clientes enviándoles información de los productos, promociones y premios. De la misma forma, se creará un canal de ventas por vía telemática a través de la aplicación UberEats que cobra

una tarifa de procesamiento de pedidos del 2.5% del valor total del pedido y un valor fijo de \$0.29 por cada pedido.

Relaciones con clientes.

Con respecto a la relación con los clientes se creará un servicio postventa que ayude a no perder comunicación con el cliente una vez que la compra haya finalizado. En este sentido, se mantendrá actualizado los canales de comunicación para ofrecer promociones, captar sugerencia de los clientes y publicar información de las marcas de los productos ofertados. Por otro lado, se fortalecerá un programa de fidelización que incluirá premios, mensajes personalizados de cumpleaños, créditos directos, otras formas de pago y regalos para los clientes frecuentes.

Fuente de ingresos.

La fuente de ingresos se tratará de diversificar aumentando los canales de ventas. Además, se reestructurará el organigrama para abaratar los gastos de la nómina. Por otro lado, se mantendrá el margen del 8% en promedio de los productos de consumo masivo ofertados para no encarecer los productos que llegan al consumidor final. En efecto, se ha calculado que en promedio se necesitarán de 175 transacciones de ventas diarios, o de unos ingresos de alrededor de \$500 diarios para cubrir los costos operativos de Comercial Tapia.

Actividades clave.

En lo que se refiere a las actividades claves, Comercial Tapia ofrece una atención a los clientes orientado a crear una relación de amistad con el cliente que ayuda a la fidelización. Del mismo modo, se automatizará los procesos de bodega para controlar mejor el inventario. Además, la priorización de la implementación del servicio postventa será clave para fomentar la compra de clientes no frecuentes (no compran al menos una vez por semana).

Por otro lado, el mejoramiento de las relaciones con proveedores creará una buena atmosfera comercial con la finalidad de mejorar los costos de adquisición de inventario. Así mismo, la mejora de la relación con proveedores ayudará a conseguir una ampliación en los plazos de cobros al

Comercial Tapia. En definitiva, la implementación de la extensión del horario de atención permitirá captar más clientes que no pueden comprar en el horario regular en los comercios minoristas que solo atienden hasta las 21h00.

Recursos clave.

En este contexto, los recursos claves que posee Comercial Tapia se materializa en dos locales comerciales, tres bodegas y dos camionetas grandes. En el caso de los locales comerciales se tratará de transformarlos en un comercio minorista de autoservicio al estilo de los TuTi para darle libertad a los clientes de conocer todos los productos ofertados. Además, se utilizarán mantener la homogeneidad en la distribución de productos de las tres bodegas para facilitar la ubicación de los productos. Finalmente, el buen estado de las camionetas permite el traslado de la mercadería de manera eficiente y rápida.

Asociaciones clave.

Un punto importante es la relación que se tiene con los proveedores y asociados. En este sentido, la relación que se tiene con grandes proveedores como La Fabril e Industrias Ales ha permitido tener una excelente relación comercial, pero se tiene la percepción que se puede mejorar. En este contexto, también existe una excelente relación con grandes comercios mayoristas como Asertia Comercial, Calbaq, Distribuidora Romero Reyes, Jefamicorp, Dismuvisa y Pydaco.

Estructura de costes.

En el caso de la estructura de costos es de suma importancia poder identificar las principales obligaciones operacionales que tiene Comercial Tapia. En este sentido, el pago a los proveedores, el pago de la nómina, los gastos en alquiler de los dos locales comerciales, el alquiler de las tres bodegas y los gastos de servicios básicos constituyen los principales compromisos financieros que tiene Comercial Tapia.

Plan de acción

Tabla 5.

Plan de acción de Comercial Tapia.

TIPO DE ACCIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Políticas de servicio al Cliente	Capacitación en servicio al cliente al personal.	Administradora
Atención al cliente	Servicio personalizado, rápido y con calidez.	Despachadores y cajeras.
Formas de pago	Adquisición de <i>Datafast</i> .	Gerente General
Horario de Atención	Extensión de horario de atención por 3 horas más en ventas a domicilio.	Gerente general y Administradora
Creación de Canales	Utilización de WhatsApp Business, página de Instagram y utilización de aplicaciones de entrega como <i>UberEats</i> .	Administradora y asistente administrativa.
Control de Inventario	Automatización del proceso de inventario con la adquisición del módulo <i>ERP</i> para control de inventario.	Jefe de bodega y ayudante.
Normas Organizacionales	Se creó Misión y Visión empresarial.	Gerente General y Administradora
Reorganización de locales físicos	Creación de puntos calientes para mejorar la rotación de productos con menores ventas. Aromatizar los locales comerciales para atraer al mercado objetivo.	Administradora, Despachadores y cajeras.
Remodelación de locales comerciales	Remodelar los locales comerciales para transformarlos en tiendas autoservicios y cambio de nombre.	Gerente General
Proveedores	Buscar alargar en un mes el plazo para el pago de facturas y aumento del margen de ganancia en 1%.	Gerente General, Administradora y Jefe de Bodega
Eliminación de cargo	Eliminación del cargo de jefa de RR.HH. Además, la contratación de una asistente administrativa para ayudar en estas nuevas labores.	Gerente General, Administradora y Contadora

En la tabla 5 se puede apreciar un plan de acción para el proceso de mejora de los procesos de Comercial Tapia, el cual comprende 11 ejes que son:

Políticas de servicio al cliente.

Este eje se centrará en contratar cursos en servicio al cliente para que el personal que esté expuesto a la atención de los consumidores brinde un excelente servicio que ayude a convertirlos en clientes frecuentes. En este sentido, la Capacitación en servicio al cliente al personal estará supervisado por la administradora, la cual, contratará el servicio de la plataforma *Platzi* por un valor de \$400 anuales. En definitiva, la administradora se asegurará que tanto los despachadores como las cajeras terminen el curso de manera satisfactoria y evaluando los conocimientos al término del curso.

Atención al cliente

En cuanto al servicio al cliente, este se mantendrá personalizado, procurando que sea rápido y con calidez. En este caso, el personal a cargo para brindar el servicio son los cinco despachadores y las dos cajeras. En este sentido, se espera que, al realizar la inversión en los cursos de atención al cliente, este servicio pueda mejorar y enganchar a nuevos clientes, y también convertir a la mayor cantidad de clientes no frecuentes en frecuentes. En definitiva, el servicio siempre estará orientado a la fidelización del cliente.

Formas de pago

En lo que se refiere a las formas de pago, proceso liderado por el gerente general, en las encuestas se pudo constatar que muchos clientes se abstienen de comprar más por la restricción del dinero en efectivo que llevan en sus bolsillos en ese momento. De la misma manera, los grandes comercios minoristas tienen la ventaja de aceptar pagos con tarjeta de crédito o débito. En este sentido, la empresa Datafast S.A. cobra \$128 por la adquisición del equipo y \$8.95 mensuales por conexión del servicio. En definitiva, la tarifa por uso a costo del cliente es 2.24% en tarjetas de débito, 4.5% en tarjetas de crédito (corriente) y 5% o 6% de acuerdo al banco en pagos con tarjeta de crédito (diferido).

Horario de Atención

Por otro lado, el horario de atención tradicional de Comercial Tapia es de 8h00 a 21h00, lo cual es muy similar al de los grandes comercios minoristas. No obstante, la nueva propuesta de Comercial Tapia será atender en horario extendido, es decir, hasta las 24h00 para atender a un segmento nuevo de clientes, pero a domicilio por medio de la aplicación *UberEats*. La propuesta del horario extendido estará a cargo al comienzo por el gerente general y por la administradora para evaluar los resultados de esta propuesta.

Cabe recalcar que los empleados de Comercial Tapia trabajan hasta las 17h00 dado que en la noche el flujo de clientes luego de esta hora es muy bajo. En este caso, entre las 17h00 y las 21h00 el negocio es atendido directamente por el Gerente general y la administradora. No obstante, no se descarta en el corto plazo la contratación de dos personas que lideren el proceso de atención en horario extendido. Este último hecho dependerá exclusivamente de los resultados de las mejoras implementadas en el Comercial Tapia.

Creación de Canales

Para mejorar la competitividad de Comercial Tapia se ha creado un canal de comunicación y un canal de ventas extra. En este sentido, para operar el canal telemático de ventas se decidió aceptar los pedidos por la aplicación de WhatsApp Business, por la página de Instagram y por la aplicación de entrega *UberEats*. En efecto, tanto en los pedidos que se reciben por WhatsApp y por Instagram, el pedido se enviará con repartidores en bicicleta que cobrarán \$1 por entrega y que atenderán en horario tradicionales de 8h00 a 21h00. Por otro lado, los pedidos que se reciben por *UberEats*, esta aplicación cobra el 2.5% por pedido más 29 centavos extras y atienden en horario extendido, es decir, hasta las 24h00.

Por otro lado, en el canal de comunicación que será a través de WhatsApp Business y por la página de Instagram se publicará los productos ofrecidos, descuentos, regalos para clientes frecuentes, mensajes de agradecimientos, mensajes de cumpleaños e información sobre características de un producto; todo esto basado en el historial de compras y

en las opiniones de los clientes. En definitiva, estos canales estarán supervisados por la Administradora y por la asistente administrativa que será la encargada de tomar los pedidos y publicar la información.

Control de Inventario

Un punto importante en todo comercio minorista es la gestión del inventario. En este sentido, el inventario tiene que llevarse de manera técnica porque este determina que productos son catalogados como de mayor o menor rotación, controla la caducidad de los productos, cuánto producto se debe tener en inventario, pero también se debe hacerlo al menor costo posible. Actualmente, Comercial Tapia posee un módulo ERP de ventas o facturación con un proveedor que ofreció automatizar el proceso de inventario con la ampliación del módulo ERP para control de inventario por un valor de \$7000. En definitiva, los responsables de este proceso serán el jefe de bodega y su ayudante.

Normas Organizacionales

Un aspecto fundamental en todo negocio es definir que hace y a donde quiere llegar. Por eso fue necesario crear una misión y visión que ayude a definir qué es lo que hace Comercial Tapia y cómo se visualiza a la organización a largo plazo. En definitiva, estas normas organizacionales ayudará a Comercial Tapia en el mediano plazo a crear una cultura organizacional. En definitiva, los responsables de llevar a cabo estas normas organizacionales son la administradora y el gerente general.

Reorganización de locales físicos

En cuanto a la reorganización de los locales físicos se decidió organizarlos como autoservicio creando puntos calientes para mejorar la rotación de productos con menores ventas. En este caso, la idea consiste en poner los productos con mejor rotación de polo a polo para que los clientes se vean obligados a cruzar todo el local para adquirirlo y en el camino se vea obligado a mirar los demás productos con menor rotación. En efecto, los productos con menor rotación tendrán mayor exposición aumentando sus posibilidades de ser comprados.

De la misma manera, productos como confitería se los ubicará cerca de las cajas dado que son productos pequeños adictivos de alta demanda. Cuando los clientes esperan en la caja, las probabilidades de adquirir esta confitería aumentan. Por otro lado, para atraer al mercado objetivo se ha dispuesto aromatizar los locales comerciales dado que la mayoría de las mujeres se sienten atraídas por un olor agradable. Este proceso estará liderado por la administradora y ayudada por los cinco despachadores y las dos cajeras.

Remodelación de locales comerciales

Con respecto a la remodelación de los locales comerciales se ha dispuesto arreglar la fachada y el interior de los dos locales con un presupuesto estimado de \$10 000. De la misma manera, se decidió mejorar los letreros existentes con unos más grandes y llamativos (3 metros de ancho por 1 metro de alto y otro de 4 metros de ancho por 1 metro de alto) con un costo estimado de \$1 140. Cabe recalcar que con base en las encuestas realizadas se decidió cambiar el nombre del local a *EconoMarket* Tapia. En definitiva, el gerente general estará a cargo de la contratación de la obra y la adquisición de los nuevos letreros.

Proveedores

La mejora en las relaciones con los proveedores es fundamental para lograr una mejora sustancial en las utilidades de Comercial Tapia. El escenario ideal es negociar un mayor plazo para el pago de facturas (30 días más de plazo) y un aumento del margen de ganancia en 1%. Así mismo, se buscaría probar con otros proveedores para establecer nuevas relaciones comerciales si no se cumplen los objetivos en las negociaciones. Finalmente, estas negociaciones estarán a cargo del Gerente General apoyado por la administradora y supervisado por el jefe de bodega.

Eliminación de cargo

De la misma manera, por un factor de eficiencia y ahorro del presupuesto se decidió prescindir de la jefa de RR.HH. En este caso, se decidió delegar sus funciones a la administradora ayudada de una asistente administrativa que tendrá que ser proactiva y con una experiencia de al

menos seis meses. En este sentido, mensualmente se ahorrará \$528 mensuales necesarios para financiar el presupuesto para los cambios propuestos en Comercial Tapia. Finalmente, este proceso será liderado por el gerente general en primer lugar y apoyado por la administradora y la contadora.

Viabilidad Financiera de la Propuesta

Punto de Equilibrio

Un punto importante para calcular el punto de equilibrio es conocer cuáles son los costos del negocio que no dependen de las operaciones normales de la organización, es decir, los costos que se asumen independientemente si el negocio se abre o no. Para este efecto lo primero que se tiene que conocer cuáles son los costos fijos de Comercial Tapia.

Tabla 6.

Costos fijos de Comercial Tapia.

GASTOS	MENSUAL	ANUAL
Alquiler de Local (2)	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
Alquiler de bodega (3)	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Sueldos	\$ 10,584.23	\$ 127,010.70
Otros Gastos Fijos	\$ 90.00	\$ 1,080.00
Préstamo	\$ 478.95	\$ 5,747.40
Costos Fijos	\$ 12,553.18	\$ 150,638.10

En la tabla 6 se puede apreciar que Comercial Tapia tiene unos costos fijos de \$12 553.18 dólares mensualmente, lo que anualmente la suma asciende a un poco más de 150 mil dólares. En este sentido, para calcular el punto de equilibrio se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{PV - CV}$$

En donde:

PE representa al punto de equilibrio.

CF representa al total de los costos fijos.

PV representa al precio de venta. En este caso se escogió el valor promedio que los clientes gastan en una transacción comercial en el Comercial Tapia (\$34.50).

CV representa al costo de venta. En este caso se escogió el valor promedio que los clientes gastan en una transacción comercial en el Comercial Tapia y se restó el margen de ganancia promedio (8%), lo cual nos dio un valor de \$31.74 dólares.

$$PE = \frac{\$ 150,638.10}{\$34.50 - \$31.74}$$

PE = 54 579 transacciones comerciales anuales.

PE = 4 548 transacciones comerciales mensuales.

PE = 175 transacciones comerciales diarias.

Cabe recalcar que para obtener las transacciones diarias se tomó en consideración que Comercial Tapia abre de lunes a sábados, por lo cual existe atención 26 días al mes en promedio.

Gastos de la nómina

Tabla 7.

Costo de la Nómina Propuesta de Comercial Tapia.

	Sueldo Mensual	Aporte Patronal	Descuento IESS	Fondo reserva	Bono navideño	Bono escolar	Vacaciones	Total Empleado
Administradora	\$1,200	\$133.80	\$113.40	\$100	\$100	\$37.50	\$50	\$1,621.30
Asistente Administrativa	\$600	\$66.90	\$56.70	\$50	\$50	\$37.50	\$25	\$829.40
Cajeras (2)	\$450	\$50.18	\$42.53	\$38	\$38	\$37.50	\$19	\$1,262.85
Contadora	\$800	\$89.20	\$75.60	\$67	\$67	\$37.50	\$33	\$1,093.37
Chofer	\$550	\$61.33	\$51.98	\$46	\$46	\$37.50	\$23	\$763.41
Despachadores (5)	\$450	\$50.18	\$42.53	\$38	\$38	\$37.50	\$19	\$3,157.13
Jefe de bodega	\$900	\$100.35	\$85.05	\$75	\$75	\$37.50	\$38	\$1,225.35
Ayudante de bodega	\$450	\$50.18	\$42.53	\$38	\$38	\$37.50	\$19	\$631.43
Total mensual								\$10,584.23

En la tabla 7 se puede ver los costos de la nómina propuesta de Comercial Tapia. En este sentido, se puede observar que la jefa de RR.HH. ha sido eliminada para ahorrar costos. Así pues, las funciones de la jefa de RR.HH. pasaron a la administradora y a la asistente administrativa. De esta manera, con este cambio en la nómina se ahorrarán \$528 dólares mensuales, lo que anualmente la suma asciende a \$6 335 dólares. En conjunto, el costo de la nómina propuesta anual es de \$127 010 dólares que en comparación con el costo de la nómina actual (\$133 346) representa un ahorro del 4.8%.

Presupuesto y Financiamiento

Tabla 8.

Presupuesto de las mejoras de Comercial Tapia.

ÍTEM	VALOR
ERP inventario	\$ 7,000.00
Letrero 4x1 metros	\$ 640.00
Letrero 3x1 metros	\$ 500.00
Pintura	\$ 50.00
Aromatizantes	\$ 100.00
Remodelación de locales	\$ 10,000.00
Capacitación	\$400
Datafast	\$ 128.00
Conexión Datafast	\$ 100.00
Otros Gastos	\$ 1,082.00
Total	\$ 20,000.00

En la tabla 8 se puede apreciar el presupuesto destinado a las mejoras propuestas en Comercial Tapia. En este caso, el rubro asciende a \$20 mil dólares los cuales serán distribuidos en adquirir el módulo *ERP* de inventario, los nuevos letreros, la remodelación de los locales, la adquisición del aparato *Datafast*, los cursos de capacitación, entre otros. En este sentido, se optó por realizar un préstamo a BanEcuador para no comprometer el flujo de efectivo del negocio.

Tabla 9.

Tabla de amortización del préstamo a BanEcuador.

Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	\$20,000.00			
1	\$17,115.85	\$2,884.15	\$2,863.30	\$5,747.45
2	\$13,758.13	\$3,357.72	\$2,389.73	\$5,747.45
3	\$9,849.08	\$3,909.05	\$1,838.39	\$5,747.45
4	\$5,298.17	\$4,550.91	\$1,196.53	\$5,747.45
5	\$ -	\$5,298.17	\$ 449.28	\$5,747.45

En la tabla 9 se puede apreciar la tabla de amortización anual. Cabe señalar que por falta de espacio se realizó la tabla de manera anual, no obstante, las cuotas son pagadas de manera mensual. En este contexto, las cuotas mensuales ascienden a \$478.95 dólares. Además, BanEcuador cobra una tasa de interés del 15.3% para microempresas dedicadas al

comercio que quieran adquirir activos fijos. En definitiva, BanEcuador es la institución encargada de financiar a microempresarios dándoles un plazo de cinco años para cancelar los préstamos.

Depreciación

Actualmente Comercial Tapia no posee activos que puedan seguir siendo depreciados. Un ejemplo de esto es que las camionetas tienen un poco más de 10 años de antigüedad por tanto ya no pueden seguir siendo depreciados. por lo que el año 2022 el rubro de depreciaciones en el formulario 101 del SRI fue de cero. No obstante, con la nueva inversión que se piensa hacer, existen equipos de computación que van a ser depreciados de la siguiente manera:

Tabla 10.

Tabla de depreciación de Comercial Tapia.

Items	Software Inventario	Equipo Datafast	Total
Valor	\$7,000.00	\$128.00	\$7,128.00
Depreciación	33.3%	33.3%	33.3%
Año 2023	\$2,333.33	\$42.67	\$2,376.00
Año 2024	\$2,333.33	\$42.67	\$2,376.00
Año 2025	\$2,333.33	\$42.67	\$2,376.00
Año 2026	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Año 2027	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Evaluación Financiera

Tabla 11.

Flujo Financiero de Comercial Tapia (proyectado).

Flujo Financiero	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
Ingresos de venta	\$ 1,801,246.16	\$ 1,891,308.47	\$ 1,985,873.89	\$ 2,085,167.59	\$ 2,189,425.97
(-) Costos de venta	\$ 1,657,146.47	\$ 1,724,873.33	\$ 1,811,116.99	\$ 1,901,672.84	\$ 1,996,756.48
(-) Gastos Administrativos	\$ 144,890.70	\$ 148,383.30	\$ 151,875.90	\$ 155,507.19	\$ 159,236.89
(-) Gastos financieros	\$ 2,863.30	\$ 2,389.73	\$ 1,838.39	\$ 1,196.53	\$ 449.28
(-) Depreciación	\$ 2,376.00	\$ 2,376.00	\$ 2,376.00	\$ -	\$ -
Inversión	\$ (20,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Operacional	\$ (6,030.30)	\$ 13,286.12	\$ 18,666.61	\$ 26,791.03	\$ 32,983.32
(-) Participación utilidades (15%)	\$ -	\$ 1,992.92	\$ 2,799.99	\$ 4,018.65	\$ 4,947.50
(-) Impuesto a la renta (25%)	\$ -	\$ 2,823.30	\$ 3,966.65	\$ 5,693.09	\$ 7,008.96
(+) Depreciación	\$ 2,376.00	\$ 2,376.00	\$ 2,376.00	\$ -	\$ -
Flujo neto	\$ (20,000)	\$ (3,654.31)	\$ 10,845.90	\$ 14,275.96	\$ 21,026.87
Pago de Deuda Capital	\$ (23,654.31)	\$ (12,808.41)	\$ 1,467.56	\$ 18,546.84	\$ 39,573.70

En la tabla 11 se puede apreciar los flujos operacionales que se obtienen de restarle a los ingresos, los costos de venta, los gastos administrativos, los gastos financieros y la depreciación. En este caso, cabe recalcar que tanto los ingresos como los costos de venta fueron datos suministrados por la gerencia. De la misma manera, se obtiene los flujos netos de efectivo restándole a los flujos operacionales, la participación de las utilidades de los trabajadores de Comercial Tapia (15%) y el impuesto a la renta a personas naturales (25%). Es importante señalar que se proyectó un crecimiento de las ventas anuales de 5% y un margen de ganancia de 8.8%. Por ende, una vez que se obtienen los flujos netos de efectivo y con la ayuda del programa Excel se procederá a calcular el Valor Presente Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). En definitiva, acorde con los flujos proyectados se puede apreciar que la inversión efectuada se recupera en el tercer año.

Tasa de descuento

Un punto importante en la evaluación de proyectos de inversión es fijar la tasa con la cual se evaluará el proyecto. En este sentido, Comercial Tapia utilizará la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) dado que la ganancia esperada por el propietario con base en sus más de 30 años en el negocio es de 8.8% (ganancia del capital), no existe capital propio, la deuda es de \$20 000 dólares y la tasa de interés es de 15.30%. Por tanto, el cálculo quedaría de la siguiente manera:

$$\text{Tasa de descuento} = \frac{(\text{Capital Propio} \times \% \text{ de ganancia de K}) + (\text{Deuda} \times \text{Tasa de interés})}{\text{Total Capital}}$$

$$\text{Tasa de descuento} = \frac{(\$ 0 \times 0.088) + (\$20\,000 \times 0.1530)}{\$20\,000}$$

Tasa de descuento = 15.30%.

Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

Las técnicas de evaluación financiera del proyecto a utilizar serán el cálculo del VAN y la TIR. En este sentido, con la ayuda del programa *Excel* se utilizaron las fórmulas VNA y la fórmula TIR. De esta manera, con los siguientes flujos:

Tabla 12.

Flujos Netos de Comercial Tapia (proyectados).

Flujos netos	
Inversión	\$ (20,000.00)
Año 1	\$ (3,654.31)
Año 2	\$ 10,845.90
Año 3	\$ 14,275.96
Año 4	\$ 17,079.28
Año 5	\$ 21,026.87

De esta manera, se puede observar en la tabla 12 que, una vez calculado los flujos netos se utilizó el programa *Excel* con las fórmulas VPN y TIR dando los siguientes resultados detallados a continuación:

Tabla 13.

Evaluación Financiera de Comercial Tapia.

Evaluación	
Valor Actual Neto	\$14,285.31
Tasa Interna de Retorno	33%
Tasa de descuento	15.30%

En la tabla 13 se puede apreciar la evaluación financiera de Comercial Tapia. En este sentido, el proyecto de mejoras tiene un VAN positivo de \$14 285.31, lo cual indica que al ser positivo el proyecto es rentable. De la misma manera, se puede apreciar que la TIR es de 33% lo cual es mayor que la tasa de descuento de 15.30%, por tanto, también indica que el proyecto es rentable. Cabe señalar que la tasa de descuento del 8.8% es un costo de oportunidad fijado por el gerente general que manifiesta que, en la venta de productos de consumo masivo, dada la enorme competencia de las marcas, no se puede tener un margen de ganancia muy grande.

Conclusiones

- Una vez cumplido los objetivos propuestos resulta importante señalar las principales conclusiones de este trabajo. En cuanto al objetivo general se diseñó con éxito un plan de marketing para comercial Tapia que mejorará su competitividad según la evaluación financiera realizada. En este sentido, el aumento de la competitividad de Comercial Tapia ayudará a contrarrestar el agresivo plan de expansión de los grandes comercios minoristas de la ciudad de Guayaquil.
- Por otro lado, el primer objetivo específico planteaba la determinación de un marco teórico, conceptual, referencial y legal adecuado que sustente esta investigación. En este sentido, se abordó teorías sobre la administración científica, la teoría clásica de la administración, sobre mercadeo y el modelo Canvas; dándole sustento teórico a este trabajo. Así mismo, se tomó como referencia algunos trabajos sobre comercios minorista y tiendas de barrio. Finalmente, se abordó leyes importantes como la Constitución de la República, Código Laboral, Código Tributario y demás; que ayudaron a entender mejor las leyes que afectan a los comercios minoristas.
- Con respecto al segundo objetivo específico sobre la aplicación de una metodología apropiada en este proceso de investigación, se decidió utilizar un enfoque cuantitativo aplicando un estudio de caso dado que se abordó el caso único de Comercial Tapia. De esta manera, con la ayuda de las encuestas se pudo constatar importantes resultados como que cada cliente en promedio gastaba \$34.50 en cada compra. Así mismo, se pudo constatar que el grupo poblacional que más compra en este negocio son las mujeres de nivel socioeconómico bajo y medio-bajo de edad comprendidas entre 18 y 39 años.
- En lo que se refiere al tercer objetivo específico que trataba sobre analizar la realidad del Comercial Tapia a través de herramientas

del marketing se pudo constatar algunos datos importantes. En este sentido, con el análisis PEST se pudo constatar que cada vez más consumidores utilizan redes sociales y acceden a estas desde su teléfono inteligente. Así mismo, en el análisis FODA se pudo observar que Comercial Tapia sigue un modelo tradicional de ventas que detiene su productividad y por ende su crecimiento. Finalmente, en el análisis de las Fuerzas de Porter se pudo inferir que la competencia de comercios minoristas está en aumento al no existir barreras de entrada considerables.

- Por otro lado, en el cuarto objetivo específico que se buscaba proponer un modelo de negocio para Comercial Tapia se utilizó el modelo de negocio *Canvas*. En este caso, se evaluó los nueve bloques que componen el lienzo como segmento de clientes, canales, actividades claves, estructura de costos, fuentes de ingresos, entre otros. Uno de los puntos más relevantes fue definir como mercado objetivo a las mujeres de entre 18 y 39 años que pertenecen a un nivel sociotécnico bajo y medio-bajo que le gusta pagar en efectivo y ser contactada por *WhatsApp*. Así mismo, entre las actividades claves se optó por implementar canales de venta como el servicio a domicilio y canales de comunicación a través de Instagram y WhatsApp para informar a los clientes sobre premios, promociones e información de los productos.
- En definitiva, en el caso del quinto objetivo específico que trataba sobre la viabilidad financiera de la propuesta se pudo constatar que es rentable. En este sentido, el proyecto tiene un VAN positivo lo cual indica que es rentable. De la misma manera, se puede apreciar que la TIR es de 33% lo cual es mayor que la tasa de descuento de 8%, por tanto, también indica que el proyecto es rentable. Cabe señalar que la tasa de descuento se fijó en 8% porque representa el costo de oportunidad del gerente propietario.

Recomendaciones

Una vez cumplido con las principales conclusiones es oportuno mencionar algunas recomendaciones. En primer lugar, se recomienda crear o actualizar el plan de marketing para mejorar la competitividad empresarial. En el caso de Comercial Tapia es vital para su supervivencia seguir con el plan de marketing trazado a lo largo de este trabajo dado que actualmente existe un agresivo plan de expansión de los grandes comercios minoristas en la ciudad de Guayaquil.

Por otro lado, se recomienda profundizar en la revisión de la literatura para descubrir otros enfoques o teorías de cómo implementar estrategias comerciales para mejorar la competitividad de los pequeños comercios minoristas. De la misma manera, se sugiere a Comercial Tapia revisar constantemente los cambios que se puedan dar en las leyes que afecten al comercio sobre todo el Código Tributario y el marco legal dado que han sufrido muchos cambios en el Ecuador.

En este contexto, se recomienda a cualquier comercio minorista replicar este estudio, pero dándole un enfoque cualitativo para ayudar a comprender mejor la razón de los hábitos de compras de los consumidores. De la misma, sería importante estudiar otros estudios de caso para conocer cómo han mejorado la competitiva los pequeños comercios alrededor del mundo. Además, sería verdaderamente interesante crear una línea de negocio de comercio minorista, pero orientado a atender a otro sector poblacional como los hombres de entre 18 a 39 años que pertenecen al nivel socioeconómico alto y medio-alto. En este caso, las estrategias aplicadas en este trabajo diferirían mucho.

Así mismo, se sugiere al gobierno nacional que emplee mejor las leyes llamadas “Antimonopolio” para controlar el poder de mercado de los grandes comercios minoristas. En este sentido, la expansión masiva de estos grandes comercios disminuye la rentabilidad de los pequeños comercios y, por ende, desaparecen llevándose consigo la destrucción de empleos. En definitiva, se recomienda eliminar o disminuir el impuesto a la renta de estos pequeños comercios; o en su defecto darles beneficios tributarios reales que les permitan sobrevivir.

Finalmente, se recomienda seguir el plan de acción trazado para Comercial Tapia dado que este permitirá que los cambios realizados no solo queden en el papel, sino que se lleven a cabo. En este sentido, la competencia en el comercio de productos de consumo masivo es enorme, por tanto, Comercial Tapia no puede quedarse en el modelo tradicional de ventas sino más bien apuntar a ser un comercio minorista eficiente cuyo modelo de negocio pueda ser replicado en una estrategia comercial de expansión como la creación de franquicias en el mediano plazo.

REFERENCIAS

- Agudelo, C. y Ortiz, O. (2019). *Estrategias Comerciales Implementadas por las tiendas de barrio frente a la llegada de las tiendas de descuento del sector Laureles de Medellín* (Trabajo de grado). Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria.
- Alvarado, A., Muñiz, L. y Benites, T. (2020). *Inbound marketing para el incremento de ventas en distribuidora Intriago y Asociados, sector norte, Guayaquil*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/01/inbound-marketing-ventas.html>
- Alvarado, O. (2015). *Administración Estratégica. Análisis PEST*. <https://articulateusercontent.com/rise/courses/V7SMhP4TwoZ4eYrnn01rrgF2aklylKAi/PvwDvDPW2sopgW2t-administraci-c-3-b-3-n-20-estrat-c-3-a-9-gica.pdf>
- Amine, L. y Smith, J. (2009). Challenges to Modern Consumer Segmentation in a Changing World: The Need for a Second Step. *Revista Multinational Business Review*, volumen 17(3). 71-100.
- Banco Mundial (2022). *Crecimiento del PIB (% anual) – Ecuador*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=EC&view=map>
- Beckert, J. y Musselin, C. (2017). *Constructing Quality. The classification of Goods in Markets*. Editorial Oxford University Press.
- Blanco, C. (2011). *Encuesta y Estadística. Métodos de Investigación Cuantitativa en Ciencias Sociales y Comunicación*. Editorial Brujas.
- Borden, N. (1984) *The Concept of the Marketing Mix*. https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/07/Borden-1984_The-concept-of-marketing-mix.pdf
- Buehler, M. (2014). *Demystifying the Institutional Repository for Success*. Editorial Chandos Publishing.
- Cabezas, E., Andrade, D. y Torres, J. (2018). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Caramela, S. (2018). *The Management Theory of Frank and Lillian Gilbreth*. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-frank-and-lillian-gilbreth/>
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y Análisis PEST*. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45320229/AnalisisFODAyPEST-with-cover-page-v2.pdf?>

- Cinjel, N. y Achanya, J. (2022). *Taylorism, Fayolism, Weberism and relevance in modern organizations*, Public Administration: Theory and Practice in Nigeria. Editorial Chanprints.
- Código de Comercio (2019). *Código de Comercio del Ecuador*. https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/junio/COdigo_de_Comercio.pdf
- Código del trabajo. (2012). *Código del trabajo*. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Codigo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI (2019). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-COPCI.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Córdova, L. y Gutiérrez, I. (2022). *Plan de negocio para la distribución y comercialización de abarrotes en general en Santa Clara- Ate* (Trabajo de titulación). Universidad Científica del Sur.
- De la Torre, M. (2022). *¿Hasta cuándo el consumo masivo crecerá en el Ecuador?* <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2022-ec-hasta-cuando-el-consumo-masivo-crecera-en-el-Ecuador#:~:text=El-2021-cerro-siendo-un,contra-el-pandemico-a-2020.&text=Una-de-las-razones-de,por-su-dinamica-de-distanciamiento>.
- De Pelsmacker, P., Van Tilburg, S. y Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews, and hotel performance. *Revista International Journal of Hospitality Management*, volumen (72). 47-55.
- Expatistan (2022). *Costo de vida en Ecuador*. <https://www.expatisitan.com/es/costo-de-vida/pais/ecuador>
- Favarato, P. y Alama, A. (2019). *Plan de negocio para la implementación de un canal digital para mercados de abastos* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Editorial Pitman
- Ferrel, O., Hartline, M. y Hochstein, B. (2022). *Marketing Strategy. Text and Case (8th edition)*. Editorial Cengage Learning.
- Furnham A. (2012). *The Talented Manager*. Editorial Palgrave Macmillan.

- Galindo, C. (2011). *Formulación y Evaluación de planes de negocio*. Editorial Ediciones de la U.
- Ghuman, K. y Aswathapa, K. (2010). *Management: Concepts, Practice and Cases*. Editorial McGraw Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw - Hill.
- INEC (2010). *Censo Nacional Económico*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- INEC (2010). *Proyecciones Poblacionales*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC (2020). *Boletín Anual Educación superior, ciencia, tecnología e innovación*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/educacion/>
- INEC (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2022*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2022/Junio_2022/202206_PobrezayDesigualdad.pdf
- Jarek, K., Mazurek, G. (2019). Marketing and Artificial Intelligence. *Revista Central European Business Review*, volumen 8(2). 46-56.
- Kar, A. (2011). *The 4 Ps of Marketing. The Marketing Mix strategies*. <http://www.businessfundas.com/2011/the-4-ps-of-marketing-the-marketing-mix-strategies/>
- Katzenbach, J. y Khan, Z. (2010). *Money Is Not the Best Motivator*. <https://www.forbes.com/2010/04/06/money-motivation-pay-leadership-managingemployees.html#529bda6f3e13>
- Khurana, A. (2009). *Scientific Management: A Management Idea to Reach a Mass Audience*. Editorial Global India Publications PVT Ltd
- Kozinets, R., Valck, K., Wojnicki, A. y Wilner, S. (2010). Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities. *Revista Journal of Marketing*, volumen 74(2). 71-89.
- KPMG (2017). *Mass consumption: habits and points of sale*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ar/pdf/mass-consumption-habits-and-points-of-sale.pdf>
- Lehmann D., McAlister L. y Staelin, R. (2011), Sophistication in Research in Marketing. *Journal of Marketing*, volumen 75 (4). 155–65.
- Llorca, J. (2018). *El Código Retail: Lo que el management puede aprender del retail*. Editorial DC PLUS Serveis Editorials.

- López, F. (2018). *Propuesta de un modelo cooperativista de tiendas de barrio populares de Guayaquil, caso sector La Alborada* (Tesis magistral). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- López, J. (2004). Análisis de matriz DOFA. Los orígenes del modelo de análisis DOFA. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33337001/Analisis_de_matriz_DOFA_Actualizado-with-cover-page-v2.pdf?
- Lozano, L., Caicedo, J., Fernández, T. y Onofre R. (2019). El modelo de negocio: Metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Revista Journal of Science and Research, volumen* (4). 87-99.
- Madagán, M. y Rivas, J. (2019). Digitalización y Modelos de Negocio en la Industria Editorial Española. *Revista Journal of Technology Management and Innovation, volumen*14 (1). 63-72.
- Madrid, E. y Clemente, M. (2021). *Plan estratégico dirigido a tiendas de barrio localizadas en el sector del Guasmo Sur de la ciudad de Guayaquil* (Trabajo de titulación). Universidad de Guayaquil.
- Mallaina, O. (2017). *La comunicación comercial en la distribución minorista y la nueva estrategia omnicanal* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Mamani, R. (2022). *La elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa de distribución productos de consumo masivo (Majes – Pedregal)* (Trabajo de titulación). Universidad Autónoma de San Francisco.
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Editorial Díaz de Santos.
- Mejía, C., Caballero, Z., Grieve, C. y Melquiades, J. (2022). *Plan de negocio para determinar la viabilidad de una tienda minorista digital para la venta de productos orgánicos y de primera necesidad* (Tesis de maestría). Esan Graduate School of Business.
- Navas, W. y Gamboa, J. (2019). *El Servicio Post Venta*. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/6>
- Nguyen, D., De Leeuw, S., Dullaert, W. y Foubert, B. (2018). What Is the Right Delivery Option for You? Consumer Preferences for Delivery Attributes in Online Retailing. *Revista Journal of Business Logistics, volumen* 40(4). 299-321.
- Nisbett, R. y Masuda, T. (2003). Culture and point of view. *Revista Proceedings of the National Academy of Sciences, volumen* 100(19).11163-11170.

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Editorial John Wiley and Sons.
- Pilataxi (2021). *Plan de merchandising para fidelizar a los clientes de la empresa comercial "Gran Abastos" de la ciudad de Riobamba* (Trabajo de Titulación). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Porter, M. (1979). *The Five Forces*. <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Editorial Free Press.
- Pugh, D.C. (1997). *Organizational Theory: Selected Reading*. Editorial Penguin
- Reglamento de Inversiones del Código orgánico de la Producción (2018). *Reglamento de Inversiones del Código orgánico de la Producción*. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/Literal-3.-Reglamento-del-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-COPCI.pdf>
- Reibstein D., Day, G. y Wind, J. (2009). Guest Editorial: Is Marketing Academia Losing Its Way?" *Journal of Marketing*, volumen 73 (3). 1–3.
- Revista EKOS (15 de febrero del 2022). *Los ecuatorianos tienen en promedio 2,2 tarjetas de crédito*. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/los-ecuatorianos-tienen-en-promedio-2-2-tarjetas-de-credito#:~:text=En-Ecuador-d-un-total,y-cinco-tarjetas-de-credito>.
- Revista Líderes (2020). *El desarrollo y descargas de 'apps' se incrementaron*. <https://www.revistalideres.ec/lideres/desarrollo-descargas-apps-incrementaron-consumo.html>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2012). *Management, 11th Edition*. Editorial Prentice Hall
- Rodríguez, C., Breña, J. y Escenario. D. (2021). *Las variables en la metodología de la Investigación Científica*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Rodríguez, J., y Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: El coeficiente Alfa de Cronbach. *REIRE Revista de Innovación e Investigación en Educación*, Volumen 13(2). 1-13.
- Sheldrake, J. (2003). *Management Theory*. Editorial Thompson Learning.

- Simbaña, L., y Carrión, C. (2021). Determinantes de la Productividad de las Empresas del Sector de los Servicios en el Ecuador, durante los años 2010-2019. *Revista Cuestiones Económicas*, volumen 31(3). 76-81.
- Sjoberg, G., Orum, A., Feagin, J., y Feagin, J. (2020). *A Case for the Case Study*. Editorial The University of North Carolina Press.
- Servicio de Rentas Internas (2022). *Guías Tributarias para el Contribuyente*. <https://www.sri.gob.ec/guias-tributarias-para-el-contribuyente>
- Sridhar, M. S. (2017). *Schools of Management Thought*. https://www.researchgate.net/publication/224952289_Schools_of_Management_Thought
- Stead, M. y Hastings, G. (1997). *Advertising in the Social Marketing Mix: Getting the Balance Right*. Editorial Psychology Press.
- Sullivan, J. (2017). *Management Theory of Henry Gantt*. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-henry-gantt/>
- Tinoco, A. (2021). *Plan de Marketing para la microempresa familiar Sunetsa SA*. (Tesis de maestría). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Toniut, H. (2020). El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: Aportes de los principales autores. *Revista Palermo Business Review*, volumen (22). 139–156.
- Villanueva, J. (2 de septiembre de 2018). Los tenderos organizados en Ecuador tienen una aplicación para conectarse con sus proveedores. *Diario El Universo*. <https://www.eluniverso.com/tendencias/2018/08/30/nota/6929012/tenderos-organizados-ecuador-tienen-aplicacion-conectarse-sus/>
- Zukin, S. y Smith, J. (2004). Consumers and Consumption. *Revista Annual Review of Sociology*, volumen (30). 173-197.

Anexo 1

Encuesta realizada a los clientes y potenciales clientes de Comercial Tapia.

PREGUNTAS	
1. ¿Cuál es su sexo?	1. Masculino 2. Femenino
2. Grupo etario al que pertenece.	1. menor de edad 2. 18 a 29 años 3.- 30 a 39 años 4.- 40 a 49 años 5.- 50 a 59 años 6.- Más de 60 años
3. ¿Cuál ha sido su destino vacacional favorito dentro de los últimos 5 años?	1. Turismo dentro de la provincia del Guayas. 2. Turismo fuera de la provincia del Guayas. 3. Viaje dentro de países de Latinoamérica. 4. Viaje a Estados Unidos. 5. Viaje a Europa.
4. ¿En qué sector vive?	1. Norte. 2. Sur. 3. centro 4. Oeste. 5. Otro
5. ¿Con qué frecuencia visita a Comercial Tapia?	1. Una vez por mes. 2. Una vez por quincena. 3. Una vez semanal. 4. Alrededor de 3 veces por semana. 5. Diario. 6. Mas de una vez en el día.
6. ¿Cuánto gasta en promedio cada vez que compra en Comercial Tapia o en algún otro minorista?	1. Menos de \$5. 2. Entre \$5 a \$19. 3. Entre \$20 y \$49. 4. Entre \$50 y \$100. 5. Más de \$100.
7. ¿Cómo percibe el precio de los productos de primera necesidad el último año?	1. Pésimo, casi todo ha subido. 2. Aumentaron un poco los precios. 3. Neutral porque percibo los mismos precios. 4. Disminuyeron un poco los precios. 5. Excelente disminuyeron mucho los precios.
8. ¿Qué forma de pago prefiere al momento de pagar por sus productos?	1. Efectivo. 2. Transferencia. 3. Tarjeta de crédito (pago corriente). 4. Tarjeta de crédito (pago diferido). 5. Tarjeta de débito.
9. ¿De qué forma prefiere adquirir sus productos?	1. Compra en local físico. 2. Telemática con retiro al local. 3. Telemática y entrega a domicilio.
10. ¿Qué canal telemático prefiere al momento de enterarse de novedades sobre ventas o promociones de productos de consumo masivo?	1. Aplicaciones de entrega (UberEats, Rapid, etc.) 2. Instagram. 3. Facebook. 4. Twitter. 5. Tik Tok. 6. WhatsApp
11. Ordene por orden de importancia los criterios para elegir un local comercial. (considerando 1 como menos importante y 5 como muy importante)	1. Servicio al cliente 2. Variedad de productos. 3. Precios competitivos. 4. Cercanía geográfica. 5. Fachada del local. 6. Distribución de la mercadería. 7. Horario de atención. 8. Facilidad de parqueo. 9. Aseo de local. 10. Implementar otras líneas de servicios.
12. ¿Qué nombre le parece más atractivo para este local comercial?	1. Comercial Tapia. 2. EconoMarket Tapia. 3. Market T. 4. Minimarket Tapia. 5. EconoMarket T.
13. ¿Qué productos requeriría que se incrementen en el local, se mejore o se elimine?	



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Balcázar Ramírez, Dayana Maylin**, con C.C: # **0931614747** autor/a del trabajo de titulación: **Plan de marketing aplicado a Comercial Tapia en la ciudad de Guayaquil periodos 2022-2027**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de empresas** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **8 de febrero del 2023**



Periodo de autorización para:
DAYANA MAYLIN
BALCAZAR RAMIREZ

f. _____

Nombre: **Balcázar Ramírez, Dayana Maylin**

C.C: **0931614747**



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Tapia Tenesaca, Elvira Stephania** con C.C: # **0924958770** autor/a del trabajo de titulación: **Plan de marketing aplicado a Comercial Tapia en la ciudad de Guayaquil periodos 2022-2027**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de empresas** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **8 de febrero del 2023**

f. _____

Nombre: **Tapia Tenesaca, Elvia Stephania**

C.C: **0924958770**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan de marketing aplicado a Comercial Tapia en la ciudad de Guayaquil periodos 2022-2027.		
AUTOR(ES)	Balcázar Ramírez, Dayana Maylin Tapia Tenesaca, Elvira Stephania		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Humberto Mancero Mosquera, MSc.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TITULO OBTENIDO:	Licenciada en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	8 de febrero del 2023	No. DE PÁGINAS:	138
ÁREAS TEMÁTICAS:	Modelo de Negocio, Plan De Marketing, Estudio De Caso		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comercios Minoristas, Microempresa, Plan de Marketing, Modelo de Negocio y Productos de Consumo Masivo.		
RESUMEN:	<p>El presente trabajo tuvo como objetivo diseñar un plan de marketing para el Comercial Tapia con la finalidad de mejorar su competitividad en el sector comercial minorista en la ciudad de Guayaquil. En este sentido, fue necesario este plan para contrarrestar la amenaza de desaparecer a los negocios micro y pequeños dedicados a la actividad de ventas de víveres en zonas populares por parte de las grandes cadenas de comercio minoristas. Para este objetivo se planteó una metodología de estudio de caso con un enfoque cuantitativo.</p> <p>En la revisión de la literatura se pudo constatar como los comercios minoristas han aplicado las estrategias de marketing para mejorar su competitividad en otras partes de Latinoamérica. Además, se abordaron teoría de la administración para darle sustento teórico a este trabajo. Por otro lado, se abordaron teorías como el modelo de negocio Canvas, el cual aportó las herramientas necesarias como encontrar el segmento de clientes objetivos, la creación de canales de comunicación y ventas para satisfacer a los clientes de Comercial Tapia.</p> <p>En definitiva, con base en los resultados obtenidos se pudo constatar que Comercial Tapia requiere de 175 transacciones comerciales diarias en promedio para alcanzar el punto de equilibrio. Finalmente, se pudo concluir que el costo de implementar el plan de mejoras propuesto es rentable dado que se obtuvo un valor presente neto positivo. De la misma manera, la tasa interna de retorno (33%) fue mayor a la tasa de descuento (8%), por lo cual, también se puede concluir que el proyecto propuesto es rentable.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	CON	Teléfono: +593 981685934 +593 996630906	E-mail: dayana396@hotmail.com Elvira.tapia93@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	CON LA DEL	Nombre: Humberto Mancero Mosquera Teléfono: +593 999897660 E-mail: jacinto.mancero@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			