

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

“ESTRUCTURA DE UN PROYECTO DE EXPANSIÓN PARA LA EMPRESA MERKAGUSTO”

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN GERENCIA
Y LIDERAZGO**

DIEGO ARMANDO HERNÁNDEZ ROSERO

DIRECTOR: EC. NICOLAS COLLAGUAZO

Quito, noviembre 2007

DECLARACIÓN

Yo Diego Armando Hernández Rosero, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Diego Armando Hernández Rosero

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por el señor Diego Armando Hernández Rosero, bajo mi supervisión.

Eco. Nicolás Collaguazo
DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Es para mi grato rendir un merecido reconocimiento en primer lugar a mis padres, quienes con su esfuerzo diario, con su lucha y con su amor han hecho posible, que este su hijo sea ya un ser humano responsable, lleno de principios y valores. A Nancy una amiga y compañera incondicional, que con su apoyo, consejos y sabiduría siempre estuvieron presentes durante toda esta larga travesía

Además quisiera renombrar a todos aquellos compañeros, amigos, familiares que de alguna manera contribuyeron con mi formación académica

De manera especial a mis amigos de “Campamentos de Formación Senderos” quienes han hecho posible forjar en mí un hombre lleno de valores y virtudes, de todo corazón gracias

Gracias a todos quienes me apoyaron, y brindaron su confianza para que esto hoy sea una realidad.

DEDICATORIA

A mis padres, sinónimo de sabiduría, amor, ternura y a mi compañera en el amor que con iluminación del flaco han sido pilares fundamentales en este un triunfo para mí.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo de investigación es saber que se debe hacer y cuanto dinero se necesita para la expansión de Merkagusto, organización dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad en la ciudad de Tulcán.

Este estudio se desarrolla a través de cinco capítulos, en los cuales se tratarán temas tales como: análisis político - económico interno y externo de nuestro país, del sector en el cual se ubica esta organización, investigación de mercado, análisis financiero, planificación estratégica, entre otros.

En el primer capítulo, se realiza el desglose y la justificación del por qué realizar esta investigación, se analiza su viabilidad, el tiempo que puede durar la misma, los recursos a utilizar, investiga sobre el tema a estudiar y se justifica con la comprobación de una teoría ya establecida.

En el capítulo dos, se analiza a la organización seleccionada como motivo de estudio, este análisis parte desde su historia, creación, desarrollo, y forma de administración actual, se analiza fortalezas, debilidades, problemas, consecuencias. Este análisis se extiende desde su infraestructura hasta sus herramientas científicas utilizadas. Posteriormente se estudia el entorno, sector económico en el que se encuentra ubicado Merkagusto, su crecimiento y desarrollo, además del entorno político económico de nuestro país sus incidencias en el sector comercial y su posible evolución un determinado tiempo.

En el capítulo tres estudia las posibles formas de que Merkgusto se desarrolle y crezca como la expansión, franquicias, entre otras opciones, se analiza cada una de ellas y se justifica el escoger la mejor opción en función de la situación actual de esta organización.

Posteriormente en el capítulo cuarto se examina la viabilidad de este proyecto a nivel comercial donde se realiza un estudio de campo el cuál justifica esta viabilidad de este proyecto, se analiza y proyecta financieramente sobre los rubros y costos de este proyecto, su tasa de retorno y financiación. Finalmente su viabilidad de gestión donde se propone nuevas normas, políticas y estrategias como herramientas administrativas, nuevo Manual de funciones diagramado a través de flujogramas.

El en capítulo final se realiza las conclusiones respectivas en función del cumplimiento de los objetivos de este proyecto, sus recomendaciones para que este se viabilice efectivamente y se justifica la hipótesis en función de la teoría tomada como referencia.

INDICE GENERAL

| | PAG. |
|--------------------------------------|------|
| DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD..... | I |
| CERTIFICACION..... | II |
| AGRADECIMIENTO..... | III |
| DEDICATORIA..... | IV |
| RESUMEN EJECUTIVO..... | V |

CAPITULO I

| | |
|---|----|
| 1.1 DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACION..... | 1 |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 1 |
| 1.3 FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION..... | 3 |
| 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION..... | 4 |
| 1.5 JUSTIFICACION..... | 5 |
| 1.6 MARCO DE REFERENCIA..... | 6 |
| 1.7 HIPOTESIS..... | 10 |
| 1.8 VARIABLES..... | 10 |
| 1.9 INDICADORES..... | 11 |
| 1.10 DEFINICION CONCEPTUAL..... | 11 |
| 1.11 ASPECTO METODOLOGICO..... | 11 |
| 1.12 TEMARIO..... | 12 |
| 1.13 PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACION..... | 16 |
| 1.14 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES..... | 17 |
| 1.15 BIBLIOGRAFIA..... | 17 |

CAPITULO II

| | |
|-------------------------------|----|
| 2.1 MICROEMPRESA | |
| 2.1.1 ASPECTOS GENERALES..... | 18 |
| 2.1.2 RESEÑA HISTORICA..... | 20 |

| | |
|---|----|
| 2.1.3 DESCRIPCION DE LA MICROEMPRESA..... | 22 |
| 2.1.4 MISION..... | 22 |
| 2.1.5 VISION..... | 22 |
| 2.1.6 OBJETIVOS..... | 23 |
| 2.1.6.1 GENERAL..... | 23 |
| 2.1.6.1 ESPECIFICOS..... | 23 |
| 2.1.7 POLITICAS..... | 24 |
| 2.1.7.1 DE PERSONAL..... | 23 |
| 2.1.7.2 DE CLIENTES..... | 24 |
| 2.1.7.3 DE PROVEEDORES..... | 24 |
| 2.2 ANALISIS SITUACIONAL | |
| 2.2.1 ENTORNO POLITICO..... | 25 |
| 2.2.2 ENTORNO ECONOMICO..... | 27 |
| 2.3 ANALISIS SECTOR COMERCIAL..... | 29 |
| 2.3.1 MATRIZ DE PROBLEMAS..... | 29 |
| 2.3.2 RESULTADOS MATRIZ DE PROBLEMAS..... | 31 |
| 2.3.3 FUERZAS DE PORTER..... | 34 |
| 2.4 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES | |
| 2.5 COMPETENCIA..... | 35 |
| 2.6 MERKAGUSTO Y SU PRINCIPAL COMPETIDOR..... | 36 |
| 2.6.1 HORARIO DE TRABAJO..... | 39 |
| 2.6.2 ATENCION..... | 39 |
| 2.6.3 VARIEDAD..... | 40 |
| 2.6.4 POSICIONAMIENTO GEOGRAFICO..... | 40 |
| 2.6.5 IMAGEN..... | 41 |
| 2.6.5 ROTACION DE CLIENTES..... | 42 |
| 2.6.5 ESTRUCTURA FISICA..... | 42 |
| 2.5 ESTRATEGIAS DE EXPANSION..... | 44 |
| 2.5.1 DIFERENCIACION DEL SERVICIO..... | 45 |
| 2.5.2 PUNTOS DE VENTA..... | 46 |
| 2.5.3 BARRERAS DE SALIDA..... | 46 |
| 2.6 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES..... | 47 |
| 2.6.1 UBICACIÓN..... | 47 |

| | |
|--|----|
| 2.6.2 CAPITAL DE TRABAJO..... | 48 |
| 2.6.3 TIEMPO DE TRABAJO..... | 48 |
| 2.6.4 CRECIMIENTO SECTOR PRODUCTIVO..... | 49 |
| 2.7 AMENAZA POSIBLES SUSTITUTOS..... | 51 |
| 2.8 SUSTITUTOS CERCANOS..... | 52 |
| 2.9 BENEFICIOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS..... | 52 |
| 2.10 COSTO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS..... | 52 |
| 2.11 PODER NEGOCIADOR DEL COMPRADOR..... | 53 |
| 2.11.1 VENTAJA COMPETITIVA..... | 53 |
| 2.11.2 BENEFICIO DEL TIEMPO..... | 54 |
| 2.11.3 BENEFICIO DEL SERVICIO..... | 55 |
| 2.12 PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES..... | 55 |
| 2.12.1 ANALISI DE PROVEEDORES..... | 56 |
| 2.12.2 CAPACIDAD DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES..... | 57 |
| 2.12.3 BENEFICIOS DE LA NEGOCIACION..... | 58 |

CAPITULO III

| | |
|-------------------------------------|----|
| 3.1 DEFINICION..... | 60 |
| 3.2 EXPANSION EN LA ACTUALIDAD..... | 60 |
| 3.3 MODELOS DE EXPANSION..... | 61 |
| 3.4 TEORIA DE HOBSON..... | 65 |
| 3.5 OPCIONES DE EXPANSION..... | 67 |
| 3.5.1 COMPRA DE OTRO NEGOCIO..... | 68 |
| 3.5.1.1 PROCESO..... | 68 |
| 3.5.1.2 VENTAJAS..... | 68 |
| 3.5.1.3 DESVENTAJAS..... | 69 |
| 3.5.2 FRANQUICIAS DEL NEGOCIO..... | 70 |
| 3.5.2.1 PROCESO..... | 70 |
| 3.5.2.2 VENTAJAS..... | 70 |
| 3.5.2.3 DESVENTAJAS..... | 71 |
| 3.5.3 PONER UNA SUCURSAL..... | 71 |
| 3.5.3.1 PROCESO..... | 71 |
| 3.5.3.2 VENTAJAS..... | 72 |

| | |
|---|----|
| 3.5.3.3 DESVENTAJAS..... | 72 |
| 3.6 ANALISI VIABILIDAD MEJOR OPCION DE EXPANSION..... | 73 |
| 3.7 RESUMEN OPCIONES DE EXPANSION..... | 73 |
| 3.8 JUSTIFICACION SELECCIÓN DE MEJOR OPCION..... | 74 |

CAPITULO IV

| | |
|--|-----|
| 4.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA..... | 75 |
| 4.2 CONCEPTO..... | 75 |
| 4.3 MISION..... | 75 |
| 4.4 VISION..... | 76 |
| 4.5 OBJETIVOS..... | 77 |
| 4.6 PRINCIPIOS Y VALORES..... | 77 |
| 4.7 POLITICAS..... | 78 |
| 4.7.1 TALENTO HUMANO..... | 78 |
| 4.7.2 POLITICAS DE CLIENTES..... | 79 |
| 4.7.3 POLITICAS DE PROVEEDORES..... | 79 |
| 4.8 DISEÑO Y OPERATIVIZACION DEL PROYECTO..... | 81 |
| 4.9 PERFIL DEL PROYECTO..... | 81 |
| 4.10 FACTIBILIDAD COMERCIAL..... | 81 |
| 4.10.1 CARACTERISTICAS DE INFRAESTRUCTURA..... | 82 |
| 4.10.2 ESTUDIO DE LA DEMANDA..... | 84 |
| 4.10.3 ESTUDIO DE LA OFERTA..... | 89 |
| 4.10.4 ESTUDIOS DE MERCADO..... | 91 |
| 4.10.5 DEMANDA..... | 92 |
| 4.10.6 MUESTRA DE MERCADO..... | 92 |
| 4.10.7 PLAN DE MUESTREO..... | 93 |
| 4.10.8 ENCUESTAS..... | 96 |
| 4.10.9 INTERPRETACION DE RESULTADOS..... | 98 |
| 4.11 FACTIBILIDAD LEGAL..... | 105 |
| 4.11.1 CONSTITUCION LEGAL..... | 105 |
| 4.11.2 POSIBLES RESTRICCIONES..... | 105 |
| 4.11.3 REQUISITOS A CUMPLIR..... | 106 |

| | |
|--|-----|
| 4.12 FACTIBILIDAD FINANCIERA..... | 108 |
| 4.12.1 CONCEPTO..... | 108 |
| 4.12.2 PRESUPUESTOS..... | 108 |
| 4.12.3 DE INVERSION..... | 108 |
| 4.12.4 DE INGRESOS..... | 109 |
| 4.12.5 DEPRECIACIONES..... | 110 |
| 4.12.6 ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS..... | 111 |
| 4.12.7 FLUJO DE CAJA Y CÁLCULO DEL TIR (TAZA INTERNA DE RETORNO)..... | 112 |
| 4.12.8 ANALISI COSTO BENEFICIO..... | 113 |
| 4.12.9 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSION..... | 113 |
| 4.12.10 ESCENARIO PESIMISTA..... | 114 |
| 4.12.11 ESCENARIO NORMAL..... | 115 |
| 4.12.12 ESCENARIO OPTIMISTA..... | 116 |
| 4.13 FACTIBILIDAD DE GESTION..... | 117 |
| 4.13.1 CONCEPTO..... | 117 |
| 4.13.2 IMPORTANCIA..... | 117 |
| 4.13.3 GESTION DE PERSONAL Y PROCESOS..... | 119 |
| 4.13.4 FUNCIONES Y ACTIVIDADES..... | 121 |

CAPITULO V

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 5.1 CONCLUSIONES..... | 130 |
| 5.2 RECOMENDACIONES..... | 135 |
| 5.3 VALIDACION DE LA HIPOTESIS..... | 138 |
| 5.4 BIBLIOGRAFIA..... | 139 |

INDICE DE CUADROS

| | PAG. |
|--|------|
| CUADRO N° 1 - PRESUPUESTO ELABORACION DE TESIS..... | 16 |
| CUADRO N° 2 - CRONOGRAMA ELABORACIÓN DE TESIS..... | 17 |
| CUADRO N° 3 - MATRIZ DE PROBLEMAS..... | 29 |
| CUADRO N° 4 - MATRIZ DE COMPETIDORES..... | 36 |
| CUADRO N° 5 - PRINCIPAL COMPETIDOR..... | 37 |
| CUADRO N° 6 - MATRIZ ESTRATEGIAS DE EXPANSION..... | 44 |
| CUADRO N° 7 - CAPITAL DE TRABAJO NUEVOS INVERSIONISTAS..... | 48 |
| CUADRO N° 8 - INDICADORES PRODUCTIVOS..... | 49 |
| CUADRO N° 9 - PODER NEGOCIADOR PROVEEDORES..... | 55 |
| CUADRO N° 10 - DIFERENCIACIÓN OPCIONES DE EXPANSIÓN..... | 82 |
| CUADRO N° 11 - HERRAMIENTAS DE MARKETING COMPETIDORES..... | 89 |
| CUADRO N° 12 - MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES COMPETENCIA...86 | |
| CUADRO N° 13 - CALCULO MUESTRAL..... | 95 |
| CUADRO N° 14 - PRESUPUESTO DE INVERSIÓN..... | 108 |
| CUADRO N° 15 - PRESUPUESTO DE INGRESOS..... | 109 |
| CUADRO N° 16 - DEPRECIACIONES..... | 110 |
| CUADRO N° 17 - ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS..... | 111 |
| CUADRO N° 18 - FLUJO DE CAJA..... | 112 |
| CUADRO N° 19 - RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN ESC PESIMISTA..... | 114 |
| CUADRO N° 20 - RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN ESC. NORMAL..... | 115 |
| CUADRO N° 21 - RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN ESC IDEAL..... | 116 |

INDICE DE GRAFICOS

| | PAG. |
|---|------|
| GRAFICO N° 1 - FUERZAS DE PORTER..... | 34 |
| GRAFICO N° 2 - NUMERO DE CONSUMIDORES..... | 84 |
| GRAFICO N° 3 - GRUPO DE CONSUMIDORES..... | 85 |
| GRAFICO N° 4 - OCUPACIÓN DE CONSUMIDORES..... | 86 |
| GRAFICO N° 5 - CONSUMIDORES POR GENERO..... | 87 |
| GRAFICO N° 6 - PEQUEÑOS CONSUMIDORES..... | 88 |
| GRAFICO N° 7 - PRODUCTOS MÁS VENDIDOS..... | 98 |
| GRAFICO N° 8 - FRECUENCIA DE CONSUMO..... | 99 |
| GRAFICO N° 9 - LUGAR DE COMPRA..... | 100 |
| GRAFICO N° 10 - CARACTERÍSTICAS QUE BUSCA EL CLIENTE..... | 101 |
| GRAFICO N° 11 - ALTERNATIVAS DE CONSUMO..... | 102 |
| GRAFICO N° 12 - EXPECTATIVAS DE COMPRA..... | 103 |
| GRAFICO N° 13 - ALTERNATIVAS DE EXPANSIÓN..... | 104 |

INDICE DE FLUJOGRAMAS

| | PAG. |
|--|------|
| FLUJOGRAMA N° 1 – VENTAS..... | 121 |
| FLUJOGRAMA N° 2 – COBRO..... | 122 |
| FLUJOGRAMA N° 3 – CIERRE DE CAJA..... | 123 |
| FLUJOGRAMA N° 4 – ORGANIZACIÓN PRODUCTOS..... | 124 |
| FLUJOGRAMA N° 5 – PEDIDO A PROVEEDORES..... | 125 |
| FLUJOGRAMA N° 6 – CANCELACION PROVEEDORES..... | 126 |
| FLUJOGRAMA N° 7 – PAGO DE IMPUESTOS..... | 127 |
| FLUJOGRAMA N° 8 – INVENTARIOS..... | 128 |
| FLUJOGRAMA N° 9 – EVALUACIONES..... | 129 |

ESTRUCTURA DEL PLAN DE TESIS

1.- DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

“ESTRUCTURA DE UN PROYECTO DE EXPANSIÓN PARA LA EMPRESA MERKAGUSTO”

CASO: MERKAGUSTO

2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad en nuestro país la situación económica va buscando un proceso de estabilidad, desde 1999 cuando ocurrió a nivel económico un cambio monetario denominado dolarización, entonces con controversias, incógnitas y proyecciones se ha podido de alguna manera conseguir una estabilidad, que a corto plazo parecía antes no llegar.

En el Ecuador sus principales fuentes de ingresos (PIB), provienen del sector productivo con casi un porcentaje de participación mayor al 40%. Además de rubro importantes como el aporte de los emigrantes, entre otros.

Por otro lado cabe recalcar que en los últimos años la balanza comercial se ha encontrado en déficit, debido a que nuestro país es más comercial que productivo por lo que se importa más de lo que se exporta, lo que ha generado un dolor de cabeza en las personas encargadas de reactivar la economía de nuestro país.

Con el establecimiento del nuevo sistema monetario del Ecuador (Dólar) la capacidad de consumo de cada persona es escasa considerando que el salario mínimo es de 160,00 dólares, y su canasta básica esta alrededor de 350.00 dólares en el año 2006, por lo que concluimos que fundamentalmente la persona ecuatoriana no posee capacidad de ahorro. Entonces son las personas que a través de deudas con terceros (banca, cooperativa, etc.), logran impulsar pequeñas microempresas, y casi la mayoría son negocios cuya principal actividad económica es comercial, fundamentalmente enmarcada en productos de primera necesidad y de alimentos (restaurantes) considerados los primeros como productos indispensables para la supervivencia de los Ecuatorianos.

Es ahí dónde voy a centrar mi investigación ya que en este caso se realizará un estudio en una microempresa dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad, esta microempresa no posee información interna, toda la actividad se lleva empíricamente por lo que no se puede contar con cierta información como volumen de ventas, rotación de productos, inventarios, utilidades, etc.

Por esta razón consideramos que es de mucha importancia estructurar un plan que permita sustentar científicamente todos los resultados económicos y mejorar así su sistema de manejo y expansión de la microempresa motivo de mi investigación. En caso de que no pudiese realizar esta investigación probablemente el negocio jamás se expendería, y se perdería una gran oportunidad de que una microempresa se maneje con sustento científico, con herramientas administrativas que le permitan desarrollarse y expandirse, por otro

lado existe la oportunidad de realizar una inversión, con lo cual se podría cumplir el deseo de expansión de esta microempresa.

3.- FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Formulación:

¿Cuál deberá ser la estructura funcional – operativa para la expansión de una microempresa dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad, Caso Merkagusto?

3.2 Sistematización:

- ¿Cómo se encuentra el sector económico en la cuál se encuentra esta microempresa?
- ¿Qué tipo de información tiene y como se la utiliza?
- ¿Cuáles son sus oportunidades de expansión?
- ¿Cómo se debe controlar la información y manejo de documentación interna?
- ¿Qué estructura organizacional debe tener esta microempresa para que pueda manejarse adecuadamente?
- ¿Qué oportunidades de expansión tiene?
- ¿Cuál sería la manera más adecuada para crecer y garantizar su estabilidad?

4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Estructurar y operacionalizar un proyecto de expansión para una microempresa que realiza sus actividades en el sector comercial de productos de primera necesidad. Caso: Merkagusto

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Determinar la situación real y actual de la microempresa en estudio, y levantar la información necesaria para analizar sus puntos críticos, así como también sus fortalezas.

-  Establecer opciones de expansión y su factibilidad, así como también estratégicas y características que debe poseer cada uno de los componentes y elementos que forman parte de la empresa para su estabilidad y posterior expansión.

-  Operacionalizar un plan de expansión aplicable a la microempresa utilizado en el sector comercial que permita viabilizar su expansión de un modo sostenido.

5.- JUSTIFICACIÓN

Merkagusto es un microempresa que se encuentra en funcionamiento desde 1994 y hasta la actualidad se ha destacado en su servicio, calidad, variedad y precio, esto le ha permitido mantenerse en el mercado, pero esta aparente estabilidad no ha dado opciones de crecimiento, debido a que las personas encargadas de administrarlos no poseen el tipo de conocimiento adecuado para que esta microempresa se desarrolle y crezca como ellos lo esperan. En el sector comercial en el que se encuentra ubicado este negocio es muy difícil crecer por cuanto la competitividad es muy elevada ofreciendo así una gran variedad de posibilidades a los clientes de estos negocios.

Las oportunidades de expandirse son muy reducidas, pero existen. Las diferenciaciones que Merkagusto tiene en relación a su competencia, hacen que esta posibilidad sea más grande por lo que aprovechar esta oportunidad sería muy importante para los dueños del negocio como para quienes lo apliquen siempre y cuando se encuentren en situaciones similares, de ahí su importancia ya que si se llega a tener éxito como se lo tiene previsto este modelo sería empleado por algunos competidores, pero además se establecería una diferenciación mucho más fuerte y que muy pocos podrán aplicar.

Si fuese el caso de no aprovechar este tipo de oportunidades la microempresa motivo de investigación probablemente se mantendría durante un tiempo, pero a largo plazo sus principales competidores aprovecharían la oportunidad que ahora Merkagusto tiene y los beneficiados serían personas diferentes, quizás los mismos monopolios económicos actuales, por lo que las personas que tengan microempresas opacarían sus oportunidades de mejorar y cambiar nuestro país.

6.-MARCO DE REFERENCIA

a) Marco Teórico

El diseño y operacionalización de un proyecto de expansión en una microempresa que esta ubicada en el sector comercial de productos de primera necesidad tiene como finalidad el buscar medios y herramientas científicas de crecimiento y desarrollo empresarial que le permitan diferenciarse y establecer nuevos lineamientos en el manejo de microempresas lo que contribuirá en el desarrollo y crecimiento de las microempresas en el Ecuador y por lo tanto mejorará el nivel de vida de los ecuatorianos.

En relación al sustento científico en la cuál se argumenta esta investigación recordemos que John Atkinson HOBSON (1858-1940) fue un publicista del ala izquierda del Partido Liberal británico, partidario de una política social activa que hiciera al liberalismo atractivo para los trabajadores. Estuvo influido por su experiencia en la Guerra de los Boers. Su libro "*Imperialism*" fue publicado en

1902. Su objetivo era preservar al liberalismo de los efectos de las doctrinas imperialistas con vista a una política de reformas sociales. Hobson argumentó que la expansión del imperialismo estaba directamente vinculada con el enorme aumento de las inversiones británicas en ultramar. **“De esto infirió que el factor decisivo en esta expansión era la búsqueda de oportunidades lucrativas de inversión por parte de los círculos financieros en vista de la saturación del mercado interno”**. Hobson elaboró tesis sobre los sobreahorros y el subconsumo; el incremento de la competencia y la disminución de las ganancias. Para Hobson había una relación directa entre la expansión de las inversiones británicas y el bajo nivel de vida de la clase obrera en Gran Bretaña.

Con estadísticas demostradas, afirmó que el comercio británico con las colonias adquiridas desde 1870 sólo tenía una importancia marginal en comparación con el comercio con los países industrializados de Europa. Las ganancias del comercio con los países subdesarrollados no tenían relación con los enormes costos de armamentos y administración implicados en la creación y protección de un imperio. En otras palabras, el imperialismo moderno era producto de la aguda competencia por el capital nacional excedente que no encontraba empleo lucrativo en el mercado interno. El jingoísmo era estimulado artificialmente por la prensa, pagada por los círculos financieros.

- 1) El incremento de la capacidad adquisitiva de las masas permitía un aumento casi ilimitado del mercado interno, no hace falta nada afuera.

2) El estado podría conseguirlo, interviniendo en la distribución del producto social

Por tal razón se establece que la expansión no es más que “Fase del ciclo de funcionamiento de una empresa y en la actualidad es una herramienta administrativa que produce crecimiento y desarrollo”.

Además el fenómeno creciente de la globalización, junto con el gran y variado número de competidores, obligan a emplear nuevos métodos cada vez más rápidos y eficaces, que a través de la internacionalización garanticen nuestra presencia en el mercado. Se constata así, cómo los sistemas clásicos de introducción resultan obsoletos cada vez con mayor frecuencia.

A causa del rápido crecimiento del fenómeno de la globalización y con ello, la presión a la que se ven expuestas muchas empresas a expandir de forma rápida y eficiente, surgen nuevos conceptos sugerentes, que se han convertido para muchas microempresas como la única llave que les permita mantener una presencia en el mercado.

Concretamente, en el caso de las pequeñas empresas, éstas no tendrían en la mayoría de los casos capital suficiente, que les facilitase el éxito en el proceso de introducción en nuevos mercados. Especialmente “Si se cuenta con que antiguamente, y siempre basándonos en la realización de un completo estudio de mercado realizado con anterioridad y en los datos estadísticos de éste, se

Necesitaría un periodo aproximado de dos años, para poder abrir camino en aquellos nuevos mercados con mayor potencial de éxito”.

Otra posibilidad bastante nombrada, también a disposición de la pequeña empresa, es que se ha desarrollado a partir del modelo clásico del representante comercial. Sería el caso de empresas establecidas en mercados sólidos donde existiría la posibilidad de una representación comercial a cambio de una comisión preestablecida. En este caso, destacar de vital importancia el hecho de que el productor cierre bien su contrato de consultoría o que, antes del cierre del mismo, éste sea revisado con por un abogado especializado en la materia. La legislación en cuanto a la representación comercial varía dependiendo del país y en algunos casos podrían ocasionar gastos bastantes considerables al empresario. En el caso de la introducción de empresas en nuevos mercados, ésta no sería la opción más recomendable, ya que justo en los primeros meses, son escasos los casos que ofrecen un gran volumen de ventas, por lo que pocos representantes comerciales se interesarán por el producto.

Una opción muy asequible y eficiente en la introducción en nuevos mercados sería un chequeo activo del mercado, por medio de la contratación de los servicios de una Fuerza de Ventas, que actuaran como consultores comerciales aproximándose de este modo a los grupos objetivo del productor.

7.- HIPOTESIS

La expansión y operacionalización de la microempresa dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad es viable por intermedio de herramientas administrativas y financieras, según lo establece Hobson en la teoría del Imperialismo dentro de las cuáles se encuentra el plan de control y consecuentemente el estudio de nuevos mercados para expandir la microempresa y así crecer y desarrollarse como ente empresarial.

Todo el proceso que abarca la expansión y operacionalización cuenta con la identificación y análisis de la situación real y actual de la empresa objeto de estudio, en función de estos resultados se examina y reestructura si así lo amerita la organización, de tal manera que esta y todos sus componentes cumplan el fin para la cuál fueron creados. Una vez que las cosas organizacionalmente funcionen de la mejor manera se procede a identificar posibles opciones de **expansión, en función de la diferenciación en el posicionamiento geográfico** se analiza la viabilidad en función de la teoría de Hobson y posteriormente en función de los mejores resultados se realiza el diseño operacional de la mejor opción, entonces si se obtendrá como resultado la expansión y operacionalización de la microempresa, caso Merkagusto.

7.1 VARIABLES

UBICACIÓN----- Variable Independiente

EXPANSIÓN ----- Variable Dependiente

7.2 INDICADORES

- Capacidad instalada
- Mercado objetivo
- Volumen de ventas
- Producto estrella
- Costos de expansión

7.3 DEFINICION CONCEPTUAL

UBICACIÓN.- Es una posición que representa un lugar geográfico dentro de un espacio determinado denominado ciudad, parroquia, barrio, sector.

EXPANSIÓN.- Es la capacidad de incrementar y trasladar una misma empresa a otro lugar geográfico con las mismas características y elementos que la constituyen

8.- ASPECTO METODOLOGICO

El presente trabajo se basará en el método inductivo debido a que en primer lugar se analizará la información interna de la empresa, luego sus fortalezas, debilidades, se levantará información en caso de ser necesario y luego se analizará el mercado y sus posibles opciones de expansión, finalizando con el diseño y estructuración del sistema de expansión más viable.

9.- TEMARIO

CAPITULO I

1.- ESTRUCTURA DEL PLAN DE TESIS

- Definición del tema de investigación
- Planteamiento del problema
- Formulación y sistematización del problema de investigación
- Objetivos de la investigación
- Justificación
- Marco de referencia
- Hipótesis
- Variables
- Indicadores
- Definición conceptual
- Aspecto metodológico
- Temario
- Presupuesto de la investigación
- Cronograma de actividades
- Bibliografía

CAPITULO II

2. – Análisis de la situación actual

- Aspectos generales
- Reseña histórica
- Descripción de la microempresa
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas
- Análisis situacional

- Entorno político
- Entorno económico
- Análisis sector comercial
- Matriz de problemas
- Resultados matriz de problemas
- Fuerzas de porter
- Rivalidad entre competidores
- Competencia
- Merkagusto y su principal competidor
- Posicionamiento geográfico
- Estructura física
- Estrategias de expansión
- Diferenciación del servicio
- Puntos de venta
- Barreras de salida
- Amenaza de nuevos competidores
- Ubicación
- Capital de trabajo
- Tiempo de trabajo
- Crecimiento sector productivo
- Amenaza posibles sustitutos
- Sustitutos cercanos
- Beneficios de productos sustitutos
- Costo de productos sustitutos
- Poder negociador del comprador
- Ventaja competitiva
- Beneficio del tiempo
- Beneficio del servicio
- Poder negociador de proveedores
- Análisis de proveedores
- Capacidad de negociación con proveedores
- Beneficios de la negociación

CAPITULO III

3.- DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA EXPANSIÓN PARA LE MICROEMPRESA MERKAGUSTO.

- Definición
- Expansión en la actualidad
- Modelos de expansión
- Teoría de HOBSON
- Opciones de expansión
- Compra de otro negocio
- Franquicias del negocio
- Poner una sucursal
- Análisis viabilidad mejor opción de expansión
- Resumen opciones de expansión
- Justificación selección de mejor opción

CAPITULO IV

4.- OPERATIVIDAD DEL SISTEMA DE EXPANSIÓN PARA LA EMPRESA MERKAGUSTO

- Planificación estratégica
- Concepto
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Principios y valores
- Políticas
- Talento humano
- Políticas de clientes

- Políticas de proveedores
- Diseño y operativización proyecto
- Perfil del proyecto
- Factibilidad comercial
- Características de infraestructura
- Estudio de la demanda
- Estudio de la oferta
- Estudio de mercado
- Demanda
- Muestra de mercado
- Plan de muestreo
- Encuestas
- Interpretación de resultados
- Factibilidad legal
- Constitución legal
- Posibles restricciones
- Requisitos a cumplir
- Factibilidad financiera
- Concepto
- Presupuestos
- De inversión
- De ingresos
- Depreciaciones
- Estado de pérdidas y ganancias
- Flujo de caja y cálculo del TIR (taza interna de retorno)
- Análisis costo beneficio
- Financiamiento de la inversión
- Escenario pesimista
- Escenario normal
- Escenario optimista
- Factibilidad de gestión
- Concepto

- Importancia
- Gestión de personal y procesos
- Funciones y actividades

CAPITULO V

- Conclusiones
- Recomendaciones
- Validación de la hipótesis
- Bibliografía

10.- PRESUPUESTO PROVISIONAL

CUADRO N° 1 *Título: Presupuesto elaboración de tesis*

| CUENTA | VALOR |
|-----------------------|-----------------|
| Adquisición de Textos | 50 |
| Fotocopias | 100 |
| Movilización | 140 |
| Trabajo de campo | 150(aproximado) |
| Internet | 50 |
| Materiales de Oficina | 120 |
| Tutoría | 150 |
| TOTAL | 760.00 |

Elaborado: Autor de tesis

11.- CRONOGRAMA**CUADRO N° 2** *Título: Cronograma elaboración de tesis*

| TIEMPO ACTIVIDAD | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Revisión y análisis del plan de Tesis F | | | | | | |
| Elaboración Cáp. I F -M | | | | | | |
| Elaboración Cáp. II M -A | | | | | | |
| Elaboración Cáp. III A | | | | | | |
| Elaboración Cáp. IV A - M | | | | | | |
| Elaboración Cáp. V M | | | | | | |
| Revisión y corrección de toda la tesis J | | | | | | |
| Aprobación J | | | | | | |
| Defensa | | | | | | |

Elaborado: Autor de tesis

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

VALORACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

MICROEMPRESA.-

ASPECTOS GENERALES

Una de las necesidades básicas en el mundo actual es el intercambio de productos. En el sector comercial tiene mucha importancia, si este se detiene, el país se puede paralizar ya que la comercialización de productos es necesaria para el desarrollo de los pueblos. Hoy en día es habitual tener que comercializar productos para satisfacer ciertas necesidades. Este hecho, ha ocasionado que en las últimas décadas, se ha incrementado el porcentaje de comercialización dentro de nuestro país, lo que en la actualidad no se ubica como uno de los países comercializadores dejando a segundo plano la productividad de todos nuestros recursos en el Ecuador, retornando al sector comercial por la representación que este tiene dentro de nuestro medio se concluye que la cantidad de personas dedicadas a esta actividad es muy elevada por lo que el mercado se torna muy competitivo.

Sin embargo, en el país el sector de comercialización de productos de primera necesidad presenta muchas falencias, que se traducen en inconformidades y descontentos por parte de los clientes (variabilidad de precios, de productos, de calidad en el servicio, falta de locales especializados en determinados productos). Si bien las empresas de comercialización de productos básicos como Supermaxi,

Santa María, Mi Comisariato poseen infraestructura líder en el país por las características de sus unidades, el servicio que brinda es muy similar al de la mayoría de empresas medianas.

Muchas familias se encuentran relacionadas directamente con el sector comercial de productos básicos, ya que el consumo de este es diario y todos los seres humanos por nuestras condiciones lo necesitamos. He ahí la importancia de saber direccionar y establecer una empresa de tipo comercial en lugares estratégicamente ubicados lo que por supuesto mejoraría el proceso de compra de los usuarios así como también el ahorro de tiempo para la satisfacción de necesidades de los clientes.

Por todo lo expuesto, pretendo contribuir con la empresa Merkagusto para su mejoramiento y posterior desarrollo del sector comercial de productos de primera necesidad.

Considero que en este sector el flujo de efectivo es aceptable por cuanto su promedio de venta diarios es de \$600.00, más no se refleja en el desarrollo y crecimiento del mismo. Los esfuerzos de las diferentes empresas son aún débiles y desorientados, frente a un mercado altamente explotable.

En esta investigación, a más de demostrar los conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos a lo largo de la carrera, se pretende dar un aporte mediante la generación de un proyecto de expansión que permitan a Merkagusto mejorar su servicio y acaparamiento de un mercado en el cuál se ofrecen diversas oportunidades de crecimiento.

RESEÑA HISTÓRICA

En la ciudad de Tulcán, una ciudad fría en su clima pero abriga por el calor y agrado de las personas que de esta morada hacen un lugar placentero, no sólo a nivel turístico, si no también en todos los aspectos que hacen de la provincia una de las más importantes del país. El ser el límite norte del Ecuador con su hermano Colombia hace que el comercio sea la principal fuente de ingresos de la mayoría de los tulcaneños, el comercio se ha extendido en diferentes áreas como la textil, madera, productos de primera necesidad, agrícola, entre otros.

Es merecedor que en esta gran ciudad, exista personas con grandes ideas como la señora María Teresa Rosero de Hernández, a quien se le había ocurrido una brillante idea; la de establecer un pequeño negocio o también conocido como micro mercado, en lugares que deberían cumplir ciertas características en cuanto se refiere a infraestructura y ubicación, al inicio sería conocida como la tienda del barrio, dónde era pequeña, pero siempre se encontraba lo que se necesitaba.

Con el pasar de los tiempos esta fue poniendo sus cimientos, existía ya un posicionamiento en la gente lo que en la actualidad es fuente y garantía de ingresos por el servicio que esta presta. Nació la competencia, temeroso por cuanto muy cerca del lugar donde esta funciona se ubica un supermercado denominado "ROSITA", en realidad no era uno era una cadena de locales (5) que serían ubicados estratégicamente en toda la provincia del Carchi.

La señora Teresa como se la conoce en la ciudad no había presentado miedo por la competencia, ella estaba segura de que el mercado al cuál se dirigía esa cadena de supermercados era para personas que realizan compras al por mayor, los fines de semana, las quincenas o fines de mes, es verdad que se venden los mismos productos afirmaba, pero es demasiado complicado el proceso de compra por un artículo en uno de estos locales.

Afirma en la actualidad que Merkagusto es práctico como su gente, una cliente fiel de comentaba que no necesita ir a un supermercado para comprar una papa con un yogurt, simplemente ella busca lo más rápido y práctico, que de igual manera satisface su necesidad, he ahí la importancia de la ubicación.

Luego de que Merkagusto abriera sus puertas el 11 de Abril del 2003, en las calles Bolívar y Atahualpa, ha sido un camino duro de recorrer. Deuda sobre deuda, traspíe sobre traspíe, pero en la actualidad es uno de los negocios más reconocidos en la ciudad, dónde encuentras lo que buscas gracias a la variedad de sus productos y la compra es realmente rápida.

Son 4 años de funcionamiento, en los cuales han cumplido sus metas y se han planteado nuevos objetivos el siguiente es expandirse y lograr un posicionamiento global de toda la ciudad de Tulcán, y luego de la provincia.

DESCRIPCIÓN DE LA MICROEMPRESA

“MERKAGUSTO”, es una pequeña empresa ubicada en el sector comercial, dedicada a la compra - venta de productos de primera necesidad. Funciona en la ciudad de Tulcán Calle Bolívar y Atahualpa desde el año 2003, es una empresa que posee un solo propietario, y que es administrada en la actualidad por el mismo dueño del capital. Además su principal fortaleza y diferenciación es el posicionamiento geográfico, acompañado por supuesto de políticas adecuadas a nivel interno como externo, estas serán analizadas más adelante.

MISIÓN

Nuestra misión es la satisfacción plena de necesidades de los clientes, mediante la aplicación de herramientas adecuadas que estén regidas por un común denominador, buscando así el crecimiento y desarrollo estable en el futuro

VISIÓN

En el futuro queremos ser una importante empresa, que genere en sus clientes valores de calidad, amabilidad, fidelidad y buen servicio. Merkagusto será una empresa donde todos sus procesos tengan sustento científico lo cual garantizará nuestro posicionamiento en el futuro.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proporcional al cliente una serie de alternativas de consumo en productos de primera necesidad, a través de un servicio de calidad, diversidad de productos y competitividad de precios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Proporcionar al cliente diversidad de productos para la satisfacción de sus necesidades.
-  Brindar un servicio de calidad que este reflejado en la satisfacción plena de las necesidades del cliente
-  Ofrecer alternativas para solucionar necesidades de los clientes a precios bajos.

POLÍTICAS

POLÍTICAS DE PERSONAL

-  Se estimula al personal de Merkagusto con bonos en efectivo al cumplimiento de metas incentivando así las ganas de trabajar.

- 🧩 Se reconoce sus días laborales normales, así como su horario según lo estipulado en el contrato de trabajo, respetando así sus vacaciones y/o días libres.
- 🧩 Se reconocen horas de trabajo extra con el valor doblado de la hora normal de trabajo según lo descrito en el contrato de trabajo.

POLÍTICAS DE CLIENTES

- 🧩 Nuestros clientes gozarán de privilegios como descuentos, promociones, regalos, etc.
- 🧩 Establecer un horario de apertura de nuestros locales que no podrá ser modificado salvo el caso de fines de semana o feriados.
- 🧩 Nuestros clientes que nos ayuden a aumentar nuestra cartera de ventas serán también beneficiados con descuentos adicionales a los anteriores.

POLÍTICAS DE PROVEEDORES

- 🧩 Por el correcto cumplimiento de lo acordado anteriormente se planifica negociar ciertos beneficios en la puntualidad del pago.
- 🧩 Merkgusto exigirá que cada proveedor dote de los insumos necesarios para la venta de sus productos, caso contrario el proveedor perderá derechos sobre los mismos.
- 🧩 Se exigirá que todos los productos estén en vigencia caso contrario serán devueltos al proveedor cualquiera que este sea.

- 🇪🇺 Merkagusto decidirá sobre el precio de cualquier producto, aceptará sugerencias de proveedores, pero eso no garantizará el precio de venta final, que debe estar bajo la media.
- 🇪🇺 Nuestra mejor política para con los proveedores es la negociación, para cualquier transacción.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN NECESARIA

ANALISIS SITUACIONAL

ENTORNO POLÍTICO

El Ecuador es uno de los países más inestables a nivel político y económico de Latinoamérica desde hace más de medio siglo atrás; el constante derrocamiento de la máxima poder en los 80, 90 y ahora en el siglo XXI es algo normal tomándolo como una respuesta del cansancio del pueblo por cambiar el sistema político que no ha permitido que el país surja como sí lo han hecho otros.

El no permitir que termine el presidente que ha sido elegido mediante el proceso democrático denominado elecciones hace más de 10 años ha traído como consecuencia el no cumplimiento de los ofrecimientos hechos en campaña, la falta de continuidad en las políticas establecidas, desorden en el camino que cada una de las personas que están al frente del país consideran adecuado.

Este desorden político ha traído como consecuencia que el pueblo ecuatoriano no tenga confianza en los partidos políticos tradicionales, que durante siglos han

administrado nuestros recursos; hoy en día existe una fuerte tendencia hacia partidos innovadores donde surgen personajes como Rafael Correa ahora presidente del Ecuador, Andrés Pazmiño en la actualidad Ministro de Economía Y Finanzas entre otras personas que se destacan por sobre todo el respaldo popular en todo el Ecuador.

Pero este cambio de personajes no solamente se está viviendo en el Ecuador sino más bien a nivel de Sur América en países en los que el dominio de políticos que ponen sus intereses de por medio para gobernar han sido derrocados, como Chile, Ecuador, Venezuela, Bolivia. Son países en los cuales los cambios que surgen como resultado del cansancio de los pueblos son muy palpables es así el caso de Venezuela, quién ahora es gobernado por el Presidente Chávez, En Bolivia el Presidente Evo Morales y ahora en Ecuador Rafael Correa.

Estos presidentes de carácter socialista han entablado comunicaciones, acuerdos y hasta ayuda interna con el único fin de conformar un bloque que internamente tenga igualdad económica y de recursos para así afrontar al dominio de los grandes administradores del mundo.

Para el Ecuador el haber conseguido la presidencia del señor Rafael Correa es la única salida de la crisis de la política y economía, El pueblo ha puesto todos sus ojos en lo que él puede hacer y respalda todo lo que el nuevo presidente ha propuesto con la finalidad de terminar el dominio de la “partidocracia”,

Es así que hoy en día se planifica una asamblea constituyente que tenga plenos poderes, cuya principal función será revisar y solucionar los conflictos que se originan dentro del Congreso Nacional que han es dominado por los partidos políticos tradicionales, este es un largo camino cabe tomar en cuenta que existe un país de por medio en esta lucha de poderes.

Esta nueva política ha sido respalda con el cumplimiento de los ofrecimientos hecho durante la campaña del ahora presidente Rafael Correa como por ejemplo el incremento del bono popular de 15 a 30 dólares entre otros.

ENTORNO ECONÓMICO

Este cambio de la política en el Ecuador por supuesto trae como consecuencia cambios económicos, el sólo hecho de que el país haya pasado en noviembre del 2006 por un proceso de elecciones incrementaba el riesgo país, ahora luego de ha transcurrido ya medio año este también ha sufrido cambios.

A nivel económico podemos decir que el Ecuador ha conseguido estabilidad en la moneda que es el dólar, fundamentalmente esto ha sido gracias al aporte de las remesas de los emigrantes que hasta noviembre del 2006 eran 666.3 millones de dólares así como también del resultado de las exportaciones que todavía siguen siendo pocas en relación a la cantidad de recursos que posee nuestro país. En cuanto al riesgo país este tiene tendencia a la baja desde enero del 2007 que se encontraba en 870 puntos hasta febrero 25 que se encuentra en 686 puntos,

además la inflación se ha mantenido con un 0.30 % mensual o un 2.86% anual porcentaje que esta sobre la media mundial.

Un panorama que preocupa pero que de igual manera propone nuevas y mejores formas de crecimiento.

Con la esperanza como todo ecuatoriano de que el cambio político genere resultados en el corto y mediano plazo esperaremos impacientes la mejora de toda nuestra nación por que esta será nuestra mejora también.

ANALISIS SECTOR COMERCIAL

ANALISIS DE PROBLEMAS (MATRIZ DE PROBLEMAS)

CUADRO N° 3 *Título: Matriz de Problemas*

| Responsable | Objetivo | Actividad | Resultado |
|--------------------|----------------------------------|--|--|
| Propietario | Administrar la empresa | 1.- Desarrolla el Área Administrativa. 2.- Desarrolla el Área Financiera 3.- Mantiene relación directa con proveedores | 1.- Acumulación de trabajo. 1.1- Tiene Vaga información 1.2- Desconocimiento de procesos Administrativos 2.- Incorrecto uso del efectivo. 2.2- Desconocimiento de Procesos Financieros 3.- Desconocimiento técnico volumen de pedidos 3.1- Sin Su presencia no se hace nada. |
| Trabajadores | Proporcionar servicio de calidad | 1.- Presentación de productos 2.- Venta de Productos | 1.- Mala imagen del Negocio 1.1- Desorganización en perchar los productos 2.- Mala atención a los clientes 2.1- Desconocimiento de |

| | | | |
|-------------|------------------------|--|---|
| | | | ciertos productos y Precios |
| Proveedores | Distribuir productos | <p>1.- Dotación de productos</p> <p>2.- Llevar estándares de calidad</p> <p>3.- Informar sobre novedades</p> | <p>1.- Falta de Productos</p> <p>1.1.- Pedidos Incompletos</p> <p>2.- Productos caducados</p> <p>2.1- Productos en mal Estado</p> <p>3.- Desinformación de promociones</p> <p>3.1 Desinformación descuentos</p> <p>3.2 Desinformación Problemas de distribución de productos.</p> |
| Clientes | Satisfacer necesidades | <p>1.- Comprar Productos</p> <p>2.- Sugerir Cambios</p> | <p>1.- Recibe producto mal estado, caduco o equivocado.</p> <p>1.1- Recibe mal servicio</p> <p>2.1- Necesidad Insatisfecha</p> |
| Competencia | Ganar Clientes | <p>1.- Competir en Precios</p> <p>2.- Competir en servicio</p> | <p>1.- Nivel de utilidad bajo</p> <p>1.1- Dificultad de competir por cantidad</p> <p>2.1- No presentar buen servicio</p> <p>2.2- Perder clientes</p> |

Elaborado: Autor de tesis

ANALISIS DE RESULTADOS DE LA MATRIZ DE PROBLEMAS

La matriz de problemas nos permite identificar acertadamente el mayor número de problemas, en función de las actividades que son realizadas por personas que tienen algún tipo de relación con la empresa en nuestro caso se establece relación con el propietario, los trabajadores o empleados, los proveedores, los clientes y la competencia.

En el caso del propietario cuyo objetivo es el de Administrar adecuadamente a la empresa se ha podido establecer que este desarrolla diferentes áreas como la administrativa, la financiera y el área de pagaduría. En lo referente al área administrativa se ve que existe acumulación de trabajo, se posee vaga información de procesos administrativos tomando en cuenta que todos los procesos se realizan empíricamente. En lo financiero se ha desarrollado un incorrecto uso del efectivo ya que este tiende a satisfacer ciertas necesidades de tipo personal por cuanto no existe planificación de trabajo y menos de recursos, el manejo empírico de los procesos financieros hace que no se sepa los valores reales de utilidad mensual, que por supuesto existe.

En cuanto a la relación directa que tiene con los proveedores cabe recalcar que es necesaria su presencia para poder realizar un pedido, además no maneja un volumen técnico de pedido por producto en función de sus ventas, por lo que se recomienda establecer procesos financieros para esto.

Cuando el responsable del trabajo son los mismos empleados o trabajadores cuyo principal objetivo es de ofrecer un servicio de calidad para con lo clientes se ha podido determinar dos actividades principales, la primera es la presentación de productos, de cuya actividad depende la imagen del negocio su presentación, la forma de perchar y organizar os productos. Y en segundo lugar la venta de productos que puede desencadenar en la mala atención al cliente por el desconocimiento de precios, de algunos productos o simplemente el mal humor de la persona que atiende el local.

Los proveedores tienen como finalidad la de distribuir productos, dentro de este objetivo están establecidas como actividades la dotación de productos que puede traer como consecuencia la falta de productos, o pedidos incompletos. En el caso de algunos proveedores estos llevan ciertos normas o estándares de calidad con la finalidad de que sus productos sean promocionados efectivamente, los principales problemas que puede causar esta actividad es que en los pedidos vengan productos caducados o en mal estado, y para finalizar es que también deben informar sobre ciertas novedades, refiriéndose como novedades a problemas de distribución, cambio de proveedor, desinformación de promociones, entre otros.

Los clientes uno de los principales responsables de velar la correcta marcha del negocio cuya finalidad es la de satisfacer una o varias necesidades. A este se le ha establecido claramente dos actividades puntuales, la primera la actividad de

comprar, esta puede traer problemas como el que reciba productos en mal estado, caducados o equivocados o que simplemente reciba un mal servicio por parte de la persona que lo atiende. La segunda actividad es la de sugerir cambio que generalmente es el resultado de una necesidad insatisfecha.

La competencia también es responsable de la buena marcha de nuestra empresa, su finalidad ganar clientes, esta relación aunque indirecta suele traer demasiadas complicaciones en primer lugar existe una competencia de precios que esta establecida por el volumen de compra, esto puede causar un nivel de utilidad bajo o simplemente dificultad de competir por la cantidad de compra. El otro punto es el de competir en el servicio consecuencia de prestar un servicio bueno lo que por supuesto causaría una perdida de clientes.

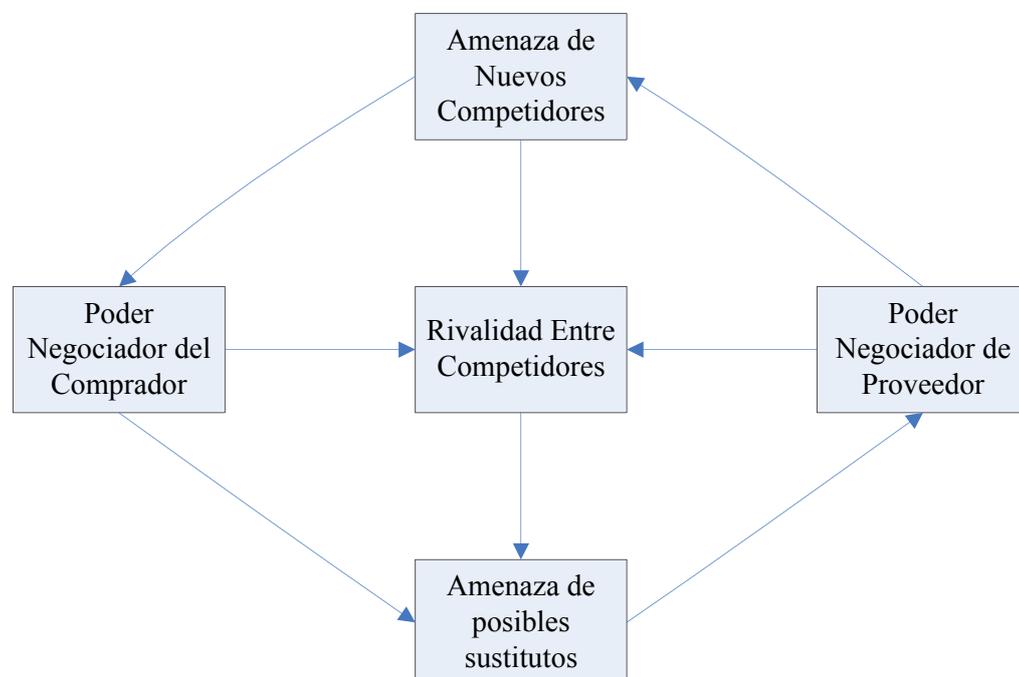
Estos directos responsables cumplen ciertos roles en el diario vivir de Merkgusto, del correcto cumplimiento de sus funciones y actividades depende el futuro prometedor de esta empresa existe algunos inconvenientes que suceden ocasionalmente pero suceden y es mi deber sugerir alternativas de mejora para que mejoren los procesos antes mencionados.

ANALISIS FUERZAS DE PORTER

Porter un Administrador por excelencia propone 5 fuerza que permiten tener una visión holística de la empresa, este presenta oportunidades de conocimiento de posibilidades en el futuro con posibles competidores, alternativas en nuevos productos así como también las barreras que tiene la empresa al momento de incursionar en nuevos mercados.

Las fuerzas que plantea Porter son las siguientes:

***Titulo:* Fuerzas de Porter**



RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

COMPETENCIA

Por ser Merkagusto, una empresa ubicada en el sector comercial de productos de primera necesidad en el centro de la ciudad de Tulcán, posee pocos competidores cercanos, por lo que se considera uno de los principales locales que ofrecen este servicio. Si bien es cierto una de las ventajas competitivas de esta empresa es el posicionamiento geográfico, cabe recalcar que los competidores tienen dificultades de ingresar al mercado cuyo posicionamiento esta dado por Merkagusto.

A continuación detallaremos los principales competidores de Merkagusto:

Simbología

| | |
|--------------|-------|
| Excelente | ***** |
| Muy Bueno | **** |
| Bueno | *** |
| No muy bueno | ** |
| Regular | * |

CUADRO N° 4 *Título: Matriz de competidores*

| COMPETIDORES | MERKAGUSTO | SUPERMERCADO ROSITA | VIVERES ANITA | EL AMBATEÑITO |
|----------------------------------|-------------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Horario de Atención | ***** | **** | ***** | *** |
| Variedad de productos | **** | ***** | **** | *** |
| Mejores Precios | **** | **** | **** | **** |
| Calidad de Servicio | ***** | **** | **** | **** |
| Imagen | ***** | **** | **** | *** |
| Ubicación | ***** | ** | *** | **** |

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

COMPARACIÓN ENTRE MERKAGUSTO Y SU PRINCIPAL COMPETIDOR

Luego de haber comparado diferentes variables entre los competidores cercanos considero que el competidor directo de Merkagusto es la empresa con denominación “Viveres Anita”, puesto que tiene similares resultados como consecuencia de estudio de cada variable.

A continuación centrare mi estudio a nuestro principal competidor para o cual analizaremos las siguientes variables:

CUADRO N° 5 *Título: Principal competidor*

| VARIABLES | MERKAGUSTO | VIVERES ANITA |
|------------------|---|---|
| HORARIO | Lunes a Sábado y Feriados 7:00 a 22:00 Domingo 7:00 a 20:00 | Lunes a Sábado 9:00 a 21:00 Domingos 9:00 a 19:00 |
| ATENCIÓN | 1.- Cordial 2.- Amable 3.- Desinteresada 4.- Complaciente 5.- Servicial 6.- Sincera 7.- Delicada 8.- Cortés | 1.- Cordial 2.- Amables 3.- Desinteresada 4.-Cortés |
| VARIEDAD | 1. Productos Básicos 2. Golosinas 3. Lácteos 4. Aseo personal 5. limpieza 6. Líquidos 7. Licores 8. Frutas | 1. Golosinas 2. Líquidos 3. Licores 4. Lácteos |
| UBICACION | 1. Calle principal 2. Sector centro de la ciudad 3. Local esquinero 4. Empresas aledañas 5. Colegios Aledaños 6. Universidades Aledañas | 1. Calle principal 2. Sector centro de la ciudad 3. Local esquinero 4. Empresas Aledañas |
| IMAGEN | 1. Rotulo grande, | 1. Bombardeo de |

| | | |
|----------------------|---|---|
| | bien iluminado 2. Vitrales Grandes 3. Mostradores 4. Puerta principal grande 5. Baño 6. Productos limpio 7. El cliente escoge el producto 8. Caja para cobrar 9. Correcta ubicación productos 10. Bodega | Publicidad 2. Tres Rótulos 3. Puerta principal Grande 4. Caja Para cobrar 5. El cliente no escoge el producto 6. Productos limpios 7. Productos Ordenados 8. NO tiene bodega |
| ROTACIÓN DE CLIENTES | 1. Un cliente cada 3 minutos promedio | 1. Un cliente cada 5 minutos promedio |
| ESTRUCTURA FÍSICA | 1. Local Grande 2. Espacio entre perchas de 1.5 metros 3. Local esquinero 4. Puerta principal grande 5. Baño 6. Bodega 7. Vitrales panorámicos 8. UN acceso interno | 1. Local pequeño 2. No tiene perchas 3. Productos tras mostrador 4. Local esquinero 5. Puerta principal grande 6. Baño 7. Vitrales |

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

HORARIO DE TRABAJO

En el caso de Merkagusto el horario de atención es una ventaja competitiva en relación directa con la competencia este se establece de Lunes a Sábado y feriados de 7: 00 a 22:00 y Domingos de 7:00 a 20:00 Horas lo que claramente estable una diferenciación con su competidor mas cercano quien ofrece su servicio de Lunes a Sábado de 9:00 a 21:00 y los Domingos de 9:00 a 19:00 horas, lo que llega a determinar como resultado a demás de ser una ventaja una alternativa de compra el atender en este horario, ya que la principal obligación de Merkagusto es el Atender al cliente y satisfacer su necesidad de compra.

ATENCIÓN

En nuestro caso considero que la atención se encuentra relacionada directamente con el servicio que Merkagusto presta sus clientes, es así que de alguna manera también se establece una clara diferenciación en el servicio plasmada en la atención al cliente, en Merkagusto se hace la diferencia por la calidad, capacidad y formación humana y académica de las personas que atienden el local, este tipo de trabajadores son y están concientes de que si no fuese por el cliente ellos no tendrían una fuente de ingresos y menos así podrían llevar el pan de cada día a sus hogares por lo que al cliente lo tratan con amabilidad, cortesía, con cordialidad, desinteresadamente y lo mas importante con la idea de que el tiene

que satisfacer su necesidad. Lo que no sucede en Víveres Anita quienes poseen personal que atiende amablemente al cliente, pero que a largo plazo hace notar sus diferencias de formación humana educativa y profesional.

VARIEDAD

Otro de los puntos fuertes o fortalezas que posee Merkagusto es la variedad de alternativas y productos al consumidor. El cliente puede encontrar desde productos de aseo personal, limpieza lácteos, licores productos básicos, hasta frutas del agrado del cliente, una diversidad de productos que logran satisfacer las diferentes necesidades de los clientes, en cambio en Víveres Anita tienden a especializarse en licores y confites por lo que dejan de lado ciertas necesidades que también tiene los clientes a los cuales va enfocado nuestro servicio.

POCISIONAMIENTO GEOGRÁFICO

Considero que su principal ventaja competitiva es la ubicación de Merkagusto, por lo que haremos énfasis en este punto. Esta empresa esta ubicada al igual que Víveres Anita, en la calle principal, sector centro de la ciudad, local esquinero, con la gran diferencia es que junto a este se encuentran ubicadas dos instituciones educativas, dos universidades y varias empresas.; además el transito muy fluido de visitantes colombianos por la cercanía del mercado de artesanías lo que no pasa con la competencia, que solo tiene empresas e instituciones financieras.

Esta diferenciación hace que Merkagusto centre toda su potencialidad para la satisfacción de clientes en función de su horario de trabajo, de un servicio de calidad, una adecuada imagen, pero principalmente acompañado de una ubicación estratégica, lo que trae como resultado que la empresa sea el líder en el sector centro de la ciudad.

IMAGEN

La imagen que Merkagusto presenta a sus clientes se ha convertido en una fortaleza ya que se puede observar un orden, limpieza, calidez de ambiente. Cuando un cliente ingresa a Merkagusto observa un rotulo bien distribuido, correctamente iluminado, además de un local en donde sus productos se encuentran organizados, ordenados de acuerdo a las áreas, espacios amplios entre perchas, correcta iluminación, mostradores que permiten proporcionar una clara información al cliente para que este pueda elegir en función a la necesidad que tenga, sin olvidar la publicidad que entregan cada uno de los proveedores los mismos que se encuentran ubicadas dentro del local estratégicamente sin que estas se acumulen dañando la imagen del local y molestando al cliente.

En cambio la competencia "Viveres Anita", existe un saturación de rótulos, el cliente no tiene la posibilidad de escoger el producto en función de su necesidad, mas bien pedirlo al vendedor debido a que este se encuentra tras un mostrador, la competencia posee como fortalezas un ordenamiento adecuado de los productos, una correcta presentación de limpieza, vitrales grandes, pero no posee un a

bodega, por lo que se encuentran muchos de sus productos aglomerados dentro de las instalaciones.

ROTACIÓN DE CLIENTES

Luego de haber estudiado la rotación de clientes en cada uno de los dos locales, se ha llegado a la conclusión de que en Merkagusto es mas alta, es decir de una persona cada tres minutos en promedio caso contrario pasa con Víveres Anita que la rotación es de una persona cada cinco minutos, lo que por supuesto se llega a concluir que este resultado es la consecuencia de la ubicación geográfica de cada uno de los locales, además de los horarios que benefician a Merkagusto.

ESTRUCTURA FÍSICA

Como lo pudimos apreciar en la matriz anteriormente estructurada, Merkagusto posee un local amplio, esquinero, una puerta de ingreso grande, mostradores elegantes y vitrales extensos, conjuntamente con una bodega que servirá de ayuda al propietario en la ubicación de productos y sus control de acuerdo como van llegando, un acceso interno (puerta) y un baño que en ocasiones sirve para clientes que soliciten este servicio.

La imagen externa que existe en Merkagusto, es delicada, elegante y por supuesto muy aseada. Si hablamos de Víveres Anita, posee algunas dificultades a nivel físico por no poseer una bodega, una entrada dificulta el ingreso de los clientes, no cuenta con vitrales en la calle principal, no posee además un color

característico de la empresa, puesto que se encuentra ubicado en la parte inferior de un edificio de color fuerte

ESTRATEGIAS DE EXPANSION

CUADRO N° 6 *Título: Estrategias de expansión*

| ESTRATEGIAS | MERKAGUSTO | VIVERES ANITA |
|--------------------|---|--|
| Proveedores | Comprar a proveedores en mayor volumen Negociación en precios, formas y días de pago | Establecer nuevas formas de crédito y pago Capacidad de negociar con proveedores |
| Ubicación | Conseguir locales con similares características de ubicación estratégica y que cumplan con todos los requerimientos actuales. | Encontrar locales mas amplios con bodega , vitrales, en un lugar central |
| Horario | Apertura equitativa de lunes a domingo y feriados de 6:00 a 22:00, los 365 días del año | Estandarizar el horario de atención al publico de 8:00 a 21:00 de lunes a sábados, domingos y feriados de 9:00 a 20:00 |
| Servicio | Capacitación permanente a trabajadores e incentivos por aumento de clientes Promociones y descuentos a clientes estrella Sistematizar los procesos internos | Contratar personal capacitado Capacitar al personal |

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

Las características de expansión de cada competidor, son similares y se fundamentan en cuatro ejes que son el servicio, ubicación, horario de atención y

proveedores. Estas estrategias están en función de los requerimientos de cada empresa, es así que Merkagusto posee una visión mas holística y real de lo que pretende alcanzar con muchas ambiciones, en cambio la competencia tiene una visión más precavida, cautelosa, poco ambicionista, escasas ganas de arriesgar, lo que presupone un futuro no prometedor.

DIFERENCIACIÓN DE SERVICIO

Fundamentalmente nuestro servicio toma sus bases en darle fuerza a las ventajas competitivas que se tiene en relación directa con los competidores, como lo hemos analizado anteriormente estas son, principalmente el posicionamiento geográfico, la calidad del servicio y la diversidad de productos dentro de un solo local en lo referente a productos de consumo masivo, refiriéndonos a los establecidos en la “Pirámide de Maslow”. Estas ventajas son y hacen la diferencia dentro de Merkagusto en lo concerniente al servicio este es de calidad, personalizado, seguro, confiado pero sobre todo satisface necesidades que es el objeto por el cual el cliente ingresa a nuestros locales y solicita nuestro servicio.

El poseer personal que se capacita constantemente es una fortaleza dentro de nuestro servicio ya que este que es el principal lazo de comunicación con el cliente sabe entender, comprender, y solucionar necesidades que en algún momento son de suma importancia para el cliente.

PUNTOS DE VENTA

Principalmente es característica de Merkagusto tener una imagen que limpieza, variedad, amplitud, rapidez, y que de seguridad al cliente en función de lo que este necesite. Cada uno de nuestros locales de atención cuenta con perchas anchas, no muy altas, en donde encuentras productos, organizados, limpios, frescos, pasillos amplios, iluminación adecuada, caja de cobro diseñada para la finalidad que cumple, ambiente agradable con música que es colocada según la hora, el día y por su puesto el clima, además de rótulos iluminados y diseñados bajo profesionales en publicidad, estos factores hacen que cada local sea altamente agradable y acogedor para cada persona que visita Merkagusto.

CARACTERÍSTICAS BARRERAS DE SALIDA

Este tipo de transacciones comerciales a las cuales esta inmerso Merkagusto se realizan directamente en relación a la compra de un producto, pero en función de compra de Merkagusto hacia los diferentes proveedores estas son relaciones indirectas que son resueltas en función del tiempo, y el monto de compra, por lo que una barrea de salida sería la culminación del pago a proveedores, debido a que se necesitaría de un monto elevado de efectivo para cumplir todas sus obligaciones (deudas), lo aconsejable es ir paulatinamente cancelando estas cuentas lo que po0r supuesto trae como consecuencia la no variedad de productos, y por lo tanto la perdida de clientes por lo que se estancarían ciertos productos lo que haría que su período de rotación se extienda o simplemente este nunca se de.

El tratar de establecer acuerdos con compradores es otra opción, sus debilidades es que su avalúo sería bajo, el precios del acuerdo establecido simplemente en la mayoría de casos ayudaría a recuperar la inversión de mercaderías y en otros casos ni si quiera ese valor, salvo el caso de ciertas excepciones que no son frecuentes y son bien escasas dentro del mercado neoliberal establecido en nuestro país.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

UBICACIÓN

En lo referente a la ubicación geográfica el establecer competencia cercana es muy difícil, en primer lugar debería ser en la calle principal, posteriormente en locales amplios y no muy costosos (arriendo), lo que es una dificultad por cuanto la mayoría de locales son normales y/o pequeños, los grandes son vendidos en valores muy elevados por lo que ninguna persona que no posea un capital elevado podrá ser competencia de Merkagusto. En el caso de que una empresa lo haga este no solamente tendrá que luchar contra el posicionamiento que tiene Merkagusto, si no también con la cultura de las personas quienes se han acostumbrado a realizar compras rápidas, sin tener que caminar.

CAPITAL DE TRABAJO

En el caso de que exista personas naturales o jurídicas que tengan la intención de ser competencia, estas deberían tener un capital de trabajo aproximado de: (por local)

CUADRO N° 7 *Título: Capital de trabajo nuevos inversionistas*

| CONCEPTO | VALOR |
|--|---------------------|
| Infraestructura (local adecuado, perchas) | \$ 10.000,00 |
| Mercadería perchada | \$ 4.000,00 |
| Mercadería bodega | \$ 1.500,00 |
| Capital inicial | \$ 800,00 |
| Marketing y Publicidad (Opcional) | \$ 500,00 |
| Otros | \$ 500,00 |
| TOTAL | \$ 17,300.00 |

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

TIEMPO DE TRABAJO

Merkagusto abrió sus puertas al público en el 2003, es decir son cuatro años de haber incursionado al mercado, haberse hecho conocer, ganarse y posicionarse en el cliente, tiempo suficiente para ser tomado como referencia de calidad.

Un nuevo competidor debería esperar el fracaso de Merkagusto para poder aspirar un posicionamiento en el mercado, según los administradores lo difícil no es llegar si no mantenerse. Lo real es que esta empresa tiene cuatro largos años

en el mercado en una ciudad no muy grande en población pero muy rígida en sus costumbres, si alguien quisiera competir debería tomar en cuenta este factor para decidirse ha hacerlo.

**CRECIMIENTO DEL SECTOR
INDICADORES PRODUCTIVOS**

CUADRO N° 8

| PRODUCCION | | | |
|--|--------------------------------------|---|-------------------------------------|
| VALOR AGREGADO TOTAL (en miles de dólares de 2000) | | | |
| | TOTAL PRODUCCION (Pn) | TOTAL CONSUMO INTERMEDIO | TOTAL VALOR AGREGADO |
| 1999 | | | |
| CARCHI | 312,045 | 134,176 | 177,869 |
| NACIONAL | 27,517,290 | 13,195,940 | 14,321,890 |
| % Participación Carchi | 1.13% | 1.02% | 1.24% |
| 2001 | | | |
| CARCHI | 329,477 | 140,211 | 189,266 |
| NACIONAL | 29,612,109 | 14,270,167 | 15,341,942 |
| % Participación Carchi | 1.11% | 0.98% | 1.23% |

PRODUCCION

VALOR AGREGADO BRUTO

(En miles de dólares US 2000)

| | 2001 | |
|---|--------|------------|
| | Casoli | Medanell |
| PETROLIO Y MINAS | | |
| Extracción de petróleo crudo, gas natural y condensados de servicios petroleros | 0 | 4,000,000 |
| Extracción de productos de la refinación de petróleo | 0 | -1,351,000 |
| Explotación de minas y canchales | 0 | 21,100 |
| SUBTOTAL PETROLIO Y MINAS | 0 | 2,669,100 |
| DEL PETROLIO | | |
| Cultivo de heno, café y cacao | 27 | 410,000 |
| Cultivo de cañales | 800 | 100,000 |
| Cultivo de flores | 3,000 | 300,000 |
| Otros cultivos | 11,300 | 200,000 |
| Cria de animales | 5,000 | 200,000 |
| Siembra y cosecha de cañales | 3,000 | 100,000 |
| Cria de cerdos | 0 | 20,000 |
| Peces | 0 | 100,000 |
| Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos | 4,000 | 100,000 |
| Elaboración y conservación de carnes | 0 | 200,000 |
| Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado | 0 | 100,000 |
| Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal | 0 | 20,000 |
| Elaboración de productos lácteos | 3,000 | 10,000 |
| Elaboración de productos de molinería y pastelería | 1,000 | 20,000 |
| Elaboración de azúcar | 0 | 20,000 |

PRODUCCION

| | 2001 | |
|---|---------|------------|
| | Casoli | Medanell |
| DEL PETROLIO (continuación) | | |
| Elaboración de aceites, grasas y productos de petróleo | 0 | 20,000 |
| Elaboración de otros productos minerales | 200 | 10,000 |
| Elaboración de jabón | 0 | 20,000 |
| Elaboración de productos de plásticos | 0 | 2,000 |
| Elaboración de productos textiles, procesamiento de cuero y artículos de cuero | 0 | 400,000 |
| Producción de metales y fabricación de productos de metales | 0 | 200,000 |
| Elaboración de papel y productos de papel | 0 | 20,000 |
| Elaboración de maquinas y productos químicos | 0 | 100,000 |
| Elaboración de productos de caucho y plásticos | 0 | 20,000 |
| Elaboración de otros productos minerales no metálicos | 0 | 100,000 |
| Elaboración de metales comunes y otros productos siderúrgicos de hierro | 0 | 20,000 |
| Elaboración de maquinaria y equipo | 0 | 20,000 |
| Elaboración de equipo de transporte | 0 | 20,000 |
| Industrias metalúrgicas y otras | 0 | 0,000 |
| Manufactura de electricidad y gas | 2,000 | 100,000 |
| Construcción | 20,000 | 1,000,000 |
| Comercio al por mayor y al por menor | 20,000 | 2,000,000 |
| Hotelería y restaurantes | 2,000 | 100,000 |
| Transporte y almacenamiento | 20,000 | 1,000,000 |
| Comercio y reparaciones | 2,000 | 100,000 |
| Intermedios financieros, excepto la intermediación de planes de seguros y de pensiones | 1,000 | 200,000 |
| Intermediación de planes de seguros y de pensiones, excepto los de seguridad social de afiliación obligatoria | 0 | 10,000 |
| Alquiler de equipos | 2,000 | 200,000 |
| Otros servicios empresariales | 2,000 | 200,000 |
| Actividades públicas y gubernamentales, planes de seguridad social de afiliación obligatoria | 2,000 | 200,000 |
| Otros servicios | 2,000 | 100,000 |
| Reserva de depreciación | 200 | 20,000 |
| SUBTOTAL DEL PETROLIO | 100,000 | 10,000,000 |
| TOTAL AGREGADO | 100,000 | 10,000,000 |

Fuente: Superintendencia de Bancos

Como podemos analizar en los cuadros anteriores sobre el movimiento económico de la provincia del Carchi su participación a nivel nacional es casi imperceptible no llega ni al 3% y la mayor parte proviene de la producción de alimentos (agricultura) y elaboración de productos manufacturados.

Pero también podemos en el último cuadro de la investigación que tiene elevada participación en lo referente al comercio al por mayor y/o menor donde participa con un valor representativo. Por lo cuál concluyo que es una Provincia Altamente comercial y se lo atribuye a su situación geográfica ya que es una provincia que limita con nuestro hermano país Colombia. A pesar de que este sector sea representativo dentro de la provincia realmente no ha sido explotado dentro de las condiciones y características que se podría, debido principalmente al nivel bajo de educación y la falta de instituciones Educativas de orden superior por lo que la gran mayoría por no decir todos los negocios que conforman el comercio en el Carchi son administrados de forma empírica.

AMENAZA DE POSIBLES SUSTITUTOS

En esta parte del estudio analizaré los posibles sustitutos del mercado al cual esta dirigido este tipo de organizaciones, tomando como referencia que los productos sustitutos son similares en características y desempeño, generalmente son utilizados para satisfacer la misma necesidad tomando en cuenta que nos referimos al mismo mercado geográfico.

SUSTITUTOS CERCANOS

Considero que los sustitutos más cercanos en nuestro caso serían todas las tiendas de barrio que generalmente encontramos en las ciudades, debido a que son productos que se comercializan rápidamente y son de consumo masivo, a pesar de que geográficamente no exista una tienda muy cerca de la localización de Merkagusto estas son alternativas de compra para los clientes más frecuentes por la necesidad que estos presentan y necesitan satisfacer.

BENEFICIOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Estos presentan algunos beneficios, entre ellos que están ubicados unos de otros refiriéndonos a las tiendas muy cerca y que por más pequeño que sea este tienda a satisfacer necesidades de clientes, su compra de igual manera es rápida.

Este tipo de negocios están ubicados en sitios cercanos a domicilios o lugares concurridos como parques, lugares turísticos, iglesias, entre otros.

COSTO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Tomare en cuenta algunas de las desventajas de los productos sustitutos que a corto plazo afectan directamente al costo de productos sustitutos, este tipo de productos sustitutos no posee la variedad y diversidad de productos por lo que no puede satisfacer todas las necesidades de los clientes, además sus precios no son competitivos, por el mismo hecho del volumen de ventas que manejan diariamente.

PODER NEGOCIADOR DEL COMPRADOR

VENTAJA COMPETITIVA

Nuestra ventaja competitiva es el posicionamiento geográfico, característica principal y fortaleza de Merkagusto, las diferencias dentro de la diversidad son el valor agregado dentro de una organización, hace mucho tiempo el buen servicio, el horario de trabajo, presentación e imagen de los locales que atienden al cliente, hacían la diferencia. En la actualidad en este mundo globalizado rodeado de un mercado neoliberal y muy competitivo estas ya no son ventajas, son elementales fortalezas que debe poseer una organización de calidad y prestigio en cualquier ámbito, sea comercial o productivo.

Nuestro mundo actual nos exige cada día más, un valor agregado que realmente haga la diferencia, en el caso de Merkagusto es, el posicionamiento geográfico

base fundamental del éxito que ha conseguido esta organización en los cuatro años de funcionamiento. Estas oportunidades son muy difíciles de encontrar, pero saber aprovecharlas es de verdaderos gerentes. Son lugares ubicados estratégicamente dentro de una ciudad, cerca de colegios, universidades, empresas financieras, comerciales, además de ser un sector donde el tránsito de personas entre ellos turistas es elevado; características que se encuentran fundamentalmente en ciudades pequeñas y/o barrios periféricos, cabe tomar en cuenta que este tipo de negocios funcionan en cualquier ubicación dentro de una ciudad.

Estas características generan en los clientes el valor agregado que en la actualidad es tan necesario para sobresalir, encontrar lugares así es realmente difícil, pero existen.... solamente hay que saber buscar.

BENEFICIO DEL TIEMPO

Cuatro años de trabajo constante y perseverante han traído como resultado, crecimiento y estabilidad en Merkagusto, en el cual se ha podido afianzar, y posicionar en la mente del cliente, tomando como referencia calidad en el servicio, solidez, confianza, y generando confianza en la plena satisfacción de las diversas necesidades que presenta el mercado actual de Merkagusto.

Efectivamente hoy para Merkagusto es una ventaja en relación a la pequeña competencia, pero es una fortaleza compara con su principal competidor.

BENEFICIO DEL SERVICIO

Uno de los aspectos importantes que cabe tomar en cuenta es el servicio que este presta a los clientes, si podemos comprender que se relacionan directamente con las personas encargadas de vender (cajeros), y estos poseen un grado de estudio superior (universitaria), lo que asegura su capacitación constante y sus ganas de realizar bien su trabajo por que saben que en un futuro no muy lejano ellos serán los encargados de tomar las riendas de esta pequeña organización.

El servicio se encuentra interrelacionado con la imagen, publicidad, tiempo, experiencia que Merkagusto a encontrado y fortalecido con el pasar de los años, lo que hoy por hoy lo convierte en el líder del mercado.

PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES

A continuación de tallaremos los principales proveedores de productos de Merkagusto en función de la variedad y cantidad:

CUADRO N° 9 *Título: Poder negociador proveedores*

| PROVEEDOR | PRODUCTOS | IMPORTANCIA |
|-----------|---|-------------|
| PROESA | Cigarrillos, alcohol, fósforos | 1 |
| COCA COLA | Gaseosas varios tamaños, agua mineral, energizantes, etc. | 2 |

| | | |
|------------------|---|----|
| TESALIA S.C. | Agua mineral | 3 |
| ILECSA | Lácteos | 4 |
| NESTLE | Galletas, bebidas, etc. | 5 |
| CORDIALSA | Chocolates | 6 |
| ADAMS | Confites | 7 |
| CONFITECA | Confites | 8 |
| Kimberly – CLARK | Papel higiénico, Toallas femeninas, etc. | 9 |
| PRODISPO | Desodorantes, jabones, shampoo, aceite, detergente, cloro, etc. | 10 |
| NABISCO | Gelatinas, Galletas, cremas, etc. | |
| PRONACA | Embutidos, arroz, aceite | 11 |
| PILSENER | Cervezas | 12 |
| LICORES | | |
| vino | Campiña | 13 |
| SUPAN | Inakake, pan, galletas, etc. | 14 |
| BODEGAS PAREDES | Tallarín, harinas, granos | 15 |
| KIOSKO | Lácteos | 16 |
| ALPINA | Lácteos, confites | 17 |
| TONI S.A. | Lácteos, bebidas, energizantes, jugos, etc. | 18 |

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

NUESTROS PROVEEDORES

Como podemos analizar en el cuadro anterior que se refiere a los proveedores de Merkagusto, existen un total de veinte proveedores considerados como

importantes por su representatividad y volumen de ventas, además estos son los responsables de establecer y proporcionar productos para Merkagusto, se relacionan de forma diferente con la persona encargada de la administración de Merkagusto, esta relación depende de la rotación de sus productos, de la cantidad o volumen de cada compra así como también de políticas externas implantadas por proveedores considerados indispensables para el correcto funcionamiento de Merkagusto.

ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Nuestros principales proveedores son PROESA, encargada de abastecer todo tipo de cigarrillos, COCA – COLA, encargada de abastecer la mayor cantidad de líquidos, gaseosas, hidratantes, CONFITECA, responsable de proporcionar confites, NESTLE, responsable de abastecer con lo referente a galletas y chocolates, GUITIG, abastecedor de agua mineral, ILECSA, responsable de abastecer productos lácteos.

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

En algunos de los casos es demasiado difícil establecer negociaciones con proveedores a primera instancia, tiene que haber transcurrido por lo menos un año, haber demostrado cierta confiabilidad en los pagos para ganarse de alguna manera la confianza de los proveedores, sus créditos o incluso rebaja de precios.

Pero a pesar de todo esto existen proveedores como PROESA, COCA COLA, CONFITECA, que son muy duros al establecimiento de parámetros de negociación por cuanto este tipo de proveedores abastecen de varios productos y consideran este un punto a su favor, simplemente ni lo quieres así no lo tienes.

La diferencia es que Merkagusto gracias a su experiencia en el mercado a podido establecer que es un potencial cliente, es así que considera que si no quiere no compra al vendedor destinado por cada uno de los proveedores, su ventaja es que al vendedor no le conviene perder estas ventas por el volumen y valor de las mismas, además sus productos pueden conseguirse en otro tipo de bodegas por supuesto no al mismo precio pero la diferencia es relativa, en muchos de los casos no existe, por lo que han accedido a entablar negociaciones con el propietario.

BENEFICIOS DE LA NEGOCIACIÓN

En este caso a Merkagusto de permitiría a nivel interno y externo mejora su control, y prestar una mejor atención al cliente. A nivel externo el cliente no se verá molesto por los proveedores y será atendido con mayor rapidez; en cambio a nivel interno mejorará el control de pagos, de archivos, manejo de efectivo, y cuentas por pagar con cada uno de los proveedores a demás del numero exacto de pedidos y la cantidad verdadera necesitada, se podrá establecer períodos de rotación de productos, en función del tiempo, caducidad y fechas importantes.

Por supuesto esto traerá como resultado un adecuado manejo organizacional en función de conocimientos científicos lo que ayudará al crecimiento y expansión de esta empresa con bases sólidas y confiables.

CAPITULO III

DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA EXPANSIÓN PARA LA MICROEMPRESA MERKAGUSTO.

ANALISIS TEORÍA Y MODELOS DE EXPANSIÓN

DEFINICIÓN DE EXPANSIÓN

EXPANSIÓN.- Es la capacidad de incrementar y trasladar una misma empresa a otro lugar geográfico con las mismas características y elementos que la constituyen.

LA EXPANSIÓN EN LA ACTUALIDAD

El fenómeno creciente de la globalización, junto con el gran y variado número de competidores, obligan al empresario a emplear nuevos métodos, estos cada vez más rápidos y eficaces, que garanticen la presencia en el mercado.

A causa del rápido crecimiento del fenómeno de la globalización y con ello, la presión a la que se ven expuestas muchas empresas a expandir de forma rápida y eficiente, surgen nuevos conceptos sugerentes, que se han convertido para muchas compañías en diferentes partes del mundo, en que puede que, la única llave que les permita mantener una presencia en el mercado.

MODELOS DE EXPANSIÓN

Cabe mencionar que la expansión es relacionada directamente por muchos autores con el imperialismo, debido a que esta es una herramienta utilizada en diferentes partes del mundo, en diferentes sectores económicos y financieros con el único fin de ser líderes positiva o negativamente.

Esta tendencia siempre ha existido dentro de la historia de la evolución del ser humano, los griegos, egipcios, y ahora americanos, europeos y chinos la ponen en práctica, entonces concluimos que la expansión es una herramienta que permitirá conseguir como resultado un liderazgo catalogado por nuestros ancestros como imperialismo.

En nuestros días el liberalismo decreciente, la imposición de la globalización como un modelo económico aplastante donde solo vive el intrépido, audaz, e inteligente sobreviva, Las nuevas tendencias administrativas nos obligan a ser mejores si queremos sobrevivir y no dejarnos alcanzar por el desmesurado crecimiento del conocimiento y sistemas de comunicación e información, (tecnología).

Entonces la concepción liberal original era que la difusión del comercio, la industria y la civilización en todo el mundo era una actividad misionera que no requería la soberanía política salvo en casos excepcionales.

“Estas tendencias estuvieron relacionadas con la disminución del ritmo del desarrollo económico internacional a partir de 1873: caída de precios, disminución de ganancias. Hacían falta dependencias coloniales. Todo era aceptado acríticamente.

Fueron los opositores del imperialismo los que comenzaron a analizar este fenómeno.

En "Das Zeitalter des Imperialismus", Heinrich Friedjung define el imperialismo como el dominio de algún poderoso soberano sobre numerosos territorios. El objetivo era prestigio. “Los pueblos fueron acometidos por una nueva pasión: salieron de sus países hasta los confines del mundo, e inventaron el resonante nombre de "imperialismo" para un ansia que siempre había existido pero que nunca había sido tan poderosa.”

Era una concepción política: las grandes naciones del mundo tendrían grandes imperios. Hay que recordar el ejemplo de Inglaterra. Era una forma de preservar y fortalecer el espíritu nacional. También hubo variantes teóricas sobre la innata superioridad de la raza blanca y su misión de civilizar.

“MAX WEBER” subrayó que las clases dominantes tenían intereses en el imperialismo porque una extensión de la soberanía nacional aumentaba su propia situación de prominencia. "toda política imperialista exitosa de coerción exterior normalmente -o, al menos, al principio- también fortalece el prestigio doméstico de las clases, grupos y partidos bajo cuya dirección se alcanzaron esos éxitos". Era

probable que la **expansión** imperialista produjera concesiones monopolísticas y, por consiguiente, se podía confiar en que las empresas y grupos financieros interesados en esta oportunidad -entre ellos la industria la iba a apoyar

“JOSEPEH SCHUMPETER” era un radical liberal con tendencias socialistas pero no se sentía atraído por el esquema marxista. El imperialismo es "la insensata disposición por parte del estado hacia una expansión ilimitada y forzosa". No es el resultado de intereses económicos sino de una actitud psicológica de las clases dominantes. Las guerras de expansión eran un elemento necesario para la preservación de las estructuras feudales.

El desarrollo de la democracia estaría en contra del desarrollo de los monopolios. La debilidad de esta concepción está bien clara

“Entre los escritores socialistas, como ROSA LUXEMBURGO, se percibía con mucha claridad el aumento de la fuerza de la clase obrera, por lo que la expansión imperialista vino a verse como una forma de extensión de la lucha interna de los países capitalistas desarrollados”.

“La primera teoría marxista sobre el imperialismo fue la RUDOLF HILFERDING, En su obra Hilferding trata por primera vez al imperialismo como una etapa necesaria del desarrollo del capitalismo y una superación del libre comercio.”

"El capital financiero busca la dominación, no la libertad; no tiene intereses en la independencia de los capitalistas individuales sino que necesita su sometimiento. Aborrece la anarquía de la competencia y exige organización, aunque sólo sea para reanudar la competencia a un nivel más alto. Pero para conseguirlo...

necesita que el estado garantice sus mercados nacionales con aduanas y tarifas y que conquiste mercados extranjeros. Necesita un estado políticamente poderoso que pueda seguir su propia política comercial independientemente de los intereses contrarios de otros estados. Finalmente, necesita un estado poderoso para afirmar sus intereses financieros en el exterior y ejercer presión política sobre los estados más pequeños para asegurar mejores términos de entrega y tratados comerciales favorables. El estado debe ser capaz de intervenir en cualquier parte del mundo para que todo el mundo sea capaz de suministrar salida a su capital financiero. Y, sobre todo, el capital financiero necesita un estado lo suficientemente fuerte como para seguir una política expansionista y adquirir nuevas colonias".

“El II Congreso de la Internacional comunista (la Tercera Internacional) reunido en Moscú en 1920 dedicó buena parte de sus deliberaciones a convertir las teorías de Hobson-Hilferding-Lenin en guías prácticas para la acción revolucionaria en lo que hoy se llama el Tercer Mundo.. Ahora bien, de ahora en adelante, la evolución política del mundo y la historia van a girar en torno a la lucha de los países capitalistas avanzados (imperialistas) contra el poder revolucionario soviético el cuál para sobrevivir y vencer deberá agrupar en torno suyo a todas las vanguardias proletarias y además a todos los movimientos nacionalistas de los territorios coloniales y dependientes, convenciéndolos de que sus intereses coinciden con la preservación y promoción del poder soviético, y con el progreso y eventual triunfo de la revolución mundial”.

A pesar de que la mayoría de personas que analizaban la expansión como una herramienta de poder sobre lo demás en visión de intereses individuales y no

colectivos nos hace pensar que parte del capitalismo era el resultado de la aplicación de factores egoístas, que lo único que buscaban era satisfacer su necesidad a costa de lo que sea, incluso la esclavitud y explotación.

En la actualidad nuestro mundo es tan cambiante que los modelos económicos van i vienen, la información y el conocimiento son las principales herramientas de éxito para el futuro; quedaron atrás el socialismo, capitalismo, liberalismo, lo que no ha llevado a un sistema neoliberal globalizado que exige superación constante, inteligente y audaz.

TEORÍA DE HOBSON

John Atkinson HOBSON (1858-1940) fue un publicista del ala izquierda del Partido Liberal británico, partidario de una política social activa que hiciera al liberalismo atractivo para los trabajadores. Estuvo influido por su experiencia en la Guerra de los Boers. Su libro "*Imperialism*" fue publicado en 1902.

Su objetivo era preservar al liberalismo de los efectos de las doctrinas imperialistas con vista a una política de reformas sociales.

Hobson argumentó que la expansión del imperialismo estaba directamente vinculada con el enorme aumento de las inversiones británicas. **“De esto se concluye que el factor decisivo en esta expansión era la búsqueda de oportunidades lucrativas de inversión por parte de los círculos financieros en vista de la saturación del mercado interno”.**

Hobson elaboró tesis sobre los sobreaforros y el subconsumo; el incremento de la competencia y la disminución de las ganancias. Para Hobson había una relación directa entre la expansión de las inversiones y el bajo nivel de vida de la clase obrera en Gran Bretaña.

Con estadísticas demostradas, afirmó que el comercio británico con las colonias adquiridas desde 1870 sólo tenía una importancia marginal en comparación con el comercio con los países industrializados de Europa. Las ganancias del comercio con los países subdesarrollados no tenían relación con los enormes costos de armamentos y administración implicados en la creación y protección de un imperio.

“En otras palabras, el imperialismo moderno era producto de la aguda competencia por el capital nacional excedente que no encontraba empleo lucrativo en el mercado interno”. El “jingoísmo” era estimulado artificialmente por la prensa, pagada por los círculos financieros.

1) El incremento de la capacidad adquisitiva de las masas permitía un aumento casi ilimitado del mercado interno, no hace falta nada afuera,

2) El estado podía conseguirlo, interviniendo en la distribución del producto social

Ambas ideas fueron recogidas por Keynes. La idea de Hobson era devolver su plena competitividad al sistema. El imperialismo era producto de la orientación política de grupos reaccionarios que debía ser sustituido por una política social demócrata ilustrada.

Esta explicación socio-psicológica del jingoísmo fue tomada posteriormente por Hanna Arendt para vincular el imperialismo con el fascismo y los movimientos de masas.

OPCIONES DE EXPANSIÓN

En la actualidad en el mercado ecuatoriano y en América latina como hemos visto anteriormente las opciones de expansión que establecen y practican los nuevos lideres administradores son fundamentalmente la compra de un negocio similar, en el cual se aprovecharía la ubicación, infraestructura y posicionamiento del sector, otra de las opciones es el realizar una franquicia del negocio, lo que garantiza un mínimo de inversión a largo plazo con rentabilidad y por último la expansión a través de la ubicación de una sucursal totalmente nueva, con las mismos beneficios y fortalezas que la organización maneja en la actualidad.

COMPRA DE OTRO NEGOCIO

PROCESO:

Los pasos a seguir para la ejecución de esta opción son los siguientes:

1. Elección de la idea de negocio a seguir (compra de negocio similares características)
2. Análisis del mercado (características similares)
3. Elección mejor opción (viabilidad financiera, económica, administrativa y de gestión)
4. Ejecución del proyecto.

Una de las opciones de expansión posibles de ejecutar es la compra de un negocio parecido, en función de las variables, fortalezas y ventajas competitivas antes mencionadas.

A continuación analizaremos el pro y contra de esta opción:

VENTAJAS

-  Se aprovecha la infraestructura existente. Reduciría costos.
-  El negocio anterior tiene ya un posicionamiento en el mercado, habría que estudiarlo y sacarle los mejores frutos.

- El negocio tiene ya mercadería lo que reduciría nuestro capital de inversión.
- El negocio puede mostrar nuevos atributos que mejorarían el servicio de Merkgusto
- Se lo puede encontrar a precios cómodos

DESVENTAJAS

- La infraestructura no puede acomodarse a lo que se necesite.
- La infraestructura puede estar en mal estado.
- El posicionamiento no puede ser el requerido y este más bien puede ser negativo, si existiese.
- Puede ser que la mercadería existente no sea la mejor, este caducada o simplemente en mal estado, alargo plazo esto sería perdida.
- El negocio establecido no necesariamente pudiese cumplir con todos los requisitos que se busca en una expansión.
- La causa de venta puede ser que simplemente sea porque no es rentable.
- No existe seguridad del motivo de venta.

FRANQUICIAS DEL NEGOCIO

PROCESO:

En este caso el proceso a seguir sería el siguiente:

1. Elección mejor opción de expansión (franquicias del negocio).
2. Establecimiento de políticas y estrategias a existir en cada franquicia.
3. Establecimiento de costos, forma de pago, beneficios a establecerse en la venta de cada franquicia.
4. Investigar sobre procesos legales a seguir.
5. Ejecutar todos los procesos de legalización del negocio (pago derechos)
6. Ejecución del proyecto.

Además podemos acotar el establecer franquicias del negocio como una forma de expansión, esta presenta los siguientes argumentos:

VENTAJAS

-  El capital de inversión a largo plazo sería menor.
-  Se tiene garantizado ingresos económicos por la venta de la franquicia
-  Se expandiría rápidamente si el negocio resulta bueno y rentable.

- ✚ Se recibiría un valor mensual por las ventas.
- ✚ El costo de franquicia no es muy elevado.

DESVENTAJAS

- ✚ Es difícil de realizar franquicias en este tipo de mercado y el negocio podría ser copiado fácilmente por el mismo monto de inversión.
- ✚ Puede suceder que no se vendan las franquicias, por el monto de la inversión, la rentabilidad del negocio y la posibilidad de crecimiento del mismo.
- ✚ Si no se vende no se expande, puede resultar una inversión infructuosa.
- ✚ Si no funciona lo de las franquicias se pierde el capital de inversión.

PONER UNA SUCURSAL

PROCESO:

En esta última opción el proceso sería el siguiente:

1. Elección mejor opción de expansión. (compra del local para el establecimiento del nuevo local).

2. Análisis del mercado en función del mercado objetivo al que se busca.
3. Análisis posibles opciones de establecimiento del nuevo local

Finalmente analizaremos como una forma de expansión el poner una sucursal que cumpla exactamente con las fortalezas que hacen característica de Merkgusto.

VENTAJAS

-  El negocio es propio.
-  Se busca un lugar que cumpla con los requisitos que se necesita.
-  El posicionamiento de la organización sería mayor
-  Se presentaría respaldo de trabajo en el tiempo, (experiencia).
-  Básicamente se realizaría una sola inversión.
-  Las utilidades o rentabilidad del negocio sería de los propietarios.
-  Se adecuaría la infraestructura incluso mejor que el local principal.

DESVENTAJAS

-  El capital de inversión es el más elevado
-  Puede ser difícil encontrar un lugar con similares características.
-  Ela actividad económica puede no funcionar por la competencia o el no cumplimiento de lo planificado.

ANALISIS DE VIABILIDAD MEJOR OPCIÓN DE EXPANSIÓN

RESUMEN OPCIONES DE EXPANSIÓN

Si se compara los puntos positivos y negativos de cada una de las opciones de expansión podremos determinar que estas tienen ciertos riesgos en diferentes ámbitos, como el financiero, administrativo, etc.

Tomando en cuenta estos factores y por sobre todo las ventajas que cada uno de estos nos arrojan se llega a determinar que:

En el primer caso de expansión la inversión de expandirse no requiere de un capital elevado debido a que el negocio ya está establecido, pero se corre el riesgo sobre la aceptación del cliente y su posicionamiento positivo o negativo. Además el negocio establecido puede no necesariamente cumplir con todos los requerimientos que se necesita.

En el segundo caso el éxito de la expansión estaría en función de la venta de franquicias, lo que tampoco es garantizado por cuanto existe incertidumbre por parte de personas que comprarían las franquicias ya que estos no saben del éxito del negocio, además ese tipo de franquicias son muy fáciles de imitar por lo que no se garantiza el éxito en expansión.

En el último de los casos a pesar de que el capital de inversión sea fuerte esto garantiza un aumento en los activos hablando financieramente. La ventaja que esta opción plantea es que en este caso Merkgusto deberá, implementar, buscar un local que cumpla con los mismos requerimientos a nivel, administrativo, infraestructura, ubicación y control lo que por supuesto garantiza el éxito, si se toma como referencia al local matriz

JUSTIFICACIÓN SELECCIÓN MEJOR OPCIÓN

Por las razones antes mencionadas y un análisis de las principales variables se llega a concluir que:

SIMBOLOGIA

MALA *

BUENA **

SOBRESALIENTE ***

CUADRO N° 10 *Título: Diferenciación opciones de expansión*

| VARIABLES | OPCION I | OPCION II | OPCION III |
|-----------------|----------|-----------|------------|
| PUBLICIDAD | ** | *** | *** |
| ACEPTACION | ** | * | *** |
| ADMINISTRATIVA | ** | * | *** |
| UBICACIÓN | ** | *** | *** |
| FINANCIERA | *** | *** | *** |
| INFRAESTRUCTURA | ** | *** | *** |

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

CAPITULO IV

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Concepto.-

“La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y de toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro de las comunidades, organizaciones e instituciones; no sólo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, si no también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.”

De ahí que la planificación estratégica sea un instrumento que ayuda no únicamente a reaccionar frente a los cambios del entorno, sino proponer y delinear propuestas de cambio (lo que se conoce con el nombre de dimensión proactiva).

MISIÓN

“Merkagusto es una empresa de comercialización de productos de primera necesidad que tiene como misión la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante la utilización de una infraestructura adecuada y actuando bajo los principios y valores que rigen a la organización,

Buscará permanentemente el desarrollo integral de su talento humano, proporcionará niveles de rentabilidad justos para sus socios y usuarios, así como también la contribución activa con los lugares incorporados a su red de servicio”.

VISIÓN

“Durante los próximos años, Merkagusto será una empresa importante, sólida y líder en el sector comercial de productos de primera necesidad, se caracterizará por ser una organización en desarrollo y mejoramiento continuo, por mantener en su cultura la filosofía de que el cliente es lo primero y su satisfacción es nuestra satisfacción, así como por la preocupación permanente para lograr la satisfacción laboral de su personal.

Anhelamos una empresa con sólido prestigio, confianza y credibilidad en sus servicios, con clientes y accionistas satisfechos.

Aspiramos a crecer en cobertura a nivel nacional, con un equipo humano profesionalmente formado, competente, productivo y comprometido con los intereses de la institución”.

OBJETIVOS

- 🧩 Satisfacer las necesidades de compra de los usuarios a través de un servicio de calidad, con instalaciones apropiadas para esta actividad de intercambio comercial en el proceso de compra de cada producto.
- 🧩 Satisfacer las principales necesidades de los clientes de Merkagusto, a través de la diversificación de los productos requeridos.
- 🧩 Proporcionar un servicio de calidad donde el cliente es lo primero y su satisfacción es nuestra satisfacción, a través de la aplicación adecuada de políticas a nivel de clientes, proveedores y recursos humanos.
- 🧩 Poseer instalaciones apropiadas para el desarrollo de la actividad comercial, la cuál será una ventaja competitiva y característica de todos los centros de Merkagusto a nivel nacional.

PRINCIPIOS Y VALORES

- 🧩 Quienes somos parte de Merkagusto somos Educados por Cultura.
- 🧩 La Amabilidad es un don que solo los mejores lo poseen.
- 🧩 En Merkagusto una sonrisa no quita valentía, regala sabiduría.
- 🧩 Estar bien entrenado es enfrentar el futuro con una sonrisa.
- 🧩 Nuestra diferenciación es la Buena presentación
- 🧩 Tener calidad humana es formar parte de Merkagusto.
- 🧩 Respetar a niños y personas de tercera edad, no porque nos toca sino porque nos hace falta.

- 🧩 El Tener sentido común es el resultado de un camino lleno de buenas decisiones.

POLÍTICAS

TALENTO HUMANO

- 🧩 Se estimula al personal de Merkagusto con bonos en efectivo al cumplimiento de metas incentivando así las ganas de trabajar.
- 🧩 Se reconoce sus días laborales normales, así como su horario según lo estipulado en el contrato de trabajo, respetando así sus vacaciones y/o días libres.
- 🧩 Se procede con Compensaciones de tiempo si es que el personal así lo considera necesario reconociendo y respetando su trabajo, por que lo que se busca es su estabilidad laboral.
- 🧩 Se procede a entregar bonos de dinero y salud al culminar el año laboral, en función y recompensa del trabajo realizado durante el año laboral.
- 🧩 Todos quienes forman parte de Merkagusto tiene un descuento del 10% en la compra de cada producto, beneficio para el trabajador así como también para toda su familia.

POLÍTICAS DE CLIENTES

- 🧩 Nuestros clientes gozarán de privilegios como descuentos 5% de su compra, promociones, regalos, etc.
- 🧩 Nuestros clientes se merecen un trato de calidad, con un servicio adecuado, muy respetuoso y por sobre nuestra idea es, solucionar la necesidad de nuestro cliente haciendo todo lo que este a nuestro alcance.
- 🧩 Establecer un horario de apertura durante todo el año en nuestros locales que no podrá ser modificado lo que no generara buena imagen.
- 🧩 Nuestros clientes que ayuden a aumentar nuestra cartera de ventas serán también beneficiados con descuentos adicionales a los anteriores 5%.

POLÍTICAS DE PROVEEDORES

- 🧩 Hacer conocer y cumplir nuestras políticas con los proveedores.
- 🧩 Establecer días pico de pedidos (lunes – martes)
- 🧩 Establecer días de pago específicos (lunes – martes) de 10:00 a 12:00 y de 13:30 a 15:30
- 🧩 Establecer ventajas en proporción a la cantidad y volumen del pedido.
- 🧩 Restablecimiento de productos nuevos en caso de caducidad o mal estado.
- 🧩 No colocar ningún tipo de publicidad (afiches, pancartas, etc.) en la infraestructura de Merkagusto
- 🧩 Las promociones y beneficios del consumidor serán dados a conocer a través de la comunicación verbal para con los clientes, salvo el caso de ciertas excepciones como sorteos, regalos, etc.

- 🧩 Se prevé negociar crédito con los proveedores a 7 – 15 – y 30 días dependiendo del valor, monto y los productos que este distribuya.
- 🧩 Por el correcto cumplimiento de lo acordado anteriormente se planifica negociar ciertos beneficios en la puntualidad del pago.
- 🧩 Establecer que ningún proveedor tiene la suficiente autoridad para colocar publicidad o distribuir promociones de productos sin la autorización de la persona a cargo del negocio.
- 🧩 Merkagusto exigirá que cada proveedor dote de los insumos necesarios para la venta de sus productos, caso contrario el proveedor perderá derechos sobre los mismos.
- 🧩 Se exigirá que todos los productos estén en vigencia caso contrario serán devueltos al proveedor cualquiera que este sea.
- 🧩 Merkagusto decidirá sobre el precio de cualquier producto, aceptará sugerencias de proveedores, pero eso no garantizará el precio de venta final, que debe estar bajo la media.
- 🧩 Se exigirá respaldo de transacciones con las cuales se llevará la contabilidad interna.
- 🧩 Merkagusto no se hace responsable si en el camino a crecer encuentra mejores proveedores lo que automáticamente hace suponer que no se responsabiliza del cambio del mismo.
- 🧩 Nuestra mejor política para con los proveedores es la negociación, para cualquier transacción.

1. DISEÑO Y OPERATIVIZACION DEL PROYECTO

Ahora analizaremos con mayor profundidad la validez del proyecto, a través de la medición y análisis de factibilidades a nivel comercial, legal, financiero, y por supuesto de gestión, lo que facilitara proyectarse en diferentes escenarios garantizando así la correcta aplicación del proyecto a desarrollar.

2. PERFIL DEL PROYECTO

Para que esta idea sea plasmada en realidad se necesita poseer los recursos necesarios para la inversión requerida, tomar en cuentas ciertas normas, políticas y estrategias que hacen de Merkagusto una empresa diferente.

Realizar análisis sobre los diferentes escenarios que se pueden presentar en un futuro, conjuntamente con aspectos técnicos y de infraestructura garantizara el perfecto funcionamiento de Merkagusto en cualquier escenario en el que se considere aplicable para este proyecto.

3. FACTIBILIDAD COMERCIAL

3.1. CARACTERISTICAS DE MERKAGUSTO (LOCAL)

Simbología:

Optimo ****

Bueno ***

Malo **

Regular *

CUADRO N° 10 *Título: Características infraestructura*

| CARACTERÍSTICAS | PUNTAJE | DENOMINACIÓN |
|------------------------|----------------|--|
| ILUMINACIÓN | **** | Esta correctamente distribuida interna como externamente, es de buena calidad, compuesta por reflectores y lámparas de neón |
| VISIBILIDAD | **** | Posee grandes vitrales en las partes laterales permiten visualizar sus productos, Ubicación calles principales, local esquinero. |
| ROTULO | **** | Rotulo profesionalmente diseñado, con logotipo y perfectamente iluminado, compuesto dey en tamaño proporcional al local. |
| UBICACIÓN ESTRATÉGICA | **** | Centro de la ciudad, calles principales, rodeado de colegios, universidades, oficinas, locales comerciales, etc. |
| TECNOLOGÍA | *** | Cuenta con refrigeradora, congeladora. |
| CAJA | *** | Espacio adecuado, correctamente amoblado, fácil de controlar y observar dentro del local. |
| PERSONAL | **** | Estudiantes universitarios, capacitados jóvenes, |
| PERCHAS | **** | Correctamente |

| | | |
|-------------|------|--|
| | | distribuidas, tamaño adecuado, buena visibilidad, productos bien distribuidos, fáciles de manejar y mover. |
| MOSTRADORES | **** | Grandes, espaciosos, ubicados estratégicamente, cumplen su función. |
| DIVERSIDAD | **** | Variedad de productos lácteos, víveres, golosinas, limpieza personal, aseo, bebidas, licores, bisutería, frutas, helados, etc. |
| ATENCIÓN | **** | Buen horario de trabajo lunes – domingo, personalizada, de calidad, profesional y capacitada. |

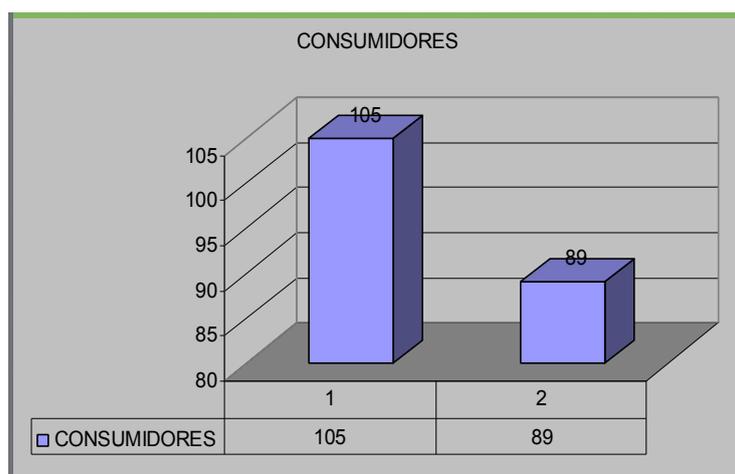
Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

3.2. ESTUDIOS DE LA DEMANDA (ANÁLISIS DE CONSUMIDORES)

Se presenta los siguientes resultados luego del estudio de campo realizado durante un día normal de trabajo escogido al azar.

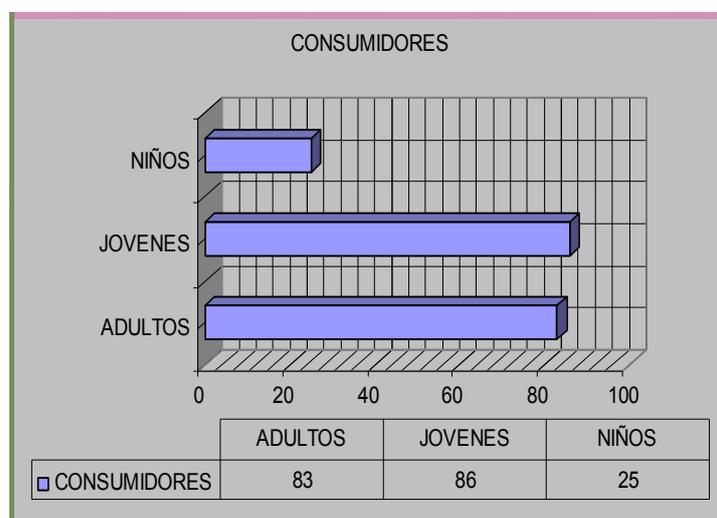
GRAFICO N° 2 *Título: Número de Consumidores*



Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

Si hablamos de género, Merkagusto fue visitado por 105 mujeres y 89 hombres, el predominio del género femenino es muy marcado, de esto se concluye que son en su mayoría mujeres amas de casa encargadas de realizar labores del hogar en el medio en que se desarrollan, así que son ellas el grupo potencial de consumo en número, cantidad y productos que generan mayor rentabilidad como por ejemplo sopas, tallarines, fideos, cereal, etc.

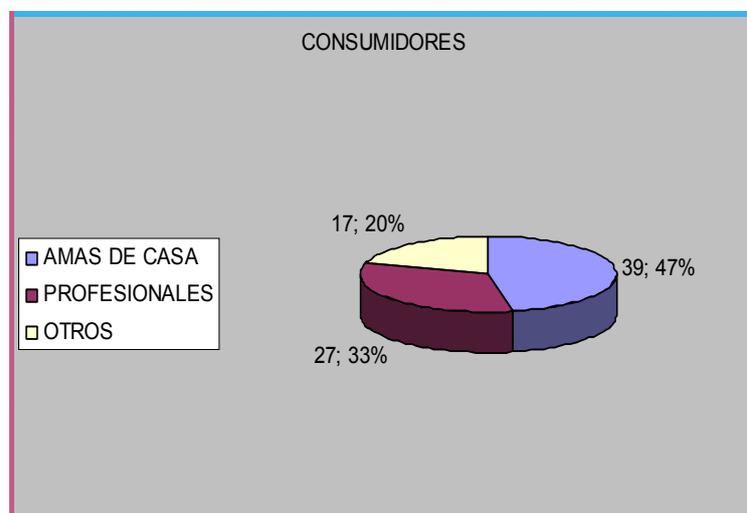
GRAFICO N° 3 *Título: Grupo de Consumidores*

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

Otro de los resultados encontrados en el estudio de campo es la proporción de visitantes de diferentes edades, a estos se los distribuye en rangos que se definen en tres grupos denominados de la siguiente manera, adultos considerados como padres y madres de familia que poseen capacidad adquisitiva, un trabajo o simplemente se dedican algún tipo de actividad comercial con edad desde los 24 años en adelante, jóvenes estudiantes de colegios y universidades desde los 13 a 24 años y los niños estudiantes de escuela considerados a los menores de 12 años de ambos sexos.

El grupo predominante en este caso es el de los jóvenes, cabe tomar en cuenta que su consumo es mínimo, lo que no sucede con los adultos que en su gran mayoría son mujeres y quienes poseen capacidad adquisitiva elevada en relación a los grupos anteriores y por ultimo los niños que de igual manera consumen pero en menor proporción debido a que no poseen ingresos propios.

GRAFICO N° 4 *Título: Ocupación de Consumidores*

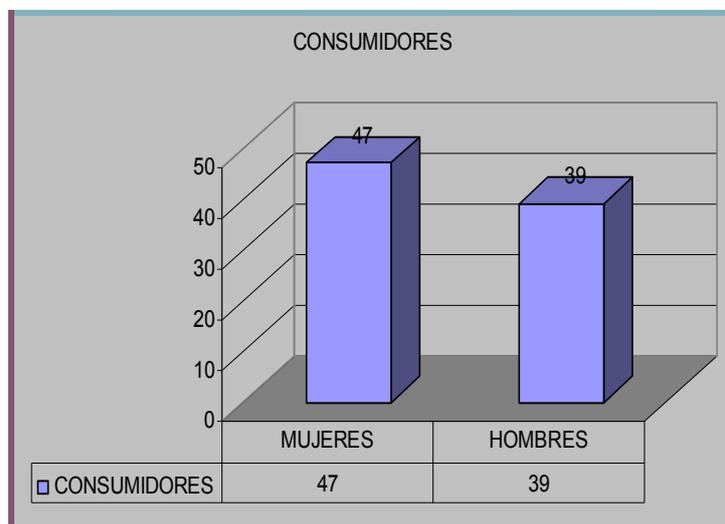
Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

Entre los adultos entrevistados, su representatividad es la siguiente:

Están las amas de casa con un 39 %, seguidamente de los profesionales, ambos sexos con un 27.33 % y por ultimo con una diferencia de participación en adultos dedicados a otro tipo de actividades como comerciantes, de transporte, entre otras con un 17.20 %. Confirmando así lo antes concluido de que son las amas de casa nuestro grupo de clientes potencial.

GRAFICO N° 5 *Título: Consumidores por genero*

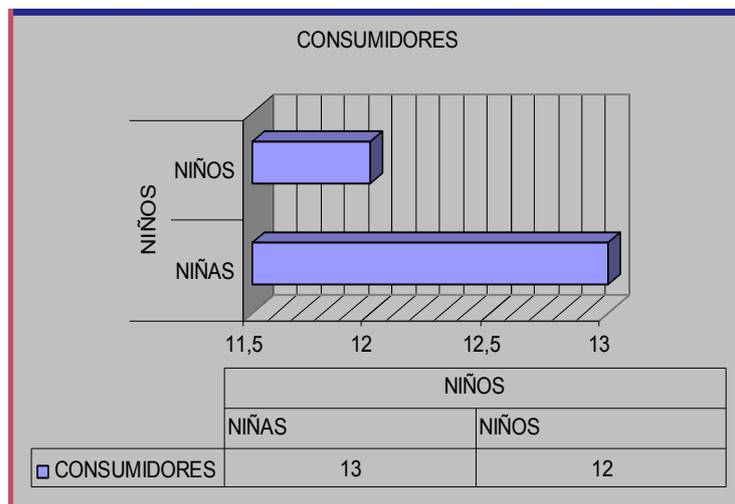


Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

En cuanto se refiere a los jóvenes, la participación es equilibrada, las mujeres con un 54 % y los hombres con un 46 %, es decir su dispersión es mínima lo que relativamente garantiza que no existe un grupo potencial en función del sexo. Cabe tomar en cuenta que el grupo de jóvenes que visita Merkagusto representa un 44%, pero el consumo de productos es mínimo. Ellos consumen como por ejemplo snack, chupetes, colas, chocolates, entre otros lo que si bien es cierto es un ingreso este no genera mayor utilidad.

GRAFICO N° 6 *Título: Pequeños consumidores*



Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

En relación al grafico anterior los niños a pesar de que no sean un grupo potencial de consumo representan un ingreso, su diferencia en función del género es imperceptible.

Entonces se puede concluir que nuestros consumidores son adultos, amas de casa, profesionales, jóvenes (hombres /mujeres), niños. Debido a que Merkgusto ofrece una diversidad de productos este satisface una diversidad de necesidades.

Pero a pesar de la gran variedad de nuestro de mercado tenemos un cliente potencial, son las amas de casa como nos lo indican los resultados del estudio de campo realizado, ya que no solamente es una de los grupos que mas visita

Merkagusto sino también es el grupo que mayor utilidad representa. Este grupo de consumidores llegan a este local por diversidad, facilidad y tiempo en la compra, conjuntamente reciben un servicio agradable que hace que se conviertan en clientes frecuentes.

3.3. ESTUDIOS OFERTA (ANALISIS COMPETENCIA)

En el primer caso se analizara la utilización de herramientas de marketing utilizadas por los principales competidores de Merkagusto.

Simbología.

| | |
|---------|------|
| Optimo | **** |
| Bueno | *** |
| Malo | ** |
| Regular | * |

CUADRO N° 12 *Título: Herramientas de marketing competencia*

| EMPRESA | SERVICIO AL CLIENTE | HERRAMIENTAS DE PUBLICIDAD | EXISTENCIA DE MERCHANDISING |
|---------------------|---------------------|----------------------------|-----------------------------|
| VIVERES ANITA | *** | ** | ** |
| SUPERMERCADO ROSITA | *** | *** | **** |
| MERKAGUSTO | *** | *** | **** |

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

En relación al cuadro anterior sobre el estudio de la oferta podemos observar que Viveres Anita posee ciertas falencias, en cambio Supermercado Rosita es un competidor potencial en función de las tres variables de análisis como el marketing y la satisfacción del cliente, prácticamente estos últimos utilizan herramientas que garantizan su potencial participación en el mercado de la ciudad de Tulcán.

Ahora analizaremos la competencia desde un punto de vista general, comentando así fortalezas y debilidades, de cada una.

Simbología.

Óptimo ****

Bueno ***

Malo **

Regular *

Título: Matriz de Fortalezas y debilidades competencia

| EMPRESA | CALIFICACIÓN | COMENTARIOS |
|-------------------|--------------|--|
| VIVERES ANITA | ** | Buena organización, poco conocida, gran variedad en algunos productos, infraestructura no adecuada. |
| SERMERCADO ROSITA | * | Mala ambientación, no adecuada organización, malos horarios de apertura al público, variedad de locales, espacio amplio. |
| Merkagusto | *** | Ubicación estratégica, adecuada organización de productos, ambiente adecuado, infraestructura óptima. |

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

A hora en cambio analizaremos a los mismos competidores en función de sus fortalezas y debilidades lo que permitirá mostrarnos un panorama mas claro sobre la oferta de este tipo de mercado.

En cambio los resultados son diferentes Supermercados Rosita presenta debilidades muy marcadas, como la mala organización de productos en cada uno de sus locales, pero al mismo tiempo se habla de que no solamente es uno sino varios. En todo caso es el que lleva la peor calificación. Pero sucede lo contrario con Víveres Anita quien posee una mejor calificación productos de su buena organización, gran variedad de algunos productos, horarios de atención pero su gran falencia es la infraestructura y la no diversidad de productos.

Merkagusto presenta fortalezas que han sido consideradas como debilidades en otros competidores, lo que lo hace diferente.

3.4. ESTUDIO DE MERCADO

Algunos autores definen al Estudio de Mercado como:

“Conjunto de operaciones destinadas a conocer hechos y circunstancias de interés particular que afectan a un mercado, en cuanto a la composición del mismo, necesidades de los consumidores, competencias y otras variables. “

La finalidad de realizar un estudio de mercado es la de encontrar un sustento real, cuantificado y cualificado en sus resultados, lo que garantice por parte del

mercado externo que efectivamente la aplicación de este proyecto tendrá la captación requerida para su correcto desenvolvimiento.

3.4.1. DEMANDA

En nuestro caso tomaremos como referencia los siguientes datos obtenidos según el último censo realizado en el Ecuador el año 2001

Datos ciudad de Tulcán

(Sector Urbano)

| | |
|--------------------|-----------------|
| Población General: | 65.848 personas |
| Población Adultos: | 17.013 personas |
| Población Jóvenes: | 22.464 personas |
| Población Niños: | 26.371 personas |

3.4.2. MUESTRA DE MERCADO

Según el mercado establecido podemos determinar que esta es una muestra es de 114 personas resultado de la aplicación de procesos estadísticos, por lo que se aplicara lo que común mente se conoce como el muestreo de modelo estratificado.

DATOS: LUGAR DE EXPANSION

| | | |
|--------------------|-----|----------|
| Población Adultos: | 180 | personas |
| Población Jóvenes: | 132 | personas |
| Población Niños: | 153 | personas |

PLAN DE MUESTREO**1. Definición del Hecho:**

Determinar la aceptación de Merkgusto en la ciudad de Tulcán.

2. Determinación de Características:

-  Volumen de ventas
-  Numero de quejas
-  Frecuencia de consumo
-  Número de clientes
-  Insatisfacciones

3. Unidad Elemental:

En este caso la unidad elemental de estudio son los clientes.

1. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2006

4. Población:

Nuestra población es de 65.848 personas

5. Variable de Análisis:

El número de clientes expresado en porcentajes

6. Factores críticos:

 Costo

 Calidad

 Confiabilidad

7. Unidad de Muestreo:

Clientes.- Personas que satisfacen necesidad de consumo de productos de primera necesidad.

8. Modelo a aplicar:

Estratificado

CUADRO N° 13 *Título: Cálculo muestral*

| | N | G | C | NiGi/Ci | NiGi*Ci | NiGi2 | Wi % | Wi |
|---------|--------|------|------|---------|---------|-------|-------|------|
| ADULTOS | 180,00 | 0,71 | 0,75 | 146,9 | 111,2 | 101,3 | 44,3 | 0,44 |
| JOVENES | 132,00 | 0,88 | 0,75 | 133,5 | 101,1 | 74,3 | 40,3 | 0,40 |
| NIÑOS | 153,00 | 0,29 | 0,75 | 51,0 | 38,6 | 86,1 | 15,4 | 0,15 |
| | 465 | | | 331 | 250,8 | 261,6 | 100,0 | 1,00 |

| | | | | |
|----|-----|-------|---------|-------|
| n= | 331 | 250,8 | 83134,2 | 114,4 |
| | 465 | 261,6 | 726,563 | |

| ASIGNACIÓN | ADULTOS | | 114,4 | 0,39 | 44 |
|------------|---------|--|-------|------|-----|
| | JOVENES | | 114,4 | 0,28 | 32 |
| | NIÑOS | | 114,4 | 0,33 | 38 |
| | | | | | 114 |

Fuente: Investigación

Elaboración: Autor de Tesis

De acuerdo al modelo estratificado se deben realizar 114 encuestas distribuidas entre adultos, jóvenes y niños de 44,32 y 38 respectivamente.

3.4.3. ENCUESTAS

Para la obtención de la viabilidad comercial, se ha llegado a la conclusión de que esta será encontrada a través de la herramienta denominada encuesta, esta se detalla así

ENCUESTA

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO FINALIDAD LA DE ESTUDIAR EL COMPORTAMIENTO DE USTED COMO COMPRADOR FINAL DE PRODUCTOS. POR LO CUAL LE ANTICIPAMOS NUESTROS SINCEROS AGRADECIMIENTOS....

1. QUE TIPO DE PRODUCTO COMPRA

| | | | | | |
|--------|--------------------------|-----------|--------------------------|------------|--------------------------|
| LECHE | <input type="checkbox"/> | CHUPETES | <input type="checkbox"/> | YOGURT | <input type="checkbox"/> |
| PAN | <input type="checkbox"/> | EMBUTIDOS | <input type="checkbox"/> | HELADOS | <input type="checkbox"/> |
| HUEVOS | <input type="checkbox"/> | LICORES | <input type="checkbox"/> | COLORO | <input type="checkbox"/> |
| COLAS | | GALLETAS | <input type="checkbox"/> | DETERJENTE | |

2. CON QUE FRECUENCIA COMPRA LOS PRODUCTOS

| | | | |
|---------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| DIARIAMENTE | <input type="checkbox"/> | UNA VEZ AL MES | <input type="checkbox"/> |
| PASANDO DOS DIAS | <input type="checkbox"/> | EN ALGUNAS OCASIONES | |
| UNA VEZ A LA SEMANA | | | |

3. EN QUE LUGAR REALIZA LA COMPRA

| | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------|--------------------------|
| TIENDA DEL BARRIO | <input type="checkbox"/> | EN UN MICROMERCADO | <input type="checkbox"/> |
| EN UN SUPERMERCADO | <input type="checkbox"/> | | |

4. POR QUE LO HACE EN ESE LUGAR

| | |
|-----------|--------------------------|
| TIEMPO | <input type="checkbox"/> |
| SERVICIO | <input type="checkbox"/> |
| FACILIDAD | <input type="checkbox"/> |

VARIEDAD
PRECIO

5. SI NO ENCUENTRA LO QUE BUSCA QUE HACE.

NO COMPRA NADA
LO BUSCA EN OTRO LUGAR
COMPRA OTRA COSA SIMILAR

6. QUE LE INTERESA A USTED CUANDO REALIZA LA COMPRA.

SERVICIO
TIEMPO
VARIEDAD.

7. LE GUSTARÍA A USTED QUE EXISTIERA UN MICROMERCADO CERCA.

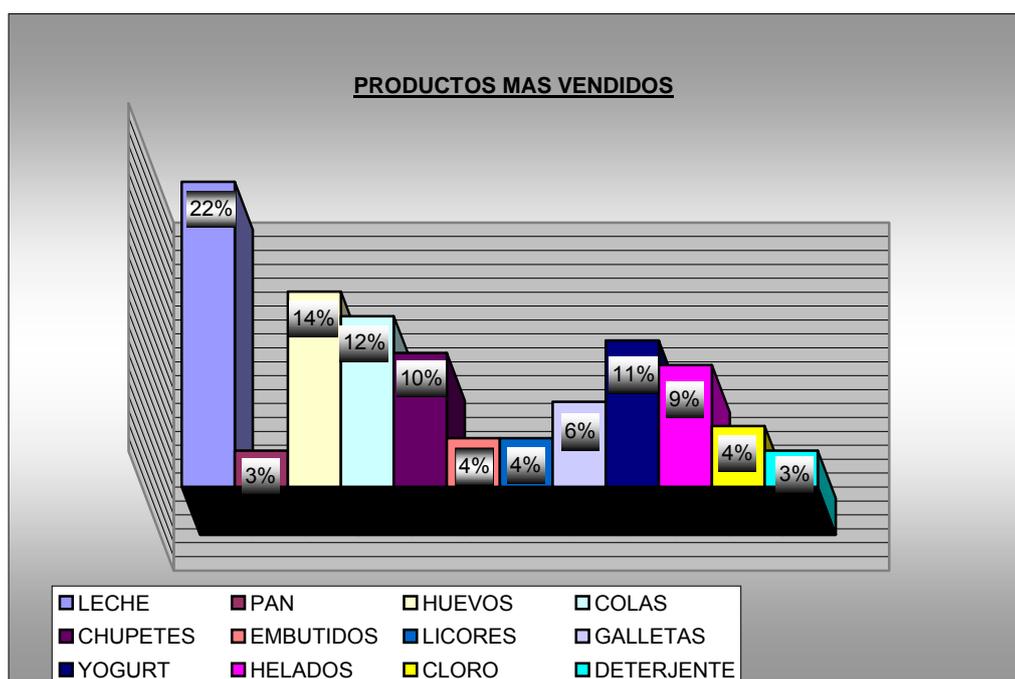
SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.4.4. Interpretación de resultados

PREGUNTA 1

GRAFICO N° 7 *Título: Productos mas vendidos*



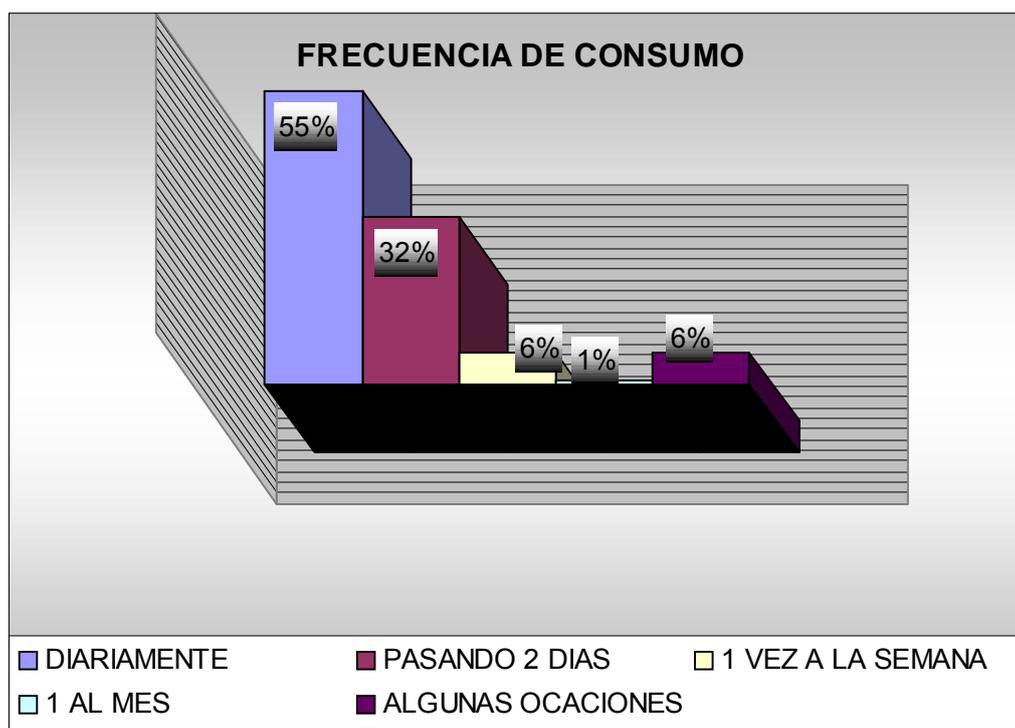
Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

En función de los resultados obtenidos, se ha llegado a determinar que los productos mas vendidos en Merkgusto, son los productos denominados como básicos dentro de la canasta familiar, Entre ellos se encuentran la leche, huevos, yogurt, etc., como podemos apreciar en el grafico anterior.

PREGUNTA 2

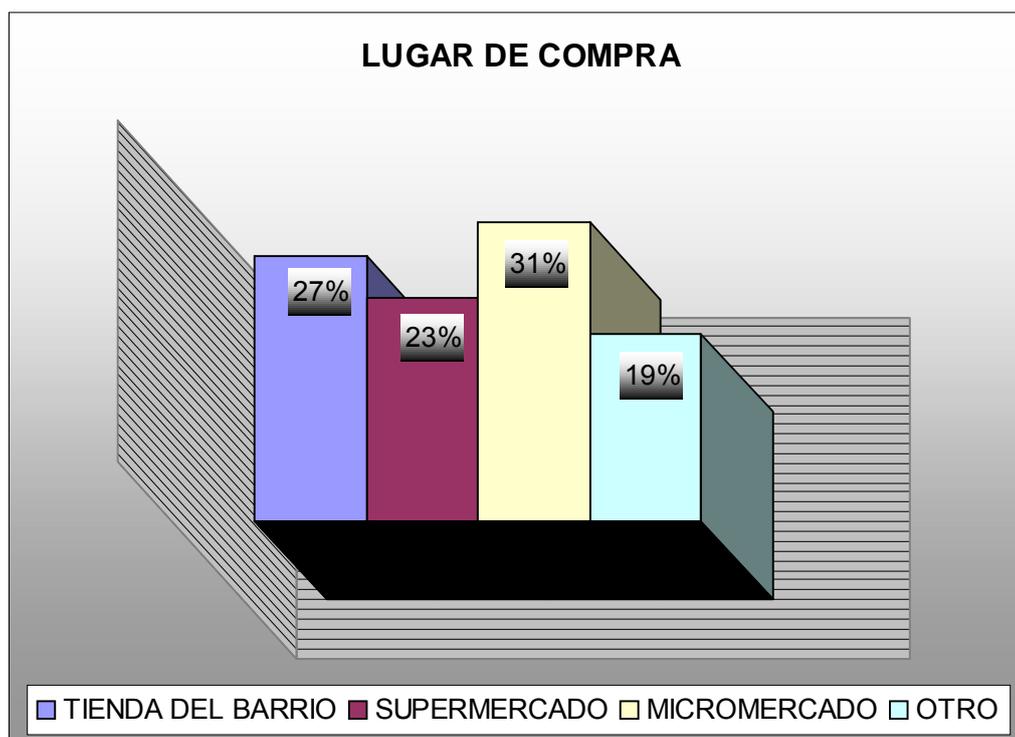
GRAFICO N° 7 *Título: Frecuencia de Consumo*



Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

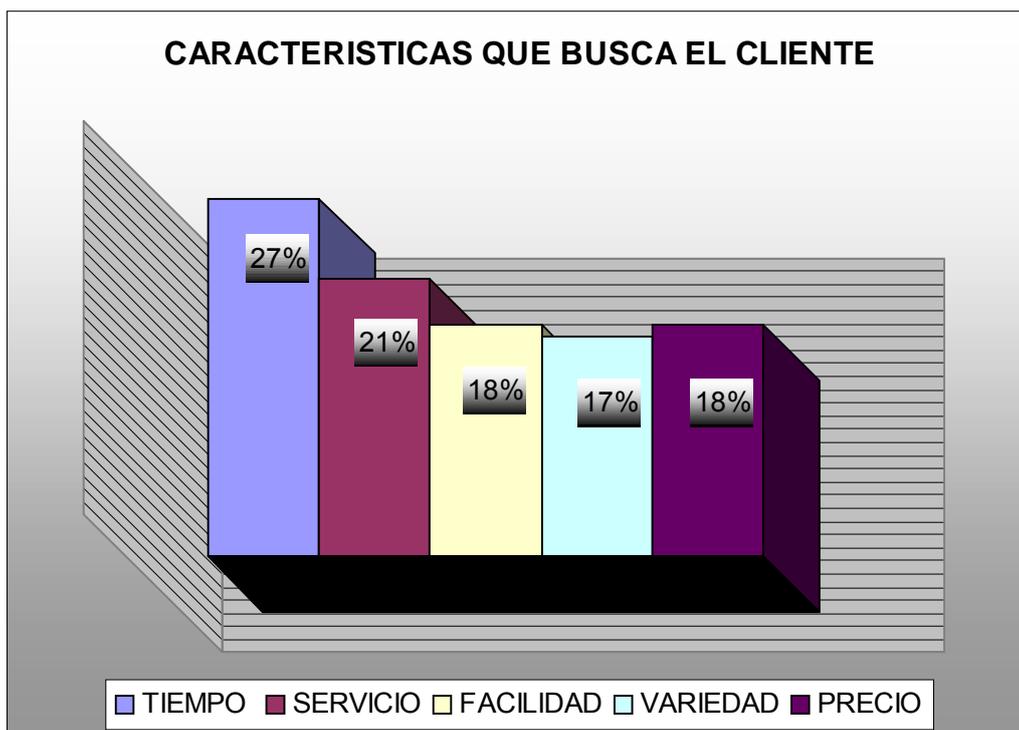
En cuanto a la frecuencia de consumo se ha llegado a confirmar el alto consumo de estos productos debido a que son necesarios para el consumo diario de las personas, es así que la mayoría de clientes de Merkagusto con un 55% lo visitan diariamente o por lo menos pasando un día. Cabe destacar que también existe un número elevado de personas que lo visitan en algunas ocasiones con un 6%, estas personas suelen ser generalmente turistas.

PREGUNTA 3**GRAFICO N° 9** *Título: Lugar de Compra*

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

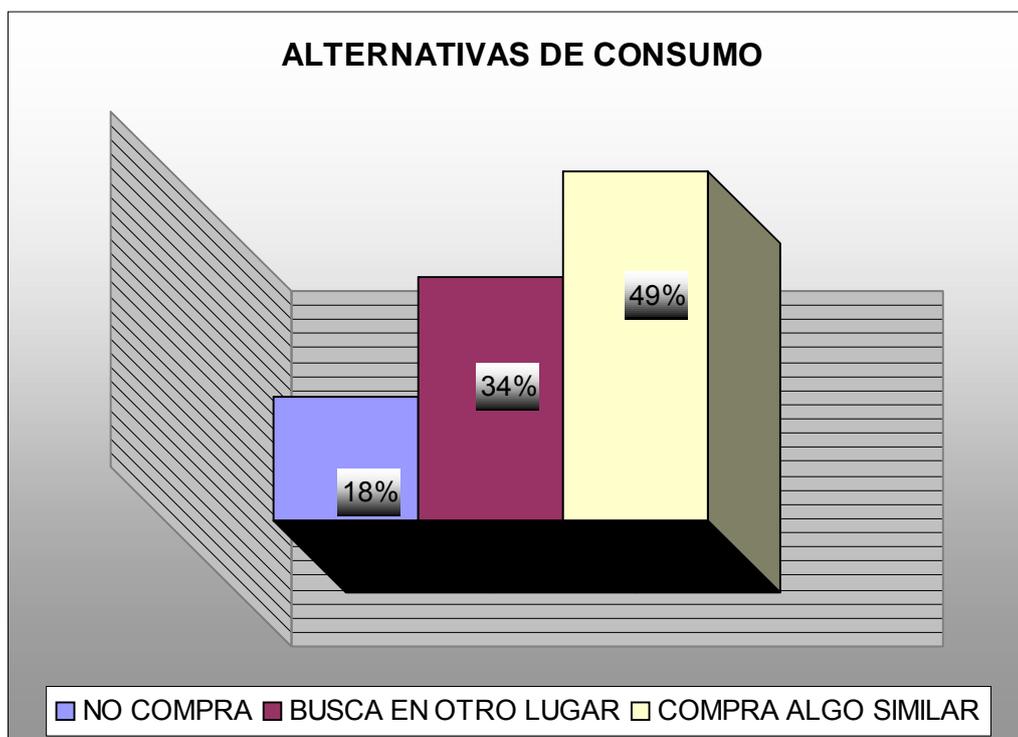
El consumidor final según los resultados arrojados por este estudio muestra un comportamiento equilibrado de compra en función del tiempo, ubicación y cantidad de productos a adquirir, la variación entre las opciones de compra no tiene una diferencia marcada con bastante relevancia, en nuestro caso como nos referimos a productos de rápida circulación los principales lugares de compra son por supuesto los micro mercados y las tiendas de barrio. Lo cual se observa en el grafico correspondiente.

PREGUNTA 4**GRAFICO N° 10** *Título: Características que busca el cliente*

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

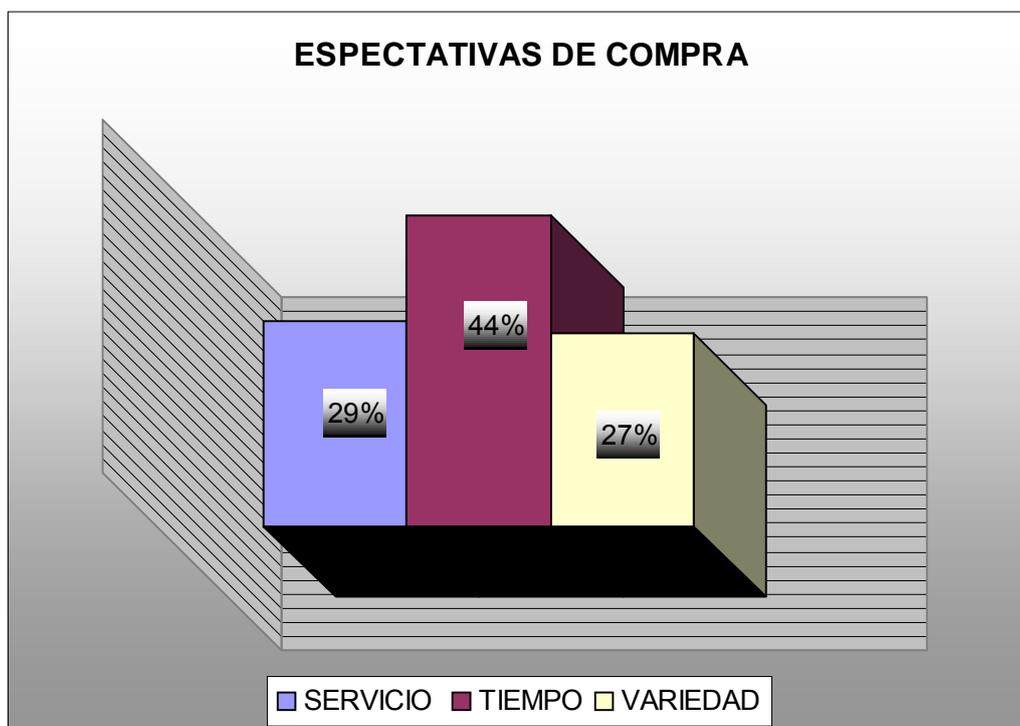
Midiendo la satisfacción del cliente se ha determinado que por el tipo de producto que este requiere, el tiempo con un 27% y la calidad del servicio con un 21% considerados como factores influyentes en el comportamiento de compra, el resto de características son consideradas importantes, su dispersión es baja y por ende están interrelacionadas por lo cual deber ser indispensables en la satisfacción adecuada del cliente.

PREGUNTA 5**GRAFICO N° 11** *Título: Alternativas de consumo*

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

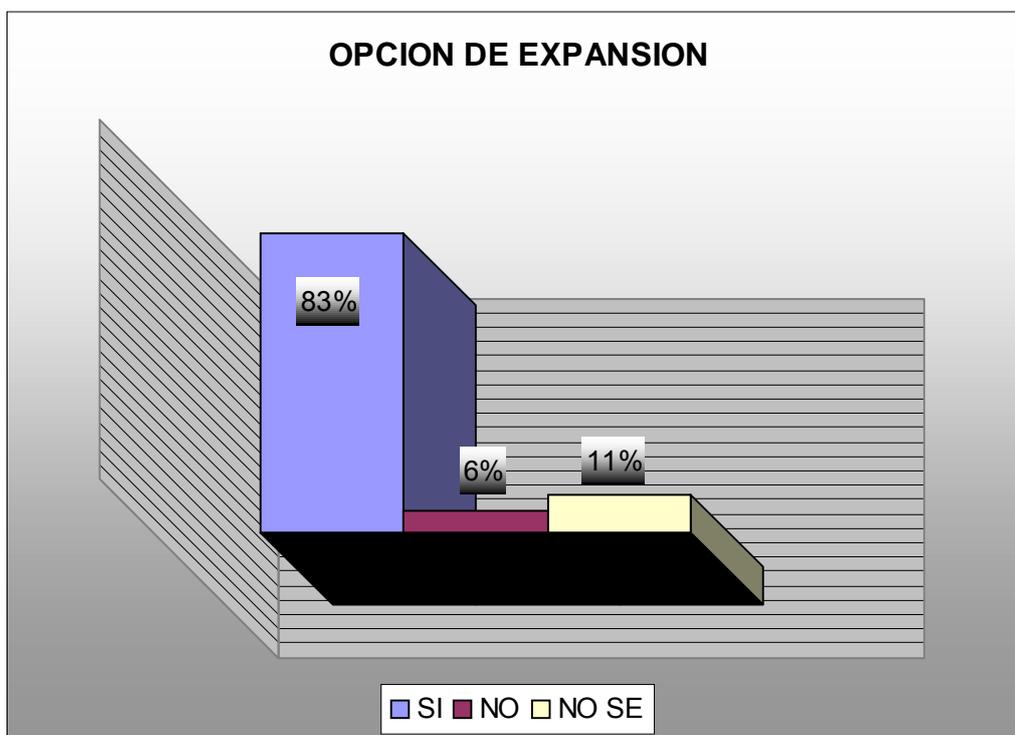
Nuestro cliente prefiere en un gran porcentaje (49%) adquirir un producto de similares características, en relación directa con lo que deciden no hacer efectiva la compra (18%), he ahí la importancia de que el lugar de compra tenga como fortaleza la diversidad y variedad de este tipo de productos, en otro caso cuando no es satisfecha la necesidad de compra este busca lo que necesita en otro lugar (34%), cabe tomar en cuenta que por la ubicación geográfica de la competencia esta alternativa no es difícil de que se lleve a cabo.

PREGUNTA 6**GRAFICO N° 12** *Título: Expectativas de Compra*

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

Otros de los resultados arrojados por el estudio de mercado nos dice que el cliente prioriza el tiempo de compra en un 44%, en función de las otras alternativas, que deben también existir pero que están relacionadas en la compra de productos de consumo básico por lo tanto el tiempo es el factor determinante en los clientes.

PREGUNTA 7**GRAFICO N° 13** *Título: Alternativas de Expansión*

Fuente: Entrevistas

Elaboración: Autor de Tesis

Finalmente mas del 80% de los entrevistados considera necesaria la apertura de otro tipo de locales que satisfagan estas necesidades de forma rápida, consistente y segura, por lo establecido en las preguntas anteriores este nuevo local debe poseer diversidad de productos, calidad de servicio, rapidez en la atención, ubicación estratégica y por supuesto infraestructura adecuada que garantice la plena satisfacción de los clientes.

4. FACTIBILIDAD LEGAL

En lo concerniente a términos legales, sobre los procedimientos a cumplir para su correcto funcionamiento es necesario analizar sus posibles restricciones legales como también la relación de Merkagusto en función de leyes ecuatorianas refiriéndose a estas como el código de trabajo, código civil, entre otros.

4.1. CONSTITUCION LEGAL

Merkagusto seguirá funcionando legalmente con la representación de la señora Teresa Rosero como persona natural y se regirá en función de todas las leyes ecuatorianas, es decir tomará como referencia la Constitución Política del Ecuador, Estará regido además por el Código de trabajo, Código civil, y todas las leyes del Ecuador, lo que por supuesto evitará problemas de carácter legal dentro de la organización.

4.2. POSIBLES RESTRICCIONES

Podemos encontrar problemas si no cumplimos con los requisitos antes mencionados lo que podría ocasionar multas, sanciones o incluso la clausura de Merkagusto.

El lo concerniente al SRI el primer local posee ya un RUC cuyo numero es 0400466850001.

Luego de investigar si el nombre de Merkagusto esta ya registrado como patente lo que traería problemas legales, se ha llegado a determinar que este nombre no se encuentra reconocido, lo que facilita el proceso de patentar el nombre de Merkagusto, favoreciendo así el desarrollo y crecimiento de esta organización.

4.3. REQUISITOS A CUMPLIR

- 🧩 En primer lugar es necesario dirigirse al SRI (Sistema de Rentas Internas), organismo gubernamental dedicado principalmente al control de impuestos para lo cual es necesario sacar el RUC (Registro Único de Contribuyentes) lo que en este caso no es necesario debido a que ya tienen representante legal y este funciona como persona natural. Esto facilitara la declaración mensual de impuestos obligación a cumplir por parte de todas las personas naturales o jurídicas dedicadas a algún tipo de actividad comercial.

- 🧩 Otro de los permisos de importancia es aquel requisito a cumplir denominado Permiso de Funcionamiento, este se consigue en el Ilustre Municipio de Tulcán, y su costo es de \$15.14 dólares, el cumplimiento de este requisito ayuda a que Merkagusto funcione sin problemas y evitara multas o sanciones posteriores.

- 🗺 En lo referente a la salud, el Centro de Salud de la ciudad de Tulcán, exige un permiso denominado Permiso de Higiene, este se obtiene en el mismo centro de salud luego de una visita por parte de esta institución a

- 🗺 las instalaciones de Merkagusto, este permiso tiene un costo de \$10.00 dólares.

- 🗺 Existe otro permiso denominado Permiso de Funcionamiento, pero a su vez este es emitido por parte de la Intendencia, este tiene un costo de \$15.00 dólares y evitara posibles multas, clausuras o sanciones.

- 🗺 Para finalizar lo concerniente a los requisitos legales a cumplir para que Merkagusto funcione correctamente es el Permiso de Bomberos, estos son los encargados de garantizar la seguridad de Merkagusto en caso de incidentes e imprevistos este permiso se valora en \$7.00 dólares, de igual manera evitara posteriores sanciones, multas y/o clausuras, por parte de la autoridad pertinente.

5. FACTIBILIDAD FINANCIERA

5.1. CONCEPTO

La factibilidad financiera permite analizar cual es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, su posible comportamiento en el transcurso del tiempo en función de variables a nivel interno y externo que sin duda aseguraran el futuro de Merkagusto.

5.2. PRESUPUESTOS

5.2.1. Inversión

CUADRO N° 14 *Título: Presupuesto de Inversión*

| PRESUPUESTO DE INVERSION | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|----------|------------------|
| Inversión Fija | | | 10.020,00 |
| | Estanterías /Mostradores | 1.500,00 | |
| | Equipos de Conmutación | 650,00 | |
| | Suministros | 120,00 | |
| | Software | 800,00 | |
| | Rótulos | 200,00 | |
| | Transporte | 5.000,00 | |
| | Varios | 100,00 | |
| | Refrigeradora | 700,00 | |
| | Congeladora | 950,00 | |
| | | | |
| Capital de trabajo | | | 7.280,00 |
| | Mercadería | 6.050,00 | |
| | Sueldos | 1.030,00 | |
| | Servicios Básicos | 200,00 | |
| | | | |
| TOTAL DEL COSTO DEL PROYECTO | | | 17.300,00 |

Fuente: Investigación

Elaboración: Autor de Tesis

La aplicación de este proyecto tiene un valor de \$17.300 como se lo observa en el cuadro anterior, este valor es el resultado de la relación directa entre la inversión fija y el capital de trabajo. Dentro de la inversión se considera parámetros como por ejemplo: el acondicionamiento del local, la compra de rótulo, iluminación, parte de las estanterías, etc. En lo correspondiente al capital de trabajo se tomo en cuenta el resto de insumos necesarios así como también la mercadería en todas sus áreas.

5.2.2. Ingresos

CUADRO N° 15 *Título: Presupuesto de Ingresos*

| PRESUPUESTO DE INGRESO ANUAL | | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|
| AÑOS | VENTAS 1er. TRIMESTRE | VENTAS 2do. TRIMESTRE | VENTAS 3er. TRIMESTRE | VENTAS 4to. TRIMESTRE | TOTAL INGRESOS |
| 1 | 17.220,00 | 16.534,00 | 18.000,00 | 19.930,00 | 71.684,00 |
| 2 | 17.345,00 | 15.992,00 | 18.110,00 | 20.000,00 | 71.447,00 |
| 3 | 17.480,00 | 16.330,00 | 18.323,00 | 20.350,00 | 72.483,00 |
| 4 | 17.430,00 | 16.590,00 | 18.214,00 | 20.480,00 | 72.714,00 |
| 5 | 17.550,00 | 16.830,00 | 18.444,00 | 21.230,00 | 74.054,00 |

Fuente: Investigación

Elaboración: Autor de Tesis

Para este presupuesto de ingresos anual se toma como referencia las ventas diarias con un valor promedio de ventas de \$193 aproximadamente, el valor que en la realidad esta por debajo del volumen de ventas diario del local principal que asciende a un promedio de \$450. Estas ventas se encuentran reflejadas en el cuadro anterior de forma trimestral durante los 5 primeros años luego de haberse ejecutado el proyecto.

5.2.3 Depreciaciones

El cálculo de las depreciaciones toma como referencia los porcentajes vigentes y años de depreciación de cada uno de los activos.

CUADRO N° 16 *Título: Depreciaciones*

| DEPRECIACIONES | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|
| | AÑO 1 | | AÑO 2 | | AÑO 3 | | AÑO 4 | | AÑO 5 | |
| Estanterías/ Mostradores 10% | 1550,00 | 155,00 | 1395,00 | 155,00 | 1240,00 | 155,00 | 1085,00 | 155,00 | 930,00 | 155,00 |
| Equipos de Computación 33,33% | 850,00 | 283,31 | 566,70 | 283,31 | 283,39 | 283,31 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Suministros 10% | 150,00 | 15,00 | 135,00 | 15,00 | 120,00 | 15,00 | 105,00 | 15,00 | 90,00 | 15,00 |
| Software 33,33% | 800,00 | 266,64 | 533,36 | 266,64 | 266,72 | 266,64 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Vehículo 20% | 5000,00 | 1000,00 | 4000,00 | 1000,00 | 3000,00 | 1000,00 | 2000,00 | 1000,00 | 1000,00 | 1000,00 |
| Refrigeradora 10% | 700,00 | 70,00 | 630,00 | 70,00 | 560,00 | 70,00 | 490,00 | 70,00 | 420,00 | 70,00 |
| Congeladora 10% | 1200,00 | 120,00 | 1080,00 | 120,00 | 960,00 | 120,00 | 840,00 | 120,00 | 720,00 | 120,00 |
| Nevera 10% | 650,00 | 65,00 | 585,00 | 65,00 | 520,00 | 65,00 | 455,00 | 65,00 | 390,00 | 65,00 |
| TOTAL | | 1974,95 | | 1974,95 | | 1974,95 | | 1425,00 | | 1425,00 |

Fuente: Investigación

Elaboración: Autor de Tesis

5.2.4 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

A continuación se detalla el Estado de Perdidas y Ganancias presupuestado el mismo que es el resultado de la aplicación de sueldos, calculo de utilidad promedio así como también los valores registrados en el presupuesto de inversión.

Entonces:

CUADRO N° 17 *Título: Estado de Perdidas y Ganancias*

| ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PRESUPUESTADOS | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS | | | | | |
| Ventas | 71.684,00 | 74.447,00 | 72.483,00 | 72.714,00 | 74.054,00 |
| Costo de Ventas | 42.293,56 | 43.923,73 | 42.764,97 | 42.901,26 | 43.691,86 |
| Utilidad Bruta | 29.390,44 | 30.523,27 | 29.718,03 | 29.812,74 | 30.362,14 |
| EGRESOS | | | | | |
| Gastos de Administración y Ventas | 17.592,83 | 18.536,24 | 19.664,76 | 20.292,58 | 21.664,14 |
| Sueldos de administración | 7.200,00 | 7.920,00 | 8.712,00 | 9.583,20 | 10.541,52 |
| Sueldos departamento de ventas | 9.600,00 | 10.560,00 | 11.616,00 | 12.777,60 | 14.055,36 |
| Gastos de comercialización y ventas | 2.150,52 | 2.143,41 | 2.174,49 | 2.181,42 | 2.221,62 |
| Provisión para imprevistos | 1.075,26 | 1.071,71 | 1.087,25 | 1.090,71 | 1.110,81 |
| Servicios Básicos | 2.792,10 | 2.786,18 | 2.812,08 | 2.817,85 | 2.851,35 |
| Depreciaciones | 1.974,95 | 1.974,95 | 1.974,95 | 1.425,00 | 1.425,00 |
| Gastos Financieros | 573,47 | 571,58 | 579,86 | 581,71 | 592,43 |
| Intereses | 573,47 | 571,58 | 579,86 | 581,71 | 592,43 |
| Utilidad antes de Trabajadores | 11.224,14 | 11.415,45 | 9.473,41 | 8.938,45 | 8.105,57 |
| 15% Trabajadores | 1.683,62 | 1.712,32 | 1.421,01 | 1.340,77 | 1.215,84 |
| Utilidad antes de Impuestos | 9.540,52 | 9.703,14 | 8.052,40 | 7.597,68 | 6.889,73 |
| 25% Impuesto a la Renta | 2.385,13 | 2.425,78 | 2.013,10 | 1.899,42 | 1.722,43 |
| Utilidad Neta | 7.155,39 | 7.277,35 | 6.039,30 | 5.698,26 | 5.167,30 |

Fuente: Investigación

Elaboración: Autor de Tesis

5.3.5 FLUJO DE CAJA Y CALCULO TIR

Prácticamente este flujo de caja es la unión de ingresos y egresos donde se destaca las principales variables a tomar en cuenta con un periodo de 5 años.

CUADRO N° 18 *Título: Flujo de Caja*

| FLUJO DE CAJA | | | | | | |
|--|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| AÑO | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS | | | | | | |
| Ventas | 0 | 71.684,00 | 74.447,00 | 72.483,00 | 72.714,00 | 74.054,00 |
| Costo de Ventas | 0 | 42.293,56 | 43.923,73 | 42.764,97 | 42.901,26 | 43.691,86 |
| Utilidad Bruta | 0 | 29.390,44 | 30.523,27 | 29.718,03 | 29.812,74 | 30.362,14 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Gastos de Administración y Ventas | 17300 | 17.592,83 | 18.536,24 | 19.664,76 | 20.292,58 | 21.664,14 |
| Compras de contado | 15970 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Sueldos de administración | 230 | 7.200,00 | 7.920,00 | 8.712,00 | 9.583,20 | 10.541,52 |
| Sueldos departamento de ventas | 800 | 9.600,00 | 10.560,00 | 11.616,00 | 12.777,60 | 14.055,36 |
| Gastos de comercialización y ventas | 0 | 2.150,52 | 2.143,41 | 2.174,49 | 2.181,42 | 2.221,62 |
| Provisión para imprevistos | 100 | 1.075,26 | 1.071,71 | 1.087,25 | 1.090,71 | 1.110,81 |
| Servicios Básicos | 200 | 2.792,10 | 2.786,18 | 2.812,08 | 2.817,85 | 2.851,35 |
| Depreciaciones | 0 | 1.974,95 | 1.974,95 | 1.974,95 | 1.425,00 | 1.425,00 |
| Gastos Financieros | 0 | 573,47 | 571,58 | 579,86 | 581,71 | 592,43 |
| Intereses | 0 | 573,47 | 571,58 | 579,86 | 581,71 | 592,43 |
| Utilidad antes de Trabajadores | -17300 | 11.224,14 | 11.415,45 | 9.473,41 | 8.938,45 | 8.105,57 |
| 15% Trabajadores | 0 | 1.683,62 | 1.712,32 | 1.421,01 | 1.340,77 | 1.215,84 |
| Utilidad antes de Impuestos | -17300 | 9.540,52 | 9.703,14 | 8.052,40 | 7.597,68 | 6.889,73 |
| 25% Impuesto a la Renta | 0 | 2.385,13 | 2.425,78 | 2.013,10 | 1.899,42 | 1.722,43 |
| FLUJO NETO DE CAJA | -17300 | 7.155,39 | 7.277,35 | 6.039,30 | 5.698,26 | 5.167,30 |

TIR 26%

Fuente: Investigación

Elaboración: Autor de Tesis

Además se ha tomado en cuenta en el cálculo del Flujo Neto de Caja el 15% de los Trabajadores Antes de Impuestos y el 25% de Impuesto a la Renta.

Esto ha dejado como resultados una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 26%, lo que prácticamente establece que la inversión será recuperada en tres años aproximadamente.

5.3. ANALISIS COSTO BENEFICIO

Si se relaciona el costo y el beneficio que este proyecto genera, se puede establecer que, se estima recuperar la inversión hecha en un periodo de 3 años.

Cabe tomar como referencia que esta proyección esta hecha con un beneficio del 41% y que en realidad la mayoría de productos genera una utilidad de hasta el 50%. Si se proyecta un panorama menos favorable en ventas se establece que el mínimo de ventas mensuales para cubrir los gastos proyectados es de \$169 en ventas diarias por un periodo de 3 años.

Es decir que la utilidad generada en los 3 primeros años simplemente seria la recuperación de la inversión efectuada y que en los años posteriores la utilidad se presentara de forma liquida.

5.4. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

Para el análisis de este aspecto se tomara como referencia la tasa de interés con la que se maneja la banca en el Ecuador, la inflación que existe como referencia a nivel interno y el riesgo país a nivel externo.

Estos tres aspectos facilitaran clarificar el panorama en caso de que alguno de estos escenarios suscite en la realidad.

5.4.1. ESCENARIO PESIMISTA

En este escenario tomaremos como referencia índices, cifras, e intereses que se podrían encontrar dentro de un mismo contexto dadas las peores circunstancias dentro del entorno político y económico del Ecuador.

Es así que asumiremos que:

El interés es del: 16%

La inflación es de: 3.2%

El riesgo país es de: 750,00 PUNTOS

Entonces

CUADRO N° 19 *Titulo: Recuperación de la Inversión escenario pesimista*

| MONTO | TASA | VALOR | TIEMPO DE RECUPERACION |
|-------|------|-------|------------------------|
| 17300 | 16 | 20068 | 2 años y 11 meses |

Fuente: Investigación

Elaboración: Autor de Tesis

Si se establecen las condiciones antes mencionadas con los valores y porcentajes escritos se concluye que con el mismo nivel de ventas tomando en cuenta que este sería el panorama menos favorable se recuperaría la inversión en tres años, esto no garantiza que el proyecto deje de ser viable, mas bien es todo lo contrario, lo que sucede es que se retrasa el tiempo en recuperar la inversión.

5.4.2. ESCENARIO NORMAL

Ahora lo analizaremos en condiciones actuales o también consideradas normales, con los siguientes datos:

Interés: 14%
 Inflación: 2.8%
 Riesgo país: 671,00 PUNTOS

Entonces

CUADRO N° 20 *Título: Recuperación de la Inversión escenario actual*

| MONTO | TASA | VALOR | TIEMPO DE RECUPERACION |
|-------|------|-------|------------------------|
| 17300 | 14 | 19722 | 2 años y 10 meses |

Fuente: Investigación

Elaboración: Autor de Tesis

Aquí se establecen valores reales en nuestra actualidad, por lo que se puede concluir que si no se alteran drásticamente estas variables este sería un enfoque real en donde la recuperación de la inversión se la haría prácticamente en 2.87 años tiempo previsto según lo estipulado en las proyecciones del proyecto.

Hay que tomar en cuenta que la realidad en la que se encuentra el Ecuador es muy cambiante por lo que tampoco garantiza plena seguridad en la total aplicación de este escenario en el proyecto.

5.4.3. ESCENARIO OPTIMISTA

Este análisis permitirá establecer parámetros ideales para que la aplicación del proyecto proporcione resultados realmente optimistas.

| | |
|--------------|---------------|
| Interés: | 8% |
| Inflación: | 2.5% |
| Riesgo país: | 550,00 PUNTOS |

Entonces

CUADRO N° 21 *Título: Recuperación de la Inversión escenario ideal*

| MONTO | TASA | VALOR | TIEMPO DE RECUPERACION |
|-------|------|-------|------------------------|
| 17300 | 8 | 18684 | 2 años y 8 meses |

Fuente: Investigación

Elaboración: Autor de Tesis

En cambio en este panorama se establecen datos no tan irreales, si no posibles dentro de la realidad de nuestro país, si bien es cierto el conflicto político económico que se vive en la actualidad dificulta realizar proyecciones totalmente confiables, tampoco se puede descartar este tipo de opciones.

En todo caso si este escenario llegase a darse en el Ecuador serian estas las condiciones más favorables para Merkagusto debido a que la inversión seria recuperada en 2.7 años aproximadamente lo que mejoraría la proyección efectuada y por lo tanto al pleno crecimiento de Merkagusto a mediano plazo.

6. FACTIBILIDAD DE GESTIÓN

Concepto.-

Se denomina a la factibilidad de gestión como la cualidad o condición de utilizar herramientas administrativas para la acción y efecto de administrar adecuadamente empresas, e instituciones.

Para el estudio de esta factibilidad analizaremos tres ejes considerados importantes por cuanto de ellos depende el funcionamiento actual de cada institución, entonces los describo a continuación

Importancia

“La importancia de tener un buen sistema de control interno se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

El control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y protección a las exigencias ordenadas por la gerencia.

“La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la “disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”⁸ Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado”.

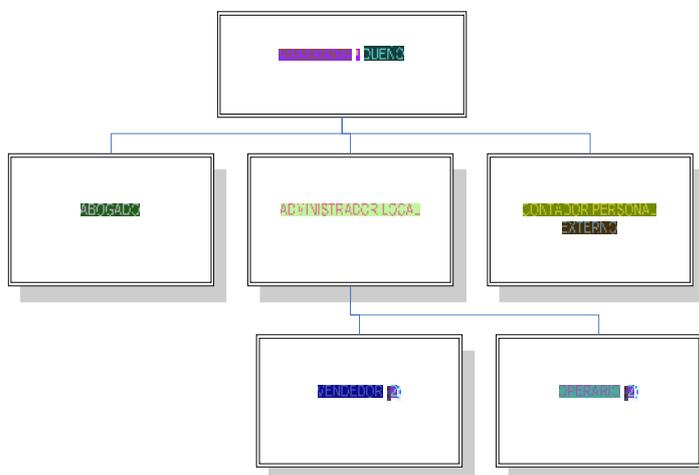
En Merkgusto trata de unificar los dos conceptos y aplicarlo dentro de una estructura económica financiera y de recursos similar.

Ahora la gestión de control no es mas que la aplicación de herramientas administrativas que permitan supervisar, vigilar, controlar, corregir, y solucionar inconvenientes en el proceso de desarrollo y aplicación de objetivos a corto y mediano plazo.

Dentro de la aplicación de este proceso se evaluara constantemente para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

6.1. GESTION DE PERSONAL / PROCESOS

A continuación detallaremos su nueva estructura orgánico funcional.



Ahora hablaremos sobre actividades y responsabilidades dentro de las funciones de cada operario, vendedor y/o administrador.

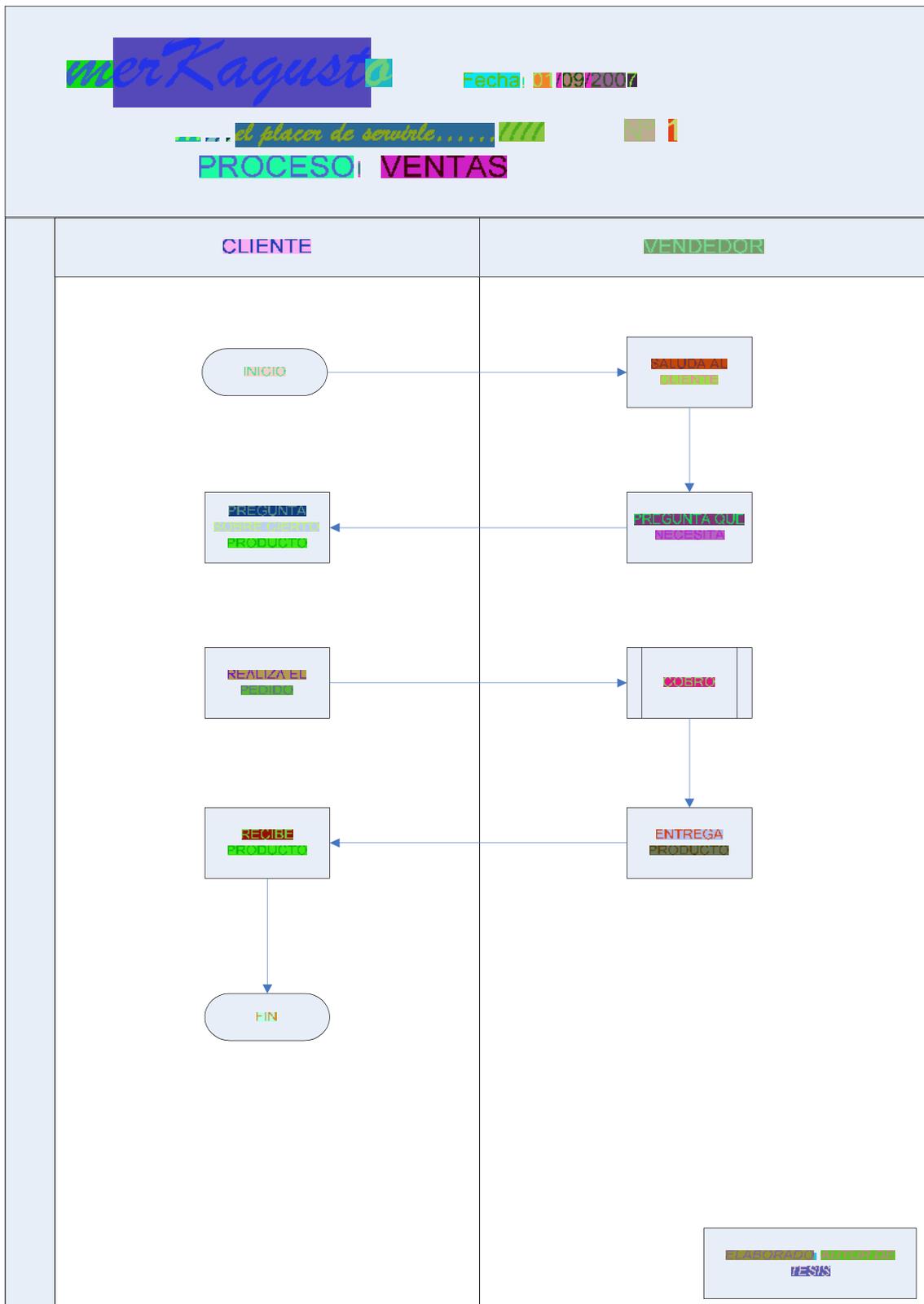
Estos principios, normas y reglas permiten desarrollar un buen ambiente laboral, lo que representa dentro de la compañía ganancias a todo nivel, económica, estabilidad y seguridad en su imagen.

En la administración de procesos en realidad se planifica:

-  Establecer normas y funciones de cada empleado.
-  Detallar actividades personales
-  Detallar actividades secuenciales.
-  Establecer flujo gramas con responsables.
-  Determinar el tiempo de ejecución de cada proceso.
-  Desarrollar sistemas secuéciales que permitan minimizar recursos y tiempo.
-  Controlar el correcto desenvolvimiento de cada proceso.

Este sin número de funciones y actividades permitirá establecer, desarrollar y proporcionar procesos eficientes y efectivos al momento de que se ejecuten.

Funciones y actividades



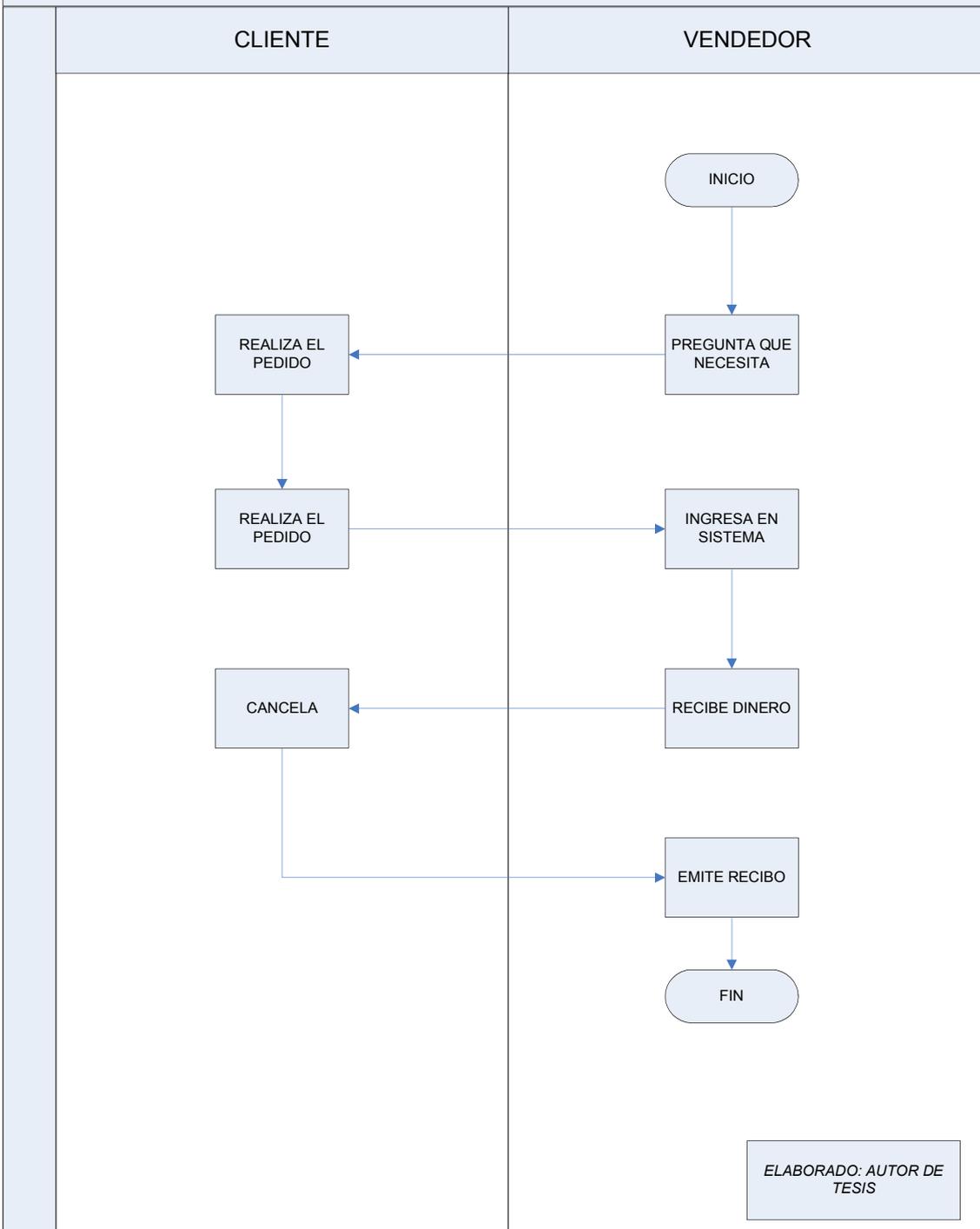
merKagusto

Fecha: 01/09/2007

... el placer de servirle ...

Nº 2

PROCESO: COBRO



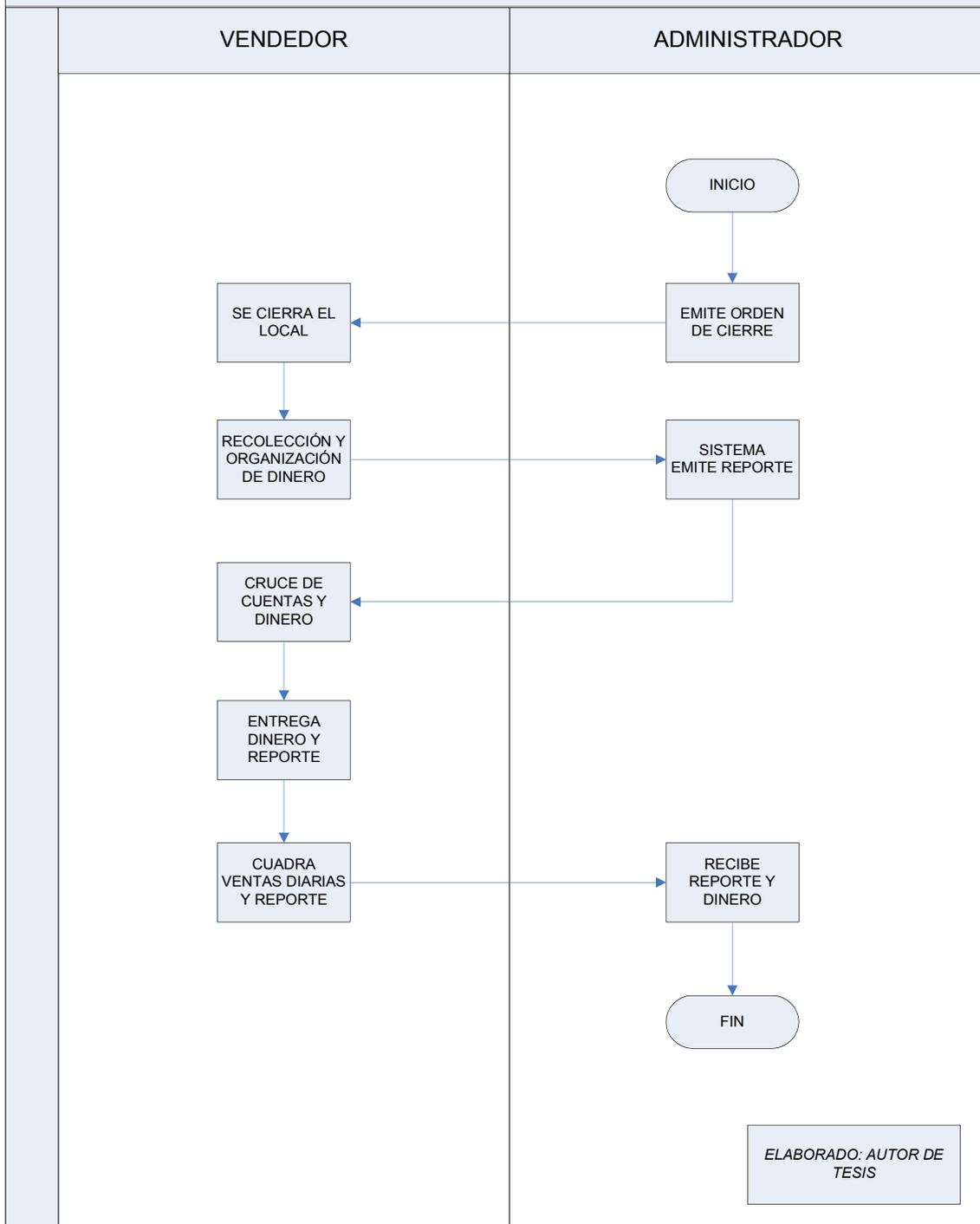
merKagusto

Fecha: 01/09/2007

... el placer de servirte... ..

3

PROCESO: CIERRE DE CAJA



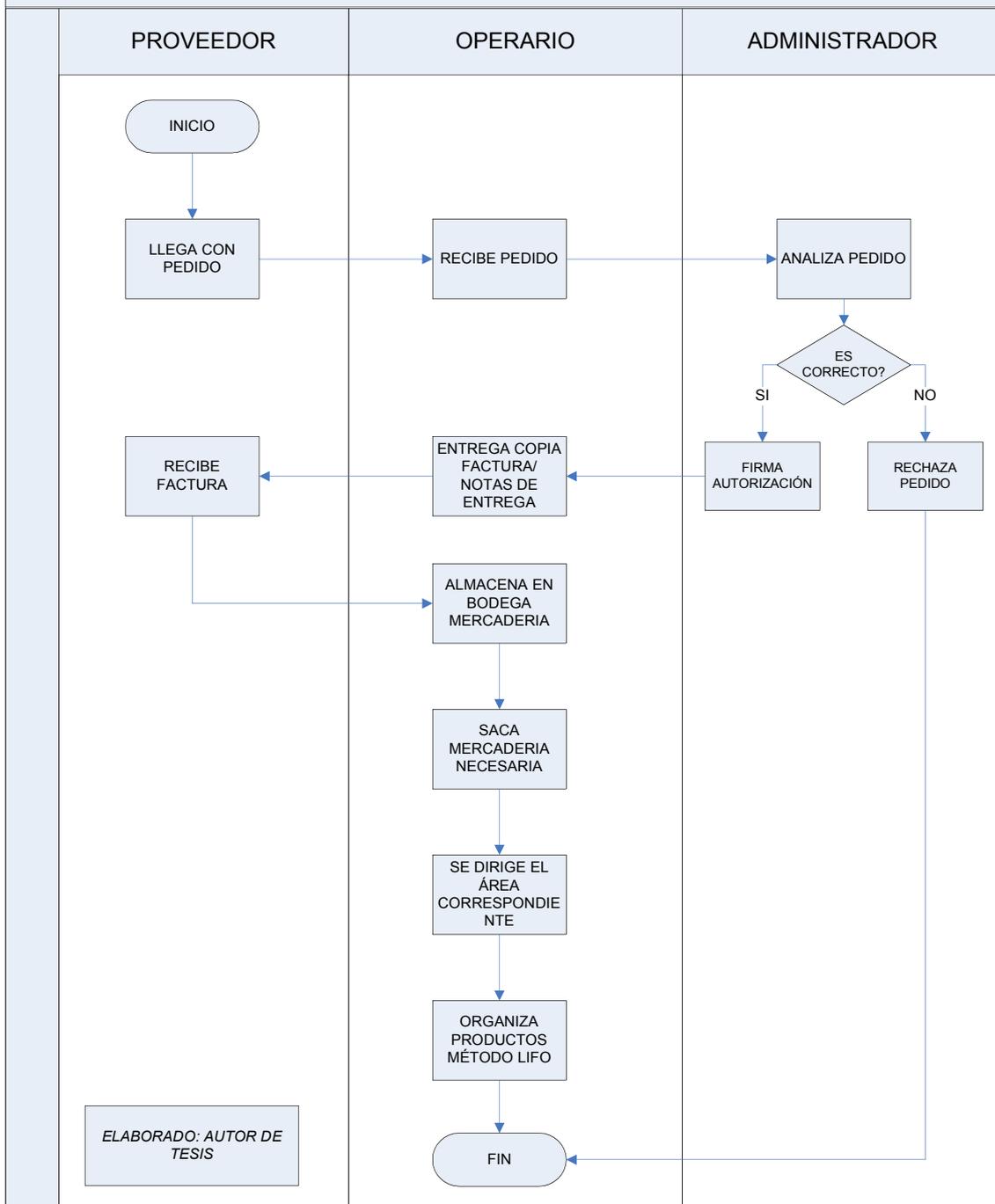
merKagusto

Fecha: 01/09/2007

... el placer de servirte... ..

4

PROCESO: RECEPCIÓN PEDIDO/ ORGANIZACIÓN DE PRODUCTOS

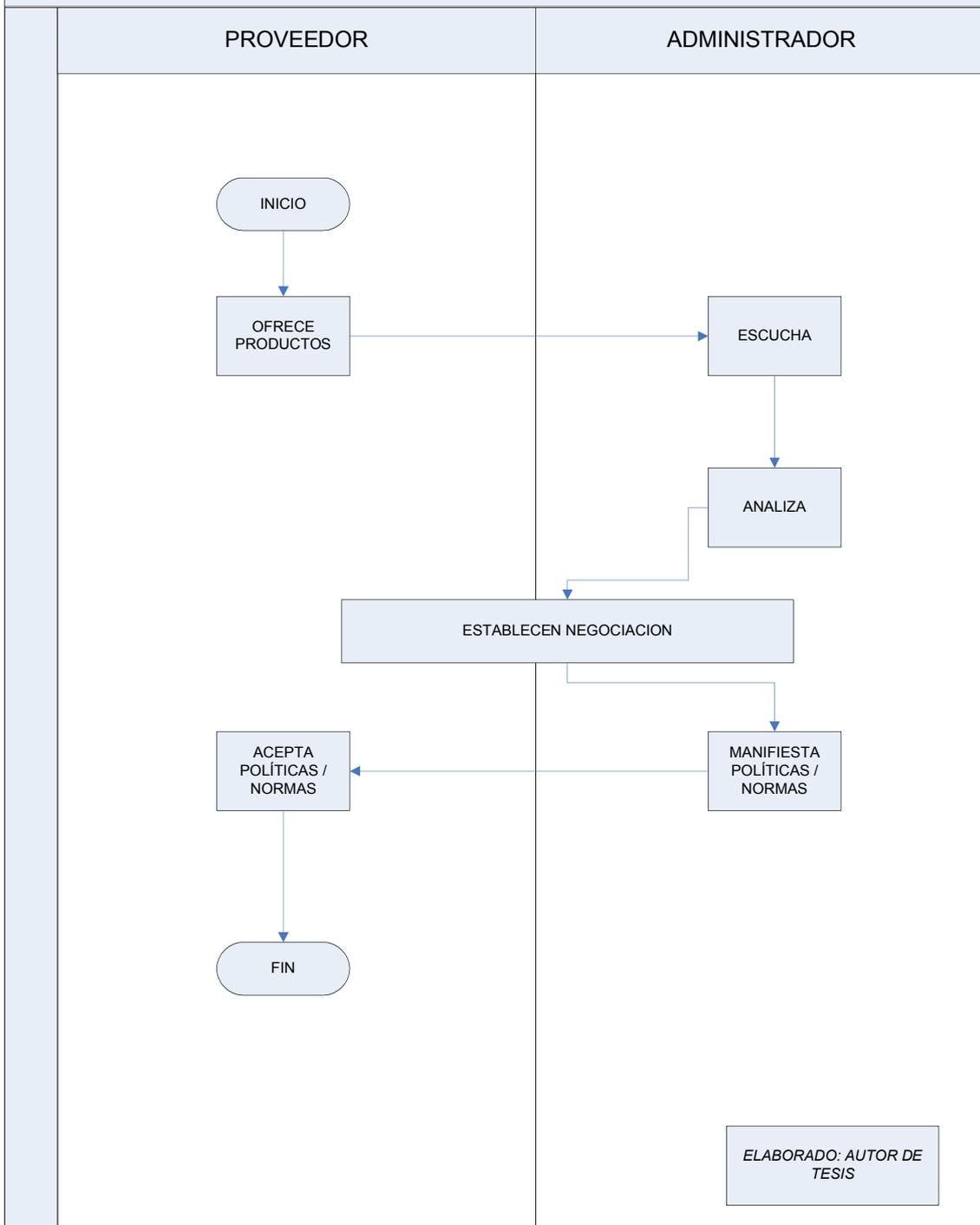


merKagusto

Fecha: 01/09/2007

el placer de servir... 5

PROCESO: PEDIDO A PROVEEDORES



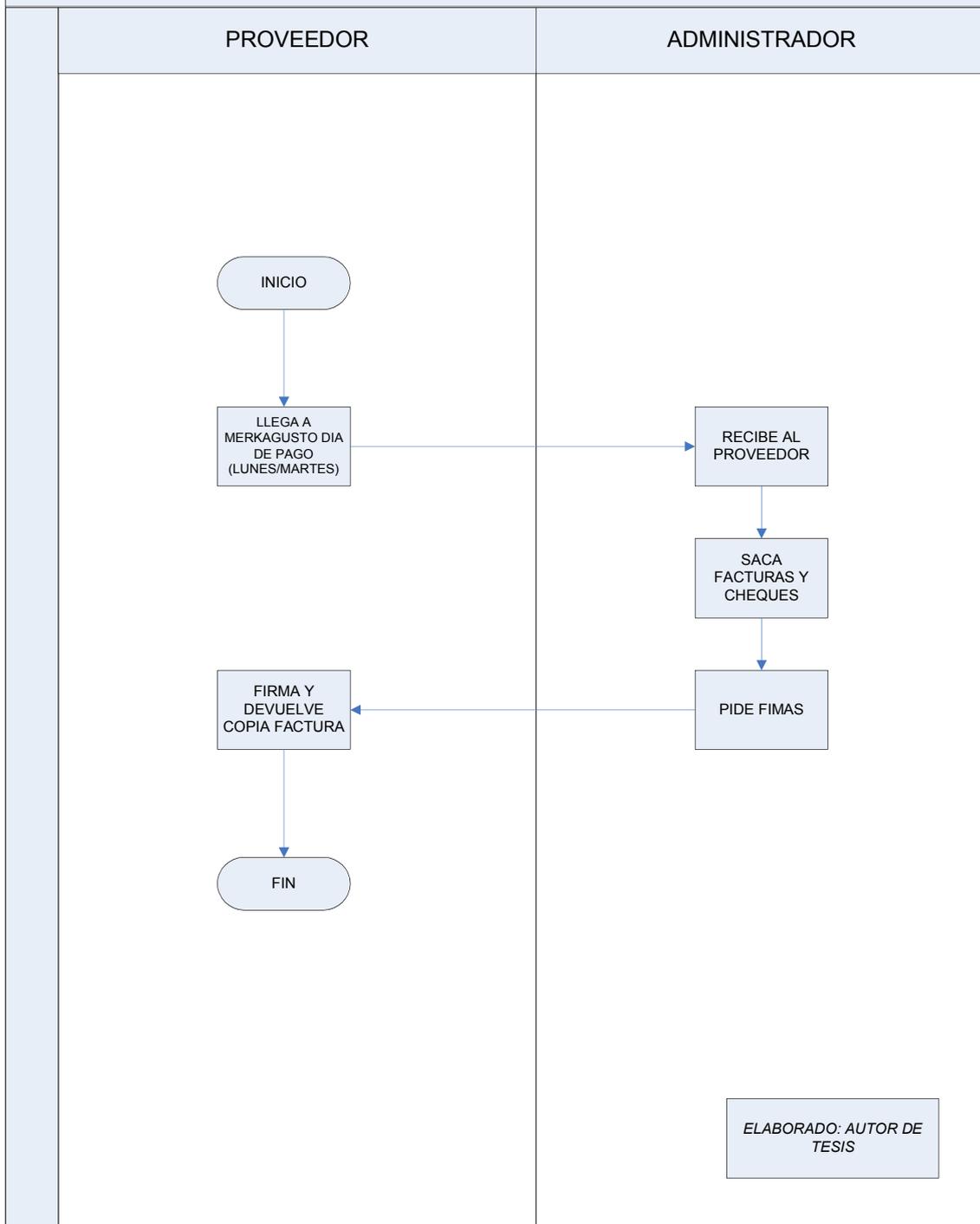
merKagusto

Fecha: 01/09/2007

... el placer de servirte... ..

6

PROCESO: CANCELACIÓN PROVEEDORES



merKagusto

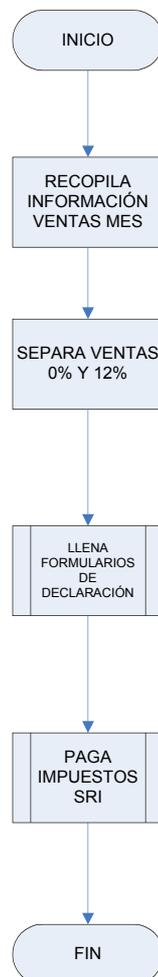
Fecha: 01/09/2007

... el placer de servirte...

7

PROCESO: PAGO DE IMPUESTOS

ADMINISTRADOR

ELABORADO: AUTOR DE
TESIS

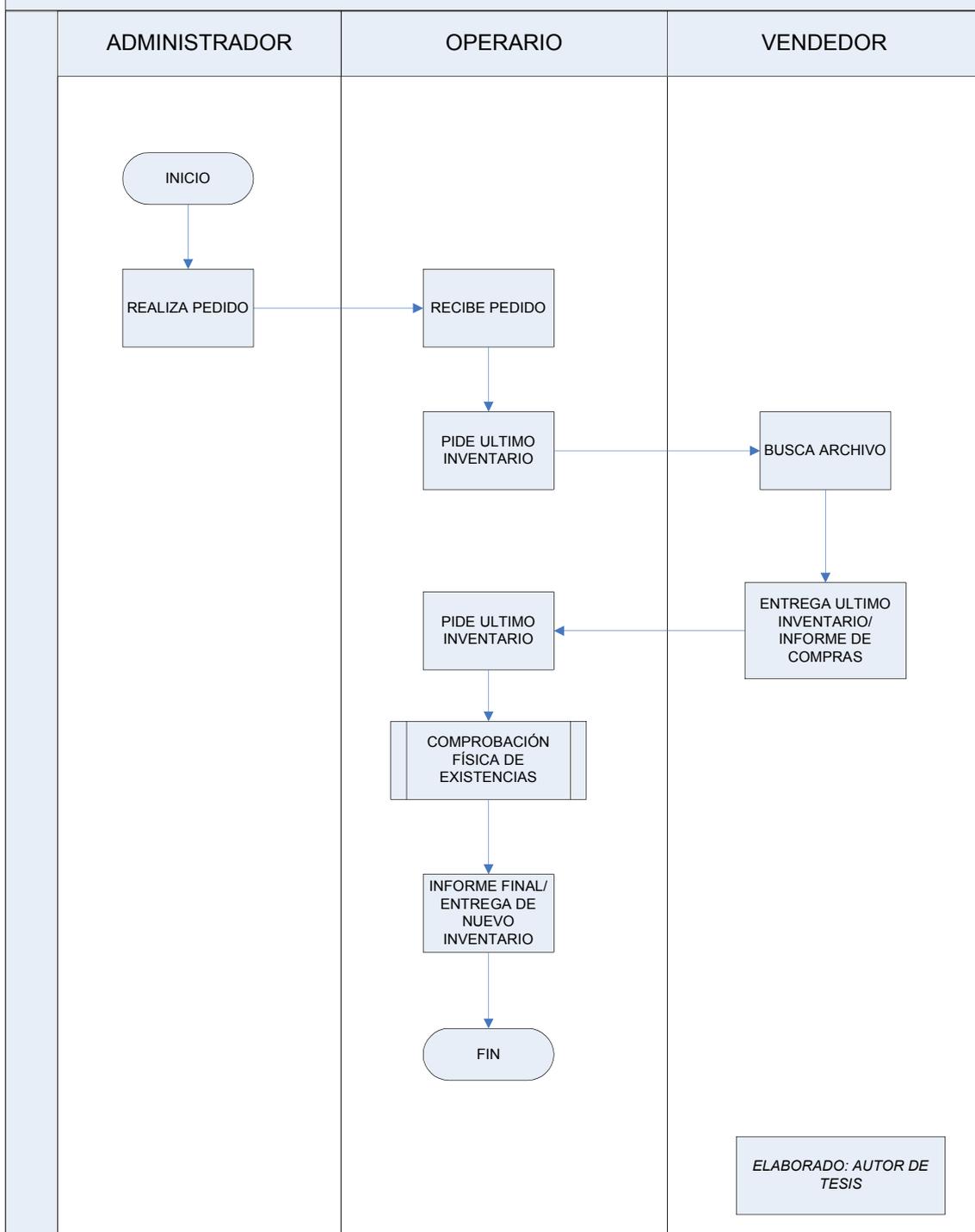
merKagusto

Fecha: 01/09/2007

... el placer de servirte... 

 8

PROCESO: INVENTARIOS



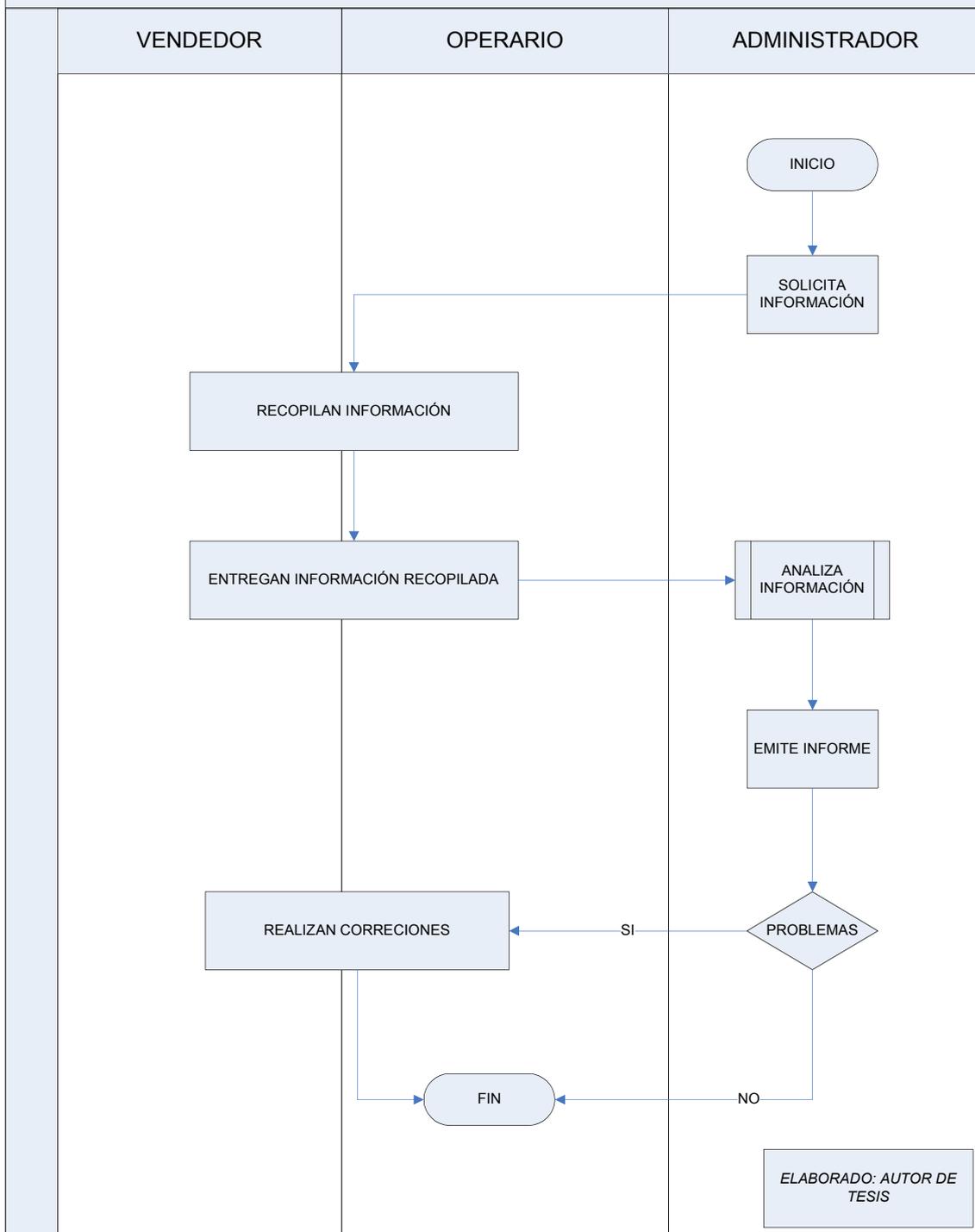
merKagusto

Fecha: 01/09/2007

...el placer de servirte...!!!

9

PROCESO: EVALUACIONES



CAPITULO V

5.1 CONCLUSIONES

Luego de haber recopilado información, investigado y haber proyectado la expansión de Merkagusto en este escrito puedo determinar lo siguiente:

- 🌐 Se ha definido a Merkagusto como la organización motivo de estudio para la implementación de este proyecto por afinidad, facilidad en la recopilación de información, y ganas de colaboración para con el surgimiento de pequeñas empresas en nuestro país; se pudo llegar a determinar que esta se encuentra ubicada en la zona centro de la Ciudad de Tulcán, esta en funcionamiento desde hace ya casi 14 años, está ubicado solidamente en el mercado, resultado obtenido fruto del esfuerzo, dedicación, y entusiasmo por parte de su propietaria y principal administradora Sra. Teresa Rosero, esta solidez se encuentra justificada en el apoyo de los clientes a través del tiempo, su lealtad , y sinceridad para con sugerencias, ha sido realmente hoy importante para que Merkagusto haya tomado la decisión de expandirse alcanzando así nuevos horizontes y metas a cumplir.

- 🌐 Hoy en día resultado de ese esfuerzo, Merkagusto posee una capacidad instalada cerca de \$10000, una inversión en activos de \$15.000, además posee infraestructura adecuada para con la actividad a la que se dedica, transporte propio, y lo más importante fuerte capacidad de negociación con

sus principales proveedores como PROESA, CORDIALSA, COCA COLA entre otros, esta capacidad de negociación es realmente fuerte por dos causas, una de ellas el tiempo y confiabilidad que Merkagusto ha presentado durante su período de funcionamiento y la segunda el volumen de compras a sus proveedores que por la velocidad con la que rotan el productos son pedidos grandes y semanales.

Los clientes en la actualidad exigen rapidez, agilidad y un excelente servicio, Merkagusto se lo da. Su ubicación geográfica estratégica es su fortaleza y diferenciación. Su principal competencia Supermercados Rosita, Víveres Anita, El ambateñito; todos ofrecen buen servicio, atención, algunos variedad y buena imagen, pero Merkagusto además ofrece precios competitivos, un horario de atención de 18 horas al día los 365 días del año y facilidad en la compra de productos que este expende acompañado por su puesto de variedad de productos y calidad del servicio.

Realizado el análisis interno de Merkagusto se llegó a establecer ciertas falencias a nivel administrativo, gerencial, de control, para con las ventas, empleados y procesos, como por ejemplo una administración empírica, no había inventarios de mercadería y menos de activos, no existía control del efectivo, jamás se realizó cierre de caja, nunca se archiva información necesaria, los empleados no se encuentran registrados en el seguro y su salario esta por debajo del mínimo entre otras falencias, por supuesto era el resultado de la administración "Escuela de la Vida" como la llama su propietaria. Estas deficiencias dentro de Merkagusto originaron realizar

propuestas basadas en modificar esos problemas en fortalezas y quizá en diferenciaciones para con su competencia. Estas propuestas fundamentalmente son el establecimiento de una mejorada visión y misión, del establecimiento escrito de principios y valores, de la satisfacción del cliente interno y externo a través de la implementación de políticas y normas que velen por el cumplimiento de derechos del empleado y empleador, estas políticas y normas tratan de modificar el funcionamiento de Merkgusto, buscan el beneficio colectivo y estabilidad laboral como también el crecimiento y desarrollo de esta organización.

- ❖ Para que en Merkgusto haya un cambio positivo y palpable se necesita de modificaciones y estructuras sólidas a todo nivel, En lo referente a lo administrativo se plantea una planificación estratégica cuyo proceso se inicia con el establecimiento de metas organizacionales; se define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, por supuesto de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Entonces se ha mejorado la misión y visión de la organización, se ha replanteado los objetivos a cumplir corto, largo y mediano plazo, se ha propuesto nuevas normas, principios, valores y políticas con la única finalidad del crecer y desarrollarse. En lo financiero se ha de destacarse que el presupuesto realizado refleja el resultado obtenido de la aplicación del plan estratégico, esta información recolectada ha tomado como base un ingreso de ventas promedio diario de

\$162.5 lo cual genera una recuperación del (TIR) 26% cabe tomar como referencia que en la actualidad el nivel promedio de ventas diario es de \$ 250 a \$350, lo que claramente justifica el cumplimiento y aplicación de este proyecto. Si bien es cierto la implementación y aplicación de este necesita de \$17.300, este será financiado y su recuperación se ha proyectado en tres escenarios como positivo, negativo o actual. De lo que se concluye que financieramente el proyecto muestra rentabilidad, confiabilidad y garantiza su correcto cumplimiento.

🇨🇷 Merkagusto posee como misión principal satisfacer la necesidad de consumo inmediato de sus clientes, donde el tiempo, ubicación y la facilidad de compra son sus principales fortalezas frente al consumidor y competencia. Si tomamos como referencia la misión y el estudio de mercado realizado a los consumidores y posibles nuevos consumidores de Merkagusto se justifica la expansión, por cuanto ellos resaltan en su mayoría con un 83% que estarían de acuerdo con que se expanda en otros lugares estratégicos de la ciudad, esta decisión se ve reflejada por personas que han escuchado, visto o simplemente han consumido en estas instalaciones de Merkagusto. Si bien es verdad existe competencia fuerte, también es verdad que Merkagusto es el líder y que las personas en su gran mayoría lo prefieren como lo demuestra el estudio de mercado.

🇨🇷 Una buena administración se caracteriza por tener una adecuada organización de normas, actividades y funciones, de su difusión y apropiación por todos los integrantes que la conforman depende su éxito,

por supuesto encaminado a un beneficio individual y colectivo con el cumplimiento de objetivos y metas, es así que propongo un manual de procesos en el que se detalla nueve actividades como principales, las personas responsables de cumplir estas actividades, el orden a respetar en el desarrollo de cada tarea y por supuesto la secuencia de tareas para cumplir con el desarrollo óptimo de cada procedimiento. Este manual de procesos es también considerado como un instructivo de actividades, es decir cada quien sabe que hacer y cuando hacerlo (know how), esto evitara complicaciones y futuros problemas en el momento de que se desarrollen los procedimientos dentro de la organización.

5.2.2 RECOMENDACIONES

- 🌐 Todo cambio debe ser continuo y consistente es por eso que la aplicación de este proyecto debe estar sujeto a ciertas recomendaciones que facilitaran y ayudaran que su aplicación obtenga resultados representativos y necesarios para el desarrollo de esta organización.
- 🌐 Si bien es cierto que el éxito depende de todos quienes conforman esta familia denominada Merkagusto, también es cierto que depende mucho de la capacidad, conocimiento y seguridad que tengan sus directivos y/o gerentes sobre las decisiones que se tome en el transcurso del tiempo, ellos serán los directos responsables del éxito o fracaso de la aplicación del proyecto, del desarrollo y crecimiento de Merkagusto.
- 🌐 Merkagusto posee ciertas características que lo hacen diferente a la competencia como el servicio de buena calidad, el horario de atención, su ubicación geográfica, entre otros; puntos que no deben ni pueden ser modificados y que las personas encargadas de direccionar a esta institución deben tener presente el momento de cualquier toma de decisiones, caso contrario serán otros los resultados obtenidos, de ahí la importancia de que se tenga la capacidad de observar holísticamente el lugar en el que se ubicaría la sucursal, sus características de infraestructura, de seguridad, de espacio, etc.. Si estos pasos son minuciosamente seguros y bien realizados será un hecho de que más de un 50% del proyecto sea real y objeto de evaluación.

La planificación estratégica no es más que una herramienta administrativa que puede ser fácilmente reemplazada, la precaución, el tener una visión clara de hacia donde se dirige y que es lo que se quiere conseguir en el futuro definitivamente es el timón y la llave del éxito, posteriormente el cumplimiento y apropiación de principios, normas, valores y políticas es de todos los miembros de MerkaGusto, de la claridad, eficiencia y efectividad en su cumplimiento depende el éxito de este proyecto, su aplicación y consecución de las metas y objetivos propuestos en el tiempo ya establecido.

Se ha propuesto un manual de procesos o procedimientos claramente detallado, esto asegura de alguna manera el correcto funcionamiento de actividades y tareas a desarrollarse dentro de la institución, de su aplicación y seguimiento depende el cumplimiento de objetivos, se recomienda la toma de tiempos promedios en realizar determinadas actividades, esto facilitará su control, aumentará niveles de satisfacción, eliminará duplicación de funciones y reducirá el tiempo desperdiciado en la realización de determinados procedimientos, además fomentará solidez, confianza y brindará seguridad sobre quien lo maneje. Estos procesos y/o procedimientos pueden sufrir modificaciones o incluso crearse nuevos procesos; lo importante es que se considere que siempre están interrelacionados entre sí y que deben tener mucho cuidado con quienes los vayan a desarrollar y quienes los deberían hacer, en todo caso sirven como directrices establecidas que enrumban el desarrollo normal de actividades y tareas dentro de MerkaGusto.

- En lo referente a lo financiero, se debe ser consciente de que los primeros 3 años la utilidad líquida será mínima; no nos interesa el volumen de personas que lleguen a Merkagusto sino el promedio de ventas diario que no debe ser inferior a los \$162.5. en caso de que esto suceda se debería reevaluar todo el proyecto, y reestructurar sus niveles de ingresos y el nivel de retorno del efectivo, en todo caso el proyecto tiene como respaldo que fue proyectado en tres escenarios que muestran las posibilidades de desarrollo de que este se de, estos escenarios contemplan ciertos valores referenciales como la inflación, riesgo país y la tasa de interés, lo que prácticamente abarca los posibles ocurrencias dentro de un entorno político y económico.

- Es indispensable realizar un control de procesos para verificar su correcto funcionamiento, del volumen de ventas que este dentro de los parámetros establecidos, de la satisfacción del cliente interno y externo a través de evaluaciones periódicas dependiendo si de las personas que administren a Merkagusto sobre la aplicación y resultados obtenidos en la utilización de herramientas administrativas, esto permitirá corregir errores, mejorar procesos y por lo tanto desarrollarse y crecer como organización.

5.2.3 VALIDACION DE LA HIPÓTESIS

Todo el proyecto ha tomado como referencia y punto de partida lo descrito por John Atkinson HOBSON (1858-1940) quien había establecido que el factor decisivo en una expansión era la búsqueda de oportunidades lucrativas de inversión por parte de los círculos financieros en vista de la saturación del mercado interno”.

Ahora en vista de la saturación del mercado y las ganas de evolucionar Merkgusto se propone aplicar este proyecto de expansión lo que traería como resultado su crecimiento y desarrollo en función del proyecto realizado, lo que respaldaría lo antes mencionado por John Atkinson HOBSON, justificando así su teoría.

BIBLIOGRAFÍA

1. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, ***Indicadores Económicos, 2007***,
(<http://www.bce.fin.ec>)
2. DURAN, Fidel, Banco Solidario, ***Tecnología Crediticia para micro crédito***, 2005
3. Banco del Estado, ***Gerencia de Riesgos***, Reporte anual, 2005
4. RIVERO Adolfo, Teoría de Hobsón, ***Teorías del Imperialismo***, 1858 - 1940
5. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, ***INEC***, 2006
6. Enciclopedia Encarta 1998-2000
7. GORDON, D. ***“Sistema de Información Gerencial”*** Editorial Mc.Graw Hill, pág. 5
8. AGUILERA, Héctor ***Los sistemas de información gerencial y el control de gestión***, 2005

9. Gestipolis, **Conocimiento de Negocios**, 2007

10. JEFTEE, Evoli, **Planificación Estratégica**, 2005

11. HAMMOND, Jhon, **Planeación Estratégica de Mercado**, CECSA, México, 1990

12. LAMBIN, Jean Jacques, **Marketing Estratégico**, 3era. Edición, Editorial McGraw-Hill, España, 1995.

13. TAMAYO, Mario, **El Proceso de la Investigación Científica**, 3era. Ed, Limusa, México, 1996

14. PORTER, Michael, **Ventaja Competitiva**, Compañía Editorial Continental S.A., México, 1987.

15. NARVAEZ, Jorge Rojas, El Emprendedor, Universidad Politécnica Salesiana, Las Franquicias alternativa o novelaría, 2007, 3era. Edición, Centro Cultural Abya – Yala, Pág. 59.

16. HERNANDEZ, Pablo, **“Diseño de un plan estratégico de Marketing”**, Universidad Católica, 2003.