

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE GRADO:**

**PLAN DE NEGOCIOS DE LA "RED DE TIENDAS COMUNITARIAS EL  
TABURETE" PROYECTO CREADO POR LA ONG COMUS, UBICADA EN EL  
MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO JAVIER, USULUTÁN 2014.**

**PRESENTADO POR:**

**GUSTAVO ALEJANDRO GRANADOS GRANADOS  
CRISTIAN DAVID VIGIL ARAUJO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DOCENTE DIRECTOR**

**MSC. LICDA. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO**

**CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, OCTUBRE DE 2014**

**SAN MIGUEL**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

**RECTOR**

MS.D ANA MARIA GLOWER DE ALVARADO

**VICE-RECTORA ACADEMICA**

MSC. OSCAR NOÉ NAVARRETE

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

DRA: ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

**SECRETARIA GENERAL**

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**AUTORIDADES**

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

**DECANO**

LIC. CARLOS ALEXANDER DIAZ

**VICE-DECANO**

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNANDEZ

**SECRETARIO GENERAL**

LICDA. ELBA MARGARITA BERRIOS CASTILLO

**DIRECTORA GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
AUTORIDADES**

LIC. HÉCTOR BARRERA ARIAS  
**JEFE DE DEPARTAMENTO**

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTINEZ  
**COORDINADOR GENRAL DEL PROCESO DE GRADUACION DE LA CARRERA  
DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

MSC. LIC. LISSETH NOHEMY SALEH BLANCO  
**DOCENTE DIRECTOR**

MSC. LIC. LUIS ALONSO ARGUETA INTERIANO  
**ASESOR METODOLOGICO**

## **Agradecimientos**

Primeramente doy gracias a Dios, por haber permitido seguir adelante con mis estudios, iluminar mi camino, estar presente en cada dificultad y por permitirme poder culminar mis estudios profesionales hasta este día.

A mi madre Nohemí del Carmen Granados, por ser el motor de mis deseos de superación ya que con su paciencia, sacrificio y consejos me apoyo en todo momento para poder salir adelante a pesar de las adversidades que enfrentamos.

A mi abuela Oteonila de Jesús Granados por motivarme, apoyarme y estar allí presente cada momento cuando lo necesite.

A mis tías, por todo el apoyo que he recibido de ellas a lo largo de mi vida, sus buenos deseos y muestras de cariño.

A mi hermana Magali Delfidia Granados por ser motivo de mi lucha constante, por cada sonrisa, por las palabras de aliento, por cada enseñanza, por cada momento vivido, por todo su cariño.

A mi consejera, amiga y novia Ana Elizabeth García por apoyarme en todo momento de forma incondicional con tus consejos y apoyo en todo momento muchas gracias por eso.

A mi compañero de tesis Cristian por todos los momentos compartidos, por el apoyo y amistad. Por realizar con migo este reto y ayudar a lograrlo de forma exitosa.

A toda mi familia, amigas y amigos por su apoyo incondicional en momentos difíciles estuvieron allí alentándome cada momento.

**Gustavo Alejandro Granados Granados**

## **Agradecimientos**

Dios, tú que obras haciendo que todo lo que pase tenga un por qué y un para qué, obrando en mí, dándome la oportunidad, capacidad y sabiduría para alcanzar este logro, poniendo en mi camino a las personas y los medios que me ayudaron a culminar mis estudios; agradezco grandemente tus bendiciones y ayuda en todo momento.

Santísima Virgen de Guadalupe, tú que eres nuestra madre y una madre jamás deja solos a sus hijos; inmensas gracias, por tu intercesión.

A mi madre, María Evangelina Araujo, sin tu ayuda, madre, jamás hubiera alcanzado este logro. Tu trabajo ha rendido frutos y este éxito es de ambos. Tus consejos han hecho que esto sea posible. Gracias, mil gracias.

A mi tía, Juana María Araujo, a mi prima Ada Guadalupe Araujo de Rodríguez; quienes han hecho, por medio de su ayuda, que este éxito sea posible.

A mi abuela Vicenta Araujo (de grata recordación), tus consejos y sabiduría han hecho de mi lo que soy, este logro es gracias a ti y a tu bendición.

A mi amiga, maestra, consejera, novia, Suyapa Esquivel García, infinitas gracias; sin tu ayuda, compañía, amor, comprensión y conocimientos jamás hubiera sido posible terminar esta etapa más de mi vida.

A mi amigo y compañero de tesis, Gustavo Granados, gracias a tu amistad y confianza para hacer juntos esta tesis.

A toda mi familia, amigos, amigas y demás personas que hicieron posible alcanzar este logro. Muchas Gracias.

**Cristian Araujo**

## **Agradecimientos especiales**

A nuestra asesora, Lic. Lisseth Nohemy Saleh Blanco, gracias a sus conocimientos, tiempo y consejos este proceso fue culminado con éxito.

A la Asociación de Comunidades Unidas de Usulután (COMUS), gracias por abrirnos las puertas de su Institución y brindarnos la información para la realización de nuestro trabajo de tesis.

Al coordinador y a todos los miembros de la red de tiendas comunitarias El Taburete, por su colaboración, ayuda y tiempo que nos dieron para la realización de nuestro trabajo. Inmensas gracias.

**Equipo de Tesis**

## Índice de contenidos

Contenido	Pág.
<i>Introducción</i> .....	<i>i</i>
<i>Capítulo 1 : Formulación del problema</i> .....	<i>1</i>
1.1. Tema de investigación .....	2
1.1. Situación Problemática.....	2
1.1.1. Antecedentes.....	2
1.1.2. Problemas de actualidad de la red de tiendas.....	5
1.2. Planteamiento del problema.....	7
1.3. Enunciado del problema.....	11
1.4. Justificación.....	11
1.5. Delimitaciones.....	13
1.6. Objetivos de la investigación.....	14
1.6.1. Objetivo general.....	14
1.6.2. Objetivos específicos.....	14
1.7. Sistema de hipótesis .....	15
<i>Capítulo 2 : Marco teórico</i> .....	<i>16</i>
2.1. Marco histórico.....	17
2.2. Marco normativo o legal.....	22
2.3. Marco teórico .....	29
2.3.1. Plan de negocios .....	29
2.3.2. Comercialización .....	45
2.4. Marco conceptual.....	48
<i>Capítulo 3 : Metodología de la investigación</i> .....	<i>54</i>
3.1. Tipo de investigación.....	55
3.2. Población .....	55
3.3. Muestreo y tamaño de la muestra .....	56
3.3.1. Método de muestreo.....	56
3.3.2. Tamaño de la muestra.....	56
3.4. Técnicas de recolección de datos .....	59
3.5. Instrumentos de investigación.....	59
3.6. Procedimientos para la validación de instrumento .....	60

3.6.1. Cuestionario.....	60
3.6.2. Entrevista.....	61
3.7. Procedimiento para la recolección de datos.....	61
3.7.1. Cuestionario.....	61
3.7.2. Entrevista.....	62
3.8. Procedimiento para procesar los datos.....	62
3.9. Procedimientos de cómo procesar los datos.....	63
<i>Capítulo 4 :Descripción de resultados.....</i>	<i>64</i>
4.1. Tabulación e interpretación de encuesta a consumidores .....	65
4.2. Tabulación e interpretación de encuesta a empleados .....	70
4.3. Tabulación e interpretación de entrevista a coordinador de tiendas .....	76
<i>Capítulo 5 : Análisis de resultados .....</i>	<i>78</i>
5.1. Análisis FODA.....	80
5.2. Análisis de la industria o sector.....	80
5.2.1. Análisis PEST.....	82
5.3. Análisis VRIO.....	84
5.4. Foda -sistémico.....	86
5.5. Rumbo estratégico .....	92
<i>Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones.....</i>	<i>96</i>
Capítulo 7 :Propuesta de plan de negocios de la "Red de Tiendas Comunitarias El Taburete," proyecto creado por la ONG COMUS, ubicada en el municipio de San Francisco Javier, Usulután. ....	96
7.1. Resumen ejecutivo.....	97
7.2. Introducción.....	98
7.3. Estrategia genérica .....	100
7.4. Naturaleza del proyecto. ....	101
7.4.1. Tipo de empresa.....	101
7.4.2. Ubicación y tamaño de la empresa.....	101
7.4.3. Misión propuesta .....	103
7.4.4. Visión propuesta.....	103
7.4.5. Objetivos de la empresa .....	104
7.4.5.1. Objetivos financieros.....	104
7.4.5.2. Objetivos estratégicos.....	104

7.4.6.	Metas.....	105
7.5.	Plan de organización.....	106
7.5.1.	Valores .....	106
7.5.2.	Políticas.....	107
7.5.3.	Reglas .....	109
7.5.4.	Servicios de la empresa. ....	110
7.5.4.1.	Procedimientos. ....	111
7.5.5.	Funciones específicas por puesto .....	120
7.5.6.	Captación de personal.....	128
7.5.7.	Desarrollo de personal.....	130
7.5.8.	Administración de sueldos y salarios.....	131
7.5.9.	Evaluación del desempeño.....	133
7.6.	Plan de comercialización.....	138
7.6.1.	Análisis de mercado .....	138
7.6.2.	Segmento de mercado .....	138
7.6.3.	Mercado meta.....	139
7.6.4.	Demanda.....	140
7.6.5.	Mix comercial.....	144
7.6.5.1.	Producto.....	144
7.6.5.2.	Precio.....	147
7.6.5.3.	Plaza.....	148
7.6.5.4.	Promoción.....	150
7.6.5.5.	Publicidad.....	154
7.7.	Plan financiero .....	158
7.7.1.	Proyecciones de la empresa .....	158
7.7.2.	Flujos de efectivo.....	159
7.7.2.1.	Depreciación .....	159
7.7.2.2.	Costos y gastos.....	159
7.7.2.3.	Créditos (préstamo) .....	161
7.7.2.4.	Inversión inicial.....	162
7.7.2.5.	Flujos relevantes de efectivo (operativos).....	163
7.7.2.6.	Flujo de caja.....	165
7.7.3.	Estados financieros proyectados.....	167
7.7.3.1.	Estado de resultado proyecto de la red de tiendas comunitarias El Taburete .....	167
7.7.3.2.	Balance general proyectado de la red de tiendas comunitarias El Taburete .....	168
7.7.4.	Indicadores financieros.....	168
7.7.5.	Sistema De financiamiento .....	172

7.7.5.1. Valor presente neto (VPN) .....	173
7.7.5.2. Tasa interna de retorno (TIR).....	175
7.7.5.3. Periodo de recuperación descontado.....	176
7.7.6. Análisis del punto de equilibrio .....	177
7.8. Plan operativo o de trabajo.....	178
Capítulo 8: Lecciones aprendidas .....	181
Referencias bibliográficas .....	185
Anexos .....	187
Anexo 1: Instrumentos .....	188
Anexo 2: Operacionalización de variables .....	200
Anexo 3: Matriz de congruencia.....	201
Anexo 4: Mapa de ubicación.....	202
Anexo 5: Plan de implementación de la investigación .....	203
Anexo 6 Cálculo de la depreciación del mobiliario y equipo .....	206
Anexo 7: Cotizaciones. ....	208
Anexo 8: Análisis externo de las cinco fueras y posición competitiva de la competencia.....	210

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Tabulación e interpretación de encuesta a consumidores.....	65
Tabla 2: Tabulación e interpretación de encuesta a consumidores.....	67
Tabla 3: Tabulación e interpretación de encuesta a empleados .....	70
Tabla 4: Tabulación e interpretación de encuesta a empleados .....	71
Tabla 5: Tabulación e interpretación de encuesta a empleados .....	73
Tabla 6: Tabulación e interpretación de entrevista a coordinador de tiendas .....	76
Tabla 7: Tabulación e interpretación de entrevista a coordinador de tiendas .....	77
Tabla 8: Análisis de resultados.....	79
Tabla 9 Conclusiones y recomendaciones .....	94

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado corresponde al diseño un plan de negocios, como producto de un diagnóstico realizado en forma precisa en diferentes comunidades de San Francisco Javier, San Agustín, Jiquilisco y Ozatlán. Dado que en estas comunidades se implementa un modelo de red de tiendas comunitarias. Para su presentación se han elaborado ocho capítulos.

En el capítulo uno, se encuentra la formulación del problema, en donde se muestra la situación problemática, narrando la historia de COMUS y del proyecto red de tiendas comunitarias El Taburete, además se detallan los problemas que tiene ésta en forma general, en base a lo investigado en la empresa.

En el planteamiento del problema se mencionan los problemas que identificamos en la situación problemática, pero de manera más específica, detallando esto se llegó al enunciado del problema que no es más que preguntarse si el plan de negocios que se pretende implementar, ayudará a la comercialización de los productos de la red de tiendas.

Se delimitó el estudio a siete comunidades siendo éstas: San Francisco Javier, Galingagua, Villa España, El Jícaro, 14 de Julio, La Breña y Joya del Pilar, además se delimito la duración del estudio a seis meses, comprendidos entre el primero de febrero al siete de julio de 2014; se orientó la investigación por objetivos los cuales se persiguieron en todo el estudio y por lo tanto se buscó cumplirlos. Luego de esto, se plantearon las hipótesis del estudio.

En el capítulo dos se muestra el marco teórico, dentro de éste, en el marco histórico se narra la historia del plan de negocios, en el marco normativo se mencionan las leyes a las que está sujeto el proyecto por su naturaleza, operación y accionar, en el marco teórico se presenta la teoría del plan de negocios y la comercialización, siendo ésta teoría la que respalda la investigación; en el marco conceptual se definieron los términos a usar en el estudio.

En el capítulo tres se describe el tipo de investigación a usar; en nuestro caso se usó el estudio descriptivo.

La población a investigar es de 4,184 hogares, 11 empleados y un coordinador (administrador) del proyecto, se usó para la unidad de estudio hogares, el muestreo probabilístico, en su variable muestreo aleatorio estratificado; se calculó para ésta el tamaño de la muestra siendo de 281 hogares; para los empleados y coordinador se usó el muestreo no probabilístico, en su variable muestreo intencional o selectivo, tomando como muestra a todos ellos.

Luego se mencionaron las técnicas de recolección de datos que se utilizaron, las cuales son la encuesta y la entrevista, siendo las únicas herramientas de recolección de datos de éstos el cuestionario y la entrevista dirigida respectivamente.

Además se explicó el procedimiento para recolectar la información y luego se describió cómo se presentaría ésta.

En el capítulo cuatro, se formula la descripción de resultados, en el capítulo cinco el análisis de resultados, en donde se muestran métodos de análisis que ayudaron a determinar las ventajas competitivas de la red de tiendas. Además en el capítulo seis se muestran las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo siete, se desarrolla la propuesta de un plan de negocios que contribuya a dar solución a los problemas que la red de tiendas comunitarias está presentando actualmente en el desempeño de sus operaciones.

Por último en el capítulo ocho se presenta las lecciones aprendidas, que no es más que la presentación de un descubrimiento no contemplado en la investigación, pero con relevancia entorno a la red de tiendas. En la investigación éste hallazgo fue que la red de tiendas está dentro de un modelo economía de tres sectores.

# **Capítulo 1 :**

# **Formulación**

# **del problema**

## **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Plan de negocios de la "Red de tiendas comunitarias El Taburete" proyecto creado por la ONG COMUS, ubicada en el municipio de San Francisco Javier, Usulután 2014.

## **1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

### **1.1.1. Antecedentes**

La Asociación Coordinadora de Comunidades Unidas de Usulután (COMUS), nace en el año de 1989, a raíz del conflicto armado como una ONG con el fin de proporcionar y/o mejorar los servicios básicos de los ciudadanos de las comunidades afectados por la guerra en nuestro país. Inicialmente las oficinas centrales estaban ubicadas en el municipio de Santiago de María, realizando desde allí el accionar hasta las comunidades en los municipios de San Francisco Javier, San Agustín, Jiquilisco y Ozatlán; pero por estar las oficinas alejadas de las comunidades a ayudar, se ve la necesidad de la asociación de trasladar su sede central al municipio de San Francisco Javier, y así estar más cerca de las comunidades.

En el año de 1992 se constituyó legalmente la asociación, conformada por una Asamblea General, Junta Directiva y Dirección Ejecutiva, siendo ésta última la encargada de la conducción técnica y operativa de la empresa.

Hasta el año de 2003 la asociación estuvo enfocada en trabajos de ámbito social, en las áreas de organización, salud, educación e infraestructura en las comunidades. Es a partir de ese mismo año que la asociación se involucra en el área económica-productiva de producción, procesamiento y comercialización de café orgánico; tratamiento y comercialización de granos básicos (maíz, frijol y Maicillo).

Actualmente la asociación posee unidades técnicas que se encargan del desarrollo local, administrativo, económico productivo y proyección institucional,

contando con tres proyectos los cuales son: el beneficio de café, Centro de Negocios y Servicios de Granos Básicos (centro de acopio) y Red de Tiendas comunitarias El Taburete.

La asociación cuenta con 22 empleados distribuidos en las diferentes áreas de administración, beneficio de café, centro de acopio y red de tiendas comunitarias.

COMUS afronta problemas en la ejecución de sus proyectos, como por ejemplo, en el centro de acopio dónde se ha iniciado operaciones hace unos meses atrás; donde no se ha podido aún calcular los costos de los granos básicos que procesan. Otro ejemplo de esto es el beneficio de café, dónde además de producir el café El Taburete, necesitaba por su propia cuenta comercializarlo, es por ello que se realizó un estudio de factibilidad, éste concluyó que no era viable la comercialización de solamente el café, por esta razón se determinó la creación de otro proyecto.

Por lo anterior se creó el proyecto red de tiendas comunitarias El Taburete, el cual nace como alternativa de solución, por los resultados del estudio realizado a la comercialización del café El Taburete, tomando la decisión de comercializar el café con otros productos, como granos básicos y productos en general, necesarios para las comunidades.

Se retoma para el proyecto el nombre del cerro El Taburete, ubicado en San Francisco Javier, por ser un símbolo local del municipio; se colocó la red en zonas rurales comercializando productos que antes no se vendían en las zonas, además de distribuir en ellas productos locales.

En el proyecto se ha incursionado en la práctica de una economía solidaria para comercializar productos en general, permitiendo que en las comunidades se tenga tiendas que buscan el bienestar más que el lucro. Las actividades comerciales, las cuales se ejecutan y posteriormente se controlan para verificar el éxito del proceso de comercialización, ayudan a que en las comunidades hayan productos

disponibles que antes no, y que favorezcan, además, a la distribución de productos locales.

El proyecto es financiado por la Fundación Interamericana (IAF), una agencia gubernamental de EE.UU independiente, la cual lleva ya varios años trabajando con COMUS.

Este proyecto se aprobó en junio de 2012 e inicia operaciones en el mismo año, se espera finalice en 2015; el proyecto se lleva ejecutando un año y medio, pero hasta la fecha la ejecución del proyecto no está operando al cien por ciento.

Se estableció la red de tiendas en siete comunidades, trabajando en éstas 12 empleados, un encargado de tienda en cada una de ellas, en la casa matriz 3 empleados operativos y el coordinador del proyecto. En éste se busca comercializar productos locales como hortalizas, especies menores, granos básicos, café, productos en general y artesanales.

Además, la red de tiendas cuenta con el apoyo de un asesor que se enfoca mayormente en la comercialización del café El Taburete, por ser el asesor del Beneficio de café.

La definición del Proyecto de Red de Tiendas comunitarias es: ser un espacio para la comercialización de la producción local, en el cual los principales actores son las/los miembros de las comunidades representadas en la Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCOS), y las diversas estructuras existentes, bajo el enfoque de Economía Solidaria.

Este proceso se inicia con las ADESCOS, pues en las comunidades, éstas son el único ente legal, que ostenta personería jurídica para poder gestionar proyectos como el de la red de tiendas; entonces, se socializa con ellas exponiendo los fines y alcances que se buscan con el proyecto; si las comunidades aceptan el

proyecto se pasa a una siguiente fase la cual consiste en realizar una asamblea comunitaria para que los habitantes lo avalen. En ésta se les presenta el perfil de proyecto.

Ya avalada se deben cumplir ciertos requisitos como son:

- ✓ Que los locales estén ubicados en un lugar céntrico de la comunidad, de fácil acceso para los habitantes.
- ✓ Que el encargado de la tienda sea bachiller de preferencia contador.
- ✓ Que se dé una contra partida del local, es decir, adecuar las instalaciones que la comunidad proporcione, para el resguardo de la mercadería, aunque por falta de infraestructuras, algunos locales se construyeron.

Para asignar un encargado del local, se hizo un proceso de selección, con personas de las diferentes comunidades, en el cual al mejor evaluado, no sólo en conocimiento sino también en actitud, se le dio el cargo.

### **1.1.2. Problemas de actualidad de la Red de Tiendas.**

La red de tiendas, como todas las empresas en el mercado, se enfrenta a problemas que hacen que sus operaciones no se desarrollen como se ha planeado. Los problemas que la red presenta son los siguientes:

Administrativa, la red presenta dificultades como son: la filosofía empresarial, las estrategias de la organización, sus procedimientos, falta de recurso humano y falta de manuales administrativos.

Como el establecimiento de este proyecto es algo nuevo para COMUS, la administración de la red se enfrenta con problemas de control interno, que ayude a que todo esté en orden.

En su comercialización, la red no cuenta con una planeación detallada para sus productos, su precio, la distribución y promoción idónea; la red de tiendas tiene problemas en el mercado al cual está abasteciendo, ya que se tiene demanda insatisfecha en las comunidades de productos que aún no se han podido colocar en las tiendas.

A pesar que la red de tiendas ha nacido como un ente para poder comercializar productos locales, esto no se ha concretado en algunos casos, es decir, no se ha podido vincular, comprar y comercializar los productos de los productores locales en algunas comunidades.

La red no ha podido conseguir todos los proveedores necesarios para poder obtener toda la mercadería a vender, esto debido a no poder llegar a arreglos claros con éstos.

Por la naturaleza del proyecto, no se pueden considerar competencia a las tiendas locales, pero se sabe que existen problemas con competencia de las zonas comerciales cercanas a las comunidades.

La capacidad de recursos humanos de la red de tiendas tiene deficiencias, en sus aspectos de la captación de personal y las capacitaciones a ellos.

La falta de financiamiento en la red de tiendas, hace difícil poder abastecer completamente la demanda en cada una de las comunidades, además no poder abrir nuevas tiendas en otras comunidades donde se tenía planeado.

Además de lo anteriormente dicho sobre la red de tiendas, en ésta se ve implícito un modelo en la periodicidad social y productiva de las comunidades, ya que está incluida en un modelo de tres sectores de la economía, como son la familia y la empresa (la red) y el gobierno interactuando circularmente.

## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proyecto de Red de Tiendas Comunitarias es ejecutado con el objetivo de brindar apoyo a las comunidades y a la economía familiar de éstas, siguiendo un enfoque de economía solidaria, su financiamiento es por medio de la Fundación Interamericana (IAF).

La administración del proyecto no ha establecido una filosofía empresarial concreta. Sin embargo, ésta se creó con el fin de comercializar productos bajo un enfoque de economía solidaria, pero hace falta que se tengan por escrito una misión, visión y objetivos que sirvan como base para el propósito del proyecto.

La red de tiendas tiene definida ya estrategias, pero más que todo para la venta de café El Taburete, algunas no se han llevado a cabo por faltas de fondos. Entre estas estrategias están las de promocionar el café casa por casa.

El control interno de las compras y ventas de productos en la red está deficiente, provocado por no contar con el conocimiento sobre cómo llevar los debidos procesos de sus operaciones, provocando no utilizar adecuadamente la documentación que tienen, ya que la red lleva documentación como son las kardex, hojas de pedido, además de usar el método de costo promedio para las entradas y salidas de productos; lo anterior lleva a la red de tiendas a no conocer en específico sus ingresos por ventas, gastos y ganancias, ya sean diarias o mensuales.

La empresa si realiza presupuestos, utilizando proyecciones de venta en base a un porcentaje de las personas que se espera que compren en cada una de las comunidades.

La red de tiendas cuenta con una estructura organizativa donde se definen su estructura jerárquica, aunque a veces los empleados realizan funciones dentro de la empresa que no les compete, además que hay algunos cargos que no han sido ocupados.

Además de lo anterior, la red de tiendas no cuenta con manuales, sólo cuenta con procedimientos para el tratamiento de los activos fijos, compras y cortes diarios; aunque por motivos de falta de administración de las actividades no se habían implementado hasta hace poco.

Así mismo, la falta de un vendedor para la sala de ventas en la casa matriz de la red de tiendas, ha causado saturación de funciones para el encargado de las ventas y contabilidad, causando además que algunos empleados deban realizar las funciones de otros, por falta de esta persona, quien debe ser responsable meramente de las ventas.

La supervisión, en primera instancia, para la red de tiendas es por parte del coordinador del proyecto; para las respectivas tiendas existe un responsable, además un encargado de ellas quien debe o debería supervisar, aunque no se ha hecho del todo posible esto por el mismo problema de la duplicidad de las funciones y falta de organización en las actividades de supervisión en la empresa.

En cuando a las relaciones humanas de los empleados, éstas son buenas; practicándose en la empresa una comunicación descendente y ascendente, además en su comunicación formal tienen medios para comunicar decisiones, tomar medidas y dar cursos de acción como son las reuniones con los encargados, reuniones del equipo de la red y reportes de trabajo. El tipo de liderazgo que se practica en la red es el democrático.

La empresa no posee un proceso de captación de personal definido, al inicio de las operaciones de la empresa, lo único que se hizo fue capacitar y evaluar a los candidatos, para colocar a los mejores evaluados en las tiendas respectivas de cada comunidad; actualmente, no se tiene un proceso para la captación debido a que no se ha tomado administrativamente un proceso como tal y sólo dejan que las ADESCOS, en las comunidades coloquen la gente que crean conveniente en las tiendas.

En cuanto a las capacitaciones, la red de tiendas tiene ya planeado las capacitaciones mensuales, pero no se han podido concretar por falta de vinculación con instituciones que las puedan brindar, como por ejemplo CONAMYPE, además que no se cuenta con financiamiento para pagar por ellas.

En la red de tiendas, se venden aproximadamente 30 productos, ya que cuando se tiene oportunidad de conseguir proveedores que den a crédito sus mercancías colocan nuevos productos. Las ventas son aproximadamente entre \$9,000.00 a \$13,000.00 mensuales.

La red de tiendas no cuenta con toda la variedad de productos a ofrecer, esto debido, en parte por problemas con proveedores, la falta de financiamiento para colocarlos en las tiendas y que el proyecto está aún en proceso de incorporación de nuevos productos, provocando esto demanda insatisfecha en las comunidades donde se ubica la red. Es preciso aclarar que algunos productos locales aún no se han podido colocar, ya que no se ha hecho la vinculación correspondiente para poder comercializarlos en cada una de las comunidades, esto debido al problema del financiamiento.

Los proveedores de algunos productos que se quieren comercializar en la red de tiendas, no quieren negociar directamente con ella; aunque, los encargados de ésta han ido a las fábricas personalmente y han puesto sus recursos para transportar los productos, sin obtener una respuesta favorable, los proveedores proponen que las compras se realicen por medio de intermediarios, pero esto provoca que el producto sea más caro y que no se pueda vender en las tiendas a precios competitivos.

En las comunidades donde están ubicadas las tiendas comunitarias, existen tiendas informales, y no existe ninguna barrera para nuevas aperturas, ya que los habitantes de las comunidades pueden colocar nuevas de ellas; aunque, sin la cantidad de productos que la red de tiendas ofrece; pero por la naturaleza del proyecto estas tiendas no son consideradas competencia, pues el fin que se busca

no es competir sino, ser un proveedor más cercano y accesible para ellas. Aunque se presenta otro problema a las tiendas comunitarias, dado que en algunas de las tiendas locales se comercializan ciertos productos a un precio más bajo al que vende la red de tiendas.

La competencia real de la red de tiendas son algunos negocios del comercio de Jiquilisco y Usulután, tales como: Comercial Rodríguez, Comercial Haydee, Comercial La Ceiba y Tienda Galo; los cuales son proveedores de las tiendas locales de las comunidades donde está ubicada la red de tiendas.

En relación a la mezcla de mercado, la falta de ésta genera problemas a la red comunitaria.

En cuanto a los precios, la red de tiendas ofrece en algunos productos, precios competitivos, ya que tiene la capacidad de comprar en grandes cantidades; pero siempre respetando los precios de mercado, para no dañar a las tiendas locales.

La distribución de los productos o abastecimiento de las tiendas, en invierno, es dificultoso por los caminos que se vuelven fangosos, al mismo tiempo se presentan problemas con las instalaciones de las tiendas, ya que no todas están funcionando, por no estar acondicionadas aun para la venta.

Con respecto a la promoción, aunque la red de tiendas, en cada uno de sus locales cuenta ya con un rótulo que la identifica, no tiene una forma de dar a conocer sus productos, logrando que se incentiven a los consumidores en cada una de las comunidades y así posicionarse en ellas.

El financiamiento que dio la Fundación Interamericana para el proyecto, fue de \$25,000.00; pero no ha sido suficiente para cubrir los gastos que genera la red de tiendas; aunado a esto, como el proyecto tiene poco tiempo operando no tiene la experiencia necesaria para buscar el financiamiento adicional. El problema del

financiamiento provoca, además, que no se puedan abrir las tiendas de las comunidades El Corozo y El Tablón, a pesar que ya están las instalaciones y el mobiliario de éstas, aún falta financiamiento para abastecer las tiendas con los productos.

Como anteriormente se dijo, la red de tiendas está inmersa en un modelo circular, pero a pesar de que funciona con tres sectores, le hace falta al modelo integrar un aspecto adicional, como es la parte financiera, con la cual se podría hacer una circulación no sólo de bienes y servicios, sino también el flujo monetario de créditos e intereses.

Según todo lo anteriormente descrito, este proyecto no cuenta con un plan que ayude a resolver los problemas que se le presentan, mayormente en la comercialización de sus diversos productos, ya que la mayoría de sus problemas se pueden agrupar en éste aspecto. Por ello el problema central en el que se basará la investigación es mejorar la comercialización de la red de tiendas.

### **1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Contribuirá la creación de un plan de Negocios a mejorar la Comercialización de productos de la "Red de Tiendas Comunitarias El Taburete", Proyecto creado por la ONG COMUS, ubicada en el municipio de San Francisco Javier, Usulután?

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

Las empresas en general, enfrentan adversidades en los mercados, las cuales pueden ocasionar que éstas no lleguen a cumplir con sus objetivos y metas; esta situación se da tanto en empresas con fines de lucro, como las no lucrativas. La Red de Tiendas comunitarias El Taburete, no es la excepción, justificando así la necesidad de buscar alternativas de solución que la ayuden a mejorar.

Con esta investigación se busca conocer la problemática que la red de tiendas tiene actualmente, porque a través de ello se ayudará a buscar soluciones a los diferentes problemas, los cuales impiden que ésta llegue a lograr sus objetivos eficaz y eficientemente.

La red de tiendas se ha instalado en áreas rurales, en donde al habitante se le hace difícil adquirir la diversidad de productos necesarios para satisfacer sus necesidades, debiendo movilizarse a los mercados lejanos a sus comunidades para obtener todos los productos que necesita; por ello, la red persigue colocar en estos lugares diversidad de productos que lleguen a satisfacer las necesidades de los habitantes de las zonas para que no tenga que movilizarse fuera de sus comunidades; todo esto siempre bajo un enfoque de una economía solidaria.

A pesar de lo anterior, la red de tiendas no está vendiendo actualmente en las comunidades, todos los productos que los habitantes necesitan, habiendo una demanda insatisfecha, la cual se debe buscar satisfacer.

La investigación tiene relevancia social, dado que ayudará a que los productores y agricultores locales tengan un intermediario que les facilite la distribución de sus productos, pero no comprando barato y vendiendo caro, sino que teniendo un distribuidor que compense al productor por su trabajo y al consumidor teniendo acceso a productos que antes no se vendían, a precios accesibles.

Aunque la red busca ayudar a los productores locales, a causa de falta de fondos no ha podido concretar todo este proceso; además de presentar problemas en sus operaciones, como por ejemplo, en su control interno.

El proyecto, cuenta con la ayuda de la Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCOS) de cada una de las comunidades, pues el proyecto ayudará a dinamizar sus economías y como consecuencia final que las ganancias de la red sirvan para obras a beneficio de las comunidades.

Los problemas que la red de tienda presenta son mayormente sobre comercialización, por ello la resolución o solución a ellos es viable, por medio de un plan de negocios que sirva de guía a la red de tiendas.

Lo anterior justifica la investigación, pues este estudio es importante puesto que ayudará a que la propuesta del plan de negocios mejore la comercialización de los productos de la red de tiendas, logrando así, satisfacer las necesidades de los habitantes de las comunidades, proporcionando productos que antes les era más costoso adquirir, así como a los productores locales contando con un lugar donde vender sus productos a precios justos.

## **1.5. DELIMITACIONES**

### **1.5.1. Delimitación geográfica:**

La investigación está ubicada en el Departamento de Usulután, en los municipios de San Francisco Javier, San Agustín, Jiquilisco y Ozatlán, en las comunidades de San Francisco Javier (San Francisco Javier), Galingagua (San Agustín), Villa España (San Agustín), El Jícara (San Agustín), 14 de Julio (Jiquilisco), La Breña (Ozatlán) y Joya del Pilar. (Ozatlán).

### **1.5.2. Delimitación temporal:**

Se considera que la investigación tiene una duración de 6 meses, la cual se realizó en las fechas de 1° de febrero de 2014 al 7 de julio de 2014.

## **1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. Objetivo general**

- ✓ Diseñar un plan de Negocios para mejorar la comercialización de productos del proyecto “Red de Tiendas Comunitarias El Taburete.”

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- ✓ Realizar un análisis situacional del proyecto red tiendas comunales y su entorno, para conocer el ambiente de mercado de la red de tiendas.
- ✓ Elaborar el plan de negocio en base a las necesidades de la “Red de Tiendas Comunitarias el Taburete”.

## **1.7. SISTEMA DE HIPÓTESIS**

### **Hipótesis general:**

- ✓ Un plan de Negocios mejorará la comercialización de productos del proyecto “Red de Tiendas Comunitarias El Taburete.”

### **Hipótesis específicas:**

- ✓ Un análisis situacional del proyecto red de tiendas comunales y de su entorno, contribuirá para conocer el ambiente de mercado de la red de tiendas.
- ✓ La elaboración de un plan de negocio en base a las necesidades de la “Red de Tiendas Comunitarias el Taburete” ayudará a su comercialización.

### **Hipótesis nulas**

#### **Hipótesis nula general**

- ✓ Un plan de Negocios no mejorará la comercialización de productos del proyecto “Red de Tiendas Comunitarias El Taburete.”

#### **Hipótesis específicas nulas**

- ✓ Un análisis situacional del proyecto red de tiendas comunales y de su entorno, no contribuirá para conocer el ambiente de mercado de la red de tiendas.
- ✓ La elaboración de un plan de negocio en base a las necesidades de la “Red de Tiendas Comunitarias el Taburete” no ayudará a su comercialización.

# **Capítulo 2 :**

# **Marco**

# **teórico**

En el presente capítulo se describen el marco histórico, marco teórico y el marco conceptual.

## **2.1. MARCO HISTÓRICO**

### **Antecedentes de la red de tiendas el Taburete.**

El proyecto red de tiendas comunitarias El Taburete, nace como alternativa de solución, por los resultados de un estudio de factibilidad realizado a la comercialización del café El Taburete que se produce en otro proyecto de COMUS, este estudio concluyó que la comercialización de solamente café no era viable, entonces, se tomó la decisión de comercializar el café con otros productos, como granos básicos, de la canasta básica y productos en general.

El proyecto es financiado por la Fundación Interamericana (IAF), la cual es una fundación norteamericana, los fondos de ésta son aprobados por el congreso de EE.UU. Y la asociación ya tiene varios años trabajando con ella.

Este proyecto se aprobó en junio de 2012 y se inicia en el mismo año, se espera finalice en 2015; el proyecto se lleva ejecutando un año y medio, pero hasta la fecha, la ejecución del proyecto no está al cien por ciento. En el proyecto están trabajando 8 empleados. En éste se espera que se comercialicen productos locales como hortalizas, especies menores, granos básicos, café, productos varios y artesanales.

La definición del Proyecto de Red de Tiendas comunitarias es: Ser un espacio para la comercialización de la producción local, en el cual los principales actores son las/los miembros de las comunidades representadas en la Asociación de Desarrollo Comunal (ADESCOS), y las diversas estructuras existentes, bajo el enfoque de Economía Solidaria.

Este proceso se inicia con las ADESCOS, pues en las comunidades éste es el único ente legal, que ostenta personería jurídica y la cual puede gestionar proyectos como el de la red de tiendas; entonces, se socializa con ellas exponiendo los fines y alcances que se buscan con el proyecto; si las comunidades aceptan el proyecto se pasa a una siguiente fase la cual consiste en realizar una asamblea comunitaria para que los habitantes lo avalen. En esta se les presenta el perfil de proyecto.

En el proyecto se ha incursionado en la práctica de una economía solidaria para comercializar, permitiendo que en las comunidades se tenga tiendas que buscan el bienestar más que el lucro. Las actividades comerciales, las cuales se ejecutan y posteriormente se controlan para verificar el éxito del proceso de comercialización, ayudan a que en las comunidades hayan productos disponibles que antes no, y que favorezcan además a la distribución de productos locales, artesanales y de agricultura.

### **Antecedentes del plan de negocios en latino América.**

El Plan de Negocios, según varias definiciones es una herramienta, un esquema, una estructura de un plan general a seguir en el cual se busca tener un procedimiento de apertura de una idea emprendedora, un negocio o la simple idea de la creación de una empresa. Es decir, la incorporación del plan de negocios en las empresas nace con el emprendedurismo, el cual se hizo necesario para buscar una solución de crecimiento económico de los países.

En Latinoamérica, específicamente en México, las ideas del emprendedurismo se iniciaron en el Instituto Técnico de Monterrey.

Al final de la década de los setenta, la Institución consideró deseable que sus egresados tuvieran una actitud emprendedora y no tuvieran como meta únicamente el ocupar puestos en empresas ya establecidas. Para ello, era necesario dar a los alumnos una formación especial que no solamente les presentara ese nuevo

panorama, si no que les diera las herramientas necesarias para transitar en ese camino.<sup>1</sup>

El Tecnológico de Monterrey comenzó a operar en 1978 el Programa Empresario, a través de un pequeño grupo de profesores y empresarios que, constituidos en un comité, guiaron a un grupo de alumnos en el proceso de creación de una empresa. Este programa se transformó posteriormente en el Programa Emprendedor.

Gracias a este programa, se han detonado diversos proyectos de apoyo que continúan promoviendo el espíritu emprendedor de la Comunidad del Tecnológico de Monterrey, como lo son las Incubadoras y Aceleradoras de Empresas.<sup>2</sup>

Después de ver el éxito que alcanzó en los primeros años de operación de una materia optativa que se ofrecía a los alumnos que realizaban sus estudios profesionales en el Tecnológico de Monterrey, se estructura formalmente en 1985 el Programa Emprendedor y en 1992 de Desarrollo de Emprendedores, que recientemente se le cambia el nombre a Formación para el Liderazgo del Desarrollo Emprendedor, siendo un antecedente importante para el surgimiento de la materia de Planeación de Microempresas para el Desarrollo Social. La materia de Desarrollo de Emprendedores se destacaba por ser un curso obligatorio para todas las carreras en donde se les daba una guía para realizar un plan de negocio sobre algún producto o idea de los alumnos. A partir del programa emprendedor y de este curso sello, se generó en el 2003 una red de incubadoras que funciona a lo largo del Sistema Tecnológico de Monterrey, como resultado de estas iniciativas se han logrado formar y consolidar diversas empresas que impulsan el desarrollo económico y social de sus regiones y otros programas académicos.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup><http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Emprendimiento/Formacion+emprededora/Historia+del+programa+emprededor/> Consultado 28/02/2014

<sup>2</sup>Ibíd.

<sup>3</sup><http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Emprendimiento/Formacion+emprededora/Programas+de+apoyo+al+emprendimiento> Consultado 28/02/2014

## **Antecedentes del plan de negocios en El Salvador.**

En El Salvador las políticas gubernamentales estaban orientadas a crear las condiciones necesarias para asegurar la competitividad de los grandes empresarios y los fondos destinados a Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) administrados por el Instituto Salvadoreño para la Formación Profesional (INSAFORP) orientaban la mayoría de sus recursos para apoyar a los de SDE de las grandes empresas.

Más recientemente el Gobierno a través de los programas administrados por la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y el Fondo de Asistencia Técnica (FAT) han reorientado la visión para el desarrollo de las empresas, ya que ahora prestan gran interés al desarrollo de la competitividad de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) bajo la creencia que son los factores fundamentales del desarrollo del país, ya que generan empleos e ingresos directos a muchas personas y en especial a los jóvenes del país.

CONAMYPE en el esfuerzo por impulsar y desarrollar las micro y pequeñas empresas del país, inicio en enero de 2010 una serie de gestiones con la Universidad de San Antonio Texas, para conocer y replicar la metodología norteamericana denominada *Small Business Development Centers* o Centros de Desarrollo de Pequeños Negocios, como una práctica exitosa que Estados Unidos ha implementado durante 40 años. Esta gestión de transferencia de metodología llevo a la creación de la Alianza pública-privada-académica creándose como expresión de la alianza los Centros de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CDMYPE).<sup>4</sup>

En el país se han creado otras instituciones que brindan oportunidades, fomentan la innovación y cultivan un hábito emprendedor en las personas, para ello se han unido diversos organismos internacionales de cooperación como la Unión Europea que brindó buena parte del financiamiento para el desarrollo del Programa Nacional de Emprendedores, el cual realizó: Seminarios, Conferencias, Talleres de

---

<sup>4</sup> <http://clubensayos.com/imprimir/El-Emprendedurismo/1996.html> Consultado 28/02/2014

Elaboración de Planes de Negocio, Concursos de Planes de Negocios entre los Jóvenes Emprendedores. “Estas entidades buscaban apoyar a la micro y pequeña empresa en el país, favoreciendo la formación y creación de nuevas empresas, que directamente generan empleos locales, dando como resultado la creación de más riqueza a la economía y la sociedad en general.<sup>5</sup>

Los planes de negocios en El Salvador se comenzaron a utilizar como herramienta para ayudar a la necesidad de desarrollo para las micros y pequeñas empresas, por lo cual el estado creó instituciones para incentivar el emprendedurismo, usando para ello esta herramienta para llevar a cabo las ideas de negocios.

### **Investigaciones realizadas en El Salvador de planes de negocio.**

Los estudios a nivel nacional, en cuanto al diseño de un plan de negocios son limitados ya que solo hay registro de 7 trabajos realizados en las universidades privadas del país encontradas en el portal AUPRIDES, las universidades son:

- ✓ Universidad Francisco Gavidia
- ✓ Universidad Evangélica
- ✓ Universidad de Oriente
- ✓ Universidad Tecnológica.

A nivel de zona oriental el tema plan de negocios no ha sido muy investigado. En la búsqueda de información se pudo determinar que en las universidades privadas de oriente, el único estudio es un Plan Estratégico para lograr la competitividad en las empresas farmacéuticas de la ciudad de San Miguel; realizada en la Universidad de Oriente (UNIVO), realizada el año de 2004 por estudiantes egresados de dicha universidad; así mismo en la Universidad de El Salvador,

---

<sup>5</sup>Ibíd.

Facultad Multidisciplinaria Oriental, se cuenta con dos estudios de planes de negocios realizadas en la zona de San Miguel.

En el proyecto Red de Tiendas Comunitarias El Taburete, según la investigación anterior en las universidades, no se ha realizado para él un plan de negocios y por la naturaleza del proyecto el diseño de este es algo nuevo, es decir, es un tema nuevo, innovador y raro de estudio.

## **2.2. MARCO NORMATIVO O LEGAL.**

En el marco normativo, existen ciertas estipulaciones legales involucradas en el funcionamiento de la red de tiendas comunitarias, las cuales regirán todos los requisitos y aspectos que sirven para que su funcionamiento sea el acertado en el aspecto legal.

Se ha tomado a bien hacer mención de algunas leyes las cuales son aplicables a la red de tiendas, otras por su carácter legal se han obviado.

### **Ley de protección al consumidor.**

La ley de protección al consumidor consta de 172 artículos. Sin embargo, en base al estudio realizado se hace mención solamente a los artículos relacionados con la red de tiendas.

**Art. 2.-** Quedan sujetos a esta ley todos los consumidores y los proveedores, sean estos personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes, o contratación de servicios.

Este artículo da a entender que la red de tiendas está sujeta a las disposiciones de esta ley; ya que, la red de tiendas realiza comercialización de productos de consumo.

**Art. 3.-** Para los efectos de la presente ley, se entenderá por:

a) Consumidor o usuario: toda persona natural o jurídica que adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien, reciba oferta de los mismos, cualquiera que sea el carácter público o privado, individual o colectivo de quienes los producen, comercialicen, faciliten, suministren o expidan;

b) Proveedor: toda persona natural o jurídica, de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, suministro, construcción, distribución, alquiler, facilitación, comercialización o contratación de bienes, transformación, almacenamiento, transporte, así como de prestación de servicios a consumidores, mediante el pago de precio, tasa o tarifa.

Esta Ley, busca proteger los derechos del consumidor, procurando una relación de equidad entre los derechos de los proveedores y de los consumidores, proporcionando la certeza y seguridad jurídica en sus relaciones.

La red de tiendas según la explicación anterior es un proveedor que comercializa bienes de consumo.

**Art. 4.-** Sin perjuicio de los demás derechos que se deriven de la aplicación de otras leyes, los derechos básicos de los consumidores son los siguientes:

a) Ser protegido de las alzas de precios de los bienes y servicios esenciales de acuerdo a lo establecido en el literal c) del art. 58 de esta ley;

b) Ser protegido de cobros por bienes no entregados o servicios no prestados;

Se expresa en este artículo que los consumidores serán protegidos por el alza injustificada de los precios de los productos a comprar, cosa que la red de tiendas se ve obligada hacer.

**Art. 8.-** Todo productor, importador, distribuidor o comercializador de productos alimenticios, bebidas, medicinas o productos que puedan incidir en la salud humana o animal, además de cumplir con las normas contenidas en el Código de Salud y demás leyes, reglamentos y regulaciones aplicables, deberán colocar en un lugar visible, en el establecimiento comercial en el que se vendan tales productos, carteles en los que se consignent los derechos del consumidor.<sup>6</sup>

Esta obligación se aplica a la red de tiendas, pues distribuye productos alimenticios los cuales deben de estar en buen estado para el consumo.

### **Ley de competencia.**

La ley de competencia consta de 58 artículos. Sin embargo, en base al estudio realizado se hace mención solamente a los artículos relacionados con la red de tiendas.

**Art. 1.-** El objeto de la presente ley es el de promover, proteger y garantizar la competencia, mediante la prevención y eliminación de prácticas anticompetitivas que, manifestadas bajo cualquier forma limiten o restrinjan la competencia o impidan el acceso al mercado a cualquier agente económico, a efecto de incrementar la eficiencia económica y el bienestar de los consumidores.

Se prohíben los acuerdos, pactos, convenios, contratos entre competidores y no competidores, así como los actos entre competidores y no competidores cuyo objeto sea limitar o restringir la competencia o impedir el acceso al mercado a cualquier agente económico, en los términos y condiciones establecidos en la presente ley.

Según este artículo se establecen medidas que los agentes económicos deben seguir, como no hacer competencia justa, esto es aplicable a la red de tiendas

---

<sup>6</sup> Ley de protección al consumidor y su reglamento, Centro de defensa del consumidor, 2007

pues ésta ópera en un ambiente de competencia y debe de respetar a su competencia, no pudiendo realizar actos que de mala voluntad los afecten.

**Art. 2.-** Quedan sujetos a las disposiciones de esta ley todos los agentes económicos, sean personas naturales, jurídicas, entidades estatales, municipales, empresas de participación estatal, asociaciones cooperativas, o cualquier otro organismo que tenga participación en las actividades económicas.

Para los efectos de esta ley se considera agente económico toda persona natural o jurídica, pública o privada, dedicada directa o indirectamente a una actividad económica lucrativa o no.<sup>7</sup>

Esto aclara que la red de tiendas es sujeta a esta ley pues es un agente económico que sigue un lucro económico, con fin social y de desarrollo local, pero fin económico al fin al cabo.

## **Código de trabajo de El Salvador**

El Código de Trabajo consta de 637 artículos. Sin embargo, en base al estudio realizado se hace mención solamente a los artículos relacionados con la red de tiendas.

**Art. 1.-** El presente código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios a que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en la sección segunda capítulo ii, del título ii de la constitución.

**Art. 2.-** Las disposiciones de este código regulan:

a) Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y

---

<sup>7</sup> Ley de competencia y su reglamento, Superintendencia de Competencia. Año 2010, 1ª. ed.

b) Las relaciones de trabajo entre el estado, los municipios, las instituciones oficiales autónomas y semiautónomas y sus trabajadores.

No se aplica este código cuando la relación que une al estado, municipios e instituciones oficiales autónomas o semiautónomas con sus servidores, fuere de carácter público y tuviere su origen en un acto administrativo, como el nombramiento en un empleo que aparezca específicamente determinado en la ley de salarios con cargo al fondo general y fondos especiales de dichas instituciones o en los presupuestos municipales; o que la relación emane de un contrato para la prestación de servicios profesionales o técnicos.

El vocablo genérico "trabajador" comprende los de empleado y obrero.

**Art. 3.-** Se presume de derecho que son representantes del patrono en sus relaciones con los trabajadores: los directores, gerentes, administradores, caporales y, en general, las personas que ejercen funciones de dirección o de administración en la empresa, establecimiento o centro de trabajo. Los representantes patronales en sus relaciones con el patrono, están ligados por un contrato de trabajo.

Estos artículos se relacionan con la red de tiendas, con sus trabajadores, y como su relación tiene que ser armoniosa; además como el código regula las empresas privadas, ésta aplica a la red de tiendas con sus trabajadores.

Los artículos del 29 al 32 de éste código se aplican a la red de tiendas, ya que, los patronos como los trabajadores, tienen que cumplir con obligaciones y prohibiciones que hagan posible la relación del patrono y del trabajador, y que se dé bajo éste Código, permitiendo el normal desarrollo de las actividades empresariales. Los patronos están obligados a cumplir dichas disposiciones y a no realizar actos que perjudiquen a los trabajadores, también, todo trabajador, está obligado a cumplir sus responsabilidades laborales y a limitarse de acciones que dañen las relaciones laborales<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Código de trabajo de El Salvador, Decreto N°15 Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador.

## **Ley de marcas y otros signos distintivos.**

La ley de Marcas y otros signos distintivos consta de 117 artículos. Sin embargo, en base al estudio realizado se hace mención solamente a los artículos relacionados con la red de tiendas.

**Art. 1.-** La presente Ley tiene por objeto regular la adquisición, mantenimiento, protección, modificación y licencias de marcas, expresiones o señales de publicidad comercial, nombres comerciales, emblemas, indicaciones geográficas y denominaciones de origen, así como la prohibición de la competencia desleal en tales materias.

Según el artículo anterior esta ley de marcas y otros signos distintivos es aplicable a la red de tiendas ya que esta utiliza marcas, es una marca y quizás en el futuro necesitara registrar las marcas propias que usa.

**Art. 3.-** Toda persona natural o jurídica, independientemente de su nacionalidad o domicilio, puede adquirir y gozar de los derechos que otorga la presente Ley.

Ninguna condición de nacionalidad, domicilio o establecimiento en la República, será exigida para gozar de los derechos que esta Ley establece.

Por lo establecido en este artículo la red de tiendas puede gozar de los derechos de esta ley, ya que no importa el domicilio que ésta tenga.

**Art. 4.-** Las marcas podrán consistir, entre otros, en palabras o conjuntos de palabras, incluidos los nombres de personas, letras, números, monogramas, figuras, retratos, etiquetas, escudos, estampados, viñetas, orlas, líneas y franjas, sonidos, olores o combinaciones y disposiciones de colores. Pueden asimismo consistir, entre otros, en la forma, presentación o acondicionamiento de los productos, o de sus

envases o envolturas, o de los medios o locales de expendio de los productos o servicios correspondientes. Las marcas también podrán consistir en indicaciones geográficas.<sup>9</sup>

Según este artículo red de tiendas puede consentirse en marcas y por ellos estar reguladas por esta ley.

### **Norma ISO 22000:205**

Además de las leyes, la red de tiendas puede ser regulada por normas, en este caso por la norma ISO 22000:25 que se refiriere a aspectos de inocuidad.

### **Objeto y Campo de Aplicación**

Contiene, de una manera genérica, al igual que las otras normas de la serie ISO, los requisitos para que una empresa alimentaria demuestre que cumple con los requisitos legales aplicables a su actividad y que controla los posibles peligros de seguridad alimentaria derivados de sus productos y procesos.

### **El cumplimiento de estos requisitos por parte de un operador alimentario ¿qué le permite demostrar ante otras organizaciones, autoridades y consumidores?**

- ✓ Que cumple con los requerimientos legales de seguridad alimentaria aplicables a sus actividades.
- ✓ Que ha desarrollado, implementado, mantenido y actualizado un sistema de gestión de seguridad alimentaria que permite la elaboración de productos finales, según su uso previsto, seguros para el consumidor final.
- ✓ Que identifica y cumple los requisitos acordados con sus clientes relacionados con la seguridad alimentaria.

---

<sup>9</sup> Ley de marcas y otros signos distintivos, Decreto N°868 Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador.

- ✓ Que mantiene una adecuada línea de comunicación con proveedores y clientes, con el fin de garantizar la trazabilidad de los productos y materias primas.
- ✓ Que cumple con su política de seguridad alimentaria.

### **¿A qué aspecto y ámbito va dirigida la Norma ISO 22000:2005?**

La intención de esta norma es, exclusivamente, el tratamiento de los aspectos que tengan relación con la inocuidad de los alimentos.

Va dirigida a empresas alimentarias o proveedoras de materiales para uso alimentario, cualquiera que sea su tamaño, producto o servicio.

Por ello puede ser aplicable tanto a productores primarios (ganaderos, agricultores), elaboradores de productos alimentarios, distribuidores, logística, etc.

También son de aplicación en empresas productoras de piensos o de materiales auxiliares (equipamientos y materiales destinados a entrar en contacto con los alimentos).<sup>10</sup>

Según lo anterior, la red de tiendas por comercializar productos alimenticios debe cumplir con esta ISO, cumpliendo con normas de sanidad ante sus consumidores.

## **2.3. MARCO TEÓRICO**

### **2.3.1. Plan de negocios**

En el presente marco teórico, de las teorías sobre los planes de negocios, se plantean dos teorías en las cuales se hace alusión a las estructuras de plan de

---

<sup>10</sup> Instituto De Formación Integral. Antonio Limón (2006). Guía Para La Aplicación De La Norma Une-En-ISO 22000, Sistemas De Gestión De La Inocuidad De Los Alimentos. Requisitos Para Cualquier Organización En La Cadena Alimentaria, México, 1<sup>ra</sup> Edición.

negocios, se retomaran de estas teorías los apartados que se adapten a las necesidades que la red de tienda presenta para formular la propuesta de un plan de negocios idóneo para ella.

### **Definición:**

"Es el ejercicio que requiere articular la estrategia, las tácticas y las operaciones del negocio en un documento escrito que asegura un análisis riguroso y que lleva a una mayor claridad de pensamiento"<sup>11</sup>

Un plan de negocios disminuye el grado de incertidumbre al iniciar un proyecto, ya que permite formarse un panorama de la situación actual de la empresa, de cómo se perfila frente a la competencia y del mercado existente para el producto a elaborar; de igual forma muestra aspectos financieros e identifica fortalezas, las cuales pueden ser útiles al momento de solicitar financiamiento en las instituciones respectivas.

### **Importancia<sup>12</sup>**

La importancia del plan de negocios, se manifiesta en su magnitud y alcance; su estructura permite cubrir prácticamente todas las áreas del negocio, facilitando el proceso de planeación. En este instrumento, se establecen las estrategias más importantes, desde las estrategias de producción, hasta las mercadológicas y de diferenciación dentro de un segmento o nicho de mercado determinado. Además, es la herramienta más fuerte para encontrar capital, debido a que muestra con mayor claridad el funcionamiento y desempeño del negocio, facilitando el financiamiento por terceros; así mismo es de gran ayuda como elemento de medición, pues sirve de base para comparar los resultados reales y, si es necesario, tomar las medidas correctivas.

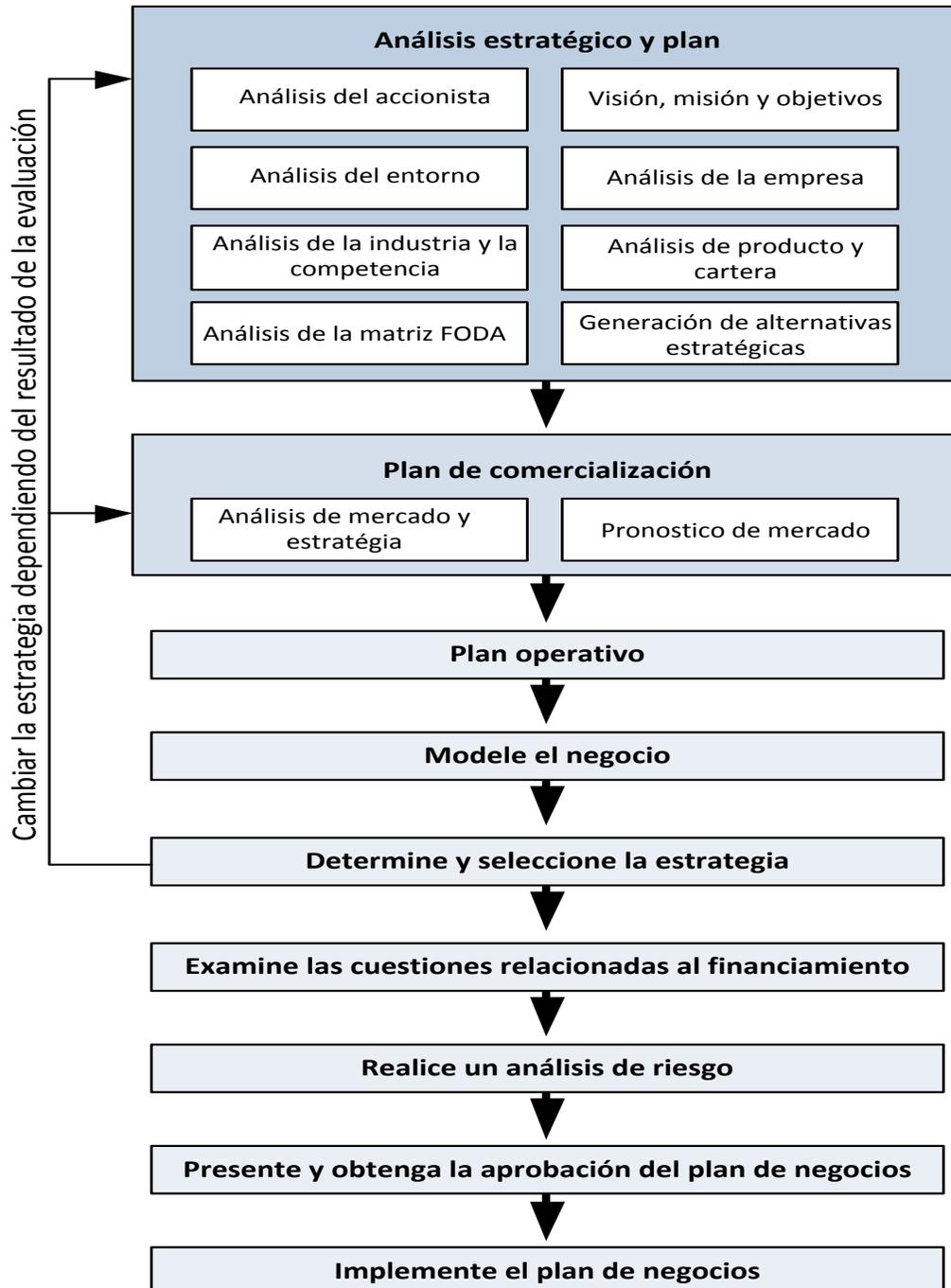
---

<sup>11</sup> "Como Diseñar un Plan De Negocios, Graham Friend y Stefan Zehle colección finanzas y negocio 2008 pagina 15.

<sup>12</sup> "El Emprendedor del Éxito: Guía de Planes de Negocio", Rafael Alcaraz Rodríguez, Mc Graw Hill, México 2° Edición 2001 Pagina 1

## Plan de negocio según Graham Friend y Stefan Zehle (El economista)

Ilustración 1 El proceso de planificación de negocios



## **Estructura del plan de negocios:**

El contenido de este autor, aunque en la ilustración anterior se muestra completa, sólo se profundizará en aquello que sirva para la composición de una estructura específica del plan de negocios para la red de tiendas.

### **✓ Resumen ejecutivo**

Aunque no se presente en el contenido del esquema anterior, se mencionará por ser un elemento importante de la estructura de cualquier plan de negocios.

El resumen ejecutivo es la sección más importante del plan de negocios ya que ésta puede ser la única sección que se lea; y como generalmente es la primera sección que se lee, debe además atraer a los lectores y entusiasmarlos con el potencial del negocio propuesto. No debe ser una introducción al plan de negocios; debe contener de 2 a 3 páginas encapsuladas que aporten las características definitorias del negocio propuesto.<sup>13</sup>

### **✓ Análisis estratégico y plan.**

El proceso inicia con el análisis estratégico a fin de examinar el estado actual del negocio y los ejes alrededor de los cuales evoluciona el futuro. La idea, tarea y objetivos del negocio deben ser resultado del proceso de planificación de negocio.

El análisis estratégico examina a los clientes, proveedores y competidores del negocio y la dinámica de la industria que rige la forma en que interactúa estos grupos, además de incluir un análisis de los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológico que afectan el negocio (PEST).

El análisis PEST es una técnica útil que revelara muchas de las influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio. Podrá obtenerse información

---

<sup>13</sup> Graham Friend, Op. Cit página 25

en diarios y periódicos de buen nivel, organismos gubernamentales, industriales, organizaciones de investigación que realizan detallados pronósticos, informes sobre el país y sus industrias. Para las pequeñas empresas, se consigue gran cantidad de información útil en internet.<sup>14</sup>

Por último, el análisis examina la empresa en sí, cual podrá incluir la capacidad financiera, su infraestructura operativa, los conocimientos y habilidades de su personal con el objetivo de identificar cuáles son sus recursos y determinar de qué manera estos pueden aportar algo a sus ventajas competitivas. El autor propone un método estructurado que analiza si un recurso es Valioso, Raro o Imitable (inimitable), y si la Organización aprovecha la ventaja que ofrece ese recurso (VRIO).

- **Valioso.** Un recurso es valioso si puede ser utilizado, por ejemplo, para aumentar la participación de mercado, alcanzar una ventaja de costo.
- **Raro.** Una rareza es importante ya que si la competencia posee los mismos recursos, no hay ventaja inherente en el recurso. Si un recurso valioso no está disponible para todos los competidores, es un recurso "raro" y por tanto fuente potencial de ventaja competitiva.
- **Imitable (inimitable).** Imitar o adquirir un recurso debe ser difícil o caro para la competencia. si un recurso es fácil de imitar, sólo brinda una ventaja competitiva temporaria y no sostenible.
- **Organización.** Una empresa deberá ser capaz de obtener ventaja del recurso. si un recurso es valioso, raro o difícil de imitar, la empresa deberá ser capaz de explotarlo, de otra forma es poco útil.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Graham Friend, Op. Cit página 28 y 42.

<sup>15</sup> Ibíd. página 53 y 54

**Cuadro 1 Estructura del análisis VRIO**

Características de los recursos				Implicancias estratégicas		
Valiosos	Raros	Lanzamiento costoso	La organización lo explota	Implicancia competitiva	Impacto en el rendimiento económico	Categoría FODA
No	-	-		Desventaja competitiva	Por debajo de los normal	Debilidades
Si	No	-		Paridad competitiva	Normal	Debilidad o fortaleza
Si	Si	No		Ventaja competitiva temporaria	Por sobre lo normal	Fortaleza y competencia central
Si	Si	Si		Ventaja competitiva sostenible	Por sobre lo normal	Fortaleza y competencia central en el largo plazo

Fuente: Basado en "Como Diseñar un Plan De Negocios", Graham Friend y Stefan Zehle colección finanzas y negocio 2008. pág. 54

○ **Fundamentos de la ventaja competitiva**

El autor identifica tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (nicho de mercado); la estrategia de enfoque tiene dos variantes enfoque en costos y enfoques en diferenciación.

De este apartado se tomara para nuestra investigación de la red de tiendas los métodos de análisis PEST y VRIO, los cuales servirán para el diagnóstico de la empresa. Para la propuesta se tomará los fundamentos de la ventaja competitiva para formular la estrategia genérica lo cual se unirá con otra teoría para sustentar mejor la propuesta.

Para la estructura que se le propondrá a la red de tiendas, se tomará los fundamentos de la ventaja competitiva con el título de la estrategia genérica, pues el apartado consta de otros aspectos que no retomaremos, retomando sólo la estrategia genérica que debe seguir la red de tiendas.

✓ **Plan de comercialización.**

El plan de comercialización o marketing describe la manera de implementar las estrategias de comercialización: la segmentación y las tácticas a emplear. Conteniendo una descripción detallada del mix comercial y de las instrucciones para la implementación de los programas de comercialización de la empresa.

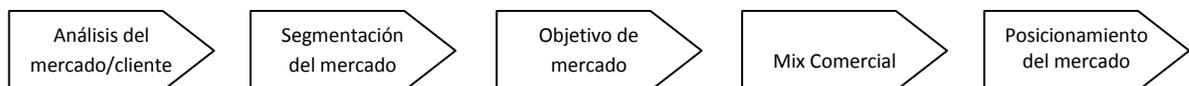
Debe haber suficiente cantidad de detalles que permita aplicar el plan de negocio al mundo real.

Los segmentos del mercado de destino deberán estar identificados y dimensionados. Deberán incluirse las especificaciones del producto, describiendo sus características en términos de los beneficios y necesidades del cliente. Si la distribución implica mayoristas y minoristas, se los deberá nombrar, y hacer una confirmación de parte de los mayoristas y minoristas clave. El presupuesto de publicidad y promoción deberá estar desglosado en programas.

- **Proceso de estrategia de comercialización.**

A fin de desarrollar una estrategia de comercialización, se deberá analizar el mercado y la conducta del comprador y los clientes potenciales, ya que la comercialización se centra mayormente en el cliente para satisfacer sus necesidades, luego de ello se debe segmentar el mercado que es definir un grupo de compradores con necesidades y preferencias diferenciadas, al que se le apunta con un variado mix comercial, en el cual se formulen estrategias para posicionar el producto o servicios en el mercado objetivo que sea distintivo que la competencia y con esto lograr que los clientes perciban nuestros productos fácilmente en el mercado.<sup>16</sup>

### **Ilustración 2 Proceso de estrategia de comercialización**



Por ajustarse esta teoría a lo que necesita la red de tiendas, se retomará para formular el plan de comercialización, que forma parte del plan de negocios para la red de tiendas.

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*, página 115-123.

✓ **Plan operativo**

En esta etapa, la empresa debe tener en claro cuál es su idea, tarea y sus objetivos. Se habrá llegado a reunir un cierto número de alternativas estratégicas, diseñadas para lograr estas metas, y las estrategias estarán soportadas por un conjunto de tácticas. Las tácticas podrán a su vez subdividirse en planes operativos, los cuales explican en detalle cómo se ejecutarán las tácticas.

✓ **Elija el modelo de negocio.**

Este modelo aporta un marco riguroso para el análisis de las estrategias, tácticas y los planes operativos de la empresa, con el fin de observar si estos permitirán a la empresa lograr sus metas financieras. Las alternativas estratégicas serán evaluadas cualitativamente durante todo el proceso de planificación de negocio, pero un modelo de negocio permitirá evaluarlas cuantitativamente. Las medidas cuantitativas típicas incluyen el valor actual neto (VAN) del proyecto, la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión.

✓ **Realice un análisis de riesgo.**

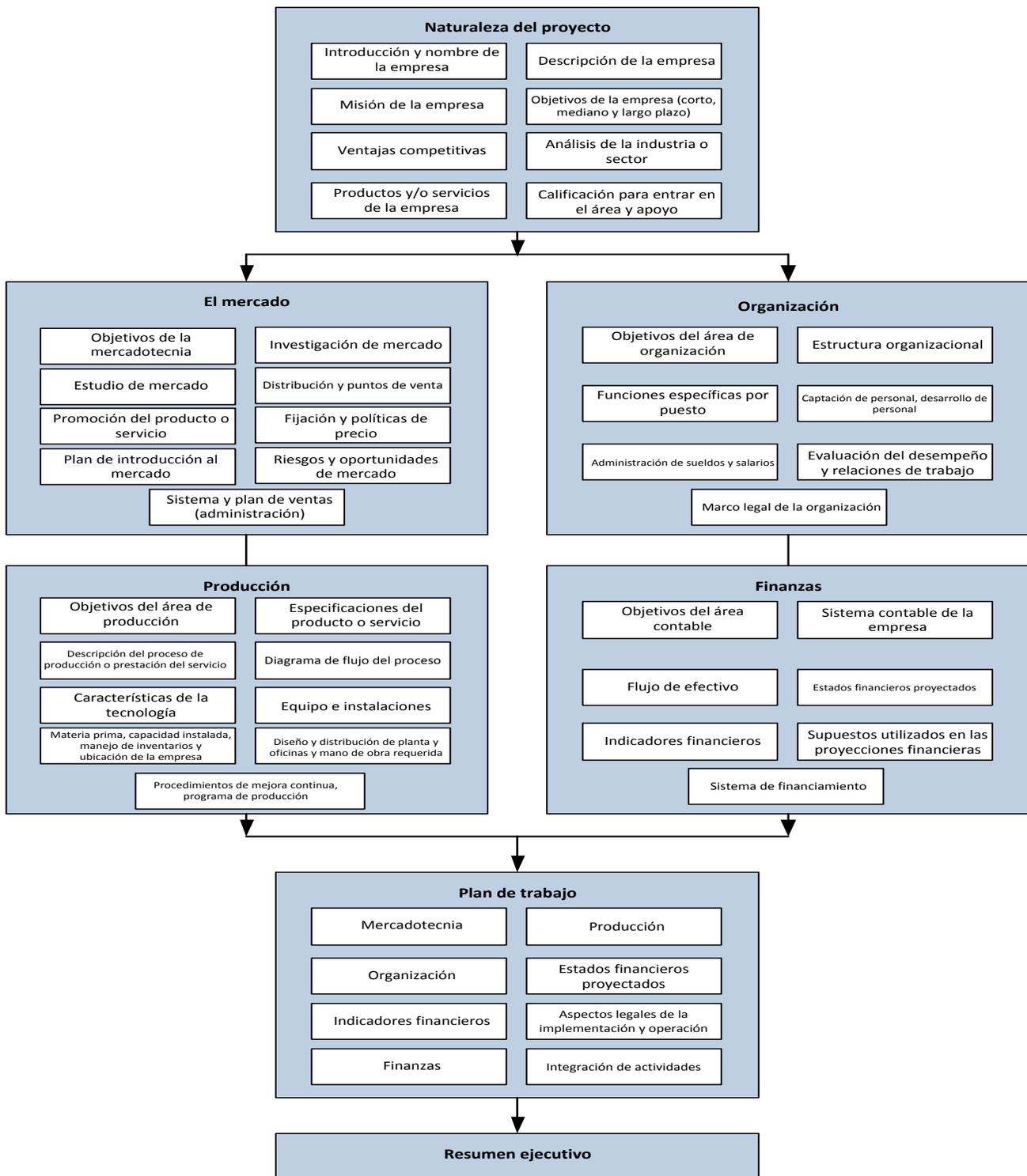
El análisis de riesgo usualmente se realiza una vez que se ha convenido la estrategia de financiamiento, de modo que pueda examinarse cualquier riesgo que surja de los contratos bancarios.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> *Ibíd.*, página 28, 29 y 30.

# Plan de negocio según Rafael Alcaraz Rodríguez.

## Ilustración 3 Estructura de plan de negocios



## **Estructura del plan de negocios.**

### **✓ Naturaleza del proyecto.**

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir con qué objetivos será creado y cuál es la misión que persigue. A través de la definición de la naturaleza del proyecto, el emprendedor establece y define que es su negocio.

#### **○ Descripción de la empresa**

En esta sección se detallan el tipo de empresa (giro), su ubicación y tamaño, dónde la ubicación es el lugar físico dónde se ubica, mientras que su tamaño se determina por medio de diversas clasificaciones para la empresa.

#### **○ Misión de la empresa**

La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo.

#### **○ Objetivos de la empresa (corto, mediano y largo plazo)**

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad (el primer paso fue redactar la misión). En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta.

#### **○ Ventajas competitivas**

Todo producto o servicio de una empresa debe ir encaminado a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema de un segmento de mercado definido. Lo anterior es la base que fundamenta el posible éxito de una empresa, por lo que se deben establecer correcta y concretamente esos elementos de éxito. Si se cumple con ello, los productos y/o servicios de la empresa poseerán ciertas características particulares, distintivas, que los diferenciarán de otros similares, presentes en el

mercado. Las **ventajas competitivas** son peculiaridades del producto y/o servicio que lo hacen especial, lo que tal garantiza su aceptación en el mercado; generalmente, estas características son aspectos que hacen "únicos" a los productos y/o servicios de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado.

- **Productos y/o servicios de la empresa.**

Es muy importante establecer claramente los productos y/o servicio; que la empresa ofrecerá al mercado. La descripción, si bien no es necesario que sea muy precisa, sí se requiere que proporcione una idea clara del producto o servido.

Todo lo anterior mente mencionado componen la naturaleza del proyecto, y se tomará esta teoría, pues se ajusta a lo que la red de tienda necesita, uniéndose además con los fundamentos de la ventaja competitivas descritos en la teoría del autor anterior (ver análisis estratégico y plan, página 30).

Además este apartado tiene similitud en algunos puntos con la estructura del plan de negocios de Graham Friend, pero disertan en que este autor no sugiere métodos para conocer las ventajas competitivas, ya sean internas o externas de la empresa.

- ✓ **El Mercado.**

El autor del libro maneja el término de "el mercado" como sinónimo de mercadotecnia; además de diferenciarse con la estructura de Graham Friend, pues no propone éste apartado como un plan, aunque al comparar teorías, si lo es.

La mercadotecnia (comercialización) se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y/o servicios que ésta ofrece, así como de la definición del producto y/o servicio con base en las preferencias del consumidor.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez. Op. Cit. Página 13-25, 44.

En este apartado se incluye lo que es la **investigación de mercado**, la que se utiliza como una herramienta valiosa ya que busca definir el tamaño de mercado (segmentación), la demanda potencial del producto y/o servicio; se muestra el **estudio del mercado** donde se recopila información por medio de encuestas, utilizando sus resultados para el desarrollo potencial de la empresa.

Además se detalla la **distribución y puntos de venta** que no es más que determinar cómo llevar el producto al consumidor, para luego hacer la **promoción del producto o servicio** por medio de la publicidad y la promoción de ventas, para con ello poder **fijar políticas de precios** y así determinar el precio del bien y/o servicio a ofrecer.

Por último se hace un **plan de introducción al mercado** que son las acciones concretar a realizar para penetrar en el mercado, pero se debe realizar además un análisis de **riesgos y oportunidades del mercado** que ayude a tener un plan de contingencia contra futuros problemas que ayude a que todo el mix comercial se cumpla.

#### ✓ **Organización.**

En este apartado se deben establecer una estructura jerárquica acorde a la empresa según los procesos operativos que se realizan en cada puesto de trabajo y delimitando los puestos conforme los objetivos del área.

##### ○ **Estructura organizacional.**

El primer paso es establecer un sistema de organización en la empresa es revisar que los objetivos de la empresa y los de sus áreas funcionales concuerden y se complementen.

##### ○ **Funciones específicas por puesto.**

En el punto anterior del plan fueron mencionadas las funciones generales de cada puesto, por lo que el siguiente paso es diseñar el *manual operativo* por trabajador.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> *Ibíd.*, Página 46-86, 158-164.

- **Captación de personal**

Es muy importante establecer un proceso formal de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal que garantice que la captación del personal sea la idónea según los perfiles establecidos para cada uno de los puestos que la empresa necesita.

- **Desarrollo del personal.**

El desarrollo del personal involucra dos elementos sumamente parecidos, pero con diferentes objetivos y, por tanto, con diversas formas de diseño y ejecución como son: adiestramiento y capacitación.

- **Administración de sueldos y salarios.**

El proceso de administración de sueldo y salario resulta muy sencillo y rápido de realizar, tan solo implica jerarquizar los puestos de la empresa; sin embargo la parte difícil es determinar cuánto se le va a pagar a cada quien.

- **Evaluación del desempeño.**

El sistema de evolución del desempeño se fundamenta en las funciones operativas individuales de cada trabajador y se complementa con la fijación de objetivos parciales y finales de cada actividad, que permitan dar seguimiento al desempeño del empleado.

Para la estructura propuesta del plan de negocios para la red de tiendas, se incluirá la teoría de este plan de organización, por ajustarse su contenido a lo que la red de tienda necesita organizacionalmente. Es preciso aclarar, que aunque el autor lo maneje como "organización" en la estructura del plan propuesto se le denominara plan de organización.

Graham Friend llama a esta parte del plan de negocios, plan operativo, aunque el que propone Graham es más para organización de los otros elementos de la

empresa, como son la comercialización, recursos humanos y las finanzas de la empresa.

### ✓ **Finanzas**

En esta sección se establece un proceso para llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, saber cuál es su situación y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos, aumentando sus expectativas de rendimiento, facilitando la toma de decisiones del emprendedor y manteniendo un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera de la empresa.<sup>20</sup>

#### ○ **Flujo de efectivo.**

Es el estado financiero que muestra el total de efectivo que ingreso o salió de la empresa, durante un periodo determinado este permite proyectar de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa en tiempo futuro calculando la cantidad de dinero que se requiera en cierto periodo como las entradas de efectivo en conceptos de ventas, y si se requiere una aportación económica en concepto de crédito con el fin de hacerle frente a los compromisos o necesidades de inversión que no puedan ser solventados con el capital propio.

#### ○ **Estados financieros proyectados.**

Los estados financieros son resúmenes de resultado de las diferentes operaciones económicas de la empresa. El objetivo de elaborar dichos estados es que el empresario visualice desde el principio hacia dónde conduce todos los esfuerzos que realiza en el negocio, elaborando el estado de resultado y balance general que servir para la toma de decisiones.

#### ○ **Indicadores financieros.**

Son instrumentos utilizados para evaluar los resultados de las operaciones del negocio, tomando como base los estados financieros proyectados de la misma.

---

<sup>20</sup> *Ibíd.*, Página 171-185, 212

- **Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.**

En esta sección se establecen claramente los supuestos tomados en cuenta para elaborar los estados financieros y determinar la cantidad de dinero que se utilizara en inversiones, pagos de adeudos y cualquier otro requerimiento de capital, así como para calcular el nivel de venta que se piensa alcanzar en la empresa.

- **Sistema de financiamiento.**

El emprendedor deberá analizar, con base en sus estados financieros proyectados, cuánto dinero requerirá para llevar a cabo sus actividades y cuanto lo necesitara; una vez realizado esto, es necesario comenzar a buscar las diversas opciones de financiamiento y las condiciones de pago que cada una de ellas ofrezca; los indicadores para poder valorar la empresa son: el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación.<sup>21</sup>

Esta sección financiera, por contener aspectos que ayudarán a proyectar y evaluar la ejecución del proyecto red de tiendas, se tomará para formar parte del plan de negocio para ésta. Para mejor comprensión en la estructura propuesta, este plan se denominará plan financiero.

- ✓ **Plan de trabajo**

El plan de trabajo consiste básicamente en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que sea posible cumplir con objetivos que la misma se ha trazado y preparar todo lo necesario para el inicio de las operaciones.

Graham Friend tiene algo parecido a esta sección del plan de negocios, pero lo denomina plan operativo, en cual, igual que este plan de trabajo se hace una organización de los planes que conforman el plan de negocios.

---

<sup>21</sup> *Ibíd.*, Página 212-262

Este apartado se usará también en el plan de negocios específico para la red de tiendas, por ser algo que se apega a la necesidad de la misma.

### ✓ **Resumen ejecutivo**

El resumen ejecutivo es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios. Un buen resumen ejecutivo debe ser claro, concisa y explicativo, no exceder de cinco páginas a doble espacio y contener los siguientes aspectos<sup>22</sup>:

- Toda la información clave del plan.
- Los elementos que darán éxito al proyecto.
- La información principal de cada área analizada en el plan de negocios, que permita la evaluación preliminar técnica, económica y mercadológica del proyecto.<sup>23</sup>

Este apartado se coloca al final de la teoría de este autor, pues él así lo ha estructurado en su libro, pero en la estructura propuesta del plan de negocios para la red de tiendas se pondrá al inicio del documento.

### **Estructura de plan de negocios adaptado a las necesidades de la red de tiendas comunitarias El Taburete.**

De acuerdo a la teoría antes descrita se estructurará un plan de negocios que contenga los apartados esto en base a las necesidades y lo que realmente la organización necesita y que se llevara a cabo en la organización.

Además de estructurar el plan con la teoría antes mencionada, éste se ordenará partiendo de lo general a lo específico.

---

<sup>22</sup> Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez. Op. Cit. Página 292

<sup>23</sup> Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez. Op. Cit. Página 292

## Cuadro 2 Plan de negocios específico para red de tiendas comunitarias El Taburete

<p><b>Resumen ejecutivo</b> (Ver página 32 y 44)</p> <p><b>Estrategia genérica</b> ( Ver página 34)</p> <p><b>Naturaleza del proyecto.</b> (Ver página 38)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de la empresa</li> <li>• Misión.</li> <li>• Visión.</li> <li>• Objetivos y metas</li> </ul> <p><b>Plan de organización</b> (Ver página 40)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores*</li> <li>• Políticas*</li> <li>• Reglas*</li> <li>• Productos y/o servicios de la empresa.</li> <li>• Estructura organizacional.</li> <li>• Funciones específicas por puesto.</li> <li>• Captación de personal.</li> <li>• Desarrollo de personal.</li> <li>• Administración de sueldos y salarios.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> </ul>	<p><b>Plan de comercialización.</b> (Ver página 34)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de mercado.</li> <li>• Segmento de mercado.</li> <li>• Mercado meta.</li> <li>• Demanda</li> <li>• Mix comercial.</li> </ul> <p><b>Plan financiero</b> (Ver página 42)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecciones de la empresa.</li> <li>• Flujo de efectivo.</li> <li>• Estados financieros proyectados.</li> <li>• Indicadores financieros.</li> <li>• Sistema de financiamiento.</li> </ul> <p><b>Plan operativo o de trabajo</b> (Ver página 36 y 43)</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia

\* Estos apartados no se contemplan en la teoría pero se agregan como un complemento para propuesta

### 2.3.2. Comercialización

El término comercialización se deriva del término en inglés *marketing*, cuya traducción al español puede variar, dando como resultado términos como: mercadotecnia, distribución, mercadología y comercialización; sin embargo al analizar estas, se puede encontrar que todas tienen la misma concepción o idea central, la cual busca por medio de procesos de intercambio satisfacer una necesidad humana.

## **Definición:**

Consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de marketing dice que el marketing consiste en “satisfacer necesidades de forma rentable”<sup>24</sup>

Es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio.<sup>25</sup>

## **Importancia**

“Las actividades de mercadotecnia contribuyen en forma directa a la venta de los productos de una organización, además de crear oportunidades para realizar innovaciones en ellos. Esto permite satisfacer de manera más completa las cambiantes necesidades de los consumidores y proporciona mayores utilidades a la empresa, lo que ayuda no sólo a la supervivencia de los negocios particulares, sino también al bienestar de la economía en general<sup>26</sup>”

## **Estructura del plan de comercialización**

El plan de comercialización o plan de marketing tiene diferentes partes o contenidos para un análisis completo, pero por la naturaleza de la investigación y por estar inversa la comercialización en el plan de negocios se retomaran sólo el contenido que se adecue a la investigación.

---

<sup>24</sup> Kotler, Philip y Kevin Lane Keller, Dirección de Marketing, Pearson Educación, México, 2006, página 5

<sup>25</sup> *Ibíd.* Página 6.

<sup>26</sup> Mercadotecnia, Laura Fischer, Jorge Espejo, McGraw-Hill, 3ra edición 2004, página 25

Los procedimientos y contenidos de los planes de marketing varían considerablemente de empresa a empresa. El plan recibe diversos nombres, como “plan de negocio”, “plan de marketing”, e incluso “plan de batalla”.<sup>27</sup>

El plan de comercialización o plan de marketing tiene diferentes partes o contenidos para un análisis completo, pero por la naturaleza de la investigación y por estar inversa (implícita) en el plan de negocios se retomaran sólo el contenido que se adecue a la investigación.

### **Según Kloter (2006) un plan de marketing contiene:**

#### **✓ *Análisis de la situación.***

Se presenta la información relevante de ventas, costos, mercado, competidores y las diferentes fuerzas del macro entorno. ¿Cómo se define el mercado, cuál es su tamaño y a qué ritmo crece? ¿Cuáles son las principales tendencias que afectan al mercado? ¿Cuál es nuestra oferta de producto y cuáles son los aspectos críticos a los que se enfrenta la empresa?

#### **✓ *Estrategia de marketing.***

Se define la misión y los objetivos financieros y de marketing. Asimismo, debe especificar a qué grupos se dirige la oferta y qué necesidades pretende satisfacer. A continuación debe definirse el posicionamiento competitivo de la línea de producto, que sirve para trazar el “plan de juego” que permitirá alcanzar los objetivos. Este apartado debe concretar la estrategia de marca y las estrategias básicas hacia los clientes que se aplicarán.<sup>28</sup>

Lo anterior representa el plan de marketing, cabe recalcar que sólo se tomaran los aspectos puntuales citados del autor como son: el análisis de la situación y la estrategia de marketing. En el plan de negocios se mencionó más de esta temática, demostrando que ambas teorías tienen amplia relación entre sí.

---

<sup>27</sup> Kotler, Philip y Kevin Lane Keller. Op. Cit. Página 60

<sup>28</sup> Kotler, Philip y Kevin Lane Keller. Op. Cit. Página 61-62

## 2.4. MARCO CONCEPTUAL

**Administrativa:** Se refiere a todo aquello perteneciente a la administración o relativo a ella.<sup>29</sup>

**Ambiente de mercado:** Es el estudio de las fuerzas que rodea la empresa con el fin de predecir la coyuntura en la cual el negocio tendrá que operar; los factores del ambiente de mercado pueden ser "macro", tales como el nivel de inflación, las tasas de interés, el tipo de cambio, o "micro", como por ejemplo los impuestos locales, la competencia, proveedores, clientes, etc.<sup>30</sup>

**Amenazas de nuevos entrantes:** Los nuevos participantes agregan capacidad instalada a la industria, y si la capacidad que se agrega es mayor que el crecimiento de la demanda, reducirá la rentabilidad.<sup>31</sup>

**Amenazas de productos sustitutos:** Los bienes sustitutos son productos que realizan la misma función o satisfacen la misma necesidad que un producto ya existente; la amenaza que representa los productos sustitutos es especialmente grave si el producto sustituto es más barato o tiene una buena relación costo/beneficio.<sup>32</sup>

**Amenazas:** Son factores externos que afectan adversamente a la empresa y a la industria a la pertenece y así mismo dificultan alcanzar la visión de la empresa.<sup>33</sup>

**Análisis situacional:** Es el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas concentra los resultados del análisis de la firma (interno), del análisis del entorno (externo) y del análisis de cartera; un análisis FODA le

---

<sup>29</sup> <http://www.definicionabc.com/economia/administrativa.php#ixzz2ubOJfdtz>

<sup>30</sup> Graham Fiend, Op. Cit., página 41.

<sup>31</sup> Graham Friend, Op. Cit., página 70.

<sup>32</sup> Graham Friend, Op. Cit., página 71.

<sup>33</sup> *Ibíd.*, página 100 y 101.

permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas.<sup>34</sup>

**Comercialización integrada:** La comercialización integrada significa dos cosas: 1) que todas las funciones de la mercadotecnia fuerzas de venta, publicidad, investigación de mercado, etc. deben coordinarse entre sí viendo el punto de vista del cliente. 2) la mercadotecnia debe estar bien coordinada con los otros departamentos de la empresa ya que en un solo departamento no funciona la mercadotecnia.<sup>35</sup>

**Comercialización:** Es el área encargada de las ventas, precio, empaquetado y publicidad; así mismo también realizar investigaciones de mercado.<sup>36</sup>

**Comercialización (marketing):** Es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.<sup>37</sup>

**Debilidades:** Son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.<sup>38</sup>

**Economía solidaria:** Es un modelo alternativo de y para las mayorías populares, en los ámbitos económico, social, político, cultural e ideológico, fundamentado en su propio esfuerzo organizativo y solidario, que tiene como finalidad resolver sus problemas ambientales, de pobreza y exclusión social, tanto en el campo, como en la ciudad y contribuir a la eliminación de las causas que las generan.<sup>39</sup>

---

<sup>34</sup> Graham Friend, Op. Cit., página 99

<sup>35</sup> Graham Friend, Op. Cit., página 115.

<sup>36</sup> Graham Fiend, Op. Cit., página 57.

<sup>37</sup> "Evaluación de Proyectos", Gabriel Baca Urbina Quinta edición 2006 pagina 52.

<sup>38</sup> *Ibíd.*, página 100 y 101.

<sup>39</sup> Manual de economía solidaria, Aquiles Montoya, San Salvador diciembre 2011 página. 38

**Estrategia:** Son los cursos de acción para aprovechar los recursos de la empresa (factores internos) dado un entorno (factores externos) para lograr los objetivos.<sup>40</sup>

**Estrategias de promoción:** El mercadólogo puede elegir entre dos estrategias básicas de la mezcla de promoción: la promoción de *empuje* o la promoción de *atracción*.

**Finanzas:** Es el área responsable de identificar las necesidades de financiamiento y su duración, analizando las estrategias, tácticas y planes operativos de la empresa, con el fin de observar si estos permitirán a la empresa lograr sus metas financieras.<sup>41</sup>

**Fortalezas:** Son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.<sup>42</sup>

**Mercado objetivo:** Consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los que la empresa decide atender.<sup>43</sup>

**Mercado objetivo:** Significa que la empresa no puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades, ni puede realizar una buena labor dentro de un mercado extenso, esto quiere decir que las empresas funcionan mejor cuando definen cuidadosamente sus mercados objetivos y, realizan su mejor labor cuando preparan un programa de mercadotecnia a la medida de cada mercado meta.<sup>44</sup>

**Mezcla de marketing:** Es una herramienta para posicionar productos en el mercado objetivo. El Mix Comercial se define con cuatro p que son: producto, precio,

---

<sup>40</sup> Graham Friend, Op. Cit., página 34.

<sup>41</sup> Graham Friend, Op. Cit., página 29 y 30.

<sup>42</sup> *Ibíd.*, página 100 y 101.

<sup>43</sup> "Fundamentos de Marketing, Philip Kotler y Gary Armstrong, Decimoprimer Edición 2013, Página 175.

<sup>44</sup> Graham Friend, Op. Cit., página 115.

promoción y plaza. Todos los elementos del mix de comercialización conforman la oferta. Es pertinente para el desarrollo del plan de comercialización.<sup>45</sup>

**Necesidades del cliente:** Significa enfocarse en la mentalidad orientada hacia el cliente requiere que la empresa defina cuidadosamente las necesidades del mismo desde el punto de vista del cliente, no desde su propio punto de vista.<sup>46</sup>

**Oportunidades:** Son factores externos que afectan favorablemente así mismo representan tendencias o situaciones externas que favorecen el logro de la visión de la empresa.<sup>47</sup>

**Plan de mercadotecnia:** Es el documento que contiene una descripción detallada del Mix Comercial y de las instrucciones para la implementación de los programas de comercialización de la empresa.

**Plan de negocios:** Es el ejercicio que requiere articular la estrategia, las tácticas y las operaciones del negocio en un documento escrito que asegura un análisis riguroso y que lleva a una mayor claridad de pensamiento.<sup>48</sup>

**Plaza:** *Plaza (o Punto de venta)* incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.<sup>49</sup>

**Poder de negociación de los compradores:** Los precios que usted obtenga tendrán el mayor impacto en la rentabilidad de su negocio; en la mayoría de los casos, los compradores buscan los mejores precios y de esta manera ejercen una presión hacia la baja de precios.<sup>50</sup>

---

<sup>45</sup> Graham Friend, Op. Cit., página 119.

<sup>46</sup> Graham Friend, Op. Cit., página 115.

<sup>47</sup> *Ibíd.*, página 100 y 101.

<sup>48</sup> "Como Diseñar un Plan De Negocios, Graham Friend y Stefan Zehle colección finanzas y negocio 2008 pagina 15.

<sup>49</sup> Philip Kotler, Op. Cit., Página 52

<sup>50</sup> Graham Friend, Op. Cit., página 72

**Poder de negociación de los proveedores:** El poder de los proveedores y la industria en donde ellos abastecen es una función de la fragmentación relativa ya que si en la industria cuenta con muchos pequeños proveedores y con pocos grandes compradores, el poder de negociación de los proveedores será débil. En cambio, cuando existen pocos grandes proveedores su poder de negociación será fuerte.<sup>51</sup>

**Precio:** Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.<sup>52</sup>

**Producto:** Se define como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que sólo bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de todo esto.<sup>53</sup>

**Promoción:** Comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.<sup>54</sup>

**Rentabilidad:** El propósito de la mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas; en el caso de empresas privadas, la meta principal son las utilidades, en el caso de las organizaciones públicas o no lucrativas, es sobrevivir y atraer los fondos suficientes para desempeñar sus funciones.<sup>55</sup>

**Rivalidad entre los competidores:** La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas.

---

<sup>51</sup> Graham Friend, Op. Cit., página 71.

<sup>52</sup> Philip Kotler, Op. Cit., Página 263.

<sup>53</sup> "Fundamentos de Marketing, Philip Kotler y Gary Armstrong, Octava Edición 2008, Página 199

<sup>54</sup> Philip Kotler, Op. Cit., Página 52

<sup>55</sup> Graham Friend, Op. Cit., página 115.

Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.<sup>56</sup>

**Segmentación de mercado:** Se define un segmento de mercado como un grupo grande de compradores con necesidades y preferencias específicas, al que se puede llegar con una variada estrategia de comercialización. Para que tenga valor los beneficios de la segmentación deberán ser mayores que sus costos. Es útil para desarrollar estrategias de comercialización y para las proyecciones.<sup>57</sup>

**Selección de mercado:** Es el proceso de evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos a atender.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> "Conceptos De Administración Estratégica ", Fred R. David Decimoprimer Edición 2008 Página 101.

<sup>57</sup> Graham Friend, Op. Cit., página 116 y 131.

<sup>58</sup> Philip Kotler Decimoprimer Edición 2013, Op. Cit., Página 49.

# **Capítulo 3 : METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En la investigación que se realizó a la Red de Tiendas Comunitarias El Taburete, se utilizó la investigación descriptiva.

Se utilizó la investigación descriptiva porque a través de ésta se describe los resultados de la información que se recolectó de la empresa, auxiliándose de la encuesta. Con la información que se obtuvo, se describió el fenómeno en estudio, resultado de los problemas detectados en la misma, logrando conocer cuáles son los alcances de los problemas dentro de la Red de Tiendas y cuáles son las consecuencias negativas tanto dentro como fuera de la empresa que éstos provocan.

### **3.2. POBLACIÓN**

La población que se utilizó para la investigación fue los pobladores de las siete comunidades donde está ubicada la red de tiendas, las cuales son: San Francisco Javier (San Francisco Javier) Galingagua (San Agustín), Villa España (San Agustín), Júcaro (San Agustín), 14 de Julio (Jiquilisco), La Breña (Ozatlán) y Joya del Pilar (Ozatlán), y además los empleados de la red tiendas.

La población en las comunidades tiene en promedio 1,046 hogares<sup>59</sup> o lo que es lo mismo a 4,184 personas, las cuales son habitantes de las comunidades anteriormente dichas.

En este estudio, la población que abarca son los hogares, puesto que los productos que se venden en la red de tiendas son para toda la familia, por ello se elige como unidad de estudio a los hogares.

Al mismo tiempo, se tomarán como unidades de estudio los 11 empleados de la red de tiendas comunitarias, y al coordinador de ésta.

---

<sup>59</sup> Datos brindados por el encargado de la red de tiendas

### **3.3. MUESTREO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA**

#### **3.3.1. Método de muestreo**

Para la unidad de estudio hogares se usó el muestreo probabilístico en su variable muestreo aleatorio estratificado.

Se utilizó éste método de muestreo, ya que la población a estudiar son los hogares de las siete comunidades en donde están ubicadas las tiendas comunitarias, las cuales serán los estratos, y en las que se pretende estudiar como unidad de estudio, conociendo de éstas sus opiniones sobre aspectos propios que afectan a la red de tiendas, puesto que de esta información se tiene que partir para el desarrollo de la propuesta del plan de negocios.

Al mismo tiempo se usó el muestreo no probabilístico, en su variable intencional o selectivo, para las unidades de estudio, que son: uno los empleados de las tiendas comunitarias y dos el ejecutivo (coordinador) del proyecto. Los empleados son 11, distribuidos así: 8 personas en las tiendas comunitarias, y 3 personas en la casa matriz y en el área ejecutiva una sola persona quien es el coordinador de la red de tiendas.

La razón del uso el muestro intencional o selectivo es que la población de los empleados de las tiendas comunitarias es poca, ya que la red sólo tiene actualmente 12 empleados (entre empleados operativos y ejecutivos), de los cuales se necesita conocer su opinión sobre el funcionamiento de ella y con esa información poder plantear soluciones a sus problemas, es por ello que se tomaran todos los que integran ésta unidad de estudio, para obtener representatividad en los datos.

#### **3.3.2. Tamaño de la muestra**

El cálculo para la muestra de las diferentes comunidades, se hizo utilizando la fórmula para poblaciones finitas, donde se incluye tanto a consumidores (hogares) reales como potenciales:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N - 1)E^2 + Z^2 pq^{60}}$$

**En donde:**

Z = valores críticos del nivel de confianza.

p = Proporción de consumidores que compran en las tiendas comunitarias

q = Proporción de consumidores que no compran en las tiendas comunitarias

E = Error de estimación

N = Tamaño de la población

n = consumidores potenciales.

Para el caso en estudio el nivel de confianza es de 95%; la probabilidad en contra y la probabilidad a favor son de 0.5, para cada una, mientras que el error de estimación será de 5% (0.05). El tamaño de la muestra es:

Z = Nivel de confianza 0.95

Valor de Z= 1.96

p = 0.5

q = 0.5

E = 0.05

n =?

N = 1046 hogares

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(1046)}{(1046 - 1)0.05^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.50)(0.50)(1046)}{2.6125 + (3.8416)(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{1,005}{3.5729}$$

---

<sup>60</sup> Estadística II: Métodos prácticos de inferencia estadística, Bonilla, Gildaberto, 2da Ed. UCA Editores, San Salvador, El Salvador 1992, P. 90

$$n = 281.17 \cong 281$$

**n ≈ 281 consumidores (hogares)**

El tamaño de la muestra para consumidores que son los hogares es de **281**.

Como la población de las tiendas está distribuida en siete comunidades, las cuales serán tomadas como estratos, se prorratarán los cuestionarios a administrar a los hogares de cada una de las zonas donde están ubicadas las tiendas comunales.

**Cuadro 3 Distribución de cuestionarios por comunidad**

Comunidad	Hogares	Proporción de cada comunidad	Cantidad de encuestas a pasar (Número de hogares)
<b>Galingagua</b>	163	0.15583174	44
<b>Villa España</b>	166	0.158699809	45
<b>Jícaro</b>	63	0.060229446	17
<b>14 de Julio</b>	94	0.089866157	25
<b>La Breña</b>	107	0.102294455	29
<b>Joya del Pilar</b>	85	0.08126195	23
<b>San Francisco Javier</b>	368	0.351816444	99
<b>Total</b>	<b>1,046</b>	<b>1</b>	<b>281</b>

**Fuente: Elaborado en base a información dada por coordinador del proyecto.**

En el cuadro anterior, se muestra la cantidad de hogares por comunidad, la proporción que cada una de ellas representa, y cuántos cuestionarios (por hogar) de acuerdo a dicha proporción se deben administrar, es decir, la cantidad de encuestas a administrar u hogares a tomar de cada una de las comunidades.

Para el cálculo de éste se necesitó el número de hogares de cada una de las comunidades, las cuales se muestran en el cuadro 2; se hizo un total de los hogares de todas las comunidades, luego se dividió la cantidad de hogares de cada comunidad entre el total de ellos, este resultado se multiplico por los 281 cuestionarios, para determinar cuántos se deben administrar en cada comunidad.

En el caso de los empleados de las tiendas comunitarias no se calculó ningún tipo de muestra, solamente se tomó en conjunto a todos los empleados (empleados operativos y ejecutivos) de las tiendas comunitarias a los que se les administrara ya sea la encuesta o entrevista según sea el caso.

### **3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La técnica que se utilizó en la investigación fue la encuesta.

Se hizo uso de esta técnica; ya que, a través de ella se pudo obtener información de forma sencilla, precisa y ordenada. Y ésta será de gran ayuda en la investigación.

La encuesta se empleó para recopilar información de la población y de los empleados de la red de tiendas.

Otra técnica que se usó es la entrevista.

Se usó esta técnica ya que por medio de ella se recopiló información necesaria sobre los que dirigen el proyecto, pues son ellos los que conocen ampliamente a la red de tiendas.

### **3.5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Se elaboraron dos instrumentos utilizados en la investigación, el cuestionario y la entrevista.

**Cuestionario:** Se elaboraron dos cuestionarios, uno para los clientes y otro para los empleados de la red de tiendas.

Ambos cuestionario comprenden una parte general en la que se pregunta el sexo, edad, comunidad, tiempo de estar laborando y puesto (las dos últimas son sólo para el cuestionario para empleados).

El cuestionario para clientes consta de 34 preguntas, estructuradas en forma específica para conocer el punto de vista de los clientes sobre la comercialización de la red de tiendas.

El cuestionario para empleados consta de 43 preguntas, estructuradas de manera específica como son: Si conocen si la red tiene plan de negocios, aspectos propios de la situación de la empresa en el mercado y aspectos de administración de la red de tiendas.

Este instrumento ayudó a recopilar información de cómo perciben el proyecto los clientes y empleados, recopilando esta información para llegar a alternativas de solución para la red de tiendas.

**Entrevista estructurada:** Este instrumento fue utilizado solamente para el área ejecutiva de la red de tiendas, en este caso para el encargado de la red de tiendas.

La entrevista consta de 30 preguntas abiertas, en las cuales se abordan aspectos específicos sobre la red de tiendas como por ejemplo: comercialización, administración y como está operando actualmente la red de tiendas en el mercado.

Se utilizó este instrumento pues a través de él se recopiló información detallada y ordenada por medio de las preguntas específicas para el coordinador de la red de tiendas.

### **3.6. PROCEDIMIENTOS PARA LA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

#### **3.6.1. Cuestionario**

Una vez establecido los métodos e instrumentos a utilizar en el estudio, se tomó a bien realizar una prueba piloto, esto con el fin de poder validar este instrumento.

Con ello se pretendía saber si las personas a las que se les administraría el instrumento entenderían las interrogantes que contenía el cuestionario, y si no las entendieran, nosotros podríamos reestructurar el instrumento para que sirva de la mejor manera a su propósito, el cual es la obtención de información clara, precisa y lo más veraz posible.

La validación del instrumento se hizo tomando algunos considerandos, como son:

- ✓ Que el instrumento se administrara procurando que la población tuviera características similares a las comunidades donde se realizó el estudio.
- ✓ La cantidad de encuestas a administrar no fue la misma en los lugares de estudio, sino una cantidad de 20 encuestas, en las cuales se buscaba que los habitantes entendieran las interrogantes del instrumento.

Además se les pidió validación a los expertos, como fueron nuestra asesora la Licda. Lisseth Saleh, el metodólogo Lic. Luis Alonso Interiano; también el coordinador del proyecto de red de tiendas, quien dio su visto bueno al instrumento.

### **3.6.2. Entrevista**

Para validar la entrevista, se le pidió ayuda a un experto, en este caso es nuestra asesora directora; quien las revisó (ver anexo 1).

## **3.7. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **3.7.1. Cuestionario**

Este procedimiento se ejecutó luego de haber validado el instrumento.

El proceso para recopilar la información se hizo por pasos, los cuales se mencionan a continuación:

**Paso 1:** Nos movilizamos a las comunidades donde están ubicados los locales de la red de tiendas, tomando en consideración la cantidad de encuestas que correspondían administrar en cada lugar.

**Paso 2:** Nos dividimos para abarcar más terreno. Se abordó gentilmente a los encuestados, dándoles una breve introducción, explicándole de qué institución somos, luego se les preguntó si podían brindar un poco de su tiempo para llenar las encuestas y explicar que son sobre la red de tiendas.

Para los encargados, como ya algunos nos conocen les pedimos que nos colaboraran en contestar las encuestas.

**Paso 3:** Se le administró el cuestionario a cada quien, esperando hasta que la llenaran; en caso de las personas que no sabían leer se les leyeron los ítems y el encuestador llenó el instrumento.

De la misma forma se les administró el instrumento a los encargados de las tiendas.

### **3.7.2. Entrevista**

Ya validada la entrevista, se procedió a:

1. Concertar una reunión con los encargados del proyecto.
2. Ya concertada, ir en el día y la hora acordada.
3. Administrar a los encargados de la red de tiendas la entrevista.

### **3.8. PROCEDIMIENTO PARA PROCESAR LOS DATOS**

Una vez obtenida la información necesaria, se pasó al procesamiento de ésta, tomando en cuenta ciertos pasos, los cuales se describen a continuación:

**Paso 1:** Se revisaron todas y cada una de las encuestas, con el fin de verificar si estaban completas, y totalmente llenas; si alguna no lo estaba, se separaba de las que si lo estaban y se desechara.

**Paso 2:** Se verificó que la información recopilada satisficiera las necesidades de información necesarias para el estudio, sino se hubiese tenido que volver al campo a recopilar la información faltante. Para que este inconveniente no se presentara, los instrumentos se elaboraran en basa a la matriz de la operacionalización de variables.

**Paso 3:** Se clasificó la información de acuerdo al criterio género y la edad.

### **3.9. PROCEDIMIENTOS DE CÓMO PROCESAR LOS DATOS**

Los resultados se presentaron en una tabla resumen por objetivos, la cual contiene:

- ✓ Los objetivos por encabezado.
- ✓ Las preguntas con sus frecuencias, absolutas y relativas.
- ✓ Interpretación en base a los resultados de las preguntas.

Estos cuadros tanto para empleados y consumidores.

Luego un cuadro resumen de los análisis, siempre por objetivos, de los resultados de las preguntas.

Por último, una tabla de conclusiones y recomendaciones, siempre por objetivos.

# **Capítulo 4 :**

# **DESCRIPCIÓN**

# **DE**

# **RESULTADOS**

## 4.1. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA A CONSUMIDORES

Tabla 1: Tabulación e interpretación de encuesta a consumidores

Objetivo Específicos 1: Realizar un análisis situacional del proyecto red tiendas comunales y su entorno, para conocer el ambiente de mercado de la red de tiendas			
PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS	Frecuencia		INTERPRETACIÓN
	Absoluta	Relativa	
<b>1. ¿Conoce usted la red de tiendas comunitarias?</b>			De las 281 personas encuestadas un 78% fueron mujeres entre los rangos de edad de 15 a 86 años. El 98% dijeron que si conocían la red de tiendas comunitarias, así mismo el 97% había realizado compras en las tiendas comunitarias.
Si	275	98%	
No	6	2%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>2. ¿Ha realizado compras en la red de tiendas comunitarias?</b>			El 30% de los encuestados, que en su mayoría son mujeres, manifestaron que visitan por lo menos tres veces al día a la tienda comunitaria. Además el 49% de las compradoras de la red de tiendas gastan un aproximado entre \$1 a \$5 en compras a la red de tiendas.
Si	272	97%	
No	9	3%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>3. ¿Qué tan a menudo visita usted la red de tiendas comunitarias para la compra de sus productos básicos?</b>			El 55% de los encuestados dice que la red de tiendas tiene fortalezas que la hace mejor que la competencia, el 82% opinó que la red de tiendas tiene oportunidades de ventas en las zonas donde están ubicadas, el 62% considera que nuevas tiendas no pueden afectar a la tienda comunitaria, pero un 29% si consideran la puede afectar. Además hay un 56% que considera que nuevas tiendas pueden afectar por los precios a los que venderían sus productos.
Una vez al día	55	20%	
Dos veces al día	44	16%	
Tres veces al día	84	30%	
Una vez a la semana	65	22%	
Otro	33	12%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>4. ¿Cuánto gasta aproximadamente en la semana en la compra de productos en la red de tiendas comunitarias?</b>			
De \$5 a \$10	137	49%	
De \$10 a \$15	55	20%	
De \$15 a \$20	34	12%	
De \$20 a \$25	30	11%	
De \$25 a \$30	8	3%	
De \$30 a \$35	6	2%	
Más de \$35	11	4%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>5. ¿Considera que la red de tiendas comunitarias tiene fortalezas que la hace mejor que la competencia?</b>			
Si	155	55%	
No	58	21%	
No sabe	68	24%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>6. ¿Considera que la red de tiendas comunitarias tiene oportunidades de venta en su zona?</b>			
Si	231	82%	
No	21	7%	
No sabe	29	10%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>7. ¿Considera que nuevas tiendas en su zona pueden afectar las ventas de la red de tiendas comunitarias?</b>			
Si	82	29%	
No	174	62%	
No sabe	25	9%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	

8. Si su respuesta anterior fue Si ¿Cómo considera la pueden afectar?			
Por los precios de los productos	46	56%	
Calidad en los productos	0	0%	
Promociones en los productos	0	0%	
Ofertas	8	10%	
variedad de productos	28	34%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
16. ¿Considera usted que como comprador tiene influencia para que en las tiendas se pongan a la venta los productos que necesita?			El 83% de las personas opinan que sí tienen influencia para que se pongan a la venta los productos que demanden en la red de tiendas, así mismo el 80% dice que tiene influencia para que se vendan productos ya sea de buena o baja calidad, que ellos necesitan para su consumo familiar.
Si	234	83%	
No	10	4%	
No sabe	37	13%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
17. ¿Considera usted que tiene influencia para que en las tiendas se venden productos de baja o de buena calidad?			El 61% los encuestados no tienen conocimiento que hayan abierto nuevas tiendas en las comunidades donde está ubicada la red de tiendas, además el 70% consideran que las tiendas en las zonas no son competencia fuerte para la red de tiendas. Los encuestados en un 34% manifiestan que en las comunidades donde está la red de tiendas hay aproximadamente más de 6 tiendas.
Si	225	80%	
No	24	9%	
No sabe	32	11%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
18. ¿Conoce usted si hay nuevas tiendas en la zona donde usted reside?			
Si	86	31%	
No	172	61%	
No sabe	23	8%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
19. ¿Considera que las tiendas que están en su comunidad son competencia fuerte para la red de tiendas?			
Si	66	23%	
No	196	70%	
No sabe	19	7%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
20. ¿Conoce usted cuantas tiendas están ubicadas en la comunidad donde reside, además de la Red de tiendas Comunitarias?			
Dos	70	25%	
Tres	40	14%	
Cuatro	21	7%	
Cinco	54	19%	
Más de seis	96	34%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	

**Tabla 2: Tabulación e interpretación de encuesta a consumidores**

Objetivo Específicos 2: Elaborar el plan de negocio en base a las necesidades de la "Red de Tiendas Comunitarias el Taburete"			
PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS	Frecuencia		INTERPRETACIÓN
	Absoluta	Relativa	
<b>9. ¿Considera que la red de tiendas conoce las necesidades de productos que se tienen en su zona?</b>			El 70% de los encuestados manifiesta que la red de tiendas conoce las necesidades de productos que en cada comunidad se tiene, el 79% cree que la red de tiendas vende productos que están al alcance de los bolsillos, para poder comprarlo sin problemas en la red de tiendas.
Si	198	70%	
No	42	15%	
No sabe	41	15%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>10. ¿Cree que la red de tiendas conoce que productos están al alcance de su bolsa para ponerlos a la venta?</b>			
Si	222	79%	
No	15	5%	
No sabe	44	16%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>11. ¿Considera que la red de tiendas distribuye rápidamente sus productos y según las necesidades de productos en la zona?</b>			De las personas encuestadas el 72% dice que la red de tiendas distribuye rápidamente sus productos, según las necesidades que ellos tienen en las comunidades. El 89% de los encuestados manifiesta que si en la red de tiendas se pusieran ofertas y se usara publicidad venderían más los productos que ofrecen. Del total de encuestados actualmente el 63% compran mayormente en la red.
Si	203	72%	
No	27	10%	
No sabe	51	18%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>12. ¿Considera que si la red de tiendas pusiera ofertas en las tiendas y además usara más publicidad vendería más productos?</b>			
Si	250	89%	
No	4	1%	
No sabe	27	10%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>21. ¿Dónde compra más sus productos?</b>			
Red de tiendas comunitarias	178	63%	
Otras tiendas	38	14%	
No tiene preferencia	65	23%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>22. ¿Qué tipo de producto es el que usted compra más?</b>			Con un 82% los encuestados manifiestan comprar productos básicos para su consumo familiar.
Productos básicos	231	82%	
productos de higiene personal	19	7%	
Tarjetas telefónicas	16	6%	
Productos artesanales	15	5%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>23. ¿Qué aspectos considera de importancia al momento de comprar los productos de consumo básico?</b>			El 49% de los encuestados consideran aspectos como: la atención al cliente, la calidad de los productos, la frescura, el precio y la variedad de productos al momento de comprar.
Atención al cliente	49	17%	
Calidad en los productos	29	10%	
Frescura	3	1%	
Precio	42	15%	
Variedad de producto	19	7%	
Todas las anteriores	139	49%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	

<b>24. ¿Qué lo hace decidir comprar productos en la red de tiendas?</b>			
Atención al cliente	32	11%	Así mismo para poder comprar en la red de tiendas comunitarias, los encuestados consideran los aspectos antes mencionados, ya que, con un 47% dicen que todas las opciones antes mencionadas los hacen decidir comprar, mientras que un 98% considera que es trato amablemente al momento de la compra; además un 87% manifiesta que es atendido rápidamente en las tiendas comunitarias.
Calidad en los productos	13	5%	
Frescura	1	0%	
Precio	67	24%	
Variedad de producto	36	13%	
Todas las anteriores	132	47%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>25. ¿Cuándo realiza compras en la red de tiendas es atendido de la mejor forma?</b>			
Si	274	98%	El 66% de los encuestados manifiestan que encuentran lo que necesita en la red de tiendas, al momento de la compra.
No	7	2%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>26. ¿Al momento de realizar sus compras es atendido de forma rápida?</b>			
Si	245	87%	El 87% de los consumidores evalúan el precio de los productos para comprar.
No	36	13%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>27. ¿Cuándo realiza sus compras en la red de tiendas comunitarias encuentra todo lo que necesita?</b>			
Si	186	66%	Al 86% de los encuestados les parecen baratos los precios de los productos de la red de tiendas.
No	95	34%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>28. ¿Al momento de comprar considera el precio de los productos para comprarlo?</b>			
Si	245	87%	Los encuestados consideran que se debe dar una buena atención y brindar productos de calidad ya que el 71% contestó que las dos opciones anteriores son consideradas al comprar.
No	36	13%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>29. ¿A Los precios que la red de tiendas comunitarias vende los productos le parece que son baratos?</b>			
Si	243	86%	El 67% considera que la red de tiendas es abastecida rápido,
No	38	14%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>30. ¿A la hora de comprar en la red de tiendas comunitarias, que considera más?</b>			
Calidad en los productos	26	9%	El 62% de los encuestados no deja de comprar lo que necesita si no encuentra un producto en la tienda.
Buena atención	55	20%	
Todas las anteriores	200	71%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>31. ¿Considera que si no encuentra un producto en la red de tienda, este es abastecido rápidamente, para que la próxima vez que vaya lo pueda encontrar?</b>			
Si	189	67%	El 73% manifiesta que se sentiría incentivado a ir a comprar si se pusieran promociones en la red de tiendas,
No	63	22%	
No sabe	29	10%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>32. ¿Si cuando va a comprar no encuentra un producto, deja de comprar los demás?</b>			
Si	53	19%	
No	228	81%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>33. ¿Considera que si los productos que se venden en la red de tiendas tuvieran promociones usted estaría más interesado en ir comprar ahí?</b>			
Si	204	73%	

No	77	27%	Para los encuestados la promoción más atractiva es el descuento con 49%.
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>34. ¿Qué tipo de promociones le parecen más atractivas?</b>			
Descuentos	137	49%	
Dos x uno	51	18%	
Producto gratis	62	22%	
Otro	21	14%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>35. ¿Compraría en la red de tiendas si se realizaran sorteos o rifas por su compra?</b>			Con 88% los encuestados comprarían más en la red de tiendas si se realizaran sorteos o rifas; y la mejor opción como publicidad para que la red de tiendas se dé a conocer en las comunidades son las hojas volantes con 57% de los encuestados.
Si	248	88%	
No	33	12%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>36. ¿Cuál de las siguientes opciones considera le ayudaría a darse a conocer a la red de tiendas?</b>			Los encuestados consideran como principal observación en la red de tiendas comunitarias que se debería ampliar la líneas de productos que ofrece, ya que manifestaron que se tiene necesidad de comprar productos como son: hortalizas, productos lácteos, insumos agrícolas y otros productos que actualmente la red de tienda no posee en su inventario y que sin duda son demandados por los consumidores de dichas
Hojas volantes	159	57%	
Radio	37	13%	
Perifoneo	85	30%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	
<b>40. ¿Qué sugerencias tiene para la red de tiendas comunitarias?</b>			
Ampliación de líneas de productos (más productos)	180	64%	
Horarios más extensos de atención al público	58	21%	
Mejorar Infraestructura	43	15%	
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	

## 4.2. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTA A EMPLEADOS

**Tabla 3: Tabulación e interpretación de encuesta a empleados**

<b>Objetivo General:</b> <b>Diseñar un plan de Negocios para mejorar la comercialización de productos varios del proyecto “Red de Tiendas Comunitarias El Taburete.”</b>			
<b>PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS</b>	<b>Frecuencia</b>		<b>INTERPRETACIÓN</b>
	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>	
<b>1. ¿La red de tiendas comunitarias el Taburete tiene un plan de negocio para comercializar sus productos?</b>			100% de los empleados exponen que la red de tiendas no cuenta con un plan de negocio, por lo cual se puede desarrollar el proyecto.
<b>Si</b>	0	0%	
<b>No</b>	11	100%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>24. ¿A su criterio considera que un estudio de la situación actual de la red de tiendas ayudara a que se conozca el ambiente de mercado donde las tiendas estas situadas?</b>			Los empleados que forman parte de este proyecto social consideran en un 100% que se debe realizar un estudio de la situación actual del proyecto, para conocer cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y posibles amenazas que a futuro se presenten;
<b>Si</b>	11	100%	
<b>No</b>	0	0%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>25. ¿Considera que la elaboración de un plan de mercadeo para las tiendas servirá a que se formulen estrategias de comercialización para que la empresa crezca dentro de las comunidades?</b>			Ellos sugieren que elaborar un plan de mercadeo ayudará a que los productos se comercialicen, y que la creación de estrategias ayudaría a crecer y comercializar mejor y cumplir los objetivos que el proyecto busca por el bien solidario, además que por medio de la formulación de estrategias que busquen satisfacer las necesidades que se tienen en las comunidades se conocerán los mercados metas de las comunidades, y con ello se ayudara a la empresa a que no dupliquen esfuerzos y recursos económicos en las actividades que desarrolla para la comercialización de productos.
<b>Si</b>	11	100%	
<b>No</b>	0	0%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	

**Tabla 4: Tabulación e interpretación de encuesta a empleados**

<b>Objetivo Especifico 1: Realizar un análisis situacional del proyecto red tiendas comunales y su entorno, para conocer el ambiente de mercado de la red de tiendas.</b>			
PREGUNTAS Y ALTERNAVITAS	Frecuencias		INTERPRETACIÓN
	Absoluta	Relativa	
<b>2. ¿Considera que la empresa cuenta con fortalezas que la hace mejor que la competencia?</b>			<p>El 100% de los empleados considera que red de tiendas cuenta con fortalezas que la hace mejor que la competencia como son: calidad en los productos, atenciónal cliente, el centro de distribución de San Francisco Javier, vender productos que en otras tiendas de las comunidades no se venden, ser reconocido en las comunidades y vender productos al por mayor, siendo para los empleados las mayores fortaleza con igual ponderación (27%) la calidad de los productos, la atención al cliente.</p> <p>Los empleados consideran que las oportunidades que la red de tiendas tiene y debe poner atención son: el darse a conocer en las comunidades con diversidad de productos (45%) y la facilidad de acceso a las tiendas para los consumidores (27%).</p> <p>La mayor debilidad que la red de tienda posee según los empleados con un 45% es que no se cuenta con el capital necesario, para echar andar el proyecto a su máxima capacidad. El mayor problema que está afectando a la red de tienda es la falta de proveedores para la red.</p>
<b>Si</b>	11	100%	
<b>No</b>	0	0%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>3. Si su respuesta anterior fue si ¿Menciones cuáles son los puntos fuertes que la red de tiendas posee?</b>			
<b>Calidad de Productos</b>	3	27%	
<b>Atención al cliente</b>	3	27%	
<b>Centro de distribución San Francisco Javier</b>	2	19%	
<b>Posee productos que en otra tiendas no tienen</b>	1	9%	
<b>Reconocido en la zona</b>	1	9%	
<b>Venta por mayor</b>	1	9%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>4. ¿Cuáles considera son las oportunidades que tiene la red de tiendas en los mercados que cubre?</b>			
<b>Dar se a conocer con diversidad de productos</b>	5	45%	
<b>Tener mayor cobertura de mercado</b>	1	9%	
<b>Fácil acceso que los habitantes no viajan</b>	3	27%	
<b>Vender productos que en otras tiendas no venden</b>	1	9%	
<b>Abastecimiento oportuno</b>	1	10%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>5. ¿Considera que la empresa tiene debilidades?</b>			
<b>Si</b>	11	100%	
<b>No</b>	0	0%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>6. Si su respuesta anterior fue si ¿Menciones cuáles son los puntos débiles que la red de tiendas posee?</b>			
<b>Falta de producto</b>	3	27%	
<b>Precio del producto</b>	1	9%	
<b>No poseer capital de trabajo para abastecer tiendas</b>	5	45%	
<b>Falta de proveedores</b>	1	10%	
<b>Al vender por mayoreo a las tiendas el precio está más elevado que de los proveedores</b>	1	9%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>7. ¿Cuál de las siguientes opciones considera que le están dando problemas a la red de tiendas?</b>			
<b>Proveedores</b>	6	55%	
<b>Pocas ventas</b>	0	0%	
<b>Falta de estrategias de publicidad</b>	5	45%	
<b>Otro</b>	0	0%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	

<b>27. ¿Considera que las personas que compran en la red de tiendas tienen influencia para que en las tiendas se vendan o no algunos productos y que se fijen los precios de algunos productos?</b>			El 91% de los empleados dice que los consumidores tienen influencia para que se ofrezcan productos que ellos demanden y a precios que ellos sientan que son accesibles,
<b>Si</b>	10	91%	
<b>No</b>	1	9%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>28. ¿Considera que nuevas tiendas en su zona pueden afectar a las ventas de la tienda en la cual es encargado?</b>			Si hubiera apertura de nuevas tiendas en las comunidades de influencia de la red de tienda los empleados consideran que pueden afectar las ventas de las tiendas comunitarias con 64%, esto debido a que en la red de tiendas no se está poniendo a la venta todas líneas de productos específicas para los consumidores.
<b>Si</b>	7	64%	
<b>No</b>	4	36%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>29. Si su respuesta anterior fue Si ¿Cómo considera la pueden afectar?</b>			
<b>Por los precios de producto</b>	5	45%	
<b>Calidad en los productos</b>	0	0%	
<b>Promoción en los productos</b>	0	0%	
<b>Oferta</b>	0	0%	
<b>Mas producto</b>	6	55%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>30. ¿Considera que las tiendas que están en su comunidad son competencia fuerte para la tienda en la cual es encargado?</b>			Las tiendas que están ubicadas dentro de la red de tiendas no son competencia fuerte para la red de tienda según los empleados con un 82%.
<b>Si</b>	2	18%	
<b>No</b>	9	82%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>31. ¿Conoce usted cuantas tiendas están ubicadas en la comunidad donde reside, además de la Red de tiendas Comunitarias?</b>			El número de tiendas que los empleados conocen que están dentro de las comunidades es de aproximadamente de seis tiendas con 73%.
<b>Dos</b>	2	18%	
<b>Tres</b>	1	9%	
<b>Cuatro</b>	0	0%	
<b>Cinco</b>	0	0%	
<b>Más de seis</b>	8	73%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	

**Tabla 5: Tabulación e interpretación de encuesta a empleados**

Objetivo Específico 2: Elaborar el plan de negocio en base a las necesidades de la “Red de Tiendas Comunitarias el Taburete”			
PREGUNTAS Y ALTERNATIVAS	Frecuencias		INTERPRETACIÓN
	Absoluta	Relativa	
<b>8. ¿Con los productos que actualmente la red de tiendas ofrece considera que se satisfacen todas las necesidades de productos de la población?</b>			Los empleados de la red de tienda consideran con un 100% que los productos que actualmente la red de tiendas ofrece no son suficientes para satisfacer la demanda de las comunidades.  Según ellos con el 91% hay desabastecimiento de productos, porque no se cuenta con variedad de líneas de productos para las tiendas, la rentabilidad que la red de tienda obtiene actualmente para los empleados es muy buena y buena con 45% respectivamente.  Los empleados consideran con un 64% que los productos no se están distribuyendo rápidamente en las comunidades.  Los clientes que compran en la red de tienda son clientes fieles ya que llegan con mayor frecuencia a comprar a las tiendas comunitarias con el 100%, aproximadamente.  El promedio de clientes al mes es de 25 a 50 clientes que compran en las tiendas.  Los empleados han observado que los compradores si no encuentran los productos que ellos necesitan en la tienda comunitaria estos se trasladan a otra tienda a comprar dichos productos. Los productos mayormente demandados con 82% son los productos de primera necesidad.
Si	0	0%	
No	11	100%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>9. Si la respuesta anterior fue No ¿Considera que hay desabastecimiento de productos para brindarle a los clientes?</b>			
Si	10	91%	
No	1	11%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>10. ¿Cómo considera la rentabilidad de las ventas que actualmente la red de tiendas obtiene?</b>			
Excelente	0	0%	
Muy buena	5	45%	
Buena	5	45%	
Regular	1	10%	
Mala	0	0%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>11. ¿Considera que la red de tiendas distribuye rápidamente sus productos y según las necesidades de productos en la zona?</b>			
Si	4	36%	
No	7	64%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>12. ¿Los clientes que llegan son fieles?</b>			
Si	11	100%	
No	0	0%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>13. ¿Cuántos clientes llegan aproximadamente al mes?</b>			
0 a 25	2	18%	
25 a 50	6	55%	
50 a 100	3	27%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>14. ¿Hay clientes que si no encuentran un producto, se van a otra tienda a comprar?</b>			
Si	11	100%	
No	0	0%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>15. ¿Qué productos se venden más?</b>			
Productos básicos	9	82%	
Productos de Higiene Personal	1	9%	
Tarjetas	1	9%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	

<b>16. ¿Quiénes compran más en la red de tiendas comunitarias?</b>			El género predominante que se acerca a las tiendas comunitarias es el femenino ya que son las que compran o realizan las compras según las necesidades de las familias.
<b>Hombres</b>	0	0%	
<b>Mujeres</b>	11	100%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>17. ¿A su juicio considera que se debería extender más el mercado al cual la red de tienda está atendiendo?</b>			El total de empleados consideran que el mercado que actualmente se atiende es muy corto, ya que, se puede extender más y así abarcar más zonas geográficas, atendiendo a un número mayor de consumidores. Además el 100% de los empleados consideran que desde la administración, distribución y organización del proyecto hay una coordinación para comercializar productos.
<b>Si</b>	11	100%	
<b>No</b>	0	0%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>18. ¿Considera que partiendo desde la administración hasta los que distribuyen y venden los productos hay organización y coordinación para la comercialización de los productos en las tiendas?</b>			
<b>Si</b>	11	100%	
<b>No</b>	0	0%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>19. ¿La administración del proyecto le comunica a usted estrategias o medidas a seguir que se implementarán en la red de tiendas?</b>			
<b>Si</b>	11	100%	
<b>No</b>	0	0%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>20. ¿La red de tiendas comunitarias le ofrece capacitación?</b>			Los empleados en un 100% manifiestan que la administración del proyecto les comunica sobre estrategias o medidas que se implementen dentro de la red de tienda. Los empleados reciben capacitaciones una vez al mes impartida por un asesor que les brinda dichas capacitaciones.
<b>Si</b>	10	91%	
<b>No</b>	1	9%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>21. Si su respuesta anterior es Si ¿Cada cuánto tiempo? Y ¿quiénes se las dan?</b>			
<b>Una vez al mes</b>	7	64%	
<b>Dos veces al mes</b>	3	27%	
<b>No le han dado</b>	1	9%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>22. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?</b>			A la mayoría de empleados les gustaría recibir capacitación sobre la administración de la tienda.  El 64% de los empleados manifiestan que los ingresos que actualmente se obtiene a través de la comercialización de los productos no son suficientes para cubrir los gastos que se están generando.
<b>Capacitación de Facturación</b>	1	10%	
<b>charlas sobre la red de tiendas</b>	2	18%	
<b>Mercadeo o Administración</b>	2	18%	
<b>Administrar el negocio</b>	6	55%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>23. ¿Los ingresos que la red de tienda presenta actualmente considera son suficientes para cubrir los gastos que esta genera?</b>			
<b>Si</b>	4	36%	
<b>No</b>	7	64%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>32. ¿Considera que en la red de tiendas se ofrecen los productos necesarios para satisfacer las necesidades de los compradores de las zonas?</b>			Con un 73% también consideran que los productos que se ofrecen son los necesarios para satisfacer las necesidades de los consumidores.
<b>Si</b>	8	73%	
<b>No</b>	3	27%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>33. ¿Considera que la red de tiendas ofrece precios adecuados para competir con su competencia?</b>			A los precios que se venden los productos en la red de tiendas se consideran que son los adecuados con 82%.
<b>Si</b>	9	82%	
<b>No</b>	2	18%	

<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	Las promociones que la red de tiendas tiene no son las adecuadas para incentivar a que los consumidores compren en la red según los empleados con un 55% y por ello los empleados en un 100% consideran que se deberían mejorar.
<b>34. ¿Cree que la red de tiendas tiene promociones adecuadas para incentivar las compras de los pobladores de las zonas?</b>			
<b>Si</b>	5	45%	
<b>No</b>	6	55%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	El 64% de los empleados manifestaron que no tienen bien delimitado las zonas que cada una de las tiendas debe cubrir y las personas que debe atender; además todos los empleados consideran que conocen las necesidades que se tiene de productos de los consumidores de las comunidades.
<b>35. Si su respuesta anterior fue No ¿Considera que se deberían mejorar las promociones para mejorar las ventas?</b>			
<b>Si</b>	11	100%	
<b>No</b>	0	0%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	En un 82% los empleados consideran que si se le brindaran promociones a implementar o se le capacitaran para crear dichas promociones mejorarían las ventas de cada una de las tiendas, dentro de la red de tiendas se implementan mecanismos o medios de control interno en cuanto a las ventas como de los gastos en cada una de ellas, así mismo se implementan políticas y técnicas de control de inventario.
<b>36. ¿Considera que en la tienda donde es encargado se tiene bien delimitado el área que debe abarcar la tienda, es decir, a las personas que debe atender de la zona?</b>			
<b>Si</b>	4	36%	
<b>No</b>	7	64%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>37. ¿Cómo encargado de la tienda, conoce el mercado que atiende, conoce cuales son las necesidades que tienen en su zona de productos?</b>			
<b>Si</b>	11	100%	
<b>No</b>	0	0%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>38. ¿Considera que si le dieran las promociones a usar o lo capacitaran para hacer sus propias promociones se mejoraría la comercialización de los productos que venden?</b>			
<b>Si</b>	9	82%	
<b>No</b>	2	18%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>39. ¿Tienen control de las ventas así como de los gastos que se dan en la tienda donde es encargado?</b>			
<b>Si</b>	10	91%	
<b>No</b>	1	9%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	
<b>40. ¿La administración del proyecto implementa políticas o técnicas de control?</b>			
<b>Si</b>	11	100%	
<b>No</b>	0	0%	
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	

### 4.3. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTA A COORDINADOR DE TIENDAS

Tabla 6: Tabulación e interpretación de entrevista a coordinador de tiendas

Objetivo Específico 1: Realizar un análisis situacional del proyecto red tiendas comunales y su entorno, para conocer el ambiente de mercado de la red de tiendas	
PREGUNTAS	INTERPRETACIÓN
1. ¿Qué tipo de controles internos utiliza el proyecto?	<p>Los controles internos que la red de tiendas implementa es principalmente en el centro de distribución a través de kardex por cada producto tanto físico como digital y hoja de entrega de productos a las demás tiendas, y estos sirven para poder facturar los productos, las técnicas de control interno que en la red de tiendas se implementan son la hoja de entrega de producto, hoja de kardex y cortes de caja diarios, las áreas en donde se deberían implementar con el fin de mejorar los controles es en los productos y en bodega, en las tiendas y el registro de las ventas que se realizan, las herramientas de control según el coordinador que ayudarían a la red de tiendas es un caja registradora con lector óptico, el encargado manifestó que se debería dar capacitaciones sobre el control interno, el mayor problema de control es en las ventas, la red de tienda no cuenta con manuales de organización y descripción de puesto, la funciones que los trabajadores realizan en la red de tiendas es en base a la evaluación de desempeño y habilidades y actitudes que el individuo posea, las capacitaciones que la red de tienda le brindan actualmente es sobre la atención al cliente, administración y trabajo en equipo; el tiempo que se realizan dichas capacitación es una vez al mes o ya sea cada tres meses según las necesidades que se tengan, el personal encargado de la red de tiendas, no todos gozan de prestaciones sociales solo el personal del proyecto goza el personal, los encargado en las tiendas comunitarias no gozan de dicho beneficios, la competencia principal para la red de tienda según el coordinador son: comercial Rodríguez, Aidé y tienda Galo, los proveedores que suministran los productos para la red de tienda son: Gumersal, Alba alimentos, Dizac, Robertoni, Grupo de mujeres de la comunidad el Jícaro, tienda central y tienda Galo; estos proveedores son preferidos por los precios que venden los productos, por las bonificaciones que brindan y porque además brindan servicio a domicilio, las promociones que estos proveedores le brindan a la red de tienda es escala de precio por compra de mayoreo y bonificaciones de productos, los precios los establecen los proveedores, la red de tienda brinda a sus consumidores promociones de bonificaciones de productos; un mecanismo que ayudaría adicional para promociones según el coordinador es el de trasladar las promociones de bonificaciones de productos a las tiendas que compren en la red de tiendas comunitarias, el tipo de publicidad que actualmente la red de tienda aplica es a través de cuñas radiales y publicidad con rótulos en donde están ubicadas las tiendas, los productos que más ofrece y vende la red de tienda a sus consumidores tanto reales como potenciales son de la canasta básica para las familias de dichas comunidades.</p>
2. ¿Implementa dentro de la red de tiendas políticas o técnicas de control de los productos?	
3. ¿En qué áreas de las tiendas considera que sería adecuado crear medios o mecanismos de control de los productos?	
4. ¿Qué medidas o técnicas considera serían las más adecuadas para llevar un control de los productos?	
5. ¿Considera que necesitan capacitaciones sobre control interno?	
6. ¿En qué operaciones considera tienen más problemas de control interno?	
7. ¿Cuenta el proyecto red de tiendas con manual de organización y puestos?	
8. ¿Cómo se definen las funciones para cada área o nivel jerárquico de la red de tiendas?	
9. ¿Qué tipo de capacitación brindan a los encargados que están en la red de tiendas comunitarias?	
10. ¿Cada cuánto tiempo realizan capacitaciones?	
11. ¿Los empleados gozan de prestaciones sociales? Si no las gozan como piensa brindarlas a futuro?	
12. ¿Cuáles empresas considera usted como sus principales competidores?	
15. ¿Qué método utiliza para controlar los costos?	
19. ¿Quiénes son sus principales proveedores para el abastecimiento de productos?	
20. ¿Por qué prefiere esos proveedores?	
21. ¿Qué tipo de promociones por compras le ofrecen los proveedores?	
22. ¿Quién establece los precios usted o los proveedores?	
23. ¿Brinda algún tipo de promoción a sus clientes? ¿Cuáles son?	
24. ¿Qué otro tipo de promoción cree usted que sería adecuado implementar en la red de tiendas?	
25. ¿Qué tipo de publicidad realiza para promocionar la red de tiendas?	
26. ¿Qué tipos de productos ofrece principalmente la red de tiendas?	

**Tabla 7: Tabulación e interpretación de entrevista a coordinador de tiendas**

<b>Objetivo Especifico 2: Elaborar el plan de negocio en base a las necesidades de la “Red de Tiendas Comunitarias el Taburete”</b>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
<b>13. ¿Qué cambios haría usted en la red de tiendas comunitarias para incrementar las ventas?</b>	<p>Los mecanismos o medios que el coordinador considera que se deben aplicar para promocionar los productos es a través de degustaciones de productos que COMUS produce que es el café así como también productos de otras empresas como de productores locales, las proyecciones de ventas que se realizan en la red de tienda actualmente es en base al número de habitantes de cada comunidad, no se utiliza un mecanismo o método de controlar costos si no que solo se determinan previamente en base a las experiencias vividas o sea costos históricos, los meses que más se venden los productos en la red de tiendas es en noviembre, diciembre y enero, los productos de mayor venta son los de la canasta básica, según el coordinador los factores que los habitantes de las comunidades compran en la red de tienda es por el precio que se venden los productos, así mismo la atención al cliente y poseer la imagen de COMUS ya que es reconocida en estas comunidades, las medidas que se deben aplicar para atraer más clientes a la red de tienda son promociones ya que con ello atraerían más compradores a la red.</p> <p>Según manifestó el coordinador de la red de tiendas, para poder financiarse en los próximos años el proyecto se debe recurrir a préstamos bancarios con la banca privada como la pública, así mismo poder gestionar donaciones que ayuden a que el proyecto sea sostenido y duradero; otro incentivo económico son las utilidades que el proyecto pueda cosechar en el desarrollo del mismo, actualmente las utilidades que obtiene la red de tienda son reinvertidos en la compra de productos y así poder tener optimo el inventario y así abastecer las demás tiendas, las metas propuestas por parte de la administración es que se cubra todos los costos y se vean excedentes de efectivo para que se desarrollen y ejecuten proyectos sociales en las comunidades en donde están ubicadas las tiendas comunitarias y así mismo la red de tienda logre un crecimiento según los principios que sustentan el proyecto y que COMUS promueve.</p>
<b>14. ¿Cómo hace para determinar las proyecciones de ventas?</b>	
<b>15. ¿En qué meses considera usted que existe mayor demanda de los productos?</b>	
<b>16. ¿Qué productos considera que son los de mayor venta?</b>	
<b>17. ¿Qué factores cree usted que determinan que un cliente prefiera comprar en la red de tiendas?</b>	
<b>18. ¿Qué medidas considera que sería bueno implementar para atraer más clientes a la red de tiendas?</b>	
<b>27. ¿Cómo espera el proyecto financiarse para los próximos años?</b>	
<b>28. ¿Qué hace con los excedentes de efectivo.</b>	
<b>29. ¿Cuáles son las metas que espera alcanzar en el plazo de dos años?</b>	

# **Capítulo 5 :**

# **Análisis de**

# **resultados**

**Tabla 8: Análisis de resultados**

<p><b>Objetivo General: Diseñar un plan de Negocios para mejorar la comercialización de productos varios del proyecto “Red de Tiendas Comunitarias El Taburete.”</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Análisis</b></p>
<p>El proyecto red de tiendas comunitarias, impulsado por COMUS no cuenta con un plan de negocio, en el cual se busque mejorar la comercialización de los productos que vende en las comunidades, donde están ubicadas las tiendas comunitarias, esto genera actualmente a las tiendas problemas en su administración y además de los problemas por el financiamiento para que el proyecto ejecute operaciones plenamente.</p>
<p><b>Objetivo Especifico 1: Realizar un análisis situacional del proyecto red tiendas comunales y su entorno, para conocer el ambiente de mercado de la red de tiendas</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Análisis</b></p>
<p>Se realizó un análisis de la situación de la red de tiendas, en donde se puedan descubrir sus fortalezas, oportunidades a aprovechar, las debilidades que como red de tienda tiene y las amenazas que afectaran a la red de tiendas a futuro o actualmente, se debe establecer mecanismos de control interno de las ventas, inventario, compra y otras actividades funcionales, ya que, hay muchas deficiencias en cuanto a estos aspectos, no se cuenta con capital necesario, para que el proyecto ejecute operaciones a un cien por ciento, los problemas principales que el proyecto está presentando según el análisis es que hay desabastecimiento de productos y la falta de ampliación de las líneas de productos, pues no se ofrecen todos los productos que los consumidores demanden, ya que, ellos poseen poder para que en la red se ofrezcan productos que demanden, según las necesidades que presenten.</p> <p>La tiendas que están en las comunidades no son competencia para la red de tienda, pues estas no cuentan con la capacidad de ofrecer más líneas de productos que la red, al contrario algunas tiendas están siendo abastecidas por la red de tienda, el número de tiendas en promedio en cada una de las comunidades es de 6 tiendas.</p>
<p><b>Objetivo Especifico 2: Elaborar el plan de negocio en base a las necesidades de la “Red de Tiendas Comunitarias el Taburete”</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Análisis</b></p>
<p>Conociendo las necesidades de los consumidores se deben poner productos que estén al alcance de su bolsillo para que puedan ser distribuidos en las comunidades, aprovechando la clientela que poseen; dentro de las comunidades no se está abasteciendo las tiendas a tiempo, ya que, cuando los consumidores se acercan a la tienda y no encuentran un producto se trasladan a otra tienda en donde pueden encontrar todos los productos que necesitan, es por ello que en la mezcla de marketing se debe desarrollar implementado promociones, descuentos, ofertas que incentiven a los consumidores a comprar en la red de tiendas, así mismo publicidad en las comunidades, pues no es conocida plenamente por los consumidores en las comunidades. La mejor opción según los consumidores para darse a conocer son las hojas volantes o implementando ferias de productos locales en donde se den a conocer los productos que se distribuyen en la red de tiendas. Se debe realizar capacitaciones de controles internos, administración y mercadeo para los encargados de tiendas, ya que ellos manifiestan que es necesario para optimizar recursos dentro del proyecto. Se debe ofrecer más líneas de productos para llegar a los mercados objetivos con promociones ofertas, descuentos que incentiven a los consumidores de las comunidades.</p>

## 5.1. ANÁLISIS FODA

**Cuadro 4 Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de economía solidaria</li> <li>- Infraestructura adecuada</li> <li>- Venta de productos que no habían en la zona rurales</li> <li>- Personal capacitado</li> <li>- Colaboración por parte de las ADESCOS de las comunidades</li> <li>- Asesoría de consultor</li> <li>- Buena atención al cliente</li> <li>- Locales en lugares céntricos de las comunidades</li> <li>- Precios competitivos</li> <li>- Servir de proveedores a las tiendas de las comunidades</li> <li>- Compra a productores locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacidad de implementación de procesos administrativos</li> <li>- Puestos necesarios sin cubrir</li> <li>- Duplicidad de funciones</li> <li>- Falta de estrategias de promoción</li> <li>- Falta de manuales administrativos</li> <li>- Deficiencia en proceso de captación de personal</li> <li>- Demanda insatisfecha</li> <li>- Falta de recursos para distribuir productos</li> <li>- Falta de financiamiento</li> <li>- No ejecución de estrategias por falta de fondos</li> <li>- Falta de capacitaciones al personal</li> <li>- Poco conocimiento en elaboración de presupuestos y pronósticos de venta</li> <li>- Filosofía empresarial</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los consumidores compran en grandes cantidades (Cultura consumista)</li> <li>- Lugares lejanos de los mercados locales donde hay oportunidades de venta</li> <li>- Compra a precios bajos por compras masivas</li> <li>- Creación de institución de ahorro y crédito para los habitantes de las comunidades</li> <li>- Oportunidad de venta de insumos agrícolas.</li> <li>- Asistencia técnica de organismos nacionales e internacionales</li> <li>- Proveedores que otorgan márgenes y facilidades por compras masivas</li> <li>- Compras a menor precio al comprar al centro de acopio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores con alto poder de negociación</li> <li>- Expansión de los competidores</li> <li>- Delincuencia</li> <li>- Creencia que la red tiene fines políticos</li> <li>- Promociones de venta de los competidores</li> <li>- Precios bajos de la competencia</li> <li>- Alta mezcla de línea de productos por parte de los competidores</li> <li>- Carros ambulantes</li> <li>- Dificultades para MYPE con poco tiempo operando para obtener financiamiento.</li> <li>- Los clientes tienen mucha influencia en los productos a vender.</li> <li>- Problema de contacto directo con proveedores</li> </ul>

En el cuadro resumen FODA, se muestran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la red de tiendas, determinadas por los análisis siguientes.

## 5.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O SECTOR

Para poder desarrollar un plan de negocios en la empresa, es necesario comprender la industria o sector en la cual opera, esto por supuesto para comprender ésta, y las fuerzas de la competencia dentro de la misma. Ayudando para estimar las condiciones futuras del mercado y tomar las medidas necesarias para que la empresa compita.

**Tabla 9 Análisis de la industria o sector**

<b>Análisis de la industria o sector</b>	
<b>Características económicas dominantes</b>	
Volumen del mercado	El sector comercio está en su etapa de madurez, pero la red de tiendas al tener poco operando, está en la etapa de introducción, habiendo aproximadamente 6 tiendas locales por comunidad. Aunque la verdadera competencia son algunas empresas del comercio de Jiquilisco y Usulután por vender a algunas tiendas de las zonas.
Alcance de la rivalidad competitiva	El mercado donde compite la red de tiendas, en cada comunidad es local, aunque por las ventas en rutas el mercado se amplía a una zona regional, pues se visitan municipios de departamentos distintos.
Número de compañías comerciales	El número de tiendas que existen en cada una de las comunidades, es de 4 a 6 tiendas <sup>61</sup> , aunque por tener fin comunitario no desean perjudicar a las tiendas de las zonas, y ser mejor proveedores de éstas; compite indirectamente con el comercio de Jiquilisco y Usulután.
Compradores de la red de tiendas	Los clientes de la red de tiendas son los consumidores finales y las tiendas de las comunidades, que sirven como un intermediarios al comprar la mercadería y revenderla.
Innovación tecnológica	Las empresas que comercializan productos básicos y otros necesarios para el consumidor no se encuentran innovando en la tecnología o implementan tecnologías o métodos que las ayuden a la comercialización, salvo las grandes empresas que comercializan a mayoreo.
Características de los productos	Los productos que están en el mercado son diversos, además que ya existen marcas ya posicionadas; asimismo los productos de las mismas líneas de productos tienen diferencias en los precios entre ellos, esto dado generalmente por su calidad y marca.
economías de escala	A mayor cantidad de producto comprado, menor precio, haciendo que el precio de venta sea menor. Quienes más aprovechan estas economías son las tiendas de mayoreo masivo, y son menos aprovechadas por las empresas comercializadoras en pequeño o medianas;
Utilización de la capacidad	La suficiente capacidad de compra genera mejores precios, por compras en grandes volúmenes haciendo que los proveedores brinden descuentos y producto adicional por volumen de compra, pero se debe saber que comprar para no quedarse con producto, evitando pérdidas. Aunque los productos que se venden son productos de rápida venta.
<b>Rentabilidad de la industria</b>	La rentabilidad del comercio, aun para el comercio en pequeño de tiendas en las áreas rurales es rentable, al saber cautivar a los compradores, haciendo que hagan todas sus compras en la zona; la venta de productos básicos o de consumo habitual al vender en cantidad considerables, vendiendo los productos perecederos rápidamente se logra rentabilidad.
<b>Modelo de las cinco fuerzas competitivas (ver anexo 8)</b>	
La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	La competencia en este mercado no es muy latente, ya que el mercado es amplio y por el tipo de productos las empresas siempre venden.
Productos o servicios sustitutos	Para la red de tiendas el servicio sustituto son los carros ambulantes que visitan las zonas rurales ofreciendo productos que no son fáciles de comprar en sus comunidades.
Ingreso potencial entre nuevos competidores	No existen barreras que impidan el ingreso de nuevos competidores, los mismos pobladores pueden colocar tiendas fuertes en las comunidades, además que la apertura de nuevas tiendas grandes en Jiquilisco y Usulután sólo requiere el capital para abrirlas.
Poder de negociación de los proveedores	El poder de negociación depende de los niveles de compra de las empresas y si se negocia directamente con el proveedor o con intermediarios.

<sup>61</sup> Tomado de la encuesta dirigida a los consumidores

Poder de negociación de los clientes	Los consumidores por conocer los precios de la competencia tienen influencia además prefieren marcas ya posicionadas, y prefieren los precios bajos y variedad de productos.
<b>Los impulsores del cambio en el comercio y su impacto</b>	
Cambios en el índice de crecimiento a largo plazo en el comercio	El crecimiento que pueden lograr las tiendas depende de algunos factores como son el aumento de poder adquisitivo, ya sea por la búsqueda de trabajo en la ciudad por parte de las personas de las áreas rurales y recepción de remesas.
Cambio tecnológico	Las empresas en este sector no usan cambios tecnológicos, salvo aquellas empresas grandes, pero son mayormente de contabilidad.
Innovación de la mercadotecnia	En el sector existe innovación en la mercadotecnia, como el uso de publicidad masiva y otras modalidades que ayuden al comercio, pero la red de tiendas no busca la innovación de ésta.
Ingresos o salario de las principales empresas	En este mercado se compite por medio de los precios, ya que los consumidores prefieren productos baratos, pero también consideran la variedad, frescura, calidad del producto y la atención al cliente así como promociones, ofertas, premios y rifas para que decida comprar.
Preocupación, actitudes y estilos de vida cambiantes de la sociedad	Los consumidores de la mayoría de comunidades donde están la red de tiendas son consumidores con cultura de consumo, ya que estos compran sus productos en cantidades considerablemente para el hogar.
<b>Empresas que ocupan las posiciones competitivas más fuertes y débiles (ver anexo 8)</b>	
Las empresa con mayor cantidad de mercadería o mezcla de productos y por ende con menores precios es Tienda Galo, seguida de las comerciales Haydee y Rodríguez y la Ceiba que tienen menos variedad de productos y precios más altos que la Galo.	
<b>Medidas estratégicas posibles de los Rivales</b>	
Precios bajos para ganar más mercado, expandir su mercado a través de la venta a tiendas en otros municipios donde no tienen locales de venta, vender producto con descuentos por compras al por mayor, utilización de publicidad/propaganda de ciertos productos que venden para atraer compradores a sus locales. Promociones u ofertas por compras al mayoreo o compradores finales. Servir de distribuidor de otros tipos de productos como el gas propano para atraer más clientes. Campañas publicitarias a tractivas para los clientes en medios locales, para aumentar los niveles de venta. Abrir nuevos locales donde no tenían antes. Poder de negociación con los proveedores, mejorando sus precios de venta. Alianzas con productores locales, para conseguir menores precios, y poder vender a precios más bajos granos básicos.	
<b>Identificación de los factores claves para el éxito competitivo</b>	
Bajos precios, mezcla de línea de productos (variedad de productos), calidad en los productos, empleados capaces, amables y corteses. buena imagen y reputación ante los consumidores, buscar los proveedores que den a más bajo costo, servir como intermediario directo entre el productor y el consumidor, instalaciones adecuadas y limpias para los productos, promociones, ofertas, premios o rifas como incentivos de compra, publicidad en los lugares adecuados y por los medios adecuados, controles de la mercadería, distribución pronta y oportuna de los pedidos y en los locales, administración efectiva y eficiente, estrategias que resulten efectivas.	

### 5.2.1. Análisis PEST

A continuación, se muestran factores externos, en donde se aborda factores de análisis político, económico, social y tecnológico que puedan afectar de forma positiva o negativa a la red de tiendas comunitaria.

### **Factores políticos.**

Factores influyentes en el aspecto político con referencia a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, que pueden afectar a la red de tiendas.

### **Factores Económicos.**

Son los que afectan a las relaciones, distribución y consumo de la red de tienda los factores económicos del entorno de la red de tienda.

### **Factores Sociales**

Factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, inmigración de las comunidades donde está ubicada la red de tiendas.

### **Factores tecnológicos.**

Factores estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir.

<b>Análisis PEST</b>	
<b>Factores políticos</b>	<b>Factores económicos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Nuevos decretos con respecto a impuestos.</li><li>➤ Cambio de gobierno a nivel nacional como local.</li><li>➤ Construcción de vías de comunicación, que buscan el desarrollo local.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Índices de inflación elevados.</li><li>➤ Incremento de las tasas de interés.</li><li>➤ Tratado de libre comercio.</li><li>➤ Aumento en el envío de remesas familiares.</li><li>➤ Disponibilidad de créditos en el mercado para la empresa.</li><li>➤ Dificultad para tener créditos justo a tiempo.</li><li>➤ Producto competitivo</li><li>➤ Rivalidad fuerte</li><li>➤ Alianza entre rivales</li></ul>
<b>Factores sociales</b>	<b>Factores tecnológicos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Problemas de delincuencia y seguridad social.</li><li>➤ Tasa de desempleo elevada.</li><li>➤ Proporción de asistencia técnica de organismos nacionales como internacionales.</li><li>➤ Cultura consumista.</li><li>➤ Financiamiento e iniciativas de desarrollo nacional e internacional.</li><li>➤ Inmigración de la población.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Hacer uso del internet para introducirse en nuevos mercados.</li><li>➤ Uso de sistemas de informáticos.</li><li>➤ Desarrollo de tecnologías con mayor capacidad productiva por parte de la competencia.</li><li>➤ Maquinaria innovadora con tecnología de punta.</li></ul>

### 5.3. ANÁLISIS VRIO.

**Cuadro 5 análisis VRIO de la red de tiendas comunitarias El Taburete**

Recursos	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACION	Implicancia competitiva	Categoría FODA
Filosofía Empresarial	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva	Debilidad normal
Principios de la organización	NO	NO	NO	SI	Desventaja competitiva	Debilidad normal
Misión	SI	NO	NO	NO	Desventaja competitiva	Debilidad normal
Visión	SI	NO	NO	NO	Desventaja competitiva	Debilidad normal
Objetivos de la empresa	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Debilidad normal
Valores de la organización	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Ética y responsabilidad social	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Estrategia.	NO	NO	NO	SI	Desventaja competitiva	Fortaleza normal
Procedimientos	NO	NO	NO	SI	Desventaja competitiva	Debilidad normal
Presupuestos	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Debilidad normal
Estructura organizativa	NO	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Manuales organizativos	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva	Debilidad normal
Integración	NO	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Supervisión	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Comunicación	NO	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Relaciones humanas	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Liderazgo	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Evaluación del desempeño	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad normal
Control interno	SI	NO	NO	SI	Desventaja competitiva	Debilidad crítica
Contabilidad formal	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad normal
Sistema de inventario	NO	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Venta de productos que no habían en la zona	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporaria	Fortaleza central
Demanda insatisfecha	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad crítica
Compra de productos a productores locales	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Precio	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Plaza	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporaria	Fortaleza central
Promoción	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Publicidad	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad crítica
Capacidad para obtención de financiamiento	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad crítica
Sistema de contabilidad	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad normal
Reclutamiento	NO TIENE				Desventaja competitiva.	Debilidad normal
Selección	NO TIENE				Desventaja competitiva.	Debilidad normal
Contratación	NO TIENE				Desventaja competitiva.	Debilidad normal
Inducción	NO TIENE				Desventaja competitiva.	Debilidad normal
Capacitación	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Recursos	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACION	Implicancia competitiva	Categoría FODA
Filosofía Empresarial	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva	Debilidad normal
Principios de la organización	NO	NO	NO	SI	Desventaja competitiva	Debilidad normal
Misión	SI	NO	NO	NO	Desventaja competitiva	Debilidad normal
Visión	SI	NO	NO	NO	Desventaja competitiva	Debilidad normal
Objetivos de la empresa	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Debilidad normal
Valores de la organización	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Ética y responsabilidad social	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Estrategia.	NO	NO	NO	SI	Desventaja competitiva	Fortaleza normal
Procedimientos	NO	NO	NO	SI	Desventaja competitiva	Debilidad normal
Presupuestos	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Debilidad normal
Estructura organizativa	NO	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Manuales organizativos	NO	NO	NO	NO	Desventaja competitiva	Debilidad normal

Integración	NO	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Supervisión	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Comunicación	NO	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Relaciones humanas	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Liderazgo	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Evaluación del desempeño	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad normal
Control interno	SI	NO	NO	SI	Desventaja competitiva	Debilidad crítica
Contabilidad formal	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad normal
Sistema de inventario	NO	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Venta de productos que no habían en la zona	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporaria	Fortaleza central
Demanda insatisfecha	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad crítica
Compra de productos a productores locales	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Precio	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Plaza	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva temporaria	Fortaleza central
Promoción	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal
Publicidad	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad crítica
Capacidad para obtención de financiamiento	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad crítica
Sistema de contabilidad	NO TIENE				Desventaja competitiva	Debilidad normal
Reclutamiento	NO TIENE				Desventaja competitiva.	Debilidad normal
Selección	NO TIENE				Desventaja competitiva.	Debilidad normal
Contratación	NO TIENE				Desventaja competitiva.	Debilidad normal
Inducción	NO TIENE				Desventaja competitiva.	Debilidad normal
Capacitación	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza normal

A través de este análisis se estudian los factores internos de la red de tiendas, en donde la determinación de dichos factores ayudará a determinar las ventajas competitivas de la empresa y que factores son una desventaja competitiva con relación a la competencia.

### Cuadro 6 Análisis Externo Red de Tiendas Comunitaria

Recurso	Implicancia Competitiva	Categoría en el FODA
Lugares lejanos de los mercados locales donde hay oportunidades de venta (consumidores ordinarios y tiendas locales)	Ventaja Competitiva	Oportunidad clave
Poca competencia con capacidad para competir	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal
Mercado amplio	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal
Rentabilidad del mercado	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal
Economías de escala	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal
Proveedores que otorgan márgenes y facilidades por compras masivas	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal
Mejores precios de productos por compra de directa a proveedores y compras masivas	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal
Inversión pública, que busca desarrollo local	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal
Creación de institución de ahorro y crédito para los habitantes de las comunidades	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal
Venta de insumos agrícolas	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal
Competencia con tecnología	Paridad Competitiva	Amenaza Normal

Competencia fuerte fuera de las comunidades	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
Carro ambulantes	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
Promociones de venta de los competidores	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
Precios bajos de la competencia	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
Nuevas tiendas	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
Alta mezcla de línea de productos por parte de los competidores	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
Expansión de los competidores	Desventaja Competitiva	Amenaza Normal
Ingreso potencial de nuevas competidores	Desventaja Competitiva	Amenaza Normal
Clientela no fieles	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
Proveedores con alto poder de negociación.	Paridad Competitiva	Amenaza Clave
Los clientes tienen mucha influencia en los productos a vender	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
Asistencia técnica de organismos nacionales e internacionales	Paridad Competitiva	Oportunidad Normal
Cultura de consumismo	Ventaja Competitiva	Oportunidad clave
Uso de sistemas informáticos.	Ventaja Competitiva	Oportunidad Normal
Decretos de nuevos impuestos	Desventaja Competitiva	Amenaza Normal
Cambios de gobiernos locales	Desventaja Competitiva	Amenaza Normal
Creencia que la red tiene fines políticos.	Paridad Competitiva	Amenaza Normal
Inflación.	Desventaja Competitiva	Amenaza Normal
Tasas de interés	Desventaja Competitiva	Amenaza Normal
Alianzas estratégicas entre rivales	Desventaja competitiva	Amenaza Normal
Dificultades para obtener financiamiento	Desventaja Competitiva	Amenaza Clave
Delincuencia	Desventaja Competitiva	Amenaza Normal
Uso de tecnología por parte de la competencia para entrar en nuevos mercados y mejorar ventas.	Desventaja Competitiva	Amenaza Normal
Compras a menor precio al comprar al centro de acopio	Ventaja competitiva	Oportunidad clave
Compra a productores locales	Ventaja competitiva	Oportunidad clave

## 5.4. FODA -SISTÉMICO

### Selección-reducción-neutralización

#### Administrativo – Organizacional

**Planeación:** Presupuestos, Estrategia, economía solidaria, Filosofía, ética y responsabilidad social, procesos de control. **Organización:** Estructura organizativa, Infraestructura, Personal capacitado, Colaboración por parte de las ADESCOS, Asesoría de consultor, Puestos necesarios sin cubrir, Duplicidad de funciones, manuales administrativos, procesos de captación. **Dirección:** Relaciones humanas, Comunicación, Tipo de liderazgo, Supervisión. **Control:** kardex, documentación de control interno, control del desempeño, control en salida y entrada de dinero, Contabilidad formal.

### **Capacidad mercadológica – comercial.**

Productos, Venta de productos, Compra productos locales, atención al cliente, Precios, Locales en las comunidades, contacto proveedores, proveedores de las tiendas en comunidades.

### **Capacidad de recursos humanos.**

Proceso de captación de personal, capacitaciones del personal.

### **Capacidad financiera**

Financiamiento, capital de trabajo

### **Características económicas dominantes**

Lugares lejanos de los mercados locales, competencia, mercado, economías de escala, rentabilidad del mercado, tecnología

### **Modelo de las cinco fuerzas competitivas**

Compras masivas, compra proveedores, competencia en las comunidades, carro ambulantes, promociones de venta de los competidores, precios de la competencia, nuevas tiendas, mezcla de línea de productos, expansión de los competidores, nuevos competidores, clientela no fieles, proveedores.

### **Políticos**

Inversión pública, nuevos impuestos, cambios en gobiernos locales, afiliación política de la red,

## **Económicos**

Creación de institución de ahorro y crédito para los habitantes de las comunidades, venta de insumos agrícolas, inflación, tasas de interés, alianzas estratégicas, financiamiento.

## **Sociales**

Asistencia técnica de organismos nacionales e internacionales, cultura de consumo, delincuencia.

## **Tecnológicos**

Uso de sistemas informáticos, uso de tecnología por parte de la competencia.

## **Compras a menor precio al comprar al centro de acopio**

## Matriz de Influencia.

**Cuadro 7 Matriz de influencia**

		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	ΣSA
<b>Administrativa-Organizacional</b>	<b>A</b>		1	3	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	10
<b>Mercadológica – Comercial</b>	<b>B</b>	2		3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	19
<b>Capacidad de recursos humanos</b>	<b>C</b>	2	1		1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	10
<b>Capacidad financiera</b>	<b>D</b>	2	1	2		0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	10
<b>Modelo de economía solidaria</b>	<b>E</b>	3	1	1	1		1	1	1	0	1	0	0	0	1	11
<b>Venta en zonas rurales</b>	<b>F</b>	1	2	1	2	1		0	1	0	0	0	0	1	1	10
<b>Características económicas dominantes</b>	<b>G</b>	2	0	1	2	1	0		2	0	2	0	1	0	0	11
<b>Modelos de las cinco fuerzas</b>	<b>H</b>	2	1	1	2	1	0	2		0	2	0	0	0	1	12
<b>Político</b>	<b>I</b>	1	0	1	1	1	0	1	0		0	0	0	0	0	5
<b>Económicos</b>	<b>J</b>	2	0	0	2	0	0	1	1	0		0	1	0	0	7
<b>Social</b>	<b>K</b>	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0		1	2	0	6
<b>Tecnológico</b>	<b>L</b>	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1		1	1	8
<b>Cultura de consumo</b>	<b>M</b>	2	2	1	1	1	2	1	1	0	1	1	0		1	13
<b>Compras a menor precio al comprar al centro de acopio</b>	<b>N</b>	1	1	1	2	1	1	1	2	0	0	0	0	1		11
<b>ΣSP</b>		22	10	15	18	10	9	12	14	2	8	4	4	7	9	
<b>SA*SP</b>		220	190	150	180	110	90	132	168	10	56	24	32	91		

Fuente: Elaboración Propia.

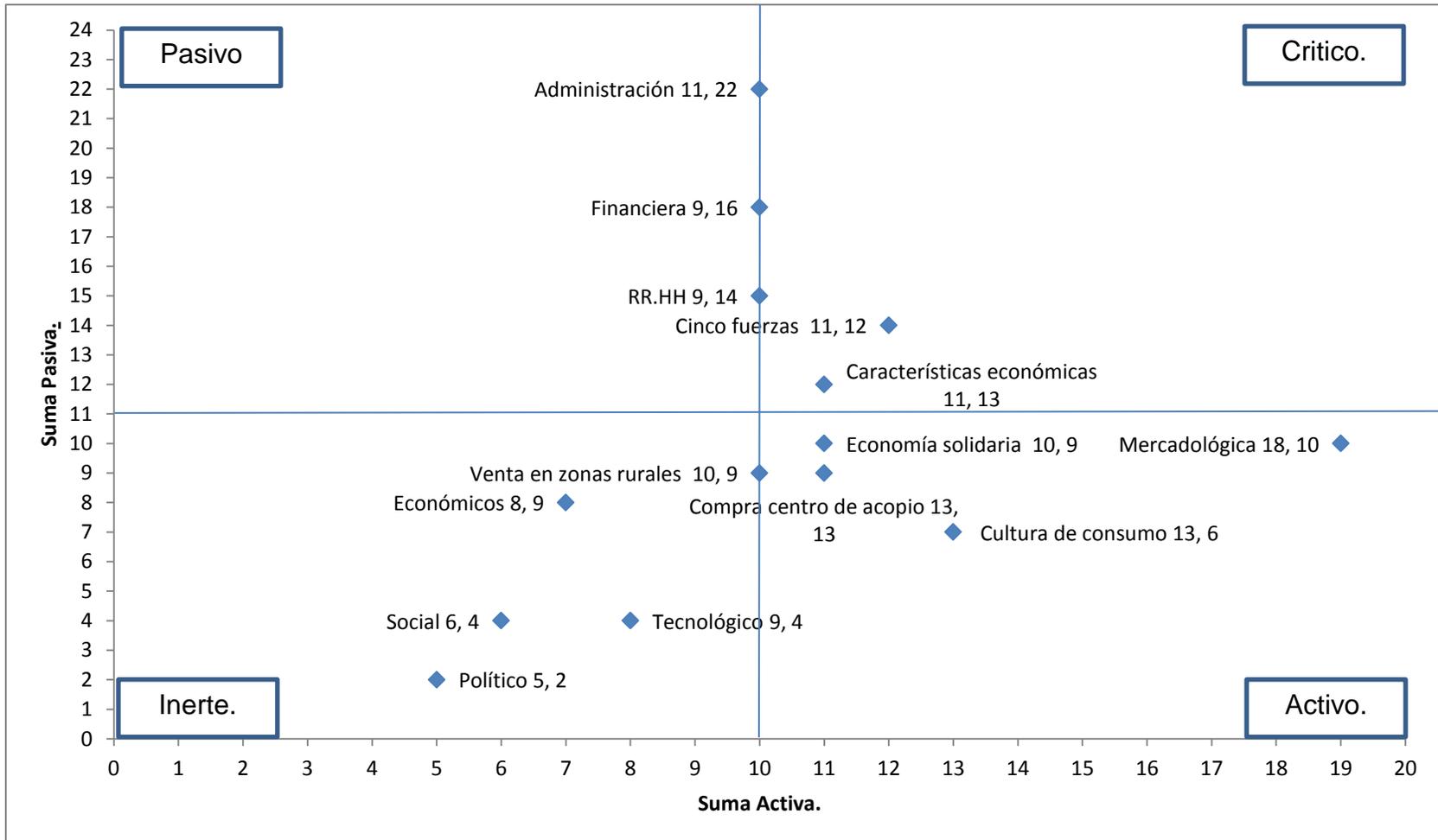
0. No influye

1. Influencia débil

2. Influencia media

3. Influencia intensa

# ESQUEMA AXIAL



## **Interpretación y recomendación de estrategia**

Los cuadrantes nos reflejan la influencia de cada uno de los factores, los cuales influyen en la red de tiendas, además de ser influenciados por los otros factores de todo el entorno.

Esto se hace con el fin de poder tomar decisiones estratégicas, el análisis nos permite observar cómo está funcionando la empresa y de esa manera se planea, se organiza y controla.

**Cuadrante activo:** En éste se encuentra el modelo de economía solidaria, ventas en zonas rurales, cultura de consumo, compras a menor precio al comprar al centro de acopio y la capacidad mercadológica. Al conjugar estos factores, los cuales tienen una gran influencia en los otros factores, lo que significa que tienen baja influenciabilidad, se lleva a formular el rumbo estratégico para la red de tiendas.

**Cuadrante crítico:** los factores que se encuentran en éste son las características económicas dominantes del mercado, la capacidad de recursos humanos, la capacidad financiera, las cinco fuerzas competitivas y la administración. Los antes mencionados factores tienen alta influenciabilidad, pero de igual manera son altamente influenciados por los otros factores. La adopción de estos factores estratégicamente no es adecuado por ser muy influenciados por otros factores.

**Cuadrante pasivo:** Ningún factor quedo en este cuadrante.

**Cuadrante Inerte:** Se encuentran inmersos los factores políticos, económicos, tecnológicos y sociales. Teniendo ninguna influencia en los demás factores.

## **Recomendación de Estrategias.**

- Implementar o diseñar herramientas de comercialización que den a conocer sus productos a los consumidores en las comunidades, logrando posicionarse en las zonas.
- Crear una marca, para que los consumidores identifiquen con mayor facilidad dentro del mercado a la red de tiendas.
- La red de tiendas debe implementar estrategia de promoción de sus productos para extenderse en el mercado y así los clientes conozcan los productos.
- Seguir implementando una economía solidaria, en la cual se procure la comercialización solidariamente de los productos en las comunidades.
- Aprovechar la cultura de consumo y las compras al centro de acopio para aprovechar la venta en las zonas rurales donde está la red de tiendas.

Luego de usar estos métodos de análisis llegamos a estructurar el rumbo estratégico para la red de tiendas, por medio de los elementos competitivos estratégicos que se determinaron.

### **5.5. RUMBO ESTRATÉGICO**

Posicionarse comercializando bajo un enfoque de economía solidaria, aprovechando la ubicación de las tiendas en lugares céntricos en zonas rurales en donde se venden variedad de productos que antes no se vendían, apoyándose del abastecimiento de los productores locales por medio del centro de acopio, logrando satisfacer así la demanda insatisfecha en las comunidades, pudiendo aprovechar completamente la cultura consumista de los consumidores de las zonas y con ello lograr dinamizar su economía.

**Determinado según los factores del análisis VRIO y FODA sistémico**

# **Capítulo 6**

## **Conclusiones y recomendaciones**

**Tabla 10 Conclusiones y recomendaciones**

<b>Objetivo General: Diseñar un plan de Negocios para mejorar la comercialización de productos varios del proyecto “Red de Tiendas Comunitarias El Taburete.”</b>	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>La red de tiendas nace como una solución, luego de descubrir que la comercialización de solamente el café El Taburete no es viable; y que era mejor comercializarlo con otros productos de necesidad para las comunidades (ver página 3, situación problemática). La red de tiendas tiene actualmente problemas administrativos, como son la falta de una misión, visión y objetivos formalmente establecidos que los empleados conozcan y lleven a la práctica (ver página 7, planteamiento del problema), en cuanto a su comercialización se tienen problemas en la negociación directa con los proveedores, siendo para la mayoría de los empleados (55%) uno de los mayores problemas de la red de tiendas, provocado además por la falta de financiamiento para poder colocar todos los productos a ofrecer (ver página 10, planteamiento del problema). En cuanto a su promoción, no se está implementando adecuadamente en las comunidades, provocando que no se posicione la red de tiendas en éstas (ver página 10, planteamiento del problema).</p>	<p>Conociendo los problemas de la red de tiendas, la solución a ellos responde al diseño de un plan de negocios, que ayude a mejorar las áreas administrativas, financiera y en especial su comercialización, aprovechando aquellas ventajas competitivas que influyen positivamente en la red de tiendas, y que se ven poco o nada influenciadas por otros factores de la misma (ver esquema axial, página 90)</p>
<b>Objetivo Específico 1: Realizar un análisis situacional del proyecto red tiendas comunales y su entorno, para conocer el ambiente de mercado de la red de tiendas.</b>	
<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Las fortalezas más latentes de la red de tiendas son, su filosofía de economía solidaria, las ventas en las zonas de productos que no se vendían; teniendo como debilidades más críticas el control interno, la demanda insatisfecha de los consumidores, por no vender los productos necesarios en las comunidades y la capacidad para la obtención de financiamiento (ver análisis VRIO, página 84)</p> <p>Por otro lado la red de tiendas cuenta con oportunidades en su ambiente como son: lugares lejanos de los mercados locales donde hay oportunidad de venta (consumidores ordinarios y tiendas locales), la cultura de consumo de los habitantes de las comunidades, compra a productores locales; pero se enfrenta a amenazas como proveedores con alto poder de negociación y las dificultades del entorno de conseguir financiamiento (Ver análisis VRIO, página 84)</p>	<p>Fijar el rumbo estratégico de la red de tiendas, con las fortalezas centrales de ésta, así como sus oportunidades clave, consiguiendo una declaración de la misión y visión de la empresa que busque la competitiva de la red de tiendas.</p>

**Objetivo Especifico 2: Elaborar el plan de negocio en base a las necesidades de la “Red de Tiendas Comunitarias el Taburete”.**

Conclusiones	Recomendaciones
<p>Administrativamente la red de tiendas presenta duplicidad de funciones (ver página 7, planteamiento del problema), ya que la falta de una persona que ocupe el puesto de encargado directamente de la sala de venta de la casa matriz; en cuanto al control interno, la red ya cuenta con la documentación necesaria, pero no tienen el suficiente conocimiento de cómo estructurar adecuadamente los procesos (ver página 7, planteamiento del problema). Faltando además manuales que ayuden a que no haya duplicidad de funciones, haciendo que los empleados conozcan demás sus roles en la empresa (ver página 10, planteamiento del problema). La red no tiene estructurado como hacer la captación de personal, además de no llevar a cabo las capacitaciones al personal(ver página 8 y 9, planteamiento del problema), ya que los empleados en su mayoría (55%) les gustaría recibir capacitaciones de cómo administrar el negocio.</p> <p>En cuanto a la comercialización, la red de tiendas tiene problemas por la falta de variedad de productos (ver página 9, planteamiento del problema), a lo cual todos los empleados (100%) manifiestan que lo productos que ofrece la red de tiendas no satisface las necesidad de los consumidores, provocado en parte por el poder de negociación de los proveedores (ver página 9, planteamiento del problema). Aunque en las comunidades existen tiendas, éstas no son consideradas competencia, por la naturaleza de la red de tiendas y servirles como proveedor, la verdadera competencia son algunas empresas del comercio de Jiquilisco y Usulután (ver página 80, análisis de la industria o sector: empresas que ocupan las posiciones competitivas más fuertes). La red de tiendas en cuanto a precio, mantiene precios de mercado para no dañar a las tiendas locales. Por otra parte no se han podido abrir nuevos locales en otras comunidades; y en relación a la promoción no se tiene planeado una forma de promocionarse y posicionarse en las comunidades (ver página 10, planteamiento del problema), ya que el 55% de los empleados considera que la red de tiendas no ofrece las promociones adecuadas en las comunidades, además casi el total de empleados (82%) considera que al mejorar la promoción se mejorará la comercialización de la red de tiendas.</p> <p>El financiamiento es otro problema de la red de tiendas, pues la donación para iniciar operaciones no es suficiente para sustentar las operaciones que la red de tiendas tienen actualmente (ver página 10, planteamiento del problema); lo cual reiteran los empleados, manifiestan no en mayoría, pero si en buena parte de ellos (45%) que la falta de financiamiento, provoca no poseer el capital de trabajo necesario, siendo esto una debilidad.</p>	<p>Elaborar un plan organizacional en el cual se proponga el proceso de abastecimiento y comercialización de la red de tiendas, lo cual buscará que se conozcan los procesos que se ejecutan, así como la documentación utilizada en cada uno; elaborar un manual de funciones específicas para que los empleados conozcan sus roles dentro de la red de tiendas; además desarrollar el proceso de captación de personal y el desarrollo del personal por medio de capacitaciones, apoyándose por medio de entidades de gobierno cómo CONAMYPE para conseguirlas. Además proponer como realizar la evaluación del desempeño de los empleados.</p> <p>Proponer un plan de comercialización, que busque identificar el segmento de mercado, cómo también el mercado meta, determinando la demanda del segmento y un mix comercial, buscando el posicionamiento de la red de tiendas, solucionando la demanda insatisfecha en las comunidades, realizando alianzas con los productores locales, además de abrir nuevos locales en otras comunidades, manteniendo precios de mercado, promocionarse por medio de ferias agrícolas que busquen mejorar la imagen corporativa de la red de tiendas.</p> <p>Elaborar un plan financiero, que contenga las proyecciones de los documentos financieros necesarios, como son los estados financieros, los indicadores financieros y las técnicas de valuación del presupuesto de efectivo, todo esto que ayude a que la red de tiendas pueda obtener financiamiento, además de buscar la vinculación por medio de CONAMYPE.</p>



**Capítulo 7 :**  
**Propuesta de plan de negocios de la "red de tiendas comunitarias El Taburete," proyecto creado por la ONG COMUS, ubicada en el municipio de San Francisco Javier, Usulután.**

## 7.1. RESUMEN EJECUTIVO<sup>62</sup>

Red de tiendas comunitarias El Taburete, es un proyecto impulsado por la ONG Asociación de Comunidades Unidas de Usulután (COMUS), se trabaja implementando una economía solidaria, fomentando el emprendedurismo rural, en la que se persigue que la producción local se comercialice en la red.

En la red de tiendas se comercializan productos de la canasta básica alimentaria y canasta de mercado en siete comunidades, las cuales son Comunidad 14 de Julio, El Júcaro, Galingagua, Villa España, San Francisco Javier, La Breña y Joya del Pilar; consiguiendo que las personas no se movilicen lejos para comprar, a pesar que aún no se ofrecen en las tiendas todos los productos demandados por el mercado.

Se busca mejorar la comercialización de la red de tiendas, para con ello conseguir la venta de la diversidad de productos que antes no se vendían en la zona, como la venta de productos locales.

Ofrecer productos que los consumidores necesiten, dándose a conocer por medio de una marca, y la ampliación de las líneas de productos a ofrecer. En los precios se busca estar en los rangos de los precios de mercado, contemplando la vigilancia y adaptación de los precios en las diferentes tiendas.

En la plaza se espera ampliar la cobertura de venta de las tiendas a zonas aledañas a éstas, para convertirse en proveedores de las tiendas de las zonas. En la promoción se busca mayor publicidad por medio de ferias locales en las cuales darse a conocer, además de promocionarse por medio de ofertas y rifas.

El proyecto es rentable, ya que el valor presente neto, dio un valor positivo de \$191,108.94 y una tasa interna de retorno (TIR) del 43.0379%, siendo mayor al costo del capital de 12%; con periodo de recuperación de dos años y diez meses.

---

<sup>62</sup> Ver estructura de plan de negocios adaptado a las necesidades de la red de tiendas comunitarias El Taburete, página 44.

## 7.2. INTRODUCCIÓN

La red de tiendas comunitaria El Taburete, de acuerdo a las necesidades que presenta, y la información obtenida por medio de los resultados de la investigación de campo realizada, no cuenta con una filosofía empresarial clara, es por ello que le proponemos aspectos administrativos como son: misión, visión, estructura organizacional, manuales administrativos así como flujo gramas del proceso de abastecimiento y comercialización de la red de tiendas.

En cuanto a la comercialización se encontró a través del análisis, que en la empresa se aplican estrategias de comercialización de los productos, pero dichas estrategias son orientadas, mayormente, a la comercialización de café. Dentro del análisis se determinó que se tiene una demanda insatisfecha en las comunidades, ya que no se comercializan todos los productos que en la red de tiendas se deberían; es por ello que se formula un análisis de mercado, la segmentación del mercado, el mercado objetivo y el mix comercial, formulando estrategias que ayuden a posicionar los productos que ofrece la red de tiendas.

Así mismo en el análisis externo se pudo determinar que el poder de negociación de los proveedores es fuerte, ya que es dependiendo de la negociación con ellos que se podría aprovechar o no las economías a escala, esto dado por el tipo de industria en que la red de tiendas está inmersa, además que por medio de la negociación con ellos se puede obtener beneficios en precios o en productos que estos ofrecen; por ello en el plan de comercialización se establecen estrategias de alianzas con proveedores para obtener mejores beneficios para la red de tiendas.

Además se descubrió que en las comunidades existe otra vía de abastecimiento para la red de tiendas, siendo esa vía, los productores locales, es por ello que se plantean planes de acción que buscan que dichos productores sean proveedores de la red de tiendas.

Por otro lado el número de tiendas que existen en cada una de las comunidades es en promedio de 4 a 6 tiendas, en cada una de ellas; ya que, en todas las comunidades existen tienditas que venden productos, es por ello que dentro del plan de comercialización se establecen estrategias que buscan la comunicación con los encargados de esas tiendas para que la red de tiendas sea proveedor de los productos que ellas venden.

En el área financiera se retomó la información de la red de tiendas sobre las proyecciones de venta, esto debido a que no se cuenta con suficiente información histórica sobre las ventas que se hayan generado en la red de tiendas, es por ello que se formularan las proyecciones de cada uno de los estados financieros, indicadores financieros y evaluaciones al proyecto en base a esas proyecciones, pero cabe resaltar, que dicha información se analizó realizando ajustes en pro de buscar las proyecciones adecuadas, acorde al desempeño del mercado en el que la red de tiendas distribuye sus productos.

Es por todo lo antes mencionado que el plan de negocios será una opción con la que contará la Red de Tiendas Comunitarias, proporcionándole una serie de lineamientos y estrategias orientadas a impulsar y potenciar sus capacidades para enfrentar sus problemas convirtiéndose en una empresa más dinámica y competitiva.

### 7.3. ESTRATEGIA GENÉRICA<sup>63</sup>

Se le propone a continuación a la red de tiendas la estrategia genérica, la cual se basa en el rumbo estratégico que se determinó de los análisis realizados (Ver rumbo estratégico, página 92)

#### **Estrategia de enfoque o nicho del mercado**

Basándose que en el mercado donde está la red de tiendas existe competencia fuerte que vende a bajos precios (según resultados del análisis externo y de la encuesta), se sugiere a la empresa seguir la **estrategia de enfoque o nicho de mercado**, pues se apunta ser el mejor proveedor en las comunidades, satisfaciendo las necesidades de los consumidores como de las tiendas locales; en especial en las áreas rurales donde los pobladores tienen una cultura de consumismo, pues compran sus productos en grandes cantidades; además, tradicionalmente, los pobladores de estas zonas van hasta Jiquilisco o Usulután a comprar. Con la implementación de las tiendas han cambiado esto, ya que hoy compran en la red, dicho de otra manera se comercializa en un nicho de mercado definido; entonces, proponemos esta estrategia en la cual la venta de los productos que estos necesitan basándose en la buena calidad, captándose este nicho, y así satisfacer sus necesidades

---

<sup>63</sup> Ver estructura de plan de negocios adaptado a las necesidades de la red de tiendas comunitarias El Taburete, página 44.

## **7.4. NATURALEZA DEL PROYECTO.**

### **7.4.1. Tipo de empresa**

El proyecto Red de Tiendas comunitarias El Taburete, se dedica fundamentalmente a la compraventa de productos determinados; es decir, su giro es comercial, esta empresa (proyecto) de carácter comercial que pretende ventas de diversos productos (productos de consumo vario), enfocándose en comercializar y ser un distribuidor de los productores locales, teniendo por objetivo mejorar la economía de éstos en las diversas comunidades, donde están ubicadas las tiendas. Ofreciendo, diversidad de productos para los consumidores locales, en un lugar cercano donde puedan encontrar los que son indispensables para cubrir sus necesidades sin tener salir de sus comunidades.

### **7.4.2. Ubicación y tamaño de la empresa**

La red de tiendas o sus diversas tiendas están ubicadas en diversos municipios del departamento de Usulután como son: el municipio de San Francisco Javier, estando aquí su centro de distribución; en el municipio de San Agustín en las comunidades de Galingagua, Villa España, en Jiquilisco en la comunidad 14 de Julio, en el municipio de Ozatlán en las comunidades del Júcaro, La Breña y Joya del Pilar..

Otro aspecto a considerar para el proyecto son las diversas clasificaciones establecidas para catalogar al mismo, las cuales se presentan a continuación en el cuadro 8

**Cuadro 8 Clasificaciones de la empresa**

<b>Criterio</b>	<b>Clasificación</b>
<b>Económico</b>	<b>Semibásicas</b> , pues producen mercancías necesarias como granos básicos y otros artículos de consumo básico para la población. <sup>64</sup>
<b>Según actividad que desarrolla</b>	Es una <b>empresa Comercial</b> mayorista ya que su destino es la compra, distribución o ventas de mercadería y se considera mayorista ya que la red de tiendas efectúan en gran escala ventas a otras empresas (minoristas), que al mismo tiempo distribuyen el producto directamente al consumidor final. <sup>65</sup>
<b>Según duración</b>	Se clasifica como <b>empresa Permanente</b> ; pues la red de tiendas no tiene tiempo de finalización de la comercialización y venta.
<b>Según origen del capital</b>	<b>Privado nacional y extranjero</b> , es privada nacional ya que también cuenta con capital de las comunidades donde están instaladas las tiendas y en extranjera ya que recibe donaciones internacionales por la FIA para el desarrollo del proyecto.
<b>Según tamaño de la empresa</b>	La clasificación de la red de tiendas según el Ministerio de Hacienda está catalogada como <b>pequeña empresa</b> , ya que cuenta con 13 empleados directos que laboran en la red.
<b>Según mercado que abastece</b>	<b>Pequeña empresa</b> , ya que la comercialización y venta de productos de primera necesidad son hechas tanto locales como regional en el país.
<b>Personal</b>	Es clasificada como <b>Pequeña Empresa</b> por contar con 13 empleados trabajando de forma permanente. <sup>66</sup>

**Fuente: Elaboración propia.**

<sup>64</sup>Lic. Julio Cesar Martínez, Comentarios Sobre El Código de Comercio de El Salvador, 2009, pág. 52

<sup>65</sup>Ibíd., pág. 49 – 53.

<sup>66</sup><http://ismamensajero.blogspot.com/2010/08/clasificacion-de-las-empresas-en-el.html>. Consultado 01/04/2014

### **7.4.3. Misión propuesta**

Somos un proyecto que trabaja implementando una economía solidaria, a través de una red de tiendas comunitarias, comercializando productos que satisfacen necesidades en poblaciones rurales, fomentando el emprendedurismo rural en la que organizaciones y productores locales comercialicen sus productos, contribuyendo en la economía de las comunidades.

### **7.4.4. Visión propuesta**

Ser un proyecto de red comunitaria que logre que organizaciones, productores locales y habitantes de las comunidades mejoren su economía bajo un enfoque de economía solidaria, integrándose en la red, mejorando su calidad de vida, llegando a las comunidades donde los habitantes necesiten poder comprar sin tener que movilizarse lejos de sus comunidades.

## 7.4.5. Objetivos de la empresa

7.4.5.1. Objetivos Financieros	7.4.5.2. Objetivos estratégicos
<p><b>Corto plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar los niveles de venta en un 5% del primero al segundo año.</li> <li>- Lograr incremento en utilidades sobre la inversión para así incorporar productos faltantes en las tiendas, en un plazo no mayor a seis meses.</li> <li>- Obtener un porcentaje mayor de ventas, por medio de más líneas de productos que la empresa ofrezca.</li> <li>- Adquirir financiamiento para darle sostenibilidad a la ejecución del proyecto.</li> </ul> <p><b>Mediano plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer rotaciones de inventario por lo menos dos veces en el año, aumentando la cantidad de producto a distribuir y disminuyendo su estadía en bodega.</li> <li>- Evaluar las ganancias y reinvertirlas, según las necesidades que hayan para hacer uso adecuado de los fondos.</li> </ul> <p><b>Largo plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientar los flujos de efectivo que generan las tiendas, a un aumento para que la distribución por comunidad sea más sustanciosa.</li> </ul>	<p><b>Corto plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir una amplia variedad de productos dentro de las tiendas, no perdiendo de vista la distribución de productos locales que cumplan los estándares mínimos de calidad.</li> <li>- Establecer estrategias para que nuestros clientes obtengan un mayor nivel de satisfacción con nuestros productos que con los de la competencia.</li> <li>- Definir proveedores de bajo costo.</li> <li>- Considerar al cliente en la toma de decisiones a través de preguntas o sugerencias.</li> </ul> <p><b>Mediano plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer una imagen y reputación favorable, con los consumidores de las comunidades, lo cual se traducirá en aumento de las ventas, logrando mayores beneficios a dichas comunidades.</li> <li>- Aumentar la cobertura en las zonas aledañas a las tiendas, donde no se tiene presencia.</li> <li>- Obtener una mayor participación en los mercados comunales donde ya están las tiendas.</li> <li>- Realizar ferias de descuentos y promociones.</li> <li>- Medir el nivel de satisfacción del cliente a través de sondeo o investigación.</li> </ul> <p><b>Largo plazo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar de forma positiva a las comunidades, que ayuden a realizar diferentes iniciativas de emprendedurismo rural con organizaciones y productores locales.</li> </ul>

#### **7.4.6. Metas**

- ✓ Ampliación de cobertura geográfica en las zonas de influencia de la red de tiendas comunitarias, priorizando a las familias de los municipios donde están instaladas las tiendas.
- ✓ Posicionamiento en el ámbito de comercialización de productos locales, empleando los ejes del emprendedurismo en los habitantes de las comunidades, con ello produzcan y comercialicen productos de primera necesidad dentro de la red de tiendas en los municipios donde tiene influencia el proyecto.
- ✓ Fortalecimiento de la red de comercialización de los productos y asociatividad con los productores y consumidores de las comunidades, para con ello lograr los objetivos estratégicos.
- ✓ Alcanzar una posición de liderazgo y, tener un nivel de aceptación apropiado, que le permita a la red de tiendas comunitarias un margen de ganancias adecuado y con ello contribuir al desarrollo local de las comunidades.

## 7.5. PLAN DE ORGANIZACIÓN.<sup>67</sup>

**Estrategia de Organización:** Establecer una estructura organizacional que cubra las necesidades que tiene la red de tiendas estableciendo las funciones específicas por puesto facilitando el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en base a capacitaciones a fin de lograr eficiencia en sus actividades.

**Objetivo:** Definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de las operaciones de la red de tiendas comunitarias; para así poder especificar las necesidades del personal adecuando, para la gestión según las funciones de cada puesto que conforma la empresa.

### 7.5.1. Valores

- ✓ **Compromiso social:** ayudar en el desarrollo local de las comunidades, guiados por el trabajo con ética y transparencia.
- ✓ **Solidaridad:** nos identificamos con los problemas y las necesidades de las comunidades, promoviendo alternativas de solución con la comercialización de productos locales, así como los de primera necesidad y también fomentando el emprendedurismo local en los habitantes de las comunidades.
- ✓ **Honestidad:** proveemos el uso eficiente y transparente de los recursos del proyecto.
- ✓ **Honradez:** actuamos correctamente, en todo lo que hacemos como personas y como equipo de trabajo en la red de tiendas en cada una de las comunidades.
- ✓ **Equidad:** en las actividades de la red de tiendas se busca la justicia social, en cuanto ayuda a la economía de las familias y en el desarrollo de las comunidades ofreciendo productos de calidad a precio justo.

---

<sup>67</sup> Ver estructura de plan de negocios adaptado a las necesidades de la red de tiendas comunitarias El Taburete, página 44.

- ✓ **Justicia:** Se busca en la red de tiendas dar a cada uno de los autores sociales que están involucrados en el proyecto, lo que le pertenece o lo que le corresponde a cada uno de ellos.
- ✓ **Confianza:** El proyecto debe generar confianza, puesto que necesita que la población tenga la seguridad o esperanza firme en ellos y además que ellos deben tener en los encargados de las tiendas.

### **7.5.2. Políticas**

#### **Políticas generales**

- ✓ Garantizar la satisfacción del cliente mediante la comercialización de productos de consumo básico y productos de consumo varios que sean de buena calidad.
- ✓ Promover el desarrollo del talento humano dentro de la red de tiendas para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la red.
- ✓ Desarrollar relaciones mutuamente benéficas con los proveedores, garantizando la calidad y oportunidad de productos.
- ✓ Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos de la red de tiendas mediante capacitaciones que incrementen sus conocimientos.
- ✓ Realizar controles de calidad de productos, para evitar producto que ya esté vencido, productos dañados (latas apachadas, empaque rotos)
- ✓ Mantener las instalaciones limpias para procurar el cuidado de los productos y la salud de los trabajadores.
- ✓ Procurar distribuir los equipos necesarios para mantener y resguardar el producto adecuadamente evitando accidentes para los trabajadores, evitar mantener productos en lugares altos inadecuados para alcanzarlos o apilados de tal manera que puedan provocar accidentes.

### **Políticas Administrativas.**

- ✓ Brindar un trato justo a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos que realicen a la red de tiendas.
- ✓ Verificar y controlar calidad del producto.
- ✓ Revisar el inventario por lo menos una vez a la semana.
- ✓ Mantener registros actualizados de las exigencias del mercado meta.
- ✓ Llevar controles detallados de operaciones de clientes.
- ✓ Ejecutar controles internos en cada una de las tiendas y las actividades que se realizan.
- ✓ Las instalaciones deberán de contar con las condiciones necesarias, para un mejor mantenimiento de los productos.
- ✓ Mantener contacto con diferentes organizaciones que brinden ayuda al proyecto.
- ✓ Mantener abierta la comunicación con los empleados, recibiendo sus sugerencias mensualmente, considerando éstas para mejorar en las tiendas.
- ✓ Que los encargados de las tiendas pregunten a los consumidores en qué quisieran que se mejoren las tiendas, y tomar sus sugerencias para ejecutar dicha mejorar.

### **Políticas financieras.**

- ✓ Gestionar los créditos con los proveedores para compras, con periodos de pagos a largo plazo.
- ✓ Realizar las compras evaluando la mejor cotización que los proveedores ofrezcan, siempre y cuando no sean proveedores exclusivos de un producto.
- ✓ Cumplir con los compromisos adquiridos con instituciones de tipo financiero o legal ya sean de instituciones públicas o privadas.
- ✓ Cumplir con los compromisos de los clientes, cuando se trate de pedidos, esto para cuidar y mantener la imagen positiva de la red de tiendas.
- ✓ Controlar las sucursales o zonas que representen mayor rentabilidad para la red de tiendas.

- ✓ Realizar una revisión mensual de los precios en el mercado vs las ventas.
- ✓ Que los encargados de las tiendas realicen sondeos de precios, para conocer cuáles son los precios que las tiendas están manejando en cada comunidad.
- ✓ Llevar control de los activos fijos, ya sea en su registro y desgaste como en su movilización y compra o venta de estos.
- ✓ Entrega de pedidos y realización de pagos a proveedores en los plazos que estos establezcan.

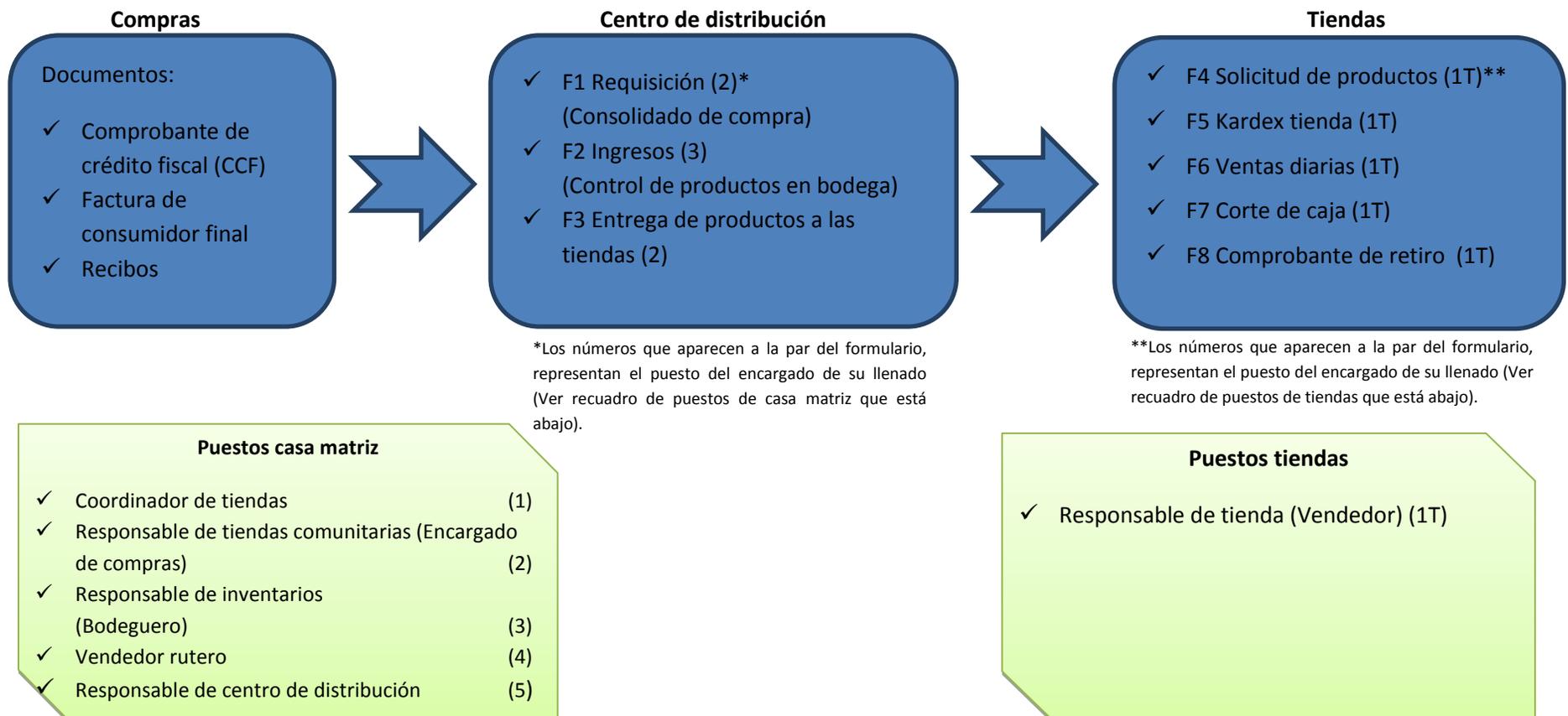
### **7.5.3. Reglas**

- ✓ Puntualidad en jornadas de trabajo de las tiendas, la cual debe ser de 7:00 a.m. a 7:00 pm.
- ✓ Atender al cliente con la amabilidad y rapidez para tenerlo satisfecho.
- ✓ Manipular los recursos financieros con responsabilidad y transparencia en cada una de las tiendas.
- ✓ Mantener siempre seguridad en la manipulación de los productos dentro de las tiendas.
- ✓ Mantener limpias y ordenada las instalaciones en cada una de las tiendas.
- ✓ Vestuario acorde a la función que desempeña.
- ✓ No utilizar lenguaje inapropiado dentro de las instalaciones de las tiendas.
- ✓ Acatar las órdenes que el coordinador de la red de tiendas le de a conocer.
- ✓ Actualizar diariamente los registros contables en la tienda.

### 7.5.4. Servicios de la empresa.

El servicio que ofrece la red de tiendas es la comercialización de diversos productos en las comunidades donde se ubica.

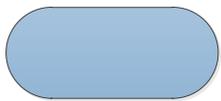
A Continuación se muestra el proceso general de abastecimiento y comercialización para llevar los productos a las diferentes comunidades.



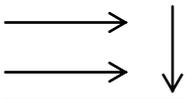
### 7.5.4.1. Procedimientos.

A continuación se muestran algunos procedimientos que se realizan en las tiendas, y los cuales mostramos de manera que puedan ser usados como guía a través de un diagrama de procedimientos.

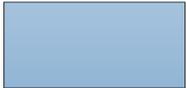
Pero primero describiremos los símbolos a usar para graficar los procedimientos.



Se utiliza para iniciar el procedimiento. Puede representar también el paso final del mismo.



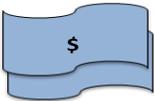
Flujo de operaciones, por lo general de arriba hacia abajo, o de izquierda a derecha.



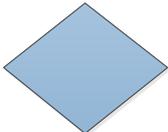
Acción, operación, paso; indica toda acción de carácter administrativo, o de acción en cualquier proceso.



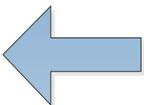
La superposición de este significa documento original y sus copias, uno sólo representa un solo documento.



Dinero en efectivo



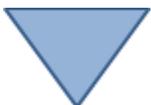
Se utiliza para describir una decisión, esta es usada al momento de tomar decisiones que llevan a realizar una acción o no.



Verificación, inspección.



Sello



Archivo

**Procedimiento:**

Procedimiento de abastecimiento de tiendas comunitaria.

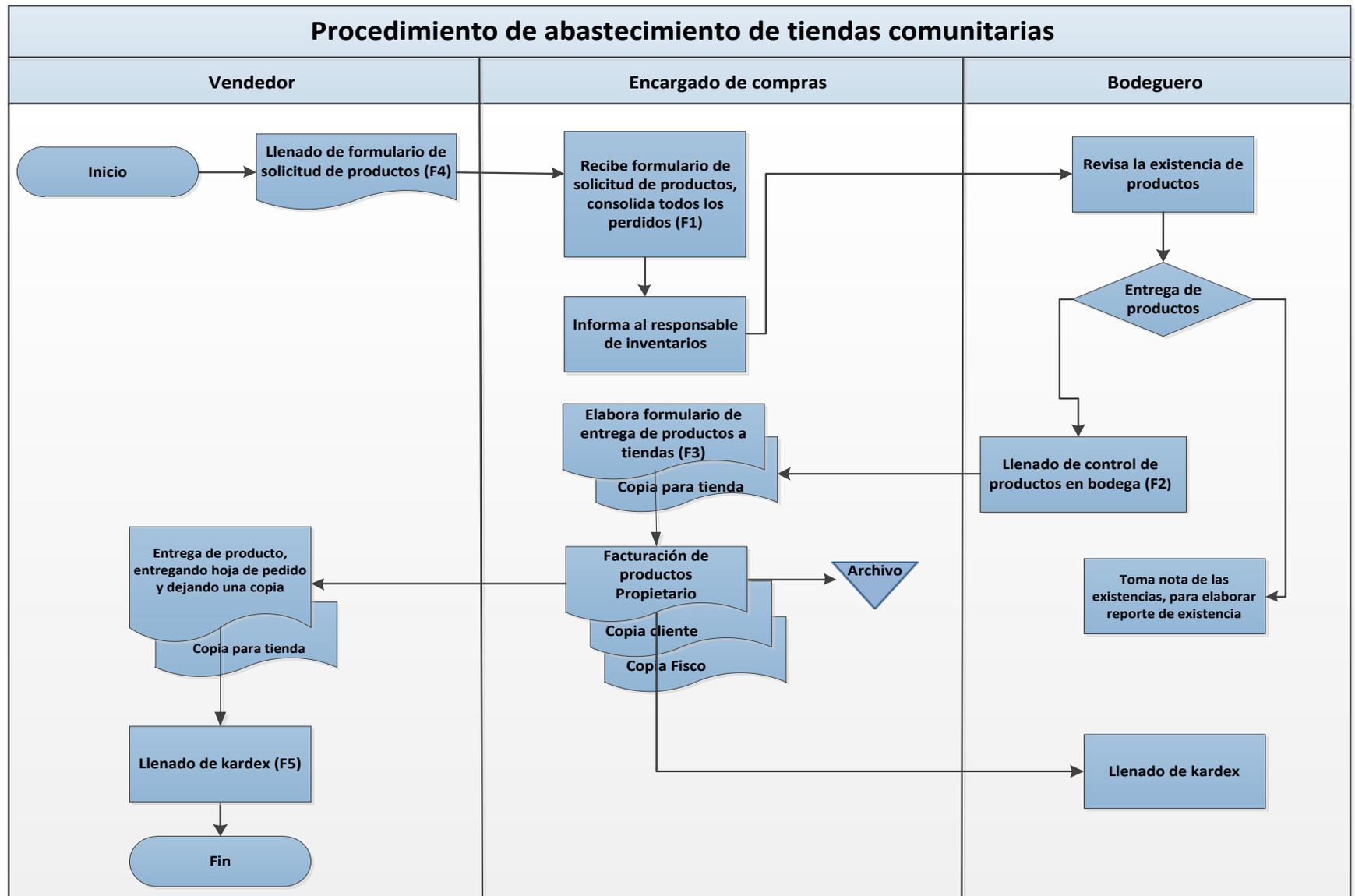
**Personas que intervienen**

1. Vendedor.
2. Encargado de compras.
3. Bodeguero.

**Pasos del procedimiento**

1. El responsable de la tienda llena el formulario de solicitud de producto (F4).
2. El responsable de tiendas comunitarias recibe los formularios de pedido de productos, consolida todo los formularios de pedido (F1).
3. Este informa al responsable de inventarios.
4. El responsable de inventarios revisa la existencia de productos.
5. Si no entrega producto, por falta de existencia toma nota de las existencia, para elaborar reporte de existencia
6. Si entrega producto, se lo pasa al encargado de las tiendas comunitarias
7. Este elabora el formulario de entrega de productos por tiendas(F3), con su respectiva copia
8. Luego factura los productos, archivando las copias respectivas
9. El responsable de inventario llena las Kardex de los respectivos productos
10. Se entrega el producto al encargado de la tienda.
11. Este llena las Kardex de los respectivos productos.

Ilustración 4: Procedimiento de abastecimiento de tiendas comunitarias.



## **Procedimiento:**

Procedimiento de compra de producto

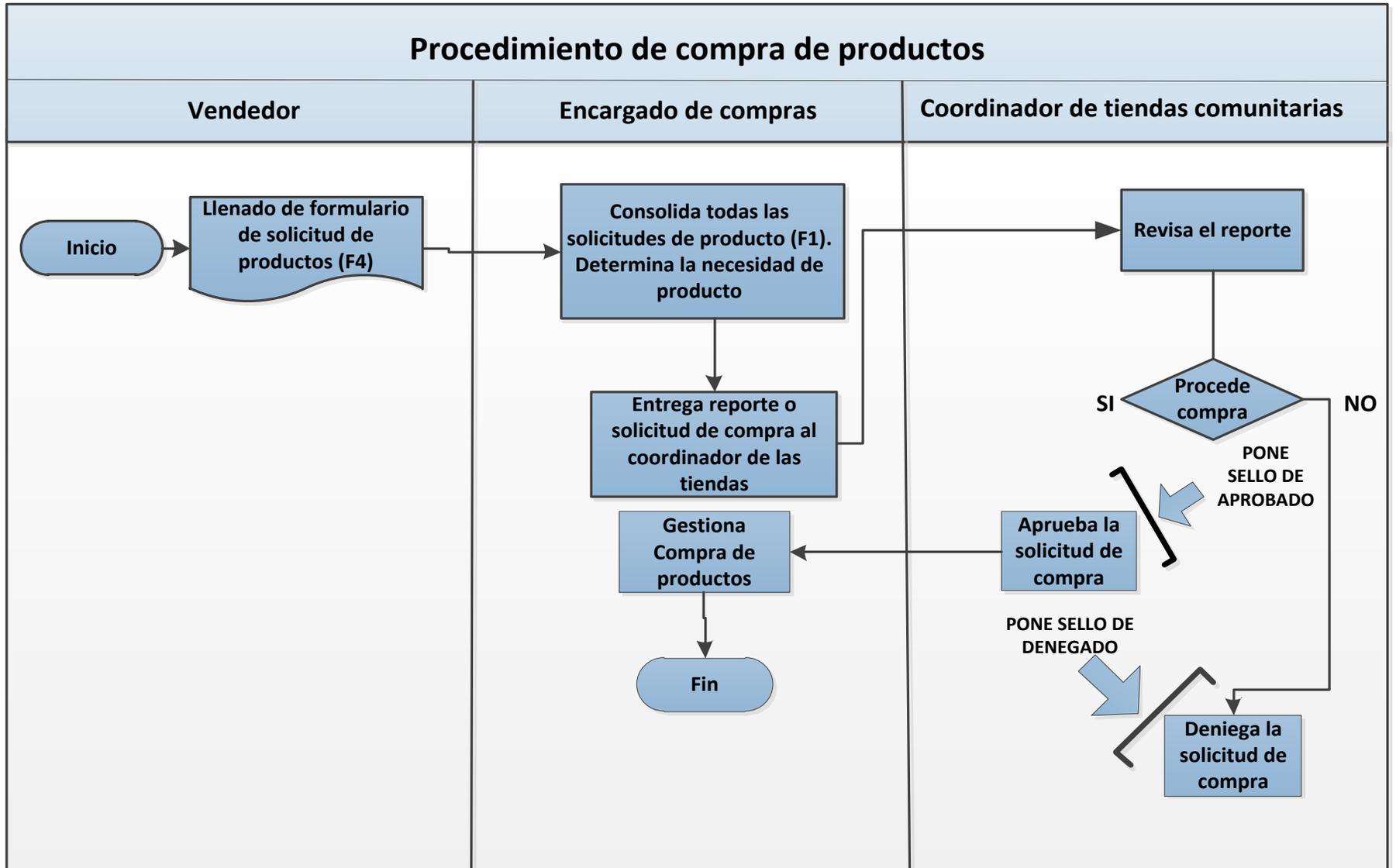
### **Personas que intervienen**

1. Vendedor.
2. Encargado de compras.
3. Coordinador de tiendas comunitarias.

### **Pasos del procedimiento**

1. El vendedor llena el formulario de solicitud de producto ( F4)
2. El encargado de compras recibe los formularios de pedido de productos, consolida todo los formularios de pedido.(F1)
3. Responsable de inventarios elabora reporte de existencias de producto y los trasfiere al responsable de las tiendas comunitarias
4. El responsable de tiendas comunitarias entrega el reporte al coordinador de las tiendas
5. El coordinador de las tiendas revisa el reporte y toma una decisión
6. Si deniega la solicitud de compra, firma y sella de no aprobado y expone sus causas.
7. Sí aprueba la solicitud de compra, la firma y sella de aprobado y se la trasfiere al responsable de tiendas comunitarias, para que gestione la compra de productos
8. Éste gestiona la compra y
9. Elabora informe de compras para registro.

Ilustración 5: Procedimiento de compra de productos.



**Procedimiento:**

Procedimiento de venta

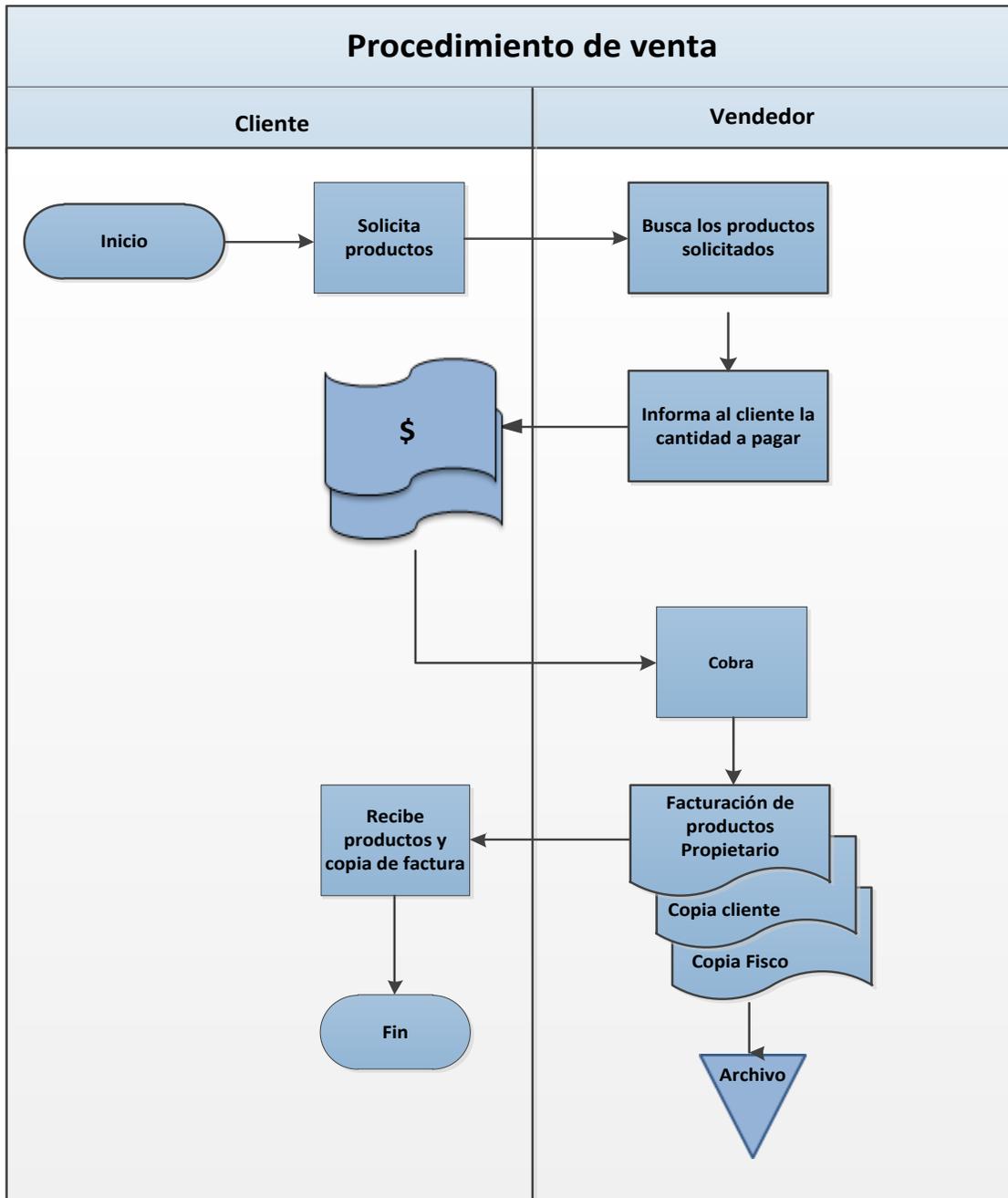
**Personas que intervienen**

1. Cliente.
2. Vendedor.

**Pasos del procedimiento**

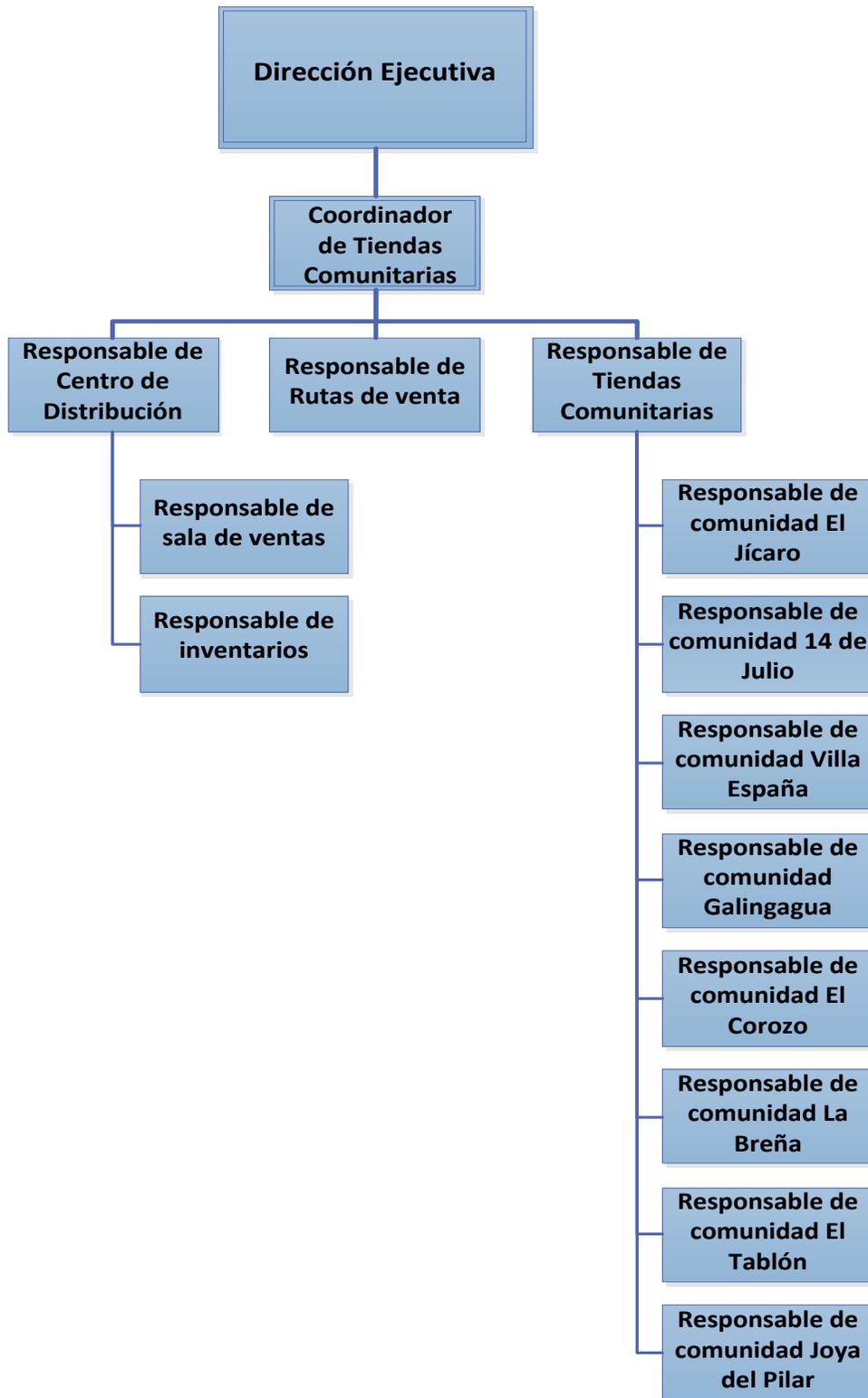
1. El cliente solicita productos
2. El vendedor informa al cliente la cantidad a pagar
3. El cliente cancela
4. Luego el vendedor factura los productos, dejando siempre copia para archivo y
5. Por último, el cliente recibe los productos y copia de factura.

Ilustración 6: Procedimiento de venta.



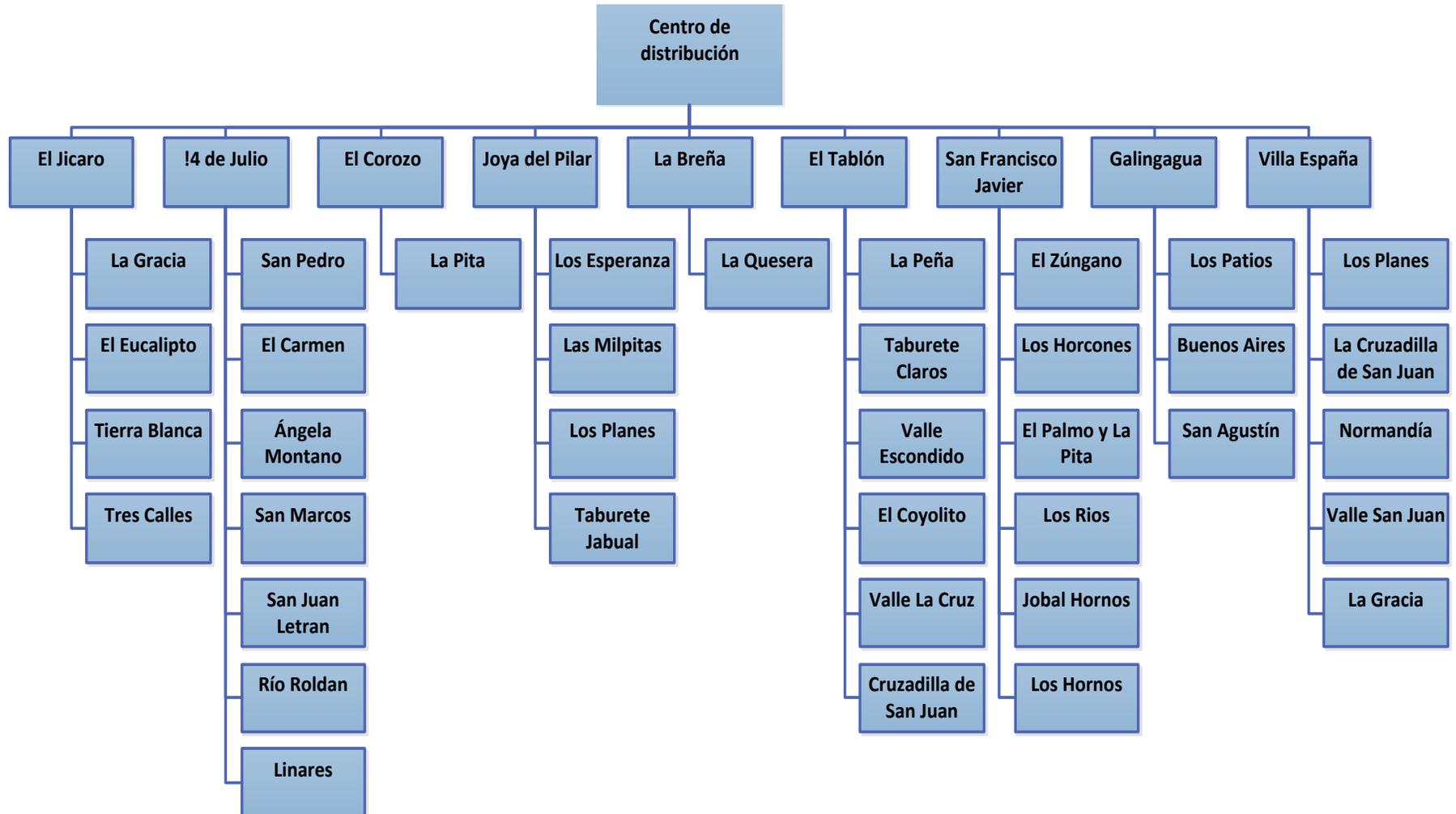
**Nota:** Los encargados de tiendas comunitarias no facturan ya que los productos que la administración del proyecto les brinda ya son facturados antes de salir de bodegas hacia la red de tiendas comunitarias.

## Estructura organizacional propuesta



## Organigrama de comunidades que deben atender las tiendas comunitarias

Ilustración 7: Organigrama de comunidades que deben atender las tiendas.



### **7.5.5. Funciones específicas por puesto**

#### **Manual específico por puesto**

##### **Objetivo.**

Dar a conocer a cada uno de los empleados, sus funciones específicas por puesto, por medio de este manual; y además que estos sirvan como guía de orientación para el mejor desempeño de sus funciones, como también de pauta para la contratación por parte de la empresa.

##### **Políticas del manual de puestos**

- ✓ Hacer uso del manual de descripción de puesto, para conocer las funciones específicas de cada puesto, con ello poder delimitar y conocer exactamente los roles que deben hacer cada uno de los empleados; y así poder prevenir problemas futuros de duplicidad de funciones de los trabajadores.
- ✓ Mantener los manuales de manera ordenados y presentables.
- ✓ Proporcionar los manuales a cada uno de los empleados tanto personas del grupo de trabajo actual como los nuevos miembros de la organización.
- ✓ El coordinador de la red de tienda comunitaria debe ser el encargado de la actualización, dándolos a conocer los manuales a los miembros y empleados de la organización.

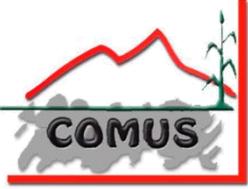
##### **Ámbito de aplicación**

El ámbito de aplicación de estos manuales es para los empleados de la red de tiendas comunitaria El Taburete, en sus respectivos cargos de trabajo que servirán como una guía en la cual apoyarse para conocer sus funciones a desempeñar dentro de la institución; así mismo conocer el perfil de cada uno de los puestos que deben cumplir las personas al momento de realizar la contratación de personal.

A continuación se presenta el manual de funciones específicas por puesto:

	Red de Tiendas Comunitarias El Taburete	Fecha:	
	Manual de descripción de puestos.	Página: 1 de 7	
<b>Cargo</b>	Coordinador de Tiendas Comunitarias		
<b>Dependencia</b>	Dirección Ejecutiva		
<b>Subordinado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable Centro de Distribución</li> <li>• Responsables de la Red de Tiendas Comunitarias.</li> <li>• Responsable de Ruta de venta</li> </ul>		
<b>Descripción general</b>	Dirigir, coordinar e integrar el proceso administrativo de las diferentes tiendas que integran la red de tiendas.		
<b>Descripciones</b>			
<b>Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordina y supervisa actividades de facturación, despacho, cotización, pedidos y control de calidad de productos.</li> <li>✓ Coordinar reuniones con los miembros de las ADESCO de las comunidades.</li> <li>✓ Autorizar compra de productos y pagos a proveedores</li> <li>✓ Autorizar salida de productos de la bodega.</li> <li>✓ Realizar control mensual de entrada y salidas de inventario.</li> <li>✓ Llevar el control de la asistencia y responsabilidad de sus subalternos.</li> <li>✓ Realizar visitas sorpresas a las tiendas en cada una de las comunidades una vez a la semana.</li> <li>✓ Cotizar los precios disponibles en el mercado y mantener estrechas relaciones de negocios con los proveedores para realizar créditos.</li> <li>✓ Establecer y fortalecer las relaciones públicas de la red de tiendas.</li> <li>✓ Fijar precios a los productos que se distribuye en la red de tiendas.</li> <li>✓ Establecer promociones y publicidad que cumplan con los objetivos de la red de tiendas.</li> <li>✓ Desarrollar políticas de descuento y promociones en general.</li> <li>✓ Encargado del proceso de captación de personal para las tiendas</li> </ul>			
<b>Perfil del puesto</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad de 25 a 40 años.</li> <li>✓ Sexo indiferente</li> <li>✓ Personas sin discapacidad tanto física como psicológica.</li> <li>✓ Poseer un estado de salud adecuado.</li> <li>✓ Manejo de sistema operativo Windows y de herramientas como word, excel y powerpoint.</li> <li>✓ Formación profesional en Licenciatura en administración de empresa, contaduría pública y carreras afines, con especialización en temas relacionados en ejecución de proyectos de economías solidarias.</li> <li>✓ Experiencia en ejecución de proyectos de economía solidaria.</li> <li>✓ Conocimientos en áreas administrativas y contables.</li> <li>✓ Alto nivel de comunicación, construcción de alianzas, negociación y promoción de iniciativas públicas.</li> <li>✓ Alto nivel de iniciativa, compromiso, apertura a la innovación y capacidad de autocrítica liderazgo y respeto.</li> <li>✓ Capacidad para tomar decisiones de forma autónoma, resolver problemas y enfrentar desafíos.</li> <li>✓ Capacidad de trabajo en equipo por resultados, priorización y circunstancias de presión</li> <li>✓ Coordinar alianzas con productores locales</li> <li>✓ Coordinar alianzas con universidades públicas y privadas e instituciones gubernamentales para capacitaciones a personal de la red y asociaciones en las comunidades donde se tiene presencia.</li> <li>✓ Coordinarse con otros proyectos de COMUS para mejoramiento de la red de tiendas</li> </ul>			
<b>Relaciones Interna</b>		<b>Relaciones Externas</b>	
Diferentes áreas funcionales de la empresa y con la ONG ejecutora del proyecto (COMUS)		Clientes, Proveedores, asesoría staff, ADESCOS y público en general	
<b>Elaboro</b>	<b>Realizo</b>	<b>Autorizo</b>	

	Red de Tiendas Comunitarias El Taburete	Fecha:	
	Manual de descripción de puestos.	Página: 2 de 7	
<b>Cargo</b>	Responsable del Centro de Distribución.		
<b>Dependencia</b>	Coordinador de Tiendas Comunitarias		
<b>Subordinado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable sala de venta</li> <li>• Responsable de inventario</li> </ul>		
<b>Descripción general</b>	Encargado del centro de distribución y de las ventas, así mismo del control y coordinación de la distribución de los productos a las distintas comunidades donde están ubicadas las tiendas.		
<b>Descripciones</b>			
<b>Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar y controlar las actividades relacionadas con la venta de artículos, y productos que salen a los distintos clientes.</li> <li>✓ Llevar un control estricto del presupuesto de gastos de su unidad.</li> <li>✓ Facturación de los pedidos de centro de distribución hacia las otras tiendas y a la red de tiendas.</li> <li>✓ Presentar reportes para informar a la gerencia general de los gastos por concepto de compras.</li> <li>✓ Llevar un adecuado sistema de control sobre las existencias de productos, suministros y equipo.</li> <li>✓ Velar por el orden y aseo del centro de distribución.</li> <li>✓ Registrar las transacciones en partidas contables</li> <li>✓ Elaborar y presentar informes a la gerencia y a contabilidad de COMUS.</li> <li>✓ Aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente aceptados</li> <li>✓ Todas las actividades de contabilidad formal acorde a la ley</li> </ul>			
<b>Perfil del puesto</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad de 18 a 35 años</li> <li>✓ Sexo indiferente</li> <li>✓ Personas sin discapacidad tanto física como psicológica.</li> <li>✓ Poseer un estado de salud adecuado.</li> <li>✓ Formación Bachillerato vocacional opción contaduría pública.</li> <li>✓ Manejo de sistema operativo Windows y de herramientas como word, excel y powerpoint.</li> <li>✓ Contar con herramientas que le permitan acompañar y monitorear el equipo bajo su responsabilidad.</li> <li>✓ Contribuir al desarrollo de un ambiente laboral agradable que permita la participación y el involucramiento del equipo de trabajo.</li> <li>✓ Buenas relaciones publicas</li> <li>✓ Toma de decisiones.</li> <li>✓ Responsabilidad, amabilidad</li> <li>✓ Razonamiento numérico.</li> <li>✓ Compromiso con la institución.</li> <li>✓ Entusiasta en sus actividades que realiza.</li> <li>✓ Paciente y tolerante a las demás personas.</li> <li>✓ Honrado y sincero.</li> <li>✓ Poseer facilidad de palabra.</li> <li>✓ Ser autodisciplinario.</li> <li>✓ Poseer buena memoria</li> <li>✓ Saber escuchar a las personas.</li> </ul>			
<b>Relaciones Interna</b>		<b>Relaciones Externas</b>	
Coordinador de la red de tiendas comunitarias, asistente contable y bodeguero		Clientes y publico general	
Elaboro	Realizo	Autorizo	

	Red de Tiendas Comunitarias El Taburete	Fecha:	
	Manual de descripción de puestos.	Página: 3 de 7	
<b>Cargo</b>	Responsable de Ruta de venta		
<b>Dependencia</b>	Coordinador de Tiendas Comunitarias		
<b>Subordinado</b>			
<b>Descripción general</b>	Encargado de entregar los productos a las demás tiendas, distribuir los productos a las tiendas de las comunidades y promover los productos que ofrece la red de tiendas.		
<b>Descripciones</b>			
<b>Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar las solicitudes de salidas de productos de la bodega</li> <li>✓ Cargar los productos que se trasladan a las tiendas comunitarias hacia el vehículo.</li> <li>✓ Promover los productos en las tiendas que están aledañas en las comunidades donde está la red de tiendas.</li> <li>✓ Salvaguardar los productos que se entregaran.</li> <li>✓ Entregar los pedidos en plazo y el tiempo estipulado según como lo hayan requerido los clientes como los encargados de tiendas.</li> <li>✓ Promocionar a otras tiendas los productos que la red de tiendas ofrece.</li> </ul>			
<b>Perfil del puesto</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad de 18 a 50 años</li> <li>✓ Sexo indiferente.</li> <li>✓ Personas sin discapacidad tanto física como psicológica.</li> <li>✓ Poseer un estado de salud adecuado.</li> <li>✓ Formación Bachillerato vocacional.</li> <li>✓ Poseer licencia de conducir vigente y sin ninguna multa impuesta.</li> <li>✓ Conocer los municipios que debe de cubrir de la ruta que está a cargo.</li> <li>✓ Manejo de sistema operativo Windows y de herramientas como word, excel y powerpoint.</li> <li>✓ Contribuirá al desarrollo de un ambiente laboral agradable que permita la participación y el involucramiento del equipo de trabajo.</li> <li>✓ Buenas relaciones públicas e interpersonales, toma de decisiones responsables, compromiso con la institución.</li> <li>✓ Razonamiento numérico.</li> <li>✓ Entusiasta en sus actividades que realiza, paciente y tolerante a las demás personas, honrado, amable y sincero.</li> <li>✓ Persuasivo, poseer facilidad de palabra.</li> <li>✓ Ser autodisciplinario.</li> <li>✓ Poseer buena memoria, saber escuchar a las personas.</li> </ul>			
<b>Relaciones Interna</b>		<b>Relaciones Externas</b>	
Coordinador de tiendas comunitarias, encargado de centro de distribución, encargados de tiendas y bodeguero		Clientes y público en general	
Elaboro	Realizo	Autorizo	

	Red de Tiendas Comunitarias El Taburete	Fecha:	
	Manual de descripción de puestos.	Página: 4 de 7	
<b>Cargo</b>	Responsable de tiendas comunitarias		
<b>Dependencia</b>	Coordinador de Tiendas Comunitarias		
<b>Subordinado</b>	Encargados de tiendas comunitarias		
<b>Descripción general</b>	Encargados de las tiendas, de las ventas y control de los productos que se comercialicen en ellas.		
Descripciones			
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registros contables de las ventas en la tienda.</li> <li>✓ Actualización del inventario de la tienda a través de la hoja de cardex.</li> <li>✓ Elaborar y presentar informes al coordinador de tiendas sobre el funcionamiento de las tienda.</li> <li>✓ Elaborar solicitud de compra de productos con las solicitudes de las tiendas y de inventario y presentarlo al coordinador de las tiendas.</li> <li>✓ Registro de los pedidos de las diferentes tiendas comunitarias.</li> <li>✓ Facturar los pedidos de las tiendas comunitarias.</li> <li>✓ Llenar formularios de control tanto de pedido, sobre la cantidad de productos que se envían a las tiendas comunitarias.</li> <li>✓ Supervisar y estar al pendiente de las tiendas comunitarias en cuanto a pedido o inconvenientes que se les presente a los encargados de tiendas.</li> <li>✓ Realizar compras según necesidades de producto.</li> </ul>			
Perfil del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad de 18 a 35 años</li> <li>✓ Sexo indiferente</li> <li>✓ Personas sin discapacidad tanto física como psicológica y poseer un estado de salud adecuado.</li> <li>✓ Formación Bachillerato vocacional opción contaduría pública.</li> <li>✓ Manejo de sistema operativo Windows y de herramientas como word, excel y powerpoint.</li> <li>✓ Contar con herramientas que le permitan acompañar y monitorear el equipo bajo su responsabilidad.</li> <li>✓ Contribuirá al desarrollo de un ambiente laboral agradable que permita la participación y el involucramiento del equipo de trabajo.</li> <li>✓ Buenas relaciones públicas e interpersonales.</li> <li>✓ Responsabilidad, amabilidad, compromiso con la institución.</li> <li>✓ Razonamiento numérico.</li> <li>✓ Entusiasta en sus actividades que realiza, paciente y tolerante a las demás personas.</li> <li>✓ Honrado y sincero, poseer facilidad de palabra y ser autodisciplinario, poseer buena memoria</li> <li>✓ Saber escuchar a las personas.</li> </ul>			
<b>Relaciones Interna</b>		<b>Relaciones Externas</b>	
Coordinador de tiendas comunitarias, rutero, encargado de centro de distribución y bodeguero		COMUS, clientes y público en general	
Elaboro	Realizo	Autorizo	

	Red de Tiendas Comunitarias El Taburete	Fecha:	
	Manual de descripción de puestos.	Página: 5 de 7	
<b>Cargo</b>	Responsable de Sala de venta		
<b>Dependencia</b>	Coordinador de Tiendas Comunitarias		
<b>Subordinado</b>	✓ Responsable de inventario.		
<b>Descripción general</b>	Responsable de ventas y encargado de los registros contables y auxiliar del encargado de centro de distribución en las diferentes operaciones contables.		
<b>Descripciones</b>			
<b>Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atender a los clientes que lleguen a comprar a la tienda de una forma rápida, amable y cortes.</li> <li>✓ Velar por el orden y aseo de la tienda.</li> <li>✓ Realizar pedido de suministros de productos para tener existencias en las tiendas y revisar el periodo de caducidad de los productos constantemente.</li> <li>✓ Llenar formularios de control tanto de pedido, entrada y salidas de productos de la tienda.</li> <li>✓ Salva guardar tanto los recursos de la sala de venta, mercadería y material de control de la tienda.</li> <li>✓ Realizar una vez al mes visitas a los consumidores de la comunidad y tomar opiniones sobre el funcionamiento de la tienda en la comunidad.</li> <li>✓ Todas aquellas que sean necesarias para el buen funcionamiento de la tienda.</li> </ul>			
<b>Perfil del puesto</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad de 18 a 35 años</li> <li>✓ Sexo indiferente</li> <li>✓ Personas sin discapacidad tanto física como psicológica y poseer un estado de salud adecuado.</li> <li>✓ Formación Bachillerato vocacional opción contaduría pública.</li> <li>✓ Manejo de sistema operativo Windows y de herramientas como word, excel y powerpoint.</li> <li>✓ Contar con herramientas que le permitan acompañar y monitorear el equipo bajo su responsabilidad.</li> <li>✓ Contribuirá al desarrollo de un ambiente laboral agradable que permita la participación y el involucramiento del equipo de trabajo.</li> <li>✓ Toma de decisiones, responsabilidad, amabilidad.</li> <li>✓ Razonamiento numérico.</li> <li>✓ Planificador, metódico, ordenado, capacidad de análisis y de síntesis</li> <li>✓ Excelentes relaciones interpersonales, eficiente administración del tiempo.</li> </ul>			
<b>Relaciones Interna</b>		<b>Relaciones Externas</b>	
Coordinador de tiendas comunitarias, encargado de centro de distribución y bodeguero		Proveedores y COMUS	
<b>Elaboro</b>	<b>Realizo</b>	<b>Autorizo</b>	

	Red de Tiendas Comunitarias El Taburete	Fecha:	
	Manual de descripción de puestos.	Página: 6 de 7	
<b>Cargo</b>	Responsable de inventario		
<b>Dependencia</b>	Coordinador de Tiendas Comunitarias		
<b>Subordinado</b>			
<b>Descripción general</b>	Velar por el orden, manejo, cuidado, registro y control de la mercadería tanto contable y físico.		
<b>Descripciones</b>			
<b>Funciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer la existencia de las diversas variedades de productos y su estilo correspondiente</li> <li>✓ Llevar un control excesivo sobre las existencias de productos</li> <li>✓ Verificar la existencia de producto</li> <li>✓ Recibir a los proveedores y revisar las entradas de mercadería y a su vez verificar la calidad de los productos.</li> <li>✓ Clasificar los productos dentro de la bodega</li> <li>✓ Llevar un control de los faltantes y avería de los productos</li> <li>✓ Manejar un control de los productos más demandados</li> <li>✓ Velar por el orden de la bodega y aseo.</li> <li>✓ Hacer uso de programas de control interno para manejo de los inventarios</li> <li>✓ Brindar un inventario mensual al supervisor de compra a base de los programas de control interno e inventario físico.</li> <li>✓ Mantener existencia de productos en las salas de venta</li> <li>✓ Informar sobre los productos que no sufren demanda y que no salen de bodega.</li> <li>✓ Autorizar salidas de productos de la bodega a las tiendas y a la red de tiendas.</li> </ul>			
<b>Perfil del puesto</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad de 18 a 50 años.</li> <li>✓ Sexo indiferente</li> <li>✓ Personas sin discapacidad tanto física como psicológica.</li> <li>✓ Poseer un estado de salud adecuado.</li> <li>✓ Formación Bachillerato vocacional.</li> <li>✓ Excelentes relaciones personales</li> <li>✓ Disponibilidad hacia el servicio a los demás</li> <li>✓ Amabilidad</li> <li>✓ Metódico, ordenado, enfocado a la tarea, buenas relaciones públicas y humanas.</li> <li>✓ Manejo de Inventarios, uso de computadora.</li> </ul>			
<b>Relaciones Interna</b>		<b>Relaciones Externas</b>	
Coordinador de la red de tiendas, encargado del centro de distribución y auxiliar contable		Clientes, Proveedores	
Elaboro	Realizo	Autorizo	

	Red de Tiendas Comunitarias El Taburete	Fecha:	
	Manual de descripción de puestos.	Página: 7 de 7	
<b>Cargo</b>	Encargados de Tiendas		
<b>Dependencia</b>	Coordinador de Tiendas Comunitarias		
<b>Subordinado</b>			
<b>Descripción general</b>	Encargados de las tiendas en cuanto a los aspectos de venta, control y cuidado de los productos que se comercialicen en las tiendas de las comunidades		
Descripciones			
Funciones			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registros contables de las ventas en la tienda.</li> <li>✓ Actualización del inventario de la tienda a través de la hoja de cardex.</li> <li>✓ Elaborar y presentar informes al coordinador de tiendas sobre el funcionamiento de la tienda.</li> <li>✓ Atender a los clientes que lleguen a comprar a la tienda de una forma amable y cortes.</li> <li>✓ Registro de los pedidos de las diferentes tiendas y entrega de pedidos en su comunidad.</li> <li>✓ Llevar un adecuado sistema de control sobre las existencias de productos, suministros y equipo.</li> <li>✓ Velar por el orden y aseo de la tienda.</li> <li>✓ Realizar pedido de suministros de productos para tener existencias en las tiendas y revisar el periodo de caducidad de los productos constantemente.</li> <li>✓ Llenar formularios de control tanto de pedido, entrada y salidas de productos de la tienda.</li> <li>✓ Salva guardar tanto el recurso financiero, mercadería y material de la tienda.</li> <li>✓ Realizar una vez al mes visitas a los consumidores de la comunidad y tomar opiniones sobre el funcionamiento de la tienda en la comunidad.</li> </ul>			
Perfil del puesto			
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edad de 18 a 35 años</li> <li>✓ Sexo indiferente</li> <li>✓ Personas sin discapacidad tanto física como psicológica.</li> <li>✓ Poseer un estado de salud adecuado.</li> <li>✓ Formación Bachillerato vocacional opción contaduría pública.</li> <li>✓ Manejo de sistema operativo Windows y de herramientas como word, excel y powerpoint.</li> <li>✓ Contar con herramientas que le permitan acompañar y monitorear el equipo bajo su responsabilidad.</li> <li>✓ Contribuirá al desarrollo de un ambiente laboral agradable que permita la participación y el involucramiento del equipo de trabajo.</li> <li>✓ Buenas relaciones públicas e interpersonales.</li> <li>✓ Responsabilidad, amabilidad, compromiso con la institución.</li> <li>✓ Razonamiento numérico.</li> <li>✓ Entusiasta en sus actividades que realiza.</li> <li>✓ Paciente y tolerante a las demás personas, honrado y sincero.</li> <li>✓ Poseer facilidad de palabra y ser autodisciplinario.</li> <li>✓ Poseer buena memoria, saber escuchar a las personas.</li> </ul>			
<b>Relaciones Internas</b>		<b>Relaciones Externas</b>	
Coordinador de tiendas comunitarias, rutero, encargado de centro de distribución y bodeguero		COMUS, clientes y público en general	
Elaboro	Realizo	Autorizo	

### 7.5.6. Captación de personal

**Reclutamiento:** Este proceso de captación de personal se hará por medio de las personas de las comunidades, ya que los encargados de las tiendas deben ser personas de las mismas comunidades, siempre y cuando cumplan las siguientes características:

- ✓ Ser bachilleres graduados en contaduría pública
- ✓ Con disposición de tiempo para atender la tienda
- ✓ Dinámico, alegre y buen trato hacia los clientes
- ✓ Ordenado.

Al saber que se tiene una plaza vacante, la fuente de reclutamiento será a través de la comunidad; se notificará a la ADESCO, la cual notificará a la comunidad que está vacante la plaza para quien esté interesado y cumpla los requisitos para el cargo.

La técnica de reclutamiento se hará cuando ya se tenga el aval de la ADESCO, se pondrán carteles o afiches en las tiendas donde se requiera dicho personal; en los cuales se especificarán los requisitos que debe cumplir quien esté interesado/a; así mismo los beneficios que se le otorgarán a dicho interesado. En el cuadro<sup>18</sup> se detalla la fuente de reclutamiento, así como la técnica de reclutamiento que se utilizará en cada uno de los puestos de trabajo.

**Selección:** Luego de realizar el reclutamiento de los candidatos, estos deben presentar su currículum vitae, para conocer información de los estudios y experiencia, si la tuvieran.

La técnica de selección de personal se hará por medio de una entrevista de trabajo, que el coordinador del proyecto realizará para elegir al candidato idóneo; así

mismo, se harán pruebas de conocimiento principalmente en cuanto a conocimientos contables, pruebas de destrezas y prácticas.

En el cuadro 18 se muestran las técnicas de selección de personal, de cada uno de los puestos, que se utilizarán al momento de cubrir plazas vacantes.

**Contratación:** La red de tiendas contratará a los seleccionados por medio de contrato individual de trabajo, donde se detallarán los derechos y deberes de los trabajadores.

**Inducción:** El proceso de inducción del nuevo encargado será por parte del coordinador del proyecto, el cual dará el manual de funciones específicas para que conozcan su puesto, le dará a conocer los objetivos de la red, su visión y misión; además orientará en cuanto a la recepción pago y llenado de hojas de pedido, kardex, hoja de corte diario y presentará a las personas encargadas de entrega de productos y recepción del efectivo.

En base al organigrama propuesto, se debe hacer uso de la captación de personal, para el puesto de una persona que debe cubrir la plaza de responsable de sala de venta, ésta debe cumplir los requisitos que se muestran en el manual de descripción de puestos, ya que esto ayudará a poder cubrir dicha plaza.

Quien debe implementar el proceso de reclutamiento es el coordinador de red de tiendas comunitarias, el costo que significará dicha actividad cuando ya se cumpla con la contratación es de \$ 100.00 más comisiones por venta que son de 2% por ventas mayores de \$1,500 esto en base a los lineamientos que han establecido los encargados del proyecto.

### **7.5.7. Desarrollo de personal**

La empresa cuenta con 12 empleados, de los cuales, 4 están en la casa matriz y 7 encargados de las tiendas, COMUS (comunidades unidas de Usulután) que es la ONG encargada de la realización del proyecto, se dará capacitaciones a los encargados y a los empleados de la matriz de la red, en aspectos que se necesiten en la red, buscando para los empleados que sean en aspectos de importancia para las operaciones y desarrollo personal.

Las capacitaciones se harán una vez al mes, se buscará ayuda con universidades como Universidad Gerardo Barrios, Universidad de El Salvador, Universidad de Oriente, Universidad Andrés Bello, Universidad Modular Abierta y con instituciones gubernamentales como CONAMYPE y CUIDAD MUJER.

Además se buscará que la red de tiendas coordine capacitaciones y/o asesorías u otro tipo de ayuda a asociaciones o agricultores en las zonas donde esté la red de tiendas.

Los principales temas de importancia para poder brindar capacitaciones a los empleados son:

- ✓ Cultura financiera
- ✓ Administración de las tiendas.
- ✓ Mercado.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Relaciones interpersonales.
- ✓ Facturación.
- ✓ Atención al cliente.

### 7.5.8. Administración de sueldos y salarios

Ya determinados los puestos, de la red de tiendas, se realiza la administración de sueldos y salarios para cada uno de los cargos dependiendo del puesto.

Por ello se elabora un cuadro especificando los salarios para los empleados.

**Cuadro 9 Planilla de salario**

<b>Puesto</b>	<b>Sueldo o sueldo base</b>	<b>Comisión sobre ventas</b>	<b>Total</b>
<b>Coordinador de tiendas comunitarias</b>			
<b>Responsable de tiendas comunitarias</b>	\$ 250.00		\$ 250.00
<b>Responsable de ruta</b>	\$ 300.00		\$ 300.00
<b>Responsable de centro de distribución</b>	\$ 250.00		\$ 250.00
<b>Responsable de tiendas</b>	\$ 100.00	Ventas mayores de \$1,500.00 comisión de 2%	\$ 700.00
<b>Responsable de inventario</b>	\$ 275.00		\$ 275.00
<b>Total</b>			<b>\$ 1,775.00</b>

Las prestaciones sociales no se están brindando a los trabajadores de la red de tiendas comunitaria, ya que el salario base que se les paga no llega a cubrir el pago de prestaciones sociales pero en el cuadro anterior se mostraron los cálculos de las prestaciones de los sueldos que si llegan a dicho monto.

**Cuadro 10 Planilla de salario con las prestaciones de ley de la Red de Tiendas Comunitarias "El Taburete"**

N°	Nombre	Cargo	Días Trabajados	Ingresos			Retenciones					Total Retenciones	Liquido a pagar	Firma
				Salario	Viáticos	Total	Salud ISSS (3%)	Sistema pensiones (6.25%)	Base Retención Renta	Renta	Otros			
1	René Armando Bernal	Coordinador de Campo	30	\$ 500.00	\$ -	\$ 500.00	\$ 15.00	\$ 31.25	\$ 468.75	\$ -	\$ 30.65	\$ 76.90	\$ 423.10	
2	Carlos Elías Gaitán Zavala	Promotor	30	\$ 300.00	\$ -	\$ 300.00	\$ 9.00	\$ 18.75	\$ 281.25	\$ -	\$ 89.30	\$ 117.05	\$ 182.95	
3	Ermis Del Cid	Promotor	30	\$ 300.00	\$ -	\$ 300.00	\$ 9.00	\$ 18.75	\$ 281.25	\$ -	\$ 2.75	\$ 30.50	\$ 269.50	
4	Juan Lucio Rodríguez Campos	Promotor	30	\$ 300.00	\$ -	\$ 300.00	\$ 9.00	\$ 18.75	\$ 281.25	\$ -	\$ 9.00	\$ 36.75	\$ 263.25	
	Total			\$ 1,400.00	\$ -	\$ 1,400.00	\$ 42.00	\$ 87.50	\$ 1,312.70	\$ -	\$ 131.70	\$ 261.20	\$ 1,138.80	

**Fuente:** Elaboración propia del equipo de trabajo.

### 7.5.9. Evaluación del desempeño

Para esto, se hará evaluaciones de los empleados, cada mes, para corroborar, si se han alcanzado las metas planteadas, y con ello poder buscar una solución idónea, como capacitaciones de motivación para ayudar a cumplir en sus metas, o capacitaciones en los cuales ayudar a mejorar las ventas.

Todas las evaluaciones se aplicarán a todas las tiendas, evaluando por medio de criterios; esto se realizará con la técnica de escala gráfica del desempeño y evaluación por objetivo.

A continuación, se describe cada uno de los pasos para la realización de la técnica de evaluación del desempeño escala de grafica; quien realizará dicha evaluación es el responsable de tiendas comunitarias.

Pasos para la realización de la técnica de escala de gráfica del desempeño:

**Primero:** el responsable de tiendas, de la red de tiendas comunitarias, debe programar una visita sorpresa por mes a cada una de las tiendas; en la cual se evaluarán aspectos como atención al cliente, orden de las tiendas, estado de los productos, limpieza de los locales, así como de los productos.

**Segundo:** el responsable de tiendas comunitaria debe mantenerse en el local de la tienda por un lapso de tiempo de máximo una hora, y mínimo de 30 minutos, con el objetivo de poder visualizar el desempeño de la persona evaluada, el cual debe llenar el siguiente formulario, que contiene los factores que se están evaluando:

**Cuadro 11 Formulario de evaluación del desempeño**

<b>Factores</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
<b>Habilidades/capacidades</b>				
Conocimiento del puesto				
Conocimiento del negocio				
Puntualidad				
Presentación personal				
Honestidad				
Capacidad de ejecución de su trabajo				
Facilidad de aprender el trabajo				
<b>Comportamientos</b>				
Desempeño de su trabajo				
Relaciones interpersonales				
Hábitos de higiene y seguridad				
Responsabilidad				
Actitud e iniciativa				
<b>Metas y resultados</b>				
Cantidad de trabajo según lo designado				
Calidad de trabajo				
Atención al cliente				
Mantenimiento de equipamiento				
Mantenimiento de los productos para la venta				
Cumplimiento de objetivos				

**Tercero:** llenar el formulario. Esto lo hará a través de valoraciones que él observe, en cuanto a si los factores se están realizando de manera excelente, buena, regular o mala, de cada uno de los encargados de tiendas comunitarias.

**Cuarto:** al llenar el formulario de forma objetiva, según los requisitos y factores que se señalan en él, debe consolidar la información realizando un reporte sobre las observaciones, tanto positivas como negativas, que se hayan encontrado en la evaluación del desempeño.

## Consolidación de la evaluación del desempeño.

**Cuadro 12: Formulario de resumen de evaluación del desempeño.**

Evaluación del desempeño		
Nombre: _____	Puesto: _____	Tienda: _____
<b>Aspectos Positivos</b>		<b>Aspectos negativos</b>

El formato anterior, se llenará, según los resultados que se hayan obtenido de la evaluación del desempeño; para llenar dicho formulario se tomarán los aspectos mencionados en el formulario anterior, en donde los aspectos evaluados como: excelente y bueno que se hayan percibido se colocarán en la columna de aspectos positivos; así mismo los aspectos que tengan una clasificación como regular y mala se colocarán en la columna de aspectos negativos.

Esto se hará con el fin de poder tener un resumen de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, para así tener una idea clara sobre los aspectos que se están realizando bien y mal; de este formulario se brindará una copia a cada una de las personas evaluadas, con el objetivo que conozcan los resultados obtenidos sobre su desempeño, así mismo para que ayude de retroalimentación a dichas personas, a mejorar su desempeño y al coordinador de la red de tiendas comunitarias, para conocer como están laborando los empleados.

El siguiente formulario de evaluación del desempeño, se llenará a partir de resultados de ventas y de los resultados de la evaluación del desempeño que el responsable de tiendas comunitarias haya obtenido en las tiendas, se tomará el resumen en base al formulario anterior; evaluando si se ha logrado alcanzar el objetivo de ventas, que se han planteado para dicho mes.

Se podría usar el siguiente modelo para la evaluación:

### Cuadro 13 Evaluación del desempeño por objetivos

<b>Tienda:</b> _____
<b>Indicador:</b> _____
<b>Objetivo de la semana 1:</b> _____ <b>Resultado de la semana 1:</b> _____
<b>Objetivo de la semana 2:</b> _____ <b>Resultado de la semana 2:</b> _____
<b>Objetivo de la semana 3:</b> _____ <b>Resultado de la semana 3:</b> _____
<b>Objetivo de la semana 4:</b> _____ <b>Resultado de la semana 4:</b> _____
<b>Observaciones:</b> _____ _____ _____

**Cuadro 14: Resumen de captación de personal**

	Reclutamiento		Selección	Contratación	Evaluación del desempeño
	Fuente de reclutamiento	Técnica de reclutamiento	Técnica de selección	Tipo de contratación	Técnica de evaluación del desempeño
<b>Coordinador de tiendas Comunitarias.</b>	Universidades, Bolsa de trabajo, Agencias de Empleo	Anuncios en periódico, Páginas Web y anuncios radiales	Entrevista y Prueba de conocimiento.	Contrato individual de trabajo.	Evaluación por objetivos
<b>Responsable de centro de distribución.</b>	Institutos de bachillerato y técnicos de las comunidades donde están las tiendas e inventario de personal interno	Carteles o afiches en las tiendas de las comunidades	Entrevista y Prueba de conocimiento.	Contrato individual de trabajo.	Evaluación por objetivos
<b>Responsable de ruta de venta.</b>	Institutos de bachillerato y técnicos de las comunidades donde están las tiendas e inventario de personal interno	Carteles en las tiendas de la comunidades y páginas web	Entrevista y Prueba de conocimiento: Pruebas de destrezas y prácticas de manejo de automóvil.	Contrato individual de trabajo.	Escala gráfica del desempeño y evaluación por objetivos
<b>Responsable de tiendas comunitarias.</b>	Institutos de bachillerato y técnicos de las comunidades donde están las tiendas e inventario de personal interno	Carteles en las tiendas de la comunidades y páginas web	Entrevista y Prueba de conocimiento: Pruebas de destrezas y prácticas	Contrato individual de trabajo.	Escala gráfica del desempeño y evaluación por objetivos
<b>Responsable de sala de venta.</b>	Institutos de bachillerato y técnicos de las comunidades donde están las tiendas e inventario de personal interno	Carteles en las tiendas de la comunidades y páginas web	Entrevista y Prueba de conocimiento: Pruebas de destrezas y prácticas	Contrato individual de trabajo.	Escala gráfica del desempeño y evaluación por objetivos
<b>Responsable de inventario.</b>	Institutos de bachillerato y técnicos de las comunidades donde están las tiendas e inventario de personal interno	Carteles en las tiendas de la comunidades y páginas web	Entrevista y Prueba de conocimiento: Pruebas de destrezas y prácticas	Contrato individual de trabajo.	Escala gráfica del desempeño y evaluación por objetivos
<b>Encargado de tienda.</b>	Institutos de bachillerato y técnicos de las comunidades donde están las tiendas e inventario de personal interno	Carteles en las tiendas de la comunidades y páginas web	Entrevista y Prueba de conocimiento: Pruebas de destrezas y prácticas	Contrato individual de trabajo.	Escala gráfica del desempeño y evaluación por objetivos

## 7.6. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN.<sup>68</sup>

**Estrategia de comercialización:** Posicionar la red de tiendas en las comunidades donde se tiene presencia, además en las comunidades vecinas y así abarcar más mercado, por medio de la creación de una imagen corporativa para la red de tienda y haciendo uso de herramientas de promoción y publicidad.

**Objetivo:** Elaborar un plan de comercialización que sirva como propuesta, incluyendo estrategias que mejoren las actividades mercadológicas de la red de tiendas comunitarias El Taburete, para así poder posicionar a la red de tiendas comunitaria.

### 7.6.1. Análisis de mercado

### 7.6.2. Segmento de mercado

Para segmentar el mercado se identificaron dos clientes potenciales, que están en los cuatro municipios de la zona norte del departamento de Usulután que son: San Francisco Javier, San Agustín, Ozatlán y Jiquilisco.

A continuación se describen en el cuadro 7, las características de cada uno de ellos.

**Cuadro 15 Características de los clientes**

Cliente	Características
<b>Consumidores</b>	Constituido por 1,046 familias aproximadamente, cada grupo familiar en promedio es de 4 personas haciendo un total aproximado de: 4,184 personas entre las 7 comunidades, donde está la red de tiendas
<b>Tiendas</b>	Según la investigación de campo el número aproximado en cada una de las comunidades es de 6 tiendas por cada una de ellas.

**Fuente: Elaboración propia resultado de la investigación**

<sup>68</sup> Ver estructura de plan de negocios adaptado a las necesidades de la red de tiendas comunitarias El Taburete, página 44.

### Características del segmento de mercado.

- ✓ Familias muestran una cultura de consumo, ya que, estos compran cantidad considerables de productos de primera necesidad para abastecer sus casas, en periodos no muy cortos como son a la semana, quincena o al mes, en las tiendas.
- ✓ Preferencia de buscar diversidad de productos dentro del mercado.
- ✓ Muestran preferencia por precios bajos.
- ✓ Consumidores que acostumbran a comprar productos de primera necesidad a cualquier hora, según cuando se presente la necesidad.

### Perfil del consumidor.

En el cuadro se muestra, el perfil y características que tiene el cliente que compra los productos ofrecidos por la red de tiendas comunitarias:

**Cuadro 16 Perfil del consumidor**

Consumidor	Perfil
Lugar de Origen	Habitantes de las comunidades en donde el proyecto se está ejecutando
Genero	Femenino y Masculino
Edad	De 16 a 80 años de los grupos de familias de las comunidades
Estado Civil	Indiferente
Estudio Realizados	Indiferente
Ocupación	Indiferente
Nivel o frecuencia de consumo	Diario, semanal, quincenal y mensual.

**Fuente: Elaboración propia resultado de la investigación**

### 7.6.3. Mercado meta.

Está formado por los compradores actuales de los productos de primera necesidad, los cuales son las familias de las comunidades y, personas que poseen una tienda en cada una de las comunidades; ya que, los primeros son consumidores

finales y los otros sirven como distribuidores de productos. Éste es el mercado que debe satisfacer la red de tiendas comunitarias.

#### 7.6.4. Demanda

La cantidad de familias que se han establecido según los estudios de COMUS, para el cálculo de su demanda es de 6,400, que es el total de familias de todas las comunidades en donde están ubicadas las tiendas. De este total sólo el 40%<sup>69</sup> compra actualmente en la red de tiendas, es por ello que la demanda se proyectó según ese dato y teniendo en cuenta la capacidad para cubrir la red de tiendas toda la demanda de las comunidades.

Para este estudio se utilizó solamente dos de las divisiones de la canasta de mercado que son la división de alimentos y bebidas no alcohólicas y la división de artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar; así mismo la demanda de los productos es insatisfecha, puesto que los consumidores demandan productos que en la red de tienda no se ofrecen como son los productos perecederos como: productos lácteos, embutidos, hortalizas, pan, insumos agrícolas, etc.

Es por ello que, dentro del plan, se incluirán dichas propuestas en productos y promociones que los consumidores demandan.

Los potenciales consumidores son los habitantes de las comunidades con edades de entre 16 a 80 años, sin importar el sexo, que tenga una cultura de consumo y que quieren satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, cuidados, etc.

**Cuadro 17 Supuesto de Demanda**

Participación (a)	N° habitantes (b)	N° compradores reales (a)*(b)
40%	6,500	2,560

<sup>69</sup> Datos brindados por la red de tiendas comunitarias.

**Cuadro 18 Demanda Mensual**

		VENTA TOTAL	SAN FCO JAVIER	14 DE JULIO	EL JÍCARO	GALINGA GUA	LA BREÑA	JOYA DEL PILAR	EL TABLÓN	VILLA ESPAÑA	EL COROZO	Total
<b>PRODUCTOS</b>		2,560	1,500	280	225	564	450	425	2,000	830	217	6,491
	P e r s o n a s	Otros Prods	600	112	90	225.6	180	170	764	332	86.8	2,560.4
		Granos Básicos	150	28	22.5	56.4	45	42.5	191	83	22	640.1
<b>Productos</b>												
<b>Maíz</b>	QQ	107	24.7	4.6	3.7	9.3	7.4	7.0	31.4	13.6	3.6	105.2
<b>Frijoles</b>	QQ	35	8	1.5	1.2	3	2.4	2.3	10.2	4.4	1.2	34.2
<b>Maicillo</b>	QQ	30	7	1.3	1.1	2.6	2.1	2	9	3.9	1	30
<b>Arroz</b>	QQ	21	4.9	0.9	0.7	1.9	1.5	1.4	6.3	2.7	0.7	21
<b>Huevos</b>	Cartón	2,560	20	3.7	3	7.5	6	5.7	25.5	11.1	2.9	85.3
<b>Aceites</b>	Botella	2,560	600	112	90	225.6	180	170	764	332	86.8	2,560.4
<b>Café</b>	Libra	2,458	576	107.5	86.4	216.6	172.8	163.2	733.4	318.7	83.3	2,458
<b>Mantecas y margarinas</b>	Barra	512	120	22.4	18	45.1	36	34	152.8	66.4	17.4	512.1
<b>Leche</b>	Bolsa/360	2,560	120	22.4	18	45.1	36	34	152.8	66.4	17.4	512.1
<b>Sopas</b>	Sobres	12,288	2,880	537.6	432	1,082.9	864	816	3,667.2	1,593.6	416.6	12,289.9
<b>Condimentos</b>	Sobres	15,000	3,516	656.3	527.3	1,321.9	1,054	996.1	4,476.6	1,945.3	508.6	15,002.3
<b>Harinas y pastas</b>	Paquete	2,560	600	112	90	225.6	180	170	764	332	86.8	2,560.4
<b>Bebidas gaseosas</b>	Lata	10,240	2,400	448	360	902.4	720	680	3,056	1,328	347.2	10,241.6
<b>Jugos y energizantes</b>	Lata	10,240	2,400	448	360	902.4	720	680	3,056	1,328	347.2	10,241.6
<b>Papel Higiénico</b>	Rollo	5,120	1,200	224	180	451.2	360	340	1,528	664	173.6	5,120.8
<b>Pan dulce</b>	Bolsas	38,400	9,000	1,680	1,350	3,384	2,700	2,550	11,460	4,980	1,302	38,400
<b>Galletas</b>	Unidad	19,200	4,500	840	675	1,692	1,350	1,275	5,730	2,490	651	19,203
<b>Lácteos</b>	Libra/bot	1,536	360	67.20	54	135.36	108	102	458.40	199.20	52.08	1536.24

<b>Carnes/PROC</b>	Caja/10	5,120	1,200	224	180	451.20	360	340	1,528	664	173.60	5120.80
<b>Embutidos</b>	Paquete/ 10	2,560	600	112	90	225.60	180	170	764	332	86.80	2560.40
<b>Recargas electrónicas</b>	Dólar	8,192	1,920	358.4	288	721.90	576	544	2,444.8	1,062.4	277.8	8,193.3
<b>Toallas sanitarias</b>	Paquete/ 10	1,024	240	44.8	36	90.20	72	68	305.6	132.8	34.7	1,024.2
<b>Pampers</b>	Paquete/ 50	2,048	480	89.6	72	180.50	144	136	611.2	265.6	69.4	2,048.3
<b>Gel para el cabello</b>	Unidad	512	120	22.4	18	45.10	36	34	152.8	66.4	17.4	512.1
<b>Rasuradoras</b>	Unidad	4,096	960	179.2	144	361	288	272	1,222.4	531.2	138.9	4,096.6
<b>Desodorante en rollon</b>	Unidad	1,536	360	67.2	54	135.40	108	102	458.4	199.2	52.1	1,536.2
<b>Cigarrillos</b>	Cajetilla	5,120	1,200	224	180	451.20	360	340	1,528	664	173.60	5,120.80
<b>Boquitas y frituras</b>	Bolsa	30,720	7,200	1,344	1,080	2707.20	2,160	2,040	9,168	3,984	1,041.6	30,724.80
<b>Dulces y goma de mascar</b>	Unidad	10,240	2,400	448	360	902.40	720	680	3,056	1,328	347.20	10,241.60
<b>Medicinas</b>	Unidad	10,240	2,400	448	360	902.40	720	680	3,056	1,328	347.20	10,241.60
<b>Focos</b>	Unidad	512	120	22.4	18	45.1	36	34	152.8	66.4	17.4	512.1
<b>Frutas y Verduras (mermelada)</b>	Pack	5,120	1,200	224	180	451.20	360	340	1,528	664	173.6	5,120.8
<b>Concentrado</b>	Libras	2,560	600	112	90	225.60	180	170	764	332	86.8	2,560.4
<b>Azúcar</b>	QQ	50	12	2.2	1.8	4.5	3.6	3.4	15.3	6.6	1.7	51.2
<b>Jabón para lavar ropa</b>	Pack(3)	2,560	600	112	90	225.6	180	170	764	332	86.8	2,560.4
<b>Detergentes</b>	Kilo	3,840	900	168	135	338.4	270	255	1,146	498	130.2	3,840.6
<b>Champú</b>	Unidad	30,720	7,200	1,344	1,080	2,707.2	2,160	2,040	9,168	3,984	1,041.6	30,724.8
<b>Jabón de tocador</b>	Pack(3)	3,840	900	168	135	338.4	270	255	1,146	498	130.2	3,840.6
<b>Pasta Dental</b>	Tubo	2,560	600	112	90	225.6	180	170	764	332	86.8	2,560.4
<b>Misceláneos (pasta de zapatos, fósforos, velas)</b>	Pack	512	120	22.4	18	45.1	36	34	152.8	66.4	17.4	512.1

Fuente: Elaboración propia del grupo de trabajo.

Como se muestra, la demanda de los productos que la red de tiendas comunitaria ofrece a sus consumidores, está distribuida en cada una de las comunidades, como se puede observar en las primeras tres filas, se muestran el número de personas por comunidad que compran en la tienda, en la división de productos: otros productos y granos básicos.

Para su cálculo partimos del supuesto del total de 6,400 personas, lo multiplicamos por 40% que nos da 2,560 personas que compran productos; luego, para cada comunidad se multiplica por la cantidad de población de ésta por el 40% dando como resultado el consumo de otros productos que se venden en la red y nos da por ejemplo, para San Francisco Javier 600 personas; después para determinar el número de consumidores que comprarán productos de granos básicos multiplicamos los 600 por 25%, que nos da 150 consumidores y así sucesivamente se determina el número de consumidores en cada una de las comunidades.

En las filas, donde están los productos se muestra la demanda de estos, en cantidades y en base a la unidad de medida de cada uno de ellos, por ejemplo, tenemos que para el producto maíz, este se muestra en cantidad que es 107 y en su medida de peso en quintales, esto además es la demanda mensual para toda la red de tiendas comunitarias, la distribución en cada una de las comunidades se hace en base a la categoría en la que se encuentra, por ejemplo de otros productos o granos básicos; entonces, se multiplica el total de cada una de las categorías por el porcentaje de cada producto, por ejemplo para San Francisco Javier, se toma de base los 150 que son los productos básicos, se multiplica por el porcentaje del maíz que es de 200% y se divide entre 365 días al año por 30 días, dando un resultado de 24.66 quintales al mes es así como determinamos la demanda para dicha comunidad.

No para todos los productos se toma en mismo porcentaje, ya que la frecuencia de consumo de los productos es diferente, según la línea de productos que los consumidores demanden.

### **7.6.5. Mix Comercial**

Se desarrolla el plan de Mix comercial para el periodo 2014-2017, este periodo será de largo plazo, ya que la propuesta del plan de negocios está enfocada a largo plazo.

Para cada año se realizara un plan operativo, cuyas estrategias a corto plazo se basan en la mezcla de mercadotecnia, que se desarrollará en la comercialización de los productos de la red de tiendas comunitarias.

#### **7.6.5.1. Producto**

##### **Estrategias de Producto**

- ✓ Como estrategias para que la red tiendas comunitarias dé a conocer sus líneas de productos, es decir, aquellos que son propios de la red de tiendas, se comercializarán bajo una marca, logo y eslogan; esto para mejorar la imagen corporativa de la red de tiendas comunitarias, para posicionar, la red de tiendas en la mente de los consumidores.

Es de tomar en cuenta, que los productos que deben contener dichas características son los que la red de tiendas comunitarias compra a los productores locales, tales como: granos básicos, miel de abeja y también los granos básicos que sean procesados por el centro de acopio, que es parte de otro proyecto de COMUS.

- ✓ Ampliar la línea de productos, ofreciendo productos que los consumidores demanden como son: productos perecederos, insumos agrícolas, hortalizas, medicinas, lácteos, etc.

### Plan de acción

- ✓ Logo Propuesto.



**Descripción:** El logo oficial creado para la red de tiendas comunitarias El Taburete, se ha diseñado de manera que sea llamativo para causar una buena impresión, a la vez este presenta elementos dentro del ovalo que se pueden identificar como:

**Primero:** se muestra de fondo la imagen del cerro El Taburete de San Francisco Javier, el cual es el nombre de la red d tiendas, este representa: la flora y fauna, el medio ambiente local, y la actividad agrícola como es la siembra de granos básicos, por ello se muestra el maizal en sus faldas, ya que, estas actividades son realizadas por productores locales en donde está ubicada la red de tiendas comunitarias.

**Segundo:** se muestra el nombre de la red de tiendas comunitarias.

**Tercero:** Se puede leer el eslogan propuesto para la red de tiendas comunitarias que es: **“AYUDANDO A TU COMUNIDAD Y ECONOMÍA”** el cual representa el objetivo principal del proyecto.

**Cuarto:** Los productos que son representativos de la zona y que son los de primera necesidad, estos representados en un saco de frijoles que se están cayendo, una taza de café con granos de esté por la venta y producción del café en la zona, una mazorca de maíz por la venta y siembra de maíz de la zona.

✓ **Slogan.**

Crear un slogan en cual se detalle el objetivo de la red y sea llamativo para los consumidores.

**"Ayudando a  
tu comunidad y economía"**

**Descripción:** El slogan propuesto para la red de tiendas comunitarias muestra el objetivo por el cual se implementó el proyecto; ya que, se está realizando en beneficiar a los habitantes de las comunidades, a que no tengan que desplazarse hasta las áreas urbanas de los municipios, así mismo en beneficio de las familias en ofrecerles productos con precios accesibles y brindar oportunidades de trabajo a dichos habitantes de las comunidades.

✓ **Ampliación de líneas de productos**

- Establecer alianzas con Fertica y alba fertilizantes, para poder ser distribuidor de insumos agrícolas que son demandados por los

consumidores en cada una de las comunidades, ya que como lo mostró la investigación se tiene una demanda insatisfecha en el mercado objetivo. Afianzar así a los productores locales, para que vendan sus productos a la red de tiendas, o al centro de acopio, para que este último venda, a la red de tiendas, los granos básicos.

- Establecer alianzas estratégicas con productores locales, en cada comunidad para comprarle productos como: pan, miel, hortalizas y granos básicos, para que surtan de productos que aún no se han puesto a la venta en la red de tiendas.

#### **7.6.5.2. Precio**

##### **Estrategias de Precio**

- ✓ Asignar un precio que cubra los costos existentes; y así mismo que sea semejante a los precios de mercado que ofrece la competencia.
- ✓ Los productos, que se comercializan en la red de tiendas comunitarias, en cuanto a sus precio deben ser revisados periódicamente para asignar los precios adecuados, a fin de realizar ajustes que logren mantener los precios acorde a los del mercado; ya que, no se tiene mucho control, por parte de la red de tiendas comunitarias El Taburete, en los precios de los productos.

##### **Plan de acción.**

##### **Fijación de precios**

El método de fijación de precios a utilizar es el método de incremento del costo total en el cual se le agrega un porcentaje al costo de venta que sería la ganancia que se obtendrá de los productos, éste lo asignaría el coordinador de la red de tiendas; este porcentaje sería en base a las evaluaciones de costos que realicen en el mercado.

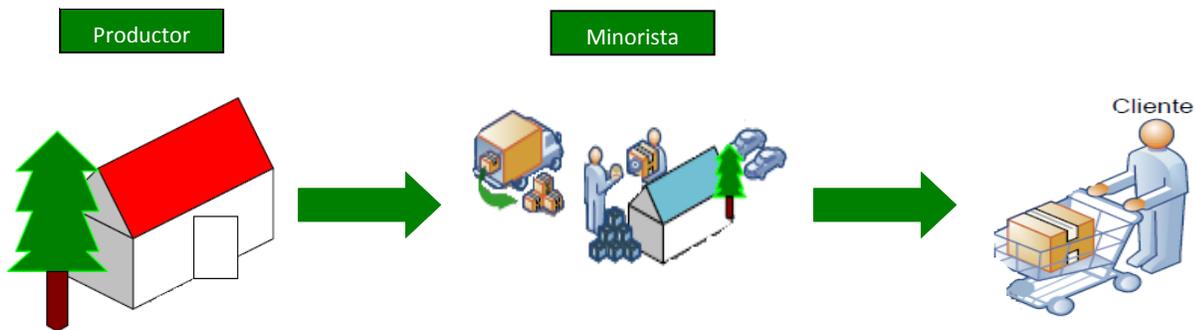
### 7.6.5.3. Plaza

#### Estrategia.

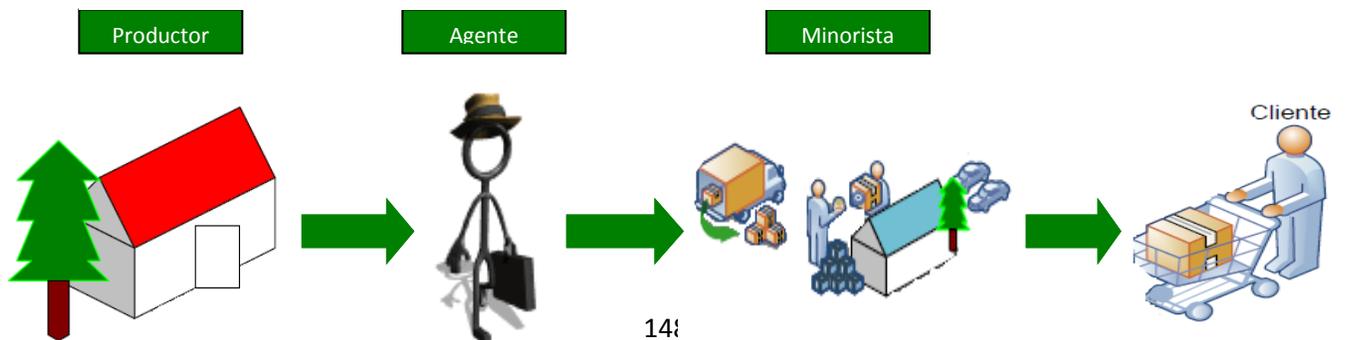
- ✓ Lograr consolidar los canales de distribución entre las tiendas que están en las comunidades, en donde está la red de tiendas y las de sus zonas aledañas, para que la red de tiendas sea el proveedor de productos en esas comunidades y así poder comercializar los productos en todas esas zonas.
- ✓ Ampliar las zonas de cobertura de la red de tiendas, en donde inicialmente se tenía programado el proyecto en las comunidades de: El Tablón y el Corozo ya que éstas son zonas de cobertura potencial para la red de tiendas.

Los canales de distribución que, la red de tiendas comunitarias, debe seguir son los siguientes:

**Ilustración 8: Canal de Distribución 1**



**Ilustración 9: Canal de Distribución 2**



## **Plan de acción.**

- ✓ Realizar reuniones Trimestralmente con los miembros de las ADESCOS, invitando a los propietarios de las tiendas de cada una de las comunidades, con el fin de poder brindar información sobre los productos y los beneficios que se obtendrán como comunidad, al apoyar dichas iniciativas y así poder establecer alianzas que logren que la red de tiendas sean sus proveedores de los productos que ofrecen ellos a los consumidores: Planificar la reunión será responsabilidad del Coordinador de la red de tiendas comunitarias.
  
- ✓ Abastecer las tiendas en el tiempo oportuno, tomando en cuenta que se debe establecer un día a la semana para realizar los ruteos a las tiendas, esto con el objetivo de que dichas tiendas no se desabastezcan de los productos. Los encargos de ello son el coordinador, encargados de tiendas, responsable de tiendas comunitarias.
  
- ✓ Abastecer aquellas tiendas, en donde las ventas en alguna fecha, día o época se venda más, para no perder la oportunidad de venta, así como en fecha de pago de los habitantes para no perder ventas; estos días deben ser dados a la red de tiendas por el encargado de la tienda, estableciendo una cantidad aproximada de ventas que podría hacer en determinado día, para así hacer la entrega de productos.

El proceso inicia con los encargados de las tiendas comunitarias, debiendo de realizar los pedidos, por medio del formulario de pedido, trasladárselo al responsable de tiendas comunitarias, éste debe gestionar en cuanto al tiempo y establecimiento de registros de control interno que se implementa en la red de tiendas junto con el coordinador de tiendas. (Ver proceso en página 108).

## **Transportación de los productos hacia los establecimientos**

La transportación de los productos de la red de tiendas, se debe realizar por medio del vendedor rutero, éste se encargará de transportar los productos hacia las tiendas, cubriendo los 7 establecimientos que forman parte de la red de tiendas comunitarias El Taburete; además debe cubrir las tiendas que están cercanas a ellas, es decir, este hace las veces de promotor de venta hacia otras tiendas que están dentro de la ruta de la red.

### **7.6.5.4. Promoción.**

#### **Estrategias**

- ✓ Brindar, al cliente, una atención adecuada, amable y rápida, dejando en el cliente la sensación de volver a comprar en la tienda comunitaria; además, escuchar sus opiniones sobre las demandas de los productos que deseen que se comercialicen en las tiendas, puesto que ellos son de la comunidad, conocedoras del que hacer, de las necesidades en su zona.
- ✓ Descuentos por volúmenes de compra.
- ✓ Ofrecer muestras gratis y limitadas de productos que el cliente no conoce, a fin que identifique la amplia gama de productos que le ofrecemos.
- ✓ Realizar sorteos de canastas básicas o rifas de las mismas, que incluyan productos que los proveedores brindan en sus promociones, así mismo productos que estén próximos a su fecha de caducidad antes de un mes de dicha fecha.
- ✓ Salir a promocionar los productos en las tiendas de las comunidades, para aumentar las ventas.

- ✓ Realizar ferias de productos agrícolas, así como productos que son elaborados por los productores locales, con el objetivo de que los consumidores conozcan los productos que se comercializan.

## **Planes de acción.**

- ✓ **Atención al cliente.**

Realizar capacitaciones de atención al cliente a los encargados de las tiendas, con el objetivo de brindar un mejor servicio a los consumidores que compran en la red de tiendas comunitarias. Dichas capacitaciones se brindarán a través del consultor externo que COMUS tiene a su disposición, estas deben brindarse una vez al mes, con una duración de 3 horas, como máximo, en las instalaciones de COMUS o el centro de distribución; así mismo, con apoyo de CONAMYPE se pueden gestionar dichas capacitaciones.

- ✓ **Descuentos.**

Los descuentos se realizarán por compras al mayoreo, en los cuales se brindarán precios accesibles a los consumidores, en el momento en que éstos realicen compras al mayoreo de productos y así mismo tomar en cuenta a los miembros de las ADESCOS de las comunidades; ya que, ellos son parte importante del desarrollo del proyecto; los responsables de esta actividad serán los encargados de cada una de las tiendas en las comunidades donde están ubicadas.

- ✓ **Sorteos o rifas**

Los sorteos o rifas que se realicen ,deben ser por iniciativa de la administración del proyecto, en base a las especificaciones que se detallan en la estrategia, ya que debe aprovechar mover producto que no se pueda o no se haya podido vender rápidamente, evitando pérdidas; el responsable de ello será cada uno de los encargados de las tiendas.

- Los sorteos se deben realizar entre los meses de Noviembre, Diciembre y Enero; ya que dichos meses son los más visitados por los consumidores en las instalaciones de las tiendas.
- Las rifas se deben desarrollar en base a los clientes que realicen sus compras en las distintas tiendas de la red. Esto con el objetivo de fidelizar al cliente e incentivar a clientes potenciales.

✓ **Promociones.**

Brindar promociones a los clientes con productos gratis que los incentiven a comprar, con productos adicional que se consigan con los proveedores; así mismo incluir productos como vasos, tazas, huacales u otros artículos promocionales, que se le brinden a los consumidores, principalmente en fechas de temporada como diciembre y enero.

Los encargados de ello serán, por parte de la administración de la red de tienda, así mismo los encargados de cada uno de las tiendas comunitarias.

✓ **Promocionar los productos**

Los encargado deben realizar visitas por lo menos dos veces a la semana, a las tiendas locales para tomar sus pedidos y poder surtirlas.

✓ **Propuesta de Afiche.**

La propuesta gira en la iniciativa de la organización a realizar una feria de productos mensual, en donde se muestren los productos agrícolas, miel de abeja, huevos, productos de limpieza, elaborados por los productos locales, etc; así mismo incentivar a los productores locales a que se integren a dichas ferias para darse a conocer. Utilizar un afiche que será colocado en cada una de las tiendas en donde se verá la promoción de la realización de la feria que se haría en el centro de distribución de la red de tiendas.



El tamaño del afiche será de las medidas siguiente: ancho 29.7 cm y alto 42 cm, el material en que será impreso, será según los recursos que la red pueda cubrir ya sea papel bond, cartulina, etc., el encargado de ello será el responsable de tiendas comunitarias. Se hará a corto plazo; ya que son fechas específicas que los encargados del proyecto evaluarán para su realización. Se propone realizar dichas

ferias una vez por mes, siendo en el último fin de semana de cada mes, y así dar a conocer la red de tiendas, dando una mejor imagen.

En estas ferias se hará uso de las hojas volantes, serán entregadas a los asistentes para que conozcan la red de tiendas comunitarias.

**Cuadro 19: Costo de los afiches**

<b>Descripción</b>	<b>Afiches</b>
<b>Tamaño</b>	Ancho: 29.7 cm y Alto:42 cm
<b>Cantidad</b>	12 (\$2.28 c/u)
<b>Costo total</b>	\$27.36

#### **7.6.5.5. Publicidad.**

##### **Estrategia**

- ✓ Utilizar herramientas estratégicas de publicidad, que contengan acciones que sean capaces de incentivar a los consumidores a comprar los productos que comercializa en la red de tiendas comunitarias.

##### **Plan de acción.**

Las acciones que se proponen para lograr la estrategia de publicidad son:

- ✓ Elaborar hojas volantes para dar a conocer la red de tiendas comunitarias el taburete a los posibles clientes. La distribución de las hojas se harán en las comunidades en donde están ubicadas las tiendas de forma mensual en el año, además se entregaran en las ferias que se realicen.
- ✓ Elaboración de tarjetas de presentación, para promocionar la red de tiendas comunitarias El Taburete, en el mercado meta de las tiendas, como son las tiendas locales, para contactarse con la red de tiendas, además de cualquiera que quiera ser proveedor, distribuidor o comprador final de la red de tiendas. Éstas se imprimirán cada seis meses.

## Propuesta

### ✓ Hoja volante.

La hoja volante será de las medidas siguiente: 21 cm de alto, por 9.3 cm de ancho, esto quiere decir que de una hoja de papel bond se obtendrá 3 hojas volantes; esta actividad la hará el responsable de la Red de tiendas Comunitarias El Taburete; se hará en el corto plazo de un año.



## Red de Tiendas Comunitarias "El Taburte"

**Te Ofrecemos**

- Granos básicos: Maíz, frijol, maicillo, arroz.
- Productos para la higiene personal.
- Productos para la limpieza
- Todo lo que necesitas para tu .

**Nos encontramos en las comunidades:**

- San Francisco Javier
- Joya del Pilar
- La Breña
- Villa España
- Galingagua
- El Júcaro
- 14 de Julio

**Casa matriz: San Francisco Javier.**  
**Dirección: Calle principal casa #42, San Francisco Javier Usulután**  
**Teléfono: (503) 2628-1657**

**¡Visítanos!**  
**Te esperamos**  
**Sera un placer atenderte**

<b>Tamaño</b>	Ancho: 9.3 cm y Alto: 21 cm
<b>Cantidad</b>	500 (\$0.20 c/u)
<b>Costo total</b>	\$100.00

✓ **Tarjeta de presentación.**

Las tarjetas de presentación, medirá de ancho 9 cm y de largo 5 cm, esto significa que de una hoja de papel bond se imprimirán 10 tarjetas de presentación, estas se entregaran únicamente al coordinador de tiendas comunitarias El Taburete.



**Cuadro 21 Tarjeta de Presentación**

Descripción	Tarjetas de presentación
<b>Tamaño</b>	Ancho: 9 cm y Alto: 5 cm
<b>Cantidad</b>	200 (\$0.08c/u)
<b>Costo total</b>	\$16.00

**Cuadro 22 Presupuesto del Plan de mercadeo**

<b>Acción</b>	<b>Cantidad.</b>	<b>Precio Unitario.</b>	<b>Presupuesto mensual</b>	<b>Presupuesto Anual.</b>
<b>Afiches</b>	12	\$2.28*	\$27.36	\$109.44
<b>Hoja volante</b>	500	\$0.20*	\$100.00	\$200.00
<b>Tarjeta de presentación</b>	200	\$0.08*	\$16.00	\$32.00
<b>Total</b>				<b>\$341.44</b>

**\*Ver cotizaciones en el anexo 7**

**Detalle del presupuesto del Mix:**

- ✓ La propuesta de afiche se realizará de forma mensual en el año.
- ✓ La reproducción de las hojas volantes se hará de forma mensual.
- ✓ La tarjeta de presentación se hará de forma semestral en el año.

## 7.7. PLAN FINANCIERO<sup>70</sup>

**Estrategia financiera:** Pretender la obtención de financiamiento para las operaciones de la red de tiendas, como también la mejor reinversión de las utilidades, en las operaciones, para maximizar los recursos con los que se cuentan.

**Objetivo:** Establecer las proyecciones financieras, acorde a la realidad de la red de tiendas, brindando información de los flujos de efectivo de la empresa, mostrando así su capacidad de endeudamiento, esto en documento que respalde la obtención de financiamiento.

Los datos a utilizar en este plan financiero han sido retomados de la información financiera, proporcionada por la red de tiendas; por tal motivo, ésta servirá de base para realizar el análisis de los flujos de efectivo, análisis con razones financieras y la aplicación de algunas técnicas del presupuesto de capital, ya que esta información es acorde a los criterios que la empresa estableció para formular las proyecciones necesarias de sus operaciones.

### 7.7.1. Proyecciones de la empresa

**Cuadro 23 Supuestos de la empresa**

Supuestos generales	Año 2014 y 2015	2016	2017	2018
Incremento anual de ventas	5.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Incremento en precio de venta	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Incremento en costos de venta	5.00%	10.00%	11.00%	12.00%
Incremento salarial	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Incremento en gastos	5.00%	8.00%	8.00%	8.00%
Impuesto sobre la renta	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
Inventarios como porcentaje de las ventas	30.00%	30.00%	30.00%	30.00%
Recuperación de Ventas al Crédito	30 días	30 días	30 días	30 días
Porcentaje de ventas a crédito	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
Crédito de proveedores de bienes y servicios	30 días	30 días	30 días	30 días
Porcentaje de compras al crédito	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
Costo Mínimo de Oportunidad (tasa nominal)	12.00%			
Tasa efectiva	12.682503%	12.682503	12.682503	12.682503

**Fuente:** Elaboración propia en base a información brindada por la empresa.

<sup>70</sup> Ver estructura de plan de negocios adaptado a las necesidades de la red de tiendas comunitarias El Taburete, página 44.

## 7.7.2. Flujos de efectivo

### 7.7.2.1. Depreciación

**Cuadro 24 Depreciación**

Concepto	Mensual	2014	2015	2016	2017	2018
Edificaciones	\$158.33	\$1,900.02	\$1,900.02	\$1,900.02	\$1,900.02	\$1,900.02
Vehículos	\$330.00	\$3,960.00	\$3,960.00	\$3,960.00	\$3,960.00	\$3,960.00
Equipo de centro Distribución	\$363.62	\$4,363.48	\$4,363.48			
Mobiliario de Centro de Distribución	\$246.49	\$2,957.84	\$2,957.84			
Rótulo	\$57.86	\$694.35	\$694.35			
<b>Total</b>	<b>\$1,156.31</b>	<b>\$13,875.68</b>	<b>\$13,875.68</b>	<b>\$5,860.02</b>	<b>\$5,860.02</b>	<b>\$5,860.02</b>

**Fuente:** tabla elaborada en hoja de cálculo Excel 2010.

El cálculo de la depreciación mostrado en la Tabla 42, se realizó según el Art. 30 de Ley de impuesto sobre la renta. (Ver anexo: 6)

### 7.7.2.2. Costos y gastos

Los costos en los que incurre la empresa, es uno de los elementos importantes al momento de realizar sus proyecciones. Por ello, es necesario saber cuáles son sus operaciones. Esto lo podemos clasificar en el cuadro siguiente (los datos en el cuadro son mensuales):

**Cuadro 25 Costos y gastos**

<b>Costos</b>	<b>En Dólares</b>	<b>Gastos</b>	<b>En Dólares</b>
		Gastos de distribución	
<b>Costo (productos para comercializar)</b>	\$ 109,498.68	Sueldos y Salarios	\$ 2,047.50
		Comisiones y Bonificaciones	\$ 2,785.71
		Viáticos y Transporte	\$ 240.00
		Combustibles y Lubricantes	\$ 464.29
		Energía Eléctrica y Agua	\$ 400.00
		Comunicaciones	\$ 165.00
		Capacitaciones y Seminarios	\$ 200.00
		Atenciones a Clientes	\$ 50.00
		Papelería y Útiles	\$ 50.00
		Publicidad y Promoción	\$ 200.00
		Reparación y Mantenimiento de Sala de Ventas	\$ 100.00
		Rep. Y Mantto. de Mobiliario y Equipo de Sala de Ventas	\$ 100.00
		Rep. Y Mantto. De Equipo de Distribución	\$ 50.00
		Seguro de Mercadería	\$ 100.00
		Varios	\$ 100.00
		Gastos Administración	
		Sueldos y Salarios	\$ 1,310.00
		Viáticos y Transporte	\$ 100.00
		Combustibles y Lubricantes	\$ 80.00
		Energía Eléctrica y Agua	\$ 10.00
		Honorarios Profesionales	\$ 200.00
		Papelería y Útiles	\$ 20.00
		Rep. Y Mantto. de Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 20.00
		Rep. Y Mantto. de Instalaciones	\$ 20.00
		Rep. Y Mantto. E	\$ 20.00
		Impuestos Municipales	\$ 12.00
		Varios	\$ 100.00
<b>Total Costo</b>	<b>\$ 109,498.68</b>	<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 8,944.50</b>

**Fuente:** tabla elaborada en hoja de cálculo Excel 2010.

### 7.7.2.3. Créditos (Préstamo)

Aunque la red de tiendas inició, gracias a la ayuda de fondos internacionales, este donativo sólo es como un capital semilla para iniciar el proyecto; entonces, para seguir las operaciones de la red de tiendas y poder colocar todos los productos, es necesario incurrir en un préstamo bancario a largo plazo de 5 años, el monto de éste es de \$50,000.00 a una tasa de interés anual de 12%<sup>71</sup> según la tasa de mercado que mantienen los bancos del sistema financiero.

Cálculo de tasa efectiva nominal:

$$\text{Tasa efectiva nominal: } \left(1 + \frac{i}{m}\right)^m - 1$$

$$\text{Tasa efectiva nominal: } \left(1 + \frac{0.12}{12}\right)^{12} - 1$$

$$\text{Tasa efectiva nominal: } (1 + 0.01)^{12} - 1$$

$$\text{Tasa efectiva nominal: } (1.01)^{12} - 1$$

$$\text{Tasa efectiva nominal: } 1.12682503 - 1$$

$$\text{Tasa efectiva nominal: } 0.12682503 \sim \mathbf{12.68\%}$$

Se calculó la tasa efectiva por motivos de que, la tasa calculada, es la que realmente se utiliza para determinar el pago de intereses.

---

<sup>71</sup> Costo mínimo de oportunidad que la empresa considera pagará.

**Cuadro 26 Detalle de Amortización a Préstamo**

<b>Monto de préstamo</b>	<b>Plazo en meses</b>	<b>Amortización mensual</b>
<b>\$ 50,000.00</b>	<b>60 meses</b>	<b>\$ (1,129.54)</b>

**Cuadro 27 Amortización de deuda**

<b>Período</b>	<b>Saldo inicial</b>	<b>Interés</b>	<b>Interés acumulado</b>	<b>Abono a capital</b>	<b>Capital acumulado</b>	<b>Saldo</b>
<b>Mes 1</b>	\$50,000.00	\$528.44	\$528.44	\$601.11	\$601.11	\$49,398.89
<b>Mes 2</b>	\$49,398.89	\$522.08	\$1,050.52	\$607.46	\$1,208.57	\$48,791.43
<b>Mes 3</b>	\$48,791.43	\$515.66	\$1,566.19	\$613.88	\$1,822.44	\$48,177.56
<b>Mes 4</b>	\$48,177.56	\$509.18	\$2,075.36	\$620.37	\$2,442.81	\$47,557.19
<b>Mes 5</b>	\$47,557.19	\$502.62	\$2,577.98	\$626.92	\$3,069.73	\$46,930.27
<b>Mes 6</b>	\$46,930.27	\$495.99	\$3,073.98	\$633.55	\$3,703.28	\$46,296.72
<b>Mes 7</b>	\$46,296.72	\$489.30	\$3,563.28	\$640.25	\$4,343.53	\$45,656.47
<b>Mes 8</b>	\$45,656.47	\$482.53	\$4,045.81	\$647.01	\$4,990.54	\$45,009.46
<b>Mes 9</b>	\$45,009.46	\$475.69	\$4,521.50	\$653.85	\$5,644.39	\$44,355.61
<b>Mes 10</b>	\$44,355.61	\$468.78	\$4,990.29	\$660.76	\$6,305.15	\$43,694.85
<b>Mes 11</b>	\$43,694.85	\$461.80	\$5,452.09	\$667.74	\$6,972.89	\$43,027.11
<b>Mes 12</b>	\$43,027.11	\$454.74	\$5,906.83	\$674.80	\$7,647.70	\$42,352.30
<b>Año 2</b>	\$42,352.30	\$5,371.33	\$11,278.16	\$8,676.02	\$16,323.72	\$33,676.28
<b>Año 3</b>	\$33,676.28	\$3,711.89	\$3,711.89	\$9,842.63	\$26,166.36	\$23,833.64
<b>Año 4</b>	\$23,833.64	\$2,388.42	\$2,388.42	\$11,166.11	\$37,332.46	\$12,667.54
<b>Año 5</b>	\$1,117.73	\$886.99	\$886.99	\$12,667.53	\$50,000.00	0

**Fuente:** Elaborada en hoja de cálculo Excel 2010.

#### **7.7.2.4. Inversión inicial**

Es necesario conocer esta información, ya que ésta es valiosa para después conocer los flujos de efectivo relevantes (operativos).

### Cuadro 28 Inversión inicial

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Centro de Distribución (Terreno + Edificación)	1	\$9,467.00	<b>\$9,467.00</b>
Tiendas Comunitarias	1	\$9,600.00	<b>\$9,600.00</b>
Mobiliario de Tiendas Comunitarias	8	\$531.60	<b>\$4,252.80</b>
Mobiliario de Centro de Distribución	1	\$531.60	<b>\$531.60</b>
Equipo de Tiendas Comunitarias	8	\$564.55	<b>\$4,516.40</b>
Equipo de Centro de Distribución	1	\$564.55	<b>\$564.55</b>
Otros Mobiliarios	1	\$864.48	<b>\$864.48</b>
Otros Equipos	1	\$1,366.00	<b>\$1,366.00</b>
Mobiliario de Oficina	1	\$266.80	<b>\$266.80</b>
Equipo de Oficina	1	\$2,280.00	<b>\$2,280.00</b>
Rótulos	9	\$154.30	<b>\$1,388.70</b>
Otras Edificaciones	1	\$18,933.34	<b>\$18,933.34</b>
Vehículo	1	\$9,800.00	<b>\$9,800.00</b>
<b>Total propiedad planta y equipo</b>			<b>\$73,831.67</b>
<b>Capital de Trabajo (efectivo)</b>		\$ 51, 168. 33	<b>\$ 51, 168. 33</b>
<b>Inversión inicial</b>			<b>\$ 125,000</b>

\*El capital de trabajo se toma en cuenta, ya que, es el dinero que se ha inyectado en la empresa, el dinero del donativo, menos el dinero que se utilizó para construir las edificaciones y los mobiliarios y equipos necesarios.

#### 7.7.2.5. Flujos relevantes de efectivo (operativos)

Se calcularon los flujos relevantes que tiene el proyecto, los cuales se muestran en la tabla siguiente.

**Cuadro 29 Flujos relevantes de efectivo (operativos)**

<b>Concepto</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ventas totales</b>	\$1479,138.05	\$1630,749.70	\$1797,901.55	\$1925,552.56	\$2062,266.79
<b>Costo de Ventas</b>	\$1313,984.17	\$1448,667.55	\$1593,534.30	\$1640,181.40	\$1688,056.96
<b>Utilidad bruta</b>	\$165,153.88	\$182,082.16	\$204,367.25	\$285,371.16	\$374,209.83
<b>Gastos de Operación</b>	\$121,209.62	\$126,576.32	\$127,576.70	\$137,314.04	\$147,830.36
<b>Gastos de Distribución</b>	\$84,629.94	\$88,861.44	\$95,970.35	\$103,647.98	\$111,939.82
<b>Depreciación</b>	\$13,875.68	\$13,875.68	\$5,860.02	\$5,860.02	\$5,860.02
<b>Gastos de administración</b>	\$22,704.00	\$23,839.20	\$25,746.34	\$27,806.04	\$30,030.53
<b>Utilidad antes de interés e impuesto</b>	\$43,944.26	\$55,505.84	\$76,790.54	\$148,057.12	\$226,379.47
<b>Gastos financieros</b>	\$5,906.83	\$4,878.50	\$3,711.89	\$2,388.42	\$886.99
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$38,037.43	\$50,627.34	\$73,078.65	\$145,668.70	\$225,492.48
<b>Impuesto sobre la renta (30%)</b>	\$11,411.23	\$15,188.20	\$25,439.61	\$47,216.62	\$71,163.75
<b>Utilidad neta</b>	\$26,626.20	\$35,439.14	\$51,155.06	\$101,968.09	\$157,844.73
<b>Depreciación</b>	\$13,875.68	\$13,875.68	\$5,860.02	\$5,860.02	\$5,860.02
<b>Flujo neto de efectivo( flujo operativo)</b>	<b>\$40,501.88</b>	<b>\$49,314.82</b>	<b>\$57,015.07</b>	<b>\$107,828.11</b>	<b>\$163,704.75</b>

**Fuente:** tabla elaborada en hoja de cálculo Excel 2010.

### 7.7.2.6. Flujo de caja

Se muestra a continuación el presupuesto de caja de la red de tiendas.

**Cuadro 30 Presupuesto de caja de red de tiendas comunitarias El Taburete**

CONCEPTOS	SALDO INICIAL	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Flujo operativo</b>						
Utilidad neta	\$0	\$26,626.20	\$35,439.14	\$51,155.06	\$101,968.09	\$157,844.73
Depreciaciones		\$13,875.68	\$13,875.68	\$ 5,860.02	\$ 5,860.02	\$ 5,860.02
<b>Generación bruta de efectivo</b>	<b>\$0</b>	<b>\$40,501.88</b>	<b>\$49,314.82</b>	<b>\$57,015.07</b>	<b>\$107,828.11</b>	<b>\$163,704.75</b>
Cuentas por cobrar	\$0	\$ (92,446.13)	\$ (9,475.73)	\$(10,44.99)	\$(7,978.19)	\$ (8,544.64)
Inventarios iniciales	\$0	\$ (41,785.65)	\$ (9,005.07)	\$ (7,468.32)	\$ (4,136.39)	\$61,774.34
Cuentas por pagar	\$0	\$ 82,124.01	\$8,417.71	\$9,054.17	\$2,915.44	\$2,992.22
Impuesto corriente		\$11,411.23	\$15,188.20	\$10,251.40	\$21,777.02	\$23,947.13
<b>Total flujo operativo</b>	<b>\$0</b>	<b>\$ (40,696.54)</b>	<b>\$5,125.12</b>	<b>\$(2,125.74)</b>	<b>\$12,577.88</b>	<b>\$80,169.05</b>
<b>Flujo de inversión</b>						
Propiedad, Planta y Equipo	\$73,831.67)					
<b>Total flujo de inversión</b>	<b>\$ (73,831.67)</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Flujo financiero</b>						
Créditos bancarios	\$50,000.00					
Amortización del préstamo		\$ (7,647.70)	\$ (8,676.03)	\$ (9,842.63)	\$ (11,166.11)	\$ (12,667.54)
Aporte de capital	\$75,000.00					
<b>Total flujo financiero</b>	<b>\$125,000.00</b>	<b>\$ (7,647.70)</b>	<b>\$ (8,676.03)</b>	<b>\$ (9,842.63)</b>	<b>\$ (11,166.11)</b>	<b>\$ (12,667.54)</b>
<b>Saldo final neto de efectivo</b>	\$51,168.33	\$ (7,842.35)	\$45,763.91	\$45,046.70	\$109,239.88	\$231,206.27
<b>Saldo inicial neto de efectivo</b>	\$0	\$51,168.33	\$31,914.75	\$77,678.66	\$122,725.36	\$231,965.24
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>\$51,168.33</b>	<b>\$43,325.98</b>	<b>\$77,678.66</b>	<b>\$122,725.36</b>	<b>\$231,965.24</b>	<b>\$463,171.51</b>

**Fuente:** tabla elaborada en hoja de cálculo Excel 2010.

Por la naturaleza del proyecto, se estipula que se hará una inversión en las comunidades donde están ubicadas las tiendas de la red; esto en busca del desarrollo de dichas comunidades.

Según lo estipula el proyecto, se reinvertirá en las comunidades de la siguiente manera: la red de comercialización aportará cerca de un dólar, por cada tres dólares que aporten COMUS y los beneficiarios.

Como equipo de trabajo, en base al análisis, la reinversión debe realizarse cuando el proyecto cumpla cinco años en su desarrollo y que los fondos que se obtengan de las operaciones sobrepasen la cantidad de \$2,000,000.00; ya que, según las proyecciones, esta cantidad cubrirá los costos, gastos y algún imprevisto que se presente en la red de tiendas para el año 2019.

Así mismo, esa cantidad de efectivo, ayudará a que a partir de ese año se implemente dicha política de saldo mínimo que se debe establecer para los años siguientes, según dichas proyecciones y así poder cumplir el objetivo con que se implementó el proyecto.

### 7.7.3. Estados financieros proyectados

#### 7.7.3.1. Estado de resultado proyecto de la red de tiendas comunitarias El Taburete

**Cuadro 31 Estado de resultados proyectado de red de tiendas comunitarias El Taburete**

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ventas totales</b>	<b>\$1479,138.05</b>	<b>\$1630,749.70</b>	<b>\$1797,901.55</b>	<b>\$1925,552.56</b>	<b>\$2062,266.79</b>
<b>Costo de Ventas</b>	\$1313,984.17	\$1448,667.55	\$1593,534.30	\$1640,181.40	\$1688,056.96
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$165,153.88</b>	<b>\$182,082.16</b>	<b>\$204,367.25</b>	<b>\$285,371.16</b>	<b>\$374,209.83</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>\$121,209.62</b>	<b>\$126,576.32</b>	<b>\$127,576.70</b>	<b>\$137,314.04</b>	<b>\$147,830.36</b>
<b>Gastos de Distribución</b>	\$84,629.94	\$88,861.44	\$95,970.35	\$103,647.98	\$111,939.82
<b>Depreciación</b>	\$13,875.68	\$13,875.68	\$5,860.02	\$5,860.02	\$5,860.02
<b>Gastos de administración</b>	\$22,704.00	\$23,839.20	\$25,746.34	\$27,806.04	\$30,030.53
<b>Utilidad antes de interés e</b>	<b>\$43,944.26</b>	<b>\$55,505.84</b>	<b>\$76,790.54</b>	<b>\$148,057.12</b>	<b>\$226,379.47</b>
<b>Gastos financieros</b>	\$5,906.83	\$4,878.50	\$3,711.89	\$2,388.42	\$886.99
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$38,037.43</b>	<b>\$50,627.34</b>	<b>\$73,078.65</b>	<b>\$145,668.70</b>	<b>\$225,492.48</b>
<b>Impuesto sobre la renta (30%)</b>	\$11,411.23	\$15,188.20	\$25,439.61	\$47,216.62	\$71,163.75
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$26,626.20</b>	<b>\$35,439.14</b>	<b>\$51,155.06</b>	<b>\$101,968.09</b>	<b>\$157,844.73</b>

Fuente: tabla elaborada en hoja de cálculo Excel 2010.

**7.7.3.2. Balance general proyectado de la red de tiendas  
comunitarias El Taburete**

**Cuadro 32 Balance general proyectado de red de tiendas comunitarias El  
Taburete**

<b>ACTIVOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Efectivo y equivalentes de	\$43,325.98	\$77,678.66	\$122,725.36	\$231,965.24	\$463,171.51
Inventarios	\$41,785.65	\$50,790.72	\$58,259.04	\$62,395.43	\$621.09
Cuentas por cobrar	\$92,446.13	\$101,921.86	\$112,368.85	\$120,347.03	\$128,891.67
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$177,557.76</b>	<b>\$230,391.24</b>	<b>\$293,353.24</b>	<b>\$414,707.70</b>	<b>\$592,684.27</b>
<b>Propiedad, planta y equipo</b>					
Mobiliario y equipo de producción	\$73,831.67	\$59,955.99	\$46,080.31	\$40,220.29	\$34,360.27
Depreciación	\$(13,875.68)	\$(13,875.68)	\$(5,860.02)	\$(5,860.02)	\$(5,860.02)
Mobiliario y equipo de producción neto	\$59,955.99	\$46,080.31	40,220.29	\$34,360.27	\$28,500.26
<b>Total activo no corriente</b>	<b>\$59,955.99</b>	<b>\$46,080.31</b>	<b>\$40,220.29</b>	<b>\$34,360.27</b>	<b>\$28,500.26</b>
<b>Total activos</b>	<b>\$237,513.75</b>	<b>\$276,471.54</b>	<b>\$333,573.53</b>	<b>\$449,067.97</b>	<b>\$621,184.53</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo corriente</b>					
Cuentas por pagar	\$82,124.01	\$90,541.72	\$99,595.89	\$102,511.34	\$105,503.56
Impuestos corrientes	\$11,411.23	\$15,188.20	\$21,923.60	\$43,700.61	\$67,647.74
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>\$93,535.24</b>	<b>\$105,799.92</b>	<b>\$121,519.49</b>	<b>\$146,211.95</b>	<b>\$173,151.30</b>
Créditos bancarios	\$50,000.00	\$42,352.30	\$33,676.28	\$23,833.64	\$12,667.54
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>\$50,000.00</b>	<b>\$42,352.30</b>	<b>\$33,676.28</b>	<b>\$23,833.64</b>	<b>\$12,667.54</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>\$135,887.54</b>	<b>\$139,406.20</b>	<b>\$145,353.13</b>	<b>\$158,879.48</b>	<b>\$173,151.30</b>
<b>Capital contable</b>					
Capital social	\$75,000.00	\$75,000.00	\$75,000.00	\$75,000.00	\$75,000.00
Utilidades retenidas	\$26,626.20	\$62,065.34	\$113,220.40	\$215,188.49	\$373,033.22
<b>Total capital contable</b>	<b>\$101,626.20</b>	<b>\$137,065.34</b>	<b>\$188,220.40</b>	<b>\$290,188.49</b>	<b>\$448,033.22</b>
<b>TOTAL PASIVO MÁS CAPITAL</b>	<b>\$237,513.75</b>	<b>\$276,471.54</b>	<b>\$333,573.53</b>	<b>\$449,067.97</b>	<b>\$621,184.53</b>

Fuente: tabla elaborada en hoja de cálculo Excel 2010.

**7.7.4. Indicadores financieros**

Los siguientes indicadores financieros nos permitirán evaluar los resultados de las operaciones de la empresa, tomando como base los estados financieros proyectados de la misma.

**Cuadro 33 Indicadores financieros de red de tiendas comunitarias El Taburete durante 4 años**

Indicador	2014	2015	2016	2017
<b>Razones de liquidez</b>				
<b>Prueba de liquidez</b>				
$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1.90	2.18	2.41	2.84
<b>Prueba del ácido</b>				
$\frac{(\text{Act. corr.} - \text{Inv})}{\text{Pasivo corr.}}$	1.45	1.70	1.93	2.41
<b>Capital de trabajo</b>				
<b>Activo Total- Pasivo Total</b>	\$101,626.20	\$137,065.34	\$188,220.40	\$290,188.49
<b>Índices de actividad</b>				
<b>Rotación de inventarios</b>				
$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario}}$	31.45	28.52	27.35	26.29
<b>Periodo promedio de cobro</b>				
$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{360}}$	22.5	22.5	22.5	22.5
<b>Periodo promedio de pago</b>				
$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras anuales}}{365}}$	22.5	22.5	22.5	22.5
<b>Rotación de activos totales</b>				
$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	6.23	5.90	5.39	4.29
<b>Razones de endeudamiento</b>				
<b>Índice de endeudamiento</b>				
$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$	0.57	0.50	0.44	0.35
<b>Razón de cargos de int. Fijos</b>				
$\frac{\text{UAI}}{\text{Intereses}}$	7.44	11.38	20.69	61.99
<b>Índices de rentabilidad</b>				
<b>Margen de utilidad sobre ventas</b>				
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	2%	2%	3%	5%
<b>Rentabilidad sobre los activos totales</b>				
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$	11%	13%	15%	23%
<b>Retorno sobre el patrimonio (ROE)</b>				
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}}$	26%	26%	27%	35%

**Fuente:** tabla elaborada en hoja de cálculo Excel 2010.

En la tabla anterior se puede notar que las razones de la empresa están en constante cambio de un año a otro, esto debido al dinamismo de sus operaciones y de las utilidades del proyecto. Por tal motivo se hará un análisis de ellas.

Mediante las razones de **liquidez** se puede apreciar que la empresa cuenta con fondos para cubrir sus deudas a corto plazo; como se puede ver en la **prueba de liquidez**, la cual da como resultado 1.90: esto indica que en el año 2104, la empresa contará con \$1.90 para hacer frente a sus pasivos a corto plazo, y ésta aumentará hasta 2.6 en el año 2017, lo cual significa que en cada año su liquidez aumenta.

**Prueba ácida** en el anterior análisis se puede observar que la empresa cuenta con liquidez, pero se debe analizar más a fondo esto, por ello con la prueba ácida, analizamos la parte que más rápido se puede convertir en dinero; es decir, los activos corrientes menos los inventarios. entonces, al calcular en el primer periodo este da como resultado \$1.45, en el primer año y 2.41 en el último, lo cual significa que en el primer periodo se cuenta sólo con \$1.45 para hacer frente a las deudas a corto plazo y en el último periodo se tiene hasta \$2.41; lo que significa que la empresa sí muestra liquidez; es decir, que la liquidez de la empresa va en aumento según el pasar de los años, aunque esta se mantiene en un crecimiento moderado y no hay dinero ocioso en la empresa, sino el necesario para hacer frente a sus obligaciones.

**Capital de trabajo** en este caso se puede apreciar como este aumenta con los años; ya que, en el primer año es de \$101,626.20, aumentando más cada año hasta llegar a \$290,188.49, lo que quiere decir que la empresa cuenta con suficientes recursos para cubrir sus deudas; el aumento entre años no es excesivo y se tiene mayor capital de trabajo en los últimos años, ya que los pasivos corrientes van disminuyendo.

En los **índices de actividad**, en su **rotación de inventarios**, se aprecia que entre años este va siendo menor, ya que, los resultados fueron 31.45 veces en el primer año, de 28.52 en el segundo año, de 27.35 en el cuarto año y de 26.29 en el quinto año, lo que significa que su rotación va disminuyendo y la cantidad de producto que irá moviendo es menor que el del año anterior. Esto es debido al crecimiento que se espera tenga la empresa, el cual se espera sea menor cada año.

El **promedio de cobro** de la empresa se mantiene constante, en 22.5 o 26 días, para todos los periodos, esto se debe a que es la casa matriz la que distribuye los productos, y son las tiendas en cada comunidad las que deben regresar el dinero de lo vendido en sus zonas, y como para todas es el mismo plazo, por eso este periodo de recuperación se mantiene constante.

En la razón de **periodo promedio de pago**, se encuentra que el periodo de pago de la empresa es de no más de 23 días, pues dio como resultado 22.5 días para cancelar sus deudas, lo que significa que la empresa puede lidiar con sus deudas rápidamente, y en periodos no mayores de un mes.

La **rotación de activos totales**, mostró que esta va disminuyendo en cada periodo, es decir, que el nivel de operaciones de la empresa con respecto a su inversión en activos totales va decayendo, esto muestra que sus operaciones deben mejorar, ya que no se están utilizando de manera óptima, por lo cual deben mejorar en el factor de inversión de sus activos.

El **índice de endeudamiento** de la empresa va en disminución de un periodo a otro, lo que significa que al inicio los activos de la empresa eran financiados por los acreedores, pero según va pasando el tiempo, esto disminuye; dado que la empresa paga su deuda.

El índice de la **razón de cargos de intereses fijo**, va disminuyendo, esto debido a que la deuda de la empresa va disminuyendo, y muestra que la empresa es

capaz de ir pagando sus deudas en intereses, lo que también señala que la empresa puede endeudarse, ya que tiene la capacidad de pagar los intereses.

En los **índices de rentabilidad**, específicamente en el **margen de utilidad sobre ventas**, muestran los porcentaje de cada dólar de ventas, este porcentaje se mantiene constante en 2% o dos centavos de ganancia luego de pagar todo, en los dos primeros años y aumentando de 3% en el tercer año y de 5% en el último año, lo que significa que entre más años pasan la empresa obtiene más ganancias por cada dólar por sus ventas; este índice, aunque parezca bajo, es normal para una empresa que comercializa productos básicos, ya que los márgenes de ganancia de estos productos son bajos.

En la **rentabilidad sobre los activos totales**, se muestra que el rendimiento de los activos va aumentando entre periodos, lo que significa que según van pasando los años la empresa utiliza menos deuda, y sus ventas van en aumento.

En el **retorno sobre el patrimonio** se muestran que este aumenta entre los años, esto es debido a que todas las ganancias que se obtendrán serán reinvertidas en la empresa.

#### **7.7.5. Sistema de financiamiento**

En este apartado se mostrará que existe una numerosa posibilidad de conseguir los fondos necesarios para operar la empresa; sin embargo, cada una presenta tanto ventajas, como desventajas las cuales deberán ser celosamente observadas, para llevar a tomar una decisión conveniente, que brinde tanto los mejores ingresos, como los más bajos niveles de interés.

Los responsables del proyecto deben analizar, basándose en sus estados financieros proyectados, cuánto financiamiento (dinero) necesitan para llevar a cabo sus actividades y en qué tiempo (cuándo) lo necesitan; una vez tomada esta

decisión, se necesitará buscar las opciones de cómo financiarse, y los pagos (de intereses como de principal) que la banca privada (casas financieras) les ofrezcan. Algunas de las formas de financiamiento que los responsables pueden considerar para contraer en el mercado financiero están:

- ✓ Préstamo bancario.
- ✓ Aportaciones personales
- ✓ Créditos de Proveedores
- ✓ Otros.

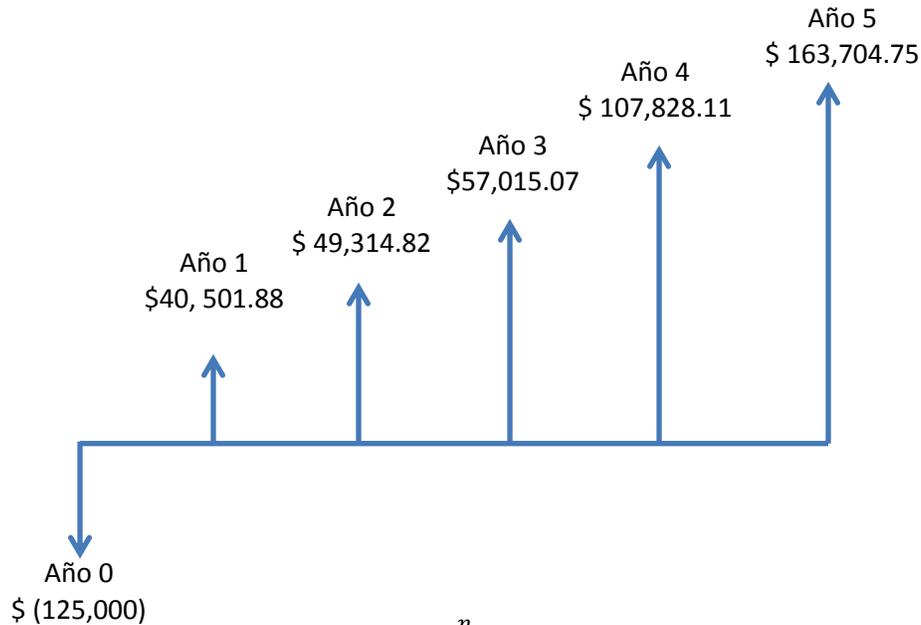
Por tal motivo para que una empresa o institución financiera tenga confiabilidad del proyecto, deberá tener conocimiento de lo seguro que puede estar su inversión y si existirá la seguridad de ser recuperada y en cuanto tiempo se logrará.

Por ello existen métodos de evaluación, entre ellos se encuentra el VPN (Valor Presente Neto). Este consiste en descontar los flujos de efectivo futuros de un proyecto, luego se compara con la inversión inicial del proyecto. Esta herramienta permite aceptar o rechazar un proyecto, ya que, muestra la certeza de recuperar la inversión inicial en valor presente, y la utilidad que se puede obtener al final.

#### **7.7.5.1. Valor presente neto (VPN)**

Se evaluarán a continuación los flujos relevantes u operativos del proyecto, a través de valor presente neto, en el cual se conocerá si el proyecto generará un beneficio o una pérdida.

### Ilustración 10: Línea del tiempo del flujo operativo.



$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{Vt}{(1+k)^t} - I_0$$

**Dónde:**

Vt = representa los flujos de caja en cada periodo t.

I<sub>0</sub> = es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n= es el número de periodos considerado.

K= representa la tasa de descuento o costo de oportunidad

**Dónde:**

Vt = **año 1:** \$40,501.88; **año 2:** \$49,314.82; **año 3:** \$57,015.07; **año 4:** \$107,828.11; **año 5:** \$163,704.75

I<sub>0</sub>: \$125,000

n= 5 años

K= 12%

$$VPN = \frac{\$40,501.88}{(1.12682503)^1} + \frac{\$49,314.82}{(1.12682503)^2} + \frac{\$57,015.07}{(1.12682503)^3} + \frac{\$107,828.11}{(1.12682503)^4} + \frac{\$163,704.75}{(1.12682503)^5} - \$125,000$$

$$VPN = \$35,943.37 + \$43,764.40 + \$50,597.98 + \$95,691.97 + \$90,111.22 - \$125,000$$

$$VPN = 316,108.94 - \$125,000$$

$$VPN = \$191,108.94$$

El valor del VPN Se calculó con una tasa efectiva de 12.682503%, que es el costo de oportunidad, y el tiempo se tomó del tiempo proyectado de 5 años. El VPN es positivo y mayor que 0, entonces podemos decir que el proyecto es aceptado, debido a que los flujos de efectivo del proyecto arrojan un flujo positivo de utilidad de **\$191,108.94**, ello determina que el monto actual de los ingresos de la empresa sobrepasan a la inversión de la misma.

#### 7.7.5.2. Tasa interna de retorno (TIR)

Otra herramienta idónea a usar que nos permite calcular el valor presente de los flujos futuros anuales es la TIR (Tasa Interna de Retorno), ésta es determinada como un índice de rentabilidad que se acepta por su grado de exactitud que presenta a un proyecto ante el sector financiero.

#### Donde

TIR = Tasa interna de retorno

Vt = representa los flujos de caja en cada periodo t.

i = TIR

n= Periodos de duración estimado del proyecto

Io=Inversión Inicial

**Cuadro 34 Cálculo de TIR**

Años	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VPN
Flujos de Efec.	(\$125,000)	\$39,368.12	\$53,530.63	\$129,401.69	\$223,270.47	\$338,529.16	
TIR=12%	(\$125,000)	\$36,162.40	\$39,313.47	\$40,582.20	\$68,526.71	\$92,890.47	\$152,475.26
TIR=20%	(\$125,000)	\$33,751.57	\$34,246.40	\$32,994.83	\$52,000.44	\$65,789.27	\$93,782.51
TIR=30%	(\$125,000)	\$31,155.30	\$29,180.37	\$25,951.33	\$37,753.62	\$44,090.45	\$43,131.06
TIR=40%	(\$125,000)	\$28,929.92	\$25,160.62	\$20,778.09	\$28,068.54	\$30,438.35	\$8,375.52
TIR=43%	(\$125,000)	\$28,323.00	\$24,116.01	\$19,497.62	\$25,786.23	\$27,376.70	\$99.55
TIR=43.0379%	(\$125,000)	\$23,573.72	\$19,194.17	\$27,783.73	\$28,705.52	\$26,062.36	VPN=\$ 0
TIR=44%	(\$125,000)	\$28,126.31	\$23,782.22	\$19,094.23	\$25,077.37	\$26,439.23	(\$2,480.63)

**Fuente:** Elaboración propia en hoja de cálculo de Excel 2010.

Se puede observar que el valor que hace al VPN = 0 es la tasa o TIR de 43.03797812994%, lo cual indica que supera la tasa de corte o costo de oportunidad del proyecto de 12.682503%, lo que representa que los beneficios obtenidos por el proyecto, superan las expectativas de la inversión, volviéndola atractiva o que si conviene invertir en el proyecto; es notorio que la utilidad que perciben en este proyecto es elevada, por lo cual se puede decir que es conveniente invertir en ella.

#### 7.7.5.3. Periodo de recuperación descontado.

**Cuadro 35 Cálculo del periodo de recuperación**

	Flujos operativos	Flujos descontados	Total recuperado
Inversión inicial	(\$125,000.00)	(\$125,000.00)	(\$125,000.00)
2014	\$40,501.88	\$35,943.37	\$35,943.37
2015	<b>\$49,314.82</b>	<b>\$43,764.40</b>	<b>\$79,707.77</b>
2016	\$57,015.07	\$50,597.98	\$130,305.75
2017	\$107,828.11	\$95,691.97	\$225,997.72
2018	\$163,704.75	\$90,111.22	\$316,108.94

**Fuente:** Elaboración propia en hoja de cálculo de Excel 2010.

$$2 \text{ años} + \frac{45,292.23 (125,000 - 79,707.77)}{\$50,597.98} = 2 \text{ años} + 0.89513912 = \mathbf{2.89513912 \text{ años}}$$

El periodo de recuperación de la inversión inicial del proyecto es de 2 años, 10 meses y 22 días aproximadamente.

## 7.7.6. Análisis del punto de equilibrio

**Cuadro 36 Punto de equilibrio**

	AÑO 0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Gastos de Administración</b>	\$ -	\$22,704.00	\$23,839.20	\$25,746.34	\$27,806.04	\$30,030.53
<b>Depreciación</b>	\$ -	\$13,875.68	\$13,875.68	\$5,860.02	\$5,860.02	\$5,860.02
<b>Gastos Financieros</b>	\$ -	\$5,906.83	\$4,878.50	\$3,711.89	\$2,388.42	\$886.99
<b>Costos fijos totales</b>	\$ -	<b>\$42,486.51</b>	<b>\$42,593.38</b>	<b>\$35,318.24</b>	<b>\$36,054.48</b>	<b>\$36,777.53</b>

**Fuente:** Elaboración propia en hoja de cálculo de Excel 2010.

**Cuadro 37 Punto de equilibrio**

	AÑO 0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Costos fijos totales</b>	\$ -	\$42,486.51	\$42,593.38	\$35,318.24	\$36,054.48	\$36,777.53
<b>Costos variables</b>	\$ -	\$1,313,984.17	\$1,448,667.55	\$1,593,534.30	\$1,640,181.40	\$1,688,056.96
<b>Ventas</b>	\$ -	\$1,479,138.05	\$1,630,749.70	\$1,797,901.55	\$1,925,552.56	\$2,062,266.79

**Fuente:** Elaboración propia en hoja de cálculo de Excel 2010.

La fórmula para determinación del punto de equilibrio es:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

**Cuadro 38 Punto de equilibrio**

	AÑO 0	2014	2015	2016	2017	2018
<b><i>Punto de equilibrio</i></b> $\frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$	\$ -	<b>\$380,514.30</b>	<b>\$381,471.42</b>	<b>\$310,708.90</b>	<b>\$243,278.94</b>	<b>\$202,680.63</b>

**Fuente:** Elaboración propia en hoja de cálculo de Excel 2010.

En el cuadro anterior se pueden observar los puntos de equilibrio para cada uno de los periodos de la empresa, se tomaron los costos de venta como costos variables, ya que son los únicos costos que tienden a hacer variables.

## 7.8. PLAN OPERATIVO O DE TRABAJO

### Cuadro 39 Plan Operativo.

Objetivo	Estrategia	Acciones	Responsable	Costo	Calendarización 2014-2015																					
					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic										
<b>Plan de Organización.</b>																										
Definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de su posterior operación para la red de tiendas comunitarias; para así poder especificar las necesidades de personal calificado para la gestión según las funciones de cada persona que conformarán la empresa.	- Establecer una adecuada distribución de responsabilidad y actividad de tal modo, que se facilite el trabajo en equipo y en cumplimiento de los objetivos de la empresa, en base a capacitaciones, en fin de lograr una eficiencia en sus actividades.	- Organigrama de puesto -Manual de funciones específicas de puesto.  -Captación personal -Desarrollo profesional -Evaluación del desempeño -Control	Coordinador de tiendas comunitarias  Responsable de tiendas comunitarias	\$ 100.00 + comisión de 2% por ventas mayores de \$1,500 mensual																						
<b>Plan de Comercialización</b>																										
<b>Producto</b>																										
Elaborar un plan de comercialización que sirva como propuesta, incluyendo estrategias que mejoren las actividades mercadológicas de la red de tiendas comunitarias El Taburete, para así poder posicionar a la red de tiendas comunitaria.	- Como estrategias para que la red tiendas comunitarias dé a conocer sus líneas de productos, es decir, aquellos que son propios de la red de tiendas, se comercializarán bajo una marca, logo, eslogan; esto para mejorar la imagen corporativa de la red de tiendas comunitarias, para posicionar, la red de tiendas en la mente de los consumidores.  - Ampliar la línea de productos, ofreciendo productos que los consumidores demanden como son: productos perecederos, insumos agrícolas, hortalizas, medicinas, lácteos, etc	-Logo Propuesto  -Slogan  -Alianzas estratégicas	Coordinador de la Red de tienda	Ninguno																						
Precio																										

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignar un precio que cubra los costos existentes; y así mismo que sea semejante a los precios de mercado que ofrece la competencia.</li> <li>- Los productores, que comercializan los productos en la red de tienda comunitaria, deben llevar a cabo una revisión periódica de los precios asignados a fin de realizar ajustes que logren mantenerlos precios acorde a los precios de mercado ya que no se tiene mucho control por parte de la red de tiendas comunitaria El Taburete en los precios de los productos.</li> </ul>	<p>El método de fijación de precios a utilizar es método de incremento del costo total en que es el que agrega un porcentaje al costo de venta.</p>	<p>Coordinador de la Red de tienda</p>	<p>Ninguno</p>												
Plaza																
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lograr consolidar los canales de distribución entre las tiendas que están en las comunidades en donde está la red de tiendas y las de sus zonas aledañas, para que la red de tiendas sea el proveedor de productos en esas comunidades y así poder comercializar los productos en todas esas zonas.</li> <li>-Ampliar las zonas de cobertura de la red de tienda en donde inicialmente se tenía programado en el proyecto en las comunidades de: El Tablón y el Corozo ya que esa zona de cobertura potencial para la red de tiendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar reuniones con los miembros de las ADESCOS, y los dueños de las tiendas</li> <li>-Colocar más producto días o fechas que se vendan más</li> <li>-Establecer alianzas que logren que la red de tienda sea proveedores de productos que ofrecen a consumidores</li> </ul>	<p>Coordinador de red de tiendas comunitarias. Encargados de tiendas</p>	<p>Ninguno</p>												
Promoción																
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Brindar una atención al cliente, adecuada, amable y rápida, dejando en el cliente la sensación de volver a comprar en la tienda comunitaria, además escuchar sus demandas de los productos que desee se comercialicen en las tiendas, puesto que ellos son de la comunidad, conocedoras del que hacer, de las necesidades en su zona.</li> <li>-Descuentos por volúmenes de compra</li> <li>- Ofrecer muestras gratis y limitadas de productos que el cliente no conoce a fin que identifique la amplia gama de productos que le ofrecemos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar capacitaciones de atención al cliente a los encargados de las tiendas con el objetivo de brindar un mejor servicio a los consumidores.</li> <li>- Los descuentos se realizaran por compran al mayoreo.</li> <li>- Los sorteos se</li> </ul>	<p>Coordinador de red de tiendas comunitarias Responsable de la red de tiendas Encargados de la red de</p>	<p>\$ 200.00</p>												

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar sorteos de canastas básicas o rifas de las mismas que incluyan productos que los proveedores brindan en sus promociones, así mismo productos que estén en finalización de su fecha de caducidad antes de dos meses de dicha fecha</li> <li>- Salir a promocionar los productos en las tiendas de las comunidades, para aumentar las ventas en las tiendas.</li> <li>- Realizar ferias de productos agrícolas, así como productos que son elaborados por los productores locales con el objetivo de que los consumidores conozcan los productos que se comercializan.</li> </ul>	<p>deben realizar entre los meses de Noviembre, Diciembre y Enero dichos meses son los más visitados por los consumidores en las instalaciones de las tiendas.</p> <p>- Las rifas se deben desarrollar en base a los clientes que más visitan las tiendas de la red a comprar.</p> <p>-Salir a promocionar por lo menos dos veces en la semana los productos.</p> <p>- Propuesta de Afiche.</p> <p>- Promociones.</p>	<p>tienda.</p> <p>Coordinador de red de tiendas comunitarias</p> <p>Responsable de la red de tiendas</p> <p>Responsable de la red de tiendas</p>												
	<b>Publicidad</b>														
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar herramientas estratégicas de publicidad que contengan acciones que sean capaces de incentivar a los consumidores a comprar los productos que comercializa en la red de tiendas comunitarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar hojas volantes para dar a conocer la red de tiendas comunitarias el taburete a los posibles clientes.</li> <li>- Elaboración de tarjetas de presentación para promocionar la red de tiendas comunitarias El Taburete en el mercado meta</li> </ul>	<p>Responsable de la red de tiendas comunitarias</p>	<p>\$200.00</p> <p>\$32.00</p>											

**Fuente:** Elaboración propia del grupo de trabajo.

## CAPÍTULO 8: LECCIONES APRENDIDAS

**Lección aprendida: Sistematización de una periodicidad económica empírica en una economía productiva científica.**

Aunque en nuestro trabajo se contempló que la red de tiendas comunitarias El Taburete sigue un modelo económico de economía solidaria, se encontró además que la red de tiendas está inmersa en un modelo implícito en su actividad empírica, aunque los sujetos dentro de este, no se percatan que están en él, y que es además un modelo científico.

Este modelo en el que la red de tiendas está inmersa es **EL MODELO DE FLUJO CIRCULAR SIMPLE CON EL SECTOR GOBIERNO.**

A continuación presentamos la sistematización de dicho modelo.

### **Situación actual del modelo**

La red de tiendas está inmersa en el modelo de flujo circular simple, con el sector gobierno de la siguiente forma: el Modelo en su situación actual muestra una relación entre el gobierno, empresa y los individuos (familias), pero a pesar de esto el modelo no está completo, pues no está presente el sector financiero.

El modelo de flujo circular fue ideado por François Quesnay, y se llamó *Tableau économique* (1758) o Cuadro económico donde un sencillo gráfico expone su teoría del **flujo circular de la renta**, referido a un sistema económico global de equilibrio. Dicho cuadro iba acompañado de una memoria, o comentario político y económico, titulada Máximas generales para el gobierno de un reino agrícola.<sup>72</sup>

Y para una mayor comprensión del hallazgo se muestra a continuación en un cuadro comparativo la teoría del modelo, con la realidad encontrada en las comunidades donde está funcionando la red de tiendas El Taburete.

---

<sup>72</sup> Estudio y traducción de la obra Reflexiones sobre la formación y la distribución de las riquezas, de R.J. Turgot (noviembre 1766), Eduardo Escartín González, Universidad de Sevilla, 2003, p. 51

**Cuadro 40 Esquematización del modelo**

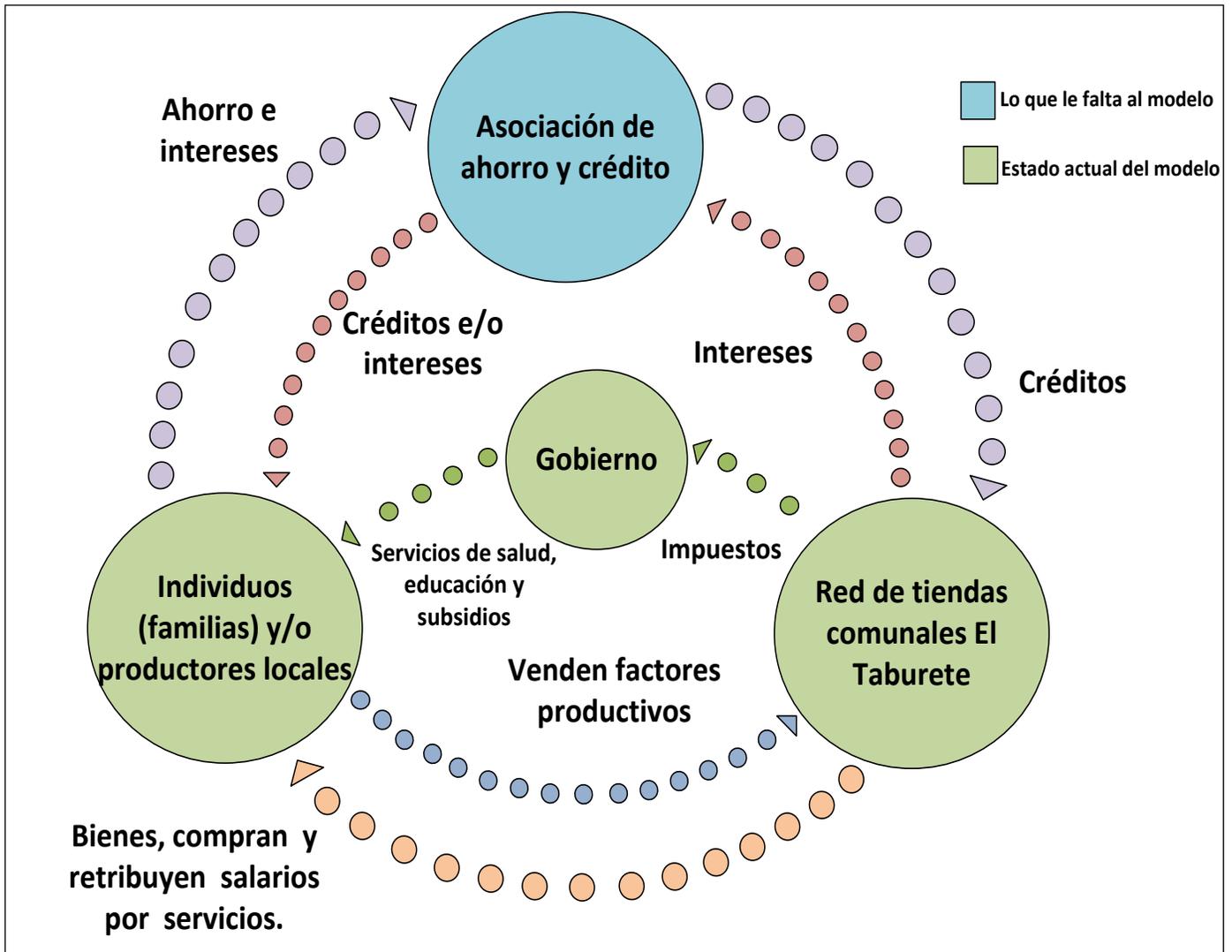
Teoría del modelo	Lo que se practica en las comunidades
<p><b>Modelo de flujo circular simple con el sector gobierno/flujo circular del gasto y el ingreso/flujo circular, revisado y ampliado.</b></p> <p>En la siguiente teoría, se especifican cuatro agentes: la familia, la empresa, el gobierno y el sector externo, pero por motivos de la práctica que en las comunidades se lleva se tomaran sólo tres agentes, dejando aparte el sector externo.</p> <p>En este modelo de flujo circular se registra la relación o interacción entre las empresas, las familias y el gobierno.<sup>73</sup></p> <p>Familias y empresas. Las familias venden y las empresas compran los servicios de trabajo, capital y tierra en los mercados de factores. Las empresas pagan un ingreso a las familias por estos recursos: en forma de salarios por la prestación de un trabajo, de intereses por el uso del capital y de renta por el uso de la tierra.</p> <p>Los ingresos retenidos de las empresas, es decir, las ganancias que no se distribuyen a las familias, forman parte del ingreso del sector de las familias. Considere los ingresos retenidos como el ingreso que las familias ahorran y prestan de nuevo a las empresas.</p> <p>Gobiernos. Los gobiernos compran bienes y servicios a las empresas; el gasto del gobierno en bienes y servicios se denomina compras gubernamentales. Los gobiernos usan los impuestos para pagar sus compras. Sin embargo, los impuestos no forman parte del flujo circular de gasto e ingreso. Los gobiernos hacen también transferencias financieras a las familias.<sup>74</sup></p> <p>El gobierno destina lo recaudado vía impuestos (o venta de bienes y servicios) a gasto de inversión pública y puede asignar una parte de su presupuesto para ejecutarlo en transferencias o subsidios, por supuesto, en el momento que lo requiera la economía.</p>	<p>En las comunidades donde está la red de tiendas, aunque las personas están experimentando la economía solidaria, no se han dado cuenta que están en un modelo de flujo circular simple con el sector gobierno. Aquí hay tres agentes involucrados, la familia, la empresa y el gobierno.</p> <p><b>La familia:</b> Las familias o economías domésticas dentro de las comunidades donde está la red, interactúan en el modelo comprando bienes a la red (empresa), y obteniendo salarios a cambio de prestar servicios a la empresa como empleados; además las comunidades venden sus productos a la red recibiendo ingresos por vender sus productos locales.</p> <p><b>Empresa:</b> La red ofrece bienes, salarios por compra de servicios, por comprar servicios, ya que emplea a las personas de las familias de las comunidades, las familias al ofrecerle sus factores productivos, y dinero por los bienes que venden la red obtiene ingresos por sus ventas; por otra parte la red interactúa con el sector gobierno pues paga impuestos.</p> <p><b>Gobierno:</b> El gobierno interviene en este modelo al captar los impuestos de la red de tiendas, por las ventas de productos; los consumidores (familias) pagan también impuestos por consumo (IVA). El gobierno regresa a las comunidades estos impuestos, pero en forma de ECOS (Equipos Comunitarios de Salud) familiares, para prestar servicios de salud pública, y presta también servicios de educación y subsidios.</p> <p>A través de la investigación de nuestro trabajo se descubrió de casualidad este modelo, además de esto aunque el modelo este completo por los agentes que participan, se necesita para dinamizar la economía en las comunidades un agente más, el cual es el agente o sector financiero, donde los habitantes de las comunidades y la empresa puedan ahorrar sus excedente, y poder obtener créditos como también retribución a su ahorro. (Ver figura), esto a través de una asociación de ahorro y crédito en las comunidades.</p>

<sup>73</sup> Macroeconomía, Guía didáctica y modulo, Oscar Gonzalo Giraldo Arcila, Fundación Universitaria Luis Amigó, Facultad de Administración de Empresas, con énfasis en economía solidaria, Colombia, 2004, p. 107

<sup>74</sup> Macroeconomía versión para Latinoamérica, 9na edición, Michael Parkin, Eduardo Loría. Pearson Educación, Mexico, 2010. P. 87

En la situación del modelo se pudo observar que a este le falta una parte que logre dinamizar más el modelo, para que al estar completo sirva en su aplicación, lo cual puede ayudar a la empresa a dinamizar la producción y mejorar las condiciones de las comunidades donde se encuentra la red de tiendas.

**Ilustración 11 Propuesta del modelo con el sector financiero**



Además de esta teoría, el modelo de economía solidaria explica este proceso de forma casi similar.

La comunidad debe organizarse dentro de su espacio territorial inmediato y después asociarse con otras comunidades cercanas para aumentar el espacio sin perder la visión de comunidad y pasar a una asociación de asociaciones a nivel departamental, regional, nacional e incluso internacional, esta forma es vertical. A nivel horizontal ocurre cuando miembros de diferentes comunidades se articulan a través de otro nivel de asociatividad, como por ejemplo, cooperativas que operan en distintos sectores económicos.<sup>75</sup>

Como se puede ver los dos modelos teóricos tienen algo similar con la realidad en las comunidades, ya que, en el de economía solidaria se dice que hay que expandirse, para dinamizar más la economía y hacer cada vez más grande el ciclo económico solidario, mientras que en el modelo circular se propone expandir el círculo económico, como por ejemplo al introducir el sector financiero al modelo o al introducir una asociación de ahorro y crédito en el flujo circular.

---

<sup>75</sup> Manual de economía solidaria, Aquiles Montoya, San Salvador, diciembre de 2011. P. 48

## Referencias bibliográficas

### Libros

- Fred R. David (2008). Conceptos De Administración Estratégica. México: Edición Decimoprimer.
- Gabriel Baca Urbina (2006). Evaluación de Proyectos. México: Edición Quinta
- Gildaberto Bonilla (2000). Cómo hacer una tesis de graduación con técnicas estadísticas. El Salvador: UCA Editores Edición Cuarta.
- Graham Fiend y Stefan Zehle (2008). Como Diseñar un Plan De Negocios. Estados Unidos: Colección finanzas y negocio.
- Philip Kotler y Gary Armstrong (2008). Fundamentos de Marketing. México: Edición Octava.
- Philip Kotler y Gary Armstrong (2013). Fundamentos de Marketing. México: Edición Decimoprimer.
- Raúl Rojas Soriano (1982). Guía para realizar investigaciones sociales. México: Edición Séptima.
- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio (2009). Metodología de la Investigación. México: Edición Cuarta.
- Rafael Alcaraz Rodríguez, El Emprendedor del Éxito: Guía de Planes de Negocio, 2º Edición, Mc Graw Hill, México.

### Páginas Web

- <http://clubensayos.com/imprimir/El-Emprendedurismo/1996.html>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Censo\\_\(estad%C3%ADstica\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Censo_(estad%C3%ADstica))
- <http://www.definicionabc.com/economia/administrativa.php#ixzz2ubOJfdtz>
- <http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Emprendimiento/Formacion+empresaria/Historia+del+programa+empresario>  
<http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/ITESM/Tecnologico+de+Monterrey/Emprendimiento/Formacion+empresaria/Programas+de+apoyo+al+empresario>

## Leyes

- Código de trabajo de El Salvador, Decreto N°15 Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador.
- Ley de competencia y su reglamento (2010). Superintendencia de Competencia. , 1ª. ed.
- Ley de marcas y otros signos distintivos, Decreto N°868 Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador.
- Ley de protección al consumidor y su reglamento (2007). Centro de defensa del consumidor.

# **Anexos**



**Anexo 1: Instrumentos**  
**Cuestionario para consumidores**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Con el propósito de obtener información para elaborar nuestra tesis de grado, administramos este cuestionario con el fin de recopilar la misma y realizar un estudio a la red de tiendas comunitarias El Taburete.

**Objetivo:** Recopilar la información necesaria de los consumidores con respecto a la red de tiendas, y así conocer cómo ven estos a la red de tiendas.

**Indicaciones:** A continuación se presentan una serie de preguntas, marque, subraye o responda como considere conveniente.

Sexo: Femenino \_\_\_ Masculino\_\_\_

Edad: \_\_\_

Comunidad \_\_\_

1. ¿Conoce usted la red de tiendas comunitarias?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

2. ¿Ha realizado compras en la red de tiendas comunitarias?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

3. ¿Qué tan a menudo visita usted la red de tiendas comunitarias para la compra de sus productos básicos?

Una vez al día\_\_\_

Dos veces al día\_\_\_

Tres veces al día\_\_\_

Una vez a la semana\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

4. ¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de productos en la red de tiendas comunitarias?

De \$20 a \$40\_\_\_

De \$40 a \$60\_\_\_

De \$60 a \$80\_\_\_

De \$80 a \$100\_\_\_

Mas de \$100\_\_\_

5. ¿Considera que la empresa tiene fortalezas que la hace mejor que la competencia?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

6. ¿Considera que la red de tiendas tiene oportunidades de venta en su zona?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

7. ¿Considera que nuevas tiendas en su zona pueden afectar a las ventas de la red de tiendas?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

8. Si su respuesta anterior fue Si ¿Cómo considera la pueden afectar?

Por los precios de los productos \_\_\_ Calidad en los productos\_\_\_

Promociones en los productos \_\_\_ ofertas\_\_\_ más productos\_\_\_

9. ¿Considera que la red de tiendas conoce las necesidades de productos que en su zona se tienen?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

10. ¿Cree que la red de tiendas conoce que productos están al alcance de su bolsa para ponerlos a la venta?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

11. ¿Considera que la red de tiendas distribuye rápidamente sus productos y según las necesidades de productos en cada zona?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

12. ¿Considera que si la red de tiendas pusiera ofertas en las tiendas y además usara más publicidad vendería más productos?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

13. ¿Considera usted que como comprador tiene influencia para que en las tiendas se pongan a la venta los productos que necesita?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

14. ¿Considera usted que tiene influencia para que en las tiendas se venden productos de baja calidad o de buena calidad?

SI\_\_\_

NO\_\_\_

15. ¿Conoce usted si hay nuevas tiendas en la zona donde usted reside?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

16. ¿Considera que las tiendas que están en su comunidad son competencia fuerte para la red de tiendas?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

17. ¿Conoce usted cuantas tiendas están ubicadas en la comunidad donde reside, además de la Red de tiendas Comunitarias?

Dos\_\_\_\_\_ Tres\_\_\_\_\_ Cuatro\_\_\_\_\_ Cinco\_\_\_\_\_ Más de seis\_\_\_\_\_

18. ¿Dónde compra más sus productos?

Red de tiendas comunitarias\_\_\_\_\_

Otras tiendas\_\_\_\_\_

19. ¿Qué tipo de producto es el que usted compra más?

Alimentos \_\_\_\_\_ productos de higiene personal \_\_\_\_\_

Tarjetas telefónicas \_\_\_\_\_ Productos artesanales \_\_\_\_\_

20. ¿Qué aspectos considera de importancia al momento de comprar los productos de consumo básico?

Atención al cliente\_\_\_\_\_ Calidad\_\_\_\_\_ Frescura\_\_\_\_\_

Precio\_\_\_\_\_ Variedad de producto\_\_\_\_\_ Otros\_\_\_\_\_

21. ¿Qué lo hace decidir comprar productos en la red de tiendas?

Atención al cliente\_\_\_\_\_ Calidad\_\_\_\_\_ Frescura\_\_\_\_\_

Precio \_\_\_\_\_ Variedad de producto\_\_\_\_\_ Otro\_\_\_\_\_

22. ¿Cuándo realiza compras en la red de tiendas es atendido de la mejor forma?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

23. ¿Al momento de realizar sus compras es atendido de forma rápida?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

24. ¿Cuándo realiza sus compras en la red de tiendas comunitarias encuentra todo lo que necesita?

- SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
25. ¿Al momento de comprar considera el precio de los productos para comprarlo?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
26. A Los precios que la red de tiendas vende los productos le parece que son baratos?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
27. ¿A la hora de comprar en la red de tiendas, que considera más?  
Calidad en los productos\_\_\_\_ buena atención\_\_\_\_
28. ¿Considera que si no encuentra un producto en la red de tienda, este es abastecido rápidamente, para que la próxima vez que vaya lo pueda encontrar?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
29. ¿Si cuando va a comprar no encuentra un producto, deja de comprar los demás?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
30. ¿Considera que si los productos que se venden en la red de tiendas tuvieran promociones usted estaría más interesado en ir comprar ahí?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
31. ¿Qué tipo de promociones le parecen más atractivas?  
Descuentos\_\_\_\_ Dos x uno\_\_\_\_ Producto gratis\_\_\_\_ Otro\_\_\_\_
32. ¿Compraría en la red de tiendas si se realizaran sorteos o rifas por su compra?  
SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_
33. ¿Cuál de las siguientes opciones considera le ayudaría a darse a conocer a la red de tiendas?  
Hojas volantes\_\_\_\_ Radio\_\_\_\_\_
34. ¿Que sugiere a la red de tiendas comunitarias?



## Cuestionario para empleados

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

Con el propósito de obtener información para elaborar nuestra tesis de grado, administramos este cuestionario con el fin de recopilar la misma y realizar un estudio a la red de tiendas comunitarias El Taburete.

**Objetivo:** Recopilar la información necesaria de los encargados de las tiendas con respecto cual es el funcionamiento de la red de tiendas.

**Indicaciones:** A continuación se presentan una serie de preguntas, marque, subraye o responda como considere conveniente.

Sexo: Femenino \_\_\_\_ Masculino\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_

Comunidad \_\_\_\_

Tiempo de trabajo \_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_

1. ¿La red de tiendas comunitarias el Taburete tiene un plan de negocio para comercializar productos varios?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

2. ¿Considera que la empresa cuenta con fortalezas que la hace mejor que la competencia?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

3. Si su respuesta anterior fue si ¿Menciones cuáles son los puntos fuertes que la red de tiendas posee?

---

4. ¿Cuáles considera son las oportunidades que tiene la red de tiendas en los mercados que cubre?

---

---

5. ¿Considera que la empresa tiene debilidades?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

6. Si su respuesta anterior fue si ¿Menciones cuáles son los puntos débiles que la red de tiendas posee?

---

7. ¿Cuál de las siguientes opciones considera que le están dando problemas a la red de tiendas?

Proveedores\_\_\_\_ Pocas ventas\_\_\_\_ Faltas de estrategias de publicidad\_\_\_\_

Otros.\_\_\_\_ Explique \_\_\_\_\_

8. ¿Con los productos que actualmente la red de tiendas ofrece considera que se satisfacen todas las necesidades de productos de la población?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

9. Si la respuesta anterior fue No ¿Considera que hay desabastecimiento de productos para brindarle a los clientes?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

10. ¿Cómo considera la rentabilidad de las ventas que actualmente la red de tiendas obtiene?

Excelente\_\_\_\_ Muy buena\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_

11. ¿El mercado o clientes que la red de tiendas actualmente tiene considera que es suficiente para que esta pueda durar y no desaparezca?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

12. ¿Los clientes que llegan son fieles?

SI\_\_\_\_

NO\_\_\_\_

13. ¿Cuántos clientes llegan aproximadamente al mes?

\_\_\_\_\_

14. ¿Hay clientes que si no encuentran un producto, se van a otra tienda a comprar?

SI\_\_\_\_

NO\_\_\_\_

15. ¿Qué productos se venden más?

\_\_\_\_\_

16. ¿Quiénes compran más en la red de tiendas comunitarias?

Hombres\_\_\_\_

Mujeres\_\_\_\_

17. ¿A su juicio considera que se debería extender más el mercado al cual la red de tienda está atendiendo?

SI\_\_\_\_

NO\_\_\_\_

18. ¿Considera que partiendo desde la administración hasta los que distribuyen y venden los productos hay organización y coordinación para la comercialización de los productos en las tiendas?

SI\_\_\_\_

NO\_\_\_\_

19. ¿La administración del proyecto le comunica a usted estrategias o medidas a seguir que se implementarán en la red de tiendas?

SI\_\_\_\_

NO\_\_\_\_

20. ¿La red de tiendas comunitarias le ofrece capacitación?

SI\_\_\_\_

NO\_\_\_\_

21. Si su respuesta anterior es Si ¿Cada cuánto tiempo? Y ¿quiénes se las dan?

---

22. ¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?

---

23. ¿Los ingresos que la red de tienda presenta actualmente considera son suficientes para cubrir los gastos que esta genera?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

24. ¿A su criterio considera que un estudio de la situación actual de la red de tiendas ayudara a que se conozca el ambiente de mercado donde las tiendas estas situadas?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

25. ¿Considera que la elaboración de un plan de mercadeo para las tiendas servirá a que se formulen estrategias de comercialización para que la empresa crezca dentro de las comunidades?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

26. ¿Al formular estrategias que busquen satisfacer los mercados objetivos o clientes considera que se daría solución para que la empresa no duplique esfuerzo y dinero en sus funciones?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

27. ¿Considera que las personas que compran en la red de tiendas tienen influencia para que en las tiendan se vendan o no algunos productos y que se fijen los precios de algunos productos?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

28. ¿Considera que nuevas tiendas en su zona pueden afectar a las ventas de la tienda en la cual es encargado?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

29. Si su respuesta anterior fue Si ¿Cómo considera la pueden afectar?

Por los precios de los productos \_\_\_\_\_ Calidad en los productos\_\_\_\_\_

Promociones en los productos \_\_\_\_\_ ofertas\_\_\_\_\_ más productos\_\_\_\_\_

30. ¿Considera que las tiendas que están en su comunidad son competencia fuerte para la tienda en la cual es encargado?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

31. ¿Conoce usted cuantas tiendas están ubicadas en la comunidad donde reside, además de la Red de tiendas Comunitarias?

Dos\_\_\_\_\_

Tres\_\_\_\_\_

Cuatro\_\_\_\_\_

Cinco\_\_\_\_\_

Más de seis\_\_\_\_\_

32. ¿Considera que en la red de tiendas se ofrecen los productos necesarios para satisfacer las necesidades de los compradores de las zonas?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

33. ¿Considera que la red de tiendas ofrece precios adecuados para competir con su competencia?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

34. ¿Cree que la red de tiendas tiene promociones adecuadas para incentivar las compras de los pobladores de las zonas?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

35. Si su respuesta anterior fue No ¿Considera que se deberían mejorar las promociones para mejorar las ventas?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

36. ¿Considera que en la tienda donde es encargado se tiene bien delimitado el área que debe abarcar la tienda, es decir, a las personas que debe atender de la zona?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

37. ¿Cómo encargado de la tienda, conoce el mercado que atiende, conoce cuales son las necesidades que tienen en su zona de productos?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

38. ¿Considera que si le dieran las promociones a usar o lo capacitaran para hacer sus propias promociones se mejoraría la comercialización de los productos que venden?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

39. ¿Tienen control de las ventas así como de los gastos que se dan en la tienda donde es encargado?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

40. ¿La administración del proyecto implementa políticas o técnicas de control?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

41. Si la respuesta anterior fue Si ¿le notifican o le capacitan para saber cómo implementar dichas políticas o técnicas de control?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

42. ¿En aspectos o actividades considera que se debe realizar un mecanismo de control de los productos?

43. ¿Qué tipo de control considera ayudarían en el control de entradas y salidas en las tiendas?

---

---



## Guía de entrevista para Coordinador de la red de tiendas

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

Con el propósito de obtener información para elaborar nuestra tesis de grado, administramos esta guía de entrevista a la directora con el fin de recopilar la misma y realizar un estudio a la red de tiendas comunitarias El Taburete.

**Objetivo:** Recopilar la información necesaria del coordinador del proyecto red de tiendas comunitarias con respecto cual es el funcionamiento de la red de tiendas.

1. ¿Qué tipo de controles internos utiliza el proyecto?
2. ¿Implementa dentro de la red de tiendas políticas o técnicas de control de los productos?
3. ¿En qué áreas de las tiendas considera que sería adecuado crear medios o mecanismos de control de los productos?
4. ¿Qué medidas o técnicas considera serían las más adecuadas para llevar un control de los productos?
5. ¿Considera que necesitan capacitaciones sobre control interno?
6. ¿En qué operaciones considera tienen más problemas de control interno?
7. ¿Cuenta el proyecto red de tiendas con manual de organización y puestos?  
Si\_\_\_ No\_\_\_
8. ¿Cómo se definen las funciones para cada área o nivel jerárquico de la red de tiendas?
9. ¿Qué tipo de capacitación brindan a los encargados que están en la red de tiendas comunitarias?
10. ¿Cada cuánto tiempo realizan capacitaciones?
11. ¿Los empleados gozan de prestaciones sociales? Si no las gozan como piensa brindarlas a futuro?
12. ¿Cuáles empresas considera usted como sus principales competidores?
13. ¿Qué cambios haría usted en la red de tiendas comunitarias para incrementar las ventas?
14. ¿Cómo hace para determinar las proyecciones de ventas?
15. ¿Qué método utiliza para controlar los costos?
16. ¿En qué meses considera usted que existe mayor demanda de los productos?
17. ¿Qué productos considera que son los de mayor venta?

18. ¿Qué factores cree usted que determinan que un cliente prefiera comprar en la red de tiendas?
19. ¿Qué medidas considera que sería bueno implementar para atraer más clientes a la red de tiendas?
20. ¿Quiénes son sus principales proveedores para el abastecimiento de productos?
21. ¿Por qué prefiere esos proveedores?
22. ¿Qué tipo de promociones por compras le ofrecen los proveedores?
23. ¿Quién establece los precios usted o los proveedores?
24. ¿Brinda algún tipo de promoción a sus clientes? ¿Cuáles son?
25. ¿Qué otro tipo de promoción cree usted que sería adecuado implementar en la red de tiendas?
26. ¿Qué tipo de publicidad realiza para promocionar la red de tiendas?
27. ¿Qué tipos de productos ofrece principalmente la red de tiendas?
28. ¿Cómo espera el proyecto financiarse para los próximos años?
  - a. Recursos Propios \_\_\_\_\_
  - b. Préstamos Bancarios \_\_\_\_\_
  - c. Préstamos No Bancarios \_\_\_\_\_
  - d. Utilidades obtenidas del negocio \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_ (Especifique) \_\_\_\_\_

---
29. ¿Qué hace con los excedentes de efectivo.
  - a. Los reinvierte \_\_\_\_\_
  - b. Los deposita en banco \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_ (Explique) \_\_\_\_\_
30. ¿Cuáles son las metas que espera alcanzar en el plazo de dos años?

---

## Anexo 2: Operacionalización de variables

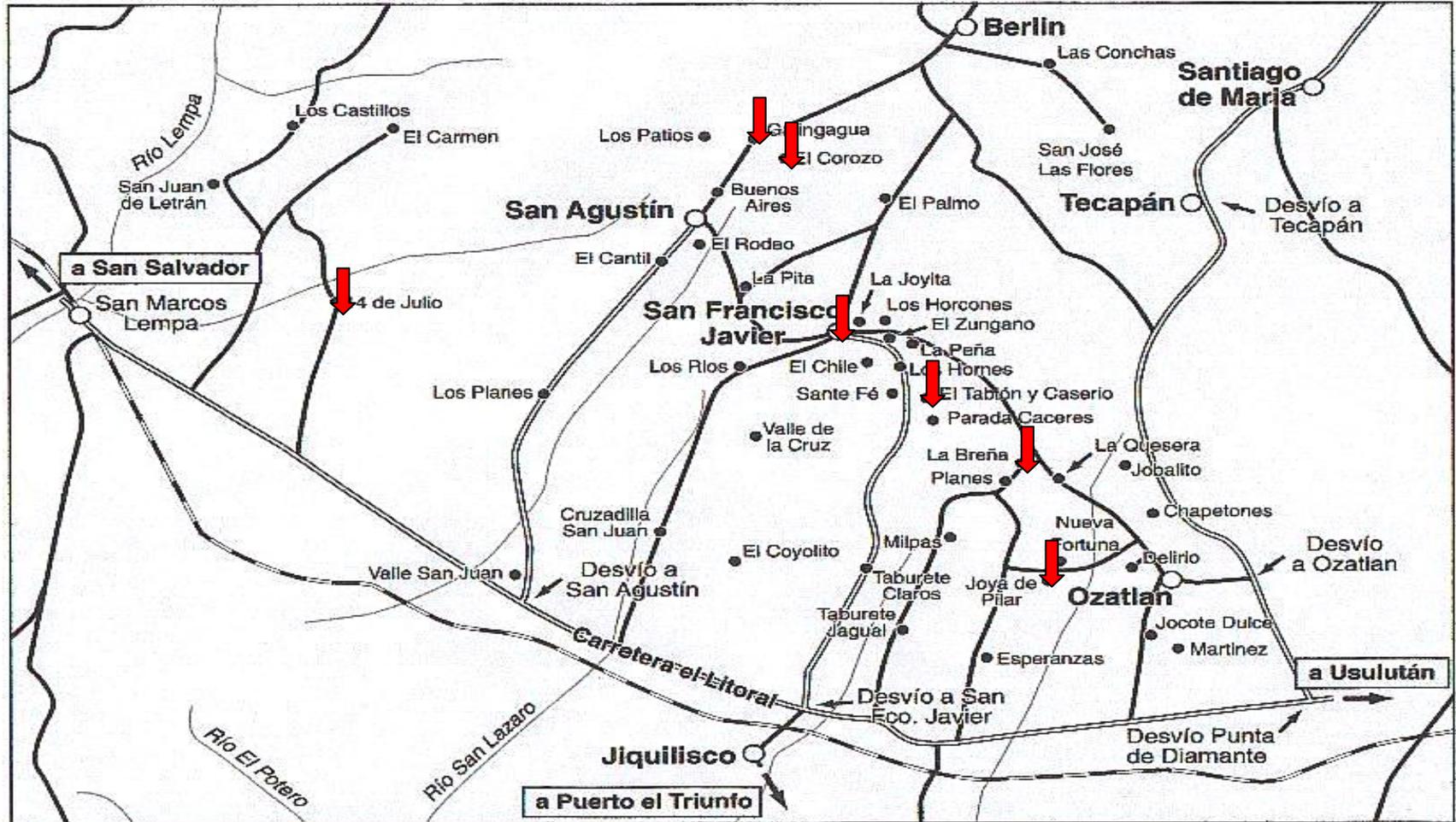
**Tema:** PLAN DE NEGOCIOS DE LA "RED DE TIENDAS COMUNITARIAS EL TABURETE" PROYECTO CREADO POR LA ONG COMUS, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO JAVIER, USULUTÁN 2014.

Operacionalización de Variables			
Primer Nivel			
Variable Independiente	Plan de Negocio	Variable Dependiente	Comercialización de Productos
Segundo Nivel: Macro Variable			
1	Análisis Situacional	1	Ambiente de Mercado
2	Plan de Mercadotecnia	2	Mezcla de Marketing
3	Estrategia	3	Mercado Objetivo
1.1	Fortalezas	1.1	Poder de Negociación de los Compradores
1.2	Oportunidades	1.2	Poder de Negociación de los Proveedores
1.3	Debilidades	1.3	Amenazas de Nuevos Entrantes
1.4	Amenazas	1.4	Amenazas de Productos Sustitutos
		1.5	Rivalidad entre los Competidores
2.1	Necesidades del Cliente	2.1	Producto
2.2	Rentabilidad	2.2	Precio
2.3	Mercado Objetivo	2.3	Plaza
2.4	Comercialización Integrada	2.4	Promoción
3.1	Administrativa	3.1	Segmentación de Mercado
3.2	Finanzas	3.2	Selección de Mercado
3.3	Comercialización	3.3	Estrategias de Promoción

### Anexo 3: Matriz de Congruencia

Problema General	Problemas Específicos	Objetivo General	Objetivo Específicos	Hipótesis General	Hipótesis Específicas	Variables	Indicadores			
¿Contribuirá la creación de un Plan de Negocio para mejorar la Comercialización de Productos Varios del proyecto "Red de Tiendas Comunitarias El Taburete", ubicadas en los Municipios de San Francisco Javier, San Agustín, Jiquilisco y Ozatlán del Departamento de Usulután?	¿La realización del análisis situacional ayudara a la red de tiendas conocer el ambiente de mercado donde está presente?	Diseñar un plan de Negocios para mejorar la comercialización de productos varios del proyecto "Red de Tiendas Comunitarias El Taburete."	Realizar un análisis situacional del proyecto red tiendas comunales y su entorno, para conocer el ambiente de mercado de la red de tiendas.	Un plan de Negocios mejorará la comercialización de productos varios del proyecto "Red de Tiendas Comunitarias El Taburete."	Un análisis situacional del proyecto red de tiendas comunales y de su entorno, contribuirá para conocer el ambiente de mercado de la red de tiendas.	Análisis situacional	Fortalezas			
							Oportunidades			
							Debilidades			
							Amenazas			
	¿Ayudara la elaboración de un plan de mercadotecnia en el cual contenga una mezcla de marketing a que el proyecto red de tiendas se desarrolle bien en el mercado?		¿Si se formulan estrategias de mercadotecnia contribuirá a que el proyecto llegue a el mercado objetivo?		Elaborar un plan de mercadotecnia en el cual se formule la mezcla de marketing adecuada para el mercado del proyecto de red de tiendas.	Formular estrategias de mercadotecnia apropiadas para llegar al mercado objetivo del proyecto.	La elaboración de un plan de mercadotecnia ayudara a formular la mezcla de marketing adecuada para el mercado del proyecto de red de tiendas.	El diseño de estrategias de mercado permitirá que el proyecto red de tiendas llegue al mercado objetivo.	Ambiente de mercado	Poder de Negociación de los Compradores
										Poder de Negociación de los Proveedores
										Amenazas de Nuevos Entrantes
										Amenazas de Productos Sustitutos
	¿Si se formulan estrategias de mercadotecnia contribuirá a que el proyecto llegue a el mercado objetivo?		¿Si se formulan estrategias de mercadotecnia contribuirá a que el proyecto llegue a el mercado objetivo?		Elaborar un plan de mercadotecnia en el cual se formule la mezcla de marketing adecuada para el mercado del proyecto de red de tiendas.	Formular estrategias de mercadotecnia apropiadas para llegar al mercado objetivo del proyecto.	La elaboración de un plan de mercadotecnia ayudara a formular la mezcla de marketing adecuada para el mercado del proyecto de red de tiendas.	El diseño de estrategias de mercado permitirá que el proyecto red de tiendas llegue al mercado objetivo.	Plan de mercadotecnia	Necesidades del Cliente
										Rentabilidad
										Comercialización integrada
										Producto
¿Si se formulan estrategias de mercadotecnia contribuirá a que el proyecto llegue a el mercado objetivo?	¿Si se formulan estrategias de mercadotecnia contribuirá a que el proyecto llegue a el mercado objetivo?	Elaborar un plan de mercadotecnia en el cual se formule la mezcla de marketing adecuada para el mercado del proyecto de red de tiendas.	Formular estrategias de mercadotecnia apropiadas para llegar al mercado objetivo del proyecto.	La elaboración de un plan de mercadotecnia ayudara a formular la mezcla de marketing adecuada para el mercado del proyecto de red de tiendas.	El diseño de estrategias de mercado permitirá que el proyecto red de tiendas llegue al mercado objetivo.	Mezcla de marketing	Precio			
							Plaza			
							Promoción			
							Administrativa			
¿Si se formulan estrategias de mercadotecnia contribuirá a que el proyecto llegue a el mercado objetivo?	¿Si se formulan estrategias de mercadotecnia contribuirá a que el proyecto llegue a el mercado objetivo?	Elaborar un plan de mercadotecnia en el cual se formule la mezcla de marketing adecuada para el mercado del proyecto de red de tiendas.	Formular estrategias de mercadotecnia apropiadas para llegar al mercado objetivo del proyecto.	La elaboración de un plan de mercadotecnia ayudara a formular la mezcla de marketing adecuada para el mercado del proyecto de red de tiendas.	El diseño de estrategias de mercado permitirá que el proyecto red de tiendas llegue al mercado objetivo.	Estrategia	Finanzas			
							Comercialización			
							Segmentación de Mercado			
							Selección de mercado			
¿Si se formulan estrategias de mercadotecnia contribuirá a que el proyecto llegue a el mercado objetivo?	¿Si se formulan estrategias de mercadotecnia contribuirá a que el proyecto llegue a el mercado objetivo?	Elaborar un plan de mercadotecnia en el cual se formule la mezcla de marketing adecuada para el mercado del proyecto de red de tiendas.	Formular estrategias de mercadotecnia apropiadas para llegar al mercado objetivo del proyecto.	La elaboración de un plan de mercadotecnia ayudara a formular la mezcla de marketing adecuada para el mercado del proyecto de red de tiendas.	El diseño de estrategias de mercado permitirá que el proyecto red de tiendas llegue al mercado objetivo.	Mercado objetivo	Estrategias de promoción			

#### Anexo 4: Mapa de ubicación



Área de Influencia de COMUS

## **Anexo 5: Plan de implementación de la investigación**

### Actividades

Las actividades relevantes para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

- A. Obtención de información en la empresa donde se realizara la investigación.
- B. Selección del tema de investigación.
- C. Preparación del proyecto de graduación.
- D. Elaboración del Protocolo de investigación.
- E. Diseño de los instrumentos para la obtención de información.
- F. Validación de los instrumento (prueba piloto).
- G. Recolección y captura de datos.
- H. Procesamiento de la información (tabulación, análisis e Interpretación de los datos)
- I. Redacción de del informe final.
- J. Corrección del informe final.
- K. Entrega del informe final.
- L. Exposición de Resultados y defensa del informe final de investigación.

## Cuadro de Actividades

Actividades	Recursos	Responsable	Costo
A. Obtención de información en la empresa donde se realizara la investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasaje</li> <li>• Impresión</li> <li>• Comida</li> <li>• Saldo</li> </ul>	Grupo de trabajo	\$ 7.00 \$ 1.00 \$ 9.00 \$ 3.00
B. Selección del tema de investigación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldo</li> <li>• Pasaje</li> <li>• Impresión</li> </ul>	Grupo de trabajo	\$ 1.00 \$ 5.00 \$ 1.50
C. Preparación del proyecto de graduación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresiones</li> <li>• Digitación</li> <li>• Pasaje</li> </ul>	Grupo de trabajo	\$ 2.25 \$ 1.17 \$ 4.00
D. Elaboración del Protocolo de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitación</li> <li>• Impresiones</li> </ul>	Grupo de trabajo	\$ 5.00 \$ 10.00
E. Diseño de los instrumentos para la obtención de información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitación</li> <li>• Impresiones</li> <li>• Pasaje</li> </ul>	Grupo de trabajo	\$ 5.00 \$ 5.00 \$ 5.00
F. Validación de los instrumento (prueba piloto).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitación</li> <li>• Impresiones</li> <li>• Pasaje.</li> </ul>	Grupo de trabajo	\$ 7.00 \$ 10.00 \$ 20.00
G. Recolección y captura de datos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitación</li> <li>• Impresiones</li> <li>• Pasaje</li> <li>• Comida</li> <li>• Saldo</li> </ul>	Grupo de trabajo	\$ 1.17 \$ 40.00 \$ 60.00 \$ 30.00 \$ 2.00
H. Procesamiento de la información (tabulación, análisis e Interpretación de los datos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitación</li> <li>• Pasaje</li> <li>• Comida.</li> </ul>	Grupo de trabajo	\$ 8.19 \$ 40.00 \$ 10.00
I. Redacción de del informe final.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitación</li> </ul>	Grupo de trabajo	\$ 35.10
J. Corrección del informe final.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitación</li> </ul>	Grupo de trabajo	\$ 2.50
K. Entrega del informe final.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresiones</li> <li>• Pasaje</li> </ul>	Grupo de trabajo	\$ 60.00 \$ 5.00
L. Exposición de Resultados y defensa del informe fina de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasaje</li> <li>• Comida</li> <li>• Saldo</li> </ul>	Grupo de trabajo	\$ 9.00 \$ 30.00 \$ 2.00
		<b>Total</b>	<b>\$ 436.88</b>

## Cronograma

Meses	Febrero/2014				Marzo/2014				Abril/2014				Mayo/2014				Junio/2014				Julio/2014				Agosto/2014				Septiembre/2014				Octubre/2014				Noviembre/2014							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>Actividades</b>																																												
A. Obtención de información en la empresa donde se realizara la investigación.	■	■	■	■																																								
B. Selección del tema de investigación.					■	■	■	■																																				
C. Preparación del proyecto de graduación.									■	■																																		
D. Elaboración del Protocolo de investigación									■	■	■	■																																
E. Diseño de los instrumentos para la obtención de información.													■	■																														
F. Validación de los instrumento (prueba piloto).															■	■																												
G. Recolección y captura de datos.																	■	■	■	■																								
H. Procesamiento de la información (tabulación, análisis e Interpretación de los datos)																					■	■	■	■	■	■	■	■																
I. Redacción de del informe final.																									■	■	■	■																
J. Corrección del informe final.																													■	■	■	■												
K. Entrega del informe final.																															■	■												
L. Exposición de Resultados y defensa del informe final de investigación.																																	■	■	■	■	■	■	■	■				

Anexo 6 Cálculo de la depreciación del mobiliario y equipo

Detalle.

**Cuadro 41 Mobiliario y equipo de tiendas y centro de distribución**

Mobiliario	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Estantes	2.00	\$ 119.90	\$ 239.80
Vitrinas	1.00	\$ 198.60	\$ 198.60
Jabas	4.00	\$ 15.85	\$ 63.40
Mesas	1.00	\$ 29.80	\$ 29.80
<b>Total</b>			<b>\$ 531.60</b>
<b>Equipo</b>			
Báscula 40 libras	1.00	\$ 24.75	\$ 24.75
Báscula de 400 libras	1.00	\$ 55.30	\$ 55.30
Refrigeradoras	1.00	\$ 484.50	\$ 484.50
<b>Total</b>			<b>\$ 564.55</b>

**Cuadro 42 Otro Mobiliario y equipo**

Mobiliario	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Enseres de Cocina	1.00	\$ 502.11	\$ 502.11
Mesas Plásticas	2.00	\$ 29.80	\$ 59.60
Sillas Plásticas	16.00	\$ 7.80	\$ 124.80
Mesa Plegable	1.00	\$ 80.00	\$ 80.00
Cajas Plásticas	1.00	\$ 44.75	\$ 44.75
Enseres de limpieza	1.00	\$ 38.22	\$ 38.22
Rótulo	1.00	\$ 15.00	\$ 15.00
<b>Total</b>			<b>\$ 864.48</b>
<b>Equipo</b>			
Mesa Térmica	1.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Plancha de 2 quemadores	1.00	\$ 180.00	\$ 180.00
Cafetera	1.00	\$ 234.00	\$ 234.00
Licuada semi-industrial	1.00	\$ 115.00	\$ 115.00
Cocina de 3 quemadores	1.00	\$ 37.00	\$ 37.00
Frízer	1.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Cámara refrigerante	1.00	\$ 200.00	\$ 200.00
<b>Total</b>			<b>\$ 1,366.00</b>

**Cuadro 43 Mobiliario y equipo de oficina**

Mobiliario	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Escritorios	3	\$ 60.00	\$ 180.00
Mueble para computadora	1	\$ 40.00	\$ 40.00
Sillas	6	\$ 7.80	\$ 46.80
<b>Total</b>			<b>\$ 266.80</b>
<b>Equipo</b>			
Laptop	2	\$ 430.00	\$ 860.00
Servidor	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Impresor	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Computadora	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Sistema de Control de inventarios	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Calculadoras	10	\$ 10.00	\$ 100.00
Teléfono	1	\$ 25.00	\$ 25.00
Móviles	11	\$ 15.00	\$ 165.00
<b>Total</b>			<b>\$ 2,280.00</b>

### Cuadro 44 Consolidado de depreciación

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Centro de Distribución (Terreno + Edificación)	1	\$ 9,467.00	\$ 9,467.00
Tiendas Comunitarias	1	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00
Mobiliario de Tiendas Comunitarias	8	\$ 531.60	\$ 4,252.80
Mobiliario de Centro de Distribución	1	\$ 531.60	\$ 531.60
Equipo de Tiendas Comunitarias	8	\$ 564.55	\$ 4,516.40
Equipo de Centro de Distribución	1	\$ 564.55	\$ 564.55
Mobiliario de Restaurante	1	\$ 864.48	\$ 864.48
Equipo de Restaurante	1	\$ 1,366.00	\$ 1,366.00
Mobiliario de Oficina	1	\$ 266.80	\$ 266.80
Equipo de Oficina	1	\$ 2,280.00	\$ 2,280.00
Rótulos	9	\$ 154.30	\$ 1,388.70
Edificaciones Restaurante	1	\$ 18,933.34	\$ 18,933.34
Vehículo	1	\$ 19,800.00	\$ 19,800.00
<b>Total</b>			<b>\$ 73,831.67</b>

### Cuadro 45 Depreciación de propiedad, planta y equipo

Propiedad, planta y equipo	Inversión inicial					
	Concepto	Cantidad	Costo	Total	Vida útil/mes	Depreciación mensual
<b>Centro de Distribución</b>						
Edificaciones	1	\$9,467.00	\$9,467.00		240	\$39.44583
Vehículos	1	\$19,800.00	\$19,800.00		60	\$330.00000
Equipo de Centro de Distribución	1	\$564.55	\$564.55		24	\$23.52292
Mobiliario de Centro de Distribución	1	\$ 531.60	\$531.60		24	\$22.15000
Rótulo	1	\$154.30	\$154.30		24	\$6.42917
			<b>\$30,517.45</b>			<b>\$421.54792</b>
<b>Tiendas Comunitarias</b>						
Edificaciones	1	\$9,600.00	\$9,600.00		240	\$40.00
Equipo de Tiendas Comunitarias	1	\$4,516.40	\$4,516.40		24	\$188.18
Mobiliario de Tiendas Comunitarias	1	\$4,252.80	\$4,252.80		24	\$177.20
Rótulos	8	\$154.30	\$1,234.40		24	\$51.43
			<b>\$19,603.60</b>			<b>\$456.81667</b>
<b>Restaurante El Taburete</b>						
Edificaciones	1	\$18,933.34	\$18,933.34		240	\$78.88892
Equipo de Restaurante	1	\$1,366.00	\$1,366.00		24	\$56.91667
Mobiliario de Restaurante	1	\$864.48	\$864.48		24	\$36.02000
			<b>\$21,163.82</b>			<b>\$171.82558</b>
<b>Propiedad, Planta y Equipo Administrativa</b>	0	-	-		1	-
Mobiliario de Oficina	1	\$266.80	\$266.80		24	\$11.11667
Equipo de Oficina	1	\$2,280.00	\$2,280.00		24	\$95.00000
			<b>\$2,546.80</b>			<b>\$106.11667</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$73,831.67</b>			<b>\$1,156.30683</b>
<b>Depreciación mensual</b>						<b>\$1,156.30683</b>
<b>Total anual</b>						<b>\$13,875.68</b>

## Anexo 7: Cotizaciones.



San Miguel 30 de Junio de 2014

Atencion: Red de Tiendas Comunitarias "El Taburete".

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Valor
HOJAS VOLANTES IMPRESAS A UNA TINTA A ½ CARTA	500	\$ 0.05	\$ 25.00
TARJETAS DE PRESENTACION	100	\$ 0.08	\$ 8.00
PRECIOS MAS IVA			

  
ERNESTO ARTURO SANCHEZ LOPEZ  
PROPIETARIO

IMPRENTA  
SERVICIOS DIGITALES  
Tel.: 2661-6403  
San Miguel



2da Av. Sur y 11 Calle Oriente # 201, Barrio El Calvario, San Miguel.  
Correo: [publi.imagen@yahoo.com](mailto:publi.imagen@yahoo.com) Tel: 2606-4295, 2661-8023  
Facebook: Publi Imagen Twitter: @Publi\_imagen

San Miguel 30 de Junio de 2014.

**Red de Tiendas Comunitaria "El Tabourete".**

Presente.

Reciba un cordial y respetuoso saludo de Publi Imagen, a la vez deseamos éxito en sus labores diarias.

Por este medio presentamos cotización solicitada con anterioridad.

PRODUCTO	CANT	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	Total
Banner	3	Medida: 2m x 1m	\$18.00	\$18.00

Tiempo de entrega: 15 días hábiles a partir de firma de contrato.

Forma de pago: 50% anticipo y 50% contra entrega

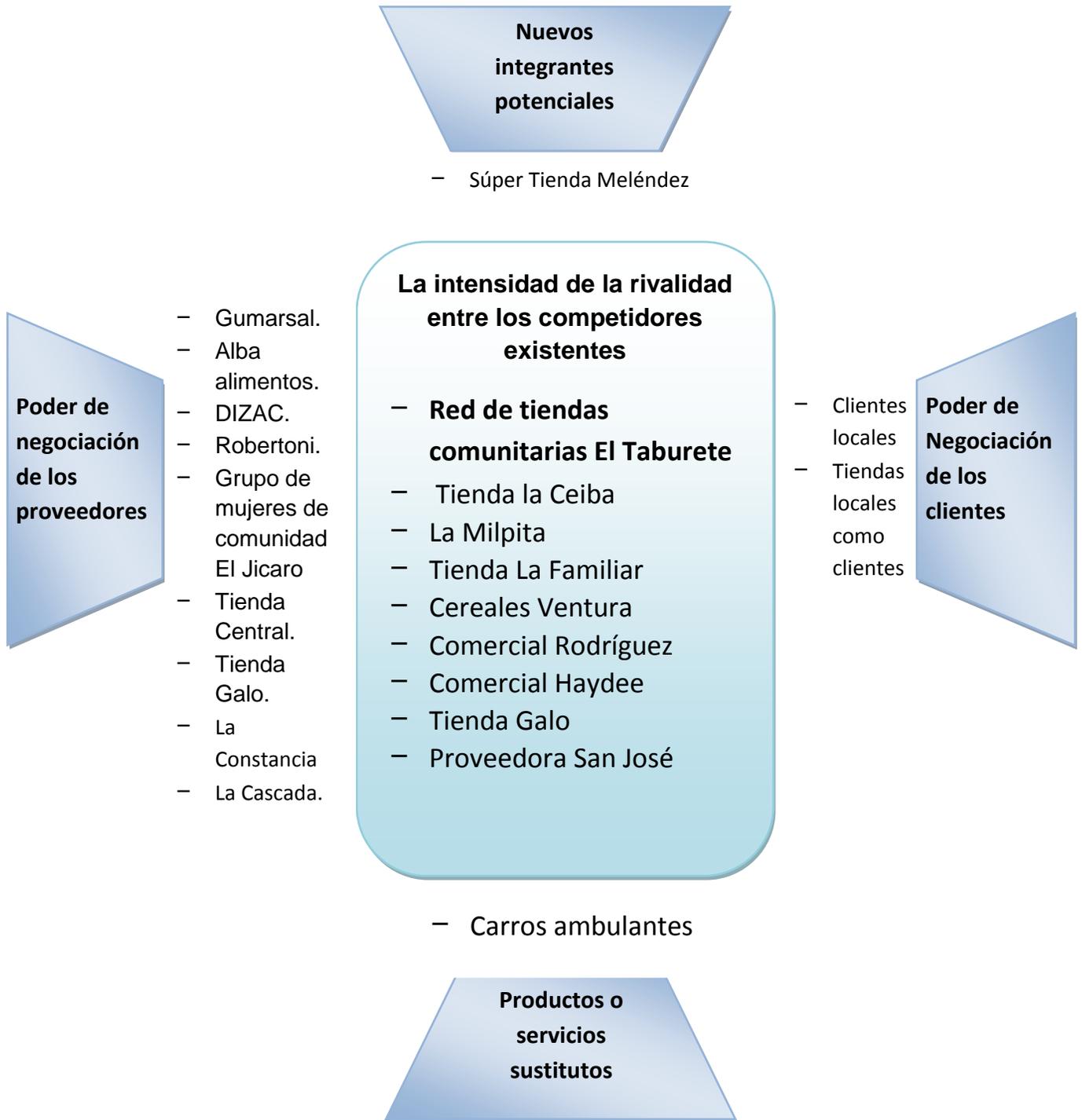
Atentamente,

Yanis Cruz  
Representante de Publi Imagen



**Anexo 8: Análisis externo de las cinco fuerzas y posición competitiva de la competencia.**

**Ilustración 12: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE RED DE TIENDAS COMUNITARIAS EL TABURETE**



## Empresas que ocupan las posiciones competitivas más fuertes y débiles

Ilustración 13 Ilustración 2 Mapeo Estratégico

