



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE MANABÍ

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

FACTORES ESTRATÉGICOS DETERMINANTES EN LAS TIENDAS DE BARRIO

LOCALES: PARROQUIA SANTA RITA

LINEA DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA

COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE Y LOCAL

SUBLÍNEA

TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN APLICADA A LOS NEGOCIOS

PREVIO AL TÍTULO DE

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

ALCÍVAR ACOSTA BRYAN GERARDO

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

MGTR. OSCAR IVÁN CERÓN TATAC

CHONE – OCTUBRE - 2021

Certificación del Tutor del Trabajo de integración Curricular

Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac

TUTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA

En mi calidad de tutor del trabajo de integración curricular, certifico haber revisado el presente manuscrito de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí, cumpliendo la Normativa del Trabajo de Integración Curricular; en consecuencia, es apto para su presentación y sustentación.

X

Mgtr. Oscar Iván Cerón Tatac
Tutor del trabajo de integración curricular
C.I. 1310821911

Aprobación del tribunal

El jurado examinador aprueba el presente trabajo de integración curricular en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Manabí.

X

Ph.D. Hilarión José Vegas Meléndez
Primer lector
C.I. 1758617730

X

Mqtr. David Alejandro Zaldumbide Peralvo
Segundo lector
C.I. 1720536851

X

Mqtr. Álvaro Danny Mendoza Cedeño
Tercer lector
C.I. 1310166648

Declaración de originalidad

Este manuscrito no contiene ningún tipo de material que ha sido aceptado para la obtención de un título universitario en otra institución, excepto en forma de información de soporte que ha sido debidamente citada en mi trabajo. Este trabajo es de total responsabilidad del autor, quien declara bajo juramento que ninguna sección de este trabajo de integración curricular infringe los derechos de autor de nadie.

Chone, junio de 2021

X

Bryan Gerardo Alcívar Acosta
C.I. 1725210783
Comuna Levante/Garrapata/Chone
brianalc54@gmail.com
+593998143538

Declaración de derechos de autor

Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a distribuir este manuscrito de investigación en medios físicos y electrónicos con el fin de promover la divulgación de mis resultados a la comunidad científica y a la sociedad en general. Adicionalmente autorizo el uso de los contenidos de esta investigación como bibliografía para fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, citando como fuente de información al autor de este trabajo.

Dedicatoria

Dedico mi investigación a mi familia, mis padres, que me forjaron con buenos principios desde mi niñez, a mis hermanos, que estuvieron conmigo en momentos complicados de mi carrera y mis tías paternas, que me apoyaron en todo momento en mi transcurso por la vida universitaria, hasta su finalización.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de cursar la universidad, agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Manabí, por darme la oportunidad de forjarme académica y profesionalmente en sus salones de clases, agradezco a todos los docentes que me formaron en el transcurso de ocho semestres y me dieron los conocimientos suficientes para finalizar con mi investigación, agradezco a mi tutor por la guía dada y el tiempo entregado en tutorías, agradezco a mis compañeros de salón por los momentos compartidos y lo aprendido junto a ellos.

Resumen

Este estudio mixto investigó los factores estratégicos determinantes en las tiendas de barrio locales de la parroquia Santa Rita, cantón Chone, a fin de resaltar las ventajas competitivas que estos negocios poseen. Por ello, esta investigación se ejecutó durante los primeros 6 meses de 2021, y se fundamentó en matrices y modelos estratégicos para identificar los factores críticos de éxito, y determinar la estrategia de un nuevo modelo de negocio mediante el modelo Canvas. Se utilizó una muestra de 10 tiendas, aplicando una encuesta dirigida a los tenderos sobre temas sociales, administrativos, *marketing*, servicio al cliente, competencia y ventas. Los resultados evidencian que estas tiendas se encuentran opacadas por las grandes cadenas de supermercados y comerciales, siendo que sus ventas al por mayor afectan directamente a las tiendas de barrio que son minoristas. También, la falta de una administración basada en las tecnologías de la información y comunicación (TIC), impide innovar con el servicio al cliente, ya que pese a contar con servicios adicionales (recargas, depósitos, pagos), el efectivo es el único medio de pago, por lo que sus mecanismos de *marketing* también son nulos. En conclusión, las tiendas de barrio requieren un nuevo modelo de negocio que refleje el uso de las TIC, mejorando tanto el servicio al cliente como la administración del negocio, lo cual potenciará la imagen que tienen los clientes de las tiendas de barrio en comparación con los supermercados y comerciales.

Palabras clave: tiendas de barrio, factores críticos, ventaja competitiva, innovación, modelo de negocio

Abstract

This mixed research study explored the key strategic factors at local neighborhood stores in Santa Rita Parish, Chone Canton, with the aim of highlighting the competitive advantages these businesses have. Thus, this research study was carried out during the first 6 months of 2021, and it was based on matrices and strategic models in order to recognize critical success factors and determine the strategy of a new business model using the Business Model Canvas. A sample of 10 neighborhood shops was used, and an interview was conducted with their shopkeepers on social, administrative, marketing, customer service, competition, and sales issues. The findings reveal that these stores are overshadowed by large supermarkets and chain stores, whose wholesale sales directly affect these neighborhood stores, which are retailers. As well, the lack of management based on information and communication technologies (ICT), prevents these stores from innovating with customer service, given that despite having additional services (mobile recharges, cash deposits, bill payments), cash is the only means of payment, so its marketing strategies are null, too. In conclusion, neighborhood stores need a new business model that involves the use of ICT to improve both customer service and business administration skills, all of which will improve the image customers have about neighborhood stores compared to supermarkets and chain stores.

Keywords: neighborhood stores, critical factors, competitive advantage, innovation, business model

Tabla de Contenido

Certificación del Tutor del Trabajo de integración Curricular	i
Aprobación del tribunal	ii
Declaración de originalidad	iii
Declaración de derechos de autor	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
1. Factores estratégicos determinantes en las tiendas de barrio: Parroquia Santa Rita. 1	
2. Materiales y métodos	5
2.1. Diseño de la investigación.....	5
2.2. Enfoque de la investigación	5
2.3. Población o actores sociales.....	6
2.4. Tamaño de la muestra	6
2.5. Tipo de muestreo.....	7
2.6. Técnicas de investigación.....	7
2.7. Instrumentos de recolección de datos.....	8
2.8. Técnicas de análisis de datos.....	9
3. Resultados.....	9

3.1. Identificar los factores estratégicos de las tiendas de barrios locales de la parroquia Santa Rita	9
3.1.1. Diagnóstico estratégico externo.....	9
3.1.2. Diagnóstico estratégico interno.....	13
3.1.3 Recopilación de datos de las encuestas aplicadas	15
3.2. Evaluar los factores estratégicos determinantes en las tiendas de barrio locales de la parroquia Santa Rita	37
3.2.1. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	38
3.2.2. Matriz de evaluación de factores interno.....	40
3.3. Determinar estrategias de fortalecimiento en las tiendas de barrio locales de la parroquia Santa Rita	42
3.3.1. Modelo canvas	43
4. Discusión.....	49
5. Conclusiones.....	52
6. Referencias bibliográficas.....	54
7. Anexos	56

Índice de tablas

Tabla 1 Muestra tiendas de barrio.....	6
Tabla 2 Diagnóstico estratégico externo.....	10
Tabla 3 Diagnóstico estratégico interno.....	13
Tabla 4 Tipo de estructura propietaria.....	15
Tabla 5 Nivel educativo de administrador del local.....	16
Tabla 6 Número de horas diarias de atención al cliente.....	18
Tabla 7 Tipo de propiedad del local.....	19
Tabla 8 ¿Considera que la ubicación de la tienda es adecuada?.....	20
Tabla 9 ¿Quién lleva el control contable y financiero de la tienda?.....	21
Tabla 10 ¿De qué manera lleva su inventario?.....	22
Tabla 11 Cualidades positivas de sus proveedores.....	23
Tabla 12 Cualidades negativas de sus proveedores.....	25
Tabla 13 Determine los equipos tecnológicos que dispone para la tienda.....	26
Tabla 14 Medios que utiliza para dar a conocer su tienda.....	27
Tabla 15 Fuente de financiamiento.....	28
Tabla 16 Determine las facilidades de pago de los clientes.....	29
Tabla 17 Factores de la fidelidad de sus clientes.....	30
Tabla 18 Otros servicios brindados por la tienda.....	32
Tabla 19 Motivos para buscar financiamiento en una entidad bancaria.....	33
Tabla 20 Factores que han afectado el funcionamiento del negocio.....	34
Tabla 21 Requisitos prioritarios para el funcionamiento de la tienda.....	35
Tabla 22 Principal competencia.....	36

Tabla 23 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	39
Tabla 24 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	41
Tabla 25 Modelo canvas	43
Tabla 26 Descripción ejes modelo canvas	45

Índice de gráficos

Gráfico 1 Tipo de estructura propietaria	16
Gráfico 2 Nivel educativo del administrador del local	17
Gráfico 3 Número de horas diarias de atención al cliente	18
Gráfico 4 Tipo de propiedad del local	19
Gráfico 5 ¿Considera que la ubicación de la tienda es adecuada?	20
Gráfico 6 ¿Quién lleva el control contable y financiero de la tienda?	22
Gráfico 7 ¿De qué manera lleva su inventario?	23
Gráfico 8 Cualidades positivas de sus proveedores	24
Gráfico 9 Cualidades negativas de sus proveedores	25
Gráfico 10 Determine los equipos tecnológicos que dispone para la tienda	26
Gráfico 11 Medios que utiliza para dar a conocer su tienda	28
Gráfico 12 Fuente de financiamiento	29
Gráfico 13 Determine las facilidades de pago de los clientes	30
Gráfico 14 Factores de la fidelidad de sus clientes	31
Gráfico 15 Otros servicios brindados por la tienda	32
Gráfico 16 Motivos para buscar financiamiento en una entidad bancaria	33
Gráfico 17 Factores que han afectado el funcionamiento del negocio	34
Gráfico 18 Requisitos prioritarios para el funcionamiento de la tienda	36

Gráfico 19 Principal competencia..... 37

1. Factores estratégicos determinantes en las tiendas de barrio: Parroquia Santa Rita

Las tiendas de barrio desde su creación han sido un medio de adquisición de bienes de primera necesidad muy rentable para el propietario como también las personas que quieren facilidad de compra.

De acuerdo con la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU) de las Naciones Unidas, las tiendas de barrio se ubican en la sección G, división 47, grupo 471, clase 4719, comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco (ONU, 2020).

Las tiendas de barrio poseen muchas ventajas frente a las cadenas de supermercados como lo es la cercanía a sus clientes, la confianza, la capacidad de generar movimiento de personas en la zona, fomentar la salud física de las personas que se acercan a la tienda sin ningún medio de transporte, variedad de productos, entre otras muchas más.

El problema actualmente radica en dichos factores, debido a que no están siendo aprovechados, las tiendas de barrio se conforman con solo vender y no con fortalecer sus estrategias y dar un valor agregado al cliente. La falta de estrategias que potencien los factores determinantes que las tiendas de barrio poseen y de esta manera lograr una ventaja competitiva, es la debilidad que tienen frente a los supermercados.

Ante esta problemática nace la pregunta de ¿Cuáles son los factores estratégicos determinantes de las tiendas de barrio locales?, lo cual lleva consigo un objetivo que es el de

analizar las tiendas de barrio locales de la parroquia Santa Rita. Para cumplir con el objetivo, el mismo se divide en tres partes.

En primer lugar, se tiene la identificación de los factores estratégicos determinantes, que será llevado a cabo con el análisis de las tiendas de barrios locales, realizando una auditoría externa e interna de las mismas, al final se logrará detectar los factores críticos del éxito y estratégicos.

En segundo lugar, se tiene la evaluación de dichos factores, en el cual se los ponderará y se lo ordenará de manera que se tenga en cuenta su relevancia e importancia dentro de las actividades que las tiendas de barrio realizan. Esta actividad será realizada con el fin de tener una perspectiva de los factores más importantes que tiene la tienda de barrio y menos aprovechados, con los resultados obtenidos se podrá desarrollar el último.

El tercer y último objetivo es la determinación de estrategias para fortalecer dichos factores relevantes e importantes que no están siendo aprovechados. Dichas estrategias lograrán aprovechar al máximo los factores críticos del éxito de las tiendas de barrio locales y a la vez se verá un cambio en la manera que ofrecen su servicio, como también la ventaja competitiva frente a las tiendas de formato cadena.

Para responder la pregunta de investigación, el diseño de la investigación nos permite mediante las encuestas y trabajando en conjunto con los propietarios de las tiendas de barrio de la parroquia Santa Rita cumplir con el objetivo de identificar los factores y a la vez dar respuesta a la interrogante. El enfoque no experimental descriptivo es flexible al momento de otorgar facilidades de investigación, las cuáles se utilizarán también las teorías y trabajos realizados con anterioridad.

Existen muchos estudios e investigaciones acerca de estos emprendimientos y la manera de analizar e implementar estrategias para fortalecer el servicio ofrecido. Para el desarrollo de este trabajo investigativo se tomará en cuenta los siguientes:

(Chang y Paredes, 2016) sugieren “Minimizar el impacto y las amenazas que vulneran la competitividad y la capacidad de posicionamiento que las cadenas comerciales generan sobre las tiendas de barrio, es imprescindible para el mejoramiento de estas” (p, 230), por lo tanto, tener una guía estratégica ayudará a cumplir este objetivo.

También, Peñaloza et al. (2013) afirman que “Las tiendas de barrio poseen una gran ventaja competitiva frente a las tiendas de formato cadena” (p. 63).

En el caso de Naranjo et al. (2018) señalan que “La adecuación de las tiendas populares del beneficiario directo del proyecto no se efectúa en formatos comerciales estandarizados, es decir, tiendas que manejen un mismo sistema de gestión, identidad e imagen corporativa (p. 213).

Implementar estrategias de *e-commerce* genera mayor productividad y fomenta mejores ingresos para los emprendedores de estas microempresas denominadas tiendas de barrio (Banchón y Gaibor, 2018).

Las tiendas de barrio locales en la actualidad requieren ayuda en cuánto a estrategias se trata, por ello se debe analizar cuidadosamente los factores que impactan directamente en este sector comercial. Tienen que evolucionar e innovar.

Como lo afirma el siguiente autor:

Así mismo, las tiendas de barrio han venido tecnificando sus procesos y es común que, al entrar en una de ellas, sin importar el estrato socioeconómico, tengan lectores de códigos

de barras, softwares que ayuden a llevar la contabilidad y otras herramientas, que mejoran la calidad del servicio y facilitan el trabajo del tendero para que dedique más tiempo a la atención al cliente. (Acosta, 2017)

La importancia del análisis estratégico para identificar factores determinantes dentro de las tiendas de barrio locales es vital para que exista un mejor rendimiento y servicio al cliente.

2. Materiales y métodos

2.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación como lo define el siguiente autor:

Es la estructura o la forma predeterminada de desarrollo de la investigación, el investigador elige un diseño de acuerdo con la naturaleza del enunciado. El diseño es la continuidad del enfoque, como sabemos existen dos grandes enfoques que son el cuantitativo y el cualitativo y que a partir de ellos se trazan los llamados diseños de investigación. (Sánchez, 2019, pp 119)

El diseño de la investigación tiene algunos tipos, como lo define Sánchez, se basa en su enfoque, en el caso de esta investigación se realizará con un diseño investigativo no experimental.

2.2. Enfoque de la investigación

Existen dos grandes enfoques de investigación, que son el cuantitativo y el cualitativo, en algunos casos de investigación también se aplica la combinación de ambos o llamado enfoque mixto.

En esta investigación se utilizará un enfoque mixto, debido a que se utilizará datos cualitativos y cuantitativos:

Datos cualitativos	Datos cuantitativos
Encuestas	Cantidad de tiendas
Factores indagados	Medición de factores

El enfoque mixto en realidad no es un tercer enfoque a parte del cuantitativo y el cualitativo, este enfoque es la aplicación de dichos enfoques en una misma investigación, que se

presenta en investigaciones que tienen variables categóricas, pero que hacen uso de la estadística. (Sánchez, 2019, pp 117)

Dicho enfoque se verá reflejado en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), en los cuáles se utilizarán datos cuantitativos y cualitativos, en base de la estadística, evaluar y analizar los factores previamente indagados. Así cómo también en la recolección de datos para poder reflejar el porcentaje y peso de cada variable.

2.3. Población o actores sociales

Los actores sociales en esta investigación serán las tiendas de barrio del cantón Chone – parroquia Santa Rita, que en el catastro comercial del (SRI, 2020), se encuentran activas 84 tiendas.

2.4. Tamaño de la muestra

(Sánchez, 2019) define a la muestra cómo “una parte de la población que la representa es una porción pequeña que nos puede indicar el estado del objeto de estudio” (pp 117).

Para obtener el tamaño de la muestra se utilizará el método de muestreo por conveniencia.

La muestra será de diez tiendas de barrio de la parroquia Santa Rita.

Tabla 1

Muestra tiendas de barrio

#	Nombre	Ubicación
1	Tienda Mantilla	Av. Carlos Alberto Aray / redondel
2	Tienda Solo por la gracias de Dios	Av. Carlos Alberto Aray y Prudencio Loor
3	Tienda Alexandra	Av. Carlos Alberto Aray y calle S/N
4	Tienda el sol	Av. Carlos Alberto Aray y calle S/N

5	Tienda Anita	Av. Carlos Alberto Aray y calle S/N
6	Tienda Diovis	Av. Carlos Alberto Aray y calle el cauca
7	Tienda María y José	Av. Carlos Alberto Aray / Julio Andrade
8	Tienda Nicolle	Calle Atahualpa y Eugenio Espejo
9	Tienda Caldas	Miraflores
10	Tienda Jerusalén	Av. Carlos Alberto Aray / redondel

2.5. Tipo de muestreo

Como tipos de muestreo se tiene a los probabilísticos y no probabilísticos. En la investigación se utilizará el tipo de muestra no probabilística por conveniencia.

(Sánchez, 2019) Señala que “Las muestras no probabilísticas son extraídas en forma dirigida, de acuerdo con la conveniencia del investigador, la muestra se ajusta a los criterios de la investigación, es una representación sofisticada adecuada a ciertos parámetros” (pp, 166-167).

Los parámetros que serán manejados en la investigación son los siguientes:

- Tiendas de barrio de la parroquia Santa Rita
- Tenderos que acepten voluntariamente ser encuestados.
- Tenderos que faciliten una información verídica.
- Tenderos que conozcan el total funcionamiento de su sector de trabajo.

2.6. Técnicas de investigación

La técnica de investigación utilizada en el enfoque cuantitativo será la encuesta (Ver anexo #1), y la implementación de matrices estratégicas como lo son:

- Matriz de factores externos (MEFE)

- Matriz de factores internos (MEFI)

La técnica de investigación utilizada en el enfoque cualitativo será:

- Revisión documental de las teorías del emprendimiento
- Revisión de la matriz del código CIU
- Revisión de artículos científicos
- Aplicación del modelo canvas
- Revisión de trabajos sustentados sobre las tiendas de barrio.

Es la recolección de la información de un conjunto de personas a quienes se les entrega un cuestionario que debe ser resuelto en un tiempo determinado. El investigador puede ser o no el autor del instrumento, para su aplicación puede ser administrada por cualquier persona o por cualquier medio. (Sánchez, 2019, pp 173)

2.7. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos son los empleados por las técnicas de investigación, en este caso es la encuesta, la cual se realizará de una manera digital y sin contacto con el sujeto de estudio. A parte se tiene los siguientes instrumentos secundarios para la recolección de datos:

- Tesis
- Artículos científicos
- Libros

2.8. Técnicas de análisis de datos

El análisis de datos se lo realizará de manera descriptiva, basándose en los resultados arrojados por las encuestas aplicadas.

3. Resultados

3.1. Identificar los factores estratégicos de las tiendas de barrios locales de la parroquia

Santa Rita.

Para el desarrollo de este objetivo en primer lugar se realizó un diagnóstico estratégico externo e interno de las tiendas de barrios locales, con factores posteriormente investigados sobre el funcionamiento de estos negocios.

En segundo lugar, se aplicó una encuesta a diferentes tenderos con el objetivo de obtener datos relevantes y comprobar la validez de los factores investigados en el apartado del diagnóstico estratégico. (Ver anexo #1)

Por último, se recopiló la información obtenida mediante gráficos estadísticos y se procedió a realizar su respectivo análisis a cada uno de ellos.

3.1.1. Diagnóstico estratégico externo

La siguiente matriz sirve para detectar y detallar las variables de los factores externos de un sector empresarial, económico o simplemente un negocio. Se divide en cinco factores externos claves que son:

- Factores económicos
- Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales
- Factores políticos, gubernamentales y legales.
- Factores tecnológicos

- Factores competitivos

La descripción de las variables proviene de la información otorgada de los tenderos, y de la teoría investigada, la cual sirvió para el análisis estratégico.

Tabla 2

Diagnóstico estratégico externo

Factores externos		
Factores	Variables	Descripción
		En los últimos meses las tiendas han registrado un decrecimiento en sus ventas
	Deudas	debido a la pandemia, lo que conlleva a adquirir deudas con proveedores y fuentes de financiamiento.
Factores económicos	Inversión	La inversión en las tiendas es escasa, no se nota una inversión en tecnología o herramientas que impulsen las ventas.
	Viabilidad económica	La mayoría de las tiendas solamente “sobreviven” para los gastos diarios.
	Apoyo financiero	Las altas tasas de interés impiden en muchos casos la no adquisición de un crédito.

**Factores sociales,
culturales, demográficos y
ambientales**

Cercanía	Su factor más competitivo y ventajoso es la cercanía, se encuentra al alcance de las personas a cualquier momento.
Ambiente amigable	Las tiendas poseen esa característica de tener un ambiente positivo para las ventas.
Confianza	El trato directo de tendero con el cliente genera confianza.
Vida saludable	El usar bicicleta o caminar a una tienda, es beneficioso para la salud de las personas.
Comodidad	Acercarse a una tienda en cualquier momento resulta cómodo para las personas.
Pandemia	La pandemia ha afectado a todos los negocios que existe trato directo con el cliente.
Inseguridad	Un factor externo que siempre existe en la sociedad.
Incertidumbre política	La incertidumbre de las elecciones presidenciales es un factor que altera el funcionamiento de los negocios debido a las políticas nuevas para emprendedores que podrían llegar.

Factores políticos, gubernamentales y legales	Patentes	Las patentes adquiridas en el municipio son necesarias para el funcionamiento.
	Ruc/Rise	Las tiendas registradas con ruc o rise pueden realizar transacciones con proveedores y obtener crédito.
	Impuestos	Estar registrado conlleva al pago de impuestos.
Factores tecnológicos	Prácticas marketing digital	Las tiendas se encuentran en una etapa en la cual tienen que aplicar los nuevos métodos de hacer conocer su negocio.
	Aplicación de las TIC	Las tecnologías de la información y comunicación han cambiado en los últimos años, debe existir una adaptación a las mismas por parte de las tiendas.
	Uso masivo del internet	El internet en la actualidad es una necesidad que debe ser aprovechada.
Factores competitivos	Tiendas de barrio	Las tiendas de barrio no compiten entre ellas, todas poseen oportunidades de venta. Existen 84 tiendas registradas en la parroquia Santa Rita.
	Supermercados	Los supermercados son la competencia directa que poseen las tiendas.

Mini comerciales	Los comerciales al encontrarse cerca de las supermercados o tiendas de barrio son competencia debido a sus precios de venta bajos.
Tiendas de descuento	Las tiendas de descuento ofrecen productos a un precio de venta bajos.

3.1.2. Diagnóstico estratégico interno

La siguiente matriz se estructuró tomando en cuenta los factores internos de un negocio, que son las fortalezas y debilidades. Se detectaron sus variables y se las describió. Cabe recalcar que las variables y la información utilizada para la descripción fue obtenida directamente de los tenderos.

Tabla 3

Diagnóstico estratégico interno

Factores internos		
Factores	Variables	Descripción
Fortalezas	Microempresa familiar	Al ser un negocio familiar existe una confianza interna.
	Horarios de atención	La disponibilidad es una ventaja competitiva frente a su competencia.
	Trato cercano al cliente	La tienda ofrece un servicio personalizado a sus clientes.

	Ubicación estratégica del local	La ubicación de la tienda es primordial para el buen funcionamiento.
	Propiedad del local comercial	Las tiendas con local comercial propio tienen la capacidad de invertir ese ahorro en otras necesidades.
	Variedad	Las tiendas poseen la capacidad de variar su inventario.
	Cercanía al cliente	La cercanía viene de la mano con la ubicación en la que se encuentran, mejor ubicación, más cercanía a sus clientes.
	Análisis de mercado escaso	Las tiendas de barrio no realizar un estudio previo antes de ubicar su negocio.
	Administración empírica	La administración de las tiendas no es llevada por aparatos tecnológicos.
Debilidades	Bajo nivel de escolaridad del propietario	La escolaridad de los propietarios influye en el funcionamiento de las tiendas.
	Uso de artefactos tecnológicos	El no uso de la tecnología es una debilidad en la actualidad.
	Marketing empírico	El marketing del pasado ya no genera mucha demanda.

Facilidad de pago	Contar con un método de pago es incómodo para los clientes.
Poder de negociación con proveedores	Los proveedores aplican sus términos y condiciones a las tiendas de barrio.

3.1.3 Recopilación de datos de las encuestas aplicadas

A partir de la encuesta aplicada a diez tenderos de la parroquia Santa Rita se obtuvieron los siguientes resultados que posteriormente fueron interpretados y analizados en su debido orden:

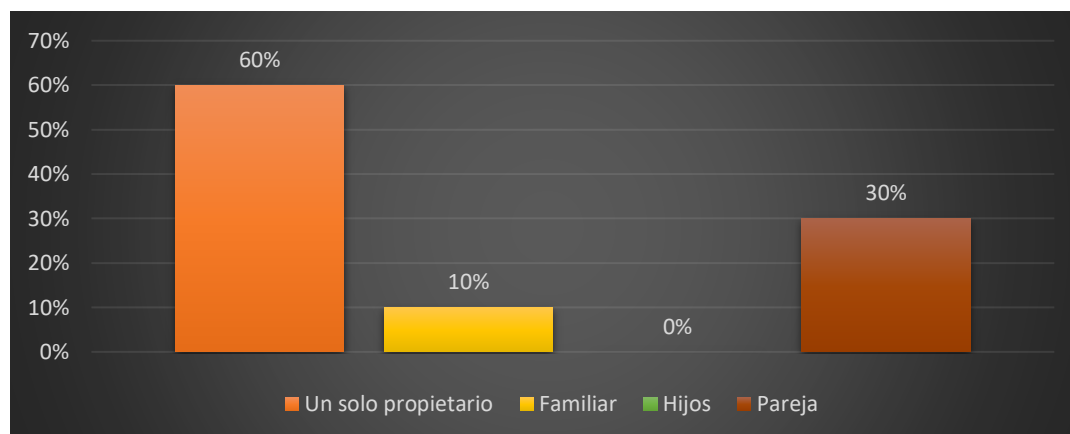
Tabla 4

Tipo de estructura propietaria

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Un solo propietario	6	60%
2	Familiar	1	10%
3	Hijos	0	0%
4	Pareja	3	30%
Total		10	100%

Gráfico 1

Tipo de estructura propietaria



De acuerdo con los resultados, un 60% de las tiendas es manejada por un solo propietario el cuál realiza todas las actividades administrativas de la misma, la toma de decisiones también recae sobre él y depende del movimiento de la tienda, también existiría carga laboral. Un 30% corresponde a parejas que administran la tienda, mientras que un 10% son tiendas familiares en la cual participan parejas e hijos, existe el apoyo de todos, pero esto también en algunos casos genera confusiones.

Tabla 5

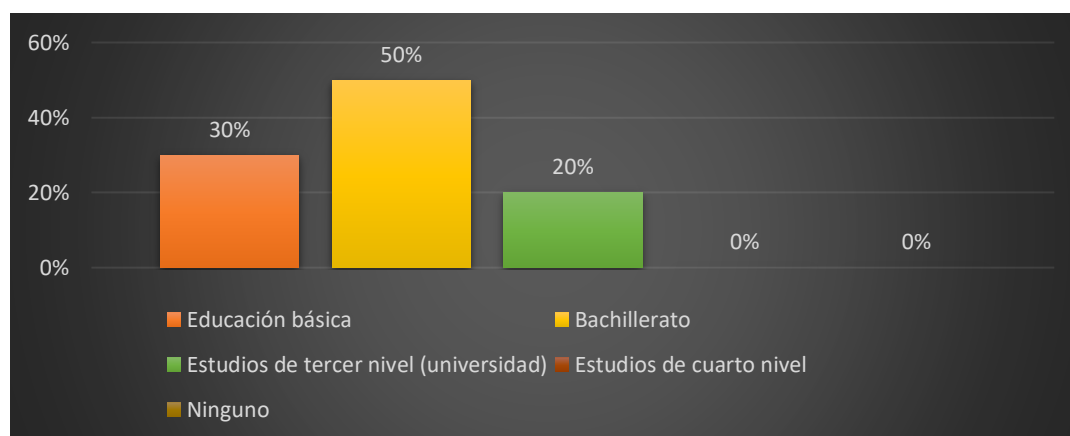
Nivel educativo de administrador del local

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Educación básica	3	30%
2	Bachillerato	5	50%
3	Estudios de tercer nivel (universidad)	2	20%
4	Estudios de cuarto nivel	0	0%

5	Ninguno	0	0%
Total		10	100%

Gráfico 2

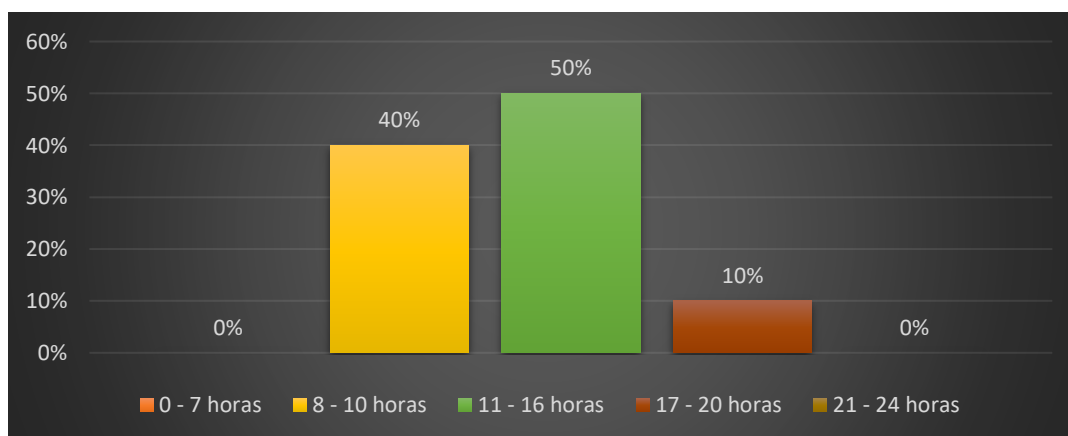
Nivel educativo de administrador del local



Poseer conocimientos académicos es primordial para llevar a cabo una idea de negocio, o la preparación personal si no se cuenta con la facilidad de obtener estudios académicos. En el caso de las tiendas de barrio, de los tenderos encuestados solamente un 50% ha cursado el bachillerato y un 20% la universidad, mientras que un 30% solamente curso la educación básica, en la mayoría de los casos poseer mayor conocimiento académico ayuda a una mejor administración de un local, pero en el caso de las tiendas de Chone, aunque el 20% tiene estudios universitarios, no han implementado el uso de las TIC para mejorar la administración de la tienda.

Tabla 6*Número de horas diarias de atención al cliente*

#	Opciones	Frecuencia	%
1	0 – 7 horas	0	0%
2	8 – 10 horas	4	40%
3	11 – 16 horas	5	50%
4	17 – 20 horas	1	10%
5	21 – 24 horas	0	0%
Total		10	100%

Gráfico 3*Número de horas diarias de atención al cliente*

Las tiendas de barrio pueden laborar más de 8 horas, pudiendo cumplir 24 horas de trabajo, esto debido a que se encuentran en la mayoría de los casos, en un establecimiento propio, donde poseen comodidad y donde las horas largas de trabajo, no afectan a su función de tendero. Esto se resalta en los resultados de la gráfica donde un 50% de los tenderos trabajan de 11 a 16 horas y un

40% de 8 a 19 horas laborables, mientras que un 40% labora más de 17 horas. En conclusión, todas las tiendas de barrio sobrepasan las 8 horas laborables, lo que es una gran ventaja competitiva frente a su competencia, debido a la disponibilidad que poseen.

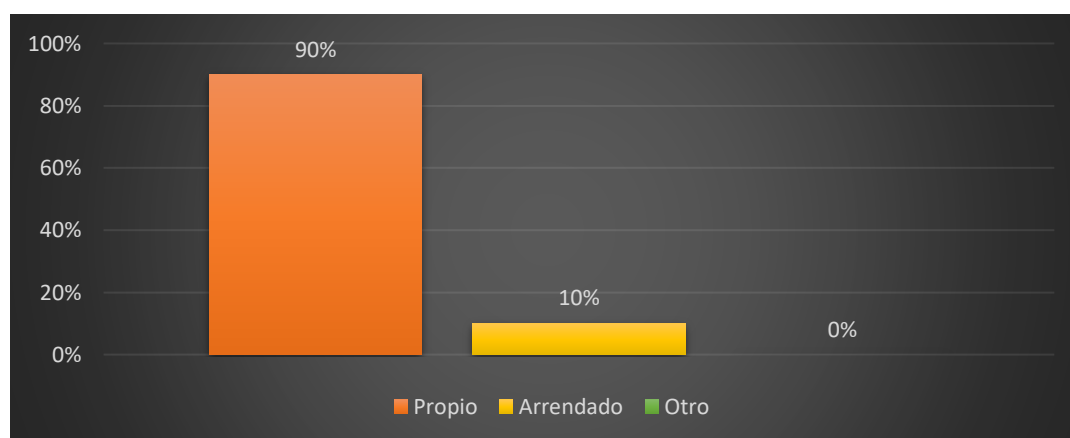
Tabla 7

Tipo de propiedad del local

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Propio	9	90%
2	Arrendado	1	10%
3	Otro	0	0%
Total		10	100%

Gráfico 4

Tipo de propiedad del local



Para los tenderos, poseer un local propio les beneficia en lo económico. Al no existir el gasto de un arriendo, ese dinero puede ser invertido en mejoras para la tienda. Mientras que un local arrendado genera malestar en los tenderos debido a que una parte de sus ventas, cada mes

debe ser dirigida para cubrir ese pago. Aún más en la actualidad, por época de pandemia, las ventas en los últimos meses de las tiendas han bajado, por ello, poseer un local arrendado actualmente, es muy riesgoso para la economía del propietario. En el caso de las tiendas de barrio de la parroquia Santa Rita, un 90% son de propias, mientras que solamente un 10% son arrendadas. El 90% de tiendas tienen la posibilidad de utilizar ese dinero que podría estar dirigido para un arriendo, para la mejora de su tienda.

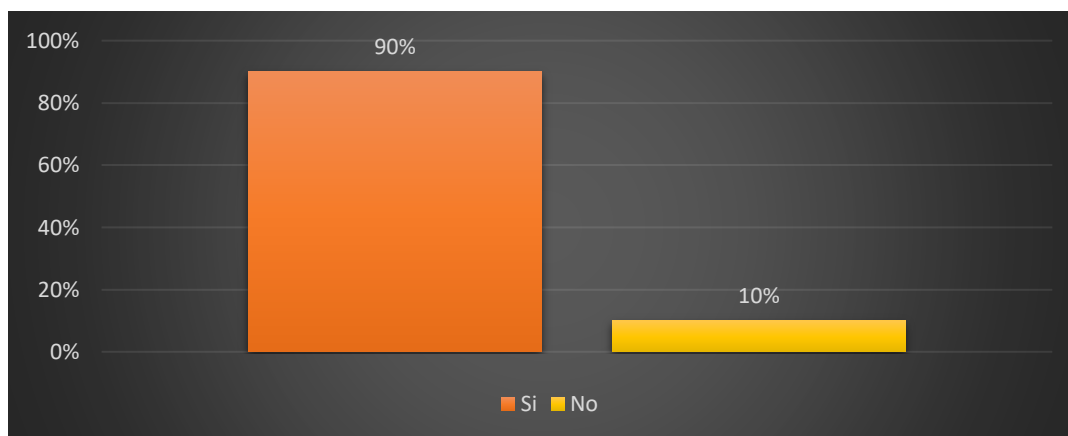
Tabla 8

¿Considera que la ubicación de la tienda es adecuada?

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Si	9	90%
2	No	1	10%
Total		10	100%

Gráfico 5

¿Considera que la ubicación de la tienda es adecuada?



El 90% afirmo esta pregunta, porque se encontraban ubicadas en calles principales donde existe mucha movilización de personas, mientras que la única tienda que se siente inconforme fue debido a que su ubicación es en una calle no muy transitada. Las tiendas de barrio que afirmaron a esta pregunta tenían una distancia considerable entre ellas. Por ello, al no tener competencia a su cercanía, se sentía conformes con su ubicación, al ser la única tienda a la que las personas de ese sector pueden acercarse a comprar sus productos.

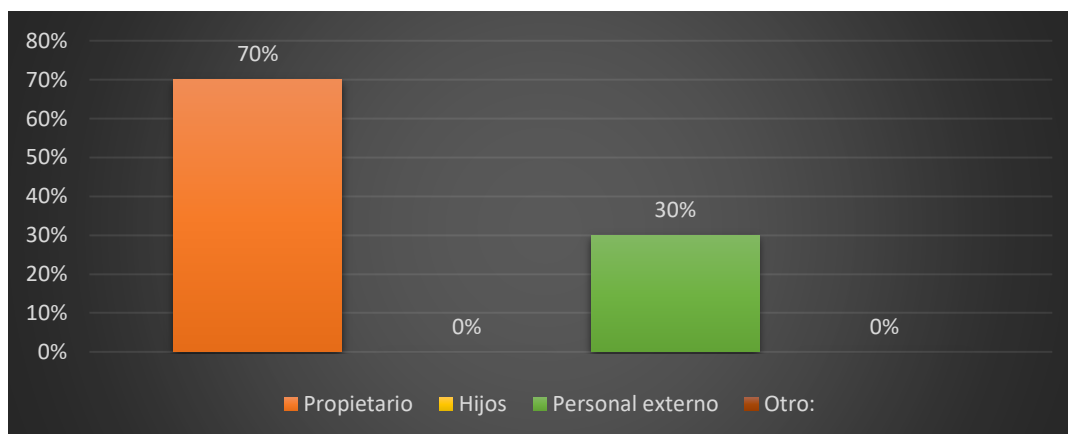
Tabla 9

¿Quién lleva el control contable y financiero de la tienda?

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Propietario	7	70%
2	Hijos	0	0%
3	Personal externo	3	30%
4	Otro	0	0%
Total		10	100%

Gráfico 6

¿Quién lleva el control contable y financiero de la tienda?



El 70% de los tenderos llevan su propio control contable y financiero de la tienda, mientras que solo un 30%, para facilitar sus actividades, entregan esa responsabilidad a personas dedicadas y capacitadas en el tema contable, financiero y tributario. En este sentido, ese 30% tienen una mayor organización de sus cuentas, aún que les toca destinar una parte de sus ventas para cubrir ese gasto. Mientras que el 70% no posee ese gasto, pero tampoco posee una buena organización en sus cuentas, al no estar capacitadas para hacerlo.

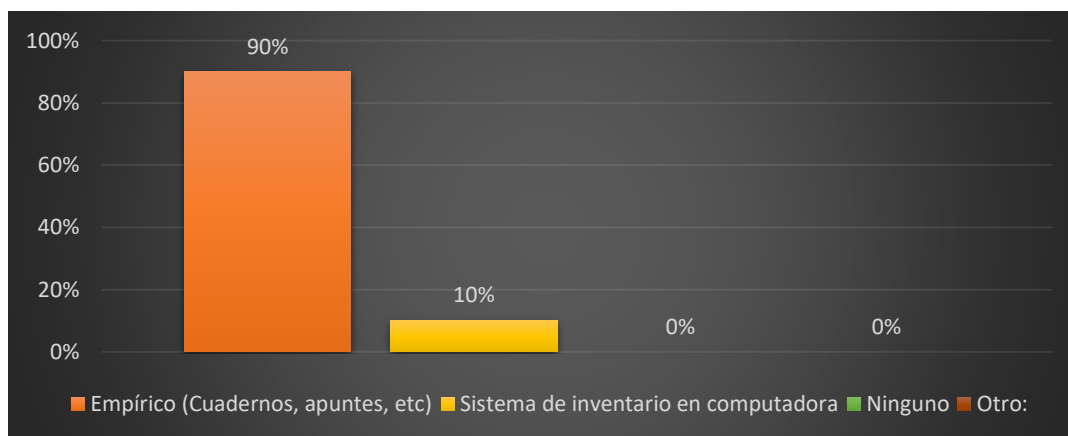
Tabla 10

¿De qué manera lleva su inventario?

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Empírico (Cuadernos, apuntes, etc.)	9	90%
2	Sistema de inventario en computadora	1	10%
3	Ninguno	0	0%
4	Otro	0	0%
Total		10	100%

Gráfico 7

¿De qué manera lleva su inventario?



El 90% de los tenderos encuestados lleva su inventario de forma empírica, utiliza cuaderno o solamente la observación, mientras que solo un 10% utiliza la tecnología, lo que confirma que la mayoría de las tiendas de barrio no se han percatado que en la actualidad la tecnología es cada vez más usada y por ello tienen que procurar innovar.

Tabla 11

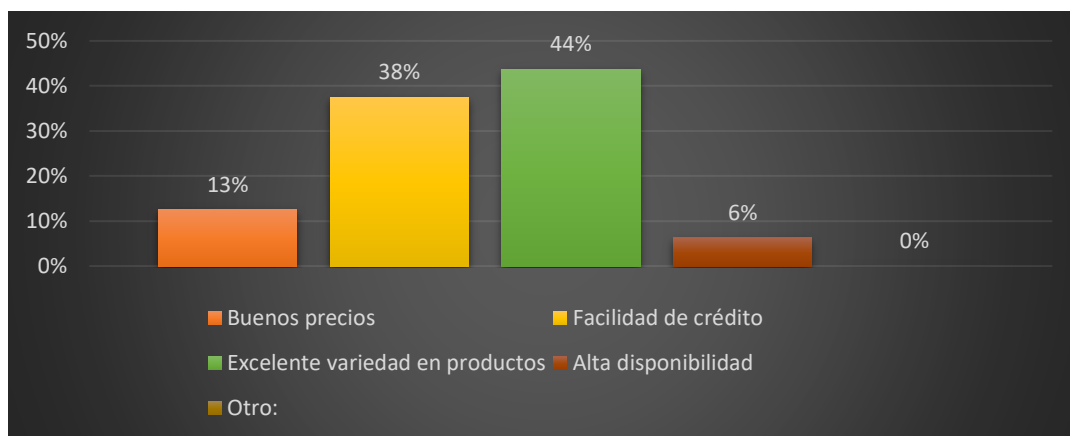
Cualidades positivas de sus proveedores

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Buenos precios	2	13%
2	Facilidad de crédito	6	38%
3	Excelente variedad en productos	7	44%
4	Alta disponibilidad	1	6%
5	Otro	0	0%

Total	16	100%
--------------	-----------	-------------

Gráfico 8

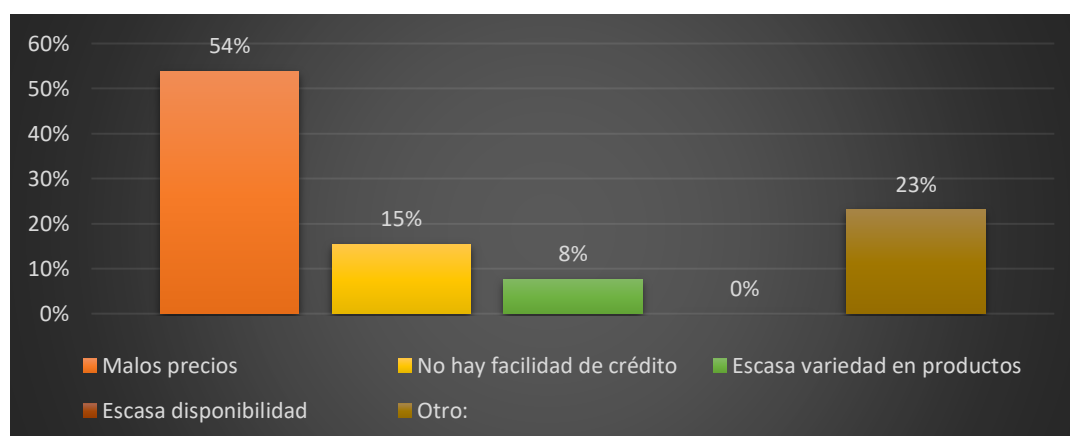
Cualidades positivas de sus proveedores



El 44% de los tenderos afirma que sus proveedores cuentan con buena variedad de productos, por lo tanto, la mayoría de ellos solamente cuentan con un proveedor que posee todo lo que necesitan. Mientras que un 38% de los tenderos, están conformes con la facilidad de crédito que sus proveedores les otorgan, el problema con el crédito es la obligación de vender los productos adquiridos, en el tiempo disponible para cubrir el crédito. Si no se logra cubrir este pago, los tenderos tienen la obligación de cubrirlo con otros ingresos.

Tabla 12*Cualidades negativas de sus proveedores*

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Precios elevados	7	54%
2	No hay facilidad de crédito	2	15%
3	Escasa variedad de productos	1	8%
4	Escasa disponibilidad	0	0%
5	Otro	3	23%
Total		13	100%

Gráfico 9*Cualidades negativas de sus proveedores*

El 54% de los tenderos afirma que sus proveedores manejan precios elevados para ellos, por ser tiendas minoristas y favorecen en cambio a los comerciales, donde ofrecen diferentes precios, al ser estos establecimientos mayoristas. Los comerciales venden al por mayor, es por esto por lo que los proveedores les otorgan otros precios, por ello cuándo un comercial se ubica cerca

de una tienda, es una competencia muy desequilibrada, debido a los distintos precios que se manejan, y por ende la decisión de compra del cliente se irá por los precios más bajos.

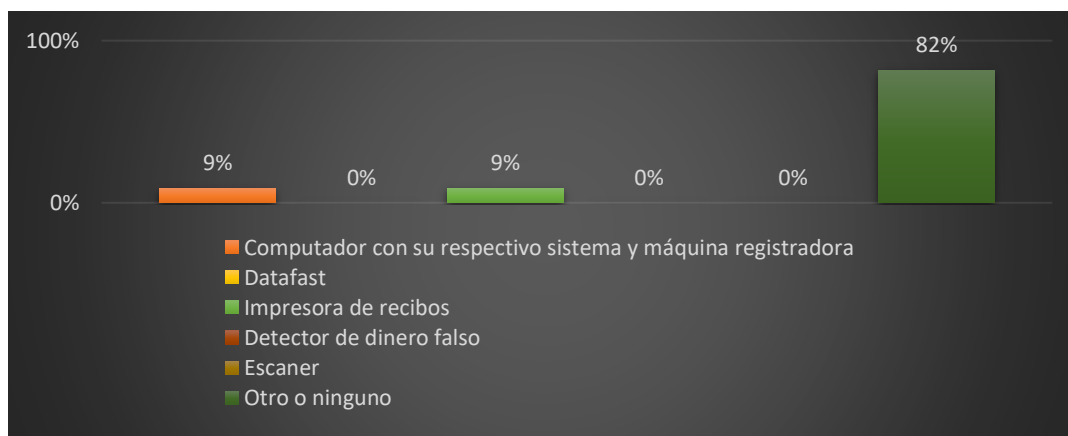
Tabla 13

Determine los equipos tecnológicos que dispone para la tienda

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Computador con su respectivo sistema y máquina registradora	1	9%
2	Datafast	0	0%
3	Impresora de recibos	1	9%
4	Detector de dinero falso	0	0%
5	Otro o ninguno	9	82%
Total		11	100%

Gráfico 10

Determine los equipos tecnológicos que dispone para la tienda



El 82% de las tiendas no cuenta con ningún aparato tecnológico, lo que sigue resaltando la falta de conocimientos sobre lo beneficioso que es la tecnología en la actualidad, tienen que procurar mejorar en este aspecto, mientras que solamente un 18% cuenta con tecnología para el funcionamiento de su negocio. Un resultado que cabe recalcar es el datafast, ninguna tienda lo posee, lo que significa que todas funcionan solamente con el efectivo, y en la actualidad los clientes utilizan mucho lo que son las tarjetas de débito, por lo que, si se invirtiese en este equipo, otorgaría más facilidades de pago para el cliente.

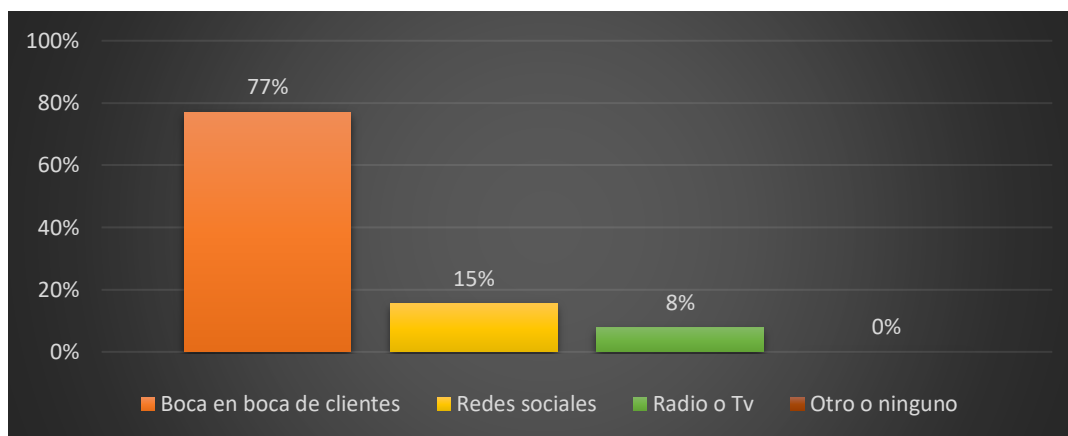
Tabla 14

Medios que utiliza para dar a conocer su tienda

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Boca en boca de clientes	10	77%
2	Redes sociales	2	15%
3	Radio o Tv	1	8%
4	Otro o ninguno	0	0%
Total		13	100%

Gráfico 11

Medios que utiliza para dar a conocer su tienda



Este apartado confirma el marketing empírico que las tiendas poseen, el 77% utiliza a sus clientes para que propaguen su tienda, la desventaja de este método, es que las personas están limitadas a comentar lo beneficioso que es la tienda, solamente con personas cercanas a ellas. Mientras que 15% y 8% respectivamente han utilizado otros medios como lo son las redes sociales y la radio, y estos medios si logran captar una mayor cantidad de personas.

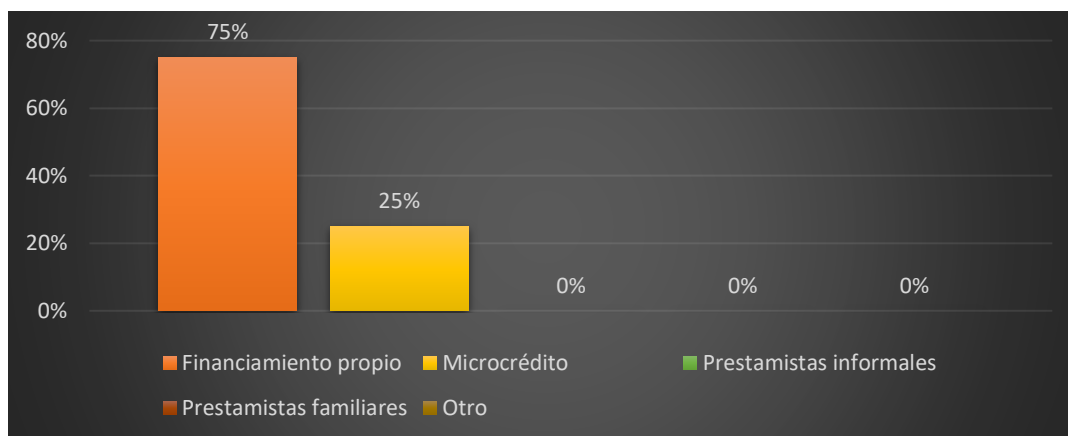
Tabla 15

Fuente de financiamiento

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Financiamiento propio	9	75%
2	Microcrédito	3	25%
3	Prestamistas informales	0	0%
4	Prestamistas familiares	0	0%
5	Otro	0	0%
Total		12	100%

Gráfico 12

Fuente de financiamiento



El 75% de las tiendas son financiadas con capital propio, mientras que solamente un 25% posee microcrédito, dentro del 75% cómo comentaron, existen tenderos con deudas, pero las altas tasas de interés que las entidades financieras ofrecen les impide adquirir un microcrédito, por ello optan por seguir financiando su tienda con lo que realizan día a día.

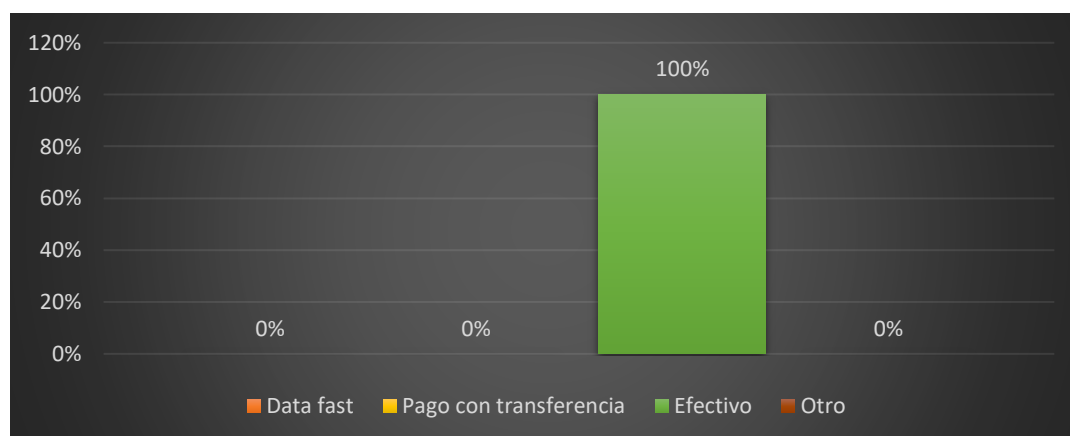
Tabla 16

Determine las facilidades de pago de la tienda de los clientes

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Data fast	0	0%
2	Pago con transferencia	0	0%
3	Efectivo	10	100%
4	Otro	0	0%
Total		10	100%

Gráfico 13

Determine las facilidades de pago de la tienda de los clientes



El 100% de las tiendas aún no cuenta con otro medio de pago, solamente con el efectivo, lo que en muchos casos influye en la decisión de compra, en la actualidad las tarjetas, transferencia y otros medios, son los más cómodos para comprar.

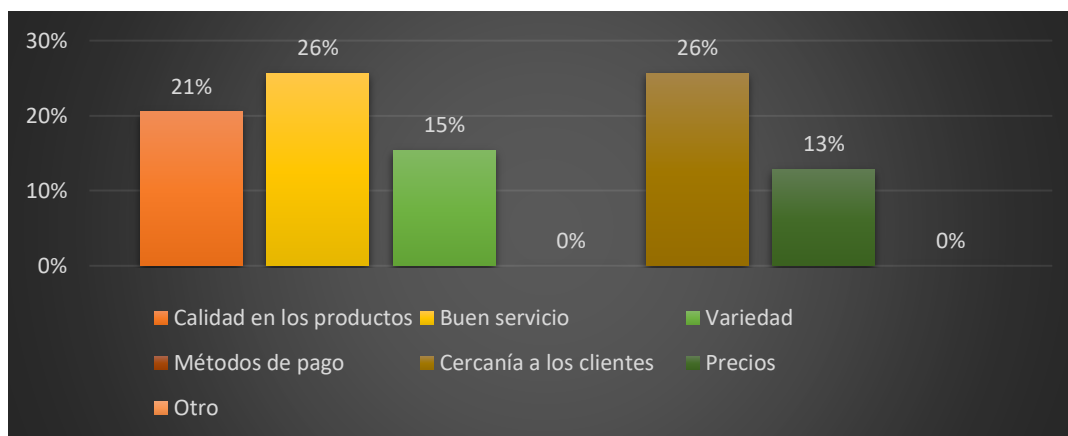
Tabla 17

Factores de la fidelidad de sus clientes

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Calidad en productos	8	21%
2	Buen servicio	10	26%
3	Variedad	6	15%
4	Métodos de pago	0	0%
5	Cercanía a los clientes	10	26%
6	Precios	5	13%
7	Otro	0	0%
Total		39	100%

Gráfico 14

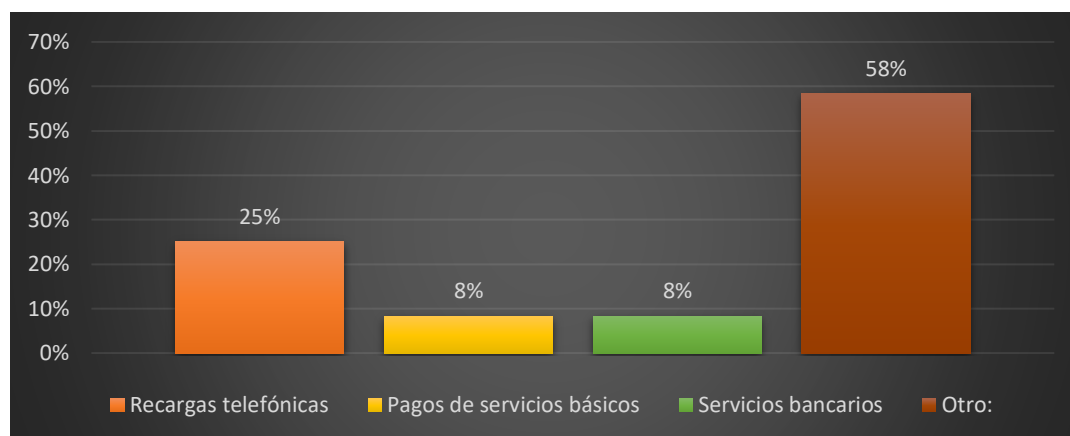
Factores de la fidelidad de sus clientes



La cercanía a los clientes y el buen servicio con el 26% cada uno, son los factores que influyen en la fidelidad de sus clientes. La ubicación de las tiendas es un factor demasiado competitivo, debido a que se encuentran en cualquier parte de la ciudad, por ello las personas cuándo se trata de compras de urgencia, o tan simplemente satisfacer una necesidad, prefieren realizar su compra en una tienda de su barrio. La calidad de los productos también es un factor que influye, dependiendo de los proveedores que la tienda disponga, habrá productos con marcas reconocidas, y de calidad. Por último, tenemos la variedad de productos que la tienda posee, así sea de marcas no reconocidas, o pocas demandadas, las tiendas pueden llegar a tener productos de cualquier tipo.

Tabla 18*Otros servicios brindados por la tienda*

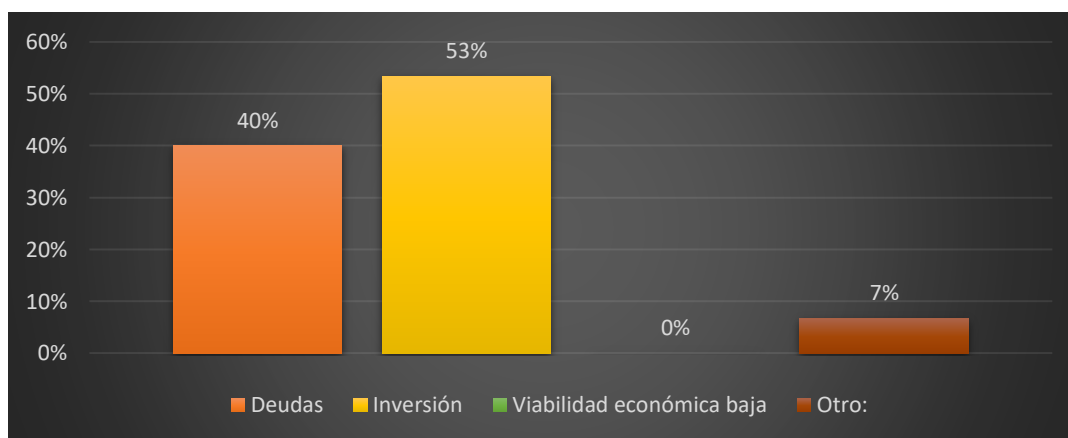
#	Opciones	Frecuencia	%
1	Recargas telefónicas	3	25%
2	Pagos de servicios básicos	1	8%
3	Servicios bancarios	1	8%
4	Otro	7	58%
Total		12	100%

Gráfico 15*Otros servicios brindados por la tienda*

Los otros servicios que las tiendas ofrecen resaltan la variedad que pueden llegar a poseer, esto es favorable en la decisión de compra o de adquirir algún servicio, todo en un solo lugar, en este caso, el 100% de las tiendas cuentan con algún servicio adicional. De este 100%, el 58%, solamente cuentan con tarjetas de recarga, que poco ya se utiliza en la actualidad.

Tabla 19*Motivos para buscar financiamiento en una entidad bancaria*

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Pago de deudas	6	40%
2	Nueva Inversión	8	53%
3	Viabilidad económica baja	0	0%
4	Otro	1	7%
Total		15	100%

Gráfico 16*Motivos para buscar financiamiento en una entidad bancaria*

Los motivos de los tenderos para buscar financiamiento en una entidad bancaria son pagos de deudas con 40%, el solicitar crédito solamente para cubrir una deuda, genera sobre deudas, los créditos deben ser utilizados netamente para inversión. Mientras que la inversión con un 53% respectivamente, llegando a la conclusión de que los tenderos desean invertir, pero aún no se disponen una inversión tecnológica que impulse su negocio, más bien, aún tienen el pensamiento

de poseer una tienda para sobrevivir con las ventas diarias, y no analizan el potencial que tienen las tiendas de barrio.

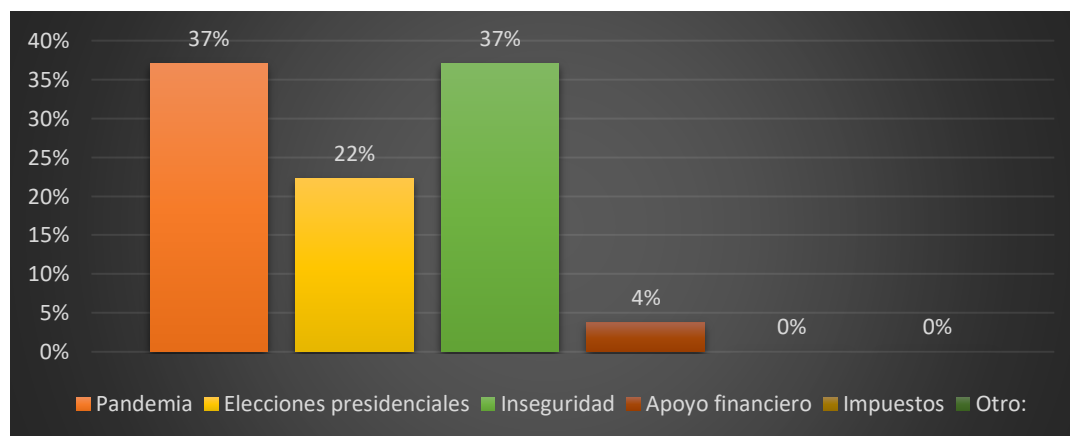
Tabla 20

Factores que han afectado al funcionamiento del negocio

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Pandemia	10	37%
2	Incertidumbre política	6	22%
3	Inseguridad	10	37%
4	Apoyo financiero	1	4%
5	Impuestos	0	0%
6	Otro	0	0%
Total		27	100%

Gráfico 17

Factores que han afectado al funcionamiento de negocio

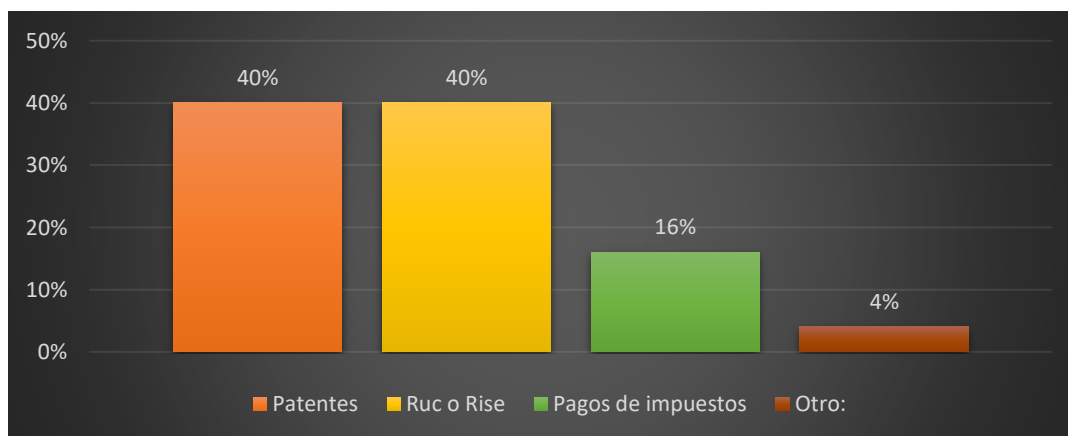


Según lo que comentaron, los primeros 6 meses de pandemia fue muy rentable, pero hasta la actualidad ha ido decreciendo significativamente las ventas, convirtiéndose en el factor más valorado junto con la inseguridad debido a que han afectado directamente al funcionamiento de las tiendas y a las ideas que tenían para sus negocios, por ello la pandemia posee un 37%. La inseguridad que se genera a partir de la pandemia por la tasa de pobreza que se ha visto incrementada, también genera malestar e incomodidad en los tenderos, por último, se encuentra la incertidumbre política con un 22%, debido a que existe mucha duda sobre las decisiones que tomará el siguiente presidente, decisiones que esperan, favorezcan a los emprendedores.

Tabla 21

Requisitos prioritarios para el funcionamiento de la tienda

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Patentes	10	40%
2	Ruc o rise	10	40%
3	Pagos de impuestos	4	16%
4	Otro	1	4%
Total		25	100%

Gráfico 18*Requisitos prioritarios para el funcionamiento de la tienda*

Las tiendas que poseen estos requisitos legales para funcionar son negocios que tienen credibilidad para ejecutar sus actividades, solicitar créditos y dar una mejor imagen. En este apartado todas las tiendas encuestadas, poseen su respectiva patente y están registradas con el ruc o rise.

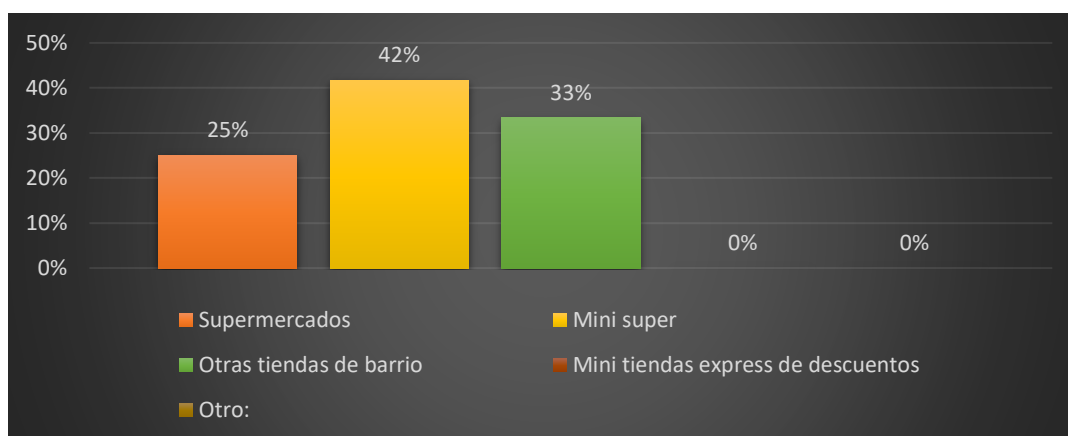
Tabla 22*Principal competencia*

#	Opciones	Frecuencia	%
1	Supermercados	3	25%
2	Mini super o comerciales	5	42%
3	Tiendas de barrio de otras zonas geográficas	4	33%
4	Mini tiendas de descuento	0	0%
5	Otro	0	0%

Total	12	100%
--------------	-----------	-------------

Gráfico 19

Principal competencia



El 42% de los tenderos afirma que su mayor competencia son los mini super o comerciales, debido a que son negocios mayoristas y por ende sus precios son más bajos. También la ubicación de estos comerciales afecta en su rendimiento debido a que se encuentran cerca de ellas, este factor genera mucho malestar en los tenderos. Dicho factor de la cercanía de las tiendas de barrio con los comerciales, no se puede cambiar, pero si se puede mejorar el modelo de negocio de las tiendas, para que se vea más atractivo que un comercial.

3.2. Evaluar los factores estratégicos determinantes en las tiendas de barrio locales de la parroquia Santa Rita

Para cumplir el segundo objetivo obteniendo su respectivo resultado, se aplicó dos herramientas para la evaluación de factores críticos del éxito de las empresas, las cuáles son la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), en cada apartado de las mismas se explicará su estructura y como están compuestas al

final se obtuvo un puntaje que califica el ambiente tanto externo como interno de las tiendas de barrio locales y se interpretó ese resultado.

3.2.1. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos nos sirve para determinar si la empresa, en este caso tiendas de barrio, aprovechan sus oportunidades mitigando sus amenazas. O si sus amenazas son demasiadas grandes como para hacer perder oportunidades. En ambos casos la matriz tiene la misma estructuración, empezando por enlistar los factores que se crean convenientes del apartado de análisis, posteriormente se los debe ponderar como lo amerite desde 0,0 (no importante) hasta 1,0 (muy importante). La ponderación nos indicará la relevancia que tiene ese factor en el sector donde se ubica las tiendas de barrios, el total debe sumar 1.

Cómo segundo lugar se deberá calificar los factores y su grado de respuesta si es una oportunidad o amenaza, del 1 al 4 donde 4 = es superior 3 = por encima del promedio 2 = promedio y 1 = deficiente. Se multiplica la ponderación por la calificación y se obtiene la puntuación ponderada del factor, se suman dichas puntuaciones para obtener la puntuación ponderada total. La puntuación más alta siempre será 4, lo que significa que están aprovechando al máximo sus oportunidades, y 2.5 será el promedio, los puntajes por debajo de él tienen problemas para aprovechar sus oportunidades.

Tabla 23*Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Apoyo financiero	0,02	1	0,02
Cercanía	0,08	4	0,32
Ambiente amigable	0,04	4	0,16
Confianza	0,10	4	0,40
Vida saludable	0,01	2	0,02
Comodidad	0,03	3	0,09
Patentes	0,02	3	0,06
Tiendas registradas (ruc/rise)	0,06	4	0,24
Prácticas marketing digital	0,08	1	0,08
Aplicación de las TIC	0,08	1	0,08
Uso masivo del internet	0,08	1	0,08
Amenazas			
Deudas	0,02	3	0,06
Viabilidad económica	0,02	2	0,04
Pandemia	0,05	2	0,10
Elecciones presidenciales	0,02	2	0,04
Inseguridad	0,04	2	0,08
Impuestos	0,03	3	0,09
Supermercados	0,06	2	0,12

Tiendas de barrio	0,04	2	0,08
Comerciales o minisúper	0,10	1	0,10
Tiendas de descuento	0,02	4	0,08
Total	1,00		2,20

Luego de haber culminado paso a paso la estructuración de la herramienta, se obtuvo como puntuación ponderada total un 2,20. De acuerdo a la teoría el promedio se ubica en el 2,50; lo que significa que el puntaje de las tiendas de barrio se encuentra por debajo del promedio, y esto se puede reflejar en lo poco que los tenderos aprovechan sus oportunidades de crecimiento, mientras tanto que las amenazas se encuentran aún ahí, y no toman la decisión de aprovechar sus oportunidades e innovar, para ofrecer un servicio actualizado y mejorado.

3.2.2. Matriz de evaluación de factores interno (MEFI)

En la matriz de evaluación de factores internos también se colocó los factores detectados en el análisis, se los dividió en fortalezas y debilidades para posteriormente ponderarlos de la misma manera que la matriz EFE; 0,0 sin importancia; 1,0 muy importante. El siguiente paso es calificar cada factor, en el cuál a diferencia de la matriz EFE, en la matriz EFI la calificación 3 y 4 solamente serán para las fortalezas, mientras que los 1 y 2 para las debilidades. Se multiplican las ponderaciones por las calificaciones y se obtiene la ponderación ponderada, se las suman y se obtiene la ponderación ponderada total. La máxima puntuación siempre será 4, lo cuál sería lo mejor para una empresa, mientras que 2,5 siempre será el promedio y los puntajes que se ubiquen por debajo del significa que la empresa tiene graves problemas internos.

Tabla 24*Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)*

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Microempresa familiar	0,04	3	0,12
Horarios de atención	0,09	4	0,36
Trato cercano al cliente	0,07	4	0,28
Ubicación del local	0,05	4	0,20
Propiedad del local	0,05	3	0,15
Variedad de productos	0,07	4	0,28
Cercanía al cliente	0,07	4	0,28
Debilidades			
Facilidades de pago	0,10	1	0,10
Administración empírica	0,06	1	0,06
Deficiente análisis de mercado	0,06	1	0,06
Bajo nivel educativo del propietario	0,06	2	0,12
Uso de artefactos tecnológicos	0,12	1	0,12
Marketing empírico	0,12	1	0,12
Escaso poder de negociación con los proveedores	0,04	2	0,08
Total	1,00		2,33

De acuerdo con la teoría de la estructuración de la matriz, el promedio ponderado total siempre será 2,50; por ello observando el total de las tiendas de sus factores internos que da unos 2,33 puntos nos da entender que no está tan alejado del promedio, pero tiene debilidades notables, como la falta de una buena administración automatizada y no empírica, dar a conocer su negocio mediante medios digitales, el uso de artefactos tecnológicos, agregar nuevos métodos de pago. Mejorar y eliminar estas debilidades aumentaría el puntaje de sus fortalezas, y por ende sus servicios serían notables y las ventas rentables.

3.3. Determinar estrategias de fortalecimiento en las tiendas de barrio locales de la parroquia Santa Rita

Para determinar estrategias que fortalezcan externa e internamente las tiendas de barrio se requiere una nueva idea de negocio la cuál sirva de guía para todos estos establecimientos. La herramienta para cumplir con este objetivo será el modelo canvas. Dicho modelo sirve para describir una idea de negocio en base de 9 ejes que son: Alianzas clave, actividades clave, recursos clave, estructura de costes, propuesta de valor, relación con los clientes, canales, segmentación de clientes y fuentes de ingresos.

Luego de describir de una manera específica las estrategias en cada uno de los 9 ejes, se procedió a detallarlos y obtener una visión más amplificada de lo que se pretende lograr con dichas estrategias.

3.3.1. Modelo canvas

Tabla 25

Modelo canvas

Aliados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes
A1 Proveedores con una cartera de productos variada.	AC1 Manejo de inventario mediante sistema de computadora.	P1 Servicio personalizado.	R1 Base de datos de clientes.	S1 Personas de cualquier edad que se ubiquen en los alrededores de la tienda o circulen por el lugar.
A2 Proveedores de equipos tecnológicos y especialistas en software.	AC2 Aumentar las opciones de pago por parte del cliente.	P2 Cercanía al cliente.	R2 Promociones para clientes recurrentes.	
	AC3 Administración digitalizada.	P3 Ambiente confiable y amigable.	R3 Servicio amigable.	
	AC4 Marketing digitalizado.	P4 Servicio variado.		
		P5 Servicio rápido y seguro.		
		P6 Cartera de productos variados.		
		P7 Posibilidad del servicio a domicilio.		

Estructura de costes	Recursos clave	Canales	Flujo de ingresos
EC1 Inversión en la posible aplicación.	RC1 Internet	C1 Clientes	F1 Ingresos adicionales de los
EC2 Inversión en equipos tecnológicos.	RC2 Computadora	C2 Redes sociales	servicios variados que se puede
EC3 Inversión en la capacitación en software de ventas.	Base de datos de inventario y clientes	C3 Posibilidad de una aplicación móvil.	llegar a tener en una tienda (recargas, servicios bancarios, servicios básicos, entre otros)
EC4 Inversión en marketing digital	RC3 Capacitación en el uso de la base de datos		F2 Publicidad de otros establecimientos comerciales en la tienda. (cuándo ya exista alta demanda).
	RC4 Datafast		

3.3.1.1. Descripción de los ejes del modelo canvas

Tabla 26

Descripción ejes modelo canvas

Ejes	Descripción
Aliados clave	<p>En este eje, las tiendas de barrio deben poseer de uno a 3 proveedores que les provea de todo lo que necesitan con buenos precios, de esta manera no existiría exceso de deudas con proveedores.</p> <p>Además, en una perspectiva tecnológica, también se requieren proveedores de equipos tecnológicos y de software, que provean de computadoras, máquinas registradoras, sistemas de inventario, datafast, etc.</p>

Actividades clave

El manejo de inventario es esencial para dar una mayor fluidez al momento de realizar una venta, es uno de los puntos claves si se quiere dar un servicio mejorado al cliente, además de tener todos los productos organizados en el sistema.

Mayores opciones de pago por parte del cliente, es una solución que llegará a afectar en la decisión de su compra, de manera positiva, en la actualidad la tarjeta de débito o crédito es indispensable, por lo que tener medios de pago distintos al efectivo resultará en mayor captación de clientes.

Propuesta de valor

Las tiendas de barrio poseen varias ventajas competitivas frente a su competencia, como lo es la cercanía, el servicio personalizado que se puede dar, entre otros. Se deben de fortalecer estas características mediante una cartera de productos variados, la posibilidad de ofrecer servicio a domicilio para la comodidad de cliente, lo que a su vez generaría un trato confiable entre ambas partes, y a partir de la implementación de tecnología se logrará dar un servicio rápido y eficiente.

Relación con los clientes

El poseer tecnología brinda muchas posibilidades, como la de tener una base de datos de clientes en la cual se reflejen los más recurrentes y de esta manera brindar promociones para fortalecer su fidelidad.

Segmento de cliente

Las tiendas de barrio ubicadas estratégicamente en calles principales o muy transitada tienen el beneficio de captar clientes de cualquier parte. En primer lugar, todas las personas de sus alrededores y luego las personas que lleguen a pasar por el lugar y tengan la necesidad de adquirir productos.

Recursos clave

El internet junto a un computador resulta muy beneficioso en la actualidad para los negocios, oportunidad de poseer un software para agregar el inventario y automatizarlo, base de datos de productos y clientes. Esta estrategia se logrará con la capacitación hacia los tenderos.

Canales

Existe la posibilidad de diseñar una aplicación móvil en cuya base de datos exista todas las tiendas de la parroquia Santa Rita, donde se podrían realizar pedidos a domicilio y ver la cartera de productos desde la comodidad del hogar.

Las redes sociales también servirán de canales para dar a conocer la tienda. Además, de los clientes que se acerquen a comprar.

Estructura de coste

Los costes estarán divididos en el posible diseño de la aplicación, la adquisición de los equipos tecnológicos necesarios para la tienda, el marketing digital que será destinado hacia las redes sociales que ofrecen bastante alcance, además de la inversión en la capacitación a los tenderos.

Flujo de ingreso

Los servicios adicionales que la tienda ofrecería darían un ingreso a parte de las ventas de productos, además cuándo exista gran demanda en la tienda, se podrá cobrar para publicidad en el establecimiento, de otros tipos de negocios.

4. Discusión

Los resultados obtenidos confirman que las tiendas de barrio poseen gran cantidad de ventajas competitivas las cuáles no están siendo aprovechadas en lo absoluto, esta afirmación se puede corroborar en la aplicación de encuestas, donde una de diez tiendas encuestadas ha innovado dejando de lado el modelo antiguo de servicio al cliente y administración del negocio, mientras que las nueve restantes siguen operando empíricamente.

Tal como lo señala el siguiente autor:

En este espacio de encuentros sociales el uso de la tecnología se ha incorporado a la vida cotidiana y se está utilizando como una alternativa a la cual todas las personas pueden acceder con el fin de ahorrar en costos, tiempo y para aumentar la oferta de productos y servicios por medio de diferentes proveedores a través de medios digitales en las tiendas de barrio. (Vélez y Bedoya, 2021)

La innovación es necesaria para cualquier negocio en la actualidad y las tiendas de barrio no están exceptuadas de este apartado, la realidad iría hacia lo económico, el capital necesario para aplicar el modelo de negocio que se determinó mediante la herramienta canvas, será el mayor problema. Se requiere de un capital que, si no existe del financiamiento propio, se deberá elegir una entidad financiera para poder realizar el crédito, aquí existe el inconveniente de las altas tasas de interés, pero mediante un proyecto confiable de la idea de negocio, se podría llegar a un acuerdo con la entidad financiera y poner en marcha el nuevo modelo de negocio.

Las tiendas de barrio forman parte del canal tradicional. Como canal de distribución, muestran oportunidades de crecimiento en algunas categorías, al convertirse en una herramienta de captación de capital, oportunidad de trabajo y apoyo a la industria nacional,

brindando mejor acceso de productos, asequibilidad en precios y una relación interpersonal más cercana e íntima entre tendero y consumidor; situación que no se evidencia con las grandes cadenas de supermercados, que pese a su aparición y auge, no lograron eliminar a las ya consolidadas “Tiendas de Barrio”. (Varón, 2014)

En cuestión de la competencia de las tiendas de barrio, se determinó que los comerciales mayoristas son los más competitivos, debido a los precios bajos que se manejan. Esta situación no cambiará, porque las tiendas son minoristas, lo que si cambiará es la propuesta de valor que se pretender dar, un servicio personalizado, mayores formas de pago, servicios adicionales a su compra y la confianza que existe entre tendero y cliente.

De acuerdo con el siguiente enunciado:

Con la llegada de las grandes superficies o almacenes de cadena con grandes tiendas y la expansión de algunas existentes en el mercado nacional, los tenderos se han visto un poco afectados, porque las personas que tienen acceso a los diferentes canales publicitarios se han dejado llevar por estigmas sociales que les dan cierto estatus al comprar en las grandes superficies, aunque las tiendas también han dado la batalla por seguir en el mercado al prestar un servicio más personalizado, más cercano y, en muchos casos, más oportuno, está es una gran ventaja porque al tener una proximidad con el público es una manera de llegar más fácil. (La Vitrina", S. de I., 2019)

Las tiendas de barrio tienen la capacidad de ubicarse en cualquier sector, otorgando cercanía a cientos de personas, facilidades de crédito y variedad de productos.

Cómo la siguiente afirmación lo señala:

Las tiendas de barrio continúan ejerciendo un importante rol en la comercialización de alimentos y productos básicos. Por estar ubicadas a corta distancia de los hogares de sus clientes, por su impacto como regulador de las relaciones sociales entre vecinos, y por la facilidad con que ahí se puede acceder al crédito informal, la tienda de barrio es un canal de fortalezas muy importantes para una gran cantidad de productos y servicios. (Ayala, 2012)

La mentalidad de los tenderos debe cambiar, observar su negocio cómo una fuente de ingresos a largo plazo, pensar en el futuro y entender que no tan solo son una “tienda” si no un lugar social donde las personas adquieren sus productos de una manera fácil y cómoda, entender que tienen muchas fortalezas.

Cómo lo señala el siguiente autor:

El tendero de hoy es el interlocutor natural y aliado estratégico de los compradores y la industria. Pero, por encima de todo, es un líder comprometido con las decisiones de la comunidad. El tendero es una persona que goza de amplio reconocimiento en el microentorno donde se desenvuelve y ha sido tradicionalmente facilitador para la subsistencia del vecino. (Patiño y Bernal, 2005)

Por último, se tiene la capacitación de los equipos tecnológicos y de software hacía los tenderos, en este apartado no importa la escolaridad del propietario, importan las ganas de innovar y ofrecer un servicio óptimo que fortalezca la fidelidad de los clientes, y de esta manera revitalizar la zona en la que se encuentre el local.

5. Conclusiones

La investigación se logró con éxito gracias a los objetivos planteados desde un principio. El primer objetivo que era identificar los factores estratégicos de las tiendas de barrio acercó a la realidad de estos establecimientos comerciales al por menor. Las tiendas de barrio poseen factores que no están siendo aprovechados, cómo es la cercanía a sus clientes, el tiempo que disponen para el servicio al cliente y sobre todo el no automatizar sus actividades por medio de la tecnología.

La evaluación de los factores identificados en el primer objetivo permitió cumplir con el segundo objetivo de ponderar cada factor y llegar a una solución mediante los resultados arrojados gracias a las matrices de diagnóstico utilizadas (MEFI) y (MEFE). La puntuación de los factores externos (2,20) está por debajo del promedio (2,50 de acuerdo con la teoría de la matriz de evaluación externa), las tiendas de barrio no están aprovechando sus oportunidades, por lo que las amenazas tienen mayor poder en este sentido. Cómo oportunidades que las tiendas posee, está entre las más importantes el uso masivo del internet, la cercanía, confianza y el ambiente social que genera las tiendas se vería fortalecido mediante el uso del internet. Mientras tanto, el puntaje de los factores internos (2,33), también se encuentra poder debajo del promedio (2,50 de acuerdo con la teoría de la matriz de evaluación interna), lo que da entender que las tiendas de barrio poseen mayores debilidades que fortalezas actualmente. Entre las debilidades mayor ponderadas tenemos las facilidades de pago que son muy importantes para el cliente, y en el caso de las tiendas, solo disponen del pago efectivo, en la actualidad es una debilidad muy fuerte, en un mundo globalizado donde cada vez se utilizan más las tarjetas de débito, aplicaciones de pago, entre otras. Por ellos las tiendas de barrio fortaleciendo esta debilidad tendría una mayor captación de clientes.

El modelo de negocio actual de las tiendas de barrio es obsoleto, deben innovar. Por ello se propone para cumplir el tercer objetivo de diseñar una estrategia, un nuevo modelo el cuál

fortalecerá los factores externos e internos de las tiendas de barrio. Sus ventajas competitivas que son la cercanía, el servicio directo y la confianza, se verán fortalecidos mediante la implementación de dicho modelo, creando de esta manera una propuesta de valor distinta a su competencia. El modelo de negocio propuesto fue por medio del modelo canvas, una herramienta que de una manera dinámica permite reflejar ideas de una idea de negocio prospera e innovadora, lo que se pretende ofrecer a todos los tenderos de la comunidad. Las tiendas de barrio deben lograr aprovechar sus oportunidades y fortalezas, convertir sus debilidades en fortalezas. El éxito de esta propuesta de negocio se cumplirá debido a que la mentalidad de los tenderos también cambiará, deben de dejar de observar el modelo obsoleto actual y enfocarse en el futuro, donde sus negocios que muchos de los mismos tenderos consideran pequeños, no es la verdad, poseen una fuente muy grande de oportunidades para sobresalir y ofrecer un servicio de calidad y personalizado a sus clientes.

6. Referencias bibliográficas

Organización de Naciones Unidas (2020). *Clasificación Industrial Uniforme de todas las actividades económicas (CIU)*. Ecuador en cifras. [CIU PUBLICACION WEB.pdf \(ecuadorencifras.gob.ec\)](http://ecuadorencifras.gob.ec)

Chang, E. y Paredes-Chacín, J. (2016). Pensamiento estratégico en la gestión de las tiendas de barrio. *Opción, Volumen 32*, 228-254. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85006512134&partnerID=40&md5=21f489ff7dc3b1ff6ed892fd3a4cb04d>

Peñaloza, R. Barrios, J. Hernández, K. y Blanco, A. (2013). Análisis de los factores de competitividad de las tiendas de barrios de cadena y la tienda de barrio tradicional de alimentos y abarrotes en el norte de Barranquilla. *Liderazgo estratégico, Volumen 3*, 56-66. <http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/liderazgo/index.php/liderazgo/index>

Naranjo, E. Zabala, H. Gómez, M. y Acevedo, J. (2018) Estrategias de packing en la red de tiendas populares en Riobamba. *Ingeniería Industrial, Volumen XXXIV*, 204-214. <http://www.rii.cujae.edu.cu>

Banchón Lázaro, C. S. y Gaibor Sigüencia, R. I. (2018) *Diseño de estrategias de e-commerce orientada hacia la productividad empresarial de las tiendas de barrio de sector cisne 2 suburbio oeste de la ciudad de Guayaquil, 2017*. [Tesis]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/25853>

Acosta, J. (22 de noviembre del 2017). *Así han evolucionado las tiendas de barrio en el país*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/asi-han-evolucionado-las-tiendas-de-barrio-511902>

Sánchez, F. (2019). *Guía de tesis y proyectos de investigación*. Aacentrum.

SRI. (20 de noviembre de 2020). *Registro único de contribuyentes – Manabí* [Archivo Excel]. SRI.

[Catastros - Servicio de Rentas Internas del Ecuador \(sri.gob.ec\)](http://sri.gob.ec)

Mora, D. y Cano, J. (2021). *Rol de la tecnología en procesos logísticos y comerciales entre tiendas de barrio y distribuidoras de consumo masivo (Pereira)*. [Tesis].

[JuanDavid_VelezMora_JaimeAndres_BedoyaCano_2021.pdf.pdf \(eafit.edu.co\)](http://eafit.edu.co)

Cortés, Varón, J. A. (2014). *La “tienda de barrio” y su importancia como canal de distribución aplicado en la localidad de ciudad bolívar*. [Tesis]. [\(Ensayo Final Umng Jorge Varón\)](#)

unimilitar.edu.co

Semillero investigación “La Vitrina”. (2019) *Experiencias de campo del proyecto de investigación para tenderos. Cuadernos del semillero de investigación “La Vitrina”* (Documento de trabajo No.1). Bogotá: Fundación Universitaria del Área andina. <https://doi.org/10.33132/26654644.1463>

Ayala, Regalado, C. J. (2012). *Merchandising en tiendas de barrio de la ciudad de Medellín*. [Tesis]. [Merchandising en tiendas de barrio de la ciudad de Medellín \(2\).pdf \(udem.edu.co\)](#)

Castro, O. y Barrios, C. (2005). Las competencias de emprendimiento de los tenderos. *Revista escuela de administración de negocios*, núm. 54, pp.27-37. [Redalyc.Las competencias de emprendimiento de los tenderos](#)

7. Anexos

Anexo #1

Encuesta aplicada a los tenderos

ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS DE LAS TIENDAS DE BARRIO DE LA PARROQUIA SANTA RITA DEL CANTÓN CHONE	
ENCUESTADOR:	FECHA:
NOMBRE DE LA TIENDA:	
NOMBRE DEL PROPIETARIO:	
UBICACIÓN DE LA TIENDA:	
C1: PROPIEDAD	
Tipo de estructura propietaria:	
	Un solo propietario
	Familiar
	Hijos
	Pareja
Nivel educativo del administrador de local	
	Educación básica
	Bachillerato
	Estudios de tercer nivel (Universidad)
	Estudios de cuarto nivel
	Ninguno
C2: DISPONIBILIDAD	
Indique el número de horas diarias para atención al cliente	
	0 - 7 horas
	8 - 10 horas
	11 - 16 horas
	17 - 20 horas
	21 - 24 horas
C3: ESTABLECIMIENTO	
El local es:	
	Propio
	Arrendado

	Otro
¿Considera que la ubicación de su tienda es adecuada? ¿Porqué?	
	SI
	NO
C4: ADMINISTRACIÓN	
¿Quién lleva el control financiero de la tienda?	
	Propietario
	Hijos
	Personal externo
	Otro:
¿De qué manera lleva su inventario?	
	Empírico (Cuadernos, apuntes, etc.)
	Sistema de inventario en computadora
	Ninguno
	Otro:
C5: PROVEEDORES	
Cualidades positivas de sus proveedores	
	Buenos Precios
	Facilidad de Crédito
	Excelente variedad en productos
	Alta disponibilidad
	Otro:
Cualidades negativas de sus proveedores	
	Malos Precios
	No hay facilidad de Crédito
	Escasa variedad en productos
	Escasa disponibilidad
	Otro:
C6: INNOVACIÓN	
Determine los aparatos tecnológicos que dispone para la tienda:	
	Computador con su respectivo sistema y máquina registradora.
	Datafast
	Impresora de recibos
	Detector de dinero falso

	Escáner
	Otro o ninguno:
C7: MARKETING	
Cuáles son los medios que utiliza para dar a conocer su tienda:	
	Boca en boca de clientes
	Redes sociales
	Radio o tv
	Otro o ninguno:
C8: FINANCIAMIENTO	
Su fuente de financiamiento es:	
	Financiamiento propio
	Microcrédito
	Prestamistas informales
	Prestamistas familiares
	Otro:
C9: VENTAS	
Determine las facilidades de pago de la tienda:	
	Data fast
	Pago con transferencia
	Efectivo
	Otro o ninguno:
C10: SERVICIO AL CLIENTE	
Motivos de la fidelidad de sus clientes:	
	Calidad en los productos
	Buen servicio
	Variedad
	Métodos de pago
	Cercanía a los clientes
	Precios
	Otro:
C11: OTROS SERVICIOS	
Servicios adicionales a disposición:	
	Recargas telefónicas
	Pagos de servicio básicos
	Servicios bancarios
	Otro:

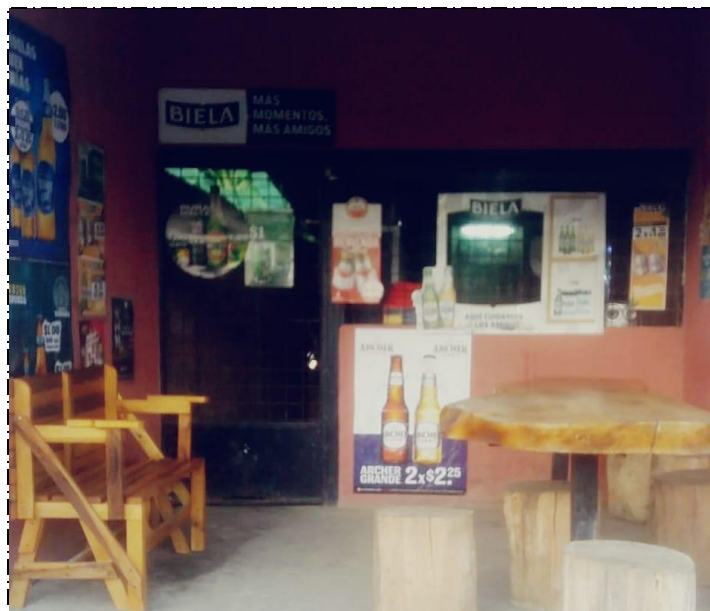
C12: ECONOMÍA	
Motivos de buscar financiamiento de una entidad bancaria:	
	Deudas
	Inversión
	Viabilidad económica baja
	Otro:
C13: SOCIAL	
Motivos de las personas para comprar en tiendas de barrio:	
	Cercanía
	Ambiente amigable
	Confianza
	Vida saludable
	Comodidad
	Otro:
Factores que han afectado el funcionamiento del negocio:	
	Pandemia
	Elecciones presidenciales
	Inseguridad
	Apoyo financiero
	Impuestos
	Otro:
C14: ASPECTOS JURÍDICOS LEGALES	
Requisitos para el funcionamiento de la tienda:	
	Patentes
	Ruc o Rise
	Pagos de impuestos
	Otro:
C15: COMPETENCIA	
Principal competencia:	
	Supermercados
	Mini Supermercados
	Otras tiendas de barrio
	Mini tiendas express de descuentos
	Otro:



Tienda Alexandra – Av. Carlos Alberto Aray y calle S/N



Tienda Jerusalén – Av. Carlos Alberto Aray / redondel



Tienda Caldas - Miraflores



Tienda María y José – Av. Carlos Alberto Aray / Julio Andrade