



ESCUELA DE NEGOCIOS

CADENA DE TIENDAS DE CONVENIENCIA CON SEDE EN QUITO, EN LA
ZONA CENTRO NORTE ENFOCADAS EN EDIFICIOS
O PROYECTOS HABITACIONALES

Autora

Patricia Paola Murillo Cobo

Año
2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

CADENA DE TIENDAS DE CONVENIENCIA CON SEDE EN QUITO, EN LA
ZONA CENTRO NORTE ENFOCADAS EN EDIFICIOS O PROYECTOS
HABITACIONALES

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magister en Administración de
Empresas con Mención en Finanzas

Profesor Guía:

MBA. Ramiro Gonzalo Rodríguez González

Autora

Patricia Paola Murillo Cobo

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido el trabajo, "CADENA DE TIENDAS DE CONVENIENCIA CON SEDE EN QUITO, EN LA ZONA CENTRO NORTE ENFOCADAS EN EDIFICIOS O PROYECTOS HABITACIONALES, a través de reuniones periódicas con el estudiante Patricia Paola Murillo Cobo, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Ramiro Gonzalo Rodríguez González
MBA. Especialización Finanzas
C.C.1704439148

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, “CADENA DE TIENDAS DE CONVENIENCIA CON SEDE EN QUITO, EN LA ZONA CENTRO NORTE ENFOCADAS EN EDIFICIOS O PROYECTOS HABITACIONALES”, de la estudiante el Patricia Paola Murillo Cobo, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

María Andrea Navas Recalde
MBA. Negocios Internacionales
C.C.1717878225

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Patricia Paola Murillo Cobo
C.C .0603128471

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis hermanos quienes han sido mi apoyo, mis consejeros y mis guías, quienes han estado siempre para darme toda la ayuda que he requerido a lo largo de mi vida, de igual manera a mis amigos de maestría de quienes he aprendido mucho, los quiero y valoro, gracias por estar siempre ahí.

Patricia Murillo

DEDICATORIA

Este trabajo se la dedico a Dios especialmente, que ha sabido guiarme, darme fuerzas para continuar en los momentos más difíciles, impulsándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A la memoria de mis padres por haberme formado y hacer de mi la persona que soy, mis principios, mi carácter, mi perseverancia para alcanzar día a día mis sueños, gracias a mis hermanos por ser esos ángeles que Dios te envía para que sean tus protectores acá en la tierra.

Patricia Murillo

RESUMEN

Hoy en día las tiendas de conveniencia han ido tomando fuerza en las grandes ciudades.

Las tiendas de conveniencia se instauraron en 1976 en México y la primera fue 7-Eleven, la cual recibió su nombre por las jornadas en las que abría inicialmente.

Al ser un commodity que no requiere de una inversión grande de capital para diferenciarnos con una cadena de valor sólida. El emprendimiento inicialmente será duro, pero la rentabilidad superará lo que podría obtenerse en una inversión a largo plazo en el sistema financiero.

ABSTRACT

Nowadays convenience stores have been gaining strength in big cities.

The convenience stores were established in 1976 in Mexico and the first was 7-Eleven, which received its name for the days it initially opened.

Being a commodity that does not require a capital investment to differentiate ourselves with a solid value chain.

The venture will initially be hard, but the return will exceed what could be obtained in a long-term investment in the financial system.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN: PRESENTACIÓN DEL TEMA Y MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Objetivos generales y específicos del plan de negocios planteado	4
1.2.1. Objetivo general	4
1.2.2. Objetivos específicos	4
1.3. Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado	5
1.3.1. Marco Teórico	5
1.4. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	6
1.5. Conclusiones del capítulo.....	7
2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	8
2.1. Entorno Macroeconómico y Político.....	8
2.2. Análisis del sector.....	17
2.1.1. Tamaño de la industria Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev. 4.0)	18
2.1.2 Ciclos económicos	22
2.2 Análisis de la competencia.....	23
2.2.2 Modelo Porter.....	23
2.3 Análisis del mercado, investigación del mercado objetivo....	28
2.4 Objetivos de la investigación	29
2.5 Análisis FODA de las Tiendas de Conveniencia.	33
2.5.1 Matriz FODA	33
2.5.2 Evaluación del riesgo del mercado - matriz FODA.....	35

2.6 Definición de la estrategia genérica específica del negocio	35
2.7 Conclusiones del capítulo	36
3 CAPÍTULO III. MERCADO Y ESTRATEGIAS.....	38
3.1 Naturaleza, Filosofía del negocio y Estilo Corporativo	38
3.2 Misión y Visión	39
3.3 Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la Industria.....	39
3.4 Información Legal	40
3.5 Estructura organizacional.....	40
3.6 Ubicación Lugar donde se ubicará la tienda piloto	42
3.7 Ventaja Competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.....	43
3.8 Estrategia de Mercadeo	45
3.8.1 Estrategia de Distribución	46
3.8.2 Estrategias de Precios.....	46
3.8.3 Estrategias de Promoción y Comunicación promoción dirigida a clientes y canales.....	47
3.8.4 Psicología del color	48
3.9 Presupuesto Cuantificar los costos en los que se incurre en la aplicación de cada estrategia	49
3.10 Proyecciones de ventas	50
3.11 Conclusiones del capítulo	50
4. CAPITULO IV. OPERACIONES	51
4.1 Gestión táctica de operaciones y gestión a desarrollar.....	51
4.2 Descripción del proceso	52
4.3 Necesidades y Requerimientos- Capacidad instalada.....	53
4.4 Plan de Producción.....	55

4.5	Plan de compras	55
4.6	KPI's de desempeño de la gestión táctica.....	56
5.	CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO	62
5.1	Supuestos para elaboración del plan financiero.....	62
5.2	Estados Financieros Proyectados.....	66
5.2.1	Estado de resultados	66
5.2.2	Estado de situación o balance general	67
5.2.3	Estado de flujos de caja.....	68
5.2.4	Análisis de Índices aplicables a la empresa.....	70
5.3	Impacto económico.....	71
5.4	Conclusiones del capítulo	71
6.	CONCLUSIONES GENERALES Y	
	RECOMENDACIONES	72
	REFERENCIAS	74
	ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cadenas de tienda de conveniencia y su porcentaje de mercado en Ecuador	13
Tabla 2. Datos demográficos de la población.....	14
Tabla 3. Porcentaje de la población con celular y redes sociales	16
Tabla 4. Análisi FODA.....	34
Tabla 5. DAFO CRUZADO.....	36
Tabla 6. Costos de cada Tienda de Conveniencia	49
Tabla 7. Estado de resultados proyectado	50
Tabla 8. Procesos de Gestión de Proveedores para DE TODO.....	58
Tabla 9. KPI's: de Evaluación de Proveedores de Productos	58
Tabla 10. Procesos de Gestión del Sistema Informático Comercial.....	59
Tabla 11. Procesos de Gestión de Ventas del Consorcio	60
Tabla 12. KPI's de Evaluación de Rentabilidad del Consorcio	61
Tabla 13. KPI's de Cumplimiento de la Rentabilidad del Consorcio.....	61
Tabla 14. Supuesto: Cuadro de Inversión Inicial	62
Tabla 15. Supuesto aporte de capital accionistas y crédito para inicio de operaciones.....	63
Tabla 16. Supuesto porcentajes de proyección de gastos 2020-2024	64
Tabla 17. Gastos proyectados 2020-2024	65
Tabla 18. Estado de resultados.....	66
Tabla 19. Balance general	67
Tabla 20. Flujo de caja	68
Tabla 21. Flujo de caja proyectada 2020-2024	69
Tabla 22. Flujos del proyecto y del inversionista.....	70
Tabla 23. Beneficios del proyecto	71

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Comparación de proyectos de vivienda	3
<i>Figura 2.</i> Inflación anual	9
<i>Figura 3.</i> Producto Interno Bruto (2014-2018).....	10
<i>Figura 4.</i> Porcentaje de mercado	13
<i>Figura 5.</i> Participación de la utilidad del Sector G por tamaño.....	19
<i>Figura 6.</i> Resultados de encuesta, edades	29
<i>Figura 7.</i> Resultados de encuesta, Cantidad de personas por familia	30
<i>Figura 8.</i> Resultados de encuesta, frecuencia de visita a supermercados.....	30
<i>Figura 9.</i> Resultados de encuesta, disponibilidad	31
<i>Figura 10.</i> Resultados de encuesta, utilización de tiendas de conveniencia...	31
<i>Figura 11.</i> Resultados de encuesta, productos de mayor utilidad	32
<i>Figura 12.</i> Resultados de encuesta, Sería de ayuda una tienda de conveniencia	33
<i>Figura 13.</i> Organigrama de la empresa.....	41
<i>Figura 14.</i> Ubicación de la empresa.....	42
<i>Figura 15.</i> Estrategias de distribución	46
<i>Figura 16.</i> Estrategias de promoción y comunicación	47
<i>Figura 17.</i> Logotipo de la empresa.....	48
<i>Figura 18.</i> Cadena de valor de la empresa	53

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Listado de productos de la red de tiendas de conveniencia y su costo	78
--	----

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN: PRESENTACIÓN DEL TEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

Hoy en día las personas valoramos mucho el tiempo, y lo han dicho..... “están dispuestos a pagar hasta un 10% adicional por servicios que les permitan tener tiempo libre de calidad”, es lo que se pretende hacer con la TC, entregar sus compras de consumo diario en la puerta de su casa sin que el cliente sacrifique el poco tiempo que le queda al salir de sus trabajos teniendo que realizar esta labor, cuando en su lugar podrían aprovechar ese lapso para pasar con su familia, hacer deporte ir al cine, etc. O simplemente descansar.

En Ecuador este modelo de negocio aún no ha sido aprovechado plenamente. Por otra parte, en la ciudad de Quito, el crecimiento de proyectos habitacionales es evidente; al año 2018 el sector de la construcción tuvo un crecimiento del 0,6% con relación al PIB (Banco Central del Ecuador, 2019). Esto da una visión de que existe un buen nicho de mercado para las TC, ya que cada vez debido al tráfico, a las distancias, al estilo de vida, horarios de trabajo y comodidad, se hace más difícil encontrar un sitio cercano a casa que provea de los bienes y servicios necesarios para el día a día de un manera rápida y conveniente.

Actualmente la ciudad de Quito, específicamente el sector centro norte, cuenta con muy pocas tiendas de conveniencia (TC). El edificio Atelier, ubicado en la Seis de Diciembre y Checoslovaquia, no dispone de TC cercanas que brinden comodidad y servicios de venta de productos de consumo masivo los cuales son los preferidos por los consumidores, es aquí donde nace la idea de prestar este nuevo servicio dirigido a los habitantes de dicho edificio, una TC en la entrada al mismo, va a ser de gran ayuda y comodidad a las personas que ahí viven. Se gestionará un marketing personalizado, a través de redes sociales (Facebook Instagram y correos electrónicos) dando a conocer los servicios que ofrece la tienda, sus beneficios, promociones, descuentos y variedades de

productos que brinda el local, otorgando una atención más ágil y precisa en virtud de las preferencias esenciales que tiene hoy en día el consumidor, enfocados principalmente en el tiempo.

En un mundo donde se hace más difícil optimizar el tiempo, son de gran relevancia las TC, puesto que los consumidores buscan adquirir productos de buena calidad, a un buen precio, en horarios extendidos de manera inmediata y cerca de sus hogares.

En Ecuador este modelo de negocio aún no ha sido aprovechado plenamente. Por otra parte, en la ciudad de Quito, el crecimiento de proyectos habitacionales es evidente; al año 2018 el sector de la construcción tuvo un crecimiento del 0,6% con relación al PIB (Banco Central del Ecuador, 2019). Esto da una visión de que existe un buen nicho de mercado para las TC, ya que cada vez debido al tráfico, a las distancias, al estilo de vida, horarios de trabajo y comodidad, se hace más difícil encontrar un sitio cercano a casa que provea de los bienes y servicios necesarios para el día a día de un manera rápida y conveniente.

Se ha evidenciado la necesidad que tienen los habitantes del edificio Atelier de un lugar cercano donde puedan realizar sus compras emergentes adquiriendo productos de buena calidad, a un precio razonable y de forma inmediata, además puedan hacer sus pagos de servicios básicos en un mismo lugar.

El sector del comercio en general aporta al país con un 3,1% del PIB, considerando además que Quito es la ciudad más poblada del Ecuador con 2,690,150 habitantes según datos del INEC (2018).

Comparación de cantidad de Proyectos De Vivienda

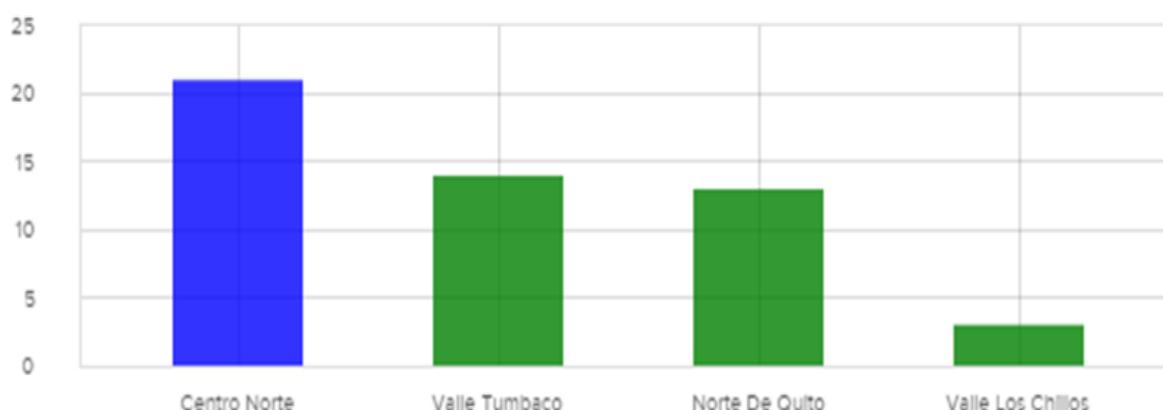


Figura 1. Comparación de proyectos de vivienda Tomado de: (PROPERATI (2020))

La figura 1, muestra que el desarrollo de los nuevos proyectos habitacionales se concentra en la zona centro-norte y norte de la ciudad de Quito. Se proyecta la construcción de al menos 30 nuevos proyectos habitacionales en la zona hasta finalizar el año 2020.

Todos aquellos que viven y vivirán en estos proyectos terminados de vivienda y en muchos otros, sobre todo en la zona norte de la ciudad, carecen de tiendas de calidad, que brinden un servicio de surtido y expensa de víveres, artículos de primera necesidad, bebidas en general, entre otros productos que son requeridas en sus hogares y en un solo lugar. Para adquirirlos deben trasladarse a diversas tiendas de expendio que se encuentran lejanos a sus domicilios, costándoles mayor tiempo, incomodidad y dinero.

Es por ello, que se considera importante establecer un modelo de negocio que permita satisfacer la necesidad de estos habitantes, clientes potenciales del emprendimiento que se plantea en este trabajo, de esta manera, se ayuda a optimizar su tiempo, para que puedan usarlo en actividades que les generen bienestar y tiempo de calidad con su familia, que hoy en día, se ha reducido considerablemente por factores como distancia de lugar de trabajo, el alto tráfico, cansancio, stress, etc.

El modelo de negocio se basa en crear una cadena de TC (tiendas de conveniencia), que atiendan los 7 días de la semana, en horarios extendidos de 16 horas con una ubicación estratégica en medio de condominios y edificios, que sea reconocida y a futuro sea aceptada por los nuevos proyectos inmobiliarios para que se conviertan inclusive en un requisito indispensable al momento de planificar la construcción, pensando en el bienestar de los copropietarios.

El presente trabajo pretende estructurar el modelo de negocio planteado, que permita desarrollar una cadena de tiendas de conveniencia, iniciando con un primer establecimiento como plan piloto, donde se demuestre una generación de fuentes de ingresos sustentables para los inversionistas, además de aportar con fuentes de empleo a la ciudadanía.

1.2. Objetivos generales y específicos del plan de negocios planteado

1.2.1. Objetivo general

Dar respuesta oportuna a las necesidades de los consumidores por medio de artículos de primera necesidad, como son: alimentación, droguería, refrescos y demás productos en un horario extendido ubicado en la entrada principal del edificio Atelier, (proyecto piloto) con el fin de atender y proveer las insuficiencias de sus habitantes cuando lo requieran, lo cual permitirá generar ingresos para que en un horizonte de cinco años se pueda posicionar la marca en al menos 5 proyectos habitacionales, uno por año después del primer año hasta posicionar la marca.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Levantar una tienda piloto en Edificio Atelier que provea productos y servicios de primera necesidad en el lapso de 3 meses
2. Mantener un porcentaje de crecimiento de ventas anuales en cada local mínimo del 25% anual.

3. Desarrollar una estrategia de marketing digital para medios sociales en el transcurso del primer año.
4. Incrementar las tiendas al menos 1 por año durante los primeros 5 años.
5. Utilizar las utilidades generadas por cada tienda abierta para poder cubrir los costes de apertura de una nueva TC
6. Incrementar los ingresos de ventas de la tienda de conveniencia en un 50% dentro de un año.
7. Incluir nuevas variedades de productos de acuerdo con las necesidades no satisfechas del consumidor cada 3 meses
8. Generar una rentabilidad positiva con respecto a la inversión de los accionistas un TIR del 29% en 5 años.

1.3. Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado

Una teoría que se aplica a este plan de negocio es el comportamiento del consumidor, para analizar las tendencias en las ventas, productos a ser ofertados, percepción de presentación del local comercial y productos, presentación de empaques, publicidad y rotulación (Philip, 2003). Esta teoría también da pautas para plantear la gestión de retención de clientes (Client Retention Management CRM), modelos de encuestas para el estudio de mercado, para fijar una lista de precios, promociones, descuentos y planes de fidelización.

1.3.1. Marco Teórico

Dentro de las varias Investigaciones referentes al tema del plan de negocio se puede encontrar que es de suma importancia según Lorena Carolina Vélez (2011) antes de iniciar con el plan encontrar la población objetiva a la cual van direccionadas las TC, de igual manera analizar las opciones de oportunidades nuevas para el negocio, Desarrollar un modelo para la creación e implementación de una empresa comercializadora de productos elaborados y

semielaborados, marca y valor agregado al mercado de reposición del sector norte de la ciudad de Quito.

Esta industria en el Ecuador no ha sido explotada al 100% por lo que existe espacio para el ingreso de nuevas cadenas. En otros países como Estados Unidos y México han sido muy éxitos según Javier Alarcón Pérez (2015) utilizando un correcto diseño de planeación financiera.

Con esto se puede tener una clara idea de que el proyecto será factible siempre y cuando se tome en cuenta las recomendaciones y aprendizaje de proyectos similares

El Retail también denominado venta al detalle o comercio minorista es el sector COMERCIAL que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios, el motivo para ubicar tanto a mayoristas como minoristas dentro del mismo sector es debido a la presencia de problemas comunes presentes en estos sectores generados por la diversidad y masificación de los clientes y productos (OLEOSHOP, n.d.)

1.4. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente

Los proyectos similares que se destacan hablan de teorías como comportamiento del consumidor y estudio del mercado. Se destaca Jaramillo (2011), en su investigación para “San Cayetano” sobre los ingresos promedio de los estratos sociales y la, segmentación del mercado objetivo mediante un estudio de mercado en el sector en que comercializará pan y productos asociados, así como los precios promedio de mercado para fijar la lista de precios. Resultados interesantes de Bravo (2014) en su investigación para “Dolphin S.A.”, muestra el análisis para viabilidad del proyecto y el comportamiento del consumidor en la demanda del día a día para evitar pérdida de los productos y sobre todo fidelización del cliente. Se destaca el

Trabajo de Naranjo (2014) que en su Obra para “Superinter” investiga la cadena de producción de una panadería, comportamiento del consumidor y como traducirlo en indicadores para optimizar los costos de producción (Naranjo, 2014)

1.5. Conclusiones del capítulo

Es considerable el crecimiento acelerado en el sector, se espera se desencadene un aumento en el consumo de productos y servicios en la zona.

Los llamados productos de primera necesidad son de consumo frecuente en los hogares quiteños, la venta de estos productos no es estacional, aunque se incrementa durante el inicio del periodo escolar.

Las TC van a brindar comodidad para conseguir productos y servicios de manera inmediata en la puerta de su edificio, con un horario extendido, surtido amplio de productos y alimentos de cuarta y quinta gama (que son los preparados y listos para consumir).

El comprador actual busca soluciones que le provean de facilidades en cuanto a su estilo de vida, sin ceder al ahorro de tiempo, dinero o esfuerzo. La conveniencia es ya una tendencia emergente, pero con una cuota pequeña dentro del universo del gran consumo.

2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1. Entorno Macroeconómico y Político

Se utiliza el modelo de análisis PESTEL para tomar en cuenta los factores externos que está relacionado al negocio y que lo afectarían.

POLITICO

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son vitales para la economía ecuatoriana. El 65% de los empleos son generados por pymes, las cuales aportaron con un 15% del PIB el año pasado y unas 1 500 exportan en la actualidad (Diario EL Comercio, 2020).

Estas empresas se encuentran en segmentos que van desde el comercio, la agricultura y las industrias manufactureras, hasta el transporte, entre otros. Además, hasta el 2015 se contabilizaban cerca de 838 000 pymes, según el directorio de empresas del INEC. Estos datos confirman el peso que las pymes tienen como motor productivo del país, pero este sector también enfrenta una serie de desafíos. Los beneficios que se otorguen deben estar adecuados a las realidades de las micro, pequeñas y medianas empresas” (Diario EL Comercio, 2020).

Las pymes están evolucionando, pero necesitan apuntalar ciertas áreas. “Las pequeñas y medianas empresas siempre buscan tecnología nueva, renovada. Y para eso se necesita contar con créditos blandos”. “Falta generar incentivos para que las grandes empresas compren a las pymes” Se debería crear una norma para que sea una política pública permanente, se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

La CFN da financiamiento desde \$50.000 hasta \$25 millones. Adicionalmente, \$50 millones para grandes grupos económicos. Estas son las medidas que el gobierno ha tomado para apoyar el desarrollo de las Pymes en el país.

Según el CÓDIGO DE COMERCIO miércoles 29 de mayo de 2019 Suplemento - Registro Oficial N° 497 **LA ASAMBLEA NACIONAL REPÚBLICA DEL ECUADOR** Oficio No. SAN-2019-2499 del 14 de mayo del 2019 resuelve que:” Que, el numeral 15 del artículo 66 de la Constitución reconoce y garantiza a todas las personas el derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental; y el numeral 16 del referido artículo constitucional, el derecho a la libertad de contratación (Código de comercio, 2019)

ECONÓMICO

- **Inflación**

Representa un indicador económico provocado por la producción y demanda de los bienes, actúa directamente en el precio de los mismos y se encuentra sujeto a cambios. Según datos del Banco Central del Ecuador (2019) la inflación presentó el siguiente comportamiento durante los últimos años.

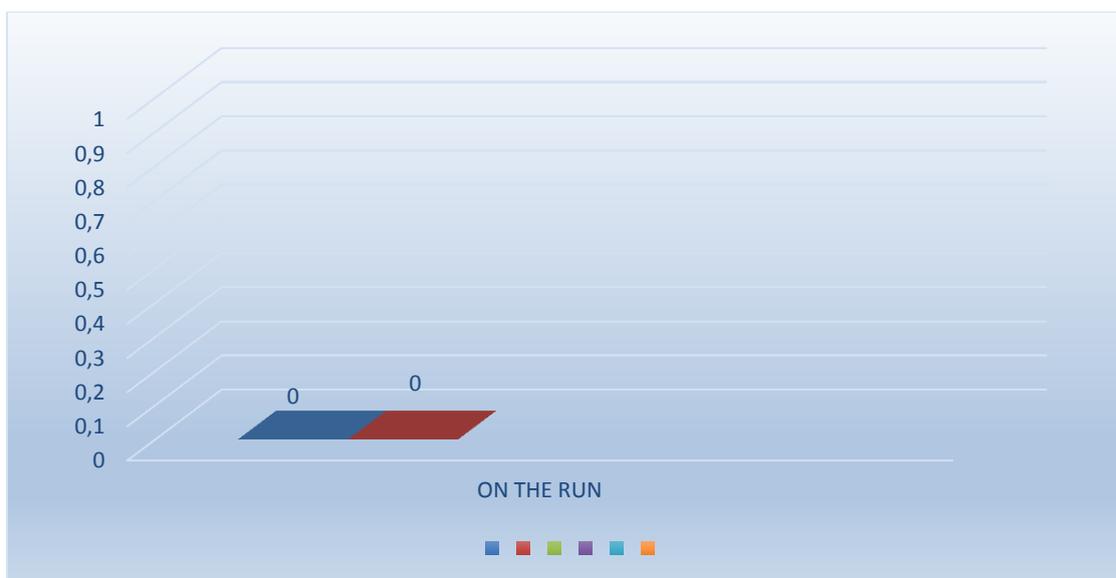


Figura 2. Inflación anual. Adaptado de Banco Central del Ecuador, 2019

Se observa en la Figura 4 que para el 2014, Ecuador registró una variación promedio del IPC (Índice de Precios al Consumidor) del 3,36%, sin embargo, el indicador se reduce progresivamente en los siguientes años 2015 (3,17%), 2016 (1,11%) y al 2017 baja a -0,20%, para el año 2018 se recupera ubicándose en 0,28% y finalmente se presenta una variación anual negativa de los precios en un -0,07%, según un informe de la CEPAL (2018) el desaceleramiento de la economía ecuatoriana se debe al aumento del precio del petróleo, el bajo dinamismo económico y las medidas de remisión tributaria.

En este sentido, la información expuesta obedece a factores como el aumento de los precios de los bienes y servicios que se comercian en un país, y tiene efectos que se manifiestan directamente sobre la rentabilidad de las empresas porque perturban al poder adquisitivo de los consumidores, por ende, impacta a los sectores de la economía, entre estos el de servicios, lo que origina un incremento en el precio de estos.

- **Producto Interno Bruto PIB**

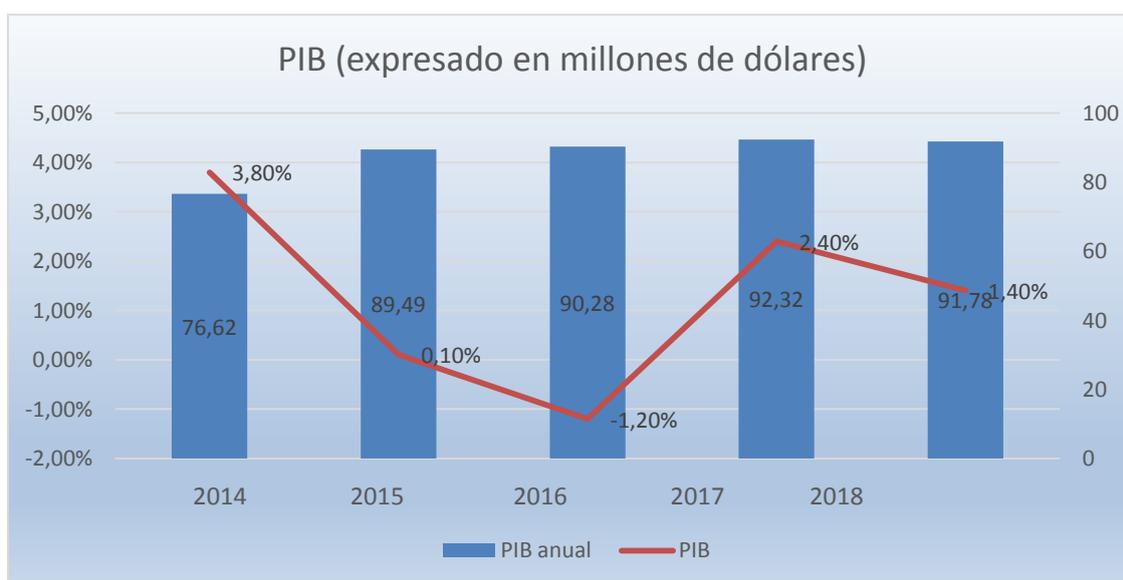


Figura 3. Producto Interno Bruto (2014-2018). Adaptado de: Banco Central del Ecuador (2019):

Según datos del BCE (2019), se muestra un decrecimiento del PIB de 1% del 2017 al final del período 2018, explicado principalmente por el mayor gasto de consumo final del Estado y el incremento en el consumo final de los hogares, lo cual constituye un escenario positivo para el mercado de TC, considerando que ocupa un rol importante en la transformación de la matriz productiva basada en el conocimiento e innovación, así como en la generación de ingresos y empleos.

De acuerdo al del Banco Mundial (2018) el sector comercial registró un aumento anual del 5% en el Valor Agregado Bruto (VAB) , el 36,5% de empresas que se dedican al comercio, teniendo como eje transversal de actividad el servicio, cobrando mayor importancia en la economía, debido al desarrollo progresivo de pequeños negocios que surgen dentro del sector (Guerrero, 2018).

En el Ecuador, a partir de la dolarización, las cadenas de supermercados incrementaron su participación como ofertantes en el mercado al detal, creando el doble de tiendas en la industria. Posicionando en el mercado a pocas cadenas de servicio, encontrándose entre estas: Corporación Favorita, El Rosado y Tiendas Industriales Asociada TIA. El sector detallista del Ecuador corresponde al 46% del comercio que contribuye a la generación de empleo en el país; de las cuales se contemplan alimentos, bebidas y tabaco (50.5%); otras actividades de comercio al por menor (23.3%); prendas de vestir, calzado y artículos de cuero (10.9%); productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador (4.7%); libros, periódicos y artículos de papelería (3.2%); y aparatos electrónicos de uso doméstico, muebles y equipo de iluminación (3.0%) (Peña, 2012).

La estabilidad macroeconómica del Ecuador se reflejó con la dolarización, lo que ha sido indispensable para el crecimiento del mercado de tiendas de abastos o conveniencia, promoviendo la inversión local de la oferta de supermercados en el Ecuador. El negocio de supermercados en el país es de

propiedad de inversores nacionales, este sector no posee mucha inversión extranjera debido a que existen pocos oferentes y se considera monopolizado por inversionistas nacionales del sector privado, manteniendo la figura vanguardista y tradicional de inversión.

El efecto de la dolarización ha diversificado el mercado, volviéndose competitivo en todos los sectores productivos del país, elevando los costos de producción relacionados con los países de la región. Estos cambios han ocasionado a los supermercados optar por nuevas técnicas comerciales, evolucionando hacia la cadena de aprovisionamientos más eficientes, estableciendo parámetros de calidad más rigurosos que cumplan fielmente con las normas legales que cuidan y preservan el derecho del consumidor.

La creación de nuevos supermercados en el país ha incrementado con el efecto de la dolarización, generando más plazas de empleos en el país. Las tiendas al detal en mayor número se encuentran principalmente en las siguientes ciudades: Guayaquil, Quito y Cuenca, en las cuales habitan cerca del 5.2 de 15 millones de ecuatorianos del país. El 40% de los hogares ecuatorianos realiza sus compras de alimentos y otros productos en los supermercados con un gasto promedio mensual de 700 dólares.

Por segunda vez en los últimos 20 años, Ecuador registró una cifra negativa de inflación anual. El Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos informó que la inflación del 2019 cerró en -0,07% (INEC, 2019). Recordando que el último periodo que, el país registro inflación negativa fue en el 2017 con el -0,2%. Durante el 2016, la economía a nivel mundial atravesó una recesión, el PIB cayó en 1,5%, debido a factores como la disminución del precio de barril de petróleo, para el 2019 algunos organismos identificaron que la economía ecuatoriana pasaría por una contracción, es así como el Fondo Monetario Internacional (FMI), estimó una disminución del PIB en -0,5%, por otro lado, el BCE se encuentra reajustando la cifra, sin embargo, Verónica Artola ente de la institución indicó que

se espera un dato negativo en el comportamiento del PIB. El docente de economía de la Universidad Ecotec, Guillermo Granja, señaló que la inflación anual negativa refleja que la población está demandando menor cantidad de bienes especialmente por la presencia de factores como el incremento del desempleo y el deterioro de adecuado empleo (Astudillo & Tapia, 2019).

Para hablar de proyectos específicos en Ecuador se debe detallar las siguientes cadenas de TC: OKI DOKI, ON THE RUN, FLAMINGOS.

Cadenas de tienda de conveniencia y su porcentaje de mercado en Ecuador

Tabla 1.

Cadenas de tienda de conveniencia y su porcentaje de mercado en Ecuador

MARCA	POSICIONAMIENTO
OKI DOKI	25%
ON THE RUN	30%
FLAMINGOS	20%
OTROS	25%

Adaptado de: (Guía de supermercados del Ecuador, 2019)

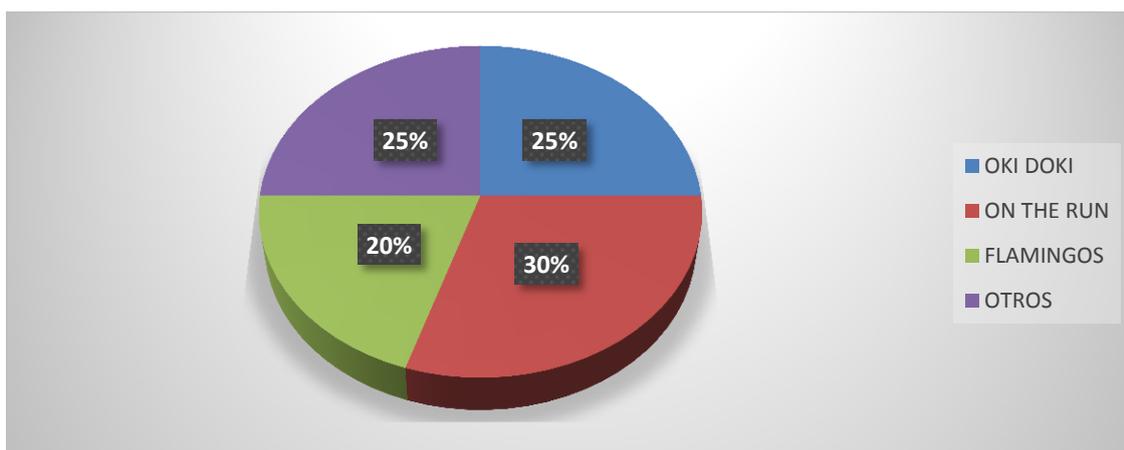


Figura 4. Porcentaje de mercado. Adaptado de Guía de Supermercados del Ecuador, 2018

SOCIAL

Según el último Censo de Población y Vivienda ejecutado por el INEC (2010), la provincia de Pichincha tiene 2.576.287 habitantes, de los cuales el 51,3% son mujeres y 48,7% hombres. En cuanto a los habitantes, existen 2.239.191 personas con una edad promedio de 29 años. Las proyecciones realizadas por el INEC (2019) estiman que en Quito es de 2.781.641.

Tabla 2.
Datos demográficos de la población

Cantón	Quito	Población proyectada 2019
Población 2010	2.239.191	
Género masculino	48,7%	2.781.641 habitantes
Género femenino	51,3%	
Edad promedio	29	

Tomada de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019)

- **Población Económicamente Activa PEA**

El indicador representa, las personas mayores a 15 años que realizan actividades laborales menos de una hora a la semana, personas con empleo, disponibles para ingresar a trabajar y aquellas desempleadas que están en busca de un empleo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2019)

Según los datos publicados por el INEC (2019) y reflejados en la Figura 8, en septiembre 2019, de la población total el 71,1% está en edad de trabajar, de los cuales el 67,8% se encuentra económicamente activa, la mayoría (95,1%) con empleo. Bajo esta premisa, en cuanto al panorama laboral enfocado hacia el sector de servicios, las acciones que implican este sector son claves en la generación de trabajo. Según el número de compañías al final del periodo 2017 a nivel nacional se registraron 185.057 microempresas, 80.718 pequeñas empresas y 9.820 grandes

empresas, en donde, las compañías fundadas en la región sierra, principalmente en la provincia de Pichincha representan el 45% del total de entidades del sector, aportando con el 54% a la generación de empleo, escenario que refleja la alta necesidad de mano de obra.

TEGNOLOGICO

Actualmente, el acceso a los medios tecnológicos es fácil y rápido, mediante el internet se obtiene datos e información sobre productos, servicios, proveedores y también sirve como medio de comunicación con los clientes externos. Por otro lado, las plataformas tecnológicas ofrecen gran variedad de programas especializados en la gestión administrativa, el seguimiento de los clientes, base de datos actualizada constantemente, entre otros.

Adicionalmente, los recursos tecnológicos son necesarios para conseguir los objetivos organizacionales, al igual que en otro tipo de industrias, un modelo de negocios bien orientado a ser una red de tiendas de conveniencia debe considerar todas estas herramientas como un eje principal dentro del desarrollo de sus actividades.

En tal virtud, es relevante considerar los datos sobre acceso a Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), pues representa un medio principal para emprender acciones estratégicas de posicionamiento de la empresa e interrelación con los clientes prospectos. De tal manera, de acuerdo con la encuesta multipropósito – TIC realizada por el INEC (2018) muestra que la proporción de hogares con acceso a internet en el país se incrementó significativamente con el transcurso del tiempo, por ejemplo, en el 2012 se tuvo una cobertura de 22,5%, mientras que para el 2018 se ubicó en 37,2%. Además, los datos reflejan que el porcentaje de personas que usan internet en su diario vivir es del 55,9%, determinando que las medidas encaminadas para dar a conocer a la empresa, a través de medios digitales son acertadas.

En efecto, las redes sociales al ser uno de los medios de mayor aceptación por el público, es imperioso destacar que a nivel nacional el 92% de la población total utiliza celular y redes sociales, mayoritariamente desde dispositivos inteligentes, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3.
Porcentaje de la población con celular y redes sociales

Indicador	Población total	Hombre	Mujer
92% porcentaje de la población 5 y más años.	15.934.522	7.8711.660	8.062.862
54,3% si tiene celular activado.	9.402.578	4.755.004	4.647.574
38,1% su celular es smartphone	6.599.130	3.300.777	3.298.353
36,0% utiliza redes sociales desde su smartphone	6.240.889	3.111.679	3.129.210

Tomado de: ((Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018 2019)

En este sentido, se visualiza que la revolución tecnológica afecta positivamente hacia el giro de negocio de las entidades que prestan servicios, pues brinda las facilidades para optimizar los procesos internos e innovar los servicios hacia el cliente. De acuerdo con Cardona (2017), la innovación en el servicio ejerce un rol determinante en los factores de éxito necesarios para que las organizaciones sean competitivas implementando herramientas basadas en las tecnologías de información y comunicación.

Con respecto al sector de comercio y manufactura de productos, el factor tecnológico favorece al desarrollo de las compañías mediante sistemas de alertas y notificaciones que informan el cuidado de los productos, stock y fechas de caducidad. De tal manera, las innovaciones técnicas en el mercado permiten a las empresas ser más competitivas gracias a la utilización de

software que agiliza las actividades que llevan a cabo las entidades y satisfacen las necesidades de los clientes.

ECOLOGICO

A nivel mundial la preocupación por la protección del medio ambiente es un tema de gran incidencia en el consumo de la población, en donde cada vez son mayores las acciones vinculadas al reciclaje, reducción de consumo de combustibles, prácticas de ahorro de recursos naturales, etc. Bajo tal contexto, a nivel nacional, el 47,7% de familias tiene el hábito de clasificar los residuos habituales, el 86,07% utiliza focos ahorradores, mientras que el 93,28% lleva a cabo prácticas para ahorrar agua, como por ejemplo cerrar las llaves cuando limpian (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2017).

Con referencia a los datos expuestos se entiende que en el entorno existe un gran nivel de conciencia ambiental caracterizado por hábitos y comportamientos de la ciudadanía a favor del ecosistema, la información manifestada es relevante para la presente investigación, puesto que la mejora de los servicios que suministran las TC, se considerara tomar medidas que no contaminen o impacten de forma negativa al medio ambiente como exceso de publicidad física en carteles o postes, acumulación de basura, de igual manera se brindará incentivos cuando los clientes no soliciten fundas plásticas para llevar sus productos, éste será el pequeño aporte que brindaran las TC al planeta.

2.2. Análisis del sector

Datos del Censo Nacional Económico del INEC (2017) indican que en el país hay 396 supermercados y autoservicios, cada uno con un ingreso promedio al año de \$4.347.121, dentro de este segmento se da trabajo a 189.970 personas p.p. 13.

Un gran ejemplo de estos es almacenes Tía, el mismo que en la actualidad tiene 143 sucursales a nivel nacional, la mayor concentración de locales está en la ciudad de Guayaquil, seguido de supermercados Aquí con 41 tiendas en el país. Por otro lado, corporación la Favorita, tiene 44 locales a nivel nacional, en Quito están situados 12 locales de Mi Comisariato, finalmente las sucursales de la Corporación El Rosado llegan a 32 en todo el país. La mayoría de las tiendas están situadas en Guayaquil, con un total de 26 locales Supermaxi, La Favorita 29 y en Quito tiene 14 locales (El Comercio, 2013).

2.1.1. Tamaño de la industria Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev. 4.0)

Se indica que las actividades de comercio al por menor están catalogadas como G47

G4711.01 - venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etcétera.

La venta al por mayor es la re-venta (venta sin transformación) de artículos nuevos y usados a minoristas, usuarios industriales, comerciales, instituciones o profesionales, o a otros mayoristas y a quienes actúan en calidad de agente o corredor en la compra o venta de mercancías en nombre de dichas personas o empresas (INEC, 2012). Este sector aportó \$4239,85 millones de USD en utilidades a la economía durante los tres años de estudio. En donde las grandes empresas, en el año 2013, generaron \$1180,91 millones de USD con una participación correspondiente al 87,27%, mientras que las MIPYMES obtuvieron \$172,29 millones de USD con una participación del 12,73% restante. Para el año 2014, las MIPYMES generaron \$179,55 millones de USD con el 11,56% de participación, mientras que las grandes empresas generaron

\$1373,11 millones de USD en utilidades, con una participación del 88,44% restante. En el año 2015, las MIPYMES generaron \$228,24 millones de USD y una participación del 17,11% y las grandes empresas y las grandes empresas reportaron una utilidad de \$1105,75 millones de USD y el 82,89% de participación. Ilustración 37: Participación de la utilidad del Sector G por tamaño.

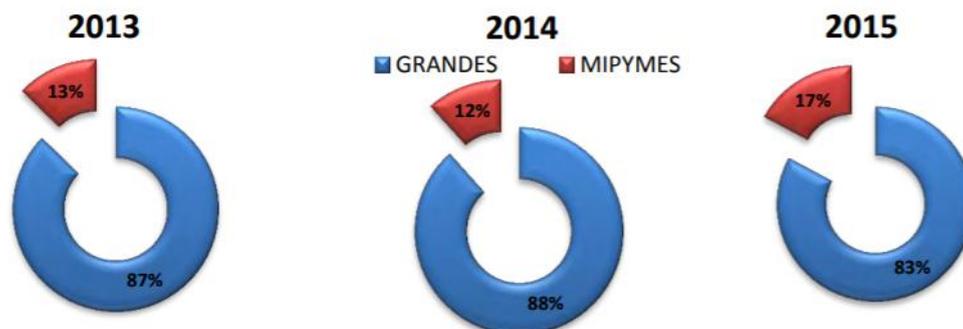


Figura 5. Participación de la utilidad del Sector G por tamaño Tomada de: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador

La región Sierra fue la que mayor utilidad reportó para este sector, en donde las grandes empresas alcanzaron los \$732,86 millones de USD con una participación del 89,36% del total del sector analizado, en la región Costa obtuvieron \$445,96 millones de USD y una participación del 84,16%. En Oriente presentaron \$2,09 millones de USD

Pichincha fue la provincia que generó mayor utilidad durante el 2013 en este sector de la economía, alcanzando las empresas grandes, \$626,07 millones de USD y una participación del 89,75%, mientras que las MIPYMES obtuvieron \$71,47 millones de USD junto a una participación del 10,25%. En la provincia de Guayas, las grandes empresas alcanzaron los \$439,83 millones de USD con una participación del 85,69% y las MIPYMES obtuvieron \$73,43 millones de USD y una participación del 14,31% (Segundo Camino Mogro, 2017).

Con los datos anteriores se puede observar que existe un mercado potencial para las tiendas de conveniencia, lamentablemente dentro del sector MIPYMES están las tiendas de barrio, las tiendas de mercados y también las tiendas de conveniencia.

El estudio fue realizado en el año 2017, de esa fecha hasta acá se ha podido evidenciar el crecimiento del sector sobre todo en las zonas de alta influencia de tráfico vehicular.

Las nuevas tecnologías han propiciado una evolución del retail físico, que se debe adaptar al modelo de negocio del e-commerce implementando nuevas herramientas que mejoren su relación con los clientes y el mercado en general. En la actualidad, a pesar de la imparable irrupción del e-commerce que vivimos desde hace unos años, el retail físico mantiene su presencia como nunca. De hecho, según el último estudio de PWC, cada vez hay más gente que decide hacer sus compras en establecimientos físicos. No obstante, aumenta también la cantidad de personas que consumen y compran online también va en aumento.

Por tanto, parece cada vez más lógico que, en el futuro próximo, las tiendas físicas pasen a ser espacios mixtos e interactivos. Para ello, deberán adaptar su oferta a experiencias de uso complementarias con el comercio electrónico. Dada esta evolución natural del sector, existen 5 tendencias que transformarán el retail en 2020, como han señalado los expertos de Sensormatic Solutions, de Johnson Controls Building Technologies & Solutions.

• **Comercio Unificado:** La optimización en la convergencia entre el comercio físico y online será la piedra angular del cambio en el sector. Existen, de hecho, estudios de Think with Google que señalan que un 20% de las compras online conllevan procesos informativos offline. Mientras, un 33% de compras físicas implican una búsqueda online previa. La clave, por tanto, reside en conseguir el equilibrio entre las ventajas que ofrece cada modelo de compra. Un buen ejemplo de esto podría ser un sistema que muestre el inventario actualizado en tiempo real, o un análisis eficiente de tráfico en la tienda, para evitar colas en la caja y facilitar la atención al cliente.

• **La implantación de servicios iCloud** aparece como otro punto de inflexión para la renovación de las oportunidades para las compañías de retail. Existen servicios como Google Cloud Platform (GCP), que permite crecer de manera global a las tiendas. Para ello, recurre a la integración de soluciones de software para minoristas en una plataforma centralizada. Gracias a esta, reciben información en tiempo real y análisis predictivos para impulsar la excelencia operativa, ayudando a crear experiencias únicas para los compradores. Por otro lado, servicios en la nube de Shrink Management (Gestión de pérdidas) como servicio (SMaaS) permitirán hacer un análisis predictivo y prever pérdidas. Este sistema establece una conexión y monitorización remota permanente que ofrece a los comercios una protección óptima.

• **Experiencia de usuario 360:** Diferentes estudios del sector demuestran que al menos un 40% de los clientes podrían llegar a pagar un 10% más en caso de recibir una experiencia individual y personalizada a la hora de comprar en una tienda. Para mejorar la atención al cliente y adaptarla a sus nuevas necesidades, las tiendas físicas están empezando a implementar propuestas de Smart retail. Con ello persiguen crear un entorno de compra inteligente, gracias a la tecnología RFID o IoT. Un ejemplo son los probadores inteligentes 360 que analizan el comportamiento del cliente de forma discreta y precisa. Este sistema ayuda a incrementar la tasa de conversión en esta área en particular. A su vez, sirve para prevenir también la pérdida en este espacio fuente (TENDENCIAS QUE REVOLUCIONARAN EL RETAIL 2020)

Generalmente las TC se ubican en la parte céntrica de las ciudades, aunque existen algunos situados junto a otros locales como ejemplo están aquellos situados junto a las estaciones de servicio o aeropuertos, que pueden o no estar libres de impuestos o Duty-free (GESTIOPOLIS, 2013).

Una vez analizada la situación actual del PIB del país, se hace un análisis a la Industria Manufacturera ya que el sector de Alimentos, Bebidas y Tabacos forma

parte de esta Industria (Sector al que se orienta esta investigación). Se muestra la información proporcionada por el BCE, a través del Boletín Anuario No. 36, el mismo presenta en el año 2018 un incremento económico de 5.1% (Ver Ilustración No.5 Evolución Industria Manufactura), con una contribución porcentual anual al crecimiento del PIB de 0.61%. El Sector de Alimentos, Bebidas y Tabaco es uno de los sectores con mayor relevancia en la producción y desempeño económico del país, en el año 2018 constituye al 38.7% de la Industria Manufacturera, su desempeño genera un crecimiento económico frente al año anterior de 4.5%, contribuyendo al crecimiento del PIB en un 0.20% (Boletín Anuario n 36 BCE, 2018).

2.1.2 Ciclos económicos

En un artículo realizado por la revista Quivera menciona que ...'' En América Latina su característica principal es otorgar productos y servicios de consumo inmediato (con una curva de consumo constante), básico y cotidiano a través de una localización que asegura mínimos desplazamientos a los usuarios o a través del concepto de captación de flujos de mercado (mercado de paso). es uno de los enfocados al comercio al menudeo (retail) de mayor crecimiento, en los últimos dos años, la firma Oxxo abrió en promedio 2.5 tiendas al día.

Dentro de la literatura económica-geográfica y en general dentro de las ciencias sociales, históricamente, se ha hablado de espacios y formas de producción (Lewis, 1984; Hudson, 2005), existiendo un vacío sobre estudios referentes a fenómenos y a espacios de consumo y, en particular, dentro de zonas urbanas; ello a pesar de que el consumo contribuye en la configuración de las formas de empleo, la alimentación y la morfología de las ciudades (Jayne, 2006), así como de los procesos socioculturales. Todo ello con la finalidad de contextualizar parte del servicio de abastecimiento al menudeo de bienes y servicios básicos y de consumo inmediato a nivel urbano, tal como lo que ofrece una tiendita clásica de abarrotes, de esquina o de barrio, similar a los que oferta la misma firma comercial Oxxo. Con ello se devela una nueva

configuración en la organización de servicios urbanos y de oportunidad de interacción (movilidad)'' (Alcocer-García & Campos-Alanís, 2014).

Según la Asociación Norteamericana de Marketing menciona que... ''Los productos o bienes de conveniencia son aquellos que el consumidor compra sin ningún esfuerzo de comparación y por impulso, por uso normal (frecuente) o por emergencia (en Holson, 1958). Por su parte, Jones y Simmons (1993) refieren que las tiendas de conveniencia ofrecen servicios los cuales tienen una curva de demanda constante, que se compran con frecuencia, que son idénticos y de bajo costo'' (Alcocer-García & Campos-Alanís, 2014).

2.2 Análisis de la competencia

2.2.2 Modelo Porter

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Actualmente el poder de que tienen los proveedores locales es bajo debido a que los costos de los productos importados son más caros, es decir que los productos fabricados en Ecuador cuestan menos, sin embargo, el cliente promedio de las tiendas de conveniencia mantiene un nivel elevado de demanda de productos de primera calidad sin importar los precios, se enfocan en la calidad y el sabor del producto, es por ello por lo que se puede llegar a negociar con los proveedores locales.

Disponibilidad de insumos y sustitutos

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que en el mercado hay gran cantidad de marcas de productos sustitutos.

Concentración de proveedores

Igual el poder de negociación es bajo muchos proveedores ofrecen sus productos a las tiendas

Dificultad o costos para el cambio a otro proveedor

El poder de negociación del proveedor es bajo, ya que podemos dejar de comprar la marca sin ningún problema

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación de los clientes se considera alto, una de las razones más importante es la diversidad o alternativas que tiene para su elección, además de analizar nuestro precio que es más elevado que una tienda de barrio, Por esta razón y debido al producto y servicio que ofrece la tienda, se enfoca el status de personas con clase socio-económica media, media-alta y alta, debido al “plus” que brindan nuestras tiendas de conveniencia, que es la venta de productos con entrega a domicilio sin recargo adicional.

Sin embargo, el cliente sigue siendo quien decide.

Información acerca de los clientes

Alto poder de negociación con los clientes ya que disponemos de una base de datos de los habitantes del edificio

Identificación de la marca

Es medio debido a que está incursionando en el mercado, pero al encontrarse a la entrada de los edificios todos la podrán ver

Cambio de marcas

Es bajo debido a que las marcas que la TC tendrán serán las que ofrecen en la mayoría de los lugares de expendio.

AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

La amenaza es alta al momento se conoce que se esta posicionando en el mercado una nueva red de tiendas llamada Smart Delivery su plus haber diseñado una aplicación de teléfono para que los clientes hagan los pedidos desde la plataforma y se entrega el producto en sus casas, al momento solo funciona en Cumbayá y tiene un costo adicional de USD1,75 Por cada entrega, para nuestro proyecto al momento no es competencia pero pueden llegar a serlo en el futuro , es por ello que debemos estar todo el tiempo dedicándonos a la innovación de nuestra red de tiendas, también se sabe que desde años pasados la multinacional OXXO a estado intentando entrar al mercado Ecuatoriano.

Experiencia Necesaria

Amenaza baja debido a que es necesario tener experiencia, muy a menudo se observa que las cadenas de tiendas nuevas no poseen experiencia, a menos que logren entrar las cadenas internacionales que ya tienen definidas grandes estrategias de venta.

Inversión Inicial Requerida

Es una amenaza Alta debido a que se requiere de un capital sustentable, pero el gobierno actualmente está dando prestamos con tasas de interés mas baja con el fin de incentivar al sector de las PYMES

Patentes, Licencias y regulaciones gubernamentales

Es medio debido a que es necesario un trámite de antemano para sacar permisos de funcionamiento, patentes, etc.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad es alta ya que se entrará a competir con marcas posicionadas como son: "LISTO", la línea de cadenas "OKI DOKI", ON THE RUN son de gran amenaza ellas ya están en la mente del consumidor y por ende los pueden llegar a preferir. Sin embargo, nuestra red de tiendas está diseñada para los habitantes de un edificio en específico, cada tienda estará ubicada d a la entrada de un proyecto habitacional.

¿Se puede competir con grandes cadenas? Los pequeños locales pueden ser competitivos, pero "primero necesitan profesionalizarse", "Las tiendas o farmacias independientes tienen oportunidades siendo más flexibles, más ágiles, más innovadoras y, sobre todo, estando más cercanas a sus clientes, Los locales independientes pueden crecer, porque hay poblaciones desatendida por las grandes cadenas comerciales.

las empresas no son competitivas solo por el precio. "Las marcas con propósito son las que tienen mayor probabilidad de ser reconocidas, exitosas y con mayor retorno de sus inversiones en el corto plazo".

Semejanza en el tamaño de las compañías

Medio ya que el tamaño de las tiendas en general está dentro de los 400m cuadrados que se necesita.

Barreras para abandonar la Industria

Bajo se requiere indemnizar al personal y estar al día con los pagos al fisco
Rápido crecimiento de la Industria.

Medio, en los tres últimos años se ha podido observar un crecimiento en el número de tiendas de conveniencia en la ciudad de Quito, éste podría incrementarse si las grandes cadenas extranjeras logran ingresar al país (Primicias Economía Internacional, 2019).

AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS

Se considera que es baja ya que a menos que otra tienda se pusiera junto sería una amenaza, el plus diferenciador es estar en la puerta de los edificios con el fin de ser su primera opción al momento de decidir en donde comprar, por la distancia, el tiempo, el tráfico, etc.

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS

Baja amenaza ya que se dispondrá también de productos sustitutos para que el cliente si no escoge la una opción se quede con la segunda, pero al final la compra la haga en la tienda

PRECIO RELATIVO ENTRE EL PRODUCTO SUSTITUTO Y EL OFRECIDO

Medio, si el precio es mas bajo la calidad no es igual

RENDIMIENTO Y CALIDAD COMPARADA ENTRE EL PRODUCTO OFRECIDO Y SU SUSTITUTO

Baja ya que ofreceremos los productos de mejor calidad en el mercado y también ofreceremos sustitutos para que sea el cliente quien decida.

2.3 Análisis del mercado, investigación del mercado objetivo

La red de tiendas de conveniencia busca determinar el mercado específico al cual llegaría los productos de esta basado en la realidad, no en percepciones, con el fin de acercarnos más a lo que los posibles clientes desean y necesitan. Todos los insights obtenidos nos indicarán como nuestro servicio realmente funciona en la vida de las personas y sabremos qué es lo que piensan sobre este tipo de negocio. Esto determinará una guía para conocer cuáles son las preferencias de los clientes.

Herramienta. – Como herramienta de investigación utilizaremos la Encuesta Online,

Investigación exploratoria. – Se realizó un cuestionario a las 120 personas habitantes del edificio del plan piloto.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION MEDIANTE ENCUESTA

Los datos obtenidos de la presente investigación de mercado muestran un panorama significativo para diseñar un modelo de tienda de conveniencia con todas las especificaciones antes indicadas ya que según la encuesta tendrá buena acogida por el cliente. Los productos al alcance inmediato solo enviando un mensaje de texto resulta atractivo para quienes habitan en el edificio.

También muestra el tipo de estrategia que se debe configurar si observamos el panorama completo de la muestra de la encuesta en el área de comunicación,

comercialización y mercadeo. La publicidad para elaborar debe estar enfocada a los canales de comunicación de redes sociales y e-mail con finalidades de información, captación y transformación a clientes, manejando insights ajustados a los indicados en la muestra. La inversión en este canal debe ser una prioridad.

2.4 Objetivos de la investigación

Encuesta realizada a los habitantes del edificio Atelier

1. ¿Qué edad tienes?

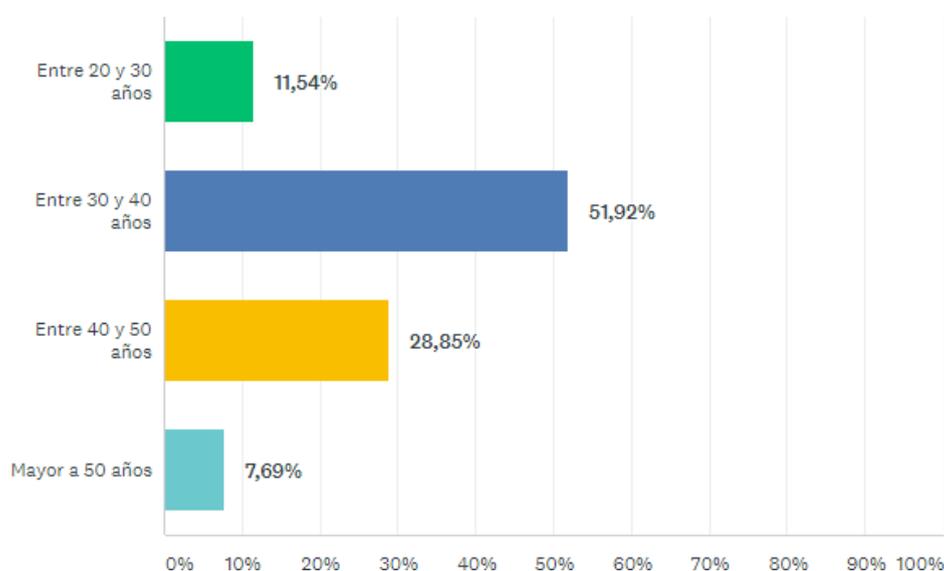


Figura 6. Resultados de encuesta, edades

Esta pregunta nos arroja como resultado que el 51,92% de la muestra tiene entre 30 y 40 años, seguido por el 28,85% que corresponde a personas que tienen entre 40 y 50 años. Existe una población de entre 20 y 30 años que son el 11,54% y mayores a 50 años son el 7,69%, Esto da la idea de que nuestros mayores clientes serán las personas de entre 30 a 50 años debido a que son un mayor número.

De cuántas personas se compone su familia

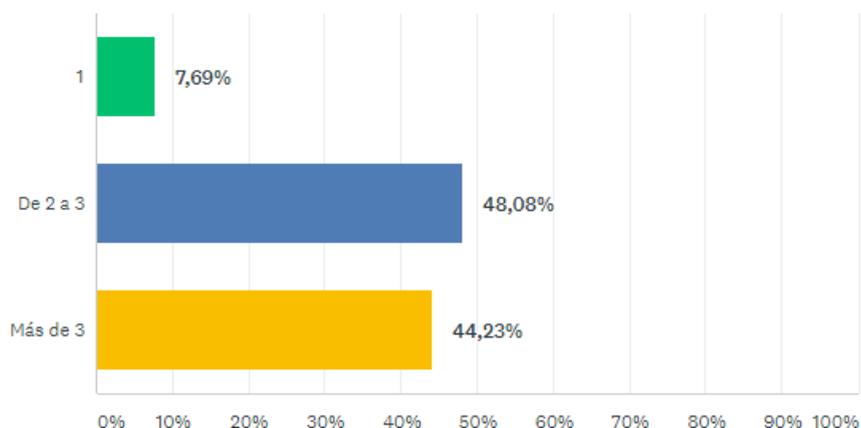


Figura 7. Resultados de encuesta, Cantidad de personas por familia

De la red de TC

Aquí podremos darnos cuenta que el 48,08% de las familias se compone de 2 a 3 habitantes, un porcentaje bastante parecido al de las familias de más de 3 habitantes que ocupa el 44,23% y apenas el 7,69% está conformado por una persona, al ver estos datos confirmamos que la muestra con la que hicimos nuestro proyecto piloto es la correcta, se tomó una muestra bastante conservadora con el fin de ver la rentabilidad

Con qué frecuencia visita el supermercado?

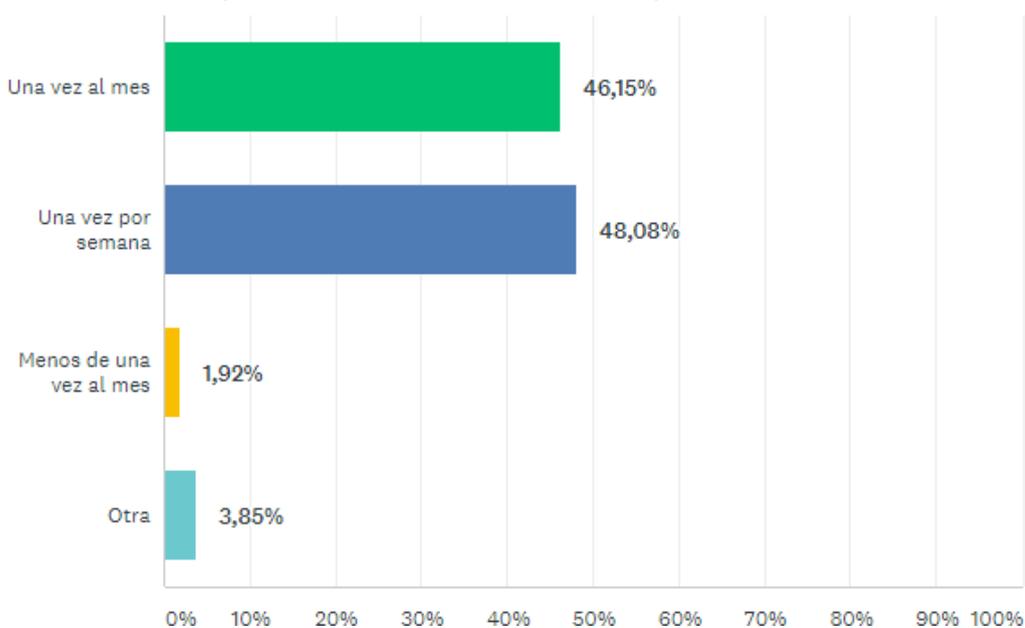


Figura 8. Resultados de encuesta, frecuencia de visita a supermercados

Con estas respuestas podemos concluir que las personas visitan el supermercado 1 vez por semana el 48,08%, una vez al mes el 46,15%, menos de una vez al mes 1,92% lo que permite concluir que con la gente que va semanalmente al mercado podremos ser de gran ayuda al proveerles los productos sin tener que ir al supermercado y perder tiempo, y mucho mas mercado con los que no van al supermercado ya que al estar cerca seriamos su primera opción para hacer compras

Estaría dispuesto a visitar tiendas cercanas a su domicilio para compras diarias?

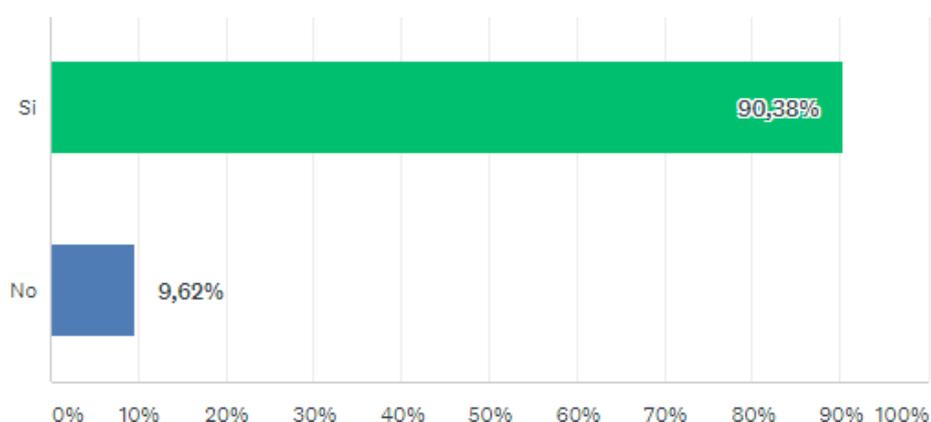


Figura 9. Resultados de encuesta, disponibilidad

Con respecto a esta pregunta el 90,38% de encuestados respondió que si visitaría la tienda para hacer compras diarias

Utilizaría una tienda de conveniencia si estuviera cerca de su domicilio?

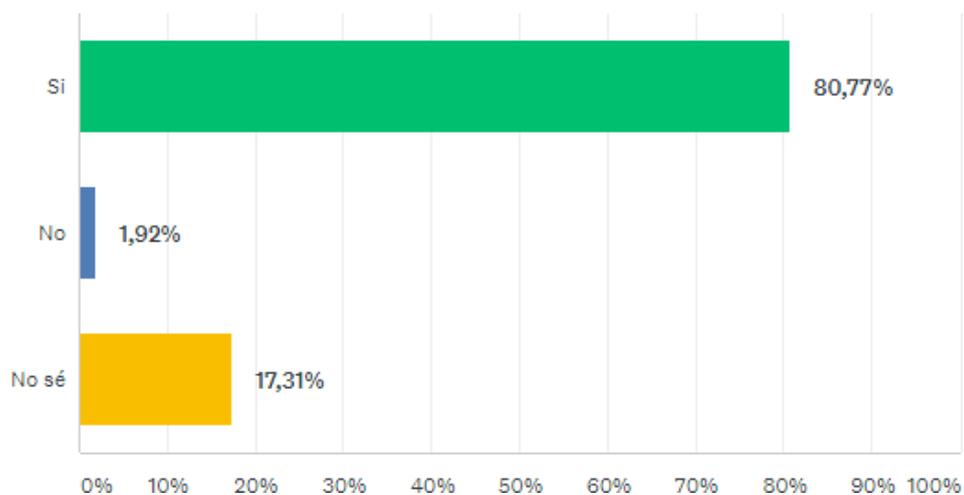


Figura 10. Resultados de encuesta, utilización de tiendas de conveniencia

El 80,77% de encuestados respondió que si visitaría la tienda por la cercanía a la que se encuentra y un 17,31% no sabía, es con éste porcentaje con el que se debe trabajar con estrategias para hacerlos clientes de la tienda.

Qué productos considera de mayor utilidad para su día a día?

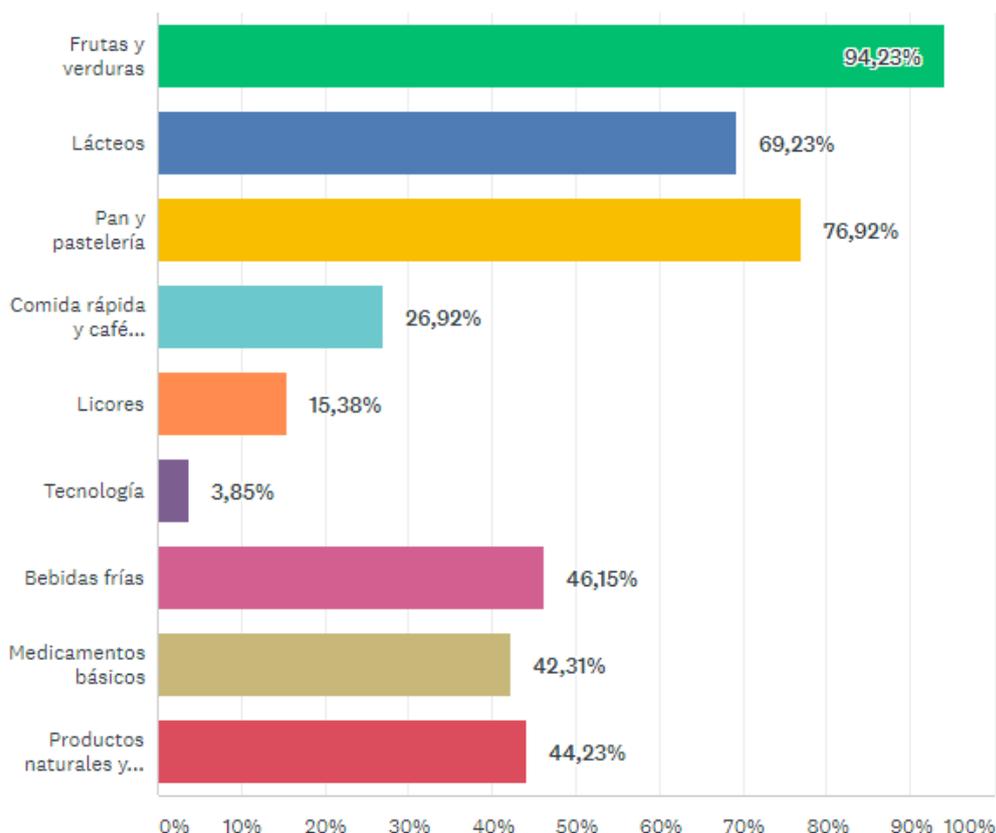


Figura 11. Resultados de encuesta, productos de mayor utilidad

Con respecto a los productos los clientes prefieren las frutas y verduras en un 94,23%, los lácteos ocupan un 69,23%, pan y pastelería el 76,92%, a diferencia del café y comida rápida que lo prefieren un 26,92, los licores tienen un 15,38 de aceptación, los productos tecnológicos un 3,85%, las bebidas frías un 46,15%, medicamentos básicos 42,31%, productos naturales 44,23%, en esta tabla se debe tomar en cuenta que los encuestados respondieron con varios productos a la vez que son de su preferencia.

Crees que una tienda de conveniencia te ayudaría a utilizar tu tiempo en actividades que permitan mejorar tu estilo de vida?

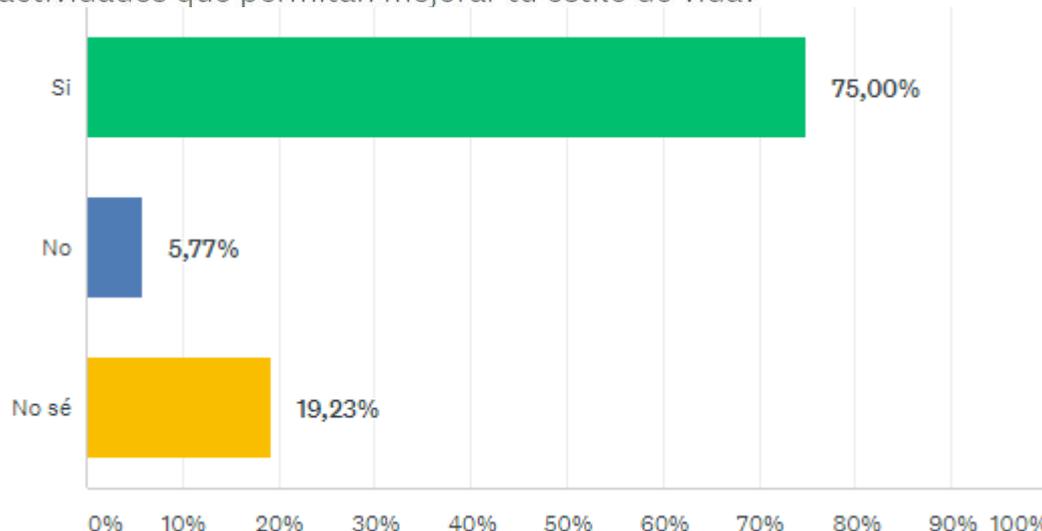


Figura 12. Resultados de encuesta, Sería de ayuda una tienda de conveniencia

En esta pregunta se obtuvo un 75% de encuestados que respondieron que si, que una tienda de conveniencia les va a ayudar a optimizar su tiempo, un 19,23% indicó que no sabía con este porcentaje de encuestados que no saben se les deberá brindar la experiencia y un 5,77% respondió que no le ayudaría a optimizar tiempo.

2.5 Análisis FODA de las Tiendas de Conveniencia.

2.5.1 Matriz FODA

La matriz FODA ayudará a conocer, comprender y analizar el entorno interno y externo de la red de tiendas con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados. Observando el entorno interno identificaremos las fortalezas de instalar una TC en el edificio Atelier entre las cuales podemos destacar la existencia de una tienda que provea de una amplia variedad de productos con horarios extendidos de lunes a domingo a los propietarios de los departamentos con un servicio diferenciado entre otros servicios, que encontramos en la matriz

Tabla 4.
Análisi FODA

Análisis FODA		Proyecto: CADENA DE TIENDAS DE CONVENIENCIA CON SEDE EN QUITO, EN LA ZONA CENTRO NORTE ENFOCADAS EN EDIFICIOS O PROYECTOS HABITACIONALES LISTO RED DE TIENDAS DE CONVENIENCIA”	
		Aspectos negativos	Aspectos positivos
Factores internos	Debilidades	Fortalezas	
	Personal limitado por cada turno Alto consumo de servicios básicos No cuenta con servicio de un guardia específicamente para la tienda Ausencia de estrategias posventa. Empresa joven en el mercado Dependencia de proveedores	Servicio diferenciador Entrega en su domicilio sin recargo Ubicación de los locales a la vista de todos los habitantes del Edificio Ambiente cómodo y adecuado a las necesidades de los consumidores. Servicio amable y de calidad Presencia en redes sociales Atención al público y toma de pedidos en medios físicos y digitales. Constantes promociones y descuentos en productos y servicios. Control de Inventario, para no generar excedentes cuando este se encuentre en stock.	
Factores externos	Amenazas	Oportunidades	
	Fuerte rivalidad de la competencia Fybeca cercana al edificio Amenaza de nuevos competidores Escenario económico del país desfavorable con respecto a la inflación y desempleo. Costos altos de inversión en plataformas tecnológicas. Cumplimiento de regulaciones gubernamentales para el libre expendio de licor Bajas barreras de entrada para los competidores	Aceptación por parte del público objetivo hacia la apertura de la tienda Facilidad de acceso a nuevas tecnologías de la información Única tienda cercana al edificio Mercado potencial desabastecido Posicionamiento de mercado establecido.	

De acuerdo con el análisis FODA para Tiendas de Conveniencia DE TODO, se observa que la entidad tiene un fuerte establecimiento de fortalezas, no obstante, en cuanto al diagnóstico interno, las debilidades afectan al rendimiento de la empresa, razón por la cual, se debe establecer los mecanismos adecuados que permitan reducir y mitigar los puntos débiles. De igual manera, los factores externos en el caso de las oportunidades inciden positivamente para la mejora de la tienda, no obstante, existen amenazas potenciales que afectarían la apertura del local para mascotas, principalmente por la rivalidad de competidores.

2.5.2 Evaluación del riesgo del mercado - matriz FODA

En virtud de establecer las estrategias que ayuden a maximizar las fortalezas, a aprovechar las oportunidades, eliminar debilidades y a reducir las amenazas, se ha procedido a realizar una matriz de riesgo del mercado, incorporando el siguiente peso para su evaluación: El grado de riesgo es mayor a medida que crece, por lo tanto, establecemos que el “puntaje 1” está libre de riesgo hacia el último “puntaje 6” que se considera un riesgo alto no recomendado. A continuación, se muestra la tabla de riesgo y su calificación para cada uno de los aspectos determinados en la matriz FODA

2.6 Definición de la estrategia genérica específica del negocio

En la siguiente tabla se presentan las líneas estratégicas que se pretende establecer en la propuesta de mejora y rediseño, las mismas se encuentran fundamentadas en los puntos fuertes y débiles diagnosticados en la matriz FODA.

Tabla 5.
DAFO CRUZADO

DAFO CRUZADO		Proyecto: CADENA DE TIENDAS DE CONVENIENCIA CON SEDE EN QUITO, EN LA ZONA CENTRO NORTE ENFOCADAS EN EDIFICIOS O PROYECTOS HABITACIONALES LISTO RED DE TIENDAS ".	
		Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias ofensivas (Fortaleza + Oportunidad)	Fortalezas (Debilidad + Oportunidad)	
	Entregar de productos en la puerta del domicilio sin recargo adicional. Ampliar la red con servicio de pago de luz, agua, teléfono Ofrecer música durante el proceso y estadía en las instalaciones Infraestructura tecnológica: página web	Estructura de la filosofía organizacional: misión, visión, objetivos, valores. Estructura de diagramas operacionales. Instalación de un sistema de facturación y control de inventarios que permita dar seguimiento al móvil de ventas.	
Amenazas	Amenazas (Fortaleza + Amenaza)	Oportunidades (Debilidad + Amenaza)	
	Diseño de estrategias de fidelización de cliente mediante servicio postventa y recompensa a los clientes más frecuentes.	Creación de una base de datos de clientes que permita poner en práctica acciones de marketing relacional.	

2.7 Conclusiones del capítulo

El Entorno macroeconómico del Ecuador si brinda las condiciones para poder iniciar una empresa como la del presente proyecto, sabemos también que el Gobierno está comprometido a mejorar la situación laboral y de impuestos actual para que las empresas mejoren sus condiciones económicas y la de sus empleados y exista bajas de aranceles a muchos productos de consumo para que se active la economía del país.

El problema a solucionar es la demanda insatisfecha que existe debido al rápido y continuo crecimiento demográfico, al alto tráfico de vehículos, acelerado nivel de vida en la ciudad, falta de tiempo para acudir al supermercado o tiendas distantes.

Actualmente son pocas las TC que brinden comodidad, atención, con ventas de productos de mayor consumo y preferencias para el cliente, gestionando un marketing personalizado a través de redes sociales como son Facebook, Instagram entre otras y correos electrónicos, dando a conocer los servicios que ofrece la tienda, sus beneficios, promociones, descuentos y variedades de productos que ofrecen en sus locales. Otorgando una atención más ágil y precisa en virtud de las preferencias esenciales que tiene el consumidor.

El Know-how que podemos aprender de las empresas competidoras es muy importante, si conocemos sus estrategias de crecimiento, desarrollaremos el benchmarking adecuado para minimizar errores en el desarrollo de los procesos de nuestra red de tiendas.

Según las encuestas que se realizaron, el 80 % de habitantes del edificio donde se instalará el proyecto piloto está dispuesto a comprar en las tiendas por optimizar tiempo y porque los productos que se venden en este tipo de tiendas son variados y de buena calidad.

3 CAPÍTULO III. MERCADO Y ESTRATEGIAS

3.1 Naturaleza, Filosofía del negocio y Estilo Corporativo

De todo TC será el nombre que se dará a la red de tiendas de conveniencia será un establecimiento comercial que, con una superficie útil para exposición y venta no superior a 500 metros cuadrados, permanecerá abierta al público al menos 16 horas al día y distribuirá sus bienes y servicios, de forma adecuada y de manera inmediata, siempre pensando en la buena experiencia que tendrá el cliente al visitar la tienda DE TODO, lo que generará valor y reconocimiento a los accionistas.

ESTILO CORPORATIVO

Pasión. – Se trabajará de la mejor manera para conseguir los objetivos, optimizando recursos, desarrollando habilidades y redoblando esfuerzos para alcanzar nuestras metas.

Liderazgo. – Se colocará permanentemente los intereses del equipo por encima de los personales, El personal deberá estar totalmente comprometido con los objetivos y siempre estar dispuestos a dar más.

Excelencia. - Alcanzar los resultados, asegurando la máxima calidad y eficiencia en el proceso.

Respeto. – Reconocer los derechos de las personas sin diferenciaciones.

Responsabilidad Social. – Se implementarán acciones que generen un impacto positivo en la sociedad, que aporten valor y permanezcan a lo largo del tiempo.

Compromiso. Todo el personal deberá estar comprometido a cumplir normas y principios de Responsabilidad, Liderazgo, Desarrollo del Recurso Humano y Calidad.

3.2 Misión y Visión

Misión: Satisfacer las necesidades cotidianas de nuestro cliente de una manera amable, rápida, práctica y confiable; creando Valor Económico y Humano en la Sociedad (Consumidores, Colaboradores, Proveedores y Accionistas), desarrollando redes replicables de negocios de comercio al detalle, en formatos pequeños.

Visión: Posicionar la marca DE TODO, como la primera opción de compra, en el centro norte de Quito alcanzando una competitividad del mercado aceptable que permita la sostenibilidad a largo plazo, siendo reconocidos por los clientes como el mejor lugar para realizar las compras los colaboradores como el mejor centro de trabajo y desarrollo.

3.3 Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la Industria

- Obtener como resultado del ejercicio económico los valores iguales o superiores a los proyectados durante el periodo de estudio.
- La Recuperación de la inversión deberá verse al inicio del cuarto año debido a que el resto de las tiendas se van abriendo con las ventas que generan los primeros locales
- Mantener resultados positivos de flujos de caja todo el tiempo debido a que el giro del negocio permite que las compras sean en su mayoría con pagos de contado así se permite el desarrollo normal de las actividades operativas del negocio, sin necesidad de recurrir a financiamiento.

3.4 Información Legal

Razón Social De TODO S.A se constituirá como Sociedad anónima, la primera tienda estará ubicada en la Avenida Seis de Diciembre y Checoslovaquia, su Representante legal es Patricia Murillo C CI # 0603128471 de nacionalidad ecuatoriana estado civil soltera.

El capital social esta conformado por un total de 44.468 acciones cada una de 1 USD, la red de tiendas tiene 2 accionistas el primero es dueño del 60% de las acciones que equivalen a 26.681 USD y el segundo accionista posee el 40% restante que equivale a 17.787 acciones de 1USD cada una.

3.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional de las TC DE TODO involucra un manejo semejante a las grandes cadenas de TC como: 7-Eleven y OXXO. El trabajo en campo dentro de la tienda consiste en designar una persona responsable en la tienda llamado "Líder de Tienda" el cual contará con una persona más que estarán a su cargo, los atributos que deben poseer van desde ser educados, tener buena disposición para el manejo de clientes, generar empatía, ser cordial, ser atentos, ágiles, proactivos, responsables y honestos.

ORGANIGRAMA

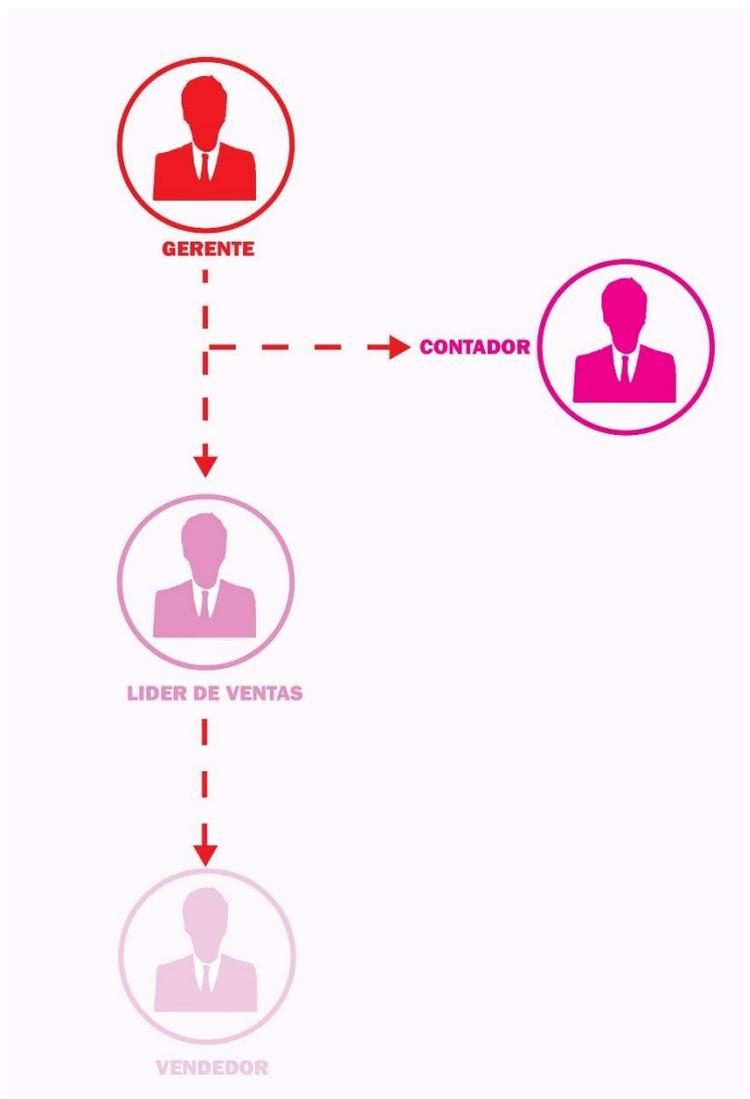


Figura 13. Organigrama de la empresa

Gerente. - Ejerce la función de representar a la COMPAÑÍA, planificar, ejecutar y auditar el trabajo de todos los colaboradores, tomará las decisiones sobre las tiendas inicialmente su sueldo es de 700 USD

Contador. - Ejecuta directrices de contabilidad establecidos por la gerencia, reporta ingresos y pagos a proveedores, pagos a colaboradores, pagos al IESS, SRI Y elabora los estados financieros, se pagará a través de facturas por servicios prestados 100USD

Líder de Venta. - En cada tienda habrá un jefe de venta que se encargará de ejecutar todas las actividades propias del giro de negocio y a la vez Supervisará el trabajo del vendedor, el líder de ventas también hará los cobros a los clientes, tendrá un sueldo básico de 400 USD

Vendedor. - Será el encargado de despachar y mostrar al cliente los diferentes tipos de productos que Listo ofrece. Tendrá sueldo básico de 400 USD

3.6 Ubicación Lugar donde se ubicará la tienda piloto

Partiendo de la tienda piloto que se ubicará junto a la entrada del Edificio Atelier, delimito la zona norte de la ciudad de Quito, en donde se implementaran los demás locales de la cadena de tiendas de conveniencia DE TODO

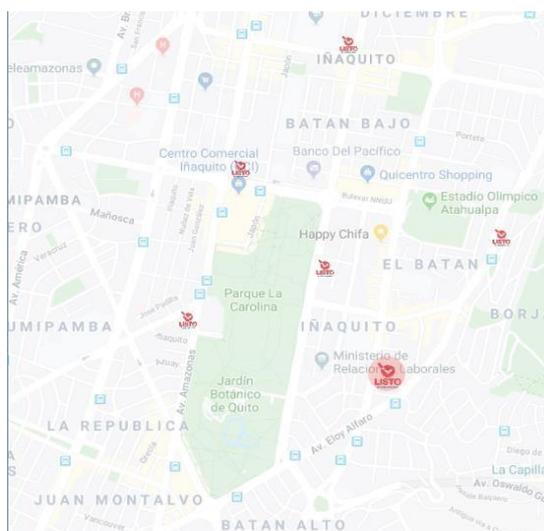


Figura 14. Ubicación de la empresa. Adaptado de Google maps

Se escogió esta zona debido al alto flujo de tráfico vehicular, lo cual limita a las personas que residen o trabajan en el sector a desplazarse a las grandes cadenas de supermercados, la zona se encuentra en el hipercentro de Quito lo que permitirá acceder a más clientes, además existen varios edificios residenciales cuyos habitantes pueden ser abastecidos de manera inmediata desde la entrada a su vivienda o si prefieren envían un mensaje y los productos

serán entregados a domicilio. El proyecto piloto estará ubicado en el Edificio Atelier.

3.7 Ventaja Competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida

La ventaja competitiva de Listo serán sus productos frescos y al alcance de la mano del cliente, buen trato a diario para todos los usuarios, con horarios extendidos y una gran variedad de productos, excelente atención al cliente haciendo de cada visita una buena experiencia de esta manera recomendarán con sus amigos y conocidos a la tienda, además de tener muy buenos precios, esto se logrará mediante negociaciones con nuestros proveedores, los pagos los se pueden hacer de contado ya que nuestro flujo es continuo con esto se podrá obtener un precio más económico sin sacrificar la utilidad, de igual manera las frutas frescas y verduras se compraran en el mercado mayorista con un muy buen precio, esto permitirá que sin sacrificar la utilidad el producto llegue al cliente con un precio competitivo. La idea está en realizar un estudio de las marcas de los bienes que nos brinden calidad y precios competitivos, sin dejar de lado aquellas conocidas y posicionadas.

La producción de alimentos y bebidas representa el 38% de la producción industrial este es un dato importante ya que la red de tiendas comercializará estos productos.

De acuerdo con un estudio de Euro monitor International: ...” las ventas en el sector retail en Ecuador se mantienen en una evolución estable, ya que desde el 2013 esta industria facturó aproximadamente US\$ 15,727 millones y en el 2018 las ventas alcanzaron los US\$ 16,863 millones, con un crecimiento anual de 1,3%.”

Se implementará una tienda de conveniencia en el Edificio Atelier, ubicado en el norte de Quito, en dicha tienda se proveerá a los clientes con un amplio surtido

de productos de primera necesidad. La tienda tiene una fuerza competitiva muy favorable, debido a la escasez de tiendas en el sector, además que el giro del negocio es diferente a una tienda común.

La venta será al detalle y al ser una tienda de conveniencia, tendrá un horario extendido de 16 horas los 365 días del año para satisfacer la demanda de los consumidores. Las ventas se harán al contado, tarjeta de crédito, o tarjeta débito, por lo que la recuperación de la inversión será rápida y segura, lo cual servirá para apalancar el pago a proveedores que, según el estándar de la industria, se lo hace semanalmente. Una de las variables macroeconómicas más importante es el PIB pues este indicador muestra el nivel de las actividades económicas que genera una nación durante un periodo determinado. Este índice mide los ingresos del país por la producción y los cobros por los servicios y productos que negocia y, dicho de otra forma, es el producto de las actividades de producción y venta. El resultado positivo de estas operaciones se conoce como ganancias que benefician al inversionista y trabajador, mediante el reparto de los dividendos y la reinversión de capital dentro del negocio, y por otra parte se refleja en los sueldos y salarios y beneficios que reciben los colaboradores.

En el caso de los proveedores es importante realizar negociaciones de al menos el 25%, en los márgenes que servirán para cubrir los costos fijos mensuales como; salarios, arriendos y servicios básicos. Se ha proyectado con base en lo planteado que la rentabilidad sobre la inversión estará entre el 15% y 20% en el primer año con una tendencia de crecimiento del 20% anual en cada uno de los siguientes años.

La inversión inicial constará de adecuación del local para la tienda, diseño de la imagen de la marca, equipos y máquinas para el autoservicio (cafetera, microondas, sandwichera), refrigeradores y congelador, caja registradora, sistema para control de inventario, circuito cerrado de seguridad, capital de trabajo que cubra el funcionamiento de tres meses de operaciones del local. Se determinó que esta inversión inicial ascenderá a USD 20,000.

3.8 Estrategia de Mercadeo

Para definir la estrategia de mercadeo de negocio se utilizará las estrategias de mercadeo de KOTLER

- 1 **Calidad máxima en el producto.** Se asociará la marca de la Tienda a todos los productos que no tengan marca como las frutas o las flores esto da una imagen de calidad, de tal forma que, al llegar a la mente del consumidor, de inmediato la relacione con DE TODO.
- 2 **Nichos de mercado.** Si bien con el tema Millennials y Generaciones como la X los mercadólogos del mundo han popularizado la segmentación; también es cierto que muchos dejan de lado los nichos de mercado y para Klotter está comprobado que este tipo de estrategias son exitosas.
- 3 **De bajo costo.** No consiste en reducir costos, sino en que la estrategia se aplique en todas las áreas de la compañía, con el fin de no deteriorar la expectativa que el propio cliente tiene. Para ejecutarlo se debe de ser ingenioso y ser creativo, además de aprovechar lo máximo posible todas las ventajas que puede brindar en su conjunto un modelo de negocio exitoso.
- 4 **De experiencia única.** Esta estrategia busca conseguir que el cliente viva una experiencia excepcional, única y diferente, lo que logrará que el cliente esté dispuesto a pagar más dinero por un producto o servicio similar al de la competencia, ya lo han dicho los clientes que por tener comodidad y ahorro de tiempo estarían dispuestos a pagar hasta un 10% adicional.
- 5 **Reinventando el modelo de negocio.** Es recomendable estar siempre renovando el negocio, nada se puede quedar estático por que en este mundo que va tan rápido quien no se actualiza desaparece del mercado
- 6 **De innovación.** Consiste en que la marca de las TC esté en continuo lanzamiento de productos que suponen que está un paso adelante, la asocia con innovación y la refuerza contra la competencia. El mejor ejemplo es Apple, pero aplica en todas las industrias, no sólo en la tecnológica.

- 7 **El mejor diseño.** Los productos con diseño constituyen un segmento tan fructífero que cada vez más empresas se concentran en esta estrategia que prioriza justamente que se incluyan elementos gráficos únicos y destacados es por ello por lo que todos los productos sin marca como frutas, flores, etc. Llevaran la marca DE TODO

Fuente (KOTLER)

3.8.1 Estrategia de Distribución

Básicamente los compradores acuden a Listo TC, pero también brindaremos el servicio de que con un mensaje de texto el cliente pueda hacer el pedido y se le entregará el producto en su casa o departamento sin costo adicional, Según Porter esta estrategia se llama segmentación enfocada a un segmento, ya que se está dividiendo al mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo.

CANAL DE DISTRIBUCION



Figura 15. Estrategias de distribución

3.8.2 Estrategias de Precios

En la Tienda de Conveniencia, los precios estarán fijados por los mismos proveedores y estarán marcados en el mismo producto con un PVP para que sea identificado por el cliente.

La estrategia de la tienda será, que una vez que nos conozcamos comercialmente, luego se renegocie con los proveedores mejores márgenes de

utilidad y por cada tienda de conveniencia nuevo que entre en operación, hacer un cambio de la negociación anterior y si ya no se puede ajustar este margen, extender el crédito de compra.

3.8.3 Estrategias de Promoción y Comunicación promoción dirigida a clientes y canales.

Se manejarán anuncios basados en la teoría del consumidor, tal como precio promedio, descuentos y frescura de los productos. Los mismos se pactarán en redes sociales como Facebook e Instagram.



Figura 16. Estrategias de promoción y comunicación



Figura 17. Logotipo de la empresa

3.8.4 Psicología del color

Para el logotipo de la tienda se utilizó el color rosa ya que es un color con atributos bien acotados: es el color de la dulzura, de la delicadeza, de la amistad el amor puro. Se desea que los clientes perciban el local como estar en su casa, sientan que hay un ambiente de hogar, que existe para ayudarlos con sus necesidades.

También se utilizó el color turquesa en el slogan para de alguna manera se pueda transmitir al cliente tranquilidad después de un largo día de trabajo, o al inicio de las labores, la frescura de nuestros productos, además de que transmite confianza y pureza (Psicología del color: significado y curiosidades de los colores, s.f.).

3.9 Presupuesto Cuantificar los costos en los que se incurre en la aplicación de cada estrategia

En la Tabla 6 a continuación detalla los costos iniciales de inversión para la puesta en marcha de la primera tienda de conveniencia que tendrá nuestro modelo de negocios, donde \$20.547,22 corresponde a la infraestructura y \$20.347,22 a la compra de los productos que ofrecerá en venta al público en general.

Tabla 6.

Costos de cada Tienda de Conveniencia

Cuadro de inversiones	
DETALLE DE LA INVERSION INICIAL	IMPORTES
Legal	\$ 800,00
Gastos Constitución/Nombramientos/Ruc/Abogado	\$ 800,00
Tecnología	\$ 2.000,00
Desarrollo del Sistema Informático + Pc	\$ 2.000,00
Gastos administrativos	\$ 140,00
Energía eléctrica	\$ 80,00
Agua potable	\$ 35,00
Teléfono e internet	\$ 25,00
Material para aseo	\$ 50,00
Suministros de oficina	\$ 50,00
Publicidad	\$ 100,00
Publicidad	\$ 100,00
Arriendos	\$ 730,00
Local comercial	\$ 700,00
Mantenimiento	\$ 30,00
Equipamiento	\$ 8.100,00
Dispensador café	\$ 4.000,00
Congelador	\$ 2.000,00
Refrigerador	\$ 1.500,00
Letreros	\$ 600,00
Activos	\$ 12.000,00
Mq registradora	\$ 500,00
Camaras	\$ 1.500,00
Vitrinas, Mostrador, Mueblería en general	\$ 10.000,00
Otros Activos	\$ 20.547,22
Adecuaciones	\$ 200,00
Compra inicial de Productos - Inventario Inicial	\$ 20.347,22
TOTAL INVERSION INICIAL Inicio Operaciones	\$ 44.467,22

3.10 Proyecciones de ventas

Selección de método de pronóstico de ventas empleado. Definirá cantidades de ventas mensualmente el primer año y los totales de los años subsiguientes.

Determinará los ingresos en USD de acuerdo con la estrategia de precio y a la proyección de unidades vendidas.

De acuerdo con el anexo 2, un listado base de productos vendidos por mes, el mismo que salió del levantamiento de información de los productos más vendidos por mes proyectado a 12 meses

Tabla 7.

Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
Ventas	287.254,80	580.254,70	893.592,23	1.206.349,51	1.520.000,39

En el cuadro anterior se muestra el estado de resultados y las ventas anuales, durante el primer año se vende un promedio mensual de \$23.937,00.

3.11 Conclusiones del capítulo

La plaza, precio y producto que se ha definido están en estricto enfoque al mercado objetivo, ubicación geográfica, y segmento de la población para la que ha sido diseñada la idea de negocio.

Es importante tener claro la necesidad que vamos a solventar, la demanda insatisfecha que debemos cubrir, y los costos y gastos en los que vamos a incurrir durante el estudio de mercado, publicidad, marketing e inicio de operaciones.

4. CAPITULO IV. OPERACIONES

4.1 Gestión táctica de operaciones y gestión a desarrollar

Con el fin de realizar una administración correcta de las operaciones y garantizar el funcionamiento óptimo del negocio, se ha establecido iniciar con el desarrollo de 2 áreas importantes dentro de la red de Tiendas de Conveniencia.

Área Comercial. - Es el área más importante ya que de esta área pretende hacer de la experiencia de compra del cliente una buena experiencia para que regrese y nos recomiende, además realizará funciones como perchar, estar pendientes de fechas de caducidad, hacer pedidos antes de quedarnos sin producto, etc.

Esta área desarrollará las siguientes gestiones:

- Atención al cliente
- Limpieza del local
- Perchar
- Cobrar
- Sacar productos antes de caducar
- Realizar pedidos de producto para stock
- Los colaboradores de esta área son el líder de ventas y el vendedor.

Área Administrativa y Financiera. - Esta área permitirá la administración correcta de todos los ingresos por ventas y las compras de inventario de la red y garantizará realizar los gastos apegados a un presupuesto previamente revisado y aprobado por Gerencia esto permitirá que la red se mantenga en el tiempo con una administración de recursos moderada. Además, garantizará el pago correcto de impuestos, pagos bancarios, pago de nómina, pago a proveedores, pagos y permisos al municipio, control de inventarios, compras e inversiones, ingreso de datos al sistema, control de facturación, cierres contables y financieros, entre otros. También será quién esté al frente ante cualquier solicitud de entidades del estado que requieran información de la red de tiendas de conveniencia.

El Área contará con:

- 1 gerente financiero, quien es el mismo gerente de las tiendas
- 1 contador.

El Gerente estará al tanto de todo lo que ocurre en la tienda, flujos de caja reinversión de capitales, auditar el buen trabajo de los empleados en su área y también dar atención al cliente cuando sea necesario.

4.2 Descripción del proceso**CADENA DE VALOR**

La Gestión operativa de la tienda de conveniencia, determinará la ventaja competitiva de LISTO TC sobre otras tiendas del sector, si en cada proceso genera valor para los clientes.

El proceso de compra de productos perecibles para la TC estará dentro de un marco de estricto nivel de frescura y calidad, el personal de ventas deberá estar bien capacitado para alcanzar el nivel de manejo, solicitud de compra, percheo y control de este tipo de producto y asumirá la responsabilidad de controlar la fecha de compra, su estado, tiempo de darlo de baja, etc. de todos los productos a ser ofertados.

El Proceso para la compra de productos no perecibles es más simple, se realiza el pedido al proveedor en las cantidades adecuadas, según el movimiento de inventarios, se ingresa el producto al sistema, luego se perchan los productos, embodegando correctamente los productos de mayor circulación.

Ambos procesos se rigen al esquema de manejo de inventario FIFO, donde siempre los primeros productos que entraron serán los primeros en salir,

El proceso de compra por parte del cliente es rápido, toma el producto o lo pide e inmediatamente se coloca un código en la caja registradora de lo solicitado por el cliente y genera una factura inmediata. Se recibe el pago en ese mismo momento en dinero efectivo, cheque o tarjeta.

Todos estos procesos generan valor dentro de la cadena, no se requiere un costo adicional para cumplir las expectativas del cliente, sino de realizar todas las actividades con calidad de procesos, la cual adquirirá el equipo comercial, con entrenamientos especializados al momento de la contratación con refuerzos anuales y que se mejorarán con la experiencia que vaya teniendo la tienda en su día a día.



Figura 18. Cadena de valor de la empresa

4.3 Necesidades y Requerimientos- Capacidad instalada

TIPO DE BIENES

Los bienes que entregará al cliente la tienda de conveniencia son bienes de consumo y se caracteriza por que el consumidor tiene un conocimiento completo del producto que desea antes de salir a comprarlo o pedirlo vía chat.

Generalmente son bienes que se adquieren con frecuencia, en este caso el cliente no está dispuesto a buscarlos demasiado, no tienen valor tan elevado y está cerca del hogar del consumidor.

Tecnología Requerida:

Sistema Informático. – la red de tiendas requiere contar con un sistema único (que apoye a todas las áreas de las tiendas con tiempos rápidos de respuesta ante toda situación o problema que facilite la toma de decisiones, Comercialización, Control de Puntos de Venta, Inventarios, entre otros (Software Gestión, 2019).

Descripción de los Equipos de la tienda de conveniencia:

Equipo Servidor. – Es un ordenador físico que contendrá la aplicación informática que administra las compras, proveedores, inventarios, clientes, ventas, facturación y demás módulos contables con sus bases de datos de la red de tiendas de conveniencia. Este equipo será también un servidor dedicado compartido, atendiendo solicitudes de los equipos cliente vía redes de internet mediante de una conexión de red local a través de módem/router. La primera tienda será el primer usuario de este Servidor, los demás usuarios se incrementarán a medida que las nuevas tiendas se vayan aperturando. El objetivo es que todas las TC estén conectadas al mismo sistema informático para mejor control de compras, ventas e inventario.)

Equipos PC (Ubicados en las nuevas tiendas). – Los equipos que tendrán cada tienda nueva será normal, pero conectada vía wifi, al sistema informático de la red de tiendas, todos los movimientos serán registrados para tener un solo sistema de control, separados por establecimientos de tienda.

Equipos operativos para uso en las tiendas.

- Congeladores

- Refrigeradores
- Dispensador de café
- Máquina de hot dogs
- Perchas para productos
- Licuadora
- Horno microondas
- Extractor de olores

Se debe establecer condiciones del ambiente físico idóneas para garantizar un buen rendimiento laboral (Murillo, 2014).

4.4 Plan de Producción

En el caso de la tienda DE TODO vende productos ya elaborados, deberán regirse estrictamente a la planificación de stock y a la rotación de productos para que la tienda nunca tenga un sobre stock y mucho menos se quede desabastecida.

4.5 Plan de compras

Se planificarán las compras en base al Plan de Servicio de Calidad y en la cuantificación de las necesidades y requerimientos. Identificación de proveedores; capacidad de atención de solicitudes; importancia relativa de los proveedores; pago a proveedores y planeación de compras.

En los anexos se muestra el listado de productos con sus costos. Es un listado de los productos básicos que más se venden, a medida que la tienda inicie sus funciones se irán añadiendo más productos a nuestra base.

4.6 KPI's de desempeño de la gestión táctica

KPI son las siglas en inglés de “Indicador clave de rendimiento”, son indicadores clave que miden el desempeño de la gestión y resultados de los procesos o acciones en la empresa y se expresa en valores porcentuales; cada KPI nos muestra el progreso de un proceso para reflejar el estado actual del negocio y definir una línea de acción futura.

Los indicadores importantes del desempeño consisten en mediciones tanto financieras y no financieras utilizadas para evidenciar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por las entidades, por otro lado, reflejan el rendimiento obtenido por las organizaciones. Por ello, es importante supervisar los indicadores en tiempo real. Existen varios tipos de indicadores entre ellos los de rendimiento estos se utilizan con frecuencia para valorar las actividades difíciles de medir, como, por ejemplo; la percepción de los beneficios, el compromiso de los colaboradores, la calidad de los servicios y la satisfacción de los usuarios.

Los beneficios de los KPI o indicadores de gestión o desempeño son:

- a. Fortalecen la motivación del trabajo en equipo. – Reconoce el trabajo arduo de cada empleado o de cada área en grupo, motivando a los que mejor trabajo realiza dentro de la tienda.
Dan soporte e influyen en los objetivos empresariales. – Solo a través de un KPI se puede conocer el cumplimiento de objetivos y se pueden tomar decisiones correctas. Cada KPI debe tener asignado un responsable y este debe comunicar eficientemente a las personas que aportan al KPI como funciona, para que sirva y como apoyará a conseguir su objetivo. Si tuviéramos un Mapa Estratégico podríamos visualizar la correcta alineación entre los KPI'S y la estrategia de cada área.

- b. Fomentan el crecimiento personal. – El hacer seguimiento al cumplimiento de metas, genera la posibilidad de aprender de lo bueno y de lo malo de la gestión realizada que dio ese resultado del KPI, todos los equipos saben que dependen de cómo cada miembro aporta a su desempeño.
- c. Son críticos para la gestión de desempeño. – Todo lo que se mide se puede mejorar, cada uno puede ver su propio avance y el de los demás y eso motiva a mejorar las habilidades de los que poco aportan para igualarse a los mejores y alientan la competitividad.

La red de TC tendrá KPI's para monitorear el desempeño de algunos procesos en sus áreas más importantes dentro del área comercial, administrativa y financiera La red establecerá los KPI's bajo la metodología SMART, ideada por George T. Doran, para definir las metas de cada indicador, que nos ayuden a medir el Plan Estratégico.

S: Specific, El KPI debe tener un objetivo específico M: Measurable, El KPI debe ser medible

A: Attainable, El KPI debe ser alcanzable

R: Relevan, El KPI debe ser Relevante al objetivo de la organización T: Time-Relatad, El KPI debe estar dentro de un marco de tiempo.

Los procesos que se medirán estarán de acuerdo con las 8P's de Marketing estratégico.

KPI's

- a) KPI para medir el desempeño de los proveedores de productos que abastecen la red de tiendas, esta evaluación garantizará la calidad, buen precio y seguridad del producto que se le ofrecerá al cliente.

Tabla 8.
Procesos de Gestión de Proveedores para DE TODO

Variable	ESTRATEGIAS
Producto	Proveedor debe proveer bienes de excelente calidad y estado con garantía del proveedor y con todos los documentos en regla el personal de ventas debe calificar los productos para que sean aptos para ofrecerlos al cliente
Precio	Su precio no puede exceder del valor designado por el sistema
Plaza y Distribución	Cada proveedor debe tener su propia línea de distribución
Publicidad	Los proveedores deben ofrecer a la tienda toda su línea de productos para poder escogerlos y ofrecerlos a los clientes de la tienda
Presencia	Priorizaremos a los proveedores con mayor presencia e importancia en el país, a los que tengan mejores opciones y ofertas de productos y los que quieran establecer relaciones comerciales con convenios que genere confianza y compromiso entre las partes
Prueba Física	Se realizarán contratos anuales para todo convenio del Consorcio con los proveedores donde se estipule las tasas de descuento por pagos en efectivo, la garantía del producto.
Procesos	Cada proveedor debe someterse a una evaluación anual de calidad por parte del área de mercadeo del Consorcio con el fin de garantizar la renovación contractual con cada proveedor, el gerente financiero evaluará los márgenes de rentabilidad que genera al Consorcio para solicitar cambios en las condiciones del contrato con el Proveedor.
Personal	Permitirá este proveedor que sus vendedores propios sean capacitados por la red de tiendas para que sepan explicar de buena manera como se puede efectuar la compra programada del bien por parte de un cliente suscriptor que se acerque a sus dependencias; todos los empleados externos también serán evaluados para saber si tienen conocimiento del producto de compras programadas.

Tabla 9.
KPI's: de Evaluación de Proveedores de Productos

	CRITERIO	Puntaje	Cumple
1	Cumple con la calidad de producto	1 al 5	4.5 - 5
2	Cumple con estar al menos 6 meses en el mercado	1 al 5	4.5 - 5
3	Cumple con presencia en todo el País	1 al 5	4.5 - 5
4	Cumple con el convenio de precios	1 al 5	4.5 - 5
5	Cumple con la evaluación de calidad de producto	1 al 5	4.5 - 5
6	Cumple con tiempos de entrega	1 al 5	4.5 - 5

- a) KPI para medir el Sistema Informático Online del Área Comercial, esta evaluación permitirá mejorar el Sistema en su desarrollo permanente, garantizar calidad en la respuesta a los pedidos realizados por los clientes internos y externos de la red de tiendas.

Tabla 10.
Procesos de Gestión del Sistema Informático Comercial

Variable	ESTRATEGIAS
Producto	El Sistema debe controlar a Vendedores, y líderes de tienda Prospectos, Clientes; Cotizaciones, Bienes vendidos por día, Consultas de Estados de cuenta, Consulta de Bienes que ofrece, Consultas de precios La información estará disponible Online.
Precio	El precio debe estar incluido en un valor mensual de mantenimiento y acondicionamiento del sistema en máximo 6 meses desde la fecha de inicio de operaciones
Plaza y Distribución	El software debe controlar la accesibilidad solo a usuarios validadas de cada tienda
Publicidad	Este Sistema debe ser promocionado y comunicado a todos los clientes y prospectos como un valor agregado del servicio que brinda DE TODO y como seguimiento de todas las actividades a favor de los clientes
Presencia	El sistema brindará en línea toda información comercial de bienes disponibles, con su precio y cantidad en stock detalle de las fechas de caducidad estados actuales económicos, promoción de productos, todo con el fin de fortalecer la marca de Cadenas de tiendas de conveniencia DE TODO
Prueba Física	Debemos tener una tabla de los bienes y marcas más solicitadas los productos más vendidos, los grupos más efectivos, los vendedores más cumplidores; tablas de datos resumidas de actividades mensuales y anuales, por puntos de venta e individual
Procesos	El Seguimiento y Control de ingresos de información y su tabulación debe ser revisada por el líder de tienda para saber si todo el proceso se desarrolla con normalidad o no para sus debidas correcciones.
Personal	Todo este proceso lo desarrollará la empresa externa contratada por DE TODO, pero debe ser revisada y validada por el Gerente

Tabla 11.
Procesos de Gestión de Ventas del Consorcio

Variable	ESTRATEGIAS
Producto	Los Vendedores deben tener metas mensuales, con medición permanente y en línea. La información estará disponible Online
Precio	El precio debe estar incluido en un valor mensual de mantenimiento y acondicionamiento del sistema en máximo 6 meses desde la fecha de inicio de operaciones
Plaza y Distribución	El software debe controlar la accesibilidad solo a usuarios validadas de la tienda
Publicidad	Este Sistema debe ser promocionado y comunicado a todos los clientes y prospectos como un valor agregado del servicio de TC DE TODO y como seguimiento de todas las actividades a favor de los clientes suscriptores.
Presencia	El sistema brindará en línea toda información comercial de bienes disponibles, planes disponibles, requisitos, cotizaciones previas, detalle de las sesiones de adjudicaciones, estados actuales económicos, promoción de productos y planes, todo con el fin de fortalecer la marca DE TODO
Prueba Física	Debemos tener una tabla de los bienes y marcas más solicitadas, lista de los productos más vendidos, los grupos más efectivos, los vendedores más cumplidores; tablas de datos resumidas de actividades mensuales y anuales, por puntos de venta e individual.
Procesos	El Seguimiento y Control de ingresos de información y su tabulación debe ser revisada por el área de líder de tienda para saber si todo el proceso se desarrolla con normalidad o no para sus debidas correcciones.
Personal	Todo este proceso lo desarrollará la empresa externa contratada por DE TODO, pero debe ser revisada y validada por el Gerente.

- b) KPI para medir la generación de rentabilidad sobre las ventas de DE TODO con el fin de obtener la aprobación para reinvertir las utilidades en al menos un 50%

Tabla 12.

KPI's de Evaluación de Rentabilidad del Consorcio

Variable	ESTRATEGIAS
Producto	La Rentabilidad sobre las ventas si supera el 20%, entonces se aprobará la reinversión de utilidades; este valor lo medirá la gerencia y tendrá la decisión del porcentaje que se utilizará para la reinversión.

Tabla 13.

KPI's de Cumplimiento de la Rentabilidad del Consorcio

	CRITERIO	Cumple
1	Cumple con la Rentabilidad	
	Ganancias Netas KPI ----- $\geq 20\%$ Ventas Totales	95%

La red de tiendas DE TODO iniciará con estos KPI e irá adaptando nuevos medidores según la necesidad que se requiera.

Dos edificios de 16 pisos cada una

Cada piso tiene 8 departamentos por ende en el plan de vivienda Atelier hay 128 departamentos cada uno habitado con por lo menos dos personas.

La media de clientes potenciales es de 256 personas, de acuerdo con las encuestas la mayoría de los habitantes del edificio estarían dispuestos a comprar en LISTO.

No está demás indicar que la asepsia del local es imprescindible tanto del lugar y los empleados esto genera buena imagen y generará recomendaciones.

Se deberá hacer revisiones semestrales de los equipos de cómputo y de las máquinas con las que trabajan para impedir daños y obviamente pérdidas, si utilizan las estrategias y planes definidos en este capítulo con seguridad las tiendas tendrán gran afluencia.

5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos para elaboración del plan financiero

Para la ejecución del plan financiero y su análisis respectivo, se considera los siguientes supuestos en un cuadro de inversión y una proyección a 5 años, donde se detalla cada compra como activos fijos, gastos de constitución y suministros necesarios, se plantea el supuesto del cuadro de inversión inicial por un monto de \$44.467,22 como se observa en la tabla 15.

Tabla 14.
Supuesto: Cuadro de Inversión Inicial

Cuadro de inversiones		
	DETALLE DE LA INVERSION INICIAL	IMPORTES
	Legal	\$ 800,00
	Gastos Constitución/Nombramientos/Ruc/Abogado	\$ 800,00
	Tecnología	\$ 2.000,00
	Desarrollo del Sistema Informático + Pc	\$ 2.000,00
	Gastos administrativos	\$ 140,00
	Energía eléctrica	\$ 80,00
	Agua potable	\$ 35,00
	Teléfono e internet	\$ 25,00
	Material para aseo	\$ 50,00
	Suministros de oficina	\$ 50,00
	Publicidad	\$ 100,00
	Publicidad	\$ 100,00
	Arriendos	\$ 730,00
	Local comercial	\$ 700,00
	Mantenimiento	\$ 30,00
	Equipamiento	\$ 8.100,00
	Dispensador café	\$ 4.000,00
	Congelador	\$ 2.000,00
	Refrigerador	\$ 1.500,00
	Letreros	\$ 600,00
	Activos	\$ 12.000,00
	Mq registradora	\$ 500,00

Cámaras	\$	1.500,00
Vitrinas, Mostrador, Mueblería en general	\$	10.000,00
Otros Activos	\$	20.547,22
Adecuaciones	\$	200,00
Compra inicial de Productos - Inventario Inicial	\$	20.347,22
TOTAL, INVERSION INICIAL Inicio Operaciones	\$	44.467,22

El capital inicial se obtendrá de la aportación de 2 accionistas del 60% equivalente a 26.680 acciones de \$1 dólar cada uno por el 40% un valor de \$17.787,00, es decir al ser dos accionistas el capital social será de \$44.467 dólares de los Estados Unidos, monto que requerirá el inicio de operaciones, como lo detalla la tabla 16.

Tabla 15.

Supuesto aporte de capital accionistas y crédito para inicio de operaciones

ACTIVOS FIJOS			
Equipamiento			
Equipamiento		\$	8.100,00
		\$	8.100,00
Equipos de Computación			
Equipos de Computación		\$	2.000,00
		\$	2.000,00
Equipos de oficina			
Mueblería y enseres de la Tienda		\$	12.000,00
Total, compra de Activos Fijos		\$	22.100,00
APORTACIÓN SOCIOS			
ACCIONISTAS 1	60% aporte	\$	26.680,33
ACCIONISTAS 2	40% aporte	\$	17.786,89
CAPITAL DE TRABAJO		\$	44.467,22
DINERO DE INVERSIÓN			
APORTE SOCIOS		\$	44.467,22
TOTAL		\$	44.467,22

UTILIZACIÓN		
INVENTARIO INICIAL	\$	20.347,22
GSTO INVERSIÓN INICIAL	\$	24.120,00
	\$	44.467,22

4 Para estimar los gastos, se reclasificaron en 5 grupos que fueron proyectados a 5 años conforme a los porcentajes de incremento de cada periodo. Estos datos se visualizan en la tabla 17.

Tabla 16.

Supuesto porcentajes de proyección de gastos 2020-2024

	PORCENTAJE DE PROYECCIONES GASTOS				
	2020	2021	2022	2023	2024
TOTAL, GASTOS DE PERSONAL		125,18%	17,42%	22,87%	7,57%
TOTAL, GASTOS ADMINISTRATIVOS		111,29%	60,54%	42,92%	26,89%
TOTAL, GASTOS DE VENTAS		140,00%	87,50%	22,22%	27,27%
TOTAL, GASTOS FIJOS Depreciaciones		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total, Gastos Generales MES/ANUAL		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Bajo el supuesto de gastos que tendrá la TC, proyectado hasta el 2024, como lo muestra la Tabla 18.

Tabla 17.
Gastos proyectados 2020-2024

Resumen de Gastos										
GASTOS DE PERSONAL	Al mes	2020	Al mes	2021	Al mes	2022	Al mes	2023	Al mes	2024
Gastos por Sueldos	1.546	18.550	3.481	41.769	6.351	76.217	8.501	102.009	9.333	111.995
TOTAL, GASTOS DE PERSONAL	1.546	18.550	3.481	41.769	6.351	76.217	8.501	102.009	9.333	111.995
			2%		2%		1%		1%	
GASTOS ADMINISTRATIVOS										
Contador	100	1.200	220	2.640	360	4.320	500	6.000	700	8.400
Honorario Gerente	600	7.200	1.400	16.800	2.400	28.800	3.600	43.200	5.000	60.000
Útiles de Oficina y Papelería	50	600	105	\$ 1.260	165	\$ 1.980	230	2.760	300	2.760
Suministros Limpieza/Cafetería	50	600	105	\$ 1.260	165	\$ 1.980	230	2.760	300	2.760
Servicios Básicos (Luz, Agua, Telf.Conv)	115	1.380	242	\$ 2.898	380	\$ 4.554	529	6.348	690	8.280
Gastos de Internet	25	300	53	\$ 630	83	\$ 990	115	1.380	150	1.800
	0	0	0	\$ -	0	\$ -	0	0	0	0
Servicios Prestados Limpieza	100	1.200	210	\$ 2.520	330	\$ 3.960	460	5.520	600	5.520
		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mant Reparaciones	30	360	70	\$ 840	120	\$ 1.440	180	2.160	250	3.000
		0	0	\$ -	0	\$ -	0	0	0	0
Afiliación a la Cámara Comercio	50	600	50	\$ 600	55	\$ 660	60	720	65	780
Arriendo+Alicutota Matriz	740	8.880	1.617	\$ 19.404	2.638	\$ 31.654	3.820	45.837	5.061	60.729
TOTAL, GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.160	13.920	2.451	29.412	3.935	47.218	5.624	67.485	7.416	85.629
GASTOS DE VENTAS										
Publicidad y Propaganda	100	1.200	240	2.880	450	5.400	550	6.600	700	8.400
		0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL, GASTOS DE VENTAS	100	1.200	240	2.880	450	5.400	550	6.600	700	8.400
GASTOS FINANCIEROS										
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gasto interés		0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL, GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS FIJOS										
Depreciación Eq. Computación	56	667	111	1.333	167	2.000	167	2.000	167	2.000
Depreciación Eq. De Oficina	100	1.200	200	2.400	300	3.600	400	4.800	500	6.000
Depreciación Equipamiento	68	810	135	1.620	203	2.430	270	3.240	270	3.240
TOTAL, GASTOS FIJOS	223	2.676,67	446	5.353,33	669	8.030,00	837	10.040,00	338	11.240,00
Total, Gastos Generales MES/ANUAL	3.029	36.346	6.618	79.414	11.405	136.865	15.511	186.134	17.786	217.264

De los gastos detallados en la tabla 18 se indica en referencia a los gastos de personal, que se ha trabajado con el SMV de \$400,00, estimado para el 2020, 3 empleados; el 2021 con 6 empleados, el 2022 con 9 empleados, el 2023 con 12 empleados y el 2024 con 15 empleado, en cada local debe existir 3 personas.

5.2 Estados Financieros Proyectados

5.2.1 Estado de resultados

Tabla 18.
Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
Ventas	287.254,80	580.254,70	893.592,23	1.206.349,51	1.520.000,39
Costo de servicios vendidos	225.272,70	491.314,49	743.461,17	998.172,58	1.248.965,72
Utilidad Bruta	61.982,10	88.940,21	150.131,06	208.176,94	271.034,67
Gastos sueldos	18.549,60	41.769,12	76.216,72	102.009,27	111.995,00
Gastos administrativo	13.920,00	29.412,00	47.218,20	67.484,91	85.628,76
Gastos Ventas	1.200,00	2.880,00	5.400,00	6.600,00	8.400,00
Gastos de depreciación	2.676,67	5.353,33	8.030,00	10.040,00	8.400,00
Gastos de Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	25.635,83	9.525,75	13.266,14	22.042,76	56.610,91
Gastos de intereses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos y participación	25.635,83	9.525,75	13.266,14	22.042,76	56.610,91
15% Participación trabajadores	3.845,38	1.428,86	1.989,92	3.306,41	8.491,64
Utilidad antes de impuestos	21.790,46	8.096,89	11.276,22	18.736,34	48.119,28
Impuesto a la renta	5.447,61	2.024,22	2.819,06	4.684,09	12.029,82
Utilidad Neta	16.342,84	6.072,67	8.457,17	14.052,26	36.089,46

Margen Bruto	22%	15%	17%	17%	18%
Margen Operacional	8,92%	1,64%	1,48%	1,83%	3,72%
Margen Neto	5,69%	1,05%	0,95%	1,16%	2,37%

Tasa de impuestos	25%	25%	25%	25%	25%
Tasa de Inflation	1%	1%	1%	1%	1%

La información indicada en la Tabla 18, nos indica que este negocio se basa en la venta por volumen, donde el 1er año se obtiene el 5,69% de margen neto, generando una Utilidad de \$16342,84, el 2do año se obtiene el %1,05 de margen neto con una utilidad de \$6.072,67 el 3ero año se obtiene el 0,95% de margen neto con una utilidad de \$8.457,17 el 4to año sube al 1,16% de margen neto generando una utilidad de \$14.052,26 y el 5to año sube al 2,37% generando una utilidad de \$36.089,46.

5.2.2 Estado de situación o balance general

Tabla 19.
Balance general

ESTADO DE SITUACIÓN ANUAL					
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
ACTIVOS	91.419,66	118.658,40	155.511,74	197.648,96	273.660,65
Corrientes	71.996,33	82.488,40	105.271,74	135.348,96	200.500,65
Efectivo	37.286,38	33.128,45	40.244,91	54.684,27	104.153,42
Cuentas por Cobrar	14.362,74	29.012,73	44.679,61	60.317,48	76.000,02
Inventario	20.347,22	20.347,22	20.347,22	20.347,22	20.347,22
No Corrientes	19.423,33	36.170,00	50.240,00	62.300,00	73.160,00
Propiedad, Planta y Equipo	22.100,00	44.200,00	66.300,00	88.400,00	110.500,00
Depreciación acumulada	(2.676,67)	(8.030,00)	(16.060,00)	(26.100,00)	(37.340,00)
Intangibles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización acumulada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PASIVOS	30.609,61	51.775,67	80.171,84	108.256,81	148.179,04
Corrientes	30.609,61	51.775,67	80.171,84	108.256,81	148.179,04
Cuentas por pagar proveedores	24.561,99	49.131,45	74.346,12	99.817,26	124.896,57
Sueldos por pagar	600,00	620,00	3.006,67	3.755,47	11.252,65
Impuestos por pagar	5.447,61	2.024,22	2.819,06	4.684,09	12.029,82
No Corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Deuda a largo plazo					
PATRIMONIO	60.810,06	66.882,73	75.339,89	89.392,15	125.481,61
Capital	44.467,22	44.467,22	44.467,22	44.467,22	44.467,22
Utilidades retenidas	16.342,84	22.415,51	30.872,68	44.924,93	81.014,39
Comprobación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Razones de liquidez					
Razón circulante	2,35	1,59	1,31	1,25	1,35
Razones de apalancamiento					
Razón de deuda a capital	0,50	0,77	1,06	1,21	1,18
Cobertura del efectivo					
Razones de rentabilidad					
Margen de utilidad	5,69%	1,05%	0,95%	1,16%	2,37%
ROA	23,84%	6,82%	8,23%	10,61%	20,42%
ROE	35,83%	0,00%	15,86%	22,75%	44,79%

De la información detallada de la Tabla 19, se enfatiza que el ingreso del efectivo es cobrado, el 95% al contado y el 5% a crédito no más de 30 días.

Se considera un inventario inicial de \$20.347,22 el mismo que siempre se tendrá como saldo inicial para cada tienda como stock disponible.

Se refleja además que el valor a pagar en el rubro de sueldos corresponde a los beneficios provisionados en el año que serán liquidados conforme a la fecha de pago asignado por la parte laboral.

Las cuentas por pagar son 95% en efectivo y el 5% a crédito 30 días.

El indicador financiero ROA mide la rentabilidad del negocio, en el 1er año 2020 se evidencia un 23,84% de beneficio logrado frente a los activos totales de la empresa y a los 5 años del 20,42%

5.2.3 Estado de flujos de caja

Tabla 20.
Flujo de caja

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL					
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	14.919,16	17.942,07	29.216,46	36.539,36	71.569,14
Utilidad Neta	16.342,84	6.072,67	8.457,17	14.052,26	36.089,46
+ Depreciación	2.676,67	5.353,33	8.030,00	10.040,00	11.240,00
- Inventario	(20.347,22)	0,00	0,00	0,00	0,00
- Δ CxC	(14.362,74)	(14.649,99)	(15.666,88)	(15.637,86)	(15.682,54)
+ Δ CxP Proveedores	24.561,99	24.569,46	25.214,67	25.471,14	25.079,31
+ Δ Sueldos por pagar	600,00	20,00	2.386,67	748,80	7.497,18
+ Δ Impuestos	5.447,61	(3.423,39)	794,83	1.865,03	7.345,73
Actividades de Inversión	(22.100,00)	(22.100,00)	(22.100,00)	(22.100,00)	(22.100,00)
- Adquisición de equipos	(22.100,00)	(22.100,00)	(22.100,00)	(22.100,00)	(22.100,00)
- Adquisición de intangibles					
Actividades de Financiamiento	44.467,22	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Δ Deuda Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Pago de dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Δ Capital	44.467,22	0,00	0,00	0,00	0,00
Incremento neto en efectivo	37.286,38	(4.157,93)	7.116,46	14.439,36	49.469,14
Efectivo principios del periodo	0,00	37.286,38	33.128,45	40.244,91	54.684,27
Efectivo final del periodo	37.286,38	33.128,45	40.244,91	54.684,27	104.153,42

La Tabla 20, nos muestra el flujo permanente de ingresos y fluctuante en positivo hacia la proyección del 2024, llegando a un efectivo de \$104.153,42 resultado que muestra una liquidez constante del negocio.

Tabla 21.
Flujo de caja proyectada 2020-2024

FLUJO DE CAJA LIBRE						
Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja libre del proyecto						
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	0,00	25.635,83	9.525,75	13.266,14	22.042,76	56.610,91
(+) Gastos de depreciación	0,00	1.200,00	2.880,00	5.400,00	6.600,00	8.400,00
(+) Gastos de amortización	0,00					
(-) 15% Participación trabajadores	0,00	(3.845,38)	(1.428,86)	(1.989,92)	(3.306,41)	(8.491,64)
(-) Impuesto a la renta	0,00	(5.447,61)	(2.024,22)	(2.819,06)	(4.684,09)	(12.029,82)
(=) I. Flujo de efectivo operativo neto	0,00	17.542,84	8.952,67	13.857,17	20.652,26	44.489,46
Flujo de caja libre del inversionista						
Inversión de capital de trabajo neto	(44.467,22)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Variación de capital de trabajo neto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Recuperación de capital de trabajo neto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) II. Variación de capital de trabajo neto	(44.467,22)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja libre del proyecto						
Inversiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Recuperación vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Recuperación equipo de computación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) III. Gastos de capital (CAPEX)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja libre del proyecto	(44.467,22)	17.542,84	8.952,67	13.857,17	20.652,26	44.489,46
Flujo de caja libre del inversionista						
Flujo de caja libre del proyecto	(44.467,22)	17.542,84	8.952,67	13.857,17	20.652,26	44.489,46
(+) Préstamo						
(-) Gastos de interés		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Amortización del capital		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Escudo Fiscal						
(=) Flujo de caja libre del inversionista	(44.467,22)	17.542,84	8.952,67	13.857,17	20.652,26	44.489,46
Indicadores financieros						
VAN	17.510,30					
TIR	29,85%					
B/C	0,39					

La tabla 21 muestra el cálculo de los índices financieros que indicarán la viabilidad o no del proyecto, los datos son positivos tanto para el manejo económico y la rentabilidad con un VAN de \$17.510,30 con una TIR del 29,85%.

5.2.4 Análisis de Índices aplicables a la empresa

Tabla 22.
Flujos del proyecto y del inversionista

DATOS			OBSERVACIONES	OP 1
Tasa libre de riesgo	Rf	2,85%	* T-Bonds rendimiento a 5 años	2,85%
Rendimiento del Mercado	MRP	6,38%	* Prima de riesgo de mercado (Stocks S&P500 - T-Bonds)	7,65%
Beta	β	1,2	* Comercio al por menor	
Beta Apalancada	β_l	1,89	* Comercio al por menor	
Riesgo País	PRP	6,22%	* Banco central del Ecuador	6,22%
Tasa de Impuestos	t	25%	* Promedio de impuestos causados últimos periodos.	16,72%
Participación Trabajadores	p	15%	*Art. 2 del Instructivo para el pago de la participación de utilidades	
Escudo Fiscal	T	36%		
Razón Deuda/Capital	D/E	1,47		
Costo Deuda Actual	Kd	11,50%		

FLUJOS DE EFECTIVO LIBRE							
ITEM / AÑO	0	1	2	3	4	5	6
FLUJOS DEL PROYECTO	(44.467,22)	17.542,84	8.952,67	13.857,17	20.652,26	44.489,46	0,00
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(44.467,22)	17.542,84	8.952,67	13.857,17	20.652,26	44.489,46	0,00

TASAS DE DESCUENTO	
	CAPM
	16,72%

EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
	VAN
	17.510,30
	IR
	1,39
	TIR
	29,85%

VAN

Se obtiene un valor actual neto de \$ 17.510,30 lo que implica la utilidad para los accionistas con este negocio.

TIR

Se puede observar que la tasa de retorno de inversión del negocio es 29,85%.

PRI

El índice de Rentabilidad (IR) mide el valor de los cobros generados por cada unidad monetaria invertida, en este caso es de \$1,39 marcando la recuperación de la inversión inicial en el cuarto año de operación.

5.3 Impacto económico

LISTO red de TC generará empleo desde el inicio de la realización de las operaciones tendrá impacto positivo en el sector:

- Generará tres fuentes de empleo directo por tienda
- Pago del 25% de impuesto a la renta (impacto económico)
- Dinamizará la economía de los proveedores locales (ventas nacionales)

Estos beneficios se observan en las siguientes tablas:

Tabla 23.
Beneficios del proyecto

Cargo	Cantidad	Sueldo (mensual)
Empleados atención al cliente	3	\$ 400,00
Contador	1	\$ 100,00

Elaborado por: Patricia Murillo

5.4 Conclusiones del capítulo

En base a las proyecciones se estima incrementar un 25% en ventas por cada año, en el lapso de 5 años a medida que se va incrementando a partir del 2do año los nuevos locales.

En el negocio el incremento del volumen permite mejorar el margen de utilidad incrementando las cantidades y no el precio de las ventas y compras. El TIR es del 29,85 evidenciando la viabilidad del proyecto.

6. CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES

Luego de realizar este estudio, se puede concluir que existe una gran oportunidad de negocio, bajo este modelo de tiendas de conveniencia, debido a la ausencia de este tipo de negocios y a la falta de calidad de servicio que brindan las actuales tiendas en este sector norte de Quito. Esto no sucede solo en Ecuador sino a nivel mundial, la necesidad de este tipo de tiendas de conveniencia se debe al incremento de las actividades cotidianas que realizan las personas en general, esto produce consecuencias en el estilo de vida acelerada y con poco tiempo para realizar las compras necesarias para el hogar. Otro factor es las distancias desde los domicilios a los lugares de trabajo y estudios que ahora son más largos y con el incremento de tráfico, cada vez tienen menos tiempo que pasan en el hogar.

Se concluye del estudio de mercado, que se requiere atender necesidades de adquisición de productos y alimentos de primera necesidad, bebidas y víveres; el cliente quiere inmediatez, eficiencia, buen trato, productos y servicios de calidad, entre otras cosas. Los resultados de la encuesta lo respaldan, por lo que la comercialización de los productos de tienda, también deben evolucionar y desarrollar nuevos modelos de negocio, como el del presente trabajo, para ofrecer una alternativa de comercio eficiente que atienda estas necesidades del consumidor de hoy.

El servicio de pedidos vía mensajes de texto, con entregas sin costo en la puerta del hogar es un plus que ayudará a que los clientes se familiaricen con LISTO TC.

Las facilidades de pago a través de diferentes medios como tarjeta de crédito o débito y la rapidez que permite TC LISTO para hacer varias cosas en el mismo sitio como compras, pagos de servicios básicos, etc. Harán de LISTO una perfecta opción para visitar.

Los indicadores financieros son positivos, esto permite concluir que poner en marcha esta cadena de tiendas será un buen negocio, porque nos generará utilidades moderadas pero positivas; La rentabilidad es buena y si seguimos las estrategias planteadas cumpliremos con los objetivos de las ventas de incrementarlas anualmente en un 25%. De igual manera vemos que es un negocio que siempre está creciendo año a año;

Por tanto, concluimos que es viable y factible la implementación de una red de TC bajo la marca LISTO” en la ciudad de Quito zona centro norte y con miras al futuro de instalar 4 tiendas adicionales para armar la cadena de tiendas de conveniencia.

REFERENCIAS

- A. J. (2011). *Plan de negocios para la comercialización de pan y derivados a domicilio en los valles de Los Chillos, Cumbayá y Tumbaco*. Quito.
- A. N. (2014). *Diseño de una herramienta de costeo por órdenes de producción para la panadería SUPERINTER*. Cali.
- B. B. (2014). *Plan de negocios empresa productos panificados congelados*. Mendoza.
- Banco Central del Ecuador. (29 de marzo de 2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>
- Bravo, B. (2014). Plan de negocios empresa de productos panificados congelados. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7104/30-bravo-tesisfce.pdf
- Datos Macro. (2018). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/deuda/ecuador>
- El Comercio. (2013). Las ventas retail enganchan a más consumidores. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-retail-enganchan-consumidores.html>
- Estrategia Magazine. (9 de junio de 2018). *Estrategia Magazine*. Obtenido de <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/analisis-de-la-cartera-de-productos-portfolio-de-productos-estrategias-negocio-ciclo-de-vida-boston-consulting-matriz-de-crecimiento-de-la-demanda-participacion-de-mercado-matriz-bcg/>
- Extra. (8 de diciembre de 2017). La pirámide socioeconómica del ecuatoriano. *Extra*. Obtenido de <https://www.extra.ec/actualidad/economia-clasessociales-ingresos-ecuador-inec-YB1892625>
- Guía de Supermercados del Ecuador. (2018). Novedades de Supermercados, Retail y Centros Comerciales en Ecuador. *Guía de Supermercados del Ecuador*. Obtenido de <https://novedadessuperec.blogspot.com/p/guia-de-supermercados-en-ecuador.html>
- INEC. (2010). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo->

- nacional-economico/
 INEC. (2018). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Iskiam. (17 de febrero de 2018). *Iskiamjara*. Obtenido de <https://iskiamjara.com/que-es-el-crm-customer-relationship-malajemente/>
- Jaramillo, A. (2011). Plan de negocios para la comercialización de pan y derivados a domicilio en los valles de los Chillos, Cumbaya y Tumbaco. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/4091/1/UDLA-EC-TMAENI-2011-02.pdf>
- Lambin, J., y Cedillo, M. (2003). *Marketing estratégico*. Madrid: ESIC.
- Mercadonegro. (13 de septiembre de 2016). *Mercadonegro*. Obtenido de <https://www.mercadonegro.pe/evento/v-congreso-de-negocios-en-la-era-digital-ned-2016-el-ano-de-la-transformacion-digital/>
- Murillo, S. (2014). La Influencia de las Condiciones Laborales en el Rendimiento laboral de los trabajadores de Vanipubli Ecuatoriana S.A. Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3624/1/T-UCE-0007-138.pdf>
- Naranjo, A. (2014). Diseño de una herramienta de costo por ordenes de producción para la panadería Superinter. Cali. Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/7847/1/T05845.pdf>
- Peña, P. (2012). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- PROPERATI. (14 de enero de 2020). *PROPERATI*. Obtenido de <https://www.properati.com.ec/proyectos-inmobiliarios/q/pichincha-ecuador/quito/centro-norte>
- Revista Lideres. (2019). En los primeros tres años ya suman 23 locales. *Revista Lideres*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/primeros-tres-anos-suman-23.html>
- Sánchez, M. (11 de julio de 2018). Client Management, como retener y renovar tu cartera de clientes. Obtenido de <https://www.ivc.es/blog/client-management-como-retener-y-renovar-tu-cartera-de-clientes>

Software Gestión. (2019). *Software Gestión*.

Tapia, E., Astudillo, G. (7 de enero de 2020). a categoría de alojamiento en hoteles fue la que más se contrajo en la medición de la inflación del 2019. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-inflacion-anual-negativa-negocios.html>

ANEXOS

Anexo 1. Listado de productos de la red de tiendas de conveniencia y su costo

Row Labels	Sum of VENTAS AL MES	Average of COSTO
ACEITE COMESTIBLE 100% VEGETAL LA FAVORITA	60	2,848
ACEITE VIVI CANOLA	60	1,12
AGUA DASANI	60	2,56
AGUA PURIFICADA ENVASADA SIN GAS	450	0,32
AJI	60	0,36
Algodón 80 gr	30	1,92
ALPINA AREQUIPE	30	3,12
ALPINA AVENA	150	0,72
AMOR	150	2
Atún Real 120 gr	150	0,88
BEBIDA COCA COLA	150	1,52
BEBIDA GASEOSA "COCA COLA"	150	1,928
BEBIDA GASEOSA FIORAVANTI VARIOS SABORES	150	0,976
BEBIDA HIDRATANTE POWERADE	60	0,72
Bolón de Verde Autoservicio	450	1,2
BONANZA CEBOLLA ORGANICA	90	2,664
Café Autoservicio 50 Ml	450	0,56
Cappuccino Autoservicio	450	0,72
CECINA DE RES	150	1,688
CEREAL FITNESS, CEREAL FITNESS FRUITS	30	3,256
Chandon Espumante 800 ml	12	12
Chocolate Autoservicio	450	0,8
Chocolate Manicho	300	0,4
Cigarrillos Marlboro Blanco x 20	180	3,6
COQUEIROS HELADOS	240	2,544
CRUJIENTES BOLITAS DE WAFER, CUBIERTAS DE CACAO, EN UNA CREMA CON LECHE, AVELLANAS Y CACAO "KINDER JOY"	60	0,96
DEL ENCANTO	90	1,04
DEL VALLE NÉCTAR	90	0,264
Detergente Ciclón 500 gr	90	3,8
DOBLE GALLETA DE VAINILLA RELLENA CON CREMA SABOR A CHOCOLATE BLANCO / NESTLE GALAK SANDUCHE	90	1,328
EL MAQUEÑITO	90	2,04
Empanada de Verde Autoservicio	450	1,2

Fioravanti 250 ml	300	0,32
Fruta con Granola y Yogurt Autoservicio	450	2
GUITIG	90	5,448
HALLS	90	1,856
HIGOS	60	1,08
HUEVOS BIO	150	1,576
Jabón Dove	150	1,2
jabón Macho 200 gr	120	1
JAMON DON DIEGO	150	2,04
JAMÓN ENDIABLADO DE POLLO TIPO II	150	0,632
Jugo de Naranja Autoservicio 500 ml	900	1,04
LA DURA	150	2,32
LASAÑAS	30	2,84
LECHE TONI	300	0,92
Loreal Mascarilla Capilar	30	5,88
MAGGUI	90	1,168
MANZANA ROJA	90	0,6
MEZCLA EN POLVO PARA PREPARAR BEBIDA DE CHOCOLATE INSTANTANEA CON VITAMINAS Y MINERALES CHOCOLISTO	30	1,32
MIX DE VEGETALES	60	1,2
MODERNA PAN	150	1,12
NESCAFÉ	60	6,584
NESTLE NESQUIK SABOR FRUTILLA	90	2,456
NIDO	30	5,736
NOGGY	30	1,04
Pan Agua pequeño	600	0,24
Pan Cacho	900	0,28
Pañales Huggies x 10 pequeños	120	4,8
PAPA CHOLA	120	2,184
PAPAS FRITAS VARIOS CORTES (LISAS Y RIZADAS)	150	1,12
Papel Higiénico Familia	900	0,48
Pasta Dental Colgate Triple Acción 75 gr	30	2
LIMONADA IMPERIAL	60	1,76
Pasta Milhojas Autoservicio	120	1,8
PEPSI COLA	120	1,904
Pizza Autoservicio	240	1,44
Pollo Mr. Pollo	600	1,2
QUIMBOLITOS	60	3,6
QUINTUPLE	120	0,696
Rasudora Gillette	120	1

Ron Abuelo 800 ml	15	9,6
Salchichas Mr. Pollo	120	2
Sanduche de Queso Autoservicio	300	1,2
Sanduche Jamón de Pollo y Queso Autoservicio	300	1,52
Sanduche Jamón y Queso Autoservicio	300	1,6
Shampoo Abadía 500 MI	30	4,568
SOPA DE POLLO FIDEOS SOPA DE POLLO ARROZ	150	0,576
Te Sangay	60	1,6
TOMATE CHERRY	60	1,92
TOMATE RIÑÓN	60	0,72
TONY	60	2,04
TONY MIX	150	0,76
TOSTADO	60	0,72
VINO	15	2,4
Yogurt Light Toni 80 ml	150	0,72
(blank)		0

Nota. Esta es una base inicial de los productos que proporcionará al cliente tiendas LISTO, cuando se apertura el negocio la base de productos crecerá.

