



ESCUELA DE NEGOCIOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA
ORGANIZACIONAL**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN HIPERMARKET
EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO QUE TRABAJA EN
ASOCIACIÓN DIRECTA CON PEQUEÑOS AGRICULTORES DE LAS
REGIONES SIERRA Y COSTA DEL PAÍS”.**

Tutora:

SANDRA MUÑOZ

Autor:

ISRAEL SABANDO ARMAS

2023

Resumen

Este trabajo de investigación abordó una temática de gran interés como es la creación de una empresa del sector alimenticio. Para ello se estableció el objetivo: Crear un plan de negocio para la implementación y desarrollo de un Hipermercado en el sector norte de la ciudad de Quito, que trabajará en asociación directa con pequeños agricultores de las regiones sierra y costa del país, específicamente para funcionar en el sector de Calderón. Para cumplir con la consolidación del proyecto se diseñó un plan de negocios considerando todos los factores que determinan el éxito esperado, asimismo se implementó un exhaustivo y detallado análisis del contexto en función de organizaciones similares dedicadas a la misma actividad económica, desglosando el comportamiento y progresos económicos dentro del macrosistema financiero del Ecuador. De igual manera, se estudió la realidad actual de clientes y consumidores de la zona de ubicación de la empresa, proveedores y producción agrícola cercana. Se concluyó que el plan diseñado representa un posibilidad cierta, viable y segura para la creación de un hipermercado.

Palabras clave: plan de negocios, hipermarket, proveedores, agricultores

Abstract

This research work addressed a topic of great interest such as the creation of a company in the food sector. For this, the objective was established: Create a business plan for the implementation and development of a Hypermarket in the northern sector of the city of Quito, which will work in direct association with small farmers from the mountain and coastal regions of the country, specifically to function in the Calderón sector. To comply with the consolidation of the project, a business plan was designed considering all the factors that determine the expected success, likewise an exhaustive and detailed analysis of the context was implemented based on similar organizations dedicated to the same economic activity, breaking down the behavior and progress economic within the macro financial system of Ecuador. In the same way, the current reality of clients and consumers in the area where the company is located, suppliers and nearby agricultural production was studied. It was concluded that the designed plan represents a certain, viable and safe possibility for the creation of a hypermarket.

Keywords: business plan, hypermarket, suppliers, farmers

Índice de Contenido

1. Introducción	1
2. Revisión de literatura relacionada al problema.....	2
2.1 Antecedentes	2
3. Identificación del objeto de estudio	4
3.1 Planteamiento del problema.....	4
3.2 Objetivo General.....	5
3.3 Objetivos específicos.....	5
4. Justificación y aplicación de la metodología	6
4.1 Industria, la compañía y sus productos y servicios. Clasificación de la compañía.....	6
4.2 Tamaño de la industria	7
4.3 Ciclos Económicos	7
4.4 Afectaciones Internas	7
4.5 Afectaciones Externas.....	8
4.6 Análisis entorno.....	9
4.6.1 Pestel.....	9
4.7 Análisis de competencia PORTER.....	10
4.8 Estudio de mercado	11
4.8.1 Análisis de Mercado.....	11
4.9 Obtención de datos	12
4.10 Perfil del consumidor.....	15

4.11 Ventaja competitiva	15
4.12 Comercialización	16
4.13 Generación de valor	16
4.14 Público objetivo	18
4.15 Indicadores de medición.....	18
4.16 Esencia de la marca	19
4.17 Descripción de Producto y Servicio	20
4.18 Formas de pago	21
4.19 Estrategia de distribución	22
4.20 Estrategias de comunicación y espacios.....	23
4.21 Detalle de instalaciones.....	26
4.22 Detalle de Proceso	27
4.23 Compra de producto	28
4.24 Filosofía Empresarial.....	32
4.25 Estructura organizacional	33
4.26 Plan Financiero	39
4.27 Proyección de ventas	39
4.28 Mix de ventas	40
4.29 Head Count y pago de nómina.....	42
4.30 Flujos proyectados	45
4.31 Indicadores Financieros	46
5 Conclusiones y recomendaciones	47

Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	47
6. Bibliografía.....	49

Índice de tablas

Tabla 1. Clasificación de la empresa.....	6
Tabla 2. Matriz de Pestel.....	9
Tabla 3. Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter	10
Tabla 4. Necesidades y requerimientos	31
Tabla 5. Head Count	32
Tabla 6. Perfil del contador.....	33
Tabla 7. Perfil del analista de calidad.....	35
Tabla 8. Perfil del bodeguero	35
Tabla 9. Perfil del Cajero	36
Tabla 10. Perfil del administrador.....	37
Tabla 11. Mix de ventas	40
Tabla 12. Pérdidas y Ganancias Proyectados.....	41
Tabla 13. Cálculo de sueldos y beneficios sociales	42
Tabla 14. Gastos y costos de ventas	43
Tabla 15. Gastos Administrativos.....	44
Tabla 16. Flujo de caja proyectado	45
Tabla 17. Indicadores financieros proyectados a 5 años	46

Índice de figuras

Figura 1. <i>Descripción del proceso</i>	27
--	----

Índice de imagen

Imagen 1. Estrategia de distribución	23
Imagen 2. Esquema del espacio de instalaciones.....	27
Imagen 3. Organigrama básico de la empresa.....	33

1. Introducción

El crecimiento del comercio y la población han sido un detonador para que lugares de distribución de alimentos, artículos de primera necesidad entre otros, puedan desarrollarse de manera rápida, así también, otros factores como la globalización, han configurado consumidores más exigentes que requieren precios bajos, calidad y rapidez.

El avance de la sociedad y el desarrollo de los mercados dan origen a un objeto que confiere capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, lo cual abre nuevas oportunidades para la creación de empresas como minimarkets e hipermercados en el país. Este contexto, combinado con el crecimiento de las zonas urbanas y el aumento de la población, hace que este tipo de empresa se vuelva cada día más rentable y necesario dentro de una sociedad en constante desarrollo.

El planteamiento de un plan de negocios para la implementación de un hipermarket en el sector norte de la ciudad de Quito. Su objetivo es dar una opción diferente para adquirir productos de consumo masivo por parte de los pobladores de esta zona.

Con la implementación del market se busca crear un lugar que confiere la capacidad para satisfacer las necesidades fisiológicas de alimentación de los clientes, así como sus deseos de ahorrar dinero al realizar las compras de productos. El negocio propuesto expenderá artículos de consumo masivo, productos de primera necesidad, principalmente abarrotes, bebidas, artículos de

limpieza y aseo, entre otros, adicional, cuenta con la vinculación en su cadena de abastecimiento de agricultores de la sierra y costa ecuatoriana, esta vinculación está pensada debido a que la industria de consumo de alimentos y productos de primera necesidad, ha tenido que irse adaptando y ha sufrido varios cambios para poder llenar las expectativas del consumidor. También es trascendental resaltar que en la evolución de retails de alimentos, han despreocupado a entes que intervienen de manera directa dentro de la cadena de provisionamiento de productos a las grandes ciudades, un ejemplo de ellos son los agricultores que juegan un papel importante dentro del abastecimiento de hipermercados, tiendas, fruterías, minimarkets, entre otras.

2. Revisión de literatura relacionada al problema

2.1 Antecedentes

La evolución de las empresas y el desarrollo de los mercados dan origen a un objeto que les confiere la capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, lo que abre nuevas e interesantes probabilidades para la creación de pequeñas o grandes empresas como los minimarkets e hipermercados en el país.

La fiscalía nacional Económica de Chile (2007) en el documento “Análisis económico de la Industria de los Supermercados” define a los supermercados/Hipermercados como establecimientos comerciales de autoservicio con superficies grandes destinados a la distribución minorista, en los cuales se venden productos alimenticios, bebidas, confitería, artículos del hogar,

limpieza personal y productos no alimenticios de consumo corriente, así mismo, precisa que este sector se compone de dos grandes grupos de operadores que son las tiendas tradicionales o de barrio y los supermercados o autoservicios (Super intendencia de control de mercados, 2007)

En las metrópolis de gran amplitud, estos establecimientos han surgido como respuesta a la necesidad de los residentes de obtener suministros, productos y alimentos para cubrir sus requerimientos. Además, otro motivo que ha propiciado la presencia de importantes supermercados en Ecuador es la amplia variedad y cantidad de productos que abordan las demandas de consumo de los clientes finales.

En la década de los años 90, comenzaron a surgir en el mercado ecuatoriano las primeras cadenas de venta de alimentos, las cuales introdujeron un enfoque tradicional de comercialización que involucraba a productores, intermediarios y consumidores finales. Este modelo facilitó la consolidación, expansión y crecimiento continuo de estas cadenas hacia finales del siglo XX. A medida que los años han transcurrido, han surgido canales modernos como el comercio electrónico, en los cuales estas cadenas han desempeñado un papel fundamental. La innovación y el crecimiento en esta industria han llevado a una mayor atracción comercial generada por su presencia, lo cual ha beneficiado al comercio en general en las áreas donde están ubicadas. (Núñez & Ramírez, 2018).

Sin embargo, pese a este fortalecimiento un eslabón dentro de la cadena de distribución ha sido el más vulnerable; los productores, principalmente de

frutas, verduras y legumbres, quienes no han visto un crecimiento real dentro de su economía y desarrollo de sus localidades. Así lo demuestra un estudio realizado por el INEC en el año 2019 donde asegura que la economía de los agricultores ha crecido apenas 2% desde el año 2010 al 2017 (INEC, 2019).

Este proyecto tiene como principio poder desarrollar un plan de negocio para la creación de un hipermercado, vinculando como proveedores a agricultores independientes o asociaciones de estos, con el fin de poder trabajar en conjunto, creando alianzas, y generando estrategias comerciales, las cuales permitan un crecimiento del negocio y del proveedor.

3. Identificación del objeto de estudio

3.1 Planteamiento del problema

El crecimiento de la densidad demográfica en las urbes ha sido un impulsor para el establecimiento y desarrollo de nuevos comercios, como los supermercados, la posibilidad de poder satisfacer la necesidad de adquirir alimentos, productos de limpieza, bebidas, productos para el hogar entre otros. Ha generado que estos lugares sean los idóneos para la compra de estos artículos. Las demandas de la población de poder encontrar en un mismo lugar calidad, economía de precios, y diversidad de productos, ha dado paso a que los comercios y mercados tradicionales se adapten a nuevos modelos y busquen la incorporación de nuevos servicios y productos que generen valor al cliente final. El estilo de vida de las poblaciones específicamente de las ciudades ha permitido que se generen nuevos hábitos de compra y que las

necesidades cambien con el pasar de los años. Las nuevas generaciones buscan marcas que mantengan responsabilidad social dentro de todos su stakeholders y que esta, genere valor al medio ambiente, comunidad, grupos minoritarios (Rubio Guerrero German, 2014).

A partir del planteamiento anterior se realiza la formulación del problema:

¿Cuál es el plan de negocios que permita la creación de un hipermarket en el sector norte de la ciudad de Quito, en asociación directa con pequeños agricultores de las regiones sierra y costa del país?

3.2 Objetivo General

Crear un plan de negocio para la implementación y desarrollo de un Hipermercado en el sector norte de la ciudad de Quito, que trabajará en asociación directa con pequeños agricultores de las regiones sierra y costa del país.

3.3 Objetivos específicos

- ✓ Crear un plan financiero para la adecuada planificación de recursos dentro del proyecto, y garantizar la viabilidad de este.
- ✓ Realizar un análisis de mercado para conocer cuáles son los hábitos de consumo de un grupo determinado de habitantes.
- ✓ Conocer los principales productos alimenticios y primera necesidad, que se consumen en el sector norte de Quito e identificar las provincias donde se producen.
- ✓ Realizar un plan comercial para identificar el proceso de compra y venta

de artículos y productos de un hipermercado.

- ✓ Identificar estrategias de marketing y comerciales que permitan el posicionamiento del hipermercado en la ciudad.

4. Justificación y aplicación de la metodología

4.1 Industria, la compañía y sus productos y servicios.

Clasificación de la compañía

De acuerdo con la categorización presentada por la “Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU” (INEC, 2012), la empresa se ubicaría en el siguiente sector:

Tabla 1. Clasificación de la empresa: Detalle de CIIU, sector económico.

Clasificación	Descripción
Sección G	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.
División G471	Venta al por menor en comercios especializados.
Grupo 4721	Venta al por menor de alimentos en comercios especializados
Clase G4711.01	Venta al por menor de productos en gran variedad en supermercados, entre los que están, alimenticios, 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.

Fuente. Tomado de INEC (2012)

Elaborado por: Israel Sabando.

4.2 Tamaño de la industria

Las empresas de comercialización de ventas por menor de productos y artículos en supermercados las ventas para el año 2022 fue de \$4,245,576,976, representando un 0,6% del PIB del Ecuador, según proyecciones del (Banco Central del Ecuador , 2022) el aumento considerado para este sector para el año 2023, será del 0,04%, esto significaría que para el año 2023 el sector espera un crecimiento de ventas que bordea los \$249,283 millones de dólares aproximadamente. Dentro de este sector económico se encuentran empresas como; corporación favorita, corporación el Rosado, grupo Coral, almacenes TIA entre otras, siendo estas las mayores empresas en Ecuador en la venta minorista de productos alimenticios y de primera necesidad, representando el 15% de cobertura con sus tiendas y locales, mientras que el 33% están distribuidos por minimarkets, tiendas de barrio entre otras.

4.3 Ciclos Económicos

Para los hipermercados los servicios que oferta se pueden realizar diariamente, pero existe una estacionalidad, definiendo a esta como la variable que hace referencia al aumento de la demanda de un producto según el período de tiempo en que se encuentre, los niveles de consumo son superiores, por ejemplo, en diciembre donde se presentan mayores consumos y, por ende, el consumo de estos establecimientos aumenta considerablemente.

4.4 Afectaciones Internas

Los problemas políticos que ha presentado el país han desencadenado

en paros y paralizaciones sociales, estos han perjudicado la producción, y el abastecimiento de productos a mercados y distribuidores de artículos de primera necesidad, este tipo de fenómenos provocan que las cadenas de alimentos no puedan adquirir mercancías como legumbres, frutas o verduras, golpeando de manera directa al consumidor.

Como precedente se puede mencionar que, en el último paro Indígena en el año 2019, donde el bloqueo de carreteras y vías de primer orden por donde se transporta el comercio para abastecer a las grandes ciudades generó una pérdida de aproximadamente 300 millones de dólares según el Banco Central, afectando de manera directa a negocios, comercios y consumidores.

Factores como estos, son determinantes para que la comercialización y abastecimientos del local puedan surgir de manera adecuada. Para los agricultores esto representa pérdidas ya que sus productos se dañan y la salida de estos a los mercados, frena la economía de estos actores sociales.

4.5 Afectaciones Externas

De acuerdo al modelo planteado la vinculación de agricultores como proveedores será de vital importancia, existen factores externos los cuales, podrían afectar el ciclo de producción de ciertos alimentos en las provincias del país, como por ejemplo, el desabastecimiento de fertilizantes, semillas, abono, etc. que provienen de lugares en conflictos como Rusia y Ucrania, dichos países se encuentran en guerra, y de acuerdo a una investigación realizada por Primicias (2022) casi el 40% de las importaciones de fertilizantes de Ecuador

provenía del mercado ruso. El mismo portal menciona que los precios de los productos agrícolas han aumentado 70% en el país. Esto podría justificar factores como el alza de precios, el desabastecimiento especulación.

4.6 Análisis entorno

4.6.1 PESTEL

En este ítem analizaremos a través de la matriz de PESTEL las fuerzas propuestas, para conocer cuáles serían las principales oportunidades y amenazas que se presentarían en el desarrollo del negocio. Como se menciona en la tabla 2

Tabla 2. Matriz de PESTEL: Análisis de macro y microentorno

Factor	Variable	Amenazas	Oportunidades
<u>Político</u>	Conflictos internos entre gobierno y sindicatos, confederaciones indígenas.	Paros, y huelgas provocan el paro de producción de sectores campesinos.	Crear asociaciones con agricultores para realizar acuerdos de producción.
<u>Económico</u>	Devaluación de monedas externas,	Compradores buscan mercados externos al país para compra sus productos (Colombia)	Evaluación de mercado, para mejora de precios, productos únicos
<u>Sociocultural</u>	Nuevos hábitos de consumo y estilos de vida	Clientes con diferentes preferencias de alimentos	Mantener actualizados productos con nuevas tendencias
<u>Tecnológicas</u>	Innovadoras maneras de compra a través de E commerce	Nuevas formas de compras electrónicas	Desarrollo de app o plataformas que ayuden a compras electrónicas
<u>Ecológico</u>	Adecuado tratamiento de energías	Consumo de energía eléctrica para artefactos electrónicos	Mejora de manejo de fuentes, equipos con ahorro de electricidad.

Legal	Leyes Laborales y tributarias	Cambio de leyes laborales y tributación	Cumplimiento de leyes
--------------	-------------------------------	---	-----------------------

Fuente. Tomado de Alonso (2022)

Nota: Descripción de fortalezas y amenazas en el ámbito legal, político, económico, cultural económico

Elaborado por: Israel Sabando

4.7 Análisis de competencia PORTER

Tabla 3. Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter

Descripción	Oportunidades	Amenazas
Poder de los compradores	Productos de calidad y frescos	Constante expansión de grandes cadenas de supermercados y tiendas de barrio
	Productos de primera necesidad, la gran mayoría de la ciudad los necesita o los utiliza	Poca presencia física de locales permite que clientes se vayan con otras cadenas o hipermercados
	Altos costos de productos como legumbres y frutas en cadenas de supermercados.	Cliente compra en grandes volúmenes
	Demanda alta y constante de clientes sobre diferentes productos, sobre todo legumbres, frutas, hortalizas	Preferencia de clientes por marcas de productos con marca propia de grandes cadenas de supermercados.
Nuevos competidores potenciales	Alianzas con productores de legumbres y frutas, emprendedores	Nuevos modelos de hipermercados, como por ejemplo mini tiendas de grandes cadenas
	Entrega de productos a Domicilio	Productos exclusivos que solo ingresan a grandes cadenas de supermercados
	Promociones en ciertos días de la semana.	Precios bajos por compra de volumen de grandes cadenas
	Alianza directa con productores sin intermediarios	Productores de alimentos como legumbres asociadas a grandes cadenas o poseen sus propios lugares de distribución
	Alta demanda de productos de primera necesidad y Alimenticio	Presencia cercana a clientes (Tiendas de barrio)
	Variedad de productos	Marcas conocidas a nivel nacional

La rivalidad entre los competidores	Crecimiento constante de la industria	Alta demanda por la compra de productos al por mayor.
	Descuentos en algunos productos y/ofertas de envío gratis	Desabastecimiento de productos.
Poder de proveedores	Variedad de productos	Alta demanda por la compra de productos al por mayor.
	Descuentos en algunos productos y/ofertas de envío gratis	Desabastecimiento de productos.
	Costos reducidos en la compra de grandes cantidades de artículos	Poder de decisión en el caso de ser un proveedor grande
	Gran cantidad de productores que no pueden ingresar a	Productos únicos o escasos
Productos sustitutos	Abastecimiento de productos de primera necesidad –variedad	Productos ofrecidos directamente por el productor
	Abastecimiento de productos de temporada (Frutas, legumbres)	Costos de movilización
	Variedad de productos	Costos de almacenaje
	Descuentos en algunos productos y/ofertas de envío gratis	Durabilidad de producto. Cadena de frío

Nota: Aquí se puede evidenciar fuerzas externas e internas de competidores, cliente, productos, etc

Elaborado por: Israel Sabando

4.8 Estudio de mercado

4.8.1 Análisis de Mercado

Para poder obtener las preferencias, competidores, costos, oferta y demanda se ha diseñado el análisis de mercado el cuál ha utilizado los siguientes métodos para poder realizarlo.

Método cualitativo

Los métodos de obtención de los datos cualitativos son mucho más

abiertos y subjetivos. Aquí se pueden aplicar métodos de investigación como entrevista, debates, focus grupo.

Método cuantitativo

La investigación cuantitativa considera que el conocimiento o datos que se debe obtener a través de la medición numérica o cuantificable (Hernández & Mendoza, 2018). Para fines de esta investigación se utilizará un método cualitativo que será un focusgroup, donde se indagará a 22 personas para que brinden su opinión, sobre preferencias de compra, que es lo que buscan en un supermercado, e interés que tienen para la adquisición de artículos.

Por otro lado, también se realizará una investigación a través de métodos cuantitativos, en esta ocasión se vinculará encuestas enviadas a 46 de personas, aquí se ahondará en nivel de consumo, preferencia en compras, datos demográficos.

4.9 Obtención de datos

Los datos arrojados por el focus group son:

N.º de Participantes: 22

Lugar de residencia: Norte de Quito, parroquia de Calderón.

N.º de hombres: 11

N.º de Mujeres: 11

Edad: entre 25 y 45 años

Preguntas que se realizaron

Cadenas donde más compran productos alimenticios, de primera

necesidad, y cuidado personal. 16 participantes coinciden que existen marcas consolidadas en el país como por ejemplo Megamaxi, Supermaxi, Coral, Santa María, Aki y Gran aquí, apenas 5 de ellos compran de manera constante productos en tiendas de barrio, por otra parte, los 16 primeros consultados comentan que solo lo realizan compras en tiendas de barrio cuando existe una eventualidad y en otros casos por la cercanía que estos establecimientos tienen a sus domicilios.

1. ¿Qué factores decide comprar en un supermercado?

Al realizar esta pregunta las respuestas varían e indican que van desde la calidad con la que son atendidos (13), hasta por las promociones que las cadenas poseen en algunos (7) días, la respuesta en la que más coinciden es la variedad que suele existir en el surtido de productos (17)

2. ¿Si existiera otro supermercado diferente a los que mencionaste comprarías en él y por qué?

En este caso el 90% (18) del grupo dijo que, si compraría en otra cadena que ofrezca productos de primera necesidad, el otro 10% (2) no sabría si cambiaría a su cadena tradicional.

3. ¿Quién realiza las compras del hogar?

Las personas con estado civil de casadas de género masculino asumen que la decisión de compra está en su pareja, siendo ella la que conoce de mejor forma como está organizado el hogar y que es lo que necesita

Investigación Cuantitativa

La encuesta arrojó los siguientes datos:

Género: 41% Masculino y 59% femenino

Rango de edad: 30 a 40 años: 37%

20 a 30 años: 39%

40 a 50 años: 4.3 %

1. Frecuencia con la que realiza compras en supermercados:

1 vez por semana: 26%

2 veces por semana: 11%

Entre 1 y 2 veces por mes: 63%

Promedio de gasto por compra:

\$100 a 200: 37%

\$200 a \$300: 15%

\$50 a \$100: 20%

Más de \$300: 6%

¿Cuáles son los productos que compras con más frecuencia en un supermercado?

- Cárnicos: 82%
- Artículos de cuidado personal: 76%
- Licores y bebidas: 14%
- Abarrotes: 80%
- Otros 20 %
- Legumbres y frutas: 25%

Luego de aplicar el proceso de encuesta y focus group, se definió el siguiente perfil al cuál debería apuntar el negocio:

Mercado objetivo

Personas de la ciudad de Quito, de edades entre 20 a 60 años que realicen

abastecimiento de vivires para sus hogares.

Mercado potencial

Según los datos presentados existe una tendencia al crecimiento de personas de entre 20 y 40 años que realizan la decisión de compra en diferentes establecimientos.

4.10 Perfil del consumidor

Género: Femenino – Masculino

Decisor de compra

Femenino Edad: Entre 20 a 40 años

Lugar de compra

Supermercados preferencia por variedad y calidad Gasto promedio: \$100
\$200

Frecuencia de compra

1 a 2 veces al mes.

4.11 Ventaja competitiva

Michael Porter, define la ventaja competitiva como la actividad que crece por el valor que una empresa puede generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior, se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación con los competidores, así también, este valor se ve reflejado en proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados (Porter, 1980), desde esta primicia, la ventaja competitiva con la

que el hipermercado estará establecido será la comercialización de variedad de productos como bebidas, artículos de limpieza, productos alimenticios, abarrotes, productos para el hogar etc. La calidad del producto, el asesoramiento, servicio y la participación de agricultores son los puntos más relevantes de la propuesta empresarial.

4.12 Comercialización

Sistema de venta

El sistema de venta que utilizará el hipermercado será como autoservicio, esto quiere decir que contará con surtido de productos, repartidos entre los siguientes rubros: perecibles, hogar, cuidado personal, frutas, verduras, mercancía en general, suministros, entre otros, el cliente podrá escoger los artículos de acuerdo con sus necesidades,

Selenia Martines afirma que los Markets con este modelo de venta (Autoservicios) suelen ser negocios muy rentables si están planificados, administrados de manera adecuada y ubicados estratégicamente (Martínez 2018).

4.13 Generación de valor

La generación de valor se reflejará en la responsabilidad social con las comunidades agrícolas del país, el objetivo es poder incluir pequeños agricultores en la cadena de abastecimiento del hipermercado, según el INEC, Ecuador cuenta actualmente con 12.300 pequeños productores agrícolas, con una producción de 2.280 toneladas al mes, y entre los más producidos están

las legumbres, vegetales, frutas y hortalizas, en la distribución demográfica, 38% en la región Insular.

Ahora bien; de acuerdo con datos del mismo INEC en su estudio de “Censo agropecuario del año 2019”, apenas el 13% de los agricultores cuentan con salida a los mercados de las grandes urbes, produciendo efectos negativos tanto para el consumidor como para el productor, entre los principales efectos se puede destacar: especulación de precios, desabastecimiento en ciudades y pocas oportunidades de competitividad del agricultor con grandes empresas productoras de alimentos.

Este proceso de inclusión también permitirá una mejora de precios en los mercados, una mejor competitividad entre agricultores y también un desarrollo en la economía de los cultivadores (Camargos et al., 2022)

Propuesta de posicionamiento

El proyecto está diseñado con la consigna que permita un posicionamiento por dos factores, la propuesta de variedad, Ahorro y calidad:

Es así como definiríamos a estos dos factores de la siguiente manera:

Variedad

Es el surtido, variedad que existe en una tienda en referencia a una marca, producto, servicios, etc. En este lo centraríamos en diversificación de productos.

Calidad

Hace referencia a las propiedades inherentes que tiene el objeto u objetos y que también tenga la capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. (Atención y Producto.)

Ahorro

Competitividad en costos a comparación de tiendas de barrio, legumbreras y minimarkets

4.14 Público objetivo

Los servicios del Hipermarket están dirigidos para todas las personas de la ciudad de Quito, tomando en cuenta que, al estar ubicado en el sector norte de la ciudad, en el sector de Calderón osus alrededores, este perímetro abarcar una población de aproximado 250 mil personas, según el último censo de vivienda y Movilidad del DMQ (Municipio de Quito, 2017), para este proceso es importante considerar el análisis de mercado, el cual sugiere que podríamos abordar el 2% de la población de ese lugar. Es decir, unas 40 mil personas podrían visitar la tienda.

4.15 Indicadores de medición

Ticket promedio

Indicador que muestra el promedio de compra por cliente en ventas minoristas en un tiempo o periodo determinado. Este indicador es útil para identificar cuán efectivas son las estrategias de ventas y cómo optimizarlas.

Trafico: Número de personas que visitan la tienda.

Índice de conversión

Indicador que muestra el % clientes que realizaron una compra en un período determinado. Según el estudio de mercado realizado, se muestra de compra que genera cada cliente cuando visita un mercado minorista en un período determinado. Para este negocio este KPI está de 100 a 200 dólares mensuales por comprador, podría variar según las promociones y ofertas que se puedan establecer.

Sin embargo, al ser un negocio que debe posesionarse, se ha considerado un ticket promedio de venta entre \$40 y \$50, el éxito de la venta será el número de visitas que pueda tener el local, de esta forma se ha promediado que exista un tráfico de clientes de 50 personas, y que el índice de conversión sea de 20%.

4.16 Esencia de la marca

Ventajas de producto

- Variedad en productos
- Brindar calidad de servicio a clientes.
- Brindar productos de calidad y frescura a precios accesibles.
- Abastecimiento directo de productores agrícolas.
- Alianzas con productores de legumbres y frutas

Rasgos generales de la marca

El Hipermercado estará dedicado a la venta de productos alimenticios y de primera necesidad para el hogar, destinada a clientes que buscan, calidad,

economía y alternativas de compra.

Además, será un ente de apoyo para agricultores que no han podido generar ventas o incorporar sus productos a grandes empresas o mercados dentro de las urbes del país, de esta forma apalanca el crecimiento de proveedores (Agricultores) y genera conexión con el cliente por la frescura y calidad de productos. Si elige la marca apoyas a la economía y crecimiento del agro ecuatoriano.

4.17 Descripción de Producto y Servicio

Para poder definir este apartado se mencionará a Armstrong & Kotler (2013) quienes categorizan de la siguiente forma a los servicios y productos:

Producto

Conjunto de características y atributos tangibles, que un comprador acepta, para poder satisfacer sus necesidades.

Servicio

El 56,3% de clientes que utilizan un supermercado o cadenas retail, han referido que el servicio o atención que reciben dentro de estas cadenas son momentos de verdad para poder comprar productos dentro de las mismas, así lo señala un estudio realizado por German Rubio, dentro de los parámetros que se evaluó en este informe, existen detalles que las personas evalúan al momento de realizar sus compras, como por ejemplo, agilidad en la atención (28%), atención al cliente (16%), garantía y servicio postventa (15%), precios

(15%), amabilidad del personal (13%), claridad en la información (12,5%), amplitud de los pasillos (12%) y orientación y señalización (11,9%). Dentro del estudio estas variables han sido determinadas como importantes o muy importantes (Rubio, 2014). A partir de estos datos se determinará que los servicios, asesoramientos y procesos que recibirá el cliente serán:

Oportunos

Que suceden a tiempo

Ágiles

Minimizar el tiempo que toma una decisión o respuesta.

Cordiales/ amigables

Actitud positiva y empática hacia el cliente y stakeholders

Mediante el establecimiento de estas definiciones se produce una inseparabilidad Chimbo& Morocho (2010) entre ambos factores, debido a que existe un producto tangible (Legumbres, víveres de primera necesidad, etc) y también, se permite un servicio, en este caso la atención y asesoramiento que puedan brindar los miembros del hipermercado a los clientes, relacionándose ambos términos de manera directa para beneficio del negocio.

4.18 Formas de pago

Los modos de pago que se podría utilizar esta dispuesto a dos formas; pagos con dinero físico y también a través de medios electrónicos. De esta manera se brindará agilidad en la cancelación de las compras que se realicen y también seguridad.

4.19 Estrategia de distribución

Canal de comercialización

Tomando en cuenta las características del giro de negocio y de los productos que se ofertarán dentro de este, el canal de comercialización a utilizar es el minorista o denominado como canales detallistas.

Al tratarse de un hipermercado, se habla directamente de un minorista, cuando es un comercializador de artículos en mínimas cantidades, circunstancia que implica un comercio hacia un consumidor final. El comercio minorista es en gran medida el responsable de la distribución de los alimentos y productos de primera necesidad que se pueden consumir; en efecto, los mismos son producidos en grandes cantidades en zonas concretas, para posteriormente ser entregados los minoristas que se encargarán de establecer puntos de venta al público en general.

Distribución

Este canal se caracteriza por realizar la comercialización de productos que no son fabricados propiamente por la empresa, y que como se ha mencionado son ofertados al público general al menudeo; es decir, los productos adquiridos en grandes cantidades a proveedores (Productores) luego de llegar a la bodega del market serán ubicados en las perchas para comercializados de forma directa al consumidor final,

Se detalla de manera general la estrategia de distribución a utilizar:

Imagen 1. Estrategia de distribución



Fuente. Tomado de <https://www.fao.org/3/Y4532S/y4532s07.htm>

Elaborado por: Israel Sabando

4.20 Estrategias de comunicación y espacios

Creación de un sitio Web

Permitirá difundir y dar a conocer la marca con este medio será vital para el negocio, según un análisis de la empresa RP3. En Ecuador existe una mayor orientación a difundir un producto o servicio y darlo a conocer al mercado a través de plataformas electrónicas, la Generación Millenials es la que más abarca este segmento, generando aproximadamente el 79% de compras online (RP3, 2017). Este estudio permite sugerir la creación de una página web que conceda tener un contacto con el cliente de manera electrónica, así se podrá abarcar un segmento en constante crecimiento.

Por otro lado, el estudio antes referido, menciona que las generaciones como Baby Bomers, Generación X, solo mantiene entre un 16 y 15% de visitas a mercados electrónicos, y prefieren visitar negocios para compra de bienes o servicios, el conocimiento de nuevas marcas o empresas radica en otros espacios

tradicionales como por ejemplo difusión a través de radio y televisor.

El negocio debe invertir en ambos medios tanto tradicional Radio, TV como también en medios electrónicos, de esta forma se podrá tener una mayor llegada a grupos de personas que utilizan uno u otro.

Word of Mouth/ Boca a Boca

La mejor manera de desarrollar esta estrategia es brindando una exquisita experiencia a los clientes. Este proceso debe ocurrir, luego que el consumidor tenga una experiencia única al comprar y usar un producto, las personas difunden su experiencia con su círculo más cercano, los clientes acaban haciendo publicidad para la marca, para este procedimiento es vital que los empleados estén altamente calificados y capacitados para generar experiencia de alta calidad con el cliente; de igual manera, el producto debe cumplir con estándares de calidad y las instalaciones deben ser limpias y ordenadas.

Redes sociales

Existen varias ventajas de poder situar en redes sociales el negocio, principalmente se debe trabajar con redes que mantengan un contacto directo con el cliente y permitan la obtención de datos, de esta forma la visibilidad del hipermercado al público será mayor y permitirá tomar decisiones de acorde a la necesidad expuesta por el consumidor. Según datos presentados por Alcazar (2022) de Mentinno Consultora de Marketing, en el país existen un total de cuentas activas en redes sociales, Ecuador cuenta con uno de los niveles más altos de penetración principalmente en la red social de Meta: Facebook e

Instagram y usuarios dispersos en diferentes redes sociales, permitiendo a emprendedores, negocios locales, y grandes empresas hacer una mejor segmentación de su mercado, generar nuevos leads, más oportunidades de dar a conocer una marca o empresa y mayor oportunidad de generar ventas

Estrategias de precios

De acuerdo con la propuesta establecida, los precios juegan un papel importante dentro del éxito del Hipermercado, para esto, es relevante mencionar que el consumidor espera precios accesibles para su economía, y que el producto tenga una buena calidad; un detonador de compra preferencia para que el cliente pueda escoger al negocio será que el producto sea más barato o se encuentra en el mismo rango de precios que en otros lugares.

El apalancamiento de estrategias de Marketing como la ofertas y promociones brindaran una mejor penetración de la marca al mercado Nacional.

Ofertas y promociones

Para poder establecer un crecimiento y consolidación de la marca, se realizará ofertas y promociones, este medio también permitirá estimular la atracción de nuevos clientes al negocio y generar mayor volumen de ventas. Las ofertas también harán menos probable que los consumidores puedan realizar sus compras en otros supermercados. Esto ayudará a que nuevos clientes tengan en mente el hipermarket y elijan los productos sobre los de la competencia, si bien es cierto, en este proceso la empresa gana poco en los artículos que se encuentran de oferta, pero el cliente se sentirá atraído por este beneficio, permitiendo que

compre otros productos a precios habituales (Neonato, 2019).

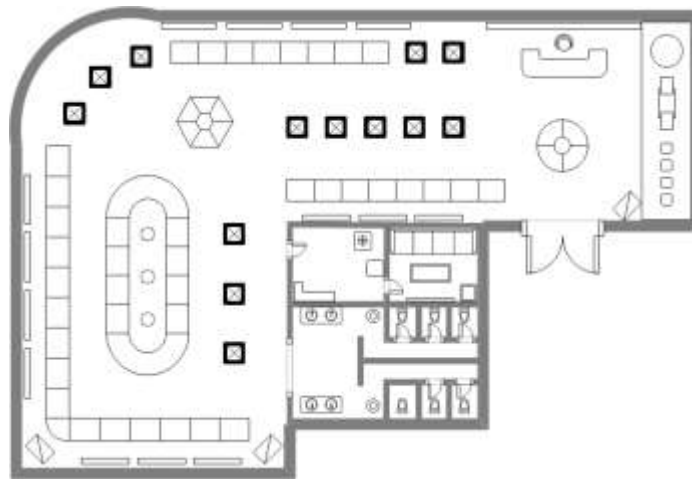
Finalmente, los precios en productos que sean abastecidos por nuestros socios agricultores podrán tener un mayor descuento, esto dependerán de factores como temporalidad, abastecimiento y almacenamientos de los productos, en este punto es relevante mencionar que al generar alianzas con los productores el precio de compra puede bajar, y por ende al precio al consumidor también. Dentro de este contexto se estima que podría darse entre un 10 a 20% de ahorro al consumidor final

4.21 Detalle de instalaciones

Las instalaciones para el negocio son relevantes, a través de este espacio el cliente podrá mantener una experiencia de compra, deberán ser amplias, ordenadas, limpias y atractivas para generar una buena expectativa al consumidor, así se proyectó que este espacio físico cuente con las siguientes características.

- 300*300 m²
- Plazas de parqueo (4)
- Bodega de 50*50 m²
- Espacio para sistemas eléctricos

Imagen 2. Esquema del espacio de instalaciones

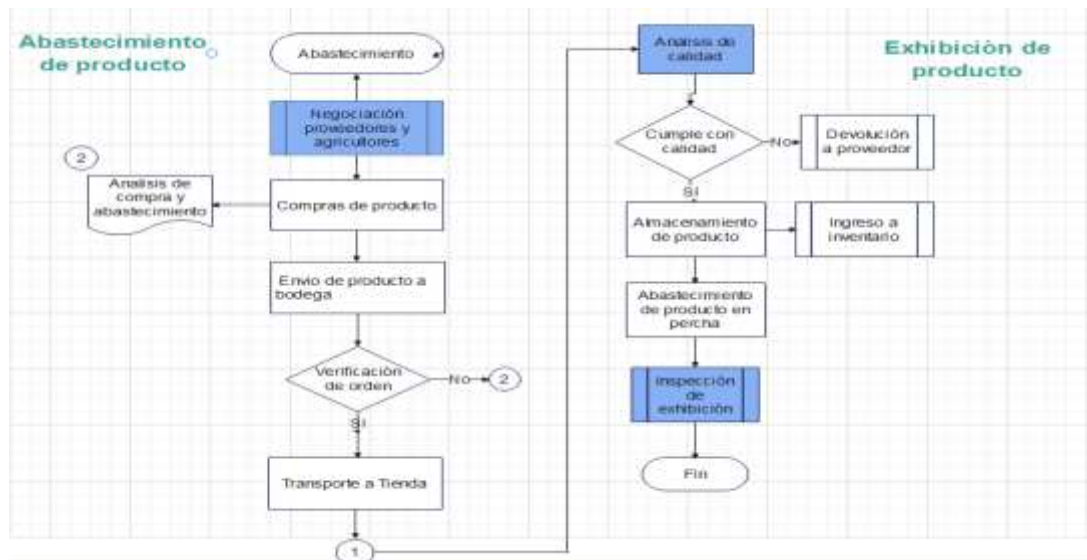


Fuente. Tomado de <https://www.fao.org/3/Y4532S/y4532s07.htm>

Nota: Plano físico de hipermercado

4.22 Detalle de Proceso

Figura 1. Descripción del proceso:



Fuente: <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/que-es-el-analisis-de-mercado/>

Elaborado por: Israel Sabando

La ventaja competitiva del Hipermercado está en los procesos identificados en color celeste (Figura 1), que indican que se aliarán con agricultores para mejorar los precios de adquisición de su producto; por otro lado, el análisis de calidad se hará dos veces, garantizando que el consumidor tendrá ítems con los estándares esperados y que la mercancía se exhibe adecuadamente.

En el caso del proceso de abastecimiento podríamos mencionar que, para la selección y evaluación de los proveedores, se tomarán en cuenta los siguientes criterios: calidad de productos que se pueda ofertar, facilidad de distribución, variedad, frescura, algunos otros criterios que podrían ayudar a la responsabilidad social compartida entre empresas serían, que el proveedor mantenga ética en los negocios, cuidado al medio ambiente y la posibilidad de vinculación con la sociedad.

4.23 Compra de producto

La compra se debe de realizar de manera planificada, esta puede ser semanal, diaria o ménsula, todo dependerá de la rotación de inventario, fechas de caducidad de producto o perecebilidad del mismo. Para productos como frutas, legumbres, cárnicos se preservará en estado fresco, esto desencadenará en una estrategia de reabastecimiento eficiente, las condiciones comerciales establecidas con los proveedores contemplarán lista de precios, condiciones de crédito, plazos de pago, promociones pre acordadas, descuentos, plazos, horarios de entrega y unidades mínimas. Antes de

incorporar los productos a bodega, se deberá verificar que la compra ingresada este acorde a la solicitud del pedido previamente realizado al proveedor.

Adicional a los agricultores con los que se realizaran alianzas, existen otros abastecedores que se vincularán a la cadena de provisionamiento como, por ejemplo:

- Procesadora nacional de alimentos Pronaca. Lácteos y derivados.
- Nestlé Ecuador S. A. Lácteos y derivados.
- Familia Sancela del Ecuador Aseo personal
- Tiosa s.a Confitería.
- Confiteca S.A. Panadería y confitería.
- Arca Continental S.A Bebidas Carbonatadas
- Licoramsa S.A Licores y bebidas
- Industrias alimenticias ecuatorianas S.A. Panadería y confitería.
- Derrotero de entrega qual a Ecuador S.A. Artículos de aseo personal.
- Alcora, distribuidor de unilever andina ecuad. Artículos de aseo personal.
- Distribuidora importadora dipor S.A. Lácteos y derivados.
- Tropicalimentos S.A. Lácteos y derivados.

Transporte a tienda

Para garantizar el abastecimiento de productos de primera necesidad se debe llegar a acuerdos con los proveedores con el fin de mantener horarios de entrega, fechas y manejo adecuado de mercadería dentro del transporte, en el caso de alimentos perecibles se contemplará una logística de inocuidad en la

transportación y de ser el caso cadena de transporte en frío.

Para casos excepcionales personal del supermercado deberá viajar a traer mercancía de diferentes ciudades, esto se debe definir con los abastecedores dentro de los acuerdos de comercialización.

Recepción y análisis de calidad

La recepción de artículos seguirá las políticas de inocuidad, evitando que los productos estén en malas condiciones, Las actividades en este proceso estarán conformadas por: descarga del producto, desembalaje de este, verificación, e ingreso a la bodega, vitrinas refrigeradas o frigoríficos (según se requiera). En este proceso se realizarán muestreos aleatorios para conocer pesaje, condición de la mercadería. También se tomará en cuenta normas como BPM, para evitar la contaminación de los alimentos.

Almacenamiento de producto

Se registrará la mercadería entrante en el control de inventarios. El layout del hipermercado permitirá una mejor distribución y orden de los ítems según vayan ingresando. Para productos perecibles se deberá mantener la custodia de cadena de frío, vitrinas congeladas o refrigeradores según corresponda, en el caso de alimentos no perecibles se destinarán las bodegas y estantes según se requiera. De forma rutinaria se identificarán los artículos que sean una merma, un producto vencido/dañado o productos de alta rotación, de esta manera se evaluará que se tomará con cada caso según las condiciones mencionadas. Con estos productos que se encuentren en esta condición, se

debe plantear una negociación con el proveedor para su reposición inmediata.

Exhibición para venta

Dentro del hipermercado se abastecerá las perchas de acuerdo con la necesidad y rotación del producto, aquí se realizará otro análisis de calidad donde se valorará si la exhibición de la mercadería esta de acorde a lo estipulado, por ejemplo, se verifica cenefas de precios, mínimo de ítems en percha, análisis de envoltura, branding de marca. Cada vitrina o estand debe contar con las condiciones de brandeo y visual merchandising que se haya negociado con cada una de las marcas.

Necesidad y requerimientos

A continuación, se detalla los equipos, insumos, y recursos que se utilizarán para el desempeño de las actividades y operación del negocio:

Tabla 4. *Necesidades y requerimientos:*

Detalle	Cantidad
Frigoríficos	6
Impresora ticketera	3
Computadores Escritorio	5
Muebles de oficina (Mesas, sillas, escritorios,)	10 de cada uno
Perchas	20
Pos (Cajas)	3

Nota: Detalle de equipos que se requiere para la operación.

Elaborado por: Israel Sabando

Tabla 5. Head Count:

Cargo	Cantidad
Cajero	2
Analista de calidad	1
Administrador	1
Bodeguero	1

Nota: Cantidad de posiciones que se requiere

Elaborado por: Israel Sabando

4.24 Filosofía Empresarial

Misión

Brindar opciones de compra de productos de primera necesidad a nuestros consumidores, ofreciendo productos sustentables y sostenibles, con excelencia y calidad.

Visión

Ser una empresa con la mayor variedad de productos agrícolas, y de primera necesidad de la ciudad de Quito, promoviendo el desarrollo de la comunidad, proveedores y minimizando costos para nuestros clientes.

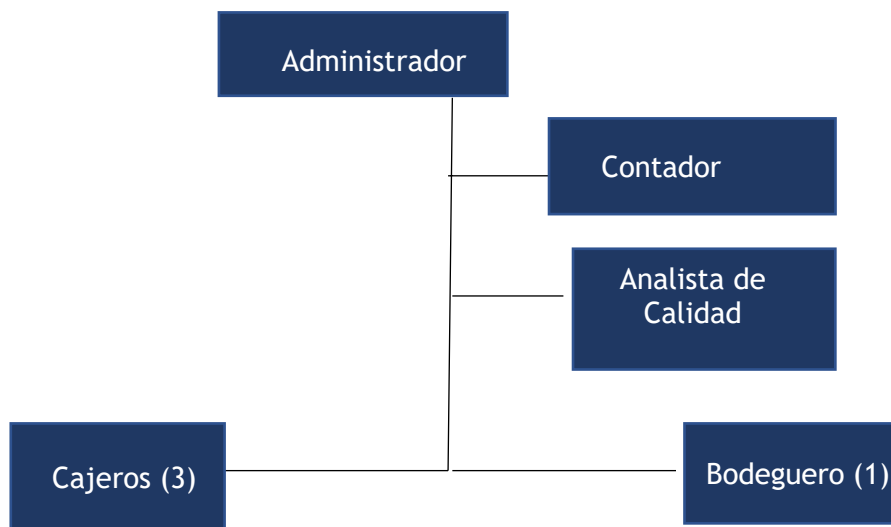
Propósito

Creemos en el agro ecuatoriano, creamos negociaciones adecuadas

para agricultores y productores del Ecuador, brindamos a nuestros clientes productos de calidad y variedad, con precios accesibles

4.25 Estructura organizacional

Imagen 3. Organigrama básico de la empresa



Fuente. <https://www.endalia.com/news/organigrama-empresa/>

Nota: : detalle de posiciones y estructura organizacional

Elaborado por: Israel Sabando

A continuación, se detalla en perfil y actividades que cada uno de estos cargos deberá cumplir dentro de la empresa:

Perfiles y actividades:

Tabla 6. Perfil del contador

Cargo: Contador
Reporta a: Administrador

Misión del cargo: Brindar asesoría en temas contables de acuerdo lo requiera la compañía

Principales actividades:

- Declaraciones de impuesto para el cumplimiento legal del negocio
- Realizar pagos a proveedores de acuerdo con las políticas de la empresa
- Asesoría sobre estrategia financiera y contable.
- Realizar Nomina y entidades de control

Horarios: Por definir

Salario: \$ 250 Por honorarios

Cargo: Administrador

Reporta a: Accionistas

Misión del cargo: planificar, organizar y dirigir el control del hipermercado, controla la

operación y gestión de este cumpliendo las metas establecidas

Principales actividades:

- Revisión semanal, mensual de abastecimiento de producto
- Verificar que al finalizar el día las cajas se encuentren cuadradas con sus ingresos vsegresos (Arqueo)
- Verificar que el producto que ingresa a la tienda mantenga los estándares establecidos
- Mantener contacto con clientes en caso de existir algún reclamo por parte de este
- Verificar stock de productos en perchas

Tabla 7. Perfil del analista de calidad

Horarios: 8:00 a 18:00 Horario rotativo
Salario: 700
Cargo: Analista de calidad
Reporta a: Administrador
Misión del cargo: Revisión de manera periódica que los productos adquiridos cuentan con las especificaciones realizadas por la empresa
Principales actividades: <ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el cumplimiento del plan de control microbiológico, ejecutando los análisis en tiempo, cantidad y calidad - Establecer, monitorear y velar por el cumplimiento de las condiciones de los procesos (parámetros de operación de equipos y procedimientos de trabajo), que impacten en las especificaciones microbiológicas establecidas. - Capacitar al personal en el manejo de alimentos

Tabla 8. Perfil del bodeguero

Horarios: 8:00 a 18:00
Salario: \$450
Cargo: Bodeguero
Reporta a: Administrador

Misión del cargo: Realizar el ingreso y salida de mercadería a las perchas del supermercado

Principales actividades:

- Verificar fecha de caducidad de los alimentos
- Mantener actualizado el stock de alimentos, productos dentro de bodega.
- Realizar pedido de productos de acuerdo con rotación de productos

Tabla 9. Perfil del Cajero

Cargo: Cajero
Reporta a: Administrador
Misión del cargo: Receptar y custodiar dinero y demás valores, a fin de lograr la recaudación de ingresos, adicional brindar el cobro de valores por compras realizadas por los clientes.
Principales actividades: <ul style="list-style-type: none"> - Registra en la caja todos los movimientos de entrada y salida de dinero. - Brinda asesoría al cliente en promociones y ofertas del hipermercado. - Gestionar transacciones con clientes utilizando cajas registradoras - Despacho de productos adquiridos por los clientes
Horarios: 8:00 a 18:00 Horario rotativo
Salario: \$300 medio tiempo

Tabla 10. Perfil del administrador

Cargo: Administrador
Reporta a: Accionistas
Misión del cargo: planificar, organizar y dirigir el control del hipermercado, controla la operación y gestión de este cumpliendo las metas establecidas
Principales actividades: <ul style="list-style-type: none"> - Revisión semanal, mensual de abastecimiento de producto - Verificar que al finalizar el día las cajas se encuentren cuadradas con sus ingresos vsegresos (Arqueo) - Verificar que el producto que ingresa a la tienda mantenga los estándares establecidos - Mantener contacto con clientes en caso de existir algún reclamo por parte de este - Verificar stock de productos en perchas
Horarios: 8:00 a 18:00 Horario rotativo
Salario: \$700

Información Legal**Constitución**

Para el inicio de esta actividad se ha considerado arrancar con la naturaleza jurídica de la empresa a través de la una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) de acuerdo con la SuperIntendencia compañía esta es una nueva modalidad de establecer una empresa la cual puede estar constituida por una o varias personas ya sean jurídicas o naturales

La ventaja de esta es que permite impulsar la economía formalizando los emprendimientos y a través de esto la empresa puede vincularse con mayor facilidad a prestación de créditos. Además, el establecimiento y registro de la empresa se la puede hacer de manera electrónica sin ningún costo adicional. Otro de los beneficios que este tipo de registro permite es el poder constituirlo sin capital mínimo

Las compañías S.A.S se constituyen ante la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, no ante Registro Mercantil, como los otros tipos de compañías. Puede tener uno o más accionistas, y no tiene capital mínimo requerido. Se puede dedicar a cualquier actividad mercantil, excepto aquellas actividades que están reguladas por una legislación específica, por ejemplo: seguros, mercado de valores, medicina prepaga (Superintendencia de compañías valores y seguros , 2022).

Pasos para registrar una empresa S.A.S en Ecuador

Existen tres pasos principales que toda compañía dentro del territorio ecuatoriano debe completar para poder establecerse:

- ✓ Reservar un nombre – Superintendencias de Compañías
- ✓ Elaboración de Estatutos – Abogados
- ✓ Apertura de cuenta de integración – Banco Normativa laboral

Para establecer la compañía existen parámetros legales sobre el recurso humano y personal que se utilizará, que se encuentran determinados en el Código del Trabajo del Ecuador, se adjunta la normativa principal con la que toda empresa que presta servicios y produce dentro del país debe cumplir.

Para establecer la compañía existen parámetros legales sobre el recurso humano y personal que se utilizará, que se encuentran determinados en el Código del Trabajo del Ecuador, se adjunta, la normativa principal con la que toda empresa que presta servicios y produce dentro del país debe cumplir.

La empresa estará regida según el código de trabajo vigente en Ecuador, esto incluirá temas relacionados con vacaciones, ámbitos salariales, beneficios obligatorios para el empleado y el empleador y que sean acordes a las necesidades de ambas partes.

4.26 Plan Financiero

Para la elaboración de este plan financiero se han considerado algunos supuestos tales como:

El % de ventas está relacionado con el número de clientes del supermercado. Según el análisis, se considera una media de 50 personas visitan el local diariamente. 1500 personas por mes.

- ✓ El ticket promedio o de compra por persona bordea los \$40 a \$50
- ✓ Se ha realizado un estudio comparativo con otros market, supermercados que permita referenciar el % de venta en el mercado.
- ✓ El espacio físico que tenga el local será importante para poder ubicar la mercadería, tener un layout adecuado y que el cliente se sienta cómodo en las instalaciones, así también como el almacenamiento de los productos.

4.27 Proyección de ventas

En el proceso de venta de supermercado se ha realizado el siguiente

estudio financiero, considerando los parámetros explicados en el apartado de supuestos, así se arrojan los siguientes datos.

4.28 Mix de ventas

Definido como la combinación de variedad factores estratégicos de ventas, es el proceso de planificación y ejecución de cuatro factores clave para cada vendedor o ítem y, por supuesto, para la empresa: Rentabilidad, Producto, Clientes y Gestión Comercial. En este caso para realizar este mix se toman en cuenta las secciones con las que va a contar el hipermercado.

Tabla 11. Mix de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5						
	141.350,00	147.004,00	152.884,16	158.999,53	165.359,51						
Crecimiento anual		6,3%	11,8%	6,3%	4,0%		Mix de ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Abarrotes	49.500,00	57.331,56	59.624,82	57.239,83	59.529,42	Abarrotes	39,0%	39,0%	39,0%	36,0%	36,0%
Perecibles	37.000,00	32.340,88	33.634,52	54.059,84	54.568,64	Perecibles	22,5%	22,0%	22,0%	34,0%	33,0%
Hogar	16.255,25	16.170,44	16.817,26	16.694,95	19.016,34	Hogar	11,5%	11,0%	11,0%	10,5%	11,5%
Cuidado personal	18.375,50	19.110,52	18.346,10	12.719,96	13.228,76	Cuidado personal	13,0%	13,0%	12,0%	8,0%	8,0%
Frutas y verduras	9.894,50	10.290,28	10.701,89	6.836,98	7.110,46	Frutas y verduras	7,0%	7,0%	7,0%	4,3%	4,3%
Mercadería general	8.481,00	8.820,24	10.701,89	6.677,98	6.945,10	Mercadería general	6,0%	6,0%	7,0%	4,2%	4,2%
Suministros	706,75	1.470,04	1.528,84	1.590,00	1.653,60	Suministros	0,5%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Varios	706,75	1.470,04	1.528,84	3.179,99	3.307,19	Varios	0,5%	1,0%	1,0%	2,0%	2,0%
	140.919,75	147.004,00	152.884,16	158.999,53	165.359,51		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Nota: Porcentaje de participación de cada sección dentro de años.

Elaborado por: Israel Sabando

En la tabla 11 se puede observar que se encuentra cada sección con el nivel de venta que debe generar por año, adicional, toma en cuenta el % de participación que cada sección tiene en el supermercado.

Estos datos se han obtenido realizando un benchmarking de

hipermercados, supermercados, presentes en la ciudad de Quito (Servicio de Rentas Internas, 2022)

Tabla 12. Pérdidas y Ganancias Projectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Projectados	\$ 141.350	\$ 147.004	\$ 152.884	\$ 159.000	\$ 165.360
Incremento en Ventas		4%	4%	4%	4%
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. INGRESOS	\$ 141.350	\$ 147.004	\$ 152.884	\$ 159.000	\$ 165.360
2. COSTOS	\$ 8.040	\$ 8.132	\$ 8.376	\$ 8.465	\$ 8.549
UTILIDAD BRUTA (1 - 2)	\$ 133.310	\$ 138.872	\$ 144.508	\$ 150.534	\$ 156.810
GASTOS DEL NEGOCIO					
Gastos de Ventas	\$ 52.468	\$ 52.750	\$ 54.869	\$ 57.426	\$ 56.520
Gastos Administrativos	\$ 27.000	\$ 27.783	\$ 28.589	\$ 29.918	\$ 40.785
Gastos de Nómina	\$ 44.238	\$ 45.959	\$ 47.292	\$ 48.663	\$ 50.074
3. GASTOS DEL NEGOCIO	\$ 123.705	\$ 126.492	\$ 130.750	\$ 136.007	\$ 147.380
EBITDA (1 - 2 - 3)	\$ 9.605	\$ 12.380	\$ 13.758	\$ 14.528	\$ 9.430
% EBITDA / INGRESO	7%	8%	9%	9%	6%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES					
Depreciaciones	\$ 4.033	\$ 4.033	\$ 4.033	\$ 2.200	\$ 2.200
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4. DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 4.033	\$ 4.033	\$ 4.033	\$ 2.200	\$ 2.200
UAI (1 - 2 - 3 - 4)	\$ 5.571	\$ 8.347	\$ 9.725	\$ 12.328	\$ 7.230
% UAI / INGRESO	4%	6%	6%	8%	4%
GASTOS FINANCIEROS					
Intereses	\$ 2.062	\$ 1.693	\$ 1.280	\$ 819	\$ 732
5. GASTOS FINANCIEROS	\$ 2.062	\$ 1.693	\$ 1.280	\$ 819	\$ 732
UAI (1 - 2 - 3 - 4 - 5)	\$ 3.509	\$ 6.654	\$ 8.445	\$ 11.509	\$ 6.498
% UAI / INGRESO	2%	5%	6%	7%	4%
Participación de trabajadores	\$ 526	\$ 998	\$ 1.267	\$ 1.726	\$ 975
Impuesto a la renta	\$ 746	\$ 1.414	\$ 1.795	\$ 2.446	\$ 1.381
6. UTILIDAD / PÉRDIDA DEL EJERCICIO	\$ 2.237	\$ 4.242	\$ 5.384	\$ 7.337	\$ 4.142
ROS	2%	3%	4%	5%	3%

Elaborado por: Israel Sabando

Nota: Pérdidas, ganancias proyectadas por año.

En el análisis realizado (Tabla 12) se ha considerado los gastos que dentro de la operación incurriríamos, para lo cual podemos ver que cada año aumenta, sobre todo en el año 5 donde el negocio se espera tenga madures y se necesite invertir en un costo superior a marketing, y promociones.

Para la proyección de costos administrativos y nómina se han considerado factores como el crecimiento de inflación.

Por otra parte, se puede evidenciar, también los estados de ventas y ganancias proyectados de manera anual, se puede observar un porcentaje de crecimiento esperado en cada año en promedio sería del 4%

4.29 Head Count y pago de nómina

El detalle de empleados a requerir para la operación del hipermercado y el costo que esto implicaría será el siguiente:

Este análisis nos permitirá también conocer con cuantos colaboradores podría contar a futuro el supermercado de acuerdo con las operaciones y crecimiento que mantenga.

Tabla 13. Cálculo de sueldos y beneficios sociales

CÁLCULO DE SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES											
CANT.	CARGO	CARGA HORARIA	SUELDO BASE	SUELDOS	13 SUELDO	14 SUELDO	VACACIONES	APORTE PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	PROVISIÓN MENSUAL	PROVISIÓN ANUAL
2	Cajero	120	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 37,50	\$ 25,00	\$ 72,90	\$24,99	810,39	\$ 9.724,68
1	Supervisor de calidad - Prestacion de servicios	120	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 54,68	\$37,49	635,91	\$ 7.630,92
1	Bodeguero	160	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 54,68	\$37,49	635,91	\$ 7.630,92
1	Administrador	160	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 37,50	\$ 29,17	\$ 85,05	\$58,31	968,36	\$ 11.620,32
1	percheros	160	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 37,50	\$ 18,75	\$ 54,68	\$37,49	635,91	\$ 7.630,92
			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	\$ -
6	Año 1		\$ 2.650,00	\$ 220,83	\$ 187,50	\$ 110,42	\$ 321,98	\$ 195,76	\$ 3.686,48	\$ 44.237,76	
6	Año 2		\$ 2.726,85	\$ 227,24	\$ 203,74	\$ 113,62	\$ 331,31	\$ 227,15	\$ 3.829,91	\$ 45.958,89	
6	Año 3		\$ 2.805,93	\$ 233,83	\$ 209,65	\$ 116,91	\$ 340,92	\$ 233,73	\$ 3.940,97	\$ 47.291,69	
6	Año 4		\$ 2.887,30	\$ 240,61	\$ 215,73	\$ 120,30	\$ 350,81	\$ 240,51	\$ 4.055,26	\$ 48.663,15	
6	Año 5		\$ 2.971,03	\$ 247,59	\$ 221,99	\$ 123,79	\$ 360,98	\$ 247,49	\$ 4.172,87	\$ 50.074,38	

Nota: Sueldos del personal del hipermercado

Elaborado por: Israel Sabando

En este apartado se ha considerado pagos de décimos tercer y cuarto sueldo, provisión de vacaciones, sueldos mensuales, aportaciones a less y

otros valores de normativa legal.

Dentro de estos valores, se considera un 3% de inflación de manera anual, este es un dato referencial y podría variar.

Tabla 14. Gastos y costos de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua	\$ 840	\$ 864	\$ 889	\$ 915	\$ 942
Pago energía Electrica	\$ 1.200	\$ 1.235	\$ 1.271	\$ 1.307	\$ 1.345
Internet	\$ 600	\$ 617	\$ 635	\$ 654	\$ 673
Seguridad local (camaras, etc)	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Logistica	\$ 3.600	\$ 3.615	\$ 3.781	\$ 3.789	\$ 3.789
Planta de energia	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Gasto	\$ 8.040	\$ 8.132	\$ 8.376	\$ 8.465	\$ 8.549
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Articulos y mas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad y propaganda	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 5.000	\$ 2.500
Redes sociales	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 1.200	\$ 600
Brandeo local	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Pagina web	\$ 1.000		\$ 800		\$ 800
Sistemas de cobros	\$ 7.068	\$ 7.350	\$ 7.644	\$ 7.950	\$ 8.268
Costo de inventario	\$ 40.000	\$ 41.000	\$ 42.025	\$ 43.076	\$ 44.153
Costo	\$ 52.468	\$ 52.750	\$ 54.869	\$ 57.426	\$ 56.520

Elaborado por: Israel Sabando

Dentro de los Costos de ventas se han considerado principalmente aquellos que están relacionados a proceso de marketing y que permitan la expansión de la marca al consumidor, algunos se han estimado de manera anual, y por otro lado en algunos casos como la página web se ha proyectado que incida dentro del año uno, tres y cinco. En gastos podemos evidenciar valores que la empresa asume para llevar a cabo sus actividades habituales, como lo son los pagos de servicios básico.

Tabla 15. Gastos Administrativos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros de oficinas	\$ 1.200	\$ 1.235	\$ 1.271	\$ 1.807	\$ 2.860
Seguros	\$ 4.800	\$ 4.939	\$ 5.082	\$ 5.230	\$ 10.381
Arriendo	\$ 6.600	\$ 6.791	\$ 6.988	\$ 7.191	\$ 7.400
Limpieza	\$ 1.800	\$ 1.852	\$ 1.906	\$ 1.961	\$ 2.018
Movilización otras provincias	\$ 2.400	\$ 2.470	\$ 2.541	\$ 2.615	\$ 3.191
Alquiler camionetas	\$ 1.200	\$ 1.235	\$ 1.271	\$ 1.307	\$ 1.845
Adecuaciones	\$ 1.200	\$ 1.235	\$ 1.271	\$ 1.307	\$ 1.345
Viáticos	\$ 3.000	\$ 3.087	\$ 3.177	\$ 3.269	\$ 3.363
Soporte tecnológico	\$ 3.600	\$ 3.704	\$ 3.812	\$ 3.922	\$ 4.036
Mantenimientos	\$ 1.200	\$ 1.235	\$ 1.271	\$ 1.307	\$ 4.345
Gastos administrativos	\$ 27.000	\$ 27.783	\$ 28.589	\$ 29.918	\$ 40.785

Nota: Detalle de valores en gastos administrativos.

Elaborado por: Israel Sabando

Estos gastos se encuentran atados con la gestión y administración, y dirección del negocio, estos se dan por consecuencia del funcionamiento de este. Aquí (Tabla 15) se detalla ítems de negocio como seguros, viáticos, soporte de tecnología, mantenimiento de estructuras, que son de vital importancia para la operación del negocio.

4.30 Flujos proyectados

Tabla 16. Flujo de caja proyectado

	FLUJO DE CAJA PROYECTADO					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos No Operacionales						
Total Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión inicial	\$ 25.700,00					
Total Egresos	\$ 25.700,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE INVERSIONES	\$ (25.700,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas Netas	\$ -	\$ 141.350,00	\$ 147.004,00	\$ 152.884,16	\$ 158.999,53	\$ 165.359,51
Total Ingresos	\$ -	\$ 141.350,00	\$ 147.004,00	\$ 152.884,16	\$ 158.999,53	\$ 165.359,51
Costo de Ventas	\$ -	\$ 8.040,00	\$ 8.131,56	\$ 8.376,09	\$ 8.465,44	\$ 8.549,27
Gastos de Ventas	\$ -	\$ 52.467,50	\$ 52.750,20	\$ 54.869,21	\$ 57.425,60	\$ 56.520,49
Gastos Administrativos	\$ -	\$ 27.000,00	\$ 27.783,00	\$ 28.588,71	\$ 29.917,78	\$ 40.785,40
Gastos de Nómina	\$ -	\$ 44.237,76	\$ 45.958,89	\$ 47.291,69	\$ 48.663,15	\$ 50.074,38
Participación a Trabajadores	\$ -	\$ 526,41	\$ 998,10	\$ 1.266,72	\$ 1.726,34	\$ 974,69
Impuestos	\$ -	\$ 745,74	\$ 1.413,97	\$ 1.794,52	\$ 2.445,65	\$ 1.380,81
Total Egresos	\$ -	\$ 133.017,41	\$ 137.035,71	\$ 142.186,94	\$ 148.643,96	\$ 158.285,03
FLUJO DE OPERACIÓN	\$ -	\$ 8.332,59	\$ 9.968,29	\$ 10.697,22	\$ 10.355,56	\$ 7.074,47
Aportes de Capital	\$ 45.990,00					
Préstamos Bancarios	\$ 19.710,00					
Total Ingresos	\$ 65.700,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos al Capital	\$ -	\$ 3.111,21	\$ 3.480,19	\$ 3.892,93	\$ 4.354,62	\$ 4.010,08
Pagos de Intereses	\$ -	\$ 2.062,03	\$ 1.693,05	\$ 1.280,31	\$ 818,62	\$ 732,06
Total Egresos	\$ -	\$ 5.173,24	\$ 5.173,24	\$ 5.173,24	\$ 5.173,24	\$ 4.742,14
FLUJO DE FINANCIAMIENTO	\$ 65.700,00	\$ (5.173,24)	\$ (5.173,24)	\$ (5.173,24)	\$ (5.173,24)	\$ (4.742,14)
FLUJO DE CAJA	\$ 40.000,00	\$ 3.159,35	\$ 4.795,05	\$ 5.523,98	\$ 5.182,33	\$ 2.332,34
FLUJO NETO DE CAJA	\$ 40.000,00	\$ 43.159,35	\$ 47.954,40	\$ 53.478,38	\$ 58.660,70	\$ 60.993,04

Nota: Valores de cash Flow del negocio de manera anual

Elaborado por: Israel Sabando

En la tabla 16 se puede observar que los flujos de caja se encuentran positivos, lo cual, deduce que el ingreso supera al gasto y mantiene un nivel óptimo para las operaciones del hipermercado, adicional podemos mencionar que, con este proceso, podemos,

- Considerar el pago de deudas adquiridas.
- Conocer si se pudiera disponer de recursos para realizar inversiones futuras
- Saber puedes destinar para compra mercancías.

4.31 Indicadores Financieros

Tabla 17. *Indicadores financieros proyectados a 5 años*

A 5 AÑOS	
WACC	8,31%
VAN	\$11.177,98
TIR	24%
PAYBACK TIME	2,65

Nota: Indicadores que muestran viabilidad del negocio.

Elaborado por: Israel Sabando

De acuerdo con la tabla 17, los indicadores presentados tras medir los flujos de los futuros ingresos, egresos y descontar la inversión inicial queda una ganancia de \$11.177.98 (VAR). En este aspecto también podemos ver que el beneficio que tendrá la inversión (TIR) tiene un 24% de retorno, siendo un porcentaje rentable.

5 Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La actualización mensual, trimestral y anual de los proveedores que podría contar el hipermercado será vital para que su operación sea adecuada a futuro. Esto permitirá ganar mercado y apuntar a variedad de productos

El sector donde se encontraría situado el hipermercado es aún un territorio donde las grandes franquicias no han ingresado, siendo esto un área potencial para la puesta en marcha de este negocio.

Los datos estipulan que existe una rentabilidad del proyecto (TIR) y que el sector crece aproximadamente el 3%, por lo que el proyecto es viable dentro de los parámetros y operación definida para el hipermercado.

Se debe garantizar que la propuesta de valor expuesta se cumpla a cabalidad. La inmersión de agricultores a la cadena de abastecimiento será un hito importante para la creación de valor para el consumidor final y stakeholders.

Recomendaciones

Los ingresos del hipermercado se ven afectados por el porcentaje de visitas que puedan generarse, se recomienda evaluar otras alternativas para poder atraer más clientes y que el ticket promedio pueda crecer.

Se recomienda poder evaluar la utilización de plataformas de delivery para la entrega de productos puerta a puerta, de esta forma aumentara el porcentaje de venta.

A futuro se debe proyectar una estrategia de omnicanalidad dentro del negocio, esta sería una estrategia comercial, contacto con los prospectos o clientes a través de diferentes canales (email, redes sociales, sitio web, etc.).

6. Bibliografía

- Alcázar, J. D. (2022). Mentinno Consultores. <https://www.mentinno.com/estado-digital-ecuador-abril-2022/>
- Armostrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de Marketing. Pearson.
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj81uW-zMSAAxUtRzABHQ_wBI4QFnoECBwQAQ&url=https%3A%2F%2Frrq.cvg.utn.edu.ar%2Fpluginfile.php%2F14584%2Fmod_resource%2Fcontent%2F1%2FFundamentos%2520del%2520Marketing-K
- Banco Central del Ecuador. (2022). a economía ecuatoriana se desaceleró por las paralizaciones de junio 2022. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/la-economia-ecuadoriana-se-desacelero-por-las-paralizaciones-de-junio-de-2022>
- Camargos, E., Lopes, M., & Domingos, W. (2022). Gastos de salud en Brasil y sus macrorregiones de diferentes niveles de ingresos. Oikos: Família e Sociedade em Debate, 33(2), 1-25.
https://www.researchgate.net/publication/371479277_Gastos_em_saude_no_Brasil_e_suas_macrorregioes_a_partir_de_distintos_niveis_de_renda/download
- Chimbo, M., & Morocho, P. (2010). propuesta de un plan de negocios para creación de un supermercado en el cantón Sigsig. Universidad Politécnica Salesiana (Tesis de grado) .

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/834/13/UPS-CT001957.pdf>

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: rutas cuantitativas, cualitativa y mixta. McGraw Hill.

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjQ_p3Bh8iAAxUTJEQIHbcSAocQFnoECA4QAQ&url=http%3A%2F%2Fwww.biblioteca.cij.gob.mx%2FArchivos%2FMateriales_de_consulta%2FDrogas_de_Abuso%2FArticulos%2FSampieriLasRutas.pdf&usg=AOvVaw3dguivp_TOg-wYPNUA6GfS&opi=89978449

INEC. (2019). Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo.

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Neonato, L. (2019). Ticket promedio: qué es y cómo calcular.

<https://rockcontent.com/es/blog/ticket-promedio/>

Núñez, M., & Ramírez, L. (2018). Análisis de la situación de las Verdulerías frente a la Expansión de las Cadenas de Supermercados en la Ciudad de Quito. Universidad Central del Ecuador (Tesis de grado).

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/16020/1/T-UCE-0005-CEC-034.pdf>.

Primicias. (2022). Tres factores explican la escasez de fertilizantes y alimentos

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/escasez-fertilizantes-alimentos-precios/>. (<https://www.primicias.ec/noticias/economia/escasez-fertilizantes-alimentos-precios/>, Ed.) Primicias.

RP3. (2017). Conozca las principales tendencias del consumo masivo en Ecuador para este 2017. <https://rp3.com.ec/conozca-las-principales-tendencias-del->

consumo-masivo-en-ecuador-para-este-2017/

Rubio, G. (2014). SERVQUAL, 30(52), 54-64.

<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225033236006.pdf>, Ed.) La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional

Servicio de Rentas Internas. (2022). Ley de Economía Familiar.

<https://www.sri.gob.ec/calculadora-ley-economica-familiar>

Superintendencia de compañías valores y seguros. (2022). Seguros y Salud

Prepagada Circulares.

<https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/Institucion/Seguros.php?seccion=Circulares>.