



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN SUPERMERCADO  
UBICADO EN EL CANTÓN SAQUISILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI.

AUTOR

MARICELA ELIZABETH GUANOQUIZA LÓPEZ

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN SUPERMERCADO  
UBICADO EN EL CANTÓN SAQUISILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de  
Empresas Mención Gerencia Organizacional”.

Profesora Guía

Iliana Elizabeth Aguilar Rodríguez

Autor

Maricela Elizabeth Guanoquiza López

Año

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN SUPERMERCADO UBICADO EN EL CANTÓN SAQUISILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI, a través de reuniones periódicas con la estudiante Maricela Elizabeth Guanoquiza López, 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".



---

Iliana Elizabeth Aguilar Rodríguez

Magíster en Marketing y Dirección de Empresas

C.I.: 0923407662

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

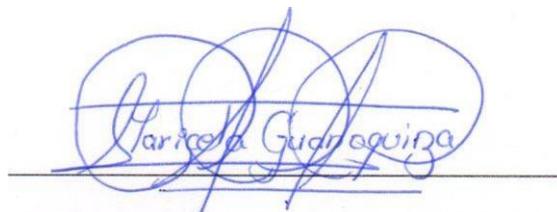
"Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN SUPERMERCADO UBICADO EN EL CANTÓN SAQUISILÍ, PROVINCIA DE COTOPAXI, de Maricela Elizabeth Guanoquiza López, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'D. E. N.', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Diego Francisco Egas Núñez  
Economista  
C.I.: 1711087013

## 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."



Maricela Elizabeth Guanoquiza López

C.I.: 0503168718

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a Dios por darme sabiduría y energía en todo momento de mi vida.

A mis padres por su amor y apoyo incondicional, a cada uno de mis profesores del programa de maestría que me impartieron sus conocimientos.

A mi tutora de tesis Mg. Iliana Aguilar quien con su profesionalismo y motivación guio mi trabajo de titulación.

## **DEDICATORIA**

A mis amados padres, Antonio y Elvira por sus consejos y valores, por inculcar en mí el significado de persistencia y superación que me han permitido hoy culminar el presente proyecto.

A mi hija Anahí que es mi pilar fundamental con cada gesto y sonrisa, me llena de fuerza y alegría para seguir adelante.

A mis hermanos Marco y Jimmy, a mi novio Alex López por sus palabras de aliento y confiar en mis expectativas durante todo este proceso.

## RESUMEN

En el presente plan de negocios se presenta el estudio de mercado para la creación de un nuevo supermercado en el cantón Saquisilí. En la investigación se presentan las estrategias más adecuadas para potencializar y volver efectivo el proyecto. Se conoce que el negocio de comercialización de alimentos es una actividad económica diaria con una buena rentabilidad económica.

En la actualidad, la situación del país impulsa a que sea necesario nuevos emprendimientos en función de esta demanda, que se centren en la mejora de la atención, innovación tecnológica, capacidad de servicio, diversidad de productos y sobre todo el costo de los productos.

La estrategia principal para este plan de negocios, que le da el valor agregado, es la atención especializada al cliente para satisfacer y suplir las necesidades con respecto al consumo de productos de primera necesidad en función de calidad y accesibilidad en el cantón Saquisilí.

Para lograr el posicionamiento y reconocimiento del presente plan de negocios se hará énfasis en el uso y manejo de redes sociales y plataformas tecnológicas para la innovación permanente del servicio, que es una de las características más atractivas para los clientes y la que más clientela puede atraer en medio de la situación actual.

## **ABSTRACT**

In the present business plan, the market research appears for the creation of a new supermarket in the Saquisilí canton. In the investigation the strategies appear most adapted to promote and to turn cash the project. It is known that the food commercialization business is a daily economic activity with good economic profitability.

At present, the situation of the country impels to which it is necessary new entrepreneurship according to this demand, that they center on the progress of the attention, technological innovation, capacity of service, diversity of products and especially the cost of the products.

The main strategy for this business plan, which gives him the added value, is the attention specialized to the client to satisfy and to fulfill the needs with regard to the consumption of products of the first need according to quality and accessibility in the Saquisilí canton.

To achieve the position and recognition of the present business plan will do to itself emphasis on the use and handling of social media and technological platforms for the permanent innovation of the service, which is one of the most attractive characteristics for the clients and the one that more clientele can attract in the middle of the current situation.

# ÍNDICE

1.	<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b>	1
1.1	Antecedentes que permiten comprender el tema	1
1.2	Pertinencia del tema a desarrollar	1
1.3	Pertinencia del tema	2
1.4	Diagnósticos del entorno actual	2
1.5	Objetivos	3
1.5.1	Objetivo General	3
1.5.2	Objetivos Específicos	3
2.	<b>CAPÍTULO 2: ANALISIS DE LA INDUSTRIA</b>	4
2.1.1	Identificación del CIU	4
2.1.2	<b>ENTORNO MACROECONOMICO y POLÍTICO</b>	4
2.1.3	<b>ANALISIS DEL SECTOR</b>	4
2.1.3.1	Entorno Político	4
2.1.3.2	Entorno Económico	5
2.1.3.3	Entorno Social	6
2.1.3.4	Entorno Tecnológico	7
2.1.3.5	Tamaño de la industria	7
2.1.3.6	Ciclos económicos	8
2.1.3.7	Análisis Porter	9
2.1.4	<b>Análisis del Mercado</b>	11
2.1.4.1	Análisis de la competencia	11
2.1.4.2	Investigación de mercados y análisis del cliente	12
2.1.4.3	Tamaño de la muestra	13
2.1.4.4	Interpretación de resultados	14
2.1.5	<b>Análisis FODA</b>	22
2.1.6	<b>Conclusiones del capítulo</b>	22
3.	<b>CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO</b>	24
3.1	Estrategia genérica de ingreso al mercado	24
3.2	Naturaleza y Filosofía del Negocio	26
3.3	Estilo corporativo, imagen	27

3.4. Enfoque social, impacto en la comunidad .....	29
3.5. Misión y visión .....	29
3.6. Objetivos de crecimiento y financieros .....	30
3.7. Información legal .....	30
3.7.1. Tipo de empresa .....	30
3.8. Estructura organizacional .....	31
3.8.1. Descripción detallada.....	31
3.9. Ubicación.....	32
3.9.1. Lugar.....	32
3.9.2. Subsidiarias .....	33
3.10. Ventaja competitiva.....	33
3.10.1. Cadena de valor.....	33
3.10.2. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento .....	35
3.11. Estrategias de mercadeo .....	36
3.11.1.1. Concepto del producto o servicio.....	36
3.11.1.2. Estrategias de Distribución .....	37
3.11.1.3. Estrategias de precios .....	38
3.11.1.4. Estrategias de promoción .....	39
3.11.1.5. Estrategias de comunicación .....	40
3.11.1.6. Estrategias de servicio.....	41
3.11.1.7. Presupuesto.....	42
3.11.1.8. Proyecciones de ventas.....	43
3.12. Conclusiones del capítulo .....	47
<b>4.    CAPÍTULO 4. OPERACIONES.....</b>	<b>49</b>
4.1. Estado de desarrollo.....	49
4.2. Descripción del proceso.....	50
4.3. Necesidades y requerimientos.....	54
4.4. Plan de producción .....	55
4.5. Plan de compras.....	55
4.6. KPI's de desempeño del proceso productivo .....	57
4.7. Conclusiones del capítulo .....	58
<b>5.    CAPÍTULO 5. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>59</b>

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero .....	59
5.2. Estados Financieros Proyectados.....	62
5.2.1. Estados de resultados .....	62
5.2.2. Estado de situación o balance general .....	64
5.2.3. Estado de flujos de caja .....	65
5.2.3.1. Flujo de Caja y Balance General. ....	65
5.2.4. Análisis de relaciones financieras .....	69
5.2.5. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL .....	71
6. Conclusiones y recomendaciones.....	72
6.1. Conclusiones .....	72
6.2. Recomendaciones .....	73
REFERENCIAS.....	74
ANEXOS .....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Porcentaje encuestados que no estuvieron de acuerdo.....	16
Tabla 2 Matriz FODA.....	22
Tabla 3 Ventaja competitiva .....	35
Tabla 4 Costos del plan de marketing .....	42
Tabla 5 Datos proyección de ventas .....	44
Tabla 6 Resumen de ventas por año .....	44
Tabla 7 Tabla de proyecciones de venta a cinco años.....	45
Tabla 8 Operaciones internas y externas.....	49
Tabla 9 Insumos y materia prima .....	54
Tabla 10 Lista de proveedores .....	56
Tabla 11 Formato Control Inventario.....	56
Tabla 12 Indicadores de desempeño .....	57
Tabla 13 Inversión inicial.....	59
Tabla 14 Costos fijos.....	60
Tabla 15 Costos variables.....	61
Tabla 16 Costos totales.....	61
Tabla 17 Tiempo de Depreciación.....	61
Tabla 18 Estado de resultado.....	63
Tabla 19 Balance general .....	64
Tabla 20 Balance general proyectado.....	65
Tabla 21 Flujo de caja .....	67
Tabla 22 Cálculo del VAN y TIR.....	69
Tabla 23 Punto de equilibrio.....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Análisis Porter. ....	9
Figura 2 Género de los encuestados. ....	14
Figura 3 Edad de los encuestados. ....	15
Figura 4 Es conveniente la apertura de un nuevo supermercado en Saquisilí. .....	15
Figura 5 Tiempo destinado para la compra de productos básicos.....	16
Figura 6 Presupuesto destinado a las compras mensuales.....	17
Figura 7 Factores influyentes al momento de comprar en supermercados.....	18
Figura 8 Encargado de realizar las compras en su hogar. ....	18
Figura 9 Productos de mayor consumo. ....	19
Figura 10 Características favoritas para atención al cliente.....	20
Figura 11 Número de encuestados que comprarían en el nuevo supermercado en Saquisilí. ....	20
Figura 12 Modelo CANVAS. ....	25
Figura 13 Logo supermercado. ....	27
Figura 14 Imagen corporativa.....	28
Figura 15 Organigrama de la empresa. ....	31
Figura 16 Ubicación del supermercado. Tomado de Google maps, 2019.....	33
Figura 17 Cadena de valor. Adaptado de Porter, 1997.....	34
Figura 18 Precios de los productos de la canasta vital. Tomado del INEC, 2020. ....	38
Figura 19 Plano de la estructura del supermercado. Adaptado de Espinosa y Asociados, 2020. ....	51
Figura 20 Diagrama de flujo del supermercado. ....	53
Figura 21 Impacto a nivel económico, regional, social y ambiental.....	71

# **1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema**

El cantón Saquisilí se ubica al noroeste de la provincia de Cotopaxi, es cabecera cantonal de la provincia (posee tres parroquias rurales y una urbana), cuenta con alrededor de 25.320 habitantes de acuerdo con el último censo poblacional realizado por el INEC en 2010. Según la última actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón en 2014, la economía del sector se sustenta principalmente con actividades de ganadería, silvicultura y agricultura, casi el 50% de su población se dedica a estas actividades económicas, mientras que, solo el 30% de la población se dedica a actividades complementarias como el comercio y artesanías.

Debido al crecimiento constante de la población en el cantón, las necesidades de consumo en bienes de primera necesidad se han convertido en una problemática dentro del lugar, pues no se cuenta con la suficiente oferta y variedad para la demanda existente. A partir de esto, se requiere conocer la factibilidad de crear un supermercado en el cual la población pueda adquirir productos de primera calidad y variedad, evitando el traslado a otras provincias y ciudades para suplir sus necesidades. Impulsando el comercio local a consumidores potenciales tanto en víveres, bebidas, confitería, productos cárnicos, embutidos y productos de limpieza.

## **1.2. Pertinencia del tema a desarrollar**

Es necesario estudiar la factibilidad de crear un supermercado en el cantón Saquisilí debido a la creciente demanda poblacional en busca de diversidad y accesibilidad en adquirir productos de primera necesidad, para que los potenciales clientes puedan adquirir productos con calidad y variedad, evitando viajar a otras ciudades o cantones aledaños para satisfacer sus necesidades.

La implementación de un supermercado, impulsará el desarrollo del comercio en todo su contexto, buscando una oportunidad de negocio que este orientado hacia el consumo que requieren las familias, ofreciendo productos de primera necesidad (arroz, azúcar, aceite, fideos, harinas), productos de limpieza (jabones, shampoo, detergentes, cloro) frutas y verduras, utensilios de plástico, bebidas, confiterías, productos cárnicos y embutidos, los mismos que estarán encaminados a los gustos y preferencias de cada persona, a través de un buen servicio al cliente, el uso de las nuevas tecnologías y la creación de nuevas fuentes de trabajo para diferenciarse de la competencia, todo esto ayudará con el crecimiento económico y productivo del cantón Saquisilí.

### **1.3. Pertinencia del tema**

El presente estudio de factibilidad busca conocer el nivel de aceptación de la comunidad en general del cantón Saquisilí, para la implementación de un nuevo supermercado, que, a través del análisis de mercado se posicione con un buen servicio al cliente, se diferencie de la competencia y, sea una fuente potencial para crear nuevas plazas de trabajo, lo cual ayudará con el crecimiento económico y productivo del cantón.

### **1.4. Diagnósticos del entorno actual**

El cantón Saquisilí cuenta con días específicos de ferias y mercados, que ofrecen productos de primera necesidad obtenidos de la agricultura, pero estos no son suficientes para abastecer las necesidades diarias de los consumidores que buscan variedad al momento de comprar alimentos, bebidas, confites y productos de limpieza.

Al no existir cadenas multinacionales de supermercados la competencia es reducida y da la posibilidad de ofrecer nuevos puestos de trabajo para la población económicamente activa que no se dedique específicamente a las actividades de agricultura o ganadería.

Por otra parte, al ser un cantón pequeño muchas veces los consumidores o potenciales compradores deben movilizarse fuera del lugar para adquirir sus productos, esto perjudica directamente la economía del sector pues los ingresos se destinan a otros sectores productivos de provincias o ciudades aledañas.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Elaborar un Plan de negocios para la creación de un supermercado en el cantón Saquisilí, Provincia de Cotopaxi.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Efectuar el estudio de mercado para la creación del supermercado.
- Desarrollar estrategias de marketing para posicionar la marca y dar a conocer los productos.
- Establecer el diseño de operaciones del supermercado.
- Realizar el análisis financiero evaluando la viabilidad del supermercado.

## **2. CAPÍTULO 2: ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

### **2.1.1. Identificación del CIU**

- Código CIUU: G4630.99 - VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS COMESTIBLES (ENLATADOS Y CONSERVAS) (Ecuador, 2012).
- Código CIUU: G4630.99 - VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS COMESTIBLES (ENLATADOS Y CONSERVAS) (Ecuador, 2012).
- Código CIUU: G4630 - VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO (Ecuador, 2012).

### **2.1.2. ENTORNO MACROECONOMICO y POLÍTICO**

### **2.1.3. ANALISIS DEL SECTOR**

#### **2.1.3.1. Entorno Político**

El Ecuador ofrece una serie de garantías y leyes para regular el desarrollo de la industria local, entre las acciones más destacadas se encuentran las modificaciones realizadas por el gobierno de turno. Continuando con la idea de mantener “un modelo económico que busca impulsar el cambio de la matriz productiva en base a políticas de productividad, de justicia redistributiva, provisión de bienes, servicios públicos y medioambientales” (Pardo, 2015, p. 20), se han impulsado y modificado el Código Orgánico de la Producción.

La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado protege a los consumidores, a los empresarios, pero sobre todo a los pequeños y medianos productores, la ley garantiza a las empresas reglas claras y transparentes para competir en condiciones justas (Ecuador, 2019, p.1).

A partir de estas medidas el sector del comercio local se ha visto beneficiado para crear e impulsar nuevos negocios relacionados con la industria alimenticia o comercializadoras al por mayor y menor. Sin embargo, la crisis política y económica global en muchas ocasiones dificulta que estas normas se apliquen en su totalidad pues cada vez se van modificando o adecuando para facilidad del mercado, negociadores, productores nacionales y comercializadores locales e internacionales que tratan de incentivar la productividad del país.

### **2.1.3.2. Entorno Económico**

Dentro del panorama económico del Ecuador uno de los sectores “que más alto porcentaje de aportación suma en la estructura del PIB, es el comercio al por mayor y al por menor (...) desde el año 2000 hasta el 2012, ha representado entre 11,3% y el 10,4% del PIB” (Obando, 2015, p. 56). A pesar de que en los últimos años este sector de la industria se ha visto afectado por las nuevas medidas y reformas económicas del plan de desarrollo nacional, como impuesto de aduanas, impuesto a bebidas azucaradas e impuesta al plástico, no deja de aportar al tejido económico del país, encontrando alternativas para la innovación, tanto en el desarrollo de nuevas PYMES y puestos de trabajo fijos.

Según el último censo realizado por el INEC (2010): la industria perteneciente al sector de bebidas y alimentos compone el 7,7 % del valor agregado bruto dentro del PIB; por otra parte, “el 36,9 % de empresas se dedica a actividades relacionadas con alimentos y bebidas, mientras que un 5,4 % se relaciona con la elaboración y comercialización de estos” (Loor, 2018, p. 8). Esto genera a futuro mayores oportunidades para ampliar económicamente la industria de la comercialización, que en lugares como el cantón Saquisilí, con un crecimiento población constante y un aumento en la demanda de consumo, representan una oportunidad de renovar las dinámicas económicas.

Estimaciones de la FAO, aseguran que para el 2050 la producción alimenticia debería aumentar su industria un 60% para abastecer a toda la población (Ekos, 2019) esto significa que de manera exponencial las superficies de tierra

destinada para las labores de agricultura, cultivo y maquinaria para procesamiento de alimento aumentaran cada año.

### **2.1.3.3. Entorno Social**

Como se mencionó anteriormente, la población del cantón Saquisilí ha mantenido un crecimiento poblacional constante, la población activa económicamente se dedica en su mayoría a diligencias de agricultura y ganadería debido al contexto geográfico donde se encuentran.

Según el último censo a nivel socioeconómico realizado por el INEC en el 2010, la población ecuatoriana se encuentra dividida en 5 categorías: la primera categoría A corresponde al 1,9% con un mayor poder adquisitivo es la categoría A; B con el 11,2% clase media, en tercer y cuarto lugar están las categorías C+ y C- con 72,10% de la población y finalmente el nivel final (D) que tiene al 14,9% de la población con menores ingresos (Obando, 2015, p. 64).

En contraste, el último censo realizado por el SIISE, “el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, la pobreza por necesidades básicas insatisfechas alcanza el 84,16% de la población total del cantón. La población económicamente activa alcanza a 8.279 habitantes” (PDOT, 2014, p. 60). Lo que significa que en términos sociales el cantón Saquisilí se encuentra en la categoría C del nivel socioeconómico, donde se puede considerar el nivel adquisitivo de la media, clase baja y en situación de pobreza, esto quiere decir que la situación de un supermercado o nuevo negocio debe considerar dichos factores, como la realidad social, cultural y poder de adquisición.

Un dato importante dentro de este cantón es la identidad nacional y el reconocimiento de símbolos y elementos patrios, por ejemplo, las banderas de

su provincia, de colores rojo blanco y la de su cantón amarillo captando su atención y siendo fácil de recordar.

#### **2.1.3.4. Entorno Tecnológico**

Dentro del nuevo contexto mundial que enfrentan las pequeñas y medianas empresas frente a un entorno completamente digital y tecnológico el nivel de competitividad en el mercado obliga a la incorporación de herramientas en pro de la innovación para ofrecer un estándar más alto dentro del valor agregado tanto en productos como servicios para los clientes (Loor, 2018). Estos nuevos desafíos en el mercado generan nuevas formas de ofertar el producto al consumidor, quizá la estrategia más utilizada sea la dinámica online.

Entregas a domicilio, ordenes mediante dispositivos móviles, reservas por catálogo y pagos digitales cada vez se vuelven más atractivos para los usuarios de supermercados y comercio al por mayor por la eficacia y rapidez al momento de realizar una acción tan cotidiana como hacer compras. La industria local poco a poco va migrando sus contenidos, ofertas y servicios al mundo digital para atraer cada vez a más número de clientes en diversos lugares.

#### **2.1.3.5. Tamaño de la industria**

Dentro de la industria del comercio en Ecuador existen cuatro grandes empresas que tienen el control de la comercialización al por mayor y menor de los productos alimenticios y bebidas. En primer lugar, se encuentra la Corporación Favorita C. A. (Supermaxi, Megamaxi, Akí), en segundo Corporación el Rosado S. A. (Mi comisariato), tercero, Tiendas Industriales Asociadas Tía S. A. y, por último, Mega Santamaría S. A. En función del índice socioeconómico del INEC, las dos primeras corporaciones (Favorita y Rosado) son un nicho de mercado enfocado a un tipo de población con gran poder adquisitivo (grupo A y B), mientras que los supermercados Tía y Santamaría están enfocados al consumo de los grupos adquisitivos C.

En el caso puntual del cantón Saquisilí solo existen tiendas de barrio, pequeños comercios y las ferias libres, solo en el centro de la ciudad de Latacunga existe un Supermaxi y dos Akí, distribuidos en las zonas de mayor poder adquisitivo de la capital, mientras que en las parroquias y cantones solo existen tiendas pequeñas que no poseen la capacidad suficiente de abastecer las necesidades de los consumidores.

#### **2.1.3.6. Ciclos económicos**

En términos generales, la actividad económica de los supermercados es constante, todos los días hay ingresos y egresos de activos y pasivos del negocio en cantidades moderadas. Las mejores épocas de comercio para esta industria son las festividades masivas, como Navidad y Fin de año, donde se registra mayor nivel de compras.

Pero con la situación actual del Ecuador la crisis económica también ha afectado a estos negocios. “en el año 2018 el país tuvo una inflación casi inexistente: 0,27%; que el crecimiento del PIB fue de 1,1% aproximadamente -menos que el crecimiento de la población. También resalta que una recuperación de la inversión privada y la recaudación de tributos del sector privado por parte del fisco fue mayor” (Líderes, 2019, p. 1).

A pesar de las bajas en la circulación de capital y actividad de ventas, los supermercados principales del país siguen aportando cifras significativas a los ingresos generales, pues dicha actividad económica se reinventa frente a los consumidores con el libre mercado, ofertas, promociones e incentivos para consumidores permite que esta industria atraiga más compradores y se recupere.

### 2.1.3.7. Análisis Porter



Figura 1 Análisis Porter

- **Poder de negociación de los clientes:**

Es medio, pues los clientes del sector están acostumbrados a los precios que fijan las pequeñas tiendas tradicionales y a los precios de ferias y mercados. La mayor parte del tiempo estos se adaptan a la oferta que el mercado regula. Por eso se busca llamar la atención del cliente para satisfacer sus necesidades en cuanto a compra de productos, calidad y precio acorde con su posición económica.

- **Poder de negociación de proveedores:**

Es medio, porque va a depender mucho de cómo se encuentre el posicionamiento de las marcas o productos existentes en el mercado, es decir que, si la marca o producto son aún desconocidos, el proveedor va a tener un mínimo poder de negociación debido a las condiciones propicias para introducir los productos al mercado. Por otra parte, si la marca o producto son reconocidos en el mercado, el proveedor va a tener un elevado poder de negociación y serán ellos quienes establezcan las condiciones más favorables para los mismos.

Se debe llegar a un acuerdo ganar/ganar, en este caso con los proveedores locales, entre cliente-proveedor, donde las condiciones que se establecen

favorezcan a las dos partes. Las negociaciones con los proveedores siempre son un factor muy importante dentro del giro empresarial, de esto dependerá el margen de disminución que se logre obtener en cada compra y así poder lograr los precios más bajos en los productos.

- **Amenaza de los sustitutos**

Es alta, hay que considerar que las tiendas y ferias tradicionales son el sustituto directo a la hora de comprar productos de primera necesidad y la razón de esto es la corta distancia en la que se encuentran estos locales con relación al hogar del consumidor, el horario de apertura y de cierre y la oferta de productos locales.

- **Amenaza de la competencia potencial**

Es media, los supermercados que se encuentran en sectores aledaños al cantón como Supermaxi, Santa María, Tía, y Akí, son mucho más grandes que las tiendas tradicionales y abarcan una mayor oferta debido a la variedad de producto que tienen constantemente en sus perchas. Aun así, la movilización hasta este tipo de supermercados representa una inversión de tiempo para los habitantes del cantón quienes prefieren comprar cerca de su hogar todo lo que sea posible para evitar movilizarse. Si el nuevo supermercado logra suplir estas necesidades, variedad en producto y bajos precios, los clientes no tendrán que seleccionar otro lugar donde comprar.

- **Rivalidad entre las empresas**

Es bajo, como se ha expuesto en el cantón Saquisilí no se cuenta con ningún tipo de supermercado los únicos existentes se encuentran en sectores aledaños, por esto la rivalidad entre empresas de la misma industria es mínima, ya que las tiendas tradicionales y ferias manejan precios bajos, pero ofrecen poca oferta de productos y al verse frente a un nuevo rival como el supermercado no podrán bajar más los precios ni diversificar sus productos.

## **2.1.4. Análisis del Mercado**

### **2.1.4.1. Análisis de la competencia**

Hay que considerar que la implementación del nuevo supermercado se desenvolverá dentro de un campo en el que hay ya algunos supermercados con alta demanda los cuales se mencionarán más adelante como también minimarkets y tiendas tradicionales.

Al realizar un análisis de la competencia se podrá evidenciar que las tiendas tradicionales y ferias libres son manejados cotidianamente, es decir, carecen de innovación referente a la tecnología y a la imagen. Es aquí donde se encuentra la oportunidad para captar la atención de los clientes potenciales, mediante un valor agregado único, basado en la atención personalizada del cliente y la innovación tecnológica para la satisfacción y comodidad de los futuros clientes.

Como competencia directa se tiene a las principales tiendas de barrio, minimarkets, abarrotes, ferias libres y mercados, presentes en el cantón Saquisilí. En este caso se considerarán solo aquellas que cuenten con un gran espacio físico y una clientela amplia.

Como principales competidores, en el cantón Saquisilí se tiene al mercado principal Indígena de Saquisilí, Supermercados Santa María, Tía, y Akí los cuales están ubicados en el sector de Pujilí. Cabe recalcar que los lugares antes mencionados tienen una gran demanda comparada a la de las tiendas más pequeñas. En la ciudad capital Latacunga existe un Supermaxi y dos Akí, todos los supermercados mencionados se encuentran a una distancia considerable del cantón.

Por otra parte, el precio es un elemento para considerar, definiéndolo como el valor monetario asignado a un producto o servicio dentro del proceso de

comercialización en la transacción empresa cliente, es decir, se representa en el valor tangible que los consumidores pagan a cambio de servicios o productos (Komiya, 2019).

La fijación del precio es una de las decisiones más importantes que se deben tomar con respecto a un producto ya que afecta directamente la rentabilidad de la empresa que lo vende. Un precio demasiado alto podría significar un bajo volumen de ventas; mientras que un precio demasiado bajo podría significar un buen volumen de ventas, pero un bajo margen de ganancia (Komiya, 2019, p. 1).

Para poder determinar los precios de los productos en el nuevo supermercado, hay que tomar como referencia a la competencia existente, pero al ser productos de consumo masivo los precios serán establecidos de acuerdo con los rangos arrojados dentro del propio mercado, generando un margen de una utilidad rentable para la empresa.

Con respecto al costo del producto si el supermercado quiere mantenerse con los precios más bajos frente a los competidores y lograr un alto volumen en las ventas es indispensable optimizar los costos, esto se logrará a través de una negociación atractiva directamente con los proveedores del propio sector en temas referentes a plazos máximos de pago y costos. Si la empresa alcanza una excelente posición de costos bajos, lo que se espera es que las utilidades obtenidas sean por encima del promedio de la industria.

#### **2.1.4.2. Investigación de mercados y análisis del cliente**

La industria de la comercialización es un ámbito muy competitivo más aun cuando se trata del servicio al cliente, por esta razón el supermercado próximo a ser implementado deberá concentrarse específicamente en los clientes, conquistar clientes de las competencias antes mencionadas será primordial. No

obstante, para poder satisfacer al consumidor en su totalidad hay que conocer sus necesidades y deseos, pues es difícil satisfacer a todos los consumidores del mercado de la misma manera.

Existen distintas necesidades en cada consumidor y hay que tomar en cuenta que algunas tiendas y minimarkets ya están mejor posicionadas dentro del mercado para brindar atención a ciertos segmentos de mercado y es por esta razón que la implementación del valor agregado de esta nueva iniciativa, enfocado en el consumidor, hará que el supermercado se destaque de los ya establecidos e incluso pueda captar la atención de los consumidores nuevos, sobre todo los más reservados que prefieren solo las tiendas tradicionales.

El Target Group para el supermercado, estará conformado por las personas que habitan en el cantón Saquisilí-Cotopaxi, en su mayoría personas de clase económica media y baja, las cuales tienen deseos y expectativas de los productos, el servicio personalizado y el uso de nuevas tecnologías. La publicidad de este supermercado ira dirigido a todo segmento de mercado sin hacer diferencia alguna.

#### **2.1.4.3. Tamaño de la muestra**

El cantón Saquisilí cuenta con una población de 25 320 habitantes de los cuales solo 8279 son considerados como población económicamente activa y dentro del lugar de estudio están repartidos en alrededor de 300 familias que son los clientes objetivos del nuevo supermercado.

#### **Cálculo de la muestra para poblaciones finitas:**

$$n = \frac{z^2 * P * Q * N}{z^2 * P * Q + N * e^2}$$

**Donde:**

**n** = Tamaño de la muestra

**z** = Nivel de confianza 95% (1.96)

**P** = a favor 50%

**Q** = en contra 50%

**N** = Tamaño de la población (mercado objetivo)

**e** = Nivel de error 5%

$$n = \frac{z^2 * P * Q * N}{z^2 * P * Q + N * e^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 300}{1,96^2 * 0,50 * 0,50 + 300 * 0,05^2}$$

$$n = 150$$

El tamaño de la muestra es de 150 familias que serán los potenciales clientes, conformadas por cuatro integrantes, de clase económica media y baja, la mayoría de los hombres en la familia son los que trabajan y las mujeres se dedican al cuidado del hogar.

#### 2.1.4.4 Interpretación de resultados

##### Datos informativos:

Género:  
150 responses

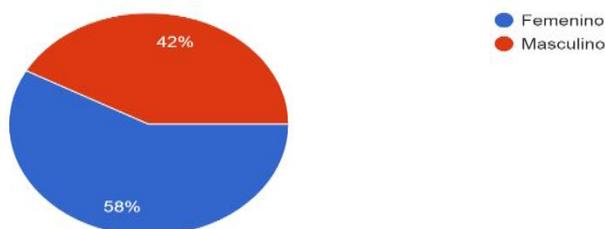


Figura 2 Género de los encuestados.

Del total de los encuestados el 58% pertenecen a mujeres y el 42% a hombres.

Edad:

150 respuestas

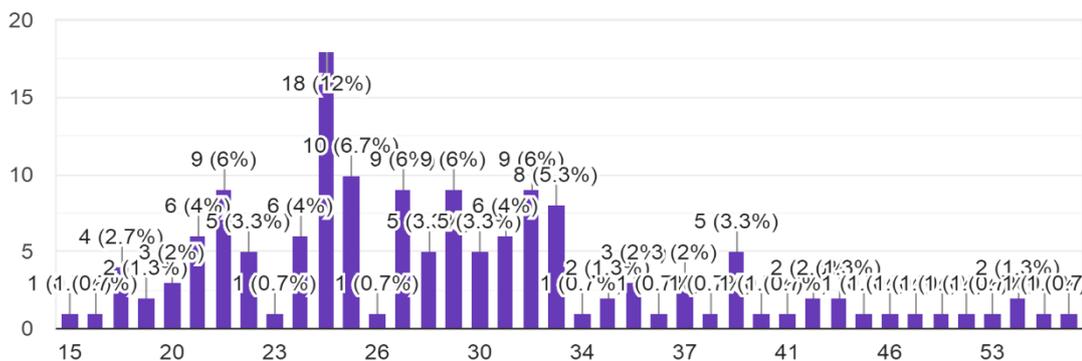


Figura 3 Edad de los encuestados.

Del total de los encuestados, en su mayoría mujeres, la edad más alta es 30 años, y el intervalo que más se repite son las edades entre 20 a 30 años. Dando como resultado un grupo de clientes potenciales, mujeres de 20 a 30 años.

1. ¿Cree usted conveniente la apertura de un nuevo supermercado en Saquisilí?

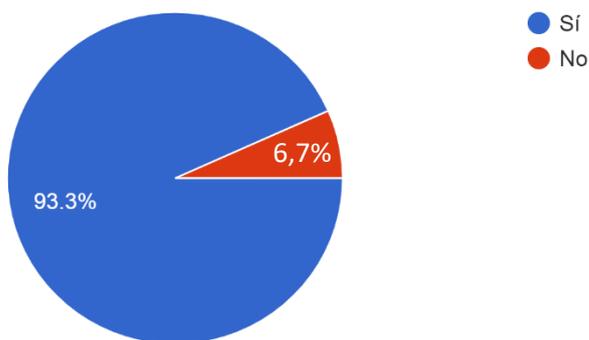


Figura 4 Es conveniente la apertura de un nuevo supermercado en Saquisilí.

El 93,3% de los encuestados muestra interés en la apertura de un nuevo supermercado en el cantón Saquisilí, mientras que solo el 6,7% se muestra en contra.

2. Si su respuesta anterior, fue no, expliqué por qué, sino continué con el cuestionario:

Tabla 1

Porcentaje de encuestados que no estuvieron de acuerdo.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	140	93,3
NO	10	6,7
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

El 6,7%, que corresponden a 10 personas, que respondieron de forma negativa coincide en que la competencia, la oferta de productos locales y el precio son factores que no favorecen para la apertura de un nuevo supermercado en el cantón.

3. ¿Cuánto tiempo destina para realizar las compras de productos básicos para el consumo de su hogar?

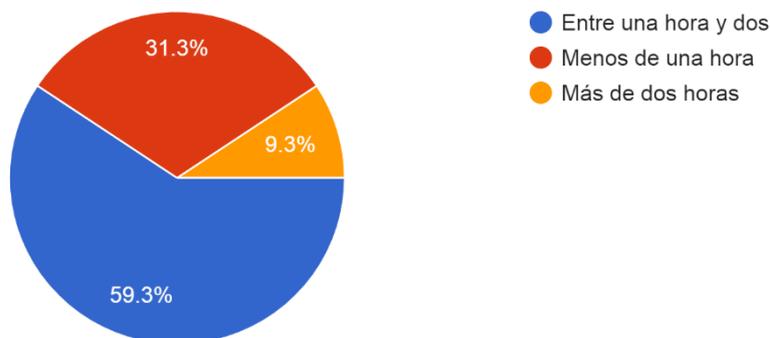


Figura 5 Tiempo destinado para la compra de productos básicos.

Del total de los encuestados el 59,3% destina entre una y dos horas a la actividad de compras de productos para el consumo de su hogar, el 31,3% destina menos de una hora y solo el 9,3% destina más de dos horas para las compras. Si la mayoría de los clientes dedica entre una y dos horas para movilizarse al supermercado y realizar compras, la empresa a implementarse debe buscar los mecanismos adecuados para convertir la visita del cliente al establecimiento en

una experiencia placentera, mantener el orden de los productos, la limpieza de la infraestructura, una iluminación adecuada y música de ambiente para que el tiempo que el cliente permanezca en el supermercado sea tiempo de calidad y asegure su regreso. Hay que recalcar que el mayor número de encuestados son mujeres entre 20 y 30 años y cuanto más puedan optimizar el tiempo invertido en las compras serán clientes más satisfechos.

4. ¿Qué presupuesto destina para la compra de productos de primera necesidad en su consumo mensual?

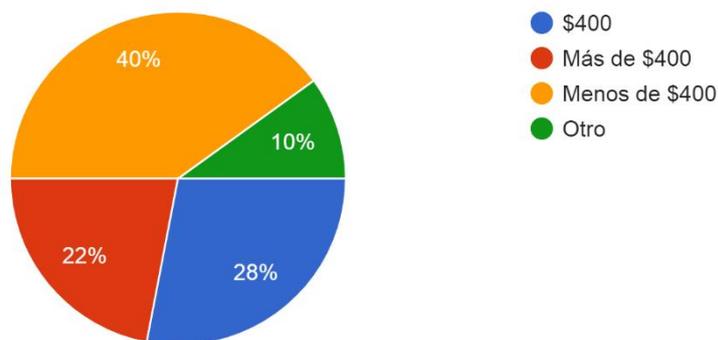


Figura 6 Presupuesto destinado a las compras mensuales.

El 40% de los encuestados afirma destinar menos de \$400 dólares mensuales para las compras de primera necesidad, mientras que el 28% dice gastar \$400 mensuales en compras y solo el 22% gasta más de \$400 y finalmente el 10% destina otro valor para las compras mensuales. Esto indica que los valores que el supermercado debe manejar deben encontrarse bajo el presupuesto de la canasta básica unificada y buscar las alternativas más económicas.

5. ¿Cuáles son los factores que más influye al momento de comprar en un supermercado? Elija tres opciones.

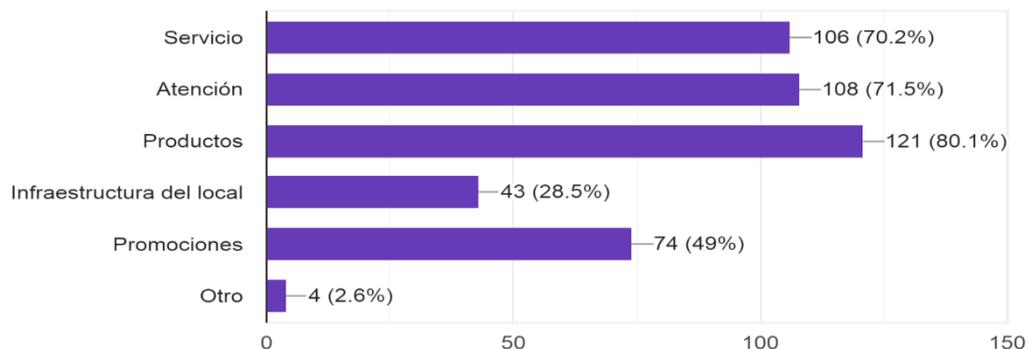


Figura 7 Factores influyentes al momento de comprar en supermercados.

Se solicitó a los encuestados seleccionar tres factores que consideren más influyentes al momento de realizar las compras, el 80% seleccionó los productos, el 71,5% la atención y el 70,2% el servicio, como los 3 factores principales. Mientras que el 49% escogió las promociones, el 28,3% la infraestructura del local y solo el 2,6% otros factores que incluyen entregas a domicilio y tecnología. A partir de esta información el supermercado puede priorizar sus esfuerzos y recursos para ofrecer variedad en productos, excelente atención al cliente y servicio de primera calidad para asegurar la confianza de sus potenciales clientes.

6. ¿Quién es la persona encargada de comprar productos de consumo en su hogar? Escoja una opción:

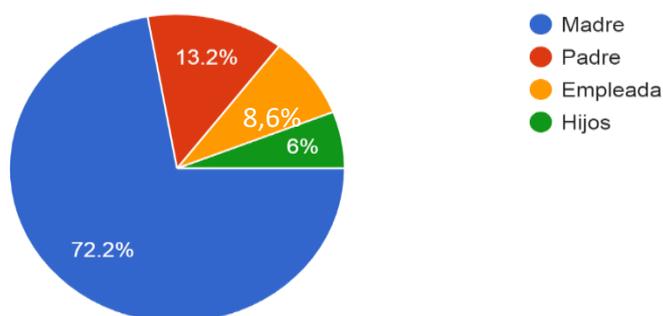


Figura 8 Encargado de realizar las compras en su hogar.

Debido a que la mayoría de encuestados fueron mujeres, el 72,2% respondió que la persona encargada de realizar las compras son las madres, el 13,2%

escogió al padre, el 8,6% a la empleada y solo el 6% a los hijos. Estos datos ayudan a que el supermercado pueda manejar su marketing y publicidad hacia el grupo objetivo, en este caso, mujeres madres de familia entre 20 a 30 años.

### 7. ¿Qué productos suele comprar de manera diaria?

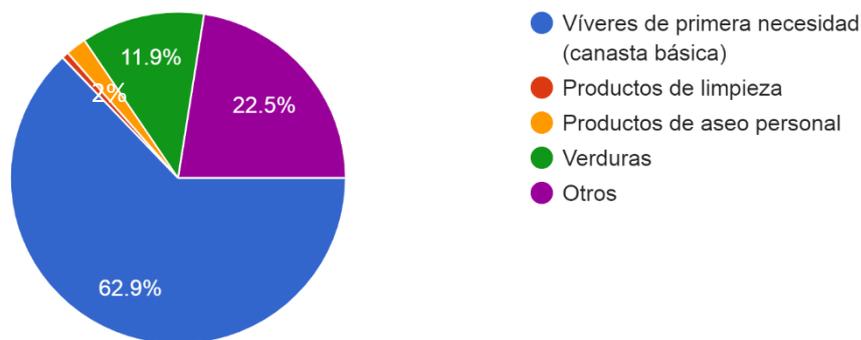


Figura 9 Productos de mayor consumo.

El 62,9% de los encuestados coinciden en que los productos que compran de manera diaria son los víveres de primera necesidad o canasta básica, el 22,5% manifiesta comprar otro tipo de productos que puede corresponder a bebidas azucaradas, alcohólicas y confitería, mientras que el 11,9% compra de forma diaria verduras, el 2% productos de aseo personal y solo el 0,7% productos de limpieza. Estos datos sirven para que el supermercado cree el catálogo de sus productos haciendo énfasis en lo más consumido por sus futuros clientes.

### 8. ¿Qué características llamarían más su atención como cliente? Escoja 4 opciones:

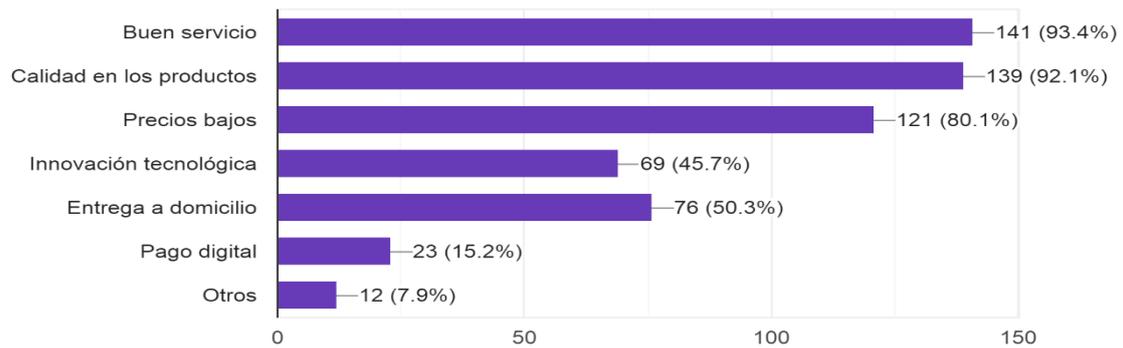


Figura 10 Características favoritas para atención al cliente.

Se solicitó a los encuestados escoger 4 características relevantes que atraigan su atención como nuevo cliente, quedando en primer lugar el buen servicio con 93,4%, en segundo lugar, la calidad en los productos con 92,1%, en tercer lugar, los precios bajos con 80,3% y finalmente la entrega a domicilio con un 50%. La innovación tecnológica con un 46,1%, el pago digital con un 15,1% y otros factores con un 7,9%. A partir de estas características el supermercado puede estructurar su plan de comunicación y su estrategia de marketing para satisfacer las necesidades de los futuros clientes.

**9.** Si existiera un supermercado nuevo en Saquisilí, con variedad de productos y precios, ¿usted compraría ahí?

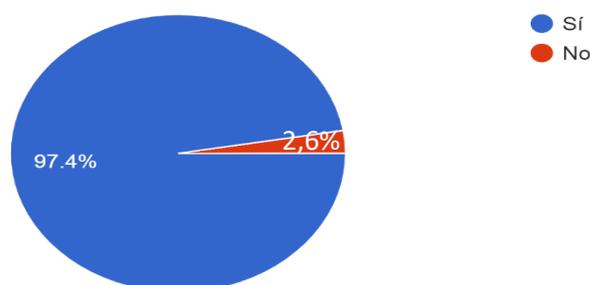


Figura 11 Número de encuestados que comprarían en el nuevo supermercado en Saquisilí.

Del total de los encuestados el 97,4% coincide en que de existir un nuevo supermercado en el cantón Saquisilí comprarían ahí, mientras que solo el 2,6%

manifiesta que no comprarían en el nuevo supermercado. Esto evidencia el alto grado de aceptación por parte de la población para la apertura de un nuevo supermercado en el sector.

### **Análisis de Entrevistas a especialistas:**

- La buena actitud es lo primordial, en conjunto con esto, la disposición del espacio y la ubicación de los productos, el orden y el gusto estético varía mucho de ciudad a ciudad.
- Los bonos o descuentos sin duda incentivan y motivan a los clientes a permanecer en contacto con el supermercado para conocer de sus promociones y de sus productos.
- Con la situación actual, la emergencia sanitaria el COVID-19, estamos viendo el auge del e-commerce en el país y a raíz de esto el uso de las aplicaciones incrementó y muchos supermercados no están preparados para ese nivel de innovación tecnológica, se manejan a través de intermediarios.

Se vive en un país escaso de cultura, empresas grandes como son los supermercados ya posicionados en el mercado, al encontrarse en la mente de los consumidores (Top of Mind), muchas veces se les olvida la importancia y los efectos que producen el no brindar un excelente servicio a sus clientes. Sus empleados no están capacitados para satisfacer este tipo de necesidad. Es muy importante tomar en cuenta estos aspectos y hacer la diferencia ya que el punto más importante es la calidad de servicio y producto que se brinda. En la actualidad el e-commerce es una de las alternativas más eficientes a optar.

## 2.1.5. Análisis FODA

Tabla 2

Matriz FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto con los productores locales de agricultura y ganadería para que puedan dar a conocer sus productos dentro del mercado local.</li> <li>• Se contará con un personal altamente capacitado para satisfacer las necesidades de los clientes.</li> <li>• Conocimiento del cantón, de las dinámicas sociales y los intereses de la población.</li> <li>• Capacidad de ofertar productos a un bajo costo, atractivo y accesible para la población.</li> <li>• Posibilidad de ampliar la clientela a través de medios digitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de la marca de la empresa al ser una nueva iniciativa.</li> <li>• Falta de experiencia en el manejo de personal operativo.</li> <li>• Poca duración del personal nuevo (la mayoría de las veces no se comprometen o renuncian muy pronto).</li> <li>• Falta de una cultura organizacional y corporativa establecida con los nuevos trabajadores.</li> <li>• Incertidumbre administrativa y financiera de los procedimientos internos.</li> </ul>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos por parte del gobierno para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.</li> <li>• Probabilidad de apertura de sucursales a otros cantones de la provincia.</li> <li>• Alianzas estratégicas con los proveedores locales para conseguir los mejores precios.</li> <li>• Crecimiento de la población.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de otros supermercados mejor posicionados.</li> <li>• Falta de interés por parte de la población que prefiere los negocios tradicionales como tiendas y ferias.</li> <li>• Limitación tecnológica en el cantón que dificulte el posicionamiento del negocio por redes.</li> <li>• Cambio de pensamiento por parte de la población en las necesidades y gustos de consumo.</li> </ul>

## 2.1.6. Conclusiones del capítulo

- La industria de comercialización de alimentos y bebidas es una de las que aporta mayores ingresos económicos al país, esto se debe a que la mayor

parte de población destina parte de sus egresos mensuales a la compra de productos de primera necesidad.

- La principal competencia para el nuevo supermercado en Saquisilí son las pequeñas y grandes empresas que se dedican a la comercialización al por menor y mayor de alimentos, son marcas que se encuentran posicionadas debido a su reconocimiento y trayectoria. Al mismo tiempo dichas empresas no han logrado satisfacer a la gran diversidad de clientes, sobre todo en el cantón Saquisilí donde sus clientes buscan calidad en atención, variedad de productos locales y precios accesibles. Este es el nicho de mercado que se aprovechará para potenciar y posicionar la nueva empresa en el sector.
- Al ser una actividad económica prioritaria en el país, las políticas del gobierno de turno favorecen al desarrollo de empresas que sigan comercializando bajo esta dinámica. Con la actual situación del país, debido a la crisis sanitaria por el COVID-19, la venta al por menor, con lo que respecta a productos de primera necesidad, ha tenido un crecimiento exponencial debido a la demanda por parte de la población en general.
- Bajo esta misma lógica, las plataformas digitales a través de las nuevas tecnologías han logrado captar la atención de nuevos clientes que buscan satisfacer sus necesidades efectivizando los procesos de compra de alimentos y pagos online. Por esta razón, una de las principales herramientas del nuevo supermercado en Saquisilí será la implementación de entregas a domicilio y pedidos en línea.
- A través del análisis FODA se conocerá qué fortalezas potenciar al interior de la empresa para preparar cualquier acción frente a un panorama económico o los cambios en la demanda de los clientes, así también, se conocerá las debilidades que se deben trabajar y las amenazas a las cuales la empresa se podría enfrentar. Todo este análisis hace posible crear planes y estrategias para sacar la idea del negocio adelante y lograr un rendimiento mejor en función de la competencia y el propio mercado.

### **3. CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO**

#### **3.1. Estrategia genérica de ingreso al mercado**

Para lograr establecer una estrategia que pueda generar ventaja frente a la competencia ya establecida, se aplicará la matriz del método CANVAS para nuevas empresas. “Este modelo es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones” (More, 2016, p. 1).

Mediante la estrategia CANVAS es más fácil crear una estrategia de penetración en el mercado, para conocer el mayor porcentaje de aliados y clientes en Saquisilí provincia de Cotopaxi, tomando en cuenta la competencia existente dentro de la ciudad.

Como se puede observar en la Fig. 2, para lograr captar la atención de los clientes, con quienes no se ha tenido ningún tipo de relación previa se buscará dar a conocer la propuesta de valor a través de la publicidad de la marca y los canales de información, sobre todo en redes sociales.

Uno de los pilares fundamentales del CANVAS del nuevo supermercado será la alianza con productores locales, esto brindará al cliente una experiencia mucho más personalizada y que responda a todas sus necesidades, brindándole a la vez innovación y tradición con respecto al consumo de alimentos.

Todo esto se potencializará a través de la propuesta de valor (Fig. 2) que busca satisfacer al cliente por medio de la atención especializada y personalizada, al atenderlos y ofrecer productos de calidad a precios mucho más competitivos logrando diferenciarse de la competencia ya existente.

<p><b>Socios clave</b></p> <p>Por el momento solo se manejan alianzas con proveedores de Saquisilí y las distribuidoras nacionales de bebidas y alimentos.</p>	<p><b>Actividades clave</b></p> <p>Para cumplir la propuesta de valor se necesita hacer una campaña publicitaria para dar a conocer la marca y crear las alianzas con los principales proveedores del sector.</p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>La propuesta de valor se centra en la atención especializada y personalizada del cliente, para ofrecerle el mejor servicio. Variedad de productos de primera necesidad, bebidas y confites locales reconocidos y precios accesibles.</p>	<p><b>Relación con clientes</b></p> <p>La relación con clientes es completamente nueva, se debe llegar a ganar su confianza y conocer todos sus gustos, para establecer una relación cliente-empresa satisfactoria.</p>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <p>Según las encuestas realizadas los clientes objetivos son las mujeres entre 20 y 30 años, amas de casa y estudiantes. También existe un grupo de clientes variados entre habitantes del cantón Saquisilí, en su mayoría trabajadores del sector agroindustrial. Para este grupo de potenciales clientes se buscará crear el valor agregado del supermercado para llamar su atención y satisfacer sus necesidades al momento de realizar compras en productos de primera necesidad.</p>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <p>Inversión inicial para la campaña de posicionamiento y la inversión en productos de primera necesidad y presupuesto para la línea gráfica del supermercado.</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Para establecer esta comunicación se recurrirá a los canales de comunicación digital como Facebook y mail, donde se realizarán encuestas para conocer las necesidades de los clientes.</p>	
<p><b>Estructura de costes</b></p> <p>Fijos: pago al personal, pago de servicios, mantenimiento, capacitación, compra de productos. Variables: proveedores, maquinaria, equipamiento inmobiliario.</p>			<p><b>Flujo de ingresos</b></p> <p>Inversión inicial de \$150.000 para compras de equipos y mobiliario, contratación de personal y proveedores. Ingresos de los primeros meses de funcionamiento servirán para seguir asumiendo los gastos de personal y productos.</p>	

Figura 12 Modelo CANVAS.

### 3.2. Naturaleza y Filosofía del Negocio

Entregar un servicio innovador y personalizado con productos de calidad, invitando a los futuros clientes a complementar su estilo de vida encontrando la comodidad de un nuevo supermercado, que se encargará de satisfacer las necesidades de cada cliente y que la competencia existente no ha logrado satisfacer, generando precios mucho más competitivos, es la filosofía del plan de negocio en desarrollo.

Como es de conocimiento los valores corporativos en una empresa son muy importantes debido al excelente desarrollo que puede aportar a la empresa. Los valores empresariales que mantendrán a flote el nuevo supermercado a implementarse en Saquisilí son los siguientes:

- Disponibilidad de cambio: toda empresa independientemente del sector al que pertenezca tiene que estar dispuesta a cualquier tipo de cambio y saber adoptarlo. El supermercado tiene como valor principal la “Disponibilidad de cambio”, pues de esta manera se creará una fidelidad sólida por parte de los futuros clientes.
- Confianza: las relaciones que se establecen dentro de una empresa son una base importante en el desarrollo y progreso del negocio, pues de esta manera se genera un ambiente con dinámicas fluidas y eficaces logrando la confianza y la relación de los trabajadores para llegar a un elevado nivel productivo para la empresa.
- Compromiso: todos los trabajadores estarán enfocados en el bien común, tanto por parte de los gerentes y el personal operativo, para beneficio directo de la empresa, los clientes y proveedores.
- Trabajo en equipo: es una de las modalidades más importantes dentro de la empresa, a través de esta dinámica se puede lograr conseguir metas mucho más rápidas que trabajando individualmente.
- Integridad: la empresa siempre se presentará ante sí misma y frente al segmento de mercado de la manera más natural y honesta posible, es

una de las estrategias más importantes al momento de generar confianza por parte del consumidor.

### 3.3. Estilo corporativo, imagen

La línea estética del supermercado va en función del estilo decorativo y arquitectura del sector de Saquisilí, sobre todo en el gusto estético de los habitantes, reflejado en el estudio de mercado. La simplicidad del logo se inspira en el entorno natural del cantón, con construcciones convencionales, donde prevalecen casas pequeñas y vegetación.



Figura 13 Logo supermercado.

La propuesta de imagen nace de un análisis previo en el sector, donde algunos clientes prefieren supermercados como Akí y Supermaxi, aplicando elementos llamativos y conocidos como el carrito de compras, los habitantes de Saquisilí relacionan el color rojo a la bandera de la provincia de Cotopaxi y el color amarillo a la bandera del cantón Saquisilí, lo que aporta a crear una identidad nacional a través de la empresa y su imagen.

La imagen del carrito de compras se relaciona a la rapidez o inmediatez que brinda un negocio de comercialización de alimentos a gran escala, que según

el estudio de mercado es lo que los potenciales clientes buscan, en el sector solo se conocen pequeños negocios y las ferias tradicionales. Por esta razón se ha estructurado la línea gráfica bajo esos parámetros, que permiten a la empresa acercarse más a las necesidades y gustos del consumidor con una identidad local.

Los colores que se utilizarán para el logotipo y toda la línea gráfica del supermercado es el rojo y amarillo, colores tradicionalmente utilizados para negocios relacionados con venta de alimentos. Ambos colores son muy llamativos a la vista de los clientes, que lo relacionan con los colores de las banderas de su provincia captando su atención y siendo fácil de recordar. El rojo es color fuerte dentro de la psicología del color, transmite dinamismo, calidez, pasión y energía, mientras que el amarillo es asociado con la creatividad, el optimismo, el conocimiento. y la tranquilidad.



Figura 14 Imagen corporativa.

La aplicación de los mobiliarios, la ropa para el personal, los logos, publicidad y la marca en redes sociales mantendrán el mismo estilo y los mismos colores, para generar reconocimiento y posicionamiento de la marca dentro del imaginario de los clientes.

### **3.4. Enfoque social, impacto en la comunidad**

#### **Responsabilidad social**

- Alianza con los pequeños y medianos productores locales para ofrecer sus productos en el supermercado.
- Venta de productos naturales y propios del sector.
- Constante preparación para los proveedores locales en el manejo de alimentos.

#### **Responsabilidad económica**

- Estricto cumplimiento de las leyes y normas tributarias.
- Pago de salarios justos y bonos de reconocimiento laboral.
- Inversión continua en la mejora de la infraestructura.

#### **Responsabilidad medio ambiental**

- Capacitación permanente en el manejo de desechos y residuos para disminuir el impacto ambiental.
- Programa de manejo sustentable de los recursos como agua, luz y empaques.
- Alianza con socios y productores locales para un plan de manejo de desechos, eliminando en lo posible el uso de empaques plásticos.

### **3.5. Misión y visión**

#### **Misión**

Brindar a los clientes una experiencia de compra satisfactoria en cuanto a sus gustos y preferencias, poniendo principal cuidado en la calidad y precio de los productos. Contar con un personal que aporte a la constante mejora de la innovación, la atención y la responsabilidad social.

#### **Visión**

Convertir a la empresa en líder del mercado en Saquisilí y en la provincia de Cotopaxi, siendo la primera opción de compra en bienes de consumo para el abastecimiento y satisfacción de cada hogar con el objetivo de aperturar nuevas sucursales a nivel provincial para el 2025.

### **3.6. Objetivos de crecimiento y financieros**

#### **Objetivos de crecimiento:**

- Ingresar al mercado de los supermercados de manera sólida para posicionarse como marca líder dentro de Saquisilí.
- Lograr atraer como mínimo 150 clientes diarios.
- Mantener 90% de ocupación en las horas pico, 12h00 y 16h00, donde los consumidores realizan sus compras.
- Ampliar después de los primeros seis meses los productos a enlatados y confitería nacional.

#### **Objetivos financieros:**

- Obtener al menos un 10% del total de las ventas diarias a través de las plataformas digitales.
- Ganar el 20% de utilidad sobre los gastos y ventas del total mensual.
- Generar un crecimiento estimado de 2% cada año en ventas para recuperar la inversión inicial en cinco años.

### **3.7. Información legal**

#### **3.7.1. Tipo de empresa**

Para llevar a cabo el proyecto se establecerá la empresa a través de una sociedad anónima, con un aporte e inversión de los socios con un monto inicial de \$150.000 más \$20.000 financiados a través de un préstamo bancario. Dicho proceso se llevará a cabo bajo el control de los parámetros que establece en la normativa la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

## 3.8. Estructura organizacional

### 3.8.1. Descripción detallada

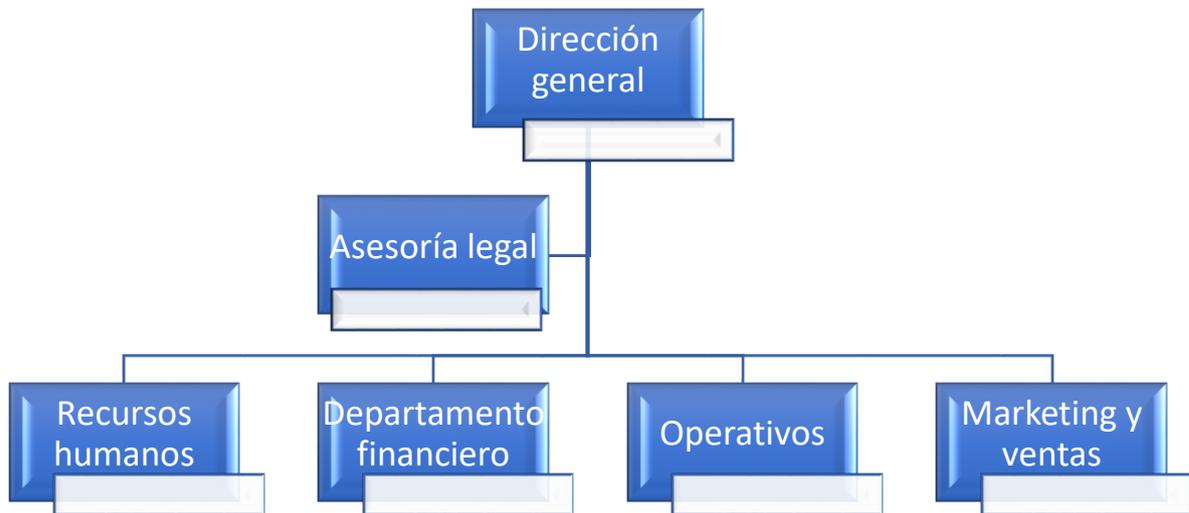


Figura 15 Organigrama de la empresa.

- **Dirección general**

Está dirigido por el socio mayoritario, se encarga de la toma de decisiones, la inversión y control de actividades de los demás trabajadores.

- **Asesoría legal**

Departamento encargado de los trámites legales para la constitución de la empresa, los contratos con trabajadores y los procesos jurídicos.

- **Recursos humanos**

Se encargan de la capacitación del personal, la contratación y el pago de los trabajadores.

- **Departamento financiero**

A cargo del contador, es el encargado de llevar a cabo todas las funciones financieras y contables dentro de la empresa, el pago a proveedores y empleados.

- **Operativos**

Es todo el personal encargado de cumplir con las actividades del negocio, como:

- **Cajeros**

Son los encargados del control y cuadro diario de las ventas, emisión de facturas y recibos y servicios al cliente.

- **Surtidores**

Son los encargados de organizar y clasificar los diferentes productos en las perchas, hacer el inventario y el pedido de productos.

- **Personal de aseo**

Mantiene el orden y la limpieza externa e interna del establecimiento.

- **Seguridad**

Persona encargada de hacer la guardianía del local, mantener el orden con los clientes y evitar cualquier inconveniente.

- **Marketing y ventas**

Es el departamento encargado de controlar las ventas, la publicidad y promoción del negocio a través de las redes sociales.

### **3.9. Ubicación**

#### **3.9.1. Lugar**

El supermercado Saquisilí Market se ubicará en la provincia de Cotopaxi en el cantón Saquisilí en la calle 24 de mayo y Cdla. Obreros Municipales.

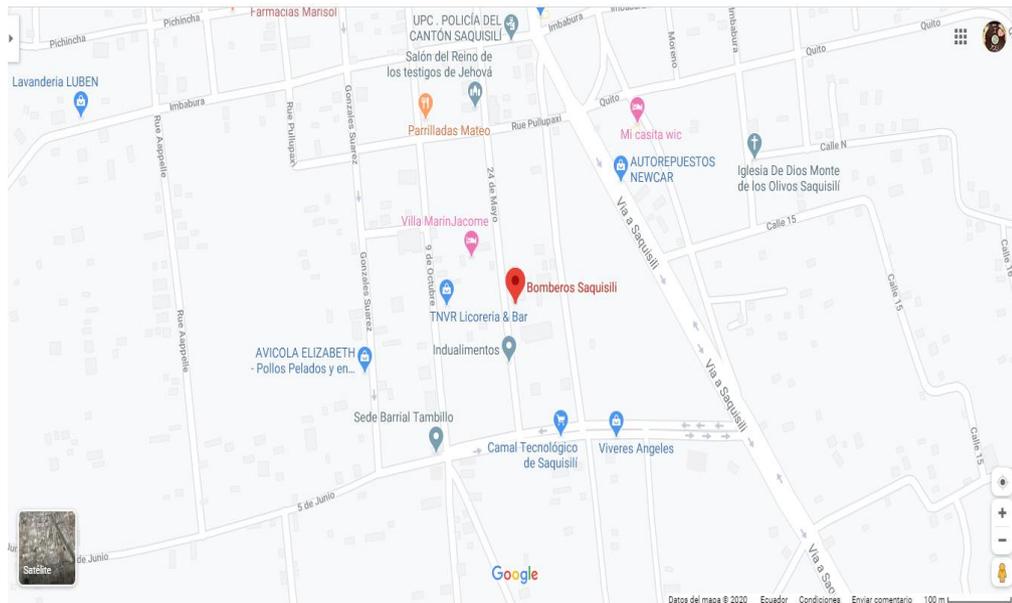


Figura 16 Ubicación del supermercado. Tomado de Google maps, 2019.

### 3.9.2. Subsidiarias

Por el momento el supermercado no contempla poner subsidiarias ni sucursales, al menos hasta recuperar la inversión inicial y poder hacer un estudio de expansión de mercado a sectores aledaños con características de consumidores similares a las de Saquisilí.

## 3.10. Ventaja competitiva

### 3.10.1. Cadena de valor

Para conocer las actividades que se realizarán dentro de la empresa para agregar valor al producto y crear una ventaja competitiva en el mercado, se estructuran una serie de actividades internas y externas a través de la cadena de valor propuesta por Porter.

Esta herramienta evidencia que cada etapa del proceso de elaboración y venta de un producto o servicio es fundamental para su completa valorización; desde la relación con los proveedores de materia prima hasta la forma en que se comercializa el producto final a los consumidores (Quiroga, 2020).

ACCIONES PRIMARIAS					ACTIVIDADES SECUNDARIAS			
LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING	POST VENTAS	INFRAESTRUCTURA	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS TECNOLÓGICOS	COMPRAS
Inventario de productos	Armado del establecimiento	Comunicación efectiva con socios comerciales	Ventas	Beneficios: Clientes frecuentes	Financiamiento propio	Reclutamiento y capacitación de personal	Plan de redes sociales y plataformas digitales	Inversión en:
Control de calidad	Constitución legal del supermercado	Manejo ecológico de desechos	Publicidad	Paquetes promocionales	Préstamo bancario	Establecer el sistema de pago de personal	Aplicación de pedidos a domicilio	Inmobiliario
Adquisición de materia prima		Contacto con servicios de entregas a domicilio	Promoción	Soporte y servicio técnico		Generar una cultura organizacional	Catálogo online	Equipos de computo
Almacenamiento			Manejo de redes (Community manager)	Seguimiento al cliente				Cajas registradoras
Sistematización de datos (proveedores y clientes)								Pago de publicidad.

Figura 17 Cadena de valor. Adaptado de Porter, 1997.

### 3.10.2. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento

Para conocer la diferencia o el valor agregado de un producto o servicio se analizan los siguientes aspectos dentro de la empresa:

Tabla 3

Ventaja competitiva.

Tipo de empresa	Supermercado venta al por mayor y menor de productos alimenticios y bebidas.
<b>Target</b>	El servicio está enfocado a los habitantes del cantón Saquisilí, que buscan abastecer a sus hogares con los productos de la canasta básica.
<b>Calidad del producto</b>	Los productos alimenticios ofertados por el supermercado buscan cumplir los más altos estándares de calidad e incluir en su catálogo de producción local para satisfacer las necesidades de consumo y demanda local en Saquisilí.
<b>Calidad en el servicio</b>	El capital humano está altamente capacitado para la atención personalizada, ofreciendo el mejor servicio y asesoría al momento de comprar.
<b>Precio</b>	Los precios de comercialización dentro del sector son muy competitivos, pues existe mucho comercio informal, por esta razón los precios que manejará el supermercado se encontrarán en la medida de la competencia, justificando ese valor extra con la atención y la variedad de productos.
<b>Plaza</b>	Es muy importante desarrollar esta plaza dentro del cantón Saquisilí porque asegura que sus habitantes no se movilicen a sectores aledaños a realizar compras de productos escasos o difíciles de encontrar.
<b>Domicilio</b>	Uno de los valores agregados más importantes será la opción de incorporar el servicio de pedido y entrega a domicilio, para facilitar la movilización y efectivizar los tiempos invertidos en la actividad de compra diaria.
<b>Promoción</b>	Para captar la atención de los clientes en el periodo de apertura y posicionamiento del nuevo negocio, se ha establecido ofertar descuentos en los productos locales y regalar cupones de consumo en las compras mayores a \$15.

Al estudiar todos los aspectos mencionados la ventaja competitiva se encuentra en dos de los más importantes valores agregados, que son la atención al cliente y el servicio a domicilio, combinados con los demás factores se lograra potenciar la estrategia de mercado posicionando a la marca frente a la competencia del sector.

### **3.11. Estrategias de mercadeo**

#### **3.11.1.1. Concepto del producto o servicio**

Dentro de la dinámica del mercado, la lógica de compra y venta va más allá de la oferta de un objeto, cuando un cliente compra un producto o servicio está supliendo una necesidad o deseo específico. “Un producto es un conjunto de atributos tangibles que proporcionan satisfacción de necesidades o deseos y que se ofrece en un mercado” (UNID, 2019, p. 3).

Por otra parte, para Kotler (2008), un producto tiene tres aspectos importantes que el cliente considera para el consumo, que son el valor fundamental, el valor real y el valor aumentado.

El valor fundamental en el caso del supermercado es la compra de víveres y alimentos catalogados de primera necesidad, aquí los clientes no solo compran comida, pues a su vez están comprando salud, nutrición y bienestar, brindados a través de productos de calidad con altos estándares de control.

El valor real del producto es la venta de alimentos, con excelente atención a los clientes que se enfoca en satisfacer sus necesidades y brindarle la mayor variedad en precios y productos. Por último, el valor aumentado del supermercado es la atención personalizada, que a través del estudio de mercado y las encuestas realizadas, que permiten conocer de primera mano las necesidades y deseos particulares de los futuros clientes, a su vez permiten la

implementación de un servicio y catálogo en línea facilitando el proceso de compras para los clientes.

### **3.11.1.2. Estrategias de Distribución**

Para la distribución de los productos existen varios canales dentro del mercado, para decidir una estrategia en específico hay que considerar la relación que se quiere establecer con el cliente y la propia dinámica que se quiere formar dentro la empresa.

Dentro del marketing la manera convencional de distribución es de forma directa, creando una relación entre cliente-proveedor sin mediaciones, el segundo modelo de distribución es el canal indirecto, donde existe un intermediario que oferta los productos del fabricante (Kotler, 2008).

El supermercado se manejará bajo el canal de distribución indirecto, pues para abastecerse de los productos para la venta, necesita comprar a fabricantes o productores específicos, a su vez el supermercado hace las veces de mayorista o intermediario con los clientes.

Aquí también es importante aclarar que para la aplicación se trabajara bajo la misma dinámica de canal indirecto. Existen muchas aplicaciones de servicio y entrega a domicilio, pero en el cantón Saquisilí todavía no son muy conocidas y su demanda no es alta según el estudio de mercado, por eso para las entregas a domicilio se establecerá un convenio con los habitantes del mismo sector que dispongan motocicletas o autos. El servicio se desarrollará a través de una aplicación para celular y una web que permitirán manejar todos los procesos de catálogo de productos, orden en línea y entrega.

### 3.11.1.3. Estrategias de precios

Para establecer una estrategia de precios dentro del mercado hay que conocer que “el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler, 2008, p. 263).

Dentro del sector de los alimentos existen regulaciones de precio para los productos de consumo básico, en el país esto se regula a través de la Canasta Básica Familiar, que, según el INEC, se calcula en función del sueldo básico (\$400) y del hogar tipo conformado por 4 miembros que perciban ingresos dentro del hogar.

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual**	Restricción / Excedente en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
1	TOTAL	0,31	501,83	746,67	-244,84	-48,79
2	AUMENTOS Y BEBIDAS	0,65	214,26	268,99	-54,73	-10,91
3	Cereales y derivados	0,15	44,23	45,41	-1,17	-0,23
4	Carne y preparaciones	0,02	34,84	37,50	-2,66	-0,53
5	Pescados y mariscos	-3,14	9,21	14,02	-4,80	-0,96
6	Grasas y aceites comestibles	-1,11	8,58	10,17	-1,59	-0,32
7	Leche, productos lácteos y huevos	0,05	27,12	29,41	-2,29	-0,46
8	Verduras frescas	7,16	13,88	30,58	-16,70	-3,33
9	Tubérculos y derivados	1,97	11,65	12,36	-0,72	-0,14
10	Leguminosas y derivados	1,07	5,19	15,96	-10,77	-2,15
11	Frutas frescas	2,46	15,37	25,19	-9,83	-1,96
12	Azúcar, sal y condimentos	-0,38	7,34	7,63	-0,29	-0,06
13	Café, té y bebidas gaseosas	3,98	6,52	9,22	-2,69	-0,54
14	Otros productos alimenticios	-0,91	1,63	2,39	-0,76	-0,15
15	Alim. y beb. consumidas fuera del	-0,30	28,71	29,17	-0,46	-0,09

Figura 18 Precios de los productos de la canasta vital. Tomado del INEC, 2020.

Para fijar precios competitivos dentro del mercado hay que considerar la utilidad sobre el precio de compra que cubra los costos variables, costos fijos y más la utilidad esperada por los inversionistas, a esto también hay que considerar el margen de ganancia que permiten los productos procesados y productos de precio fijo para el consumidor en los cuales se puede alcanzar una mayor rentabilidad por medio de compras en mayor volumen pero sin subestimar las estadísticas del EOQ, por esta razón en las proyecciones de ventas los precios se estimaran por medio de promedios y probabilidades.

En el caso del supermercado el precio se fijará a partir de los costos que ofertan los proveedores, agregando un valor proporcional al momento de comercializarlo en el supermercado, alrededor de 20 a 30 centavos más, esto permitirá mantener precios bajos y atractivos para la clientela y aportará a recuperar la inversión inicial después de los primeros dos años de funcionamiento, posicionando la marca sobre la competencia.

Hay que considerar que el valor agregado y el cual dejara más ingresos a la empresa es la atención personalizada al cliente y las ventas por la aplicación a domicilio.

#### **3.11.1.4. Estrategias de promoción**

La estrategia de promoción se encarga de todas aquellas actividades que hacen efectiva la comunicación de las ventajas, beneficios y ofertas del producto para convencer al cliente final.

Para la estrategia de promoción del supermercado se utilizará el mix de promoción propuesto por Kotler y Armstrong 2008:

- Relaciones públicas

Se creará una imagen corporativa y una campaña de publicidad con un diseñador, encargado de crear los afiches y publicaciones tanto para redes como para impresiones, flayers e información, esto con la finalidad de construir una imagen frente al cliente. Con un presupuesto \$150 para iniciar con toda la publicidad, para la creación de la página web y aplicación se necesitarán \$200 y luego la membresía de \$80 mensuales para mantener el host de la web y la aplicación.

- Marketing directo

Creación de beneficios exclusivos para clientes frecuentes, socios y proveedores a cambio de publicidad y referencia con sus clientes y conocidos para crear redes de confianza entre clientes propios y clientes potenciales.

- Publicidad

Se aplicará en las redes sociales masivas, sobre todo Facebook y WhatsApp, para el lanzamiento del supermercado se hará una campaña de expectativa de 15 días, luego de esto la publicidad en redes se manejará de manera mensual. Con un presupuesto estimado de \$125, para el pago de publicidad en redes sociales que tiene un alcance de 3500 personas y se puede configurar en función de la ubicación geográfica.

- Promoción de ventas

En los 6 primeros meses de apertura del supermercado se realizarán degustaciones de los productos para darlos a conocer a los clientes. Se crearán paquetes promocionales con los víveres y alimentos más consumidos, así como también se otorgará bonos de descuento en compras a partir de \$15 en el local y a través de la aplicación.

### **3.11.1.5. Estrategias de comunicación**

En la actualidad las redes sociales o social networks son el canal principal para realizar campañas de comunicación y publicidad, ya que la mayoría de la población consume gran parte de su tiempo en estos espacios digitales. En Ecuador las principales redes utilizadas son Facebook, WhatsApp, Instagram y YouTube, para la estrategia del supermercado se ha decidido utilizar Facebook y WhatsApp que son las que tienen mayor alcance y mayor cercanía con los clientes en el sector de Saquisilí.

Para que la dinámica de comunicación en las redes sociales seleccionadas sea efectiva, hay que asegurar que el mercado meta está identificado, en este caso los habitantes de Saquisilí. Los objetivos de comunicación se centran en dar a conocer el negocio, los productos y sus diversas promociones, el mensaje será claro “Consumir productos locales, económicos, con calidad y variedad”. Para comprobar la efectividad de esta estrategia se abrirán los canales de

retroalimentación tanto en Facebook como en WhatsApp para conocer siempre las inquietudes, dudas y sugerencias de la clientela.

#### **3.11.1.6. Estrategias de servicio**

El supermercado Saquisilí Market se dirige a un segmento de clientes de clase media y baja, en su mayoría trabajadores en el sector campesino, artesanal y comercial. Según los datos arrojados por la encuesta la mayor parte de la clientela son mujeres madres de familia. Esto significa que la calidad, la cantidad y el precio de los productos a ofrecer son fundamentales para lograr satisfacer las diversas necesidades del consumidor y fidelizarlos con la empresa.

Por dichos motivos, la empresa maneja productos locales de consumo, para cubrir la demanda de alimentos de la canasta básica como cereales, verduras, frutas y útiles de aseo. El acercamiento con los proveedores de dichos productos será directo para ofrecer los mejores precios del mercado. Los productos de marcas reconocidas a nivel nacional de bebidas y enlatados que se va a ofertar se conseguirán a través de alianzas de consignación del producto para ofrecer precios de mayorista y satisfacer el bolsillo de los potenciales clientes.

Adicional a esto, para el proceso de selección y contratación del personal se manejarán varios filtros que permitan contratar solo a los trabajadores que se encuentren altamente calificados en atención al cliente, convirtiendo el servicio por parte del personal en una experiencia de buen trato para los consumidores. Se realizarán evaluaciones y capacitaciones constantes para que el personal de trabajo este siempre a la vanguardia con respecto a la atención del cliente.

Para el manejo de información y bases de dato se trabajará con las herramientas brindadas por la plataforma de Google Business, que permite organizar y administrar la información de empresas medianas y grandes a nivel corporativo.

Estableciendo calendarios, correos, contacto, email y archivos en una sola plataforma que facilita el servicio postventa.

Con respecto al uso de la tecnología y nuevas aplicaciones, se desarrollará una app para el catálogo online del supermercado, que permite a los usuarios mantenerse informados de las promociones y descuentos, así como también realizar compras en línea y envíos a domicilio. La interface de esta aplicación será simple y amigable con el usuario tendrá un costo de creación de \$150 y se renovará la licencia cada año por un costo de \$100.

### 3.11.1.7. Presupuesto

Los costos detallados a continuación son los valores anuales para mantener la estrategia mix de marketing, los gastos destinados de manera mensual corresponden a una inversión única realizada para el mes de lanzamiento de la empresa.

Tabla 4

Costos del plan de marketing.

COSTOS DE LA ESTRATEGIA DEL MIX MARKETING Y PUBLICIDAD		
	Mensual	Anual
Creación de imagen corporativa y equipamiento de la marca		\$2000
Creación interface de aplicación	\$150	\$1800
Mantenimiento del host de la aplicación		\$100
Manejo de redes sociales	\$125	\$1500
Impresión de afiches y etiquetas para el supermercado		\$1000
Pago al diseñador y community manager	\$133,33	\$1600
Pago de la licencia Google Business		\$250
<b>TOTAL COSTOS:</b>	<b>\$408,33</b>	<b>\$8250</b>

### 3.11.1.8. Proyecciones de ventas

Para el cálculo de la proyección de ventas en relación con supermercados se tomará en cuenta dos factores predominantes:

- Tasa media de crecimiento poblacional
- Precio de la canasta básica y consumo por familia

Según la proyección de la densidad poblacional en el Cantón Saquisilí se tiene un dato de 25.320 habitantes en el censo del 2010. Por medio del cálculo se demuestra la tasa de crecimiento poblacional con los resultados de los anteriores censos en 2001 se tiene 20.515 habitantes.

A esto se le hace el cálculo de la PEA en Saquisilí que es del 55,3% se tiene que el mercado meta es de 17.649 habitantes los cuales serán los potenciales consumidores de los diferentes competidores en el mercado.

La CFB (Canasta Familiar Básica) está compuesta por 75 productos que se estiman, son consumidos al menos una vez al mes en hogares que cumplen con los siguientes requisitos: sus ingresos son iguales a sus gastos, se compone de 4 integrantes, con 1,6 perceptores de ingresos (1,6 personas que trabajan) (El Comercio, 2017).

El ingreso económico de una familia promedio o tipo, compuesta por 4 miembros que reciben una remuneración básica unificada, para finales de 2019 fue de 735,47 dólares, mientras que la CFB está en un costo estimado alrededor de los \$ 718,18.

- Esto quiere decir que \$715,10 dividido entre 1,6 perceptores salariales es igual a un gasto individual de \$446,94 mensual por persona.
- Con estos datos se prevé participar de una cuota de mercado del 20% la cual da una demanda de 525 clientes potenciales con un gasto promedio individual mensual de \$291,80.

Con esta información se ha determinado que los datos para el proyecto son:

Tabla 5

Datos proyección de ventas.

<b>Datos del proyecto</b>	
<b>Incremento de la demanda anual</b>	2,13%
<b>Cuota de mercado meta</b>	20%
<b>Tamaño del mercado meta</b>	525 clientes al mes
<b>Gasto individual por cliente al mes</b>	\$ 291,80
<b>Tasa de aumento IPC</b>	4%
<b>Días laborables por semana</b>	7 días
<b>Horas diarias de labores</b>	16 horas
<b>Impuesto a la renta</b>	25%
<b>TIR</b>	35,8%

Tomando en cuenta que la actividad de comercialización de productos alimenticios es una actividad económica constante y que solo el mes de mayor demanda es diciembre en cual la demanda aumenta en un 25% en relación a los demás meses, se ha hecho las proyecciones de venta para uno y cinco años considerando hacerlo en promedio de acuerdo al crecimiento poblacional y a la dinámica del IPC ya que los ciclos económicos quedan atípicos con los acontecimientos políticos, económicos y sanitarios 2019 – 2020.

Tabla 6

Resumen de ventas por año.

	<b>Años</b>				
	1	2	3	4	5
<b>Demanda/Clientes</b>	<b>6.367</b>	<b>6.504</b>	<b>6.644</b>	<b>6.787</b>	<b>6.933</b>
<b>Promedio de venta/persona</b>	\$297	\$309	\$322	\$335	\$349
<b>Total de ventas</b>	<b>1.892.562,07</b>	<b>2.012.033,90</b>	<b>2.139.047,64</b>	<b>2.274.079,38</b>	<b>2.417.635,27</b>

Detalle desglosado por proyección de venta anual:

Tabla 7

Proyecciones de venta a cinco años.

PRIMER AÑO												
MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
DEMANDA/CLIENTES	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536
PROMEDIO DE VENTA/PERSONA	\$ 291,80	\$ 292,77	\$ 293,75	\$ 294,73	\$ 295,71	\$ 296,70	\$ 297,68	\$ 298,68	\$ 299,67	\$ 300,67	\$ 301,67	\$ 302,68
TOTAL DE VENTAS	153.326,31	154.110,46	154.898,62	155.690,81	156.487,05	157.287,36	158.091,77	158.900,29	159.712,95	160.529,76	161.350,75	162.175,94
SEGUNDO AÑO												
MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
DEMANDA/CLIENTES	537	538	539	540	541	542	542	543	544	545	546	547
PROMEDIO DE VENTA/PERSONA	303,69	\$ 304,70	\$ 305,72	\$ 306,74	\$ 307,76	\$ 308,78	\$ 309,81	\$ 310,85	\$ 311,88	\$ 312,92	\$ 313,96	\$ 315,01
TOTAL DE VENTAS	163.005,35	163.839,00	164.676,91	165.519,11	166.365,61	167.216,45	168.071,64	168.931,20	169.795,15	170.663,53	171.536,34	172.413,62
TERCER AÑO												
MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
DEMANDA/CLIENTES	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559
PROMEDIO DE VENTA/PERSONA	316,06	\$ 317,11	\$ 318,17	\$ 319,23	\$ 320,30	\$ 321,36	\$ 322,44	\$ 323,51	\$ 324,59	\$ 325,67	\$ 326,76	\$ 327,85
TOTAL DE VENTAS	173.295,39	174.181,67	175.072,47	175.967,84	176.867,78	177.772,33	178.681,50	179.595,32	180.513,82	181.437,01	182.364,92	183.297,58
CUARTO AÑO												
MES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

<b>DEMANDA/CLIENTES</b>	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571
<b>PROMEDIO DE VENTA/PERSONA</b>	328,94	\$ 330,03	\$ 331,13	\$ 332,24	\$ 333,35	\$ 334,46	\$ 335,57	\$ 336,69	\$ 337,81	\$ 338,94	\$ 340,07	\$ 341,20
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	184.235,01	185.177,24	186.124,28	187.076,17	188.032,92	188.994,57	189.961,13	190.932,64	191.909,12	192.890,59	193.877,08	194.868,62
<b>QUINTO AÑO</b>												
<b>MES</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>DEMANDA/CLIENTES</b>	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583
<b>PROMEDIO DE VENTA/PERSONA</b>	342,34	\$ 343,48	\$ 344,63	\$ 345,77	\$ 346,93	\$ 348,08	\$ 349,24	\$ 350,41	\$ 351,58	\$ 352,75	\$ 353,92	\$ 355,10
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	195.865,22	196.866,93	197.873,76	198.885,73	199.902,88	200.925,24	201.952,82	202.985,65	204.023,77	205.067,20	206.115,97	207.170,10

### 3.12. Conclusiones del capítulo

- El modelo CANVAS como estrategia genérica de ingreso al mercado permite a la empresa estar preparada para varios escenarios económicos ya que prioriza la atención y satisfacción del cliente para generar toda la estructura de marketing y publicidad, es un modelo que aporta a la constante innovación e investigación del mercado y mantiene a la empresa informada de posibles escenarios.
- Con respecto a la RSE Saquisilí Market busca establecer su responsabilidad social en función del lugar donde se encuentra ubicado, para tener una relación de confianza con sus clientes y cuidar aspectos de responsabilidad ambiental y económica que generen beneficios para ambas partes, es decir empresa y comunidad.
- Para el supermercado el posicionamiento de su atención, calidad y precio frente a la competencia dentro del sector de Saquisilí estructuran a estrategias de la ventaja competitiva para darle valor agregado al negocio.
- En función al plan y estrategias de marketing el objetivo es posicionar desde el lanzamiento hasta el servicio postventa la nueva marca en los clientes, a través del uso de redes sociales y manejo publicitario para lograr una fidelización por parte del cliente asegurando cumplir la cuota del mercado.
- Para las proyecciones de venta se ha programado un valor de 1%, en función de los datos estadísticos del desarrollo del país, que por lo general siempre se encuentra dentro de ese rango, debido a los diversos panoramas y coyunturas sociopolíticas que se pueden experimentar en la realidad del país y que pueden afectar la economía.

- La comercialización de productos al ser una actividad constante logra mantener sus proyecciones de ventas mensuales sin verse afectado, existen meses debido a festividades y celebraciones donde se puede incrementar las ventas y lograr cubrir costos fijos y variables en el caso de que en algún momento existieran ventas bajas.

## 4. CAPÍTULO 4. OPERACIONES

### 4.1. Estado de desarrollo

El presente proyecto se encuentra en etapa de planificación, debido a la situación del país por la crisis sanitaria del COVID-19 es incierta, la economía de todos los sectores productivos se ha visto afectado, pero dentro de las dinámicas de consumo y comercialización de alimentos se ha mantenido cierta estabilidad debido a que la población en general sigue comprando en tiendas y supermercados.

Por tal motivo, se proyecta tener listo para septiembre del 2021, tiempo suficiente para tramitar los permisos pertinentes de funcionamiento, el establecimiento legal de la empresa, selección del personal, compra de insumos y la construcción del supermercado.

Para optimizar y agilizar las operaciones se establece una estrategia operativa, en base de la combinación de operaciones externas e internas de la empresa y se debe considerar los siguientes aspectos:

Tabla 8

Operaciones internas y externas.

Operaciones	Actividad	Responsable
Externa	Abastecimiento de materia prima e insumos.	Proveedores
Interna	Inventario, pedidos y control de calidad.	Administrador
Interna	Distribución y perchado de los productos.	Percheros
Interna	Atención al cliente y entrega del producto.	Cajeros

A partir de la identificación de estas operaciones se realiza una táctica operativa que facilita la optimización de recursos en función tiempo y mano de obra. La forma operante para mejorar los tiempos de entrega, abastecimiento de la bodega, inventario y servicio al cliente del supermercado se aplicará de manera descendente pasando de la operación externa con los proveedores, al control del administrador para luego llegar a los percheros y finalmente siendo despachado por los cajeros hacia el cliente final.

## **4.2. Descripción del proceso**

Para que el supermercado pueda entrar en marcha tiene que regirse a los procesos legales y tramites que establece la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, para constituirse como sociedad anónima a través del sistema de constitución electrónica en la página web de la SUPERCIAS (ver anexo 1).

Para poner en marcha la constitución legal de la empresa se requiere cumplir los tramites detallados en el anexo 2, se deberá cancelar el valor de gastos y tramites notificado en el correo de la SUPERCIAS, los gastos notariales y los trámites bancarios. Al conseguir todos los trámites y permisos se podrá proceder al funcionamiento de la empresa.

Entre dichos trámites, además se requiere los planos y estructura del supermercado detallados a continuación:

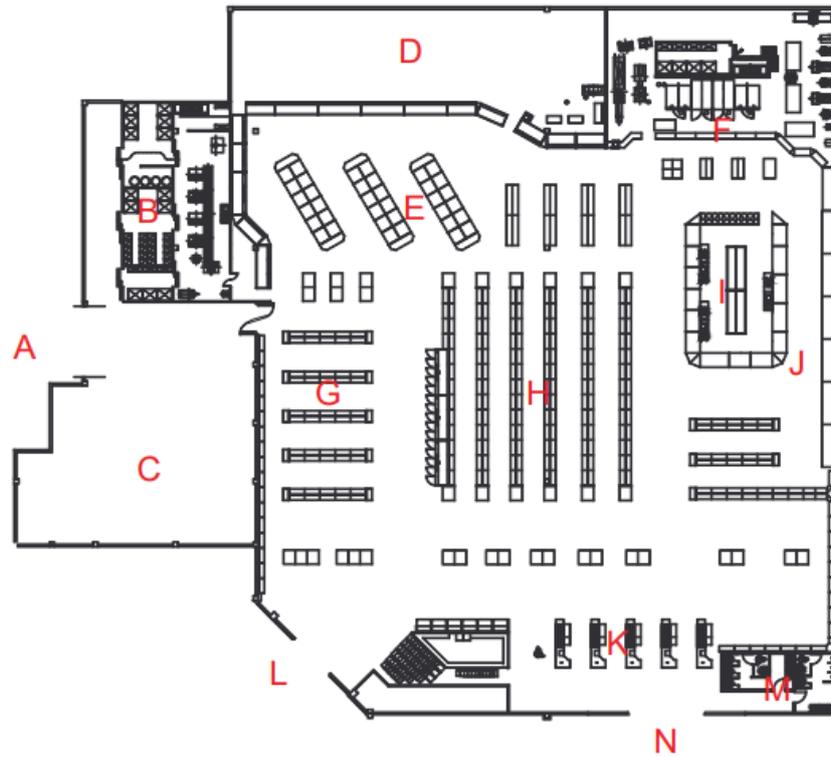


Figura 19 Plano de la estructura del supermercado. Adaptado de Espinosa y Asociados, 2020.

- A: Ingreso de mercadería
- B: Preparación de cárnicos
- C: Bodega de almacenamiento
- D: Preparación de vegetales
- E: Exhibición de vegetales
- F: Fabricación de pan
- G: Área de aseo y limpieza
- H: Área de abarrotes
- I: Área de cárnicos
- J: Área de lácteos
- K: Cajas registradoras
- L: Ingreso al supermercado
- M: SSHH público
- N: Salida

El tipo de servicio que brindará el supermercado es “*self service*” lo que quiere decir que cada cliente seleccionará y escogerá que productos comprar. Por esta razón, la distribución del lugar se encuentra debidamente identificada con las secciones que el cliente requiere para buscar sus productos y cancelar al final de su compra.

En el supermercado laborarán un aproximado de 10 personas: cajeros, percheros, personal de seguridad, limpieza y administración, en jornadas laborales de ocho horas o doble jornada y siete días a la semana.

Para cumplir con dichas funciones el diagrama de flujo de las actividades será el siguiente:

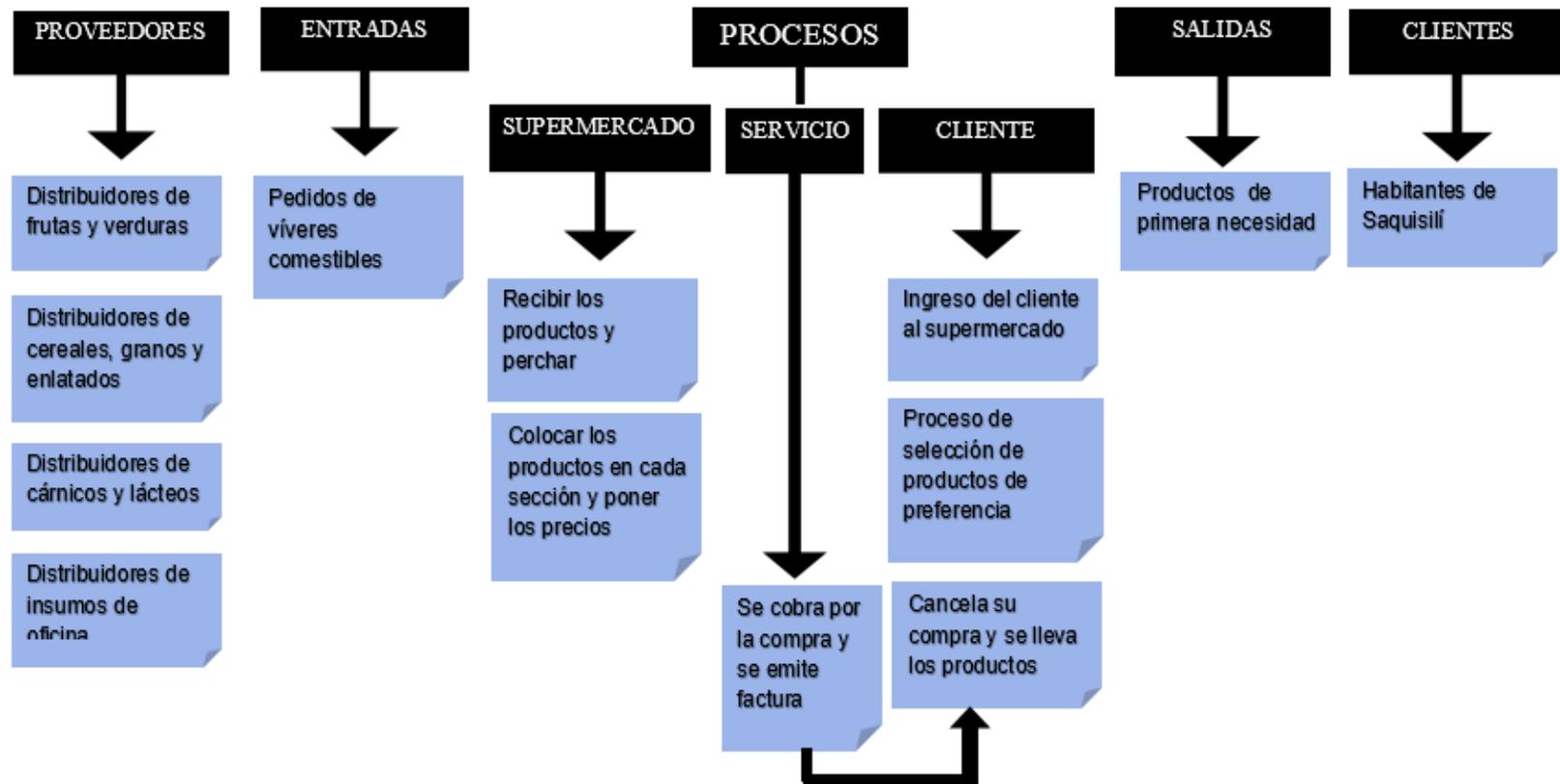


Figura 20 Diagrama de flujo del supermercado.

### 4.3. Necesidades y requerimientos

Para el proyecto se necesitarán los siguientes rubros que pertenecen al mobiliario del local, equipo como refrigeradores y frigoríficos y la materia prima que son abarrotes, frutas y verduras, utensilios de limpieza, carnes y aves y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

Tabla 9

Insumos y materia prima.

Insumos y materia prima	
<b>Mobiliario y equipo</b>	<b>\$ 25.310,00</b>
<b>Tecnología</b>	<b>\$ 8.340,00</b>
<b>Oficina y mobiliario</b>	<b>\$ 17.765,00</b>
<b>Terreno</b>	<b>\$ 115.500,00</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 166,915</b>

Es necesario reconocer los factores importantes para lograr con los objetivos de venta:

- **Propuesta de valor:** El local es una propuesta de valor interesante que beneficiará a la comunidad, además de contar con un servicio integral de publicidad, para proveer información acerca de los productos a los clientes y de esta manera mantener un buen canal de comunicación.
- **Recursos Clave:** Se contará con una actualización constante de los equipos tecnológicos además de instalaciones cómodas para el personal.
- **Canales de Distribución:** Al ser un servicio que atiende directamente a cada cliente potencial.
- **Estructura de Costos:** Mantener costos bajos y cumplir con las metas de venta, de esta manera el local cubre sus gastos y costos finales.

- **Flujo de efectivo:** El ingreso principal vendrá de la venta de los diferentes artículos, es importante ser constante en la revisión de precios de la de otras empresas para mantenerse competitivos en el mercado.

#### **4.4. Plan de producción**

Para efectuar la demanda de ventas de los 525 clientes potenciales con un gasto promedio individual mensual de \$291,80. Se ha determinado un plan de producción basado en el intercambio y diversificación de los productos, al ser un supermercado comercializador de productos listos para el consumo, la producción como tal se basa en la distribución, recepción y organización de los productos.

Para cumplir con la meta de ventas, se ha establecido el plan de producción de la siguiente manera: se ha fijado la compra de frutas y verduras dos veces por semana ya que son productos perecibles, los abarrotes dos veces por semana, las bebidas una vez al mes y los cárnicos dos veces al mes ya que son productos que se pueden refrigerar. Todo esto garantiza la venta de productos de calidad y frescos para el consumidor.

Como se detalla más adelante el inventario facilita el control de calidad y abastecimiento de la materia prima, para actuar de forma inmediata con la compra de nuevo producto y mantener el stock actualizado constantemente.

#### **4.5. Plan de compras**

Para abastecerse de los artículos necesarios, y mantener el control de entrada y salida de mercancía (inventarios) la atención a proveedores serán los lunes, miércoles y jueves por la mañana, a excepción de proveedores que solamente trabajen por las tardes y fines de semana.

Los proveedores seleccionados son:

Tabla 10

Lista de proveedores.

PROVEEDOR	TIPO
La Fabril	ACEITES
Nestlé	CHOCOLATE, MAYONESA
	FIDEOS
Reparti/ M.G/Royal	GELATINA
Cuadis Danec/Familia	MANTEQUILLA
Proabastos/Unilever	ÁSEO
ILE (Sabora)	ALIÑOS
La Chivería	YOGURT
Oriental	SALSAS
Juan de la Cruz	ATÚN
Distribuidor "Don Gato"	ABARROTES

**Control de Inventarios:** garantizar que el local este abastecido y no tenga bajas por productos caducados es importante para garantizar ganancias, por lo cual el sistema de inventarios será primer producto en entrar, primer producto en vender, además de realizar en un periodo de 15 días.

Tabla 11

Formato Control Inventario.



<b>CONTROL QUINCENAL</b>
------------------------------

Fecha	
Producto	
Unidad de medida	
Cantidad Comprada	
Peso neto	
Precio Unitario	
Precio final	
Rendimiento	
<b>Responsable</b>	Nombre

#### 4.6. KPI's de desempeño del proceso productivo

Para evaluar el rendimiento productivo dentro del supermercado se ha seleccionado los siguientes indicadores de desempeño, enfocados en la atención al cliente, la publicidad y el compromiso por parte del personal de trabajo. Los indicadores se miden en función de periodos de tiempo y porcentajes para alcanzar la meta propuesta, tienen un responsable encargado de monitorear el cumplimiento y evaluación de este.

Tabla 12

Indicadores de desempeño.

Proceso	Actividad	KPI	Responsable	Meta
Compromiso del personal	Predisposición de los trabajadores y actitud laboral.	Evaluar el ambiente laboral.	Propietario	100%
Abastecimiento	Cumplimiento del cronograma de compras de insumos y materia prima.	Optimizar los pedidos y tiempos de entrega.	Supervisor	90%
Servicio al cliente	Encuestas de la calidad del servicio.	Evaluar cómo se sienten los clientes con el trato del supermercado.	Administrador	90%
Control de calidad	Evaluación de los productos y aceptación por parte de los clientes.	Conocer los gustos de los clientes.	Administrador	80%
Publicidad en redes sociales	Anuncio de promociones.	Dar a conocer los productos y beneficios.	Propietario	80%

## 4.7. Conclusiones del capítulo

- Para septiembre del 2021 los trámites legales, construcción e implementación de certificaciones para el funcionamiento del local estarán listos para poner en marcha el supermercado.
- El presupuesto destinado solo para implementar maquinaria, insumos, materia prima, tecnología es de \$ 166.915, esto considerando solo los equipos y maquinaria en función de la construcción del local y la línea gráfica.
- Con respecto a la producción mensualmente se establecen realizar 525 número de ventas, abasteciéndose de manera mensual en compras de embutidos, cárnicos, lácteos y bebidas mientras que los productos como frutas, verduras y abarrotos dos veces por semana, al ser el producto de mayor demanda según el estudio de mercado.
- La materia prima para el supermercado son los productos ya procesados y elaborados por mayoristas y comercializadores que se dedican a la elaboración de los productos, por esta razón se ha seleccionado a los proveedores de Nestlé, Reparti/ M.G/Royal, Cuadis Danec/Familia, Proabastos/Unilever, ILE (Sabora), La Chivería, Oriental, Juan de la Cruz y Distribuidor "Don Gato", que son el grupo de proveedores que garantizan la calidad y el precio en la entrega de productos al por mayor en el sector alimenticio.

## 5. CAPÍTULO 5. PLAN FINANCIERO

### 5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Dentro de los supuestos a considerar para la creación del plan financiero se debe estimar los rubros de inversión inicial (Tabla 12), los costos fijos y la depreciación de los activos, que sufren un desgaste periódico que para este caso se van a calcular de forma lineal por tiempo de acuerdo como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 13

Inversión inicial.

Inversión inicial Detalle	Costo
Terreno y construcción	\$ 115.500,00
Muebles de Oficina	\$ 17.765,00
Equipo de Computación	\$ 8.340,00
Equipos y Maquinaria	\$ 25.310,00
Marketing e imagen corporativa	\$ 3.000,00
Constitución de la empresa	\$ 2.000,00
Elaboración del proyecto	\$ 800,00
Permisos y licencias	\$ 1.500,00
<b>Total inversión</b>	<b>\$ 174,215</b>

Para cubrir los gastos de inversión los socios aportarán con un total de \$150,000 dólares los rubros faltantes se conseguirán a través de un préstamo bancario (ver anexo 3).

Los valores de los costos fijos que incurrirán en el proyecto dentro de un ciclo de 5 años son costos que se debe cancelar sin importar el tamaño de la producción.

Estos valores corresponden al pago de los sueldos de trabajadores, servicios básicos, mantenimiento, suministros de oficina.

Tabla 14

Costos fijos.

<b>COSTOS FIJOS</b>					
<b>Rubro</b>	<b>Años</b>				
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Sueldos</b>	\$ 266.603,52	\$ 277.267,66	\$ 288.358,37	\$ 299.892,70	\$ 311.888,41
<b>Servicios básicos</b>	\$ 2.880,00	\$ 2.995,20	\$ 3.115,01	\$ 3.239,61	\$ 3.369,19
<b>Manejo de redes y mantenimiento web</b>	\$ 1.599,96	\$ 1.663,96	\$ 1.730,52	\$ 1.799,74	\$ 1.871,73
<b>Mantenimiento de Equipos</b>	\$ 600,00	\$ 624,00	\$ 648,96	\$ 674,92	\$ 701,92
<b>Suministros de Oficina</b>	\$ 60,00	\$ 62,40	\$ 736,57	\$ 766,03	\$ 796,67
<b>Amortizaciones</b>	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Depreciaciones</b>	\$ 12.862,22	\$ 12.862,22	\$ 12.862,22	\$ 10.082,50	\$ 10.082,50
<b>Intereses</b>	\$ 2.366,00	\$ 1.992,31	\$ 1.574,41	\$ 1.107,07	\$ 584,45
<b>Otros rubros en licencias</b>	\$ 350,00	\$ 364,00	\$ 378,56	\$ 393,70	\$ 409,45
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 287.821,70</b>	<b>\$ 298.331,75</b>	<b>\$ 309.904,61</b>	<b>\$ 318.456,27</b>	<b>\$ 330.204,31</b>

Los costos variables por el contrario al anterior punto, tienen relación con el tamaño de la producción que está constituido por los costos de producción en cuestión a los costos del producto; así, si se desea producir más el costo variable aumentará, pero la utilidad esperada es mayor. Para cumplir con las proyecciones de ventas propuestas los costos variables por año son:

Tabla 15

Costos variables.

<b>COSTOS VARIABLES</b>		
<b>Años</b>	<b>Inventario Mercadería</b>	
		<b>TOTAL</b>
<b>2021</b>	\$ 1.619.122,68	<b>\$ 1.619.122,68</b>
<b>2022</b>	\$ 1.653.609,99	<b>\$ 1.653.609,99</b>
<b>2023</b>	\$ 1.688.831,89	<b>\$ 1.688.831,89</b>
<b>2024</b>	\$ 1.724.804,01	<b>\$ 1.724.804,01</b>
<b>2025</b>	\$ 1.761.542,33	<b>\$ 1.761.542,33</b>

Así se tiene como resultado que los costos totales son el producto, entre costos variables más los costos fijos estimados con relación a la previsión óptima de producción.

Tabla 16

Costos totales.

<b>COSTOS TOTALES</b>					
<b>Rubro</b>	<b>Años</b>				
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Costos Variables</b>	\$ 1.619.122,68	\$ 1.653.609,99	\$ 1.688.831,89	\$ 1.724.804,01	\$ 1.761.542,33
<b>Costos Fijos</b>	\$ 287.821,70	\$ 298.331,75	\$ 309.904,61	\$ 318.456,27	\$ 330.204,31
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 1.906.944,38</b>	<b>\$ 1.951.941,74</b>	<b>\$ 1.998.736,50</b>	<b>\$ 2.043.260,28</b>	<b>\$ 2.091.746,65</b>

### Gastos de Depreciación por cada año:

Tabla 17

Tiempo de Depreciación.

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>Años</b>	<b>Depreciación año 1</b>	<b>Depreciación año 5</b>
<b>Depreciación de inmueble</b>	\$ 115.500,00	20	\$ 5.775,00	\$ 5.775,00
<b>Depreciación de muebles y encerados</b>	\$ 17.765,00	10	\$ 1.776,50	\$ 1.776,50

<b>Depreciación de tecnologías</b>	\$ 8.340,00	3	\$ 2.779,72	
<b>Depreciación de equipos y maquinaria</b>	\$ 25.310,00	10	\$ 2.531,00	\$ 2.531,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 12.862,22</b>	<b>\$ 10.082,50</b>

## 5.2. Estados Financieros Projectados

### 5.2.1. Estados de resultados

Para la proyección del estado de resultados para cinco años se toma en cuenta el crecimiento poblacional y la tendencia del ITC para calcular tanto los ingresos como los gastos futuros.

Tabla 18 Estado de resultado.

Concepto	Años				
	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$ 1.892.562,07	\$ 2.012.033,90	\$ 2.139.047,64	\$ 2.274.079,38	\$ 2.417.635,27
Costo de Producción	\$ 1.885.726,20	\$ 1.930.877,65	\$ 1.977.190,25	\$ 2.024.696,71	\$ 2.073.430,74
<b>Sueldos</b>	\$ 266.603,52	\$ 277.267,66	\$ 288.358,37	\$ 299.892,70	\$ 311.888,41
<b>Mercaderías</b>	\$ 1.619.122,68	\$ 1.653.609,99	\$ 1.688.831,89	\$ 1.724.804,01	\$ 1.761.542,33
Utilidad Bruta en Ventas	\$ 6.835,87	\$ 81.156,25	\$ 161.857,39	\$ 249.382,67	\$ 344.204,53
<b>Gasto de Ventas</b>	\$ 1.599,96	\$ 1.663,96	\$ 1.730,52	\$ 1.799,74	\$ 1.871,73
<b>Publicidad</b>	\$ 1.599,96	\$ 1.663,96	\$ 1.730,52	\$ 1.799,74	\$ 1.871,73
Utilidad Neta en Ventas	\$ 5.235,91	\$ 79.492,29	\$ 160.126,87	\$ 247.582,94	\$ 342.332,80
<b>Gastos Generales y Administrativos</b>	\$ 15.802,22	\$ 15.919,82	\$ 16.713,80	\$ 14.088,14	\$ 14.248,36
<b>Servicios Básicos (agua, luz, internet)</b>	\$ 2.880,00	\$ 2.995,20	\$ 3.115,01	\$ 3.239,61	\$ 3.369,19
<b>Suministros de Oficina</b>	\$ 60,00	\$ 62,40	\$ 736,57	\$ 766,03	\$ 796,67
<b>Depreciación</b>	\$ 12.862,22	\$ 12.862,22	\$ 12.862,22	\$ 10.082,50	\$ 10.082,50
Utilidad en Operación	(\$ 10.566,31)	\$ 63.572,47	\$ 143.413,07	\$ 233.494,80	\$ 328.084,44
Gastos Financieros	\$ 2.366,00	\$ 1.992,31	\$ 1.574,41	\$ 1.107,07	\$ 584,45
<b>Interés</b>	\$ 2.366,00	\$ 1.992,31	\$ 1.574,41	\$ 1.107,07	\$ 584,45
Utilidad antes de Impuestos y Participación Empleados	(\$ 12.932,31)	\$ 61.580,16	\$ 141.838,66	\$ 232.387,72	\$ 327.499,99
Participación Trabajadores	(\$ 1.939,85)	\$ 9.237,02	\$ 21.275,80	\$ 34.858,16	\$ 49.125,00
Utilidad antes de Impuestos	(\$ 10.992,47)	\$ 52.343,14	\$ 120.562,86	\$ 197.529,57	\$ 278.374,99
Impuesto a la Renta	(\$ 2.748,12)	\$ 13.085,78	\$ 30.140,72	\$ 49.382,39	\$ 69.593,75
Utilidad Neta	(\$ 8.244,35)	\$ 39.257,35	\$ 90.422,15	\$ 148.147,17	\$ 208.781,24

### 5.2.2. Estado de situación o balance general

Se realiza la presentación del estado de situación inicial que abarcan los valores con los que empieza el proyecto constituido por los activos, las deudas y el capital inicial necesario.

Tabla 19

Balance general.

<b>Estado de Situación Inicial</b>		
<b>Saquisilí Market</b>		
<b>al 1 de enero / Año 1</b>		
<b>Activos</b>		
<b>Activos Corrientes</b>		\$ 20.000,00
<b>Caja/Bancos</b>	\$ 20.000,00	
<b>Activos Fijos</b>		\$ 166.915,00
<b>Edificios</b>	\$ 115.500,00	
<b>Maquinaria y Equipamiento</b>	\$ 25.310,00	
<b>Equipos de Computación</b>	\$ 8.340,00	
<b>Muebles y Enseres</b>	\$ 17.765,00	
<b>Intangibles</b>		\$ 2.200,00
<b>Regalías</b>	\$ 2.200,00	
<b>Activo Diferido</b>		\$ 2.500,00
<b>Elaboración del Proyecto</b>	\$ 1.000,00	
<b>Permisos y Licencias</b>	\$ 1.500,00	
<b>Total Activos</b>		<b>\$ 190.115,00</b>
<b>Pasivos</b>		<b>\$ 20.000,00</b>

<b>Pasivos Corrientes</b>	\$ 0,00	
<b>Pasivos No Corrientes</b>	\$ 20.000,00	
<b>Patrimonio</b>		
<b>Capital</b>		\$ 170.115,00
<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>		<b>\$ 190.115,00</b>

### 5.2.3. Estado de flujos de caja

#### 5.2.3.1. Flujo de Caja y Balance General.

Tabla 20

Balance general proyectado.

<b>SAQUISILÍ MARKET</b>						
<b>Balance General Proyectado</b>						
<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2021</b>
<b>Activos Corrientes</b>						
Caja/Bancos	\$ 20.000,00	\$ 8.228,96	\$ 35.709,10	\$ 99.004,61	\$ 202.707,63	\$ 348.854,50
Cuentas por Cobrar		\$ 3.526,70	\$ 15.303,90	\$ 42.430,55	\$ 86.874,70	\$ 149.509,07
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 20.000,00</b>	<b>\$ 11.755,65</b>	<b>\$ 51.013,00</b>	<b>\$ 141.435,15</b>	<b>\$ 289.582,32</b>	<b>\$ 498.363,57</b>
<b>Activos Fijos</b>						
Edificios	\$ 115.500,00	\$ 115.500,00	\$ 109.725,00	\$ 103.950,00	\$ 98.175,00	\$ 92.400,00
Maquinaria y Equipamiento	\$ 25.310,00	\$ 25.310,00	\$ 22.779,00	\$ 20.248,00	\$ 17.717,00	\$ 15.186,00
Equipos de Computación	\$ 8.340,00	\$ 8.340,00	\$ 5.560,28	\$ 2.780,56	\$ 0,83	
Muebles y Enseres	\$ 17.765,00	\$ 17.765,00	\$ 15.988,50	\$ 14.212,00	\$ 12.435,50	\$ 10.659,00
Depreciación Acumulada		(\$ 12.862,22)	(\$ 12.862,22)	(\$ 12.862,22)	(\$ 10.082,50)	(\$ 10.082,50)
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 166.915,00</b>	<b>\$ 154.052,78</b>	<b>\$ 141.190,56</b>	<b>\$ 128.328,33</b>	<b>\$ 118.245,83</b>	<b>\$ 108.162,50</b>

<b>Activos Intangibles</b>						
Regalías	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
<b>Total Activos Intangibles</b>	<b>\$ 3.000,00</b>					
<b>Activo Diferido</b>						
Elaboración del Proyecto	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 800,00	\$ 600,00	\$ 400,00	\$ 200,00
Permisos y Licencias	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.200,00	\$ 900,00	\$ 600,00	\$ 300,00
Amortización Acumulada		(\$ 460,00)	(\$ 460,00)	(\$ 460,00)	(\$ 460,00)	(\$ 460,00)
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>\$ 2.500,00</b>	<b>\$ 2.040,00</b>	<b>\$ 1.540,00</b>	<b>\$ 1.040,00</b>	<b>\$ 540,00</b>	<b>\$ 40,00</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 192.415,00</b>	<b>\$ 170.848,43</b>	<b>\$ 196.743,56</b>	<b>\$ 273.803,48</b>	<b>\$ 411.368,16</b>	<b>\$ 609.566,07</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>						
<b>Impuesto a la Renta</b>		(\$ 2.748,12)	\$ 13.085,78	\$ 30.140,72	\$ 49.382,39	\$ 69.593,75
<b>Total Pasivos Corrientes</b>		<b>(\$ 2.748,12)</b>	<b>\$ 13.085,78</b>	<b>\$ 30.140,72</b>	<b>\$ 49.382,39</b>	<b>\$ 69.593,75</b>
<b>Pasivos no Corrientes</b>						
Prestamos LP	\$ 20.000,00	\$ 16.841,15	\$ 13.308,61	\$ 9.358,18	\$ 4.940,40	\$ 0,00
<b>Total Pasivos no Corrientes</b>	<b>\$ 20.000,00</b>	<b>\$ 16.841,15</b>	<b>\$ 13.308,61</b>	<b>\$ 9.358,18</b>	<b>\$ 4.940,40</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 20.000,00</b>	<b>\$ 14.093,04</b>	<b>\$ 26.394,40</b>	<b>\$ 39.498,89</b>	<b>\$ 54.322,79</b>	<b>\$ 69.593,75</b>
<b>Patrimonio</b>						
Patrimonio	\$ 172.415,00	\$ 164.999,74	\$ 138.511,72	\$ 17.197,94	\$ 82.213,69	\$ 204.506,57
Utilidad		(\$ 7.419,91)	\$ 35.331,62	\$ 81.379,93	\$ 133.332,46	\$ 187.903,12
Reserva Legal		(\$ 824,43)	\$ 3.925,74	\$ 9.042,21	\$ 14.814,72	\$ 20.878,12
Utilidad Acumulada			(\$ 7.419,91)	\$ 126.684,50	\$ 126.684,50	\$ 126.684,50
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 172.415,00</b>	<b>\$ 156.755,39</b>	<b>\$ 170.349,16</b>	<b>\$ 234.304,59</b>	<b>\$ 357.045,37</b>	<b>\$ 539.972,32</b>
<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>	<b>\$ 192.415,00</b>	<b>\$ 170.848,43</b>	<b>\$ 196.743,56</b>	<b>\$ 273.803,48</b>	<b>\$ 411.368,16</b>	<b>\$ 609.566,07</b>

Aquí se destaca el flujo del efectivo proyectado para cinco años, con los costes que sirven de referencia para los valores que ayudarán a estimar los índices financieros como el TIR, VAN, PRRI y otros más.

Tabla 21

Flujo de caja.

FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO						
Concepto	Años					
	0	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ingresos</b>			\$	\$	\$	\$
		\$ 1.892.562,07	2.012.033,90	2.139.047,64	2.274.079,38	2.417.635,27
<b>Venta de Activos Fijos</b>				\$ 5.838,00		
<b>Costo Variable</b>			-\$	-\$	-\$	-\$
		-\$ 1.619.122,68	1.653.609,99	1.688.831,89	1.724.804,01	1.761.542,33
<b>Costos Fijos</b>		-\$ 287.821,70	-\$ 298.331,75	-\$ 309.904,61	-\$ 318.456,27	-\$ 330.204,31
<b>Gasto Administrativo y Ventas</b>		-\$ 17.402,18	-\$ 17.583,78	-\$ 18.444,32	-\$ 15.887,88	-\$ 16.120,09
<b>Depreciación</b>		-\$ 12.862,22	-\$ 12.862,22	-\$ 12.862,22	-\$ 10.082,50	-\$ 10.082,50
<b>Amortización</b>		-\$ 460,00	-\$ 460,00	-\$ 460,00	-\$ 460,00	-\$ 460,00
<b>Utilidad en Operación</b>		<b>(\$ 45.106,72)</b>	<b>\$ 29.186,16</b>	<b>\$ 114.382,60</b>	<b>\$ 204.388,73</b>	<b>\$ 299.226,04</b>
<b>Gastos Financieros</b>		<b>\$ 2.366,00</b>	<b>\$ 1.992,31</b>	<b>\$ 1.574,41</b>	<b>\$ 1.107,07</b>	<b>\$ 584,45</b>
<b>Interés</b>		\$ 2.366,00	\$ 1.992,31	\$ 1.574,41	\$ 1.107,07	\$ 584,45
<b>Utilidad Antes de Participación</b>		<b>-\$ 47.472,72</b>	<b>\$ 27.193,85</b>	<b>\$ 112.808,19</b>	<b>\$ 203.281,66</b>	<b>\$ 298.641,59</b>
<b>15% Trabajadores</b>		-\$ 1.939,85	\$ 9.237,02	\$ 21.275,80	\$ 34.858,16	\$ 49.125,00
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>-\$ 10.992,47</b>	<b>\$ 52.343,14</b>	<b>\$ 120.562,86</b>	<b>\$ 197.529,57</b>	<b>\$ 278.374,99</b>
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-\$ 8.244,35</b>	<b>\$ 39.257,35</b>	<b>\$ 90.422,15</b>	<b>\$ 148.147,17</b>	<b>\$ 208.781,24</b>
<b>Depreciación</b>		\$ 12.862,22	\$ 12.862,22	\$ 12.862,22	\$ 10.082,50	\$ 10.082,50
<b>Amortización</b>		\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00	\$ 460,00

<b>Inversión Inicial</b>	-\$ 7.300,00					
<b>Inversión de Reemplazo</b>					-\$ 8.340,00	
<b>Inversión Capital de Trabajo</b>	-\$ 158.061,75					
<b>FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO</b>	<b>-\$ 165.361,75</b>	<b>\$ 5.077,87</b>	<b>\$ 52.579,57</b>	<b>\$ 103.744,37</b>	<b>\$ 150.349,67</b>	<b>\$ 219.323,74</b>

#### 5.2.4. Análisis de relaciones financieras

Por medio de los indicadores antes mencionados se puede percibir que el VAN se encuentra por arriba del cero esto quiere decir que se acepta realizar el proyecto, el TIR alcanza un 35,80% con lo cual se considera que es viable el proyecto y así mismo la inversión se recuperará en un periodo de 2,22 años.

Estos datos y cálculos se detallan a continuación en el siguiente cuadro para su análisis y determinación.

Tabla 22

Cálculo del VAN y TIR.

RESUMEN DE ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO							
Año	Monto	Costos	Flujo de Efectivo	Ingresos Actualizados	Costos Actualizados	Valor Presente	Flujo Acum. Actualizado
0		(\$ 165.361,75)	(\$ 165.361,75)		(\$ 165.361,75)	(\$ 165.361,75)	(\$ 165.361,75)
2021	\$ 5.077,87		\$ 5.077,87	\$ 6.978,50		\$ 6.978,50	(\$ 158.383,25)
2022	\$ 52.579,57		\$ 52.579,57	\$ 99.306,40		\$ 99.306,40	(\$ 59.076,85)
2023	\$ 103.744,37		\$ 103.744,37	\$ 269.280,44		\$ 269.280,44	\$ 210.203,59
2024	\$ 150.349,67		\$ 150.349,67	\$ 536.318,60		\$ 536.318,60	\$ 746.522,19
2025	\$ 219.323,74		\$ 219.323,74	\$ 1.075.192,21		\$ 1.075.192,21	\$ 1.821.714,39
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 531.075,24</b>	<b>(\$ 165.361,75)</b>	<b>\$ 365.713,48</b>	<b>\$ 1.987.076,15</b>	<b>(\$ 165.361,75)</b>	<b>\$ 1.821.714,39</b>	
				<b>VAN</b>		\$ 1.821.714,39	
				<b>TIR</b>		35,80%	
				<b>PR</b>		2,22 años	
				<b>IB/C</b>		12,02%	

Para el punto de equilibrio se va a dividir el Costo Fijo sobre 1 menos el Costo Variable que está dividido por los ingresos totales, para obtener el punto donde no existe ni pérdidas ni ganancias sobre la inversión y es el punto el cual se debe rebasar para garantizar la subsistencia del proyecto.

Tabla 23

Punto de equilibrio.

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
<b>Rubro</b>	<b>Años</b>				
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	\$ 287.821,70	\$ 298.331,75	\$ 309.904,61	\$ 318.456,27	\$ 330.204,31
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	\$ 1.619.122,68	\$ 1.653.609,99	\$ 1.688.831,89	\$ 1.724.804,01	\$ 1.761.542,33
	\$ 1.906.944,38	\$ 1.951.941,74	\$ 1.998.736,50	\$ 2.043.260,28	\$ 2.091.746,65
<b>INGRESOS TOTALES</b>	\$ 1.892.562,07	\$ 2.012.033,90	\$ 2.139.047,64	\$ 2.274.079,38	\$ 2.417.635,27
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>\$ 1.992.106,69</b>	<b>\$ 1.674.702,99</b>	<b>\$ 1.472.406,78</b>	<b>\$ 1.318.454,95</b>	<b>\$ 1.216.769,07</b>

El punto de equilibrio para el año uno está en la intersección entre la curva de los costos totales y la curva de los ingresos totales.

En la gráfica se muestra que el año de punto de equilibrio es el tercer año en donde la producción debe llegar a \$ 1.472.406,78.

## 5.2.5. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL, AMBIENTAL



Figura 21 Impacto a nivel económico, regional, social y ambiental.

## **6. Conclusiones y recomendaciones**

### **6.1. Conclusiones**

La comercialización de alimentos, sobre todo de primera necesidad será siempre una actividad en auge, pues la demanda de consumo es diaria. La competencia dentro de esta actividad económica es alta, ya que existe diversidad de cadenas y supermercados que ofrecen estos productos y llegar a ser una marca fuerte hay que enfocarse en la propuesta de innovación y publicidad, para lograr superar a la competencia hay que darle un plus o valor agregado tanto al producto como al servicio.

Optimizar el tiempo invertido en realizar las compras diarias, la atención al cliente, la imagen corporativa y la estrategia de marketing son elementos que llaman la atención de los potenciales clientes, sobre todo en el cantón Saquisilí, donde sus habitantes se encuentran abiertos a la posibilidad de la apertura de un nuevo supermercado que ofrezca variedad de productos y calidad en los precios.

Para concluir, el análisis financiero refleja que el proyecto es factible, considerando los resultados del VAN y TIR, que le otorgan estabilidad a largo plazo al proyecto, para recuperar la inversión basando los montos en cifras reales y actuales. Para cumplir las proyecciones de ventas y conseguir utilidades mayores se espera superar las ventas anuales, esto aporta a la apertura de nuevas sucursales en sectores aledaños incrementando el nivel de ventas y ganancias.

## 6.2. Recomendaciones

La principal recomendación para desarrollar con éxito el plan de negocios, es enfocarse en la innovación e incorporación de las nuevas tecnologías, la realidad actual implica cambios constantes en los gustos y necesidades de la clientela, los procesos y la calidad de los productos y servicios serán el elemento fundamental para captar y fidelizar a la clientela, a esto debe sumársele el uso adecuado del mix de promoción para asegurar una comunidad de clientes y consumidores potenciales.

Por otra, parte la situación actual del país prevé un incremento en el consumo de alimentos de primera necesidad, aun así, se debe tener un estudio profundo del mercado y las posibilidades de recuperar la inversión en futuros años. Los trámites legales y jurídicos también deben ser considerados ya que la situación actual ha transformado las dinámicas de comercialización y negocios llevándolos por completo al ámbito digita

## REFERENCIAS

- Andrade, Álvaro (2009) ¿Quiénes dominan el retail en nuestro país y en la región? Revista económica del IDE, 08, (3-7).
- Asamblea Nacional del Ecuador (2011) Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. Ecuador.
- Asamblea Nacional del Ecuador (2012) Reglamento a Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. Ecuador.
- Asociación de bancos e instituciones financieras de Chile A.G. (s.f.) Concentración del sector financiero: ¿Mitos o realidades? Santiago. Bolsa de valores de Quito (2015) Estadísticas. Recuperado de: <http://www.bolsadequito.info/estadisticas/informacion-diaria/boletin-diario/>
- Corporación La Favorita C.A. (2012) Historia Corporación Favorita C.A. Recuperado de: <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/historia;jsessionid=19E9D982A7D3E49EBA2436B4FB1DCF2F>
- Dirección de estadística económica (2010) Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador. Banco Central del Ecuador, 74, (5 - 34).
- Ecuador, 2012. Gobierno Nacional. Ecuador en cifras. Recuperado de: [https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul\\_correspondencia.php?id=G4630.99&ciiu=12](https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_correspondencia.php?id=G4630.99&ciiu=12)
- EcuRed. 2019. Cantón Saquisilí. Recuperado de: [https://www.ecured.cu/Cant%C3%B3n\\_Saquisil%C3%AD\\_\(Ecuador\)](https://www.ecured.cu/Cant%C3%B3n_Saquisil%C3%AD_(Ecuador))
- Ekos. (05 de 03 de 2019). Comercio, el sector más dinámico de la economía nacional. Obtenido de Ekos: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/comercio-el-sector-mas-dinamico-de-la-economia-nacional>
- Estudio sobre el sector de los supermercados en Honduras: Distrito Central y San Pedro Sula. Working Paper. Corporación El Rosado S.A. (2013)

Quienes somos. Recuperado de:  
<https://www.elrosado.com/sitio/QuienesSomos.jsp>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. Coloma, Germán (2002) Apuntes de organización industrial. Universidad del Cema Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia (2012)

Komiya, A. 2019. Definición del precio y estrategias. Recuperado de:  
<https://www.crecenegocios.com/precio/>

Loor, H. et.all. 2018. Análisis Del Contexto Socio-Económico, Comercial, Financiero E Internacional De Las Pymes Ecuatorianas. Revista Científica ECOCIENCIA. Recuperado de:  
<http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto18/04.pdf>

Obando, C. 2015. Supermercados en Ecuador: oligopolios e implicaciones de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. Recuperado de:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8393/Disertaci%C3%B3n%20Carolina%20Obando%20Tapia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pardo, P. 2015. Plan de negocios para la creación de un mini supermercado en la parroquia de Cutuglagua en el cantón Mejía. Recuperado de:  
[file:///C:/Users/William/Desktop/UDLA-EC-TIC-2015-01\(S\).pdf](file:///C:/Users/William/Desktop/UDLA-EC-TIC-2015-01(S).pdf)

PDOT. 2014. Actualización Del Plan Participativo Intercultural De Desarrollo Y Ordenamiento Territorial Del Cantón Saquisilí. Recuperado de:  
[http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdocumentofinal/0560000700001\\_PDYOT%20GADMI%20CANTON%20SAQUISILI\\_FINAL\\_19-04-2015\\_23-44-58.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0560000700001_PDYOT%20GADMI%20CANTON%20SAQUISILI_FINAL_19-04-2015_23-44-58.pdf)

Revista Lideres, 2019. Lenta recuperación se siente en las ventas de supermercados: <https://www.revistalideres.ec/lideres/recuperacion-ventas-supermercados-economia-estrategias.html>

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (05 de 12 de 2017). Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. Obtenido de Superintendencia de Compañías Valores y Seguros:

<http://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?SM=query&search=%2Fcontent%2Ffolder%5B%40name%3D%27Reportes%27%5D%2Ffolder%5B%40name%3D%27Compa%C3%B1ia%27%5D%2FreportView%5B%40name%3D%27Visualiza%C3%A7%C3%A3o%20de%20Relat%C3%B3rio%20do%20Busq>

UNID. s.f. Análisis de producto. Recuperado de:  
[https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/ADI/AO/AO01/AOPP01Lectura](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ADI/AO/AO01/AOPP01Lectura)

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Requisitos para la creación de compañía en línea

- Ingresar a la web de la SUPERCIAS en la parte sistema de Constitución electrónica y desmaterializada.
- Registre usuario
- Hacer reserva de la denominación del nombre de la empresa.
- Ingresa la opción constituir una compañía
- Llenar la solicitud de constitución de compañías con los datos de la empresa, socios, capital, representas legales, datos de notaria y costos de trámite.
- Iniciar el trámite
- Esperar la revisión de la SUPERCIAS notificado a través de correo electrónico.
- Creación del RUC de la empresa
- Registro mercantil
- Pagos notariales
- Creación de cuenta bancaria

## Anexo 2

PUESTA EN MARCHA		
CANTIDAD	DETALLE	VALOR
1	Valor del notario	\$286,94
1	Elaboración de estatutos	\$200
1	Apertura de cuanta bancaria	\$800
1	Patente municipal	\$100
1	Registro mercantil	\$25
1	Registro legal del presentante en Registro mercantil	\$25
1	RUC	\$0
1	Permiso de funcionamiento de los bomberos	\$0
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1, 433, 94</b>

### Anexo 3

Préstamo de \$ 20, 000 a 5 años a una tasa de 11,83%.

COSTO DE LA DEUDA	
TEMAR DEL PRESTAMO = $i(1-t)$	
Tasa Activa del Préstamo = i	11,83%
Tasa de Impuestos = t	44,75%
<b>Kd = Costo de la Deuda</b>	<b>6,54%</b>

COSTO DE CAPITAL	
TEMAR DE LA INVERSIÓN = Inflación + Rpaís + Prima de Riesgo	
Inflación	4,00%
Riesgo País	6,16%
Prima del Riesgo = a + b	19,50%
a. Rendimiento Esperado por el Accionista	15,00%
b. Tasa de interés Pasiva	4,50%
<b>Ke = Costo de Capital</b>	<b>29,66%</b>

