



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CREACION DE UN SUPERMERCADO QUE FUNCIONE 24 HORAS 7
DIAS A LA SEMANA CON LA ENTREGA DE SUS PRODUCTOS A
DOMICILIO

AUTOR

Galo Enrique Escudero Páez

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CREACION DE UN SUPERMERCADO QUE FUNCIONE 24 HORAS 7 DIAS A
LA SEMANA CON LA ENTREGA DE SUS PRODUCTOS A DOMICILIO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Marketing

Profesor Guía:
Oswaldo Martínez Páez

Autor:
Galo Enrique Escudero Páez

Año:
2020

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, CREACION DE UN SUPERMERCADO QUE FUNCIONES 24 HORA 7 DIAS A LA SEMANA CON LA ENTREGA DE SUS PRODUCTOS A DOMICILIO, a través de reuniones periódicas con el estudiante Galo Enrique Escudero Páez, en el semestre 2020-10 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”.

Oswaldo Xavier Martínez Páez

C.C. 1711663151

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, CREACION DE UN SUPERMERCADO QUE FUNCIONE 24 HORAS 7 DIAS A LA SEMANA CON LA ENTREGA DE SUS PRODUCTOS A DOMICILIO, del estudiante Galo Enrique Escudero Páez, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

José Navarrete
C.C. 1714316500

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”.

Galo Enrique Escudero Páez

C.C. 1715078851

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser la guía en todo momento y también por haberme bendecido con unos padres ejemplares que han sabido guiarme a lo largo de la vida, y han sabido inyectar en mí el deseo de superarme, sin ellos no hubiese sido posible la culminación de mis estudios y mis logros profesionales y personales. Gracias a todas las personas que fueron un apoyo en mi transcurso de aprendizaje y crecimiento en mis conocimientos como fueron mis profesores, tutores y amigos que aportaron para que esto se realice.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mis padres por ser la fuente de mi inspiración y por impulsarme a crecer como persona y profesionalmente, por su amor y dedicación hacia mí. También a mis hermanas, sobrinos, sobrina, novia y amigos que han estado cuando más los necesite y siempre supieron brindarme su apoyo.

RESUMEN

En la ciudad de Quito en la actualidad no se cuenta con un supermercado con funcionamiento 24/7 y con el servicio complementario de entrega a domicilio, es por este motivo que surge la necesidad dentro de los consumidores potenciales la existencia de este tipo de empresas. La tendencia del servicio a domicilio en Quito se lo viene generando desde el año 2010, y más aun con la utilización de las plataformas digitales y redes sociales, que facilitan el acceso a las empresas para revisar información de los productos y servicios como de las promociones existentes, lugares para acceder a éstos y las facilidades de pago. Por estos motivos existe la oportunidad de negocio para implementar este tipo de proyecto.

Una vez realizado el análisis de los entornos, la industria, el análisis del cliente se pudo determinar que existe demanda insatisfecha de personas que requieren contar con un supermercado que funcione 24/7 y que adicionalmente disponga de un servicio complementario de entrega a domicilio. Se identifico que el presente proyecto cuenta con la factibilidad económica, operativa y financiera debido a que los resultados de la evaluación financiera del proyecto son VAN de \$ 32.154,27, TIR de 29.41% y un IR de \$ 1.70. Adicionalmente los indicadores financieros muestran resultados significativos en cuanto a la liquidez, solvencia y márgenes de ganancia, garantizando rentabilidad para los inversionistas.

ABSTRACT

In the city of Quito, there is currently no supermarket with 24/7 operation and the complementary home delivery service, it is for this reason that the need arises within potential consumers for the existence of such companies. The trend of home service in Quito has been generated since 2010, and even more with the use of digital platforms and social networks, which facilitate access to companies to review information on products and services as promotions existing, places to access these and payment facilities. For these reasons there is a business opportunity to implement this type of project.

Once the analysis of the environments, the industry, the analysis of the client could be determined that there is an unsatisfied demand of people who need to have a supermarket that works 24/7 and that additionally has a complementary home delivery service. It was identified that this project has the economic, operational and financial feasibility because the results of the financial evaluation of the project are NPV of \$ 32,154.27, IRR of 29.41% and an IR of \$ 1.70. Additionally, the financial indicators show significant results in terms of liquidity, solvency and profit margins, guaranteeing profitability for investors.

INDICE

1. INTRODUCCION	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.2 Objetivos	2
2. ANALISIS DE LOS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo Ecuador	3
2.1.1 Factores Políticos	3
2.1.2 Factores económicos	4
2.1.3 Factores sociales	7
2.1.4 Factores tecnológicos.....	8
2.2 Análisis de la industria PORTER	9
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores (alto)	9
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores (bajo).....	10
2.2.3 Poder de negociación de los consumidores (bajo)	10
2.2.4 Productos sustitutos (alto)	11
2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes (alto)	11
2.3 Matriz EFE	13
3. ANALISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa	15
3.1.1 Investigación de mercados	15
3.1.2 Método Cualitativo	16
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1 Análisis externo y la industria	23
4.2 Análisis del cliente	25

5. PLAN DE MARKETING	26
5.1 Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1 Mercado objetivo	27
5.1.2 Propuesta de valor.....	28
5.2 Marketing mix.....	29
5.2.1 Producto	29
5.2.2 Precio	31
5.2.3 Plaza.....	32
5.2.4 Promoción	33
6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	36
6.1.1 Misión	36
6.1.2 Visión.....	37
6.1.3 Objetivos empresariales	38
6.2 Plan de operaciones.....	39
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización..	39
6.2.2 Mapa de procesos	41
6.2.3 Personal requerido	43
6.2.4 Activos fijos del supermercado	43
6.3 Estructura organizacional	44
6.3.1 Constitución de la empresa	44
6.3.2 Estructura organizacional y organigrama	44
7 EVALUACION FINANCIERA.....	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	46
7.1.1 Proyección de ingresos	46
7.1.2 Proyección de costos y gastos	46

7.1.3 Política de inventario, cobro y pago	47
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	47
7.2.1 Inversión inicial	47
7.2.2 Capital de trabajo.....	48
7.2.3 Estructura de capital	48
7.3 Estado de resultados, Estado de Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de caja	48
7.3.1 Estado de Resultados.....	48
7.3.2 Estado de Situación Financiera	49
7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo	50
7.3.4 Flujo de caja	51
7.4 Flujo de caja del inversionista, tasas de descuento, criterios de valoración	51
7.4.1 Flujo de caja del inversionista.....	51
7.4.2 Tasas de descuento	52
7.4.3 Criterios de valoración	52
7.5 Índices financieros.....	52
8. CONCLUSIONES	54
8.1 Conclusión general.....	54
8.2 Conclusiones específicas	54
REFERENCIAS.....	56
ANEXOS	57

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Mercado potencial	26
Tabla 2: Costo, ganancias y precios de venta	31
Tabla 3: Costo del servicio de entrega a domicilio	31
Tabla 4: Presupuesto de marketing	36
Tabla 5: Preguntas para definir la misión	37
Tabla 6: Preguntas para definir la visión	37
Tabla 7: Objetivos empresariales	38
Tabla 8: Personal requerido	43
Tabla 9: Proyección de ingresos	46
Tabla 10: Proyección de costos y gastos	46
Tabla 11: Política de inventarios	47
Tabla 12: Inversión inicial	48
Tabla 13: Capital de trabajo	48
Tabla 14: Estructura de capital	48
Tabla 15: Estado de resultados	49
Tabla 16: Estado de situación financiera	49
Tabla 17: Estado de Flujo de Efectivo	50
Tabla 18: Flujo de caja del proyecto	51
Tabla 19: Flujo de caja del inversionista	52
Tabla 20: Criterios de valoración	52
Tabla 21: Índices financieros	52

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Inflación anual 2019	5
Figura 2: Empleos por actividad económica.....	6
Figura 3: Índice de confianza empresarial.....	6
Figura 4: Crecimiento de la industria	7
Figura 5: Compañías existentes.....	13
Figura 6: Matriz EFE	13
Figura 7: Infografía	22
Figura 8: Mercado objetivo.....	28
Figura 9: Modelo Canvas	28
Figura 10: Línea de productos del supermercado.....	29
Figura 11: Marca y logotipo.....	30
Figura 12: Ubicación	32
Figura 13: Estrategia de canal.....	33
Figura 14: Radio Canela	34
Figura 15: Ultimas Noticias.....	34
Figura 16: Redes sociales	35
Figura 17: Página Web.....	35
Figura 18: Stand y degustación.....	36
Figura 19: Cadena de valor	39
Figura 20: Mapa de procesos.....	41
Figura 21: Flujo de procesos.....	42
Figura 22: Flujo de proceso con tiempo	42
Figura 23: Activos fijos	43
Figura 24: Organigrama	44

1. INTRODUCCION

1.1 Justificación del trabajo

Considerando los cambios estructurales de la economía dentro del territorio ecuatoriano, en especial en la ciudad de Quito, se ha planteado retos a cumplir de la globalización que a consecuencia de ello se ha generado acciones distantes al consenso social. Como actor principal el recurso humano calificado y formado es necesario e indispensable para la transformación y ejecución de una economía en desarrollo.

Es importante identificar que los avances tecnológicos en los que incursiona y que son participes muchos países del mundo, incluyendo entre esos a Ecuador, cuentan con diversos tipos de negocios de actividad nocturna, los cuales son de diferente índole, razón por la cual dentro de la investigación realizada se pudo identificar una demanda insatisfecha con la que se ha llegado a una conclusión de que los Quiteños no han explotado e incursionado en este tipo de negocios, debido quizás al limitado horario de atención de diversos negocios que brindan un servicio dentro de los parámetros establecidos y que no identifican lo cambiante de esta sociedad y sus nuevas demandas, obteniendo como resultado la generación de utilidades en una escala progresiva, acompañada de un cambio de la cultura comercial establecida. Se debe proveer dentro de los sectores productivos de opciones en los que los actores principales de este tipo de negocios tengan aceptación de dichos establecimientos en la mente de los quiteños, sin descartar que la resistencia al cambio o uso de la tecnología se le dificulte o sea dudosa, pues, es indiscutible que esos son uno de los grandes retos dentro de este giro de negocio que la sociedad de la ciudad de Quito va cambiando paulatinamente.

En una industria, uno de los elementos más predominantes es la necesidad básica y no tan básicas del ser humano, que son objeto de estudio realizado en esta investigación para poder determinar los factores determinantes de la satisfacción de una necesidad.

Los criterios económicos utilizados en este caso, se puede identificar que dentro de este mercado insatisfecho, se está considerando que los establecimientos

actuales no satisfacen las necesidades particulares, ya sea por la falta de compromiso en la prestación un servicio o la venta un producto llámese a este como adicional o complementario que permita cubrir demandas de este sector en un horario extendido que le permita tener una continuidad en su vida sin limitarse a un horario o parámetros existentes.

Bajo este concepto una empresa que se dedique a la explotación de dichas debilidades comerciales de la competencia presenta grandes oportunidades de negocio con muchas posibilidades de crecimiento y sobre todo de permanencia en el mercado.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar la factibilidad de realizar la implementación de un supermercado en el norte de Quito que funcione las 24 horas, con el objetivo de comercializar productos de primera necesidad como alimentación, higiene y cuidado personal, entre otros.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar un análisis externo y de la industria mediante el uso de las herramientas PEST y Porter, que permitan reconocer las oportunidades y amenazas.
- ✓ Determinar la aceptación del mercado quiteño para la implementación de un supermercado que funcione las 24 horas, los 365 días del año con servicio a domicilio, realizando investigaciones cualitativas y cuantitativas.
- ✓ Definir la oportunidad de negocio a través de la información relevante obtenida en los análisis externos, internos y del cliente.
- ✓ Diseñar una estrategia de marketing mix para la introducción de un supermercado 24/7 en el norte de la ciudad de Quito.
- ✓ Plantear una estructura organizacional y plan operativo para el correcto funcionamiento del supermercado.
- ✓ Elaborar un plan financiero que permita verificar la factibilidad del negocio mediante los indicadores VAN, TIR y razones financieras.

2. ANALISIS DE LOS ENTORNOS

Código CIU: De acuerdo con las especificaciones que tiene el producto se ubica en la siguiente Código del CIU:

G COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS

G47 COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS

G4711.02 Venta al por menor de gran variedad de productos en supermercados, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, comprendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etcétera.

2.1 Análisis del entorno externo Ecuador

2.1.1 Factores Políticos

Reactivación económica:

El presidente de la República Lenin Moreno destacó que la credibilidad generada por el actual Gobierno permite que los inversionistas, tanto nacionales como internacionales, retomen su confianza en Ecuador; manifestó que el 2018 cerró con una inversión privada local muy positiva y que presenta el mejor resultado de los últimos diez años, “indicó que 80 empresas están invirtiendo en el país USD 2.500 millones y que para los próximos cinco años existen compromisos de inversión por USD 10.000 millones” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). La reactivación económica y la inversión privada es una **oportunidad** con un impacto positivo para la generación de nuevos emprendimientos.

Plan económico gubernamental:

Según el Ministerio de Economía Richard Martínez el plan económico gubernamental se sustenta en los pilares de “consolidación fiscal y estabilidad monetaria; generación de igualdad de oportunidades y protección social, empleo y reactivación productiva; y manejo eficiente y transparente de los recursos de todos los ecuatorianos” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019). Mediante

Decreto Ejecutivo No. 617 se emitió la Ley de Fomento Productivo y su reglamento indicando que es ágil, dinámico y facilitador de la inversión. Se establece con claridad como se podrán exonerar las empresas en el caso del Impuesto a la Renta, así como también permitir que las empresas que reinviertan al menos el 50% de sus utilidades en capitalización del patrimonio accedan a incentivos tributarios sobre los dividendos, como la devolución automática del ISD a exportadores, entre otros beneficios. La Ley de Fomento Productivo y su reglamento otorga **oportunidades** para empresas existentes como para nuevas inversiones, en vista de que el panorama gubernamental, fiscal y tributario beneficia a los propietarios, por lo tanto, se considera un factor positivo.

Requisitos ARCSA

Para establecer un supermercado se debe cumplir con los permisos de la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Un supermercado es un establecimiento que puede comercializar “al por menor, productos tales como: bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), alimentos procesados, suplementos alimenticios, productos frescos (carne, frutas, verduras), productos higiénicos de uso doméstico, que cuenten con registro sanitario, el consumidor podrá seleccionar de las perchas los productos requeridos” (ARCSA, 2019). Además, podrán contar con áreas de delicatessen, y además contar con un área de bazar y perfumería, como también una sección de medicamentos de venta libre o farmacia. Dispondrá de amplios ambientes ordenados y separados por tipo de producto, y deberán contar con bodegas, cuartos fríos para el almacenamiento y frigoríficos para la exhibición de los productos que requieran refrigeración. Los requisitos para la obtención del permiso de funcionamiento son: El Registro Único de Contribuyentes (RUC) y el pago de \$ 283,68. El contar con el permiso de funcionamiento se muestra como una **oportunidad** para la implementación de un tipo de negocio como es el de un Supermercado.

2.1.2 Factores económicos

PIB

En el segundo trimestre de 2019, “el PIB mostró una variación positiva de 0.3% respecto al segundo trimestre de 2018 (t/t-4) y registró una variación de 0.4%, en relación con el trimestre anterior (t/t-1)” (BCE, 2019, p. 5). El crecimiento del PIB en el año 2019, demuestra que la economía del país se encuentra con una mayor dinámica, por lo tanto, se considera una **oportunidad** para incursionar con un nuevo emprendimiento.

Inflación

La inflación anual de acuerdo al Banco Central del Ecuador (2019), manifiesta que en “octubre de 2019 la variación anual de precios fue de 0.50%; por divisiones de bienes y servicios”. (BCE, 2019, p. 26). Una tasa inflacionaria de 0.5% se muestra como una **oportunidad** debido a que el incremento sostenido de los precios será mínimo para la producción y comercialización de los productos.



Figura 1: Inflación anual 2019
Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2019

Empleos por actividad económica

De acuerdo a información del Banco Central del Ecuador (2019), “el empleo por rama de actividad concerniente a G Comercio, reparación de vehículos tiene un 18.55% de empleos en este sector” (BCE, 2019, p. 30). El incremento de empleos en esta rama económica es de 0.53% considerándose una **oportunidad** debido a que el sector se encuentra impulsando la contratación de empleos.


**BANCO CENTRAL
DEL ECUADOR**
EMPLEO POR RAMA DE ACTIVIDAD*
 En porcentajes, sep. 2018 – sep. 2019

RAMAS DE ACTIVIDAD	sep. 2018	sep. 2019
	Nacional	
A. Agricultura, ganadería caza y silvicultura y pesca	29.35%	29.68%
C. Industrias manufactureras	10.33%	9.99%
F. Construcción	6.09%	5.76%
G. Comercio, reparación vehículos	18.02%	18.55%
H. Transporte y almacenamiento	5.30%	5.38%

Figura 2: Empleos por actividad económica
Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2019

Población económicamente activa urbana

La población económicamente activa (PEA) del área urbana de acuerdo a información del Banco Central del Ecuador (2019), para el mes de septiembre se encuentra en un 64.6%. Lo que garantiza para nuevos emprendimientos una **oportunidad** tomando en consideración que más del 50% del área urbana se encuentra con empleo y gozan de poder adquisitivo.

Índice de confianza empresarial

De acuerdo a información del Banco Central del Ecuador (2019), el índice de confianza empresarial del sector comercio se encuentra con una desviación positiva en 0.8%, lo que significa una credibilidad por parte de las empresas y negocios que se encuentran en la actividad del CIIU G Comercio al por mayor y menor, por lo tanto, se considera una **oportunidad** para incursionar con un nuevo negocio dentro de este sector.

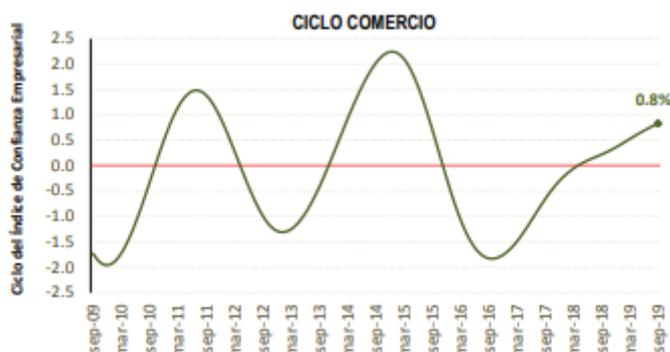


Figura 3: Índice de confianza empresarial
Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2019

Crecimiento de la industria

Mediante información obtenida del Servicio de Rentas Internas (2019), se muestra que el crecimiento de la industria del CIUU G471101 es de 5.85% anual. Se lo determinó en base a las ventas anuales de desde el 2011 al 2019 (mes de noviembre). Se considera una **oportunidad** considerando que el plan de negocios formará parte de esta industria.

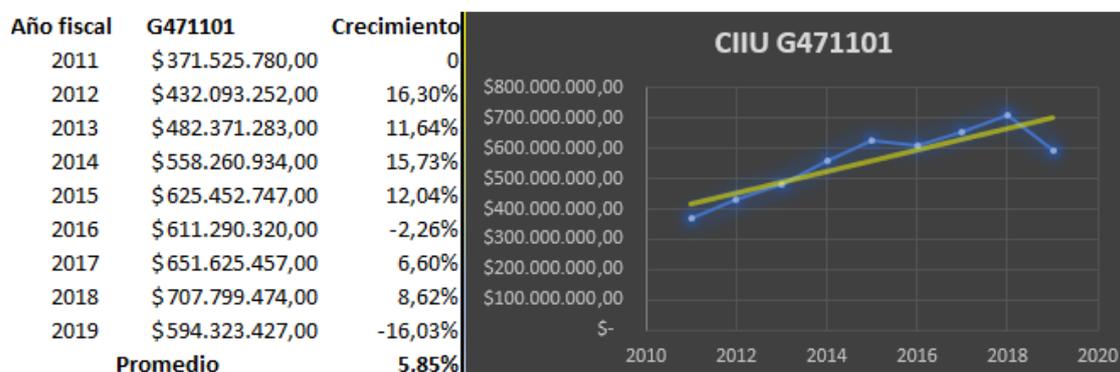


Figura 4: Crecimiento de la industria
Tomado de: SRI, 2019

Tasas de interés

De acuerdo a información del Banco Central del Ecuador (2019), al mes de noviembre la tasa de interés referencial activa se encuentran en 11.83%, sin variación significativa desde el mes de enero. Para un nuevo emprendimiento se considera una **oportunidad** tomando en consideración que la obtención de créditos en bancos privados es con costos bajos y dependiendo de la cantidad de dinero a solicitar y el tipo de empresa a constituir la tasa puede disminuir a 10.21%.

2.1.3 Factores sociales

Dependencia a marcas

Los compradores en la actualidad no dependen de una marca. Los consumidores en lugar de ser “seducidos por el marketing de las marcas, buscan información de otros para saber qué comprar y dónde y cómo conseguir el mejor producto por su dinero” (revista gestión, 2019). **Oportunidad** para la implementación de un supermercado ya que se podrá disponer de diferentes tipos de productos y marcas para satisfacer los requerimientos de las personas.

Estilos de vida impulsados por la eficiencia y experiencia sin problemas

“Los consumidores buscan gratificación instantánea y experiencias simples y sin problemas que combinen con sus estilos de vida y les permitan dedicar más tiempo a sus vidas profesionales y sociales” (revista gestión, 2019).

Oportunidad tomando en consideración que las personas se adaptan rápidamente a las innovaciones tecnológicas y digitales, por ejemplo, compras de comida en línea, supermercados, viajes y banca móvil. Por lo tanto, el ingresar al mercado involucrará que las nuevas empresas deberán contar con plataformas digitales para mejorar la satisfacción de sus clientes a la hora de adquirir sus productos.

Demografía de Quito

De acuerdo a información del INEC (2019), se pronostica que en la ciudad de Quito a finales del 2019 se cuente con una población de 2.735.987 de habitantes. “La población urbana es de 1.619.146 en la ciudad de Quito” (foros ecuador, 2019). **Oportunidad** considerándose que la ciudad de Quito es considerada como el lugar propuesto para la implementación del plan de negocios, y mantiene una tasa de crecimiento demográfica del 1.35% anual.

2.1.4 Factores tecnológicos

La proximidad ya no es una barrera

En la medida que crecen nuestras capacidades tecnológicas y la comodidad al usarlas, también lo hace el potencial de lo que se puede crear o experimentar en conjunto. “Las personas continuarán compartiendo sus actividades en redes sociales y esto da la oportunidad a las empresas de crear comodidad para el usuario, por ejemplo, con aplicaciones que permiten monitorear en vivo su hogar o tener bandas anchas” (revista gestión, 2019). **Oportunidad** para ingresar al mercado por las facilidades tecnológicas respecto a aplicaciones móviles o el acceso a internet que tienen las personas en la actualidad.

Porcentaje de población con celular y redes sociales

De acuerdo información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC 2018), “la población nacional utiliza celular y redes sociales en un 92%, la cantidad de personas que tienen smartphone son el 38.1%, mientras que 36% de la población utilizan redes sociales desde su smartphone” (INEC, 2018). El uso de internet y smartphone a nivel nacional orienta a considerarse una **oportunidad** en vista de que la población puede recibir información de las empresas y sus productos a través de las redes sociales.

2.2 Análisis de la industria PORTER

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores (alto)

El mercado de comercio al por mayor y menor cuenta con un crecimiento de la industria del 5.8% en sus ventas y del 7% en cuanto al ingreso de nuevos competidores, se muestra como un mercado atractivo para incursionar. El ingresar a esta industria va a depender de las barreras de entrada siguientes:

Economías de escala

Las economías de entrada exigen al nuevo participante contar con niveles altos de inversión, para poder competir con las empresas existentes, en vista de que ganar una cuota de mercado implica contar con niveles de costos bajos para establecer precios competitivos, adicionalmente disponer de altos niveles de presupuesto para generar publicidad y promociones para su marca.

Diferenciación de productos

La industria cuenta con bajos niveles de diferenciación en los productos que se comercializan, y los servicios que se entregan no representan un valor significativo para los consumidores.

Posibilidades crediticias

Solicitar créditos para nuevas inversiones tanto para activos fijos como capital de trabajo en las instituciones bancarias se torna muy complicado, debido a los requisitos y garantías que se debe tener por parte de los solicitantes.

Por estos argumentos se puede mencionar que el ingreso de nuevos competidores tiene un impacto alto, considerándose una amenaza.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores (bajo)

Número de proveedores

Para el aprovisionamiento de los productos de primera necesidad, por parte de los comercios se dispone de una gran cantidad de proveedores, por lo tanto, existe la posibilidad de realizar negociaciones en términos de condiciones, calidad de los productos, plazos de pago, entre otras.

Costo de los productos

Al existir una gran variedad de proveedores, los costos de los productos es uno de los factores principales al momento de conseguir una venta, debido a que un cliente preferirá productos a menor precio con la misma calidad.

Diferenciación

Baja diferenciación en los productos.

Por estos argumentos se puede mencionar que el poder de negociación de los proveedores tiene un impacto bajo, considerándose una oportunidad.

2.2.3 Poder de negociación de los consumidores (bajo)

Disponibilidad de información para el comprador

Los consumidores cuentan con disponibilidad de información de manera inmediata, mediante el uso de las aplicaciones móviles o las páginas Web de las empresas, en las que se puede tener toda la información de los productos, precios, lugares de compra, facilidades de pago, inventario disponible.

Proximidad de comercios

En la actualidad existen muchos comercios de productos de primera necesidad en una proximidad de no más de 1 kilómetro a la redonda de los hogares, oficinas de las personas.

Servicio a domicilio y atención 24 horas

Los servicios a domicilio es una tendencia en las personas quiteñas, pero no disponen de un supermercado que cuente con servicio a domicilio y con atención las 24 horas.

Por estos argumentos se puede mencionar que el poder de negociación de los consumidores tiene un impacto bajo, considerándose una oportunidad.

2.2.4 Productos sustitutos (alto)

Producto sustituto

Como productos sustitutos se puede mencionar que en el mercado existen una cantidad de proveedores que ofrecen los mismos productos, con diferente presentación, marca, precio y disponibilidad inmediata, en todas las líneas que se ofertan en un supermercado.

Diferenciación de producto

No existe una diferenciación exclusiva en cuanto al servicio posventa entre los comerciantes.

Disponibilidad de sustitutos cercanos

Los sustitutos relacionados con los supermercados son todos los comercios minoristas, tiendas de barrio, abarrotes, farmacias, que comercializan productos de primera necesidad. En el mercado quiteño existe una variedad de establecimientos de este tipo.

Por estos argumentos se puede mencionar que los productos sustitutos tienen un impacto alto, considerándose una amenaza.

2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes (alto)

Número de competidores

De acuerdo a información de la Superintendencia de Compañías para el año 2019, Quito “cuenta con un total de 28 empresas registradas dentro del CIU G4711.02” (Supercias, 2019). En comparación del año 2018 hay una presencia de 2 empresas adicionales respecto al año 2018, representando un incremento anual del 7%. A este factor se le añade el crecimiento de la industria del 5.85% en el volumen de ventas, por lo tanto, se demuestra que existe intensidad de competencia dentro del mercado.

Diferenciación de productos

En cuanto a la diferenciación de los productos, se puede mencionar que la industria y las empresas existentes ofertan sus artículos sin ninguna diferenciación, debido a que se comercializan las mismas marcas, en las mismas cantidades, sin ningún diferenciador en cuanto al servicio.

Barreras de movilidad

Existe poca movilidad de las empresas existentes en moverse de un segmento a otro del mismo mercado. En vista de que en la actualidad la mayoría de comercios ofrecen los mismos productos y las marcas de productos de mayor consumo por parte de la demanda, es por este motivo que las empresas existentes evitan riesgos mayores a la hora de incursionar en mercados de mayores ingresos.

Diversidad de los competidores

En el mercado quiteño se presentan un número total de 28 empresas existentes, que se disputan el mercado ofertando sus productos utilizando diferentes estrategias empresariales como es el caso de descuentos, promociones por días, rebajas de precios por pagos en efectivo, lo que es difícil predecir su comportamiento a la hora de competir por una mayor cuota de mercado.

El impacto es alto de este factor, considerándose una amenaza existente en el mercado.

COMPAÑIAS EXISTENTES EN EL SIGLO XXI	PROVINCIA	CANTON
4BUY BUSINESS, SERVICES AND PRODUCTS S.A.	PICHINCHA	QUITO
ALIMENTOS INTEGRALES ALICEGRAN CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE SUPERMERCADO AIMACAÑA & AIMACAÑA "SUPCOMPRO" S.A.	PICHINCHA	QUITO
COMERCIALIZADORA ECUARUS & ASOCIADOS ARUS S.A.	PICHINCHA	QUITO
COMERCIALIZADORA MINIMAX MARKET XPOMAX CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO
COMERCIALIZADORA SAKS CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO
COMERCIO DE VANGUARDIA TIENDA PARA TODOS VANGUARCOME C.LTDA.	PICHINCHA	QUITO
COOMIS S.A.	PICHINCHA	QUITO
CORPSERONA S.A.	PICHINCHA	QUITO
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS RAPI-MARKET CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO
DISTRIPROFOOD CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO
EL ROBLE MARKET ROBLEHYC CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO
EMPRESA DE MARKETING COMERCIAL DEL ECUADOR MARKETSHOP CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO
FUIPRO S.A.	PICHINCHA	QUITO
GARME S.A.	PICHINCHA	QUITO
IMPORTADORA ECUAMMERCE ECUAIMPORT S.A.	PICHINCHA	QUITO
KEIF ORGANICS S.A.	PICHINCHA	QUITO
KYOR S.A.	PICHINCHA	QUITO
LASSO & VACA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS MASIVO VACLASS CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO
LSC COMPANY LSC-COMPANY S.A.	PICHINCHA	QUITO
MINIMERCADOS ESMA ECUADOR MEE S.A.	PICHINCHA	QUITO
MORENO & TOBAR GUMMIMAX IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA S.A.	PICHINCHA	QUITO
ONE-MART S.A.	PICHINCHA	QUITO
ROSWELL.COM CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO
SISMARKET SUPERMERCADOS CORPSIS CIA.LTDA.	PICHINCHA	QUITO
SUPERMERCADO TRUEQUENET S.A.	PICHINCHA	QUITO
SUPERMERCADOS ELECTRONICOS DEL ECUADOR SUPERELEC S.A.	PICHINCHA	QUITO
YQIYIXIFYE CIA I TDA	PICHINCHA	QUITO

Figura 5: Compañías existentes

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, 2019

2.3 Matriz EFE

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS CLAVES (EFE)				
No.	OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Reactivación económica	5%	3	0,15
2	Ley de fomento productivo	2%	2	0,04
3	Contar con el registro del ARCSA	2%	3	0,06
4	Variación positiva del PIB	5%	3	0,15
5	Tasa de inflación baja	3%	3	0,09
6	Sector comercio con incremento en empleos	5%	3	0,15
7	Índice de confianza empresarial con desviación positiva	5%	3	0,15
8	Crecimiento de la industria 5,8%	4%	2	0,08
9	Tasas de interés estables en 11,83%	5%	3	0,15
10	Baja dependencia a una marca por parte de los consumidores	2%	2	0,04
11	Estilo de vida impulsado por la eficiencia y experiencia	2%	2	0,04
12	Demografía de Quito	5%	2	0,10
13	Facilidades tecnológicas, internet y aplicaciones móviles	4%	3	0,12
14	Utilización de smartphone y redes sociales	5%	3	0,15
15	Poder negociación de los proveedores bajo	3%	2	0,06
16	Poder de negociación de los clientes bajo	3%	3	0,09
No.	AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Amenaza de nuevos competidores	10%	3	0,30
2	Productos sustitutos	5%	3	0,15
3	Baja diferenciación en los productos	15%	2	0,30
4	Rivalidad de competidores existentes	10%	3	0,30
	TOTAL	100%		2,67

Figura 6: Matriz EFE

Los resultados de la matriz EFE, muestra que existen condiciones favorables en el mercado que posibilitan ingresar con un nuevo emprendimiento en la ciudad de Quito, debido a que las oportunidades son más representativas que las amenazas encontradas.

CONCLUSIONES:

- ✓ Mediante la Ley de Fomento Productivo y su reglamento de aplicación orienta a tener un panorama fiscal y tributario que beneficia a las empresas por los beneficios e incentivos que tendrán en temas tributarios como el caso de una disminución del impuesto a la renta o exoneraciones, devoluciones automáticas del ISD para exportadores.
- ✓ El cumplimiento de los requisitos solicitados por la ARCSA en cuanto a los permisos de funcionamiento de un supermercado, no cuenta con muchos obstáculos para poder tener este permiso de funcionamiento, siempre y cuando se cuente con los espacios respectivos para el almacenamiento de los productos, frigoríficos y cuartos fríos, en el caso de venta de medicamentos de libre adquisición se requiere tener el espacio necesario.
- ✓ El crecimiento de la industria en el CIIU G4711.02 de acuerdo a información del SRI (2019), muestra que tiene un crecimiento anual del 5.8% en el volumen de ventas, garantiza incursionar en este mercado por ser una industria dinámica.
- ✓ Con respecto a la inflación del país para el año 2019, se presenta una tasa de 0.50% considerándose una oportunidad para las empresas y consumidores, porque el incremento de los precios será bajo, tanto para compra de materias primas como productos terminados.
- ✓ La demografía de la capital es una de las más altas de Ecuador, siendo un total de 2.735.987 de habitantes para el año 2019, con una tasa de crecimiento de 1.35% anual. En la medida que crece la población en la ciudad de Quito, se posibilita tener un mayor mercado de consumo, mejorando posibilidades de negocio en la industria de comercio al por mayor y menor.
- ✓ Las tendencias de consumo de las personas y su accesibilidad a las plataformas digitales, han posibilitado mejorar sus condiciones de vida y reducción de tiempo a la hora de adquirir sus productos.
- ✓ Los productos sustitutos en el mercado son muchos para los comercios o supermercados, ya que existen tiendas de barrio, abarrotes, farmacias

que se encuentran con una proximidad menor a 1 kilómetro de los hogares y oficinas de las personas. Adicionalmente, todos ofertan los mismos productos y marcas, por lo tanto, no existe una diferenciación significativa.

- ✓ La industria de comercio se muestra muy atractivo para ingresar al mercado tomando en consideración que el incremento de las empresas para el año 2019 fue de 7% respecto al año 2018, y esto fusionado al incremento de las ventas, marcan una tendencia a poder ingresar a este mercado.
- ✓ No existe una diferenciación en los comercios, de acuerdo a requerimientos existentes en el mercado quiteño en cuanto a disponibilidad de servicios a domicilio, o la atención de 24 horas de los comercios.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.1.1 Investigación de mercados

Problema de Investigación

El problema de la investigación es determinar si existe demanda insatisfecha en la ciudad de Quito de personas que estarían dispuestos a adquirir sus productos en un supermercado que funcione 24 horas, y que además le brinde el servicio de entrega de pedidos a domicilio.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar si existe las condiciones necesarias para implementar un supermercado en el norte de Quito que funcione 24/7 con servicio de entrega de pedidos a domicilio.

Objetivos Específicos

- a. Determinar el grado de aceptación del supermercado que funcione 24/7 con servicio de entrega de pedidos a domicilio por parte de los habitantes del norte de Quito.
- b. Determinar la frecuencia de compra y medio de pago preferidos en los supermercados existentes.
- c. Determinar las razones de preferencia al escoger el lugar de compra de sus productos.
- d. Definir hábitos de consumo e intereses que estimula la compra en los habitantes del sector norte de Quito.
- e. Recopilar información que permita desarrollar estrategias de mercado para posicionar el supermercado.

Hipótesis

La investigación demostrará que el 25% de los habitantes del norte de Quito realizarán compras en supermercados que atiendan las 24/7 y utilizarían el servicio de entrega de pedidos a domicilio

Métodos y procedimientos de investigación

3.1.2 Método Cualitativo

Entrevistas a expertos

ENTREVISTA 1

<i>Nombre</i>	Ing. Paul Trujillo
<i>Cargo / Tiempo</i>	Jefe de abastecimiento
<i>Empresa</i>	Corporación Favorita S.A.
<i>Funciones</i>	Administración, patronaje, dirección de procesos.

Corporación Favorita S.A., es una empresa ecuatoriana que tiene una trayectoria de aproximadamente 75 años en el mercado, con un concepto de negocio de tiendas de autoservicio en las que ofrecen alimentos, productos de primera necesidad y otros. Su jefe de abastecimiento es el ingeniero Paul Trujillo, el cual,

con un amplio conocimiento, pudo retroalimentar a la investigación en varios aspectos.

Temas Principales

Barreras de entrada: Dentro de la industria como análisis se tiene que considerar los oligopolios los cuales son un factor determinante a la hora de ingresar en una industria tan competitiva, y que de ser necesario solo se facilitaría si se logra dar un mejor servicio, el cual dependería de un sin número de atributos.

Servicios complementarios: Al mencionarle al entrevistado sobre el servicio de entrega de pedidos a domicilio, como característica de proyecto en cuestión, el entrevistado manifestó que no era una ventaja competitiva o que por lo menos no se lo debería considerar así en este caso, por que en algún momento eso podía ser copiado y superado. El factor considerado en este factor es el poco tiempo de disponibilidad para realizar sus compras por sus trabajos o sus ocupaciones diarias.

Mercado meta: Es muy exigente y necesita de un amplio conocimiento y análisis del mercado para poder ingresar a competir, debido a que las necesidades del consumidor son muchas y que por esta razón es importante conocer estos factores para poder tener éxito en un proyecto de estas características.

Abastecimiento: Sugirió que un buen sistema de control de inventarios facilitaría el abastecimiento permanente y que con esto se minimizar la pérdida de clientes por falta de producto en percha, por lo tanto, considerando esto como un factor clave de éxito para el proyecto es importante tenerlo presente.

Conclusiones

- ✓ Para el proyecto se debe buscar un buen apalancamiento para poder garantizar la implementación del proyecto.

- ✓ Los servicios complementarios son parte de la clave para el éxito, con los cuales se pretende mejorar la calidad de vida de los futuros clientes potenciales.
- ✓ Analizar las tendencias de consumo de los clientes podría ser una ventaja competitiva al momento de satisfacer las necesidades del mercado meta.
- ✓ Mediante un buen abastecimiento de productos a los clientes, se minimizará el costo de migración de compradores.

ENTREVISTA 2

Nombre	MBA Francisco Xavier González
Cargo / Tiempo	Propietario
Empresa	Oki
Funciones	Administración, dirección de procesos.

Temas Principales

Análisis de la Industria: Como parte del análisis de la industria se diferenciaron a los integrantes considerando como principales a los más grandes como corporación la Favorita, Grupo el Rosado y Santa María y un cuarto participante Tía y adicionales grupos familiares como Coral.

Es importante mencionar la cobertura que tienen a nivel nacional, lo cual se considera importante al momento de querer formar parte del pastel en el que se reparte el mercado, adicional a esto están los autoservicios los cuales tienen su participación y aunque sea más costoso por su atención las 24 horas no es un factor para poder participar en este mercado.

Métodos de pago preferidos: El uso de la tecnología como soporte principal de gestión en métodos de pago en este tipo de negocios considerando el uso de tarjetas de crédito y débito, aunque tenga un costo operativo bancario al momento de pagar es utilizado con frecuencia por parte de los clientes.

Servicio de entrega de pedidos a domicilio: El modelo de negocio es bastante atractivo, se puede implementar considerando los costos y verlo como negocio al servicio de entrega de pedidos a domicilio, ya que este es un servicio

adicional el cual el cliente puede darse cuenta de que está pagando sobrecostos y no será beneficiosa al momento de preferir el servicio.

Inventarios: otro factor de análisis es el tema de inventarios, considerado como uno de los recursos claves, es por este motivo que un buen manejo del inventario y aprovisionamiento, permitirá cubrir los requerimientos de los clientes de manera oportuna.

Conclusiones

- ✓ Tener claro cuál es el modelo de negocio a implementar, teniendo como objetivo el beneficio del cliente en todo aspecto.
- ✓ Implementar estrategias de manera paulatina de acuerdo a la demanda existente y a la frecuencia de uso de consumidores reales y potenciales.
- ✓ Los costos de operación en servicio de entrega de pedidos a domicilio no se deben considerar como negocio si no como servicio complementario.
- ✓ Barreras de entrada son varias, y que las economías de escala con una competencia agresiva y bien posicionada.
- ✓ La sistematización en este modelo de negocio es fundamental para un buen abastecimiento con un personal capacitado.

Focus Group

El grupo focal estuvo conformado por 8 participantes, 3 hombres y 5 mujeres de entre 23 y 35 años, realizado en lugar privado. Todas las personas trabajan y realizan compras en supermercados al menos dos veces por semana. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Todos los participantes trabajan y son compradores de productos que se comercializan en supermercados, mercados, tiendas, ferias y en lugares en los que puedan realizar sus compras de productos de primera necesidad, considerando la facilidad de obtenerlos por factores como horario de atención,

distancia, o, por último, de productos importados que los puede conseguir en lugares específicos como supermercados.

Analizando el grupo focal se trató temas de importancia como: la localización que es un factor muy importante para tomar en cuenta al momento de poner en marcha un negocio, puesto que una correcta elección contribuirá en gran medida “a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital o a obtener el costo unitario mínimo”

Los participantes coincidían que la facilidad de realizar compras con un menor esfuerzo y en un horario extendido, brindaría una mayor comodidad el poder realizar sus compras sin limitaciones de horario de atención o de acortar distancias al momento de recibir sus productos seleccionados.

Por otra parte el grupo mostró un interés profundo en poder realizar sus compras desde la comodidad del lugar en que se encuentre y que los productos seleccionados sean entregados en el lugar escogido, con la opción de poder realizarlo a cualquier hora del día, sin limitaciones de un horario de atención, además del tráfico y el costo de combustible, las largas colas para pagar en las cajas de los supermercados existentes en el mercado, ya que estos no disponen de esos atributos por cuestiones de costos de logística.

Las personas que trabajan prefieren ir a comprar los fines de semana por facilidad de tiempo y en especial en horas de la mañana pues afirman que los productos buenos y frescos están a estas horas, ya en la tarde y en la noche se debe buscar más detenidamente y lo más importantes que abren en horario de centro comercial y eso es a partir de las 9 de la mañana hasta las 8 de la noche limitando su tiempo de compra.

Finalmente, consideran que un método efectivo de realizar sus compras sería poder tener la facilidad de un horario extendido y que como parte de la diferenciación con respecto a la competencia tenga la opción de recibir sus

productos en su lugar de preferencia con un servicio complementario de acortar la distancia al momento de realizar sus compras.

3.1.4.2. Método Cuantitativo

El método utilizado es de muestreo no probabilístico, cuya herramienta de investigación fue la encuesta. Se consideraron las siguientes cuantificaciones:

Población

Residentes del norte de la ciudad de Quito, comprendida entre 25 y 70 años. La población fue escogida en función del interés, ingreso y acceso a los productos a criterio personal del encuestador. Es decir, se realizó un muestreo por conveniencia y por juicio.

Unidades de muestreo utilizadas

Utilizando los medios tecnológicos como los formularios de Google, la encuesta fue realizada vía online, de manera personal a individuos.

Tamaño de la muestra

Se realizó un total de 52 encuestas, esta cantidad de encuestas es utilizado netamente para fines académicos. Sin embargo, existe una fórmula que ayuda a calcular la muestra.

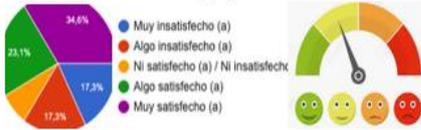
Análisis de datos y resultados

De una manera interpretativa de los resultados, se procedió analizar las correlaciones más fuertes de las variables de la encuesta, con base a sus respuestas. Además, se realizó un análisis de las respuestas más relevantes.

¿Jsted realiza compras en supermercados y con qué frecuencia?



Grado de satisfacción del lugar para realizar sus compras?



¿Compraría en un supermercado 24/7 y con servicio a domicilio?



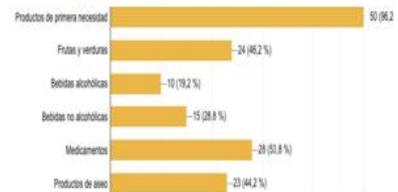
Tiempo de espera



INFOGRAFIA SUPERMERCADO 24 HORAS



Aceptación sector Plaza de Toros



Medios de comunicación para ofertas

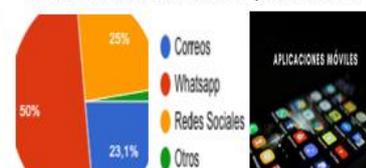


Figura 7: Infografía

En la infografía se muestran los principales resultados que se obtuvieron de la encuesta. Se puede mencionar que las personas encuestadas realizan la compra de sus productos de primera necesidad en los supermercados con una frecuencia semanal y quincenal en su mayoría de ocasiones de manera presencial donde acuden a los distintos supermercados del sector norte de la ciudad de Quito, teniendo una satisfacción adecuada del lugar y los productos que adquieren. El 81% de los encuestados afirman que si existiera un supermercado que funcione las 24 horas, estarían dispuestos a realizar sus compras en este lugar y si le ofrecen el servicio a domicilio sería un plus adicional, siempre y cuando el tiempo para la entrega de los productos sea en menos de una hora. Con respecto al lugar donde se ubicaría el supermercado sector de la plaza de toros afirman una aceptación por considerarse un punto estratégico. Los medios de comunicación por los cuales quisieran recibir promociones y publicidades son a través de las redes sociales.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Análisis externo y la industria

El panorama económico del país presenta oportunidades significativas para los empresarios y las nuevas inversiones. Por parte del Gobierno Central se impulsa la reactivación económica por medio de la Ley de Fomento Productivo y su respectivo reglamento. A través de esta Ley se da incentivos a las empresas en el ámbito económico como tributario, en el caso de exoneraciones del impuesto a la renta, la devolución del impuesto a la salida de divisas para empresas exportadoras, entre otras.

Se presenta una reactivación de la economía en el país. El PIB tiene una variación positiva en el año 2019 respecto al año 2018, esto representa mayor productividad en todos los sectores y en cada una de las industrias. El crecimiento de la industria de comercio en el año 2019 es de 5.85% de acuerdo a información del Servicio de Rentas Internas en el CIU G4711.01.

La inflación se mantiene con valores inferiores a 1%, significando que el incremento sostenido de los precios será bajo tanto para materias primas e insumos, como para productos terminados. En relación con el índice de confianza empresarial en la industria del comercio se evidencia una variación positiva de 0.8%, lo que orienta a un mayor nivel de confianza por parte de los consumidores respecto a las empresas.

Las tasas de interés referenciales para la obtención de créditos se mantienen en un promedio de 11.83% para créditos productivos y Pymes. En la actualidad el sector bancario privado da muchas posibilidades crediticias a los nuevos emprendimientos relacionados con adquisiciones de activos fijos y capital de trabajo.

En el aspecto social se presentan factores positivos debido a que las personas ya no dependen de una marca exclusiva para la compra de sus productos. Hoy en día los consumidores buscan diferentes alternativas relacionadas con precios

y calidad en los productos. Es decir que, si un local comercial le ofrece diferentes alternativas de productos y de marcas que satisfagan su necesidad, tendrán mucha aceptación por parte de la clientela.

Mediante el uso de los teléfonos inteligentes, las aplicaciones móviles, redes sociales, el estilo de vida de las personas ha mejorado mucho en el sentido que disponen de mayor tiempo para sus propias actividades. En la actualidad las compras se lo realizan por medio de las aplicaciones, páginas Web y redes sociales; adicionalmente se lo solicita que se entregue a domicilio. Las empresas dan diferentes alternativas y formas de pago, como el caso del uso de tarjetas de crédito y débito.

Quito para el año 2019 de acuerdo al INEC se presenta como la ciudad con el mayor número de habitantes de todo el país. Con una tasa de crecimiento demográfica de 1.35% anual. El número de habitantes proyectado será de 2.735.987.

El mercado de comercio al por mayor y menor cuenta con un crecimiento de la industria del 5.8% en sus ventas y del 7% en cuanto al ingreso de nuevos competidores, se muestra como un mercado atractivo para incursionar. La industria cuenta con bajos niveles de diferenciación en los productos que se comercializan, y los servicios que se entregan no representan un valor significativo para los consumidores. Se evidencia un escaso servicio de entrega a domicilio en comercios de venta de productos de primera necesidad.

Los comercios que venden productos de primera necesidad disponen de una gran cantidad de proveedores, por lo tanto, existe la posibilidad de realizar negociaciones en términos de condiciones, calidad de los productos, plazos de pago. Por estos motivos se puede seleccionar al proveedor que de las mejores condiciones para el negocio en cuanto a calidad de los productos y precios competitivos.

Los servicios a domicilio es una tendencia en las personas quiteñas, pero no disponen de un supermercado que cuente con este servicio y con atención las 24 horas.

Los sustitutos relacionados a los supermercados son todos los comercios minoristas, tiendas de barrio, abarrotes, farmacias, que comercializan productos de primera necesidad, pero no disponen de un servicio de 24 horas ni tampoco la entrega de los pedidos a domicilio.

4.2 Análisis del cliente

Los expertos coinciden que ingresar al mercado con un negocio de atención de 24 horas y que cuente con el servicio diferenciador de entrega a domicilio, brinda al cliente potencial muchas ventajas, en el sentido de ahorro de tiempo.

Manifiestan que este tipo de negocio debe contar con programas eficientes para el manejo del inventario, en vista de que se considera uno de los factores claves para el buen funcionamiento y atención al cliente.

Se debe disponer de facilidades pago tanto en efectivo como para el uso de tarjetas de débito y crédito. El mercado es muy exigente y necesita de un amplio conocimiento y análisis del cliente potencial para poder ingresar a competir, debido a que las necesidades son muchas y que por esta razón es importante conocer que es lo que requiere y de qué forma satisfacer sus necesidades.

Las personas encuestadas confirman que las compras de los productos de primera necesidad lo realizan en los supermercados con una frecuencia semanal y quincenal en la mayoría de ocasiones. El 81% de los encuestados afirman que si existiera un supermercado que funcione las 24 horas optarían por realizar sus adquisiciones en este lugar, y más aún si disponen de servicio a domicilio, siempre y cuando el tiempo para la entrega de los productos sea en menos de una hora. Implementar un supermercado sector de la plaza de toros lo miran

como un sitio estratégico por estar ubicado en el hipercentro de la capital. Los medios para recibir promociones son a través de las redes sociales.

El mercado potencial al que se pretende llegar son las personas del Distrito Zonal Eugenio Espejo con una población de para el año 2019 de 483.583 habitantes, de los cuales el segmento definido son hombres y mujeres entre una edad de 20 a 64 años. Se atenderá a un segmento de enfoque de los habitantes de 4 parroquias: Concepción, Iñaquito, Kennedy y la Jipijapa, resultando un mercado objetivo de 12.512 habitantes.

Mercado potencial

Tabla 1: Mercado potencial

Mercado potencial	
Mercado objetivo	12.512
Frecuencia anual	24
Mercado potencial	300288

El mercado potencial es un total de 300.288 veces que las personas del sector de la Zona Eugenio Espejo acudirían potencialmente, a realizar sus compras de productos de primera necesidad al supermercado o podrían solicitar sus pedidos para que se le entregue a domicilio.

Todos estos argumentos mencionados generan muchas condiciones favorables para la implementación de un supermercado que funcione las 24 horas y que cuente con un servicio complementario de atender pedidos a domicilio.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que se utilizará es de diferenciación. El supermercado se diferenciará de sus competidores en el mercado, mediante la disponibilidad de mercadería de diferentes marcas y precios, permitiendo al cliente tener la posibilidad de escoger los productos de las distintas líneas: productos de primera necesidad, bebidas alcohólicas y no alcohólicas,

medicamentos y de cuidado personal. Contará con servicio de atención de 24 horas, y un servicio complementario de entrega a domicilio de los productos que solicite cliente mediante la página Web, redes sociales o por vía telefónica. Adicionalmente, se utilizará la estrategia de marketing concentrado “estrategia de cobertura del mercado en la cual una compañía busca obtener una participación importante en uno o unos cuantos segmentos del mercado” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 202). Se cubrirá 4 parroquias del mercado potencial del Distrito Zonal Eugenio Espejo. Los planes de acción para realizar esta estrategia será contar con una página Web, aplicación móvil, seguimiento al cliente a través de un CRM, presencia en redes sociales, disponibilidad de servicio a domicilio a través de personal motorizado que permita disminuir el tiempo de entrega de la mercadería a domicilio (oficinas, residencias, conjuntos, centros de diversión y tolerancia); para esto, se deberá presupuestar todas las herramientas de marketing necesarias que permitan cubrir los requerimientos de los clientes potenciales y cautivos del nuevo emprendimiento.

5.1.1 Mercado objetivo

Se define como mercado meta al “conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 201). Para determinar el mercado objetivo se procedió a realizar la segmentación del mercado del Distrito Zonal Eugenio Espejo para el año 2019, con 4 parroquias: La Concepción, Iñaquito, Jipijapa y Kennedy. Los consumidores serán hombres y mujeres que se encuentren en la edad de 20-64 años, estrato social A, B y C+, que realicen compras de productos de primera necesidad en supermercados y que estarían dispuestos a adquirirlos en un nuevo supermercado que atienda las 24 horas y que disponga de un servicio complementario de entrega a domicilio. El mercado objetivo calculado es de 12.512 personas. De este mercado objetivo el supermercado captará el 5%.

%	DETALLE	HABITANTES
100%	Población Quito 2019	2.735.987
81,25%	Distrito metropolitano	2.222.989
17,67%	Distrito Zonal Eugenio espejo 2019	483.583
6,59%	Parroquia La Concepción	31.892
9,13%	Parroquia Iñaquito	44.149
7,17%	Parroquia Jipijapa	34.677
14,48%	Parroquia Kenedy	70.041
	Total parroquias seleccionadas	180.759
66,50%	Poblacion economicamente activa	120.205
62,47%	Hombres y mujeres 20-64 años	75.092
35,90%	Estrato Social A, B y C+	26.958
50,88%	Personas que realizan compras en supermercado	13.715
91,23%	Aceptación para compra supermercado 24 horas	12.512
	Mercado Objetivo	12.512
71,93%	Personas que acudirían personalmente	9.000
28,07%	Personas que solicitarían sus productos a domicilio	3512

Figura 8: Mercado objetivo

5.1.2 Propuesta de valor

La estrategia de posicionamiento a utilizar será más por lo mismo. Se ofertará productos de calidad y de diferentes marcas, atención 24 horas los 365 días del año, servicio a domicilio a pedidos realizados por el cliente, utilización de aplicaciones móviles, web y redes sociales, vía telefónica para ordenar pedidos; y se mantendrá los precios sugeridos por los proveedores para la venta al público. En cuanto al servicio de entrega a domicilio se contempla el cobro del valor de una carrera mínima de taxi. Se establece como un alcance del proyecto y aporte a la sociedad, contribuir a que la demanda potencial cuente con una previsión de su presupuesto y organización anticipada de las necesidades en cuanto a la adquisición de los productos de primera necesidad, contribuyendo con esto a que las personas mejoren sus hábitos de compra.

MODELO CANVAS				
SOCIOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	MERCADO META
Proveedores de productos de primera necesidad: Nestlé, Paca, Arca Continental, Pepsi	Abastecimiento de mercaderías de las cinco líneas de productos	Comercializar productos de primera necesidad con diferentes marcas	Por medio de la página Web y redes sociales	Segmento de mercado conformado por 4 parroquias del Distrito Zonal Eugenio Espejo de la ciudad de Quito, entre una edad de 20 a 64 años sin distinción de género, que se encuentren en un estrato social A, B y C+, que gusten por adquirir sus productos de primera necesidad en supermercados.
Proveedores de medicamentos de venta libre y medicinas: Novartis, Genfar, Boehringer Ingelheim	Almacenamiento y conservación de los	Servicio de atención las 24 horas	Servicios posventa a clientes habituales	
	Venta de los productos	Lugar estratégico del Distrito Zonal Eugenio Espejo para atender a los clientes	Promociones y descuentos	
	Servicio de entrega a domicilio de pedidos	Servicio complementario de entrega a domicilio de pedidos por parte de clientes	Anticipación de pedidos por medio del personal de ventas	
	Promocionar y publicitar al supermercado	Entrega a domicilio en menos de 1 hora		
RECURSOS CLAVE		CANALES DE DISTRIBUCION		
Personal Administrativo y comercial		Canal directo: Supermercado - consumidor		
Infraestructura del supermercado				
Recursos económicos				
ESTRUCTURA DE COSTOS		INGRESOS		
Costos variables de la compra de mercaderías		Por la venta de los productos del supermercado y el servicio de entrega a domicilio		
Costos fijos relacionados con los gastos administrativos y de marketing				

Figura 9: Modelo Canvas

5.2 Marketing mix

5.2.1 Producto

Se define un producto o servicio como “cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 224). Los productos que se comercializarán en el Supermercado son de cinco líneas diferentes, tomando en consideración la investigación de mercado realizada. Se contará con diferentes marcas en cada línea de productos, teniendo un inventario de 155 productos.



Figura 10: Línea de productos del supermercado
Los productos se clasifican así:

- Productos de primera necesidad
- Bebidas no alcohólicas
- Bebidas alcohólicas
- Medicamentos
- Productos de cuidado personal

Atributos de los productos y servicios

- Productos de calidad, variedad de marcas y precios referenciales de acuerdo a la competencia
- Atención del supermercado las 24 horas del día
- 365 días de atención
- Servicio complementario para entrega de pedidos a domicilio
- Disponibilidad de mercadería

- Uso de plataformas Web y redes sociales para solicitar la compra de productos por parte de los clientes
- Entrega del servicio a domicilio de los productos en tiempo menor a 1 hora
- Disponibilidad de parqueaderos para la atención a clientes que visiten el supermercado a realizar sus compras
- El servicio de entrega a domicilio se lo realizará mediante motocicletas
- Ahorro de tiempo

Branding

En el proceso de construcción de la marca se ha designado el siguiente nombre: “Market Place 24/7”, considerándolo como herramienta de posicionamiento y creando una identidad visible de confianza, satisfacción, confort y sobre todo accesibilidad a la cobertura de sus necesidades.



Figura 11: Marca y logotipo

Para la construcción de la marca se ha utilizado la figura de un coche para compra de productos, las palabras “Market Place”, que relaciona a un lugar donde poder acudir a adquirir los productos de supermercado, “24/7” referencia al tiempo de atención, y el color amarillo que orienta a captar la atención del consumidor, generando felicidad y calidez.

Servicios complementarios

Se realizarán encuestas de satisfacción a los clientes, que se evidencie la atención por parte del personal del supermercado, la calidad de los productos, disponibilidad de los mismos, satisfacción con el servicio complementario de

entrega de pedidos a domicilio, y las sugerencias que manifiesten para mejorar la operatividad y atención del supermercado.

5.2.2 Precio

El precio es la “cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 52).

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada será la fijación de precios basada en el costo “fijación de los precios a partir de los costos de producción, distribución y venta del producto, más una tarifa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos”. Los productos de primera necesidad son generalmente adquiridos por los comercios a los proveedores, los que entregan márgenes de ganancia sobre el costo y establecen los precios de venta al público para poder competir en el mercado.

Costo, ganancia y precio de venta

En la siguiente tabla se presenta por línea de productos, los costos, ganancias, precios y márgenes de ganancia promedios de los 155 productos disponibles en el supermercado.

Tabla 2: Costo, ganancias y precios de venta

CATEGORIA	COSTO	GANANCIA	PRECIO	MARGEN
Productos de primera necesidad	\$ 1,80	\$ 0,43	\$ 2,26	24%
Bebidas no alcohólicas	\$ 1,09	\$ 0,21	\$ 1,30	19%
Bebidas alcohólicas	\$ 6,94	\$ 1,86	\$ 8,80	27%
Medicamentos	\$ 5,51	\$ 1,19	\$ 6,70	22%
Cuidado personal	\$ 2,54	\$ 0,60	\$ 3,14	24%

El margen de ganancia promedio que se obtendrá por la venta de los productos es de 23% en las cinco líneas de productos.

El costo, ganancia, precio de venta y margen de ganancia para un servicio de entrega a domicilio se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3: Costo del servicio de entrega a domicilio

Costo del servicio de transporte	
DETALLE	VALOR
Combustible	\$ 0,35
Mantenimiento	\$ 0,27
Motorizado	\$ 0,28
Costo por entrega a domicilio	\$ 0,90
Ganancia	\$ 0,56
Precio de venta	\$ 1,45
Margen de ganancia	62,01%

Estrategia de ajuste de precios

La estrategia que se utilizará es la fijación de precios de referencia “precios que los compradores tienen en mente y comparan cuando examinan un producto específico” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 320). Utilizar esta estrategia de ajuste significaría persuadir al cliente a comprar los productos en el supermercado 24/7, debido a que el ajuste de precios sería el mismo de la competencia mediante el incremento porcentual de la inflación, de esta manera el cliente optaría por adquirir y realizar sus compras en el mismo sitio. El incremento que se utilizaría es del 1.58% de la inflación vigente al año 2019.

5.2.3 Plaza

La plaza son los diferentes canales o medios de distribución por los cuales los consumidores podrán tener acceso a los productos que se ofertan por parte de las empresas.

Ubicación

El lugar donde se encontrará ubicado el supermercado 24/7, será en la avenida Thomas de Berlanga e Isla San Cristobal, sector de la plaza de Toros de Quito.



Figura 12: Ubicación
Tomado de: Google maps, 2019

Estrategia de canal

La estrategia del canal a utilizar es de un canal directo “canal directo que no tienen niveles de intermediarios, la compañía vende directamente a los consumidores” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 343).



Figura 13: Estrategia de canal

Tipo de distribución

La distribución que se utilizará es intensiva “estrategia que les permite ofrecer sus productos en la mayor cantidad de locales posibles, estos productos deben estar disponibles donde y cuando los consumidores los quieren” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 353). Tener disponible las cinco líneas de productos en el supermercado permitirá satisfacer el requerimiento del cliente, de esta manera se logra fidelidad y preferencia a la hora de realizar una visita personal al supermercado o un pedido por los medios y plataformas digitales.

5.2.4 Promoción

La estrategia de promoción a utilizarse es de atracción o pull “acciones de marketing que buscan la atracción del consumidor hacia la marca” (Economipedia, 2019). La utilización de esta estrategia tiene como propósito crear campañas de publicidad dirigidas al consumidor del supermercado, y se lo realizará por un tiempo estimado. Se busca crear la necesidad del supermercado por parte del cliente, este buscará los productos de primera necesidad en el propio local o a través de las plataformas digitales.

Mezcla promocional

La mezcla de promoción de una empresa, de acuerdo a Kotler y Armstrong (2012) conlleva la utilización de publicidad, relaciones públicas, ventas

personales, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que se utiliza para comunicar valor para el cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste.

Publicidad

La publicidad del supermercado se lo realizará mediante el uso de las siguientes herramientas:

- Anuncios publicitarios en radio: se realizarán 8 spots publicitarios en la Radio Canela los fines de semana cada mes por un tiempo de 3 años. El costo del spot publicitario es de \$ 180 dólares mensuales. Los anuncios saldrán en el programa “Señora Cumbia”.



Figura 14: Radio Canela

- Publicaciones en prensa escrita: se realizarán la contratación de espacios en páginas del “Diario Ultimas Noticias” del grupo el Comercio, para que se imprima los flyers publicitarios del supermercado. El costo de la publicación será de \$ 120 dólares mensuales por un tiempo de 5 años.



Figura 15: Ultimas Noticias

- Redes sociales: las redes sociales que se administrarán por parte del supermercado son: Facebook, Instagram, YouTube. Por medio de estas redes sociales se pretende llegar al mayor número de personas que

radican en el Distrito Zonal Eugenio Espejo, para un aproximado de 50.000 personas. Se realizarán pautas mensuales con un presupuesto de \$ 54.17 dólares por el tiempo de 5 años.



Figura 16: Redes sociales

Relaciones públicas

“Las relaciones públicas (RP) incluyen boletines de prensa, patrocinio, eventos especiales y página Web” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 408).

- Creación de la página Web: se creará la página Web de “Market Place 24/7”, en la que se publicitarán los diferentes productos de las cinco líneas de productos que se comercializarán y por medio de esta plataforma digital podrán los clientes realizar sus pedidos. La creación de la página tendrá un costo de \$ 500 dólares con un mantenimiento anual de \$ 95 dólares para hosting y dominio.



Figura 17: Página Web

Ventas personales

“Las ventas personales son la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para moldear las preferencias, las convicciones y acciones de los compradores” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 425). Con el propósito de impulsar las ventas se utilizará lo siguiente:

- Stand e impulsadoras: se colocará un Stand e impulsadoras dentro del local del supermercado, en el que se promocionará los productos, con el apoyo de los proveedores para que realicen degustaciones de los productos que se comercializan. Se presupuesta un gasto mensual de \$ 100 dólares por un tiempo de 2 años.



Figura 18: Stand y degustación

Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing para el supermercado 24/7, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4: Presupuesto de marketing

DETALLE	1	2	3	4	5
Redes sociales	\$ 650,00	\$ 661,70	\$ 673,61	\$ 685,74	\$ 698,08
Publicaciones prensa escrita	\$ 1.440,00	\$ 1.465,92	\$ 1.492,31	\$ 1.519,17	\$ 1.546,51
Stand e impulsadoras	\$ 1.200,00	\$ 1.221,60	\$ -	\$ -	\$ -
Spot radio	\$ 2.160,00	\$ 2.198,88	\$ 2.238,46	\$ -	\$ -
Página Web	\$ 500,00	\$ 95,00	\$ 96,71	\$ 98,45	\$ 100,22
Total, presupuesto de marketing	\$ 5.950,00	\$ 5.643,10	\$ 4.501,09	\$ 2.303,35	\$ 2.344,81

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Con el propósito de establecer la misión del supermercado se consideran los siguientes aspectos:

Tabla 5: Preguntas para definir la misión

Preguntas	Respuestas
¿Quiénes somos?	Market Place 24/7
¿Qué hacemos?	Comercializar productos de primera necesidad con diferentes marcas, fresca y calidad
¿Como lo hacemos?	Mediante una distribución directa al cliente en la venta del local y con el servicio de entrega a domicilio y una atención de 24 horas
¿Con qué lo hacemos?	Productos de calidad de proveedores reconocidos
¿Porque lo hacemos?	Satisfacer las necesidades de los clientes
¿Para quién lo hacemos?	Para nuestros clientes, empleados y rentabilidad de los socios

Misión de Market Place 24/7

“Market Place 24/7 es un supermercado que atiende 24 horas y se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad en sector norte de la ciudad de Quito, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente. Adicionalmente somos una empresa que utiliza gestión por procesos y mercadería de calidad, con servicios complementarios de entrega a domicilio, obteniendo de esta manera el mejor beneficio para los clientes, empleados y propietarios.

6.1.2 Visión

Para definir la visión de Market Place 24/7 se utilizaron los siguientes lineamientos:

Tabla 6: Preguntas para definir la visión

Preguntas	Respuestas
¿Hacia dónde vamos?	Liderar el negocio de comercialización de productos de primera necesidad
¿En qué tiempo?	En el lapso de 5 años
¿En qué espacio?	En el sector norte de la ciudad de Quito

¿Qué recursos necesitaría?	Mercadería de calidad, recursos humanos capacitados para atender al cliente, infraestructura adecuada, recursos económicos
----------------------------	--

Visión de Market Place 24/7

“Liderar el negocio de comercialización de productos de primera necesidad en el sector norte de la ciudad de Quito en un lapso de 5 años, ofreciendo mercadería de calidad, servicio adecuado y con la distinción de entrega de pedidos a domicilio”.

6.1.3 Objetivos empresariales

Tabla 7: Objetivos empresariales

Objetivos	Corto plazo	Largo plazo
Liquidez	Disponer de liquidez superior a \$ 2.25 durante los tres primeros años, a fin de cubrir las obligaciones a corto plazo	Incrementa la liquidez de la empresa con índices superiores a \$ 3.5 por cada dólar de deuda a corto plazo a partir del año 4.
Ventas	Incrementar las ventas en el año 2 en un 30% respecto al año 1.	Incrementar las ventas en el año 4 y 5 en un 15% anual como mínimo.
Utilidades	Alcanzar una rentabilidad neta de al menos el 3% para el año 3.	Incrementar un 2% de rentabilidad neta para el año 5 respecto al año 3.
Rentabilidad para los socios	Generar un ROE superior al 20% para el año 3.	Incrementar el ROE de la empresa para el año 5, por lo menos en 15% respecto al año 3.
Cuota de mercado	En el año 3 captar el 7% del mercado objetivo.	Cubrir un mercado objetivo de al menos un 10% con el servicio a domicilio.
Productividad	Reducir el tiempo de entrega de pedidos a domicilio a 45 minutos para el año 3.	Reducir el tiempo de entrega de pedidos a domicilio a 30 minutos para el año 5.

Quejas	Disminuir las quejas de clientes en un 5% anual durante los 3 primeros años.	Disminuir las quejas de clientes en un 10% anual a partir del año 4.
--------	--	--

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Cadena de valor

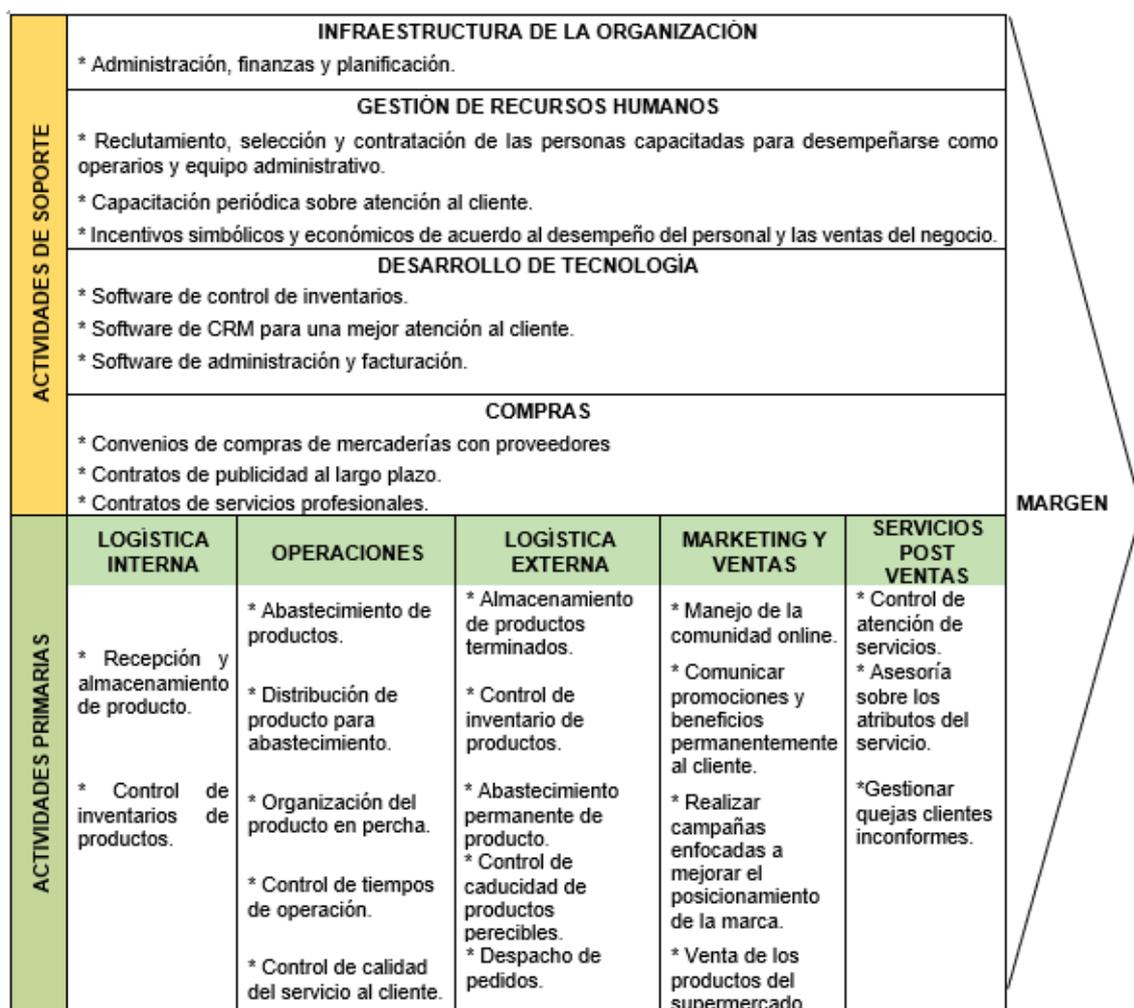


Figura 19: Cadena de valor

Las actividades primarias

Las actividades primarias para la generación de valor dentro del proceso del supermercado tienen que ver desde el contacto a proveedores hasta la venta de los productos y el servicio posventa.

- El contacto a proveedores es la actividad que consistirá en solicitar y realizar el pedido de los productos, en la cantidad presupuestada, tiempo de entrega, negociación y formas de pago, calidad de la mercadería.
- La recepción de los productos se lo realiza en la bodega del supermercado, en la cual se procede a realizar el conteo físico de las unidades solicitadas por tipo de producto, control de calidad de los mismos en cuanto a fechas de caducidad, seguridad del empaque, para posteriormente realizar el proceso de bodegaje y registro del inventario.
- El proceso de abastecimiento consiste en disponer de productos de cada línea, y realizar el perchado de la mercadería en los estantes del supermercado de acuerdo al inventario necesario y su reabastecimiento permanente por tiempos e inventario medio necesario para contar una disponibilidad constante, para que el consumidor pueda adquirirlos sin ningún problema.
- El control del inventario se lo realiza previo a la recepción de la mercadería, en el proceso de perchado, reabastecimiento de los estantes, a fin de contar con productos de calidad y fechas de caducidad de por lo menos un mes de su expiro.
- Las ventas se lo realizarán mediante un canal directo, sea con atención en local o mediante la entrega de pedidos a domicilio. Si los productos requeridos son solicitados a domicilio, se atenderá mediante las plataformas digitales: página Web, redes sociales.
- La promoción y ventas del supermercado será mediante administración de redes sociales, stand, publicaciones en prensa y spot publicitarios en radio, con el propósito de posicionar la marca.
- El servicio posventa esta ligado a mejorar la atención del cliente, disminuyendo las quejas y reclamos sobre el servicio recibido y/o productos entregados.

Las actividades secundarias

- Gestión de compras: se enfoca en lograr los mejores procesos de adquisición de la mercadería con los proveedores, como también las

negociaciones para publicitar al supermercado, y todo lo relacionado a contar con profesionales externos para asesoría en cualquier área de la empresa.

- Desarrollo de la tecnología: proceso de apoyo que impulsa un manejo eficiente del supermercado mediante la utilización de software que permitan mejorar la atención y satisfacción del cliente.
- Recursos Humanos: se relaciona con los procesos para la selección y contrato del personal, pago de remuneraciones, capacitaciones al personal.
- Administración, finanzas y planificación: procesos de apoyo que posibilitan gestionar el supermercado con procesos adecuados, enfocados al cumplimiento de objetivos organizacionales como de económicos y financieros.

6.2.2 Mapa de procesos

Se presenta en la siguiente figura el mapa de procesos de Market Place 24/7, en el que se detalla los procesos estratégicos, operacionales y apoyo, los mismos que permiten realizar la comercialización de la mercadería de productos de primera necesidad a los clientes del Distrito Zonal Eugenio Espejo.

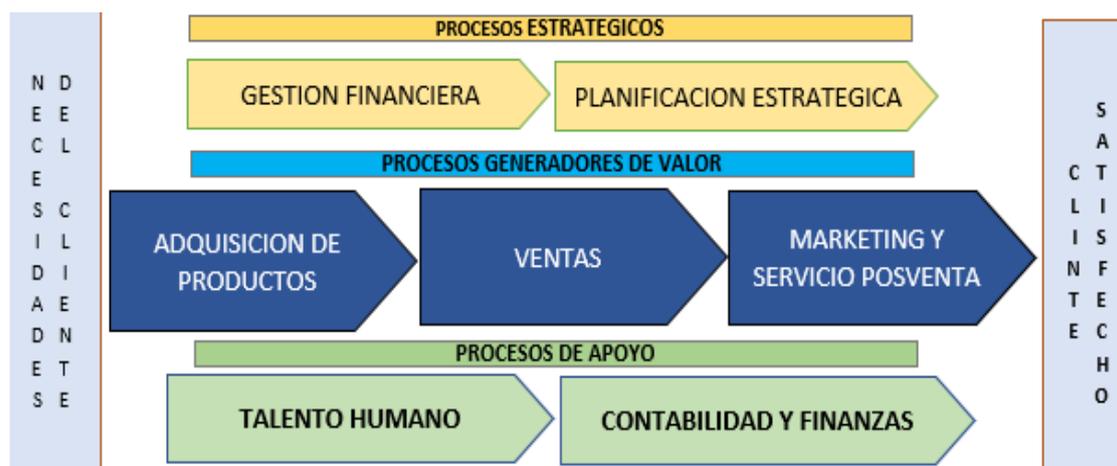


Figura 20: Mapa de procesos

Flujo de procesos

FLUJO DE PROCESOS MARKET PLACE 24/7

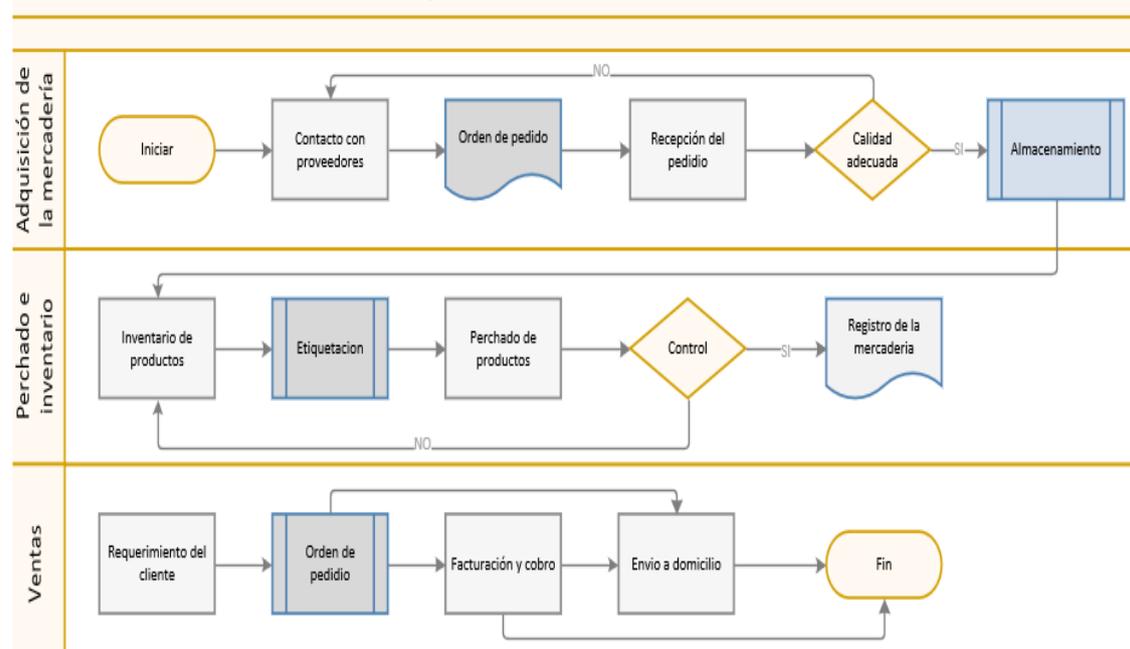


Figura 21: Flujo de procesos

Análisis de tiempo y costo

El tiempo requerido por parte del supermercado es de 95 minutos desde realizar el contacto a proveedores hasta el registro de la mercadería. En cuanto al proceso de venta se requiere un promedio de 13 minutos si la compra es realizada en el supermercado por parte del cliente, y en el caso de que sea con entrega a domicilio existe un tiempo de 43 minutos. El costo utilizado en los 2 primeros procesos es de \$ 1.45 dólares, mientras que para la venta es de \$ 0.98 dólares.

FLUJO DE PROCESOS y TIEMPO MARKET PLACE 24/7

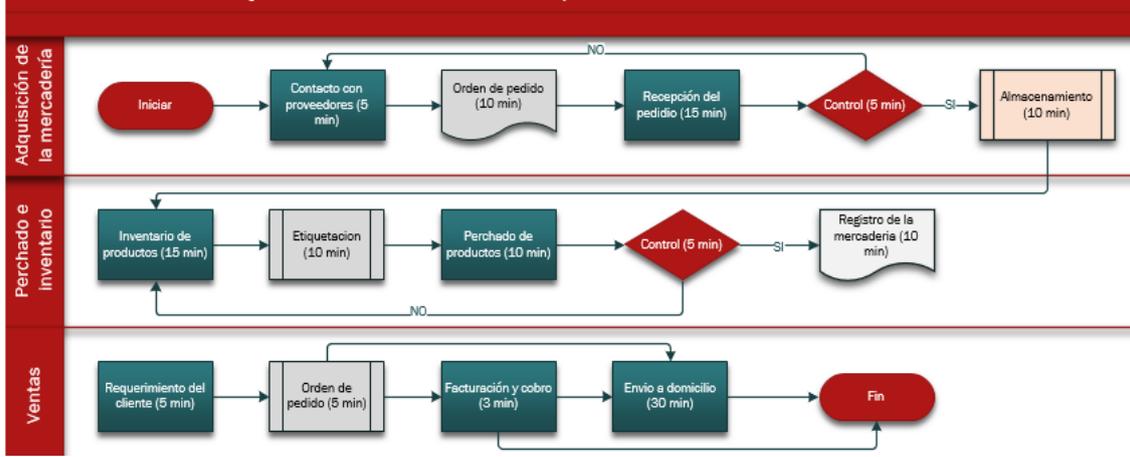


Figura 22: Flujo de proceso con tiempo

6.2.3 Personal requerido

Para la comercialización de los productos en el supermercado Market Place 24/7, se estima contar con un total de 6 personas en la nómina de la empresa. De los cuales 3 personas se consideran como gasto operacional, mientras que 3 personas se clasifican como costo. En la siguiente tabla se presenta la descripción del personal requerido, número de personas y el sueldo.

Tabla 8: Personal requerido

DETALLE	Sueldos	Cantidad	Total	Clasificación	IESS PATRONAL 11,15%	13ro sueldo	14to sueldo	Vacaciones	Fondos Reserva
Gerente	\$800,00	1	\$ 800,00	Gasto	\$ 89,20	\$ 66,67	\$ 33,00	\$ 33,33	\$ 66,67
Vendedor - cajero	\$400,00	2	\$ 800,00	Gasto	\$ 89,20	\$ 66,67	\$ 33,00	\$ 33,33	\$ 66,67
Bodeguero	\$600,00	1	\$ 600,00	Costo	\$ 66,90	\$ 50,00	\$ 33,00	\$ 25,00	\$ 50,00
Motorizado 1	\$396,00	1	\$ 396,00	Costo	\$ 44,15	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 16,50	\$ 33,00
Motorizado 2	\$420,00	1	\$ 420,00	Costo	\$ 46,83	\$ 35,00	\$ 33,00	\$ 17,50	\$ 35,00

6.2.4 Activos fijos del supermercado

La inversión en activos fijos necesario se estima en \$ 10.970 dólares. El detalle de los activos fijos se presenta en la siguiente tabla:

ACTIVOS FIJOS			
DETALLE	Cantidad	costo	Total
Computadoras	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Laptop	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Impresora	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Software	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Total Equipos de computación			\$ 2.150,00
Equipamiento			
Refrigeradores	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Sistema de video vigilancia	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Perchas	12	\$ 150,00	\$ 1.800,00
TV	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Congeladores	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Caja registradora	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Impresora termica codigo de barras	1	\$ 280,00	\$ 280,00
Total equipamiento			\$ 5.280,00
Muebles y enseres			
Estacion de trabajo	1	\$ 160,00	\$ 160,00
Escritorios	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Mesas	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Sillas de visita	6	\$ 40,00	\$ 240,00
Vitrina	1	\$ 240,00	\$ 240,00
Total Muebles			\$ 1.040,00
Vehículos			
Moto Yamaha 250	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Total Activos fijos			\$ 10.970,00

Figura 23: Activos fijos

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Constitución de la empresa

El supermercado se constituirá como una empresa de derecho bajo la ley de compañías con la denominación de Compañía Limitada. En el artículo 92 de la ley se estipula que una “Compañía limitada se contrae entre un mínimo de dos y un máximo de quince personas, que responden por las obligaciones sociales hasta el momento de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo su razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura” (Supercias, 2018).

El nombre comercial y legal de la empresa será “Market Place 24/7 Cía. Ltda.”.

La junta general de socios está conformada por dos personas (miembros de familia), los cuales aportarán el 60% de la inversión inicial requerida, en partes iguales, por lo tanto, tendrán el mismo número de participaciones.

6.3.2 Estructura organizacional y organigrama

La estructura organizacional escogida es vertical. En esta estructura se aprecia gráficamente como se encuentra conformada la empresa, tanto en cargos jerárquicos, funcionales y operativos. La estructura escogida se presenta a continuación:

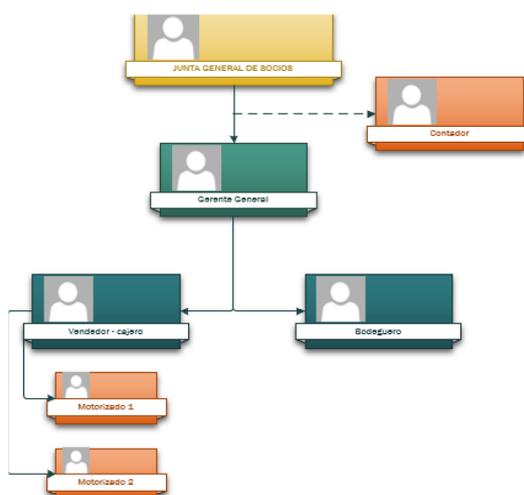


Figura 24: Organigrama

Descripción de funciones y responsabilidades

CARGO	PERFIL	FUNCIONES
Gerente general	Profesional de 3er. nivel en administración de empresas y/o sistemas Experiencia 3 años Edad: 30 – 35 años Género: indistinto	Representante legal de la empresa. Planificación estratégica y presupuesto Gestión de la administración de redes sociales y publicidad de la empresa. Actualización de la página Web.
Vendedor -cajero	Profesional con 3er. nivel en administración de empresas. Experiencia 2 años Edad: 22 – 30 años Género: indistinto	Encargado de realizar asesoría de ventas a los clientes. Facturación y cobro de los productos. Controla a los motorizados
Bodeguero	Profesional con 3er. nivel en administración de empresas. Experiencia 2 años Edad: 22 – 30 años Género: masculino	Encargado de realizar la recepción de la mercadería. Requerimiento a proveedores Inventario y codificación de los productos Abastecimiento y perchado de la mercadería.
Motorizados	Tecnólogo en administración de empresas Experiencia 2 años Edad: 22 – 30 años Género: masculino Licencia de conducir: Tipo A	Perchado de los productos en el supermercado Servicio de entrega a domicilio en la Distrito Zonal Eugenio Espejo Cobro de las facturas.

7 EVALUACION FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Tabla 9: Proyección de ingresos

DETALLE	1	2	3	4	5
Ventas	\$273.038,40	\$355.656,45	\$440.817,06	\$528.579,97	\$619.006,14

Los ingresos del supermercado “Market Place Cía. Ltda.”, los obtiene mediante la comercialización de las cinco líneas de los productos de primera necesidad. Se realiza la proyección de ventas en un escenario conservador, pero que permita contar con la liquidez necesaria para cubrir las obligaciones a corto plazo, adicionalmente, que sea superior al índice del ROE de la industria de 35.21%. Adicionalmente por el cobro del servicio de transporte a domicilio de pedidos requeridos por vía Web, telefónica o redes sociales. Se estima una venta inicial del primer mes de 5.974 productos con un ingreso por venta de \$ 19.299,99 dólares. Se estimó un cobro por el servicio a domicilio de \$ 1.45 dólares y se realizarán la entrega de 351 pedidos.

Para el incremento de la cantidad de productos se lo realiza mediante el crecimiento de la industria anual de 5.85%, que se lo transfiere a una tasa efectiva mensual de 0.04%. Mientras que para el servicio de pedidos a domicilio se lo realiza mediante el crecimiento anual de la demografía de Quito de 1.35%, a una tasa efectiva mensual de 0.01%.

Para el incremento del precio se contempla el incremento anual en relación a la inflación anual de 1.58%.

7.1.2 Proyección de costos y gastos

Tabla 10: Proyección de costos y gastos

DETALLE	1	2	3	4	5
(-) Costo de la mercadería	\$213.162,98	\$280.951,62	\$349.178,34	\$419.490,88	\$491.938,12
(=) Utilidad bruta	\$ 59.875,42	\$ 74.704,82	\$ 91.638,73	\$109.089,09	\$127.068,01
(-) Depreciaciones	\$ 2.376,67	\$ 2.376,67	\$ 2.376,67	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33
(-) Gastos administrativos	\$ 60.447,41	\$ 61.661,64	\$ 62.900,33	\$ 64.163,99	\$ 65.453,12
(-) Gastos de marketing	\$ 5.950,00	\$ 5.643,10	\$ 4.501,09	\$ 2.303,35	\$ 2.344,81

Los costos del supermercado están relacionados directamente con la adquisición de la mercadería a los proveedores. El costo promedio de los productos sobre el precio de venta al público es del 77%.

Los gastos administrativos son los pagos de: arriendo del local, servicios básicos, mantenimiento y combustible de la motocicleta, honorarios del contador, internet, sueldos administrativos, suministros de oficina. En tanto, que los gastos de marketing son los pagos en las herramientas de marketing a utilizar: redes sociales, publicaciones de prensa, stand, spot de radio, página Web.

Los costos y gastos se proyectan con la tasa de inflación anual de 1.58%.

Los sueldos se proyectan mediante la tasa crecimiento salarial del 2.07%.

7.1.3 Política de inventario, cobro y pago

La política de inventarios para las mercaderías a utilizar depende de la línea de productos, y se lo presenta en la siguiente tabla:

Tabla 11: Política de inventarios

Política de inventarios	Final	Inicial
Productos de primera necesidad	50%	100%
Bebidas no alcohólicas	50%	75%
Bebidas alcohólicas	25%	50%
Medicamentos	30%	50%
Cuidado personal	50%	50%

La política de cobro se estima un 95% de contado y 5% mediante tarjeta de crédito.

La política de pago a proveedores es de 40% de contado y 60% a un mes plazo.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial del plan de negocios es de \$ 46.200,73 dólares, lo que contempla la adquisición de activos fijos, capital de trabajo, gastos de puesta en marcha y el inventario inicial requerido. En la siguiente tabla se resume la información:

Tabla 12: Inversión inicial

DETALLE	VALOR
Activos Fijos	\$ 10.970,00
Capital de trabajo	\$ 20.173,91
Inventario	\$ 9.750,82
Gastos de puesta en marcha	\$ 5.306,00
Total, Inversión	\$ 46.200,73

7.2.2 Capital de trabajo

Tabla 13: Capital de trabajo

Costos operacionales	\$ 213.162,98
Gastos administrativos y ventas	\$ 66.397,41
Total, costos y gastos	\$ 279.560,39
Ventas	\$ 259.386,48
Capital de trabajo	\$ 20.173,91

El capital de trabajo es de \$ 20.173,91 dólares. Este capital de trabajo se lo determino mediante la sumatoria de los costos y gastos operacionales del año 1, menos la recuperación del efectivo por medio de las ventas en el mismo periodo.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital para financiar la inversión inicial es mediante un aporte de capital de los socios del 60% y el 40% con deuda externa, a través de un crédito bancario a una tasa referencial del 11.83%.

Tabla 14: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	60%	\$ 27.720,44
Deuda	40%	\$ 18.480,29
Total		\$ 46.200,73

7.3 Estado de resultados, Estado de Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de caja

7.3.1 Estado de Resultados

Tabla 15: Estado de resultados

DETALLE	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$273.038,40	\$355.656,45	\$440.817,06	\$528.579,97	\$619.006,14
(-) Costo de la mercadería	\$213.162,98	\$280.951,62	\$349.178,34	\$419.490,88	\$491.938,12
(=) Utilidad bruta	\$ 59.875,42	\$ 74.704,82	\$ 91.638,73	\$109.089,09	\$127.068,01
(-) Depreciaciones	\$ 2.376,67	\$ 2.376,67	\$ 2.376,67	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33
(-) Gastos administrativos	\$ 60.447,41	\$ 61.661,64	\$ 62.900,33	\$ 64.163,99	\$ 65.453,12
(-) Gastos de marketing	\$ 5.950,00	\$ 5.643,10	\$ 4.501,09	\$ 2.303,35	\$ 2.344,81
(=) UAI	\$ -8.898,66	\$ 5.023,42	\$ 21.860,64	\$ 40.528,41	\$ 57.176,75
(-) Intereses bancarios	\$ 2.033,35	\$ 1.673,47	\$ 1.268,63	\$ 813,22	\$ 300,92
(=) UAI	\$ -10.932,00	\$ 3.349,95	\$ 20.592,01	\$ 39.715,19	\$ 56.875,83
(-) 15% Trabajadores	\$ -	\$ 502,49	\$ 3.088,80	\$ 5.957,28	\$ 8.531,37
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ -	\$ 711,86	\$ 4.375,80	\$ 8.439,48	\$ 12.086,11
(=) Utilidad neta	\$ -10.932,00	\$ 2.135,59	\$ 13.127,40	\$ 25.318,43	\$ 36.258,34

El Estado de resultados presenta el resumen de la operación del supermercado relacionado con las ventas, costos de adquisición de la mercadería, gastos administrativos y marketing, intereses, e impuestos (15% trabajadores y 25% a la renta), y los resultados netos en cada año. Se muestra que los ingresos en el primer año no cubren los costos y gastos operacionales, considerándose un costo de oportunidad por ser una empresa que se encuentra ingresando en el mercado y no tiene posicionamiento, A partir del segundo año se evidencian utilidades y crecen paulatinamente hasta el año 5. En la medida que existen utilidades se puede pagar los impuestos y tener dinero disponible para los socios en caso de repartir los dividendos.

7.3.2 Estado de Situación Financiera

Tabla 16: Estado de situación financiera

DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<i>Activos corrientes</i>	\$41.081,22	\$ 35.968,67	\$40.886,60	\$55.406,16	\$82.839,67	\$120.748,80
Efectivo	\$31.330,40	\$ 16.168,32	\$15.558,21	\$24.379,99	\$45.941,99	\$ 77.851,79
Cuentas por cobrar		\$ 1.284,87	\$ 1.631,44	\$ 1.988,64	\$ 2.356,72	\$ 2.707,43
Mercaderías	\$ 9.750,82	\$ 18.515,48	\$23.696,95	\$29.037,53	\$34.540,96	\$ 40.189,57
Activos no corrientes	\$10.970,00	\$ 8.593,33	\$ 6.216,67	\$ 5.140,00	\$ 3.046,67	\$ 953,33
<i>Activos fijos</i>	\$10.970,00	\$ 10.970,00	\$10.970,00	\$12.270,00	\$12.270,00	\$ 12.270,00
(-) Depreciación acumulada		\$ 2.376,67	\$ 4.753,33	\$ 7.130,00	\$ 9.223,33	\$ 11.316,67

Total, Activos	\$52.051,22	\$ 44.562,01	\$47.103,27	\$60.546,16	\$85.886,34	\$121.702,13
<i>Pasivos corrientes</i>	\$ 5.850,49	\$ 12.173,91	\$15.820,09	\$19.780,92	\$23.903,41	\$ 28.073,93
Cuentas por pagar	\$ 5.850,49	\$ 12.173,91	\$15.510,11	\$18.948,70	\$22.492,07	\$ 26.142,68
15% trabajadores por pagar		\$ -	\$ 128,27	\$ 344,37	\$ 584,01	\$ 799,14
25% impuesto a la renta		\$ -	\$ 181,71	\$ 487,85	\$ 827,34	\$ 1.132,11
<i>Pasivos a largo plazo</i>	\$18.480,29	\$ 15.599,66	\$12.359,16	\$ 8.713,81	\$ 4.613,06	\$ 0,00
Préstamo bancario	\$18.480,29	\$ 15.599,66	\$12.359,16	\$ 8.713,81	\$ 4.613,06	\$ 0,00
Total, Pasivos	\$24.330,78	\$ 27.773,58	\$28.179,25	\$28.494,73	\$28.516,47	\$ 28.073,93
<i>Patrimonio</i>	\$27.720,44	\$ 16.788,43	\$18.924,02	\$32.051,43	\$57.369,86	\$ 93.628,20
Capital social	\$27.720,44	\$ 27.720,44	\$27.720,44	\$27.720,44	\$27.720,44	\$ 27.720,44
Utilidades retenidas		\$-10.932,00	\$ -8.796,41	\$ 4.330,99	\$29.649,43	\$ 65.907,77
Total, pasivo + patrimonio	\$52.051,22	\$ 44.562,01	\$47.103,27	\$60.546,16	\$85.886,34	\$121.702,13

El Estado de Situación Financiera o Balance General, es el reporte financiero que resume las cuentas de activo, pasivo y patrimonio. Los activos están conformados por los activos corrientes y los activos no corrientes (activos fijos). Los pasivos se componen de pasivos corrientes y pasivos a largo plazo. Y el patrimonio mediante el capital social y las utilidades retenidas. Los activos tienen un crecimiento del 134% respecto al año 0, debido al incremento de los activos corrientes. Los activos fijos disminuyen anualmente por la depreciación acumulada. Los pasivos se mantienen en un promedio de \$ 27.561 dólares. En la medida que transcurre los años el crédito se amortiza. El patrimonio tiene un incremento del 238% respecto al año 0, causado por las utilidades retenidas del ejercicio anual.

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo reporta los valores que se dispondrán en efectivo en cada año. El efectivo que se obtiene cada año depende de las variaciones respectivas del flujo de efectivo operacional, inversión y financiamiento. Se evidencia que el plan de negocios contará con efectivo en cada año y con incremento a partir del año 2. En el año 1 se muestra el efectivo de menor valor debido a la pérdida operacional.

Tabla 17: Estado de Flujo de Efectivo

DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Utilidades netas		\$ -10.932,00	\$ 2.135,59	\$ 13.127,40	\$ 25.318,43	\$ 36.258,34

(+) Depreciaciones		\$ 2.376,67	\$ 2.376,67	\$ 2.376,67	\$ 2.093,33	\$ 2.093,33
(+/-) Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -1.284,87	\$ -346,57	\$ -357,20	\$ -368,08	\$ -350,72
(+/-) Mercaderías	\$ -9.750,82	\$ -8.764,66	\$ -5.181,47	\$ -5.340,58	\$ -5.503,43	\$ -5.648,61
(+/-) Cuentas por pagar	\$ 5.850,49	\$ 6.323,43	\$ 3.336,20	\$ 3.438,58	\$ 3.543,37	\$ 3.650,61
(+/-) 15% trabajadores		\$ -	\$ 128,27	\$ 216,10	\$ 239,64	\$ 215,13
(+/-) 25% impuesto a la renta		\$ -	\$ 181,71	\$ 306,14	\$ 339,49	\$ 304,77
Actividades de operación	\$ -3.900,33	\$ -12.281,45	\$ 2.630,40	\$ 13.767,11	\$ 25.662,75	\$ 36.522,87
Adquisición activos fijos	\$ -10.970,00	\$ -	\$ -	\$ -1.300,00	\$ -	\$ -
Actividades de inversión	\$ -10.970,00	\$ -	\$ -	\$ -1.300,00	\$ -	\$ -
Préstamo Bancario	\$ 18.480,29	\$ -2.880,63	\$ -3.240,51	\$ -3.645,34	\$ -4.100,75	\$ -4.613,06
Capital social	\$ 27.720,44	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	\$ 46.200,73	\$ -2.880,63	\$ -3.240,51	\$ -3.645,34	\$ -4.100,75	\$ -4.613,06
Variación del efectivo	\$ 31.330,40	\$ -15.162,08	\$ -610,11	\$ 8.821,77	\$ 21.562,00	\$ 31.909,80
Efectivo inicial	0	\$ 31.330,40	\$ 16.168,32	\$ 15.558,21	\$ 24.379,99	\$ 45.941,99
Efectivo final	\$ 31.330,40	\$ 16.168,32	\$ 15.558,21	\$ 24.379,99	\$ 45.941,99	\$ 77.851,79

7.3.4 Flujo de caja

Tabla 18: Flujo de caja del proyecto

EVALUACION FINANCIERA	0	1	2	3	4	5
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		\$ -7.858,32	\$ 6.009,98	\$ 16.772,71	\$ 28.224,99	\$ 52.574,62
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -35.230,73	\$ 27.798,34	\$ 2.702,20	\$ -15.676,92	\$ -27.416,61	\$ 38.652,59
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ -10.970,00	\$ -	\$ -	\$ -1.300,00	\$ -	\$ 953,33
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -46.200,73	\$ 19.940,02	\$ 8.712,18	\$ -204,21	\$ 808,38	\$ 92.180,54

El flujo de caja del proyecto se lo determina mediante las variaciones del flujo de efectivo operacional, los gastos de capital (CAPEX) y el capital de trabajo neto. En el año 0 existe el valor de desembolso inicial, mientras que a partir del año 1 al 5 se muestran flujos de caja positivos que permitirán ser descontados a una tasa WACC para determinar la factibilidad del proyecto.

7.4 Flujo de caja del inversionista, tasas de descuento, criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista presenta únicamente los flujos de caja sin contemplar el crédito bancario, ni la amortización en intereses como en capital, se añade la protección fiscal del interés y da como resultado los flujos de caja que serán descontados a una tasa CAPM para determinar la factibilidad para los socios.

Tabla 19: Flujo de caja del inversionista

<u>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</u>	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja del proyecto	\$ -46.200,73	\$ 19.940,02	\$ 8.712,18	\$ -204,21	\$ 808,38	\$ 92.180,54
Préstamo	\$ 18.480,29					
Gastos de interés		\$ -2.033,35	\$ -1.673,47	\$ -1.268,63	\$ -813,22	\$ -300,92
Amortización del capital		\$ -2.880,63	\$ -3.240,51	\$ -3.645,34	\$ -4.100,75	\$ -4.613,06
Escudo Fiscal		\$ 737,09	\$ 606,63	\$ 459,88	\$ 294,79	\$ 109,08
<u>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</u>	\$ -27.720,44	\$ 15.763,13	\$ 4.404,84	\$ -4.658,31	\$ -3.810,80	\$ 87.375,65

7.4.2 Tasas de descuento

Las tasas de descuento calculadas en base a los indicadores macroeconómicos vigentes son el CAPM y el WACC. El CAPM es de 14.39% y el WACC es de 11.65%.

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración calculados en base a los flujos de caja del proyecto como del inversionista son el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Índice de Rentabilidad (IR). Los resultados de estos índices se presentan en la siguiente tabla, y demuestran la existencia de factibilidad para poner en marcha este tipo de plan de negocios, debido a que el VAN es positivo, la TIR es mayor a las tasas de descuento WACC y CAPM, y el índice de rentabilidad es mayor a 1.

Tabla 20: Criterios de valoración

<u>CRITERIOS DE VALORACION</u>	<u>PROYECTO</u>
VAN	\$ 32.154,27
TIR	29,41%
IR	\$ 1,70

<u>CRITERIOS DE VALORACION</u>	<u>INVERSIONISTA</u>
VAN	\$ 28.705,20
TIR	38,97%
IR	\$ 2,04

7.5 Índices financieros

Tabla 21: Índices financieros

<u>INDICES FINANCIEROS</u>	1	2	3	4	5	Industria
----------------------------	---	---	---	---	---	-----------

Liquidez	\$ 2,95	\$ 2,58	\$ 2,80	\$ 3,47	\$ 4,30	\$ 1,96
Capital de trabajo	\$ 23.794,76	\$25.066,51	\$35.625,24	\$58.936,26	\$ 92.674,87	
Rotación de activos	6,13	7,55	7,28	6,15	5,09	3,52
Rotación de inventarios	31,70	30,79	30,35	30,05	29,82	41,21
Rotación cuentas por pagar	20,85	20,15	19,81	19,57	19,40	24,53
Rotación cuentas por cobrar	1,72	1,67	1,65	1,63	1,60	18,54
Margen bruto	21,93%	21,00%	20,79%	20,64%	20,53%	24,78%
Margen neto	-4,00%	0,60%	2,98%	4,79%	5,86%	4,87%
ROE	-65,12%	11,29%	40,96%	44,13%	38,73%	35,21%
ROI	-24,53%	4,53%	21,68%	29,48%	29,79%	24,37%

- El plan de negocios dispone de liquidez en cada uno de los años, ya que los resultados son superiores a 1, lo que posibilita cubrir las obligaciones a corto plazo. Con respecto a la industria el plan de negocios es superior.
- Los índices de actividad Rotación de Activos, que es la relación entre las ventas y los activos disponibles, presentan valores superiores a 5, lo que significa que los activos generan el número de veces que los activos generan ventas. Comparándose con la industria se encuentra por encima.
- En cuanto a la Rotación del Inventario se muestra que el número de días que se tarda en rotar el inventario es de 30 días en promedio, y se encuentra por debajo del promedio de la industria.
- La Rotación de Cuentas por Pagar es de 19 días en promedio para pagar a proveedores, comparándose con la industria está por debajo.
- La Rotación de Cuentas por Cobrar es menor a 2 días, por lo tanto, se evidencia una buena gestión de cobranza por la política de cobro en efectivo, comparándose con la industria es menor.
- El margen neto es en promedio 3.56% con respecto a las ventas y se encuentra por debajo del promedio de la industria.
- El Rendimiento sobre los Activos (ROI) es de 21.37% en promedio, lo que significa que los activos generan por cada 1 dólar un 21.37% en rentabilidad, encontrándose por debajo del promedio de la industria. Analizando con respecto al riesgo sistemático el CAPM de 14.39%, el proyecto representa rendimientos superiores, por lo tanto, hay posibilidades de mayor liquidez y solvencia.

- El Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) es 33.78% en promedio, significa que la inversión de los socios por cada 1 dólar genera un 33.78%, y se encuentra por debajo del promedio de la industria.

8. CONCLUSIONES

8.1 Conclusión general

Una vez realizado el análisis de los entornos, la industria, el análisis del cliente se pudo determinar que existe demanda insatisfecha de personas que requieren contar con un supermercado que funcione 24/7 y que adicionalmente disponga de un servicio complementario de entrega a domicilio. Se identifico que el presente proyecto cuenta con la factibilidad económica, operativa y financiera debido a que los resultados de la evaluación financiera en cuanto al VAN y la TIR, tienen resultados positivos y son superiores a las tasas de descuento WACC y CAPM. Adicionalmente los indicadores financieros muestran resultados significativos en cuanto a la liquidez, solvencia y márgenes de ganancia, garantizando rentabilidad para los inversionistas.

8.2 Conclusiones específicas

- En el análisis de los entornos se evidencia la existencia de políticas gubernamentales que posibilitan y garantizan la creación de nuevos emprendimientos relacionados a este CIIU G4711.02 de comercialización al por menor y mayor de productos para las personas. Los factores económicos demuestran que la inflación es menor a 1%, existe crecimiento de la industria de 5.85% y aporte al PIB, las tasas de interés para la obtención de créditos son de 11.83%. En cuanto al análisis de la industria mediante las 5 fuerzas de Porter se demuestra que hay muchos proveedores de productos de primera necesidad, por lo tanto, se puede realizar negociaciones de mercadería a menores costos, que posibilitan al proyecto contar con mayores márgenes. No existe negocios de supermercado que oferten servicios de entrega a domicilio y con un funcionamiento 24/7.

- En el análisis del cliente se recibió información de expertos que manifestaron que la idea de crear un supermercado que funcione 24/7 es muy viable, debido a que no existen en la actualidad supermercados que no cuentan con un servicio complementario de entrega a domicilio. Adicionalmente, el mercado potencial manifiesta que si estarían dispuestos a adquirir sus productos de primera necesidad, en este tipo de emprendimiento ya que en el sector norte de la ciudad de Quito no hay presencia de un negocio de esta manera. Los clientes potenciales afirman que la publicidad y promociones lo reciben a través de las redes sociales. Y que el tiempo de espera debería ser menor a 1 hora para la entrega a domicilio.
- Se realizó un mix de marketing que posibilita las estrategias comerciales para llegar al consumidor de productos de primera necesidad. La ubicación establecida para el supermercado se encuentra en el hipercentro de la ciudad de Quito dando la posibilidad de cubrir al mercado del Distrito Zonal Eugenio Espejo. Se contará un canal directo para llegar al consumidor.
- La propuesta organizacional para crear este emprendimiento es mediante una empresa Cía. Ltda. con el nombre de Market Place que funcionará las 24 horas 7 días a la semana. Se estableció los procesos necesarios para la comercialización de los productos, donde el tiempo promedio para que una persona realice su compra es de 13 minutos, sea mediante compra personal o través de la página Web. Para su funcionamiento se contará con 6 personas.
- La evaluación financiera del proyecto demuestra la existencia de factibilidad financiera y económica, por lo tanto, implementar este emprendimiento garantizará a los inversionistas contar con rentabilidad sobre el dinero de aportación. Los resultados del VAN para el proyecto son de \$ 32.154,27, TIR de 29.41% y un IR de \$1.70.

REFERENCIAS

- ARCSA. (3 de Enero de 2019). Obtenido de <http://permisosfuncionamiento.controlsanitario.gob.ec/>
- BCE. (30 de noviembre de 2019). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro112019.pdf>
- Economipedia. (25 de noviembre de 2019). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-pull.html>
- foros ecuador. (octubre de 2019). Obtenido de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/166821-poblaci%C3%B3n-de-quito-ecuador-2019-n%C3%BAmero-actual-de-habitantes-de-quito>
- INEC. (3 de junio de 2018). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson educación.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (10 de enero de 2019). Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/gobierno-invita-a-emprendedores-a-invertir-por-el-pais-y-a-beneficiarse-de-los-incentivos-de-la-ley-de-fomento-productivo/>
- Psyma. (11 de Abril de 2015). *Psyma*. Obtenido de <http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>
- revista gestión. (8 de febrero de 2019). Obtenido de <https://revistagestion.ec/index.php/economia-y-finanzas-analisis/las-10-tendencias-de-consumo-2019-el-cliente-que-quiere-todo-la-vez>
- Supercias. (18 de diciembre de 2019). Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>

ANEXOS

Anexo fotos facturas proveedores



AC BEBIDAS, S. DE R.L. DE C.V.
 PANAMERICANA NORTE K15 JUNTO ADELCA
 TELEFONO: 02-2973800
 CALDERON - MATRIZ
 R.U.C. 1791411099001
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOL. 00082

HUAYANAY E01-391 Y AV MALDONAD
 TELEFONOS: 02-290562 1800-262226
 SUCURSAL: QUITO SUR

 2/2
1800
242224

FACTURA 037-040-0005461791

NO.ORDEN: 1714231287001
 IDENTIFICACION: 1714231287001
 MOTIVO: VENTA DE CONTADO / EFECTIVO
 ENTREGA: 3/12/2019 VENCIMIENTO: 3/12/2019
 FECHA/HORA DE EMISION: 2/12/2019 22:59:38
 PLACA: P200441 MOTIVO TRASLADO: VENTA
 FEC.INI.TRANSP: 3/12/2019 COD.ESTAB.DESTINO: 037
 FEC.FIN.TRANSP: 3/12/2019 RUTA: QUITO

NO.AUTORIZACION: 0212201901179141109900120370400005461790054617911
 CLIENTE: REGALITOS DE DIOS
 CODIGO: 7081772 CTRL.INTERNO: 13-P-0546179-9 RUTA: 107
 PREVENID: 2330 VELASCO HERRERA LUIS FERNANDO CARGA: 907-RS SEC: 11
 GUIA REMISION: 037-040-001801972
 TRANSPORTISTA: 0680 PINTO GARCIA DAVID RICARDO C/RUC: 1723042444
 PUNTO PARTIDA: HUAYANAY E01-391 Y AV MALDONAD
 DESTINO: MEXICO N17-129 CARACAS MIRA FLORES

CODIGO	DESCRIPCION	CAJAS/BOT	CANTIDAD	P.UNITARIO	DESCUENTO	VALOR
3165	PANTA HEMMY NJ 300 GRB(24)-VIV	0 / 6	0.25	4.69643	0.00	1.17

TOTAL DESCTO

87.92 0.00

BASE 0%

0.00

BASE 12%

87.92

SUB-TOTAL

87.92

IVA 12%

10.55

COMPENS.2%

0.00

A PAGAR

98.48

CLAVE ACCESO  CLIENTE

Su factura en www.arcacaudor.com Cliente



AC BEBIDAS, S. DE R.L. DE C.V.
 PANAMERICANA NORTE K15 JUNTO ADELCA
 TELEFONO: 02-2973800
 CALDERON - MATRIZ
 R.U.C. 1791411099001
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOL. 00082

HUAYANAY E01-391 Y AV MALDONAD
 TELEFONOS: 02-290562 1800-262226
 SUCURSAL: QUITO SUR

 1/2
1800
242224

FACTURA 037-040-0005461791

NO.ORDEN: 1714231287001
 IDENTIFICACION: 1714231287001
 MOTIVO: VENTA DE CONTADO / EFECTIVO
 ENTREGA: 3/12/2019 VENCIMIENTO: 3/12/2019
 FECHA/HORA DE EMISION: 2/12/2019 22:59:38
 PLACA: P200441 MOTIVO TRASLADO: VENTA
 FEC.INI.TRANSP: 3/12/2019 COD.ESTAB.DESTINO: 037
 FEC.FIN.TRANSP: 3/12/2019 RUTA: QUITO

NO.AUTORIZACION: 0212201901179141109900120370400005461790054617911
 CLIENTE: REGALITOS DE DIOS
 CODIGO: 7081772 CTRL.INTERNO: 13-P-0546179-9 RUTA: 107
 PREVENID: 2330 VELASCO HERRERA LUIS FERNANDO CARGA: 907-RS SEC: 11
 GUIA REMISION: 037-040-001801972
 TRANSPORTISTA: 0680 PINTO GARCIA DAVID RICARDO C/RUC: 1723042444
 PUNTO PARTIDA: HUAYANAY E01-391 Y AV MALDONAD
 DESTINO: MEXICO N17-129 CARACAS MIRA FLORES

CODIGO	DESCRIPCION	CAJAS/BOT	CANTIDAD	P.UNITARIO	DESCUENTO	VALOR
2836	DASANI S/G 6000 PET(4)	1 / 0	1.00	4.97322	0.00	4.97
0136	COCA-COLA E 3000 PET(6)	1 / 0	1.00	14.34822	0.00	14.34
0220	LIGHT 2LT PT	1 / 0	1.00	9.69643	0.00	9.69
3377	D.VALLE NRJ VERDE 1750ml P6	1 / 0	1.00	4.84821	0.00	4.84
0018	COCA COLA 400 PET(12)	1 / 0	1.00	5.74107	0.00	5.74
0075	COCA COLA 355ML LATA(6)	1 / 0	1.00	5.57143	0.00	5.57
0076	COCA COLA 300 PET(12)	1 / 0	1.00	4.78572	0.00	4.78
2811	DASANI S/G 300 PET (12)	1 / 0	1.00	2.26786	0.00	2.26
3909	INCA K. AMARILLA STV 300PT(12)	1 / 0	1.00	2.39286	0.00	2.39
0093	COCA COLA SN AZUCAR 250PET(12)	1 / 0	1.00	2.39286	0.00	2.39
3925	10ACCISO-E 2000RPET(9)	2 / 0	2.00	10.75893	0.00	21.51
	CCE2000RP 2 / 2					
0075	COCA COLA 300 GRB(24)-VIV	1 / 6	1.25	4.69643	0.00	5.87
0571	SPRITE HARMONY 300 GRB(24)-VIV	0 / 6	0.25	4.69643	0.00	1.17
0768	PIORA HRMNY FR 300 GRB(24)-VIV	0 / 6	0.25	4.69643	0.00	1.17

CLAVE ACCESO  CLIENTE

Su factura en www.arcacaudor.com Cliente

