



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA CREACIÓN DE UN E-COMMERCE EN
RONALD SUPERMERCADOS EN LA MODALIDAD B2C Y B2B PARA ECUADOR

Profesor

Autor

Ronald R. Pardo

2021

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de la investigación realizada fue la elaboración de un plan de negocio para la creación de una página web de servicio de E-commerce para la empresa *Ronald Supermercados* en la ciudad de Quito. Para ello, se propuso una metodología con un enfoque de exploración cuantitativa, que no fue experimental ya que no se llevó a cabo la manipulación de variables. La revisión de la literatura sobre el tema de estudio permitió conocer los últimos resultados de otros estudios similares. Por otro lado, mediante el análisis del entorno de la empresa se determinaron los peligros y oportunidades resultantes. La encuesta utilizada en el estudio de mercado con un catálogo de preguntas se utilizó como herramienta de recolección de datos, lo que ayudó, entre otras cosas, a establecer los posibles rangos de gastos de los clientes por visitas a la página web y aceptación del nuevo método de compra. El análisis de los resultados muestra que la nueva herramienta digital pudiera ganar cierta aceptación con buenas campañas de marketing, ya que el 10% de los encuestados enuncian que emplean esta modalidad de compra. Finalmente, se realiza la evaluación financiera del proyecto, que verifica si la inversión del plan es rentable y factible. Por un lado, el VAN obtenido tras los cálculos realizados es superior a 0 y alcanza los 279,413.96 USD, la TIR es 50.22% superior al 16.63% del CAPM. Con un periodo de recuperación de la inversión de aproximadamente 2 años, 7 meses y 9 días.

Palabras clave: E-commerce, plan de negocio, página web

ABSTRACT

The main objective of the research carried out was the development of a business plan for the creation of an E-commerce service website for the company Ronald Supermercados in the city of Quito. For this, a methodology with a quantitative exploration approach was proposed, which was not experimental since the manipulation of variables was not carried out. The review of the literature on the subject of study allowed us to know the latest results of other similar studies. On the other hand, by analyzing the company's environment, the resulting dangers and opportunities were determined. The survey used in the market study with a catalog of questions was used as a data collection tool, which helped, among other things, to establish the possible ranges of customer expenses for visits to the website and acceptance of the new purchase method. The analysis of the results shows that the new digital tool could gain some acceptance with good marketing campaigns, since 10% of those surveyed state that they use this type of purchase. Finally, the financial evaluation of the project is carried out, which verifies if the investment of the plan is profitable and feasible. On the one hand, the NPV obtained after the calculations carried out is greater than 0 and reaches 279,413.96 USD, the IRR is 50.22% greater than the 16.63% of the CAPM. With a payback period of the investment of approximately 2 years, 7 months and 9 days.

Keywords: Ecommerce, business plan, website

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Antecedentes del estudio.....	11
1.2. Pertinencia del tema	12
1.3. Diagnóstico del entorno actual	12
1.4. Objetivo general y específicos	15
1.4.1. Objetivo General	15
1.4.2. Objetivos Específicos.....	15
1.5. Marco conceptual.....	15
1.5.1. Plan de negocio	15
1.5.2. Estudio de factibilidad.....	16
1.5.3. Eficiencia económica.....	28
1.5.4. Toma de decisiones basadas en indicadores no financieras.....	29
1.5.5. Rentabilidad.....	31
1.5.6. Utilidad.....	33
1.5.7. Liquidez.....	34
1.5.8. B2B (Business to Business).....	35
1.5.9. B2C (Business to Customers)	35
1.6. Conclusiones del capítulo	36
CAPITULO 2: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	37

2.1. Análisis del Macroentorno	37
2.1.1. Entorno Político.....	37
2.1.2. Entorno Económico.....	37
2.1.3. Entorno Social.....	38
2.1.4. Entorno Tecnológico	38
2.1.5. Entorno Legal	39
2.2. Análisis del Sector.....	39
2.3. Análisis de la competencia.....	40
2.3.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes	40
2.3.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores	40
2.3.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	40
2.3.4. Amenaza de productos sustitutos	40
2.3.5. Rivalidad entre los competidores.....	40
2.4. Investigación del mercado y análisis del cliente	41
2.4.1. Enfoque de la investigación	41
2.4.2. Tipo de investigación	41
2.4.3. Técnicas para la recopilación de la información	42
2.4.4. Población o mercado objetivo.....	42
2.4.5. Muestra.....	42
2.4.6. Estudio de mercado	43

2.4.7. Nicho de mercado.....	44
2.4.8. Perfil del consumidor	44
2.5. Análisis FODA.....	45
2.6. Conclusiones del capítulo	47
CAPITULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADEO	
.....	48
3.1. Estrategia genérica de ingreso al mercado	48
3.2. Naturaleza y filosofía del negocio	48
3.3. Estilo corporativo e imagen	48
3.4. Enfoque social	49
3.5. Misión y visión.....	50
3.5.1. Misión	50
3.5.2. Visión	50
3.6. Objetivo de crecimiento y financieros.....	50
3.7. Información legal.....	50
3.8. Estructura organizacional.....	52
3.9. Ubicación	53
3.10. Ventaja competitiva.....	53
3.11. Estrategias de mercadeo	55
3.11.1. Concepto del servicio.....	55
3.11.2. Estrategia de servicios.....	55
3.11.3. Estrategia de distribución.....	55
3.11.4. Estrategia de precios	56

3.11.5. Estrategia de promoción y comunicación	57
3.12. Presupuesto.....	57
3.13. Proyección de ventas.....	58
3.14 Conclusiones del capítulo	58
CAPITULO 4: OPERACIONES	59
4.1. Estado de desarrollo	59
4.2. Descripción del proceso.....	59
4.2.1. Procedimiento.....	59
4.2.2. Flujograma de proceso	60
4.2.3. Cadena de valor.....	61
4.3. Necesidades y requerimientos	61
4.3.1. Requerimientos materiales, humanos y financieros.....	62
4.3.2. Monto de inversión.....	62
4.3.3. Proyección de gastos.....	65
4.4. Plan de producción	67
4.5. Plan de compras	68
4.6. KPI de desempeño del proceso productivo	68
4.6. Conclusiones del capítulo	70
CAPITULO 5: PLAN FINANCIERO	71
5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero	
71	
5.2. Estados financieros proyectados	71
5.2.1. Estado de Resultados.....	71

5.2.2. Estado de Situación	72
5.5. Estado de flujo de caja.....	74
5.6. Análisis de relaciones financieras	77
5.6.1. Punto de Equilibrio.....	77
5.7. CAPM	79
5.8. VAN y TIR.....	79
5.8.1. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)	79
5.9. Periodo de Recuperación (PRI)	80
5.10. Impacto económico	81
5.11. Conclusiones del capítulo	82
CAPITULO VI: CONCLUSIONES GENERALES	83
6.1. Conclusiones	83
6.2. Recomendaciones	84
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ratios de rentabilidad.....	32
Tabla 2. Ratios de utilidad.....	33
Tabla 3. Ratios de liquidez.....	34
Tabla 4. Análisis General de las 5 Fuerzas de Porter	41
Tabla 5. Matriz FODA.....	46
Tabla 6. Distribución del presupuesto	57
Tabla 7. Proyección de ventas	58
Tabla 8. Requerimientos técnicos y administrativos.....	62
Tabla 9. Inversión en activos.....	63
Tabla 10. Capital de trabajo	63
Tabla 11. Inversión inicial	64
Tabla 12. Mano de obra directa.....	65
Tabla 13. Gastos de publicidad	66
Tabla 14. Gastos de depreciación.....	66
Tabla 15. Gastos generales	67
Tabla 16. Cronograma de actividades.....	68
Tabla 17. Indicadores KPI	69
Tabla 17. Estado de Resultados	71
Tabla 18. Estado de Situación.....	72
Tabla 19. Estado de flujo de caja.	74
Tabla 19. Estado de flujo de caja optimista.....	75
Tabla 21. Estado de flujo de caja pesimista.	76
Tabla 22. Costos fijos.....	77
Tabla 22. Costos variables.....	77
Tabla 24. Punto de equilibrio.....	78
Tabla 25. CAMP.....	79
Tabla 26. Periodo de recuperación	80
Tabla 27. Impacto económico	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gráfico del punto de equilibrio.....	28
Figura 2. Logo de la empresa.....	49
Figura 3. Organigrama funcional de la empresa	52
Figura 4. Ubicación de la empresa.....	53
Figura 5. Bosquejo de la página web de Ronald Supermercados.....	54
Figura 6. Distribución de los productos	56
Figura 7. Flujoograma para el proceso de compra en Ronald Supermercados	60
Figura 8. Cadena de valor	61
Figura 9. Punto de equilibrio.....	78

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes del estudio

Entre las principales investigaciones sobre el tema realizadas recientemente se encuentra la de Saavedra (2016) quien muestra el desarrollo del análisis, diseño y propuesta de implementación de un sistema E-commerce para la gestión de ventas, de esta manera ayudará a la empresa a organizar, controlar y administrar los productos y las ventas, mejorando la interacción con los clientes. Para ello, se propone realizar el análisis y diseño de los procesos con una propuesta de implementación que incluyó el marketing. Obteniendo como resultado que la propuesta de ejecución de la tienda virtual es rentable y beneficiosa para la empresa ya que el periodo de recuperación es de 2.7 meses, el valor actual neto es de 14 228.4 dólares y la tasa interna de rentabilidad es de 51%. Además de los beneficios en el manejo de la información, los beneficios para la empresa, empleando una estrategia de marketing para llegar a los potenciales clientes.

Por su parte, Cordero (2019) quien planteó como objetivo de estudio analizar la situación actual del comercio electrónico, desde la perspectiva del consumidor en la ciudad de Guayaquil. Para ello planteo una metodología de tipo descriptiva, con un enfoque mixto. Donde se utilizó como técnica de investigación de mercado la encuesta, aplicando un cuestionario a los habitantes de la zona de estudio. Obteniendo como conclusión que es fundamental la profundización en el asunto de negocio electrónico, ya que actualmente el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, y las gigantescas inversiones en el campo informático, han convertido al internet en un instrumento importante de las negociaciones. Por otro lado, se pudo evidenciar que el 64,32% de los compradores, corresponde al género femenino, oscilan entre el rango de edad de 31 a 40 años. Por último, se proponen diversas estrategias, basadas en el consumidor, el mercado, el marketing, la fidelización, el desarrollo de nuevos mercados y productos, con la finalidad de aumentar los ingresos de las empresas de la ciudad de Guayaquil.

Por otro lado, Tabares & Ramos (2020) proponen analizar el comercio electrónico en las empresas fabricantes de tapetes y kits de carretera. Empleando un estudio de carácter descriptivo con un método de investigación inductivo. Además, se aplicó una encuesta como instrumento de recolección de datos a las empresas involucradas en el tema de estudio. Encontrándose que tan solo el 33.3 % de estas organizaciones utiliza el E-commerce, mientras que el resto no cuenta con conocimientos sobre el asunto. Aunque en su mayoría cuentan con páginas web, Facebook y Twitter, no cuentan con el personal capacitado para manejar estas herramientas digitales. Concluyéndose que a pesar de que la totalidad de organizaciones indagadas cree que el comercio electrónico les puede traer beneficios positivos, la disposición a implementarlo de forma efectiva es muy baja.

1.2. Pertinencia del tema

El uso de las nuevas Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC) se está volviendo cada vez más popular y rentable porque hay muchos productos y servicios diferentes, así como programas más flexibles que reducen los costos y mueven los mercados virtuales que dependen de las nuevas tecnologías. Permitiendo operar en cualquier momento del día sin necesidad de un mercado físico. Eliminar fronteras entre países y aumentar la demanda de bienes y servicios a precios más competitivos que el mercado físico tradicional (Mateu De Ros, 2000).

Al mismo tiempo, se ha convertido en una prioridad para muchos porque abre la puerta a los negocios y permite una mejor comercialización y promoción de productos y servicios al brindar cadenas de distribución más ágiles y rentables (Abbas, 2021).

1.3. Diagnóstico del entorno actual

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo el acceso al Internet ha ido creciendo en promedio el 5%, para el 2016 el acceso a nivel nacional es de 55,6%. En la zona rurales el acceso a internet es del 38%, un

nivel bajo en comparación con la zona urbana en donde el acceso llegó al 63,8% (INEC, 2016).

Cifras que han mejorado con la implementación del programa *Ecuador Digital*. En el cual se aprecia en junio del año 2020 buenos resultados, cuando el 95,5% de los cantones del país combinado con el 96,3% de las parroquias tenían acceso a internet. La cobertura telefónica se situó en el 64,9%, llegando a 1.003 parroquias de un total de 1.042 a nivel nacional. Como resultado, actualmente el 96,8% de la población tiene cobertura 2G-3G y el 50,7% cobertura 4G. Donde solo el 3,24% de los ecuatorianos no tiene conexión (MINTEL, 2019).

Con relación al comercio electrónico en Ecuador, en el año 2015 se pudo conocer a través de la "Encuesta de Comercio Electrónico – Demanda" desarrollada por el MINTEL, mostró que el 33% de la población no tiene el conocimiento para utilizar las herramientas de comercio electrónico en Internet, mientras que el 60% de los encuestados dijo que no le parecía confiable brindar información personal a través de Internet. Causas de un crecimiento débil del E-commerce en el país (Esparza, 2017).

En el estudio del comportamiento de compra por internet en Ecuador en el 2017 realizado por la Universidad Espíritu Santo (UEES) determinó que el 35,9% de las transacciones de venta y el 29,5% de compras fueron vía online. Adicionalmente se observó un crecimiento del 80% en las transacciones desde el 2012 al 2014 (UEES, 2017).

En ese propio año se registró el 51% de compras virtuales entre las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Siendo los productos más vendidos las prendas de vestir en un 33%, bienes y servicios en un 31%, recreación y cultura al 15% y artículos del hogar 9%, entre otros (UEES, 2017).

En los próximos años, entre 2016 y 2018, el uso del comercio electrónico entre las empresas globales aumentó del 83,27% al 87,28%. Mientras que las transacciones

nacionales cayeron del 16.70% al 12.70% en el mismo período. Sin embargo, su participación en el PIB casi se duplicó de \$ 646 millones en 2016 a \$ 1,286 millones en 2018 (UEES, 2018).

En 2019, los ingresos por comercio electrónico continuaron creciendo a \$ 1,64 mil millones, un 24% más que el año anterior. De este total, el 21,77% corresponde a transacciones con portales internacionales y el 2,61% corresponde a transacciones en tiendas nacionales. Por lo tanto, mientras que el comercio electrónico internacional creció al 89% en 2019, las compras de sitios web nacionales continuaron cayendo al 11%. Sin embargo, su contribución al PIB fue del 1,53%, un aumento del 25% con respecto al año anterior (UEES, 2020).

Tras la llegada de la COVID 19 el escenario del comercio electrónico en Ecuador cambió. Observándose una disminución considerable en aquellos indicadores que hasta este momento eran negativos para el desarrollo de algunas actividades en línea. Según una evaluación de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE) y la UEES, el miedo a ser engañado en una compra online bajó al 14%, la desconfianza para entregar información también cayó al 12% cuando antes rondaba el 60% entre los consumidores. De igual manera, los clientes confiaron más al disminuir el miedo a realizar las compras sin antes ver el producto, lo que trajo consigo que la desconfianza en el pago se redujera hasta el 7% (UEES, 2020).

Durante este tiempo, la brecha entre sitios web nacionales e internacionales se redujo significativamente, tanto en la compra de bienes como en la contratación de servicios. El primero osciló entre el 87% para las compras en el extranjero y el 75% para las tiendas nacionales. Los servicios llegaron a fin de año con un 76% en plataformas internacionales y un 74% en tiendas online nacionales (UEES, 2020).

1.4. Objetivo general y específicos

1.4.1. Objetivo General

Elaborar un plan de implementación para la creación de un E-commerce en Ronald Supermercados en la modalidad B2C y B2B para Ecuador.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar fuentes teóricas claves relacionadas con los planes de negocios.
- Efectuar un estudio de mercado que permita conocer la posible aceptación de una página web para Ronald Supermercados.
- Determinar las condiciones del entorno que pueden afectar a la organización o beneficiar en su desarrollo.
- Proponer estrategias de marketing para dar a conocer la página web para Ronald Supermercados.
- Evaluar la factibilidad de la implementación de una página web para Ronald Supermercados.

1.5. Marco conceptual

1.5.1. Plan de negocio

Según Pinanjota & Yauli (2020) un plan de inversión describe la idea básica de una empresa y presenta consideraciones para su establecimiento y futuras actividades comerciales. Por otro lado, Analuisa & Chicaiza (2020) confirman que la importancia de los planes de negocios para las empresas ha aumentado dramáticamente, especialmente con la apertura a un mercado global donde estas deben ser competitivas, es decir, en precio, calidad y entregas a tiempo, cumpliendo con las especificaciones que los clientes solicitan en su contribución.

Es decir, la idea de desarrollar un plan de negocio es tener un conocimiento amplio de la empresa o actividad a montar. Al mismo tiempo, buscar socios o actuar como guía para convencerlos del valor del proyecto y obtener recursos y oportunidades financieras para ejecutar el plan a fin de obtener fondos y poner en marcha el negocio.

1.5.2. Estudio de factibilidad.

Los estudios de viabilidad son un proceso predictivo continuo que determina el problema a resolver. Se asume, predice y estima que las categorías de procesamiento de información y su confiabilidad dependen de la profundidad de la investigación técnica, la economía, las finanzas, la investigación de mercado y otras investigaciones (Santos, 2018).

En general, Burneo et al. (2016) mencionan que el estudio de factibilidad se presenta como un análisis que considera en cuenta todos los factores relevantes del proyecto, incluidos los económicos, técnicos, legales y de tiempo, para determinar la probabilidad de una finalización exitosa del proyecto. Por razones técnicas y económicas, los gerentes de proyecto identifican las fortalezas y debilidades de un proyecto antes de invertir mucho tiempo y dinero.

1.5.2.1. Objetivos del estudio de factibilidad

Un estudio de viabilidad técnica-económica se basa en dos objetivos comunes, que en ciertos intervalos pueden tener segmentos fundamentalmente diferentes. El primer y principal objetivo del estudio debe proveer información adecuada y suficiente para que los posibles inversores tengan evidencia suficiente para decidir si continuar o abandonar el proyecto propuesto. Los proyectos elaborados para tal fin deben incluir, en la medida de lo posible, un análisis detallado de diversas opciones técnicas, como su valoración financiera con un sistema de medición que sea reconocido y aceptado, como tasa interna de retorno (TIR), valor presente neto (VAN) o recuperación (Bravo, Valdivieso, & Arregui, 2018).

El segundo propósito del estudio de viabilidad es ayudar a mostrar la rentabilidad del proyecto a las instituciones financieras para solicitar un préstamo y, por lo general, debe incluir los resultados de las alternativas elegidas.

1.5.2.2. Estudio de factibilidad de mercado

Se encuentra esencialmente relacionado con la identificación y cuantificación de la oferta y la demanda, la investigación de precios y la investigación de mercado. En estos casos, siempre tiene sentido obtener datos de fuentes primarias. El propósito de la investigación de mercado en el proyecto es averiguar la cantidad de bienes o servicios que provienen de una nueva unidad de producción y qué comunidad está lista para recibir a diferentes precios. Este valor incluye los requisitos del enfoque del proyecto y se describe en detalle en la fase acordada (mes, año u otro). Dado que el tamaño de la demanda generalmente cambia los precios, es importante evaluar los diferentes costos y las necesidades actuales del gerente para recuperar el costo del producto con una ganancia razonable (Kenton, 2018).

- Los objetivos específicos son:
 - Precisar visiblemente la demanda.
 - Estar al tanto del mercado actual y viable.
 - Determinar qué se va a vender.
 - Saber a quién podemos venderlo.
 - Entender cómo venderlo.
 - Entender los gustos y predilecciones del cliente.
 - Estudiar la competitividad y equilibrar sus efectos.
 - Valorar efectos de tácticas de mercadeo.

- Entender los costes a los que se ofrecen las mercancías (Echeverría, 2017).

Los pronósticos de mercado no solo ayudan a determinar la demanda, los precios y los materiales promocionales, sino que también sirven como la primera base para un análisis técnico de un proyecto (Analuisa & Chicaiza, 2020). Sobre la base de una investigación consciente realizada en el mercado objetivo, es posible identificar áreas en las que se pueden aplicar los proyectos. Para lograr un correcto análisis comercial luego de analizar las distintas bibliografías se analizan los productos, adicionales, de remplazo, estudio de mercado y proveedores.

1.5.2.3. Estudio de factibilidad técnica

La perspectiva técnica permite recopilar toda la investigación que consentirá crear la inevitable subestructura acorde a un mercado justo y evaluar los cambios y costos de la empresa a través de la distribución, ubicación, describir en detalle y presentación, modo de investigación y marco legal al final de la conclusión relevante (Labardin & Marc, 2019).

Por otra parte, Kenton (2018) expone que el análisis que se realice debe evaluar si las empresas cuentan con el personal capacitado y con vasta experiencia para diseñar, implementar, operar y dar mantenimiento a la propuesta de sistema.

La selección de la mejor solución para una correcta macro localización de cada fábrica nueva, así como su óptimo tamaño, constituye parte de los fundamentos técnicos necesarios de cada nueva propuesta de inversión. Este estudio técnico es uno de los de más complejidad de los realizados por ingenieros y economistas. Para esta fase se debe pensar en varios juicios financieros, gubernamentales, técnicos y sociales; de estos unos no medibles pero que son necesarios a la hora de tomar la disposición final de la situación y dimensión del plan técnico. En este sentido se debe aludir que consta una fuerte correspondencia entre aforo máximo de fabricación a lograr por cada nueva manufactura, la zona de instalación de esta, así

como los métodos practicantes para la elaboración (Duvergel & Argota, 2018).

Con respecto a la tecnología a emplear durante la producción se requiere un estudio exhaustivo para lograr determinar y descartar las que no cumplen los requisitos necesarios y de las que si cumplen evaluar cuál es la más factible a utilizar. Se puede dar el caso de que la empresa no cuente con toda la tecnología que requiere, por ello se debe analizar si es posible adquirir los equipos restantes a partir de revisar si existe la disponibilidad de proveedores. Es una situación que la generalidad de las empresas obedece a inmensidad de provisos y proveedores que suministran una buena parte de su protocolo productivo.

La correcta elección de la técnica a utilizar en un proceso donde intervienen diversos elementos productivos, para conseguir la metamorfosis eficaz de las materias en bienes de suma calidad. Entre estos elementos, según lo que definen Labardin y Marc (2019) se encuentran:

- La relación entre capacidad y demanda.
- Disponibilidad de mano de obra y sus características específicas.
- Disponibilidad de materiales y/o materias primas, así como sus características.
- Oportunidades financieras para proyectos.
- Tamaño.

El tamaño representa un factor decisivo a la hora de elegir una técnica, ya que se debe conocer claramente los requisitos de espacio para la colocación. Este aspecto determina la cantidad y capacidad de oferta de los productos fabricados. También es un parámetro que dan la ideas sobre la cantidad de personas que se beneficiarán. Puede evaluarse mensual o anualmente.

Además de la tecnología, existen otros aspectos que influyen en la variable del tamaño, entre ellos se encuentran: Balance demanda-capacidad.

- El balance que existe entre la demanda y la capacidad.
- La localización geográfica.
- El volumen bancario de la compañía.
- Que concurra una garantía de desembolso de provisiones de los aparatos y piezas de reposición de dichas técnicas logradas.
- Los orígenes manejados para lograr las materias primas en el país, y la reserva de estas.
- Las tecnologías para emplear.
- Aspectos legales o de la propia institución.
- Los costos de transformación, así como la elaboración de las fábricas productora.
- Además, la presencia de capitales de sucesión.

La instalación inmejorable de un plan es la que ayuda en mayor medida a lograr la mayor tasa de renta sobre el capital y conseguir el coste individual inapreciable. La particularidad del examen de la situación en un plan reside en conseguir alta idoneidad disminuyendo los costos de transporte y buscando mayor urgencia de la prestación. Aspectos fundamentales para el éxito a largo plazo de la empresa.

1.5.2.4. Estudio de factibilidad económica-financiera

La evaluación económica y financiera valora en qué aspecto los beneficios logrados en la implementación del plan, los costos y gastos para su implementación, por lo que esta es la evaluación principal del plan (Camacho, 2017).

Se basa en juicios cuantitativos y cualitativos entre los que se hallan: el VAN, la TIR, el PR y la Razón C/B e IR. En los criterios cualitativos se puede esgrimir el que más seguridad brinde (Santos, 2018).

A modo de resumen se puede decir que la factibilidad económica financiera se mide en valores mediante el análisis anteriormente mencionado, concluyendo en una decisión, con ella se logra evitar pérdidas y analizar impactos en las diferentes ramas, para ello se emplea varios instrumentos los cuales se muestran a continuación:

- Recolectar de información.
- Procesar la información.
- Definir variables de proyección.
- Crear módulo financiero.
- Analizar los resultados.
- Crear un informe general.

1.5.2.5. Criterios de evaluación

Para lograr una correcta evaluación del proyecto no basta solamente con identificar, cuantificar y analizar los gastos e ingresos que en este se generen, se requiere además del empleo de indicadores que permitan seleccionar aquellas opciones más rentables y por ende convenientes para el inversionista.

Las consideraciones de valoración más comúnmente utilizadas por los conocedores de planes son que necesariamente comparan las entradas con los flujos de gastos y se dividen en dos clases generales, que son métodos para verificar los ingresos de una empresa, e inversión (con o sin financiación) e ingenio para el análisis económico (Analuisa & Chicaiza, 2020).

- **Valor Actual Neto (VAN)**

El Valor Actualizado Neto (VAN) es un juicio de valuación definido como la diferencia entre los montos actualizados de estos ingresos y los costos recibidos de la inversión en el proyecto. El resultado de este indicador da una medida de su rentabilidad. Asimismo, representa la diferencia entre los valores actualizados de las unidades provistas que se cobran y se pagan. También se puede decir que el preciado plazo se dará a los inversores en el futuro. La recuperación de la muestra del valor de las entradas obtenidas durante el plan a partir de la evaluación anual de las entradas y salidas de efectivo como primer consumo de inversión afecta el proceso financiero actual, los años de ejecución o la operación del consumo de inversión (Pinanjota & Yauli, 2020). Las inversiones se amortizan cuando $VAN > 0$, es decir, cuando la suma de todos los flujos de efectivo, estimados en 0, es mayor que la suma de la inversión inicial.

Por otro lado, al analizar varias alternativas de inversión, se seleccionan las de mayor valor actual neto porque es el proyecto que aporta más capital a los inversores y por tanto mayor beneficio para la empresa. Para facilitar la comprensión, se supone que el proyecto tiene un VAN cero, lo que significa que el proyecto generará ingresos suficientes para cubrir los intereses del préstamo y se cubre la tasa de rendimiento esperada por los accionistas (costo de capital para los accionistas). y devolver el monto de la inversión.

La baja tasa de interés actual significa que la actividad inversora genera un beneficio que requiere un mínimo, y la diferencia entre los inversores de la industria se beneficiará del aumento de la inversión y del precio. Es esta correspondencia continua entre la economía de los accionistas y la determinación de los beneficios corrientes lo que hace que esta característica sea muy importante en el análisis de la actividad inversora. Invertir es deseable porque genera beneficios para quienes lo hacen.

El valor se crea identificando inversiones que son más relevantes para el mercado

para comprar. Además, es una representación financiera del valor generado por las inversiones actuales. Es decir, el valor del proyecto relacionado con el retorno de la inversión, cambios de activos u otras posibles alternativas. En otras palabras, puede verse como un ahorro de inversión.

Cuando se valoran los criterios, se puede poner énfasis en la inversión que considere el valor o la capacidad de generarlos. En general, los beneficios se pueden dividir medidos por los beneficios totales, es decir, en cuotas y en menor medida, como porcentaje o parte de una inversión, siendo estos algunos de los criterios más utilizados (Kenton, 2018).

Valor de pago esperado actualizado: esta es la diferencia entre el beneficio de reembolso esperado y el beneficio de reembolso actualizado. La diferencia entre la inversión que realiza hoy y el valor actual de la inversión que pueden hacer en el futuro (Ramírez, 2019).

El valor presente es uno de los criterios más utilizados para evaluar proyectos de inversión, así como para comparar las inversiones iniciales con el valor presente de los flujos de caja futuros (Kenton, 2018). Cuando se expone en una fórmula econométrica, se expresa de la siguiente manera:

$$VAN = \sum_{i=1}^n VF_i (1+k)^{-t} - II$$

Donde:

VF: Valor Futuro

K: Tasa de descuento

N: Años de evaluación

T: Periodo de descuento

Si bien este indicador es uno de los más utilizados, presenta las siguientes limitaciones:

No puede evaluar adecuadamente los proyectos de inversión que se enfocan en opciones reales (crecimiento, rechazo, apalancamiento, capacitación, etc.) Por esta razón, se asume que el VAN en este caso asume que el proyecto es completamente reversible o irreversible (o el proyecto ya está en marcha), o no se podrá volver a ejercer), lo que conlleva una indecisión para invertir y, por tanto, atenta contra la autenticidad del valor monetario.

Otra limitación de este criterio se debe a la forma en que se establece, ya que para determinarlo se asume que los flujos de efectivo que se espera brindar a lo largo de la vida del proyecto deben reinvertirse antes de finalizar a una tasa similar al costo de oportunidad de capital, pero si no se realiza, el VAN realmente obtenido será diferente al calculado previamente.

- **Tasa Interna de Rendimiento (TIR).**

Según Santos (2018) la tasa interna de rendimiento (TIR) es una tasa de descuento en la que el VAN se vuelve cero, lo que significa que la tasa interna de rendimiento es un indicador de la rentabilidad relativa. Es una herramienta que se puede utilizar para calcular el tiempo que tardará el flujo de caja neto de una inversión en cubrir su valor o primera inversión. Se calcula a partir del flujo de caja anual o caja mínima

y recupera los flujos futuros perjudiciales y reales. Cuanto mayor sea la TIR, mayor será el beneficio (Taco & Gutiérrez, 2018).

Se compara con el Costo de Capital de la empresa, si la tasa es mayor se acepta la proyección, en caso contrario se rechaza. Por tanto, cuanto mayor sea la tasa mejor será considerado el proyecto.

El método de cálculo varía en función de si los flujos de caja se comportan como una pensión o un flujo mixto.

Con el método ONUDI, puede encontrar la TIR exacta mediante el siguiente procedimiento:

$$TIR = K_1 + \frac{VP(K_2 - K_1)}{VP + VN}$$

Donde:

K1: tasa de descuento para la que el VAN es positivo

K2: tasa descuento para la que el VAN es negativo

VP: valor de VAN positivo

VN: valor negativo del VAN

- **Periodo de Recuperación del Capital**

Se define como el tiempo necesario para lograr resultados entre la entrada y la salida de efectivo para cubrir el monto de la inversión. Esta cifra calcula el número de años desde la fundación de la empresa hasta el monto de la inversión a expensas de los beneficios netos del proyecto teniendo en cuenta la depreciación y los costos financieros. En otras palabras, no es más que el tiempo que le toma a un proyecto obtener una retroalimentación positiva (Beja & Jijón, 2017).

Su fórmula es la siguiente:

$$PR = t_n + \frac{|SA_1|}{|SA_1| + SA_2} - m$$

Donde:

tn: tiempo de impacto negativo en el saldo acumulado

SA1: valor absoluto del ultimo año con impacto negativo en el saldo acumulado

SA2: valor del primer año con efecto positivo en el saldo acumulado

M: el número de años que durará la inversión

- **Razón Beneficio – Costo**

Según González (2019) la relación beneficio-costos (B/C) compara directamente las utilidades y los costos. Para calcular esta relación, primero se lleva al presente el monto de los ingresos descontados y se divide por el monto de los gastos que también se han contabilizado.

El resultado de este indicador clave muestra el valor generado por los costos generados, siendo un número único como VPN y TIR, es decir, un resultado que es fácil de reportar y explicar (Torres & Callegari, 2016).

Método de cálculo:

$$RB/C = \frac{\sum_{t=1}^n VF_t(1+K)^{-t}}{II}$$

Para una declaración sobre la viabilidad de un proyecto, la comparación de la relación B/C encontrada, deberá considerarse lo siguiente:

- Si $R B/C \geq 1$ el proyecto es aceptado
- Si $R B/C = 1$ no hay ni hay beneficios ni pérdidas
- Si $R B/C \leq 1$ se rechaza el proyecto

Por lo que a mayor R B/C mejor proyecto.

- **Punto de Equilibrio**

En economía, especialmente en costeo, el punto de equilibrio (PE) es el punto en el que los costos y las ganancias son iguales: no hay ganancias o pérdidas netas. No se obtuvieron ganancias ni pérdidas, incluso si se “pagó” el costo de oportunidad y el capital recibió el rendimiento que se ajuste al riesgo tomado. En otras palabras, es el momento en que los ingresos totales de una empresa superan su valor total y esta comienza a crear riqueza en lugar de consumirla (Tuovila, 2019).

El punto de equilibrio incluye el nivel mínimo de actividad productiva y los ingresos que debe tener una empresa para cubrir sus costos. Las posibles fluctuaciones en el punto de equilibrio dependen de los cambios en los costos fijos totales, los precios de venta y los costos unitarios variables (Hayes, 2019).

Según Hayes (2019), el punto de equilibrio se encuentra determinado por la fórmula siguiente:

Unidades PE= $\text{costos fijos totales} / (\text{precio de venta unitario} - \text{costos unitarios variables})$

\$ PE= $\text{costos fijos totales} / (1 - \text{costos variables}) / \text{ventas}$

En el equilibrio, cuando una empresa vende N productos, el volumen de ventas

variable se incluye en el numerador.

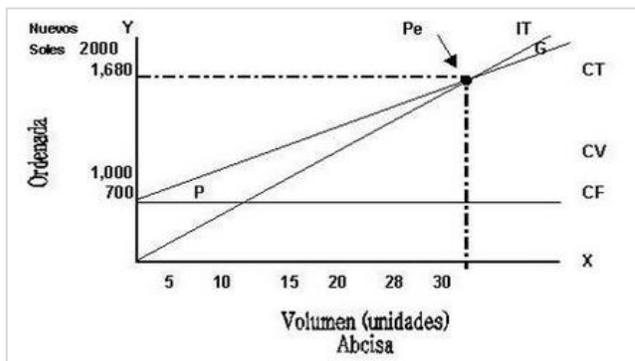
Teniendo en cuenta el margen de contribución, el punto de equilibrio se calcula de la siguiente manera:

Unidades PE= costos fijos totales / ganancia por unidad (MCU)

\$ PE= costos fijos totales / margen de interés (MC%) / ventas

Para crear una gráfica de puntos de equilibrio, debe trazar líneas de valor total e ingresos para obtener su intersección, el punto de equilibrio. Este es el punto en el que los costos totales son iguales a las ventas totales (Weinberger, 2017)

Figura 1. Gráfico del punto de equilibrio



Fuente: Weinberger (2017).

1.5.3. Eficiencia económica.

La capacidad de aprovechar al máximo los recursos mínimos existe en diferentes áreas de la naturaleza y la vida en general. Muchas acciones diarias reflejan la búsqueda del mayor retorno posible cuando se realiza la menor inversión posible para lograrlo. Este escenario también se puede extrapolar al comportamiento empresarial.

Tanto los accionistas como los gerentes y los clientes están interesados en que las

empresas sean económicamente eficientes (Beja & Jijón, 2017). La atracción de los asociados y directivos se explica por la consecución de un objetivo de beneficio y un nivel de rentabilidad que les permita asegurar el crecimiento continuo de la compañía, además de una determinada compensación de capital. Cuanto mayor es la eficiencia económica de la empresa, menores son sus costes y superior sus beneficios.

Como definición general, se puede decir que la eficiencia mide la diferencia entre el resultado real y el resultado deseado y, por lo tanto, debe calcularse en base a una función objetivo. Se cree que una empresa que opera en una industria competitiva tiene el siguiente objetivo principal: maximizar las ganancias e ingresos y minimizar los costos. Dependiendo de cómo la empresa desee lograr su objetivo, se determina el concepto de eficiencia que se debe examinar (Aguilera, 2017).

Para Apaza (2017), es primordial contar con diferentes estrategias para poder afrontar las diferentes metas establecidas por la empresa o entidad y para esto es necesario realizar una planificación financiera donde se pueda optimizar los recursos financieros lo cual será de gran ayuda para el cumplimiento de estos.

1.5.4. Toma de decisiones basadas en indicadores no financieras.

Para que una solución sea eficaz, debe contener información significativa, precisa y de alta calidad. Esto hace necesario crear mecanismos dentro de la organización que le permitan sistematizar los datos. Es decir, un sistema que cuenta con reportes relevantes y oportunos que permiten a la gerencia utilizarlos y ofrece una variedad de alternativas para elegir en función de los objetivos y necesidades de la empresa (Wadesango & Wadesango, 2016).

El conocimiento a través de la información es la materia prima más importante en la toma de decisiones de los analistas de negocios porque cuanto mayor es la calidad de los informes, más precisa puede ser esta posición. Esta consulta proviene de varias fuentes: su propia empresa, que le permite analizar el comportamiento de las

ventas en relación con los objetivos, su aumento o disminución en comparación con otros períodos de tiempo y la participación de mercado lograda en comparación con otras en la industria (Camacho, 2017).

VARIABLES como la ganancia, los gastos requeridos y la ganancia o pérdida del período son información valiosa que permite al emprendedor medir la efectividad de la gestión y la efectividad de las estrategias implementadas. Por lo tanto, acepta realizar cambios razonables teniendo en cuenta los resultados y las perspectivas del entorno en el que operan estas empresas.

Sobre este tema, Bravo, Valdivieso y Arregui (2018) explican que esto requiere dentro de la empresa monitorear las diversas actividades que se han realizado durante este período, su análisis y comunicación oportuna con quienes deben recibirlas. Esto proviene de clientes, empleados y proveedores, entre otros.

Por otro lado, todos los procesos de toma de decisiones requieren investigación externa. Para que los gerentes administren esta información, debe procesarse internamente y fluir a través de los canales de la empresa para aprovechar al máximo la organización (Huacchillo, Ramos, & Pulache, 2020).

Los datos externos provienen del medio ambiente, tanto de micro como de macro organizaciones. La primera es información sobre competidores, proveedores, intermediarios financieros, anunciantes, consumidores y sus actitudes hacia productos o servicios. Conocer estos grupos objetivo-asociados con la empresa crea perspectivas claras y horizontes más abiertos. También es importante que los informes estén disponibles en el momento adecuado.

La información externa llega a través de agencias gubernamentales afiliadas, el Banco Central, el sector financiero, la Oficina Nacional de Estadísticas, generalmente con informes disponibles en línea. Cualquier dato de este tipo que puedan tener los administradores se considera un conjunto de datos secundarios, ya que la mayoría de las veces ya han sido preparados para otros fines.

Por otro lado, está la investigación de mercado, que es una poderosa herramienta para encontrar respuestas a preguntas sobre los consumidores y sus actitudes hacia ciertos bienes y servicios. Cobra relevancia conocer a través del asesoramiento en el punto de venta cuánto ha repercutido la actividad de la industria en quienes reciben su oferta. En este contexto, Suárez (2018), confirma que se trata de colección, procesamiento y análisis de información relacionada con temas de marketing.

El desarrollo de un plan de negocios, y el respaldo de su lanzamiento de productos o el desarrollo de estos puede estar amparado por un estudio de mercado. A través de la investigación de clientes, las empresas obtienen más información sobre los compradores actuales y potenciales.

La investigación de mercado es un área que ha facilitado el marketing y la comercialización, esta ha sido respaldada por la integración de múltiples áreas en los últimos años. Su propósito es ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones sobre el desarrollo y comercialización de diversos productos que representan la voz de los consumidores dentro de la empresa (Suárez, 2018).

En resumen, las buenas decisiones comerciales las toman en general gerentes que saben exactamente qué información necesita ser respaldada y que toman las medidas necesarias para lograrlo. Para ello, también deben contar con informes relevantes y de alta calidad y recibirlos en el momento adecuado.

1.5.5. Rentabilidad.

La rentabilidad se considera un indicador financiero muy importante porque puede usarse para medir el retorno de la inversión, por lo que la rentabilidad siempre se refleja en la inversión final y generalmente se expresa como un porcentaje.

Para Analuisa & Chicaiza (2020) es un indicador de la rentabilidad de los recursos de una empresa libre de su financiación, lo que se refiere a un período de tiempo

determinado. Este tipo de rentabilidad económica nos permite medir, evaluar y comparar la capacidad de una empresa con otras empresas del mismo campo, ya sea por aplicación incorrecta en su desarrollo o por falta de política de financiación.

Por otra parte, Gea (2019) la tasa de rendimiento es una métrica que se utiliza para todo tipo de instrumentos financieros, tanto fijos como variables, pero también se maneja como métrica para calcular la tasa de rendimiento de activos no financieros como los inmuebles.

El autor también escribe que la rentabilidad financiera es un concepto de fondo que está determinado por factores que influyen tanto en la rentabilidad económica como en la distribución de la empresa en la toma de decisiones, de acuerdo con la estructura financiera de la empresa (desde una perspectiva de beneficio e inversión).

Tabla 1. *Ratios de rentabilidad.*

Indicador	Fórmula
Rendimiento de capital contable	$\frac{Utilidad\ neta}{Capital\ contable} * 100$
Rendimiento de capital social	$\frac{Utilidad\ neta}{Capital\ social} * 100$
Rendimiento de activo total	$\frac{Utilidad\ neta + intereses\ pagados}{Activo\ total}$
Rendimiento en ventas	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ netas}$

Costo de venta	$\frac{\textit{Costo de venta}}{\textit{Ventas netas}}$
Rendimiento de la inversión	$\frac{\textit{Utilidad real}}{\textit{Activo total}}$

Fuente: Franklin (2018)

1.5.6. Utilidad.

Es la ganancia que se obtiene de una inversión, actividad o negocio que se considera ganancia, es decir, la ganancia es el resultado que se obtiene al deducir los gastos de los ingresos, y este cálculo se suele realizar al final del período. Para Weinberger (2017) la información reflejada en los estados financieros cumple una función relevante al momento del análisis económico dentro de cada empresa y también ayuda a medir su desempeño o rendimiento a través del resultado que muestre la utilidad. Por otro lado, el beneficio neto es el beneficio económico real que obtienen los propietarios de una empresa u organización. Además, toma en cuenta no solo los ingresos obtenidos, sino también todos los gastos que fueron necesarios para obtenerlos, además de obligaciones con terceros, impuestos, bancos y otros.

Tabla 2. *Ratios de utilidad.*

Indicador	Fórmula
------------------	----------------

Margen de utilidad	$\frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Activo total}}$
Eficiencia de las operaciones	$\frac{\textit{Utilidad obtenida}}{\textit{Utilidad estimada}}$
Utilidad del presupuesto	$\frac{\textit{Utilidad presupuestada}}{\textit{Costos y gastos del presupuesto}}$

Fuente: Franklin (2018)

1.5.7. Liquidez.

El nivel de liquidez es el valor al que se puede vender o comprar un bien valioso en beneficio de otra empresa. Cuanto más atractivo sea el material, más rápido se podrá vender y se reducirá el riesgo de venta. El efectivo es el producto básico más popular porque se puede convertir rápidamente en otros activos en cualquier momento. Cuando dice que el mercado es líquido, significa que hay muchas operaciones en este mercado, por lo que es fácil intercambiar activos por dinero en este mercado (Acosta, Bazante, & Ojeda, 2017).

Para las empresas y las personas, la liquidez es una oportunidad para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. La mejor manera de calcular el valor financiero de una empresa es compartir los activos corrientes de la empresa (los activos más líquidos de la empresa) de la deuda actual. Si el resultado es más de uno, significa que la empresa puede usar el dinero en ese momento para pagar, si el resultado es menor que uno, significa que la organización no tiene suficiente dinero para pagar sus deudas (Gutiérrez & Tapia, 2016). A continuación, se muestra las fórmulas relacionadas a la liquidez para el análisis financiero.

Tabla 3. *Ratios de liquidez.*

Indicador	Fórmula
Movilidad activo circulante	$\frac{\textit{Activo circulante}}{\textit{Activo total}}$
Capital de trabajo	$\textit{Activo circulante} - \textit{Pasivo circulante}$
Liquidez en relación con la estructura	$\frac{\textit{Pasivo total}}{\textit{Activo fijo}}$

Fuente: Franklin (2018)

1.5.8. B2B (Business to Business)

Este proceso se lleva a cabo cuando una empresa vende servicios o productos a otra empresa. Según Veintemilla et al. (2021), existe evidencia de que las empresas, independientemente del sector económico, están aprovechando el comercio electrónico sobre la base de un modelo, remodelando sus procesos y adoptando sus propios sistemas de indagación e infraestructura, en lugar de ignorar sus productos. Por tanto, la aceptación de un enfoque de comercio electrónico B2B se ha convertido en una táctica diferenciadora para las organizaciones.

1.5.9. B2C (Business to Customers)

Esto es cuando una organización vende productos o servicios a un consumidor individual. Este último ve los artículos publicados en la página web y a continuación elige un artículo y lo ordena. En esto coinciden Lowdon & Guercio (2017), cuando definen el comercio B2C como actividades online que las compañías buscan para llegar a consumidores individuales.

1.6. Conclusiones del capítulo

En este capítulo se observa que la modalidad de E-commerce se puede aplicar a cualquier negocio que decide incursionar en el espectro digital. Evidenciado en los antecedentes de investigación encontrados. Además, en estos momentos se presenta una oportunidad excelente para incursionar en las TIC, considerando que se han incrementado las compra/ventas a través de los E-commerce y los consumidores nacionales tienen más confianza a la hora de realizar sus compras en sitios web de Ecuador.

CAPITULO 2: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1. Análisis del Macroentorno

El macroentorno se emplea para definir aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización, y que existen independientemente de que haya actividad comercial o no. Se debe tener en cuenta también, que la empresa no podrá ejercer ninguna influencia sobre el macroentorno (Economipedia, 2016).

2.1.1. Entorno Político

En el aspecto político la ciudadanía vislumbra oportunidades para el inicio de nuevos proyectos e inversión extranjera, tras los recientes resultados electorales que dieron la victoria al actual presidente Guillermo Lasso. Prueba de ello es que, una vez que se conocen la derivación de la votación, aumenta la confianza del mercado, pues el riesgo país disminuyó unos 345 puntos (El Universo, 2021).

Ecuador es un país andino que se beneficia de un acuerdo comercial multipartito con la Unión Europea (UE), que incrementó su Producto Interno Bruto (PIB) en un 0,16% en 2020 a pesar del brote de COVID 19, anunció el lunes 22 de marzo de 2021 el representante de la comunidad (Sandoval, 2021).

2.1.2. Entorno Económico

El Banco Central del Ecuador (BCE, 2021) estimó la inflación en el sector económico de 0.02% en septiembre de 2021. Según datos del BCE hasta julio de 2021 el 43.92% del PIB está comprometido para el pago de la deuda externa. Por otro lado, el riesgo país se ubicó en 847 al cierre de octubre del presente año (BCE, 2021).

En el año 2019, de los 17 sectores de la economía de Ecuador, el comercio fue el segundo mayor contribuyente al PIB, con un 10.16% (Lucero, 2020). Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima este un

crecimiento de 3% para la economía ecuatoriana este año, así como 2.6% para 2022 (Madrid, 2021).

2.1.3. Entorno Social

En el ámbito social el desempleo ha continuado disminuyendo de 6.77% en junio a 6.51% en septiembre de 2021 (BCE, 2021). Sin embargo, los índices de pobreza a nivel nacional se ubicaron en junio del 2021 en 32.2% y en la zona urbana en 24.2% (ENEMDU, 2021).

Mientras las previsiones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el país, habrá una población de 17,510,643 en el año 2020. De estos, 2,781,641 pertenecen a la ciudad de Quito, donde se encuentra el negocio, y solo 1,934,302 serían parte de la Población Económicamente Activa (PEA), o lo que es lo mismo el 69.54% (INEC, 2020).

Lamentablemente, la seguridad en Ecuador se ha visto afectada por el narcotráfico que impera en la región. Según la consultora Numbeo (2021) el índice de criminalidad en Ecuador es moderado ubicándose en el 56,94%, así como la seguridad con un 43,06%.

2.1.4. Entorno Tecnológico

El Informe de Competitividad Global muestra los resultados de América Latina para el Ranking de Competitividad 2019, donde Ecuador necesita hacer más para mejorar su índice, pues ocupa el lugar 11 entre las naciones del área y el puesto 90 a nivel mundial, con un índice de competitividad del 55,74% (Expansión, 2021).

En cuanto a los cambios en el uso de los medios digitales, se ha incrementado en Ecuador el porcentaje de confirmación de compra a través de canales electrónicos como aplicaciones móviles, páginas web, redes sociales, mostrando el comercio electrónico como una alternativa.

2.1.5. Entorno Legal

Actualmente, existen varias medidas para abrir negocios en Ecuador y algunos requisitos están frenando el desarrollo de los emprendedores. Según el Banco Mundial, el puntaje nacional de facilidad para hacer negocios es de 57.7 puntos en promedio (Banco Mundial, 2021).

Para establecer una ley de compras en línea, el Congreso Nacional de Ecuador adoptó la Ley de Comercio Electrónico en 2002, que contiene 64 artículos que definen los principios más importantes para el comercio comercial (Congreso Nacional, 2002).

Específicamente, el artículo 9 de la ley de bases de datos establece que para la creación, transferencia o uso de bases de datos obtenidas directa o indirectamente mediante el uso o envío de datos, el propietario de los datos proporcionará su confirmación (Congreso Nacional, 2002).

Posteriormente, el artículo 50 de esta ley establece que, en el Ecuador, de acuerdo con las disposiciones de la Ley Orgánica de Protección al Consumidor, el cliente debe tener un conocimiento suficiente de sus derechos y deberes. Cuando se trata de productos o servicios comprados o utilizados electrónicamente, el comerciante debe proporcionar información sobre todos los requisitos, condiciones y restricciones (Congreso Nacional, 2002).

2.2. Análisis del Sector

En Ecuador, el mercado tuvo que adaptarse al cambio tecnológico para poder expandir el negocio. Aunque, el comercio en línea ha crecido en los últimos años, todavía hay problemas de los usuarios que debemos considerar para asegurar de que estas transacciones continúen. Como la seguridad en línea, gestión de la privacidad, experiencia del consumidor digital, proceso de compra en línea y adopción del comercio electrónico (CECE, 2017).

2.3. Análisis de la competencia

2.3.1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Los compradores actualmente tienen el poder de negociación debido a que ellos deciden comprar al e-commerce que tiene mejores niveles de servicio como transporte, menores tiempos de entrega, variedad y precios competitivos en los artículos ya que pueden comprar con otros competidores en línea.

2.3.2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Las marcas e industrias de alta rotación tienen un poder negociación alto, empresas tales como Fabril, Nestle, Danec, etc. Sin embargo, debido al mix de productos encontramos proveedores pequeños también como independientes en las líneas de carnes, verduras y otras categorías con bajo poder de negociación.

2.3.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de nuevos competidores es alta, debido a la crisis económica que estamos viviendo en el país, el comercio en línea se ve como una gran oportunidad para desarrollar un negocio de baja inversión para ingresar.

2.3.4. Amenaza de productos sustitutos

En cuanto a productos sustitutos tenemos los modelos de negocio tradicionales tales como tiendas, supermercados, bodegas y pequeños comerciantes que cada día abren con facilidad pequeños negocios en lugares céntricos. Adicionalmente observamos una expansión exponencial en la sucursal de la cadena de retail en el país.

2.3.5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es bastante amplia debido a que después de la pandemia varias empresas incursionaron en el comercio electrónico incluido las

cadenas de supermercados como *Coral*, *Mi Comisariato* y *Tía* quienes ha ganado un amplio mercado debido a que fueron de los pocos que tenían directamente tiendas virtuales con amplios niveles de cobertura en el país. Sin embargo, cadenas como *Supermaxi* y *Santa Maria* han hecho alianzas con plataformas electrónicas como *Tip-Tip*, *Rappi*, *Super Easy* y varios independientes con poca participación en cada una de las ciudades principales.

Tabla 4. *Análisis General de las 5 Fuerzas de Porter*

Fuerzas	Alto	Medio	Bajo
Poder de negociación de los Compradores o Clientes			x
Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores		x	
Amenaza de nuevos competidores Entrantes	x		
Amenaza de productos sustitutos	x		
Rivalidad entre los competidores		x	

Elaborado por: Pardo, R (2021)

2.4. Investigación del mercado y análisis del cliente

2.4.1. Enfoque de la investigación

En este estudio, el enfoque exploratorio fue cuantitativo. Teniendo en cuenta que solo se analiza la información estadística obtenida al aplicar la encuesta. Además, se realizan cálculos para determinar la viabilidad de invertir en una herramienta digital para el consumidor. Según López & Sandoval (2016), la investigación cuantitativa se basa en un enfoque mucho más estructurado porque busca medir variables previamente establecidas.

2.4.2. Tipo de investigación

Por otra parte, el estudio se considera no experimental, ya que las variables se analizan como se presentan. Para Hernández et al. (2014) estos son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural.

2.4.3. Técnicas para la recopilación de la información

La técnica empleada para el estudio de mercado fue unas encuestas, con preguntas abiertas y cerradas. Imprescindible para recoger información necesaria sobre los consumidores y la posible aceptación de una página web para ofertar los productos de *Ronald Supermercados*.

2.4.4. Población o mercado objetivo

Entonces, considerando que a través de la implementación y apertura de una página web la empresa puede ampliar su alcance. A través de cualquier dispositivo con acceso a Internet, la población tomada en cuenta fue de toda la ciudad de Quito, específicamente la PEA que es de 1,934,302 individuos. A continuación, se presenta el cálculo de la muestra seleccionada para aplicar el instrumento de recolección de datos.

2.4.5. Muestra

Donde:

N = Población

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

e = Error permitido de muestreo

p = Probabilidad de ocurrencia

q = Probabilidad de que no ocurra

$$n = \frac{N(Z)^2(p)(q)}{e^2(N-1) + Z^2(p)(q)}$$

$$n = \frac{1,934,302 (1,96)^2(0,5)(0,5)}{0,05^2 (1,934,302 - 1) + 1,96^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = 385$$

Por tanto, el cálculo realizado arroja como resultado que la muestra representativa fue de 385 individuos, los que fueron contactados a través de las redes sociales de la empresa para responder el cuestionario en línea.

2.4.6. Estudio de mercado

A continuación, se presentan los principales resultados del estudio de mercado realizado para determinar frecuencia de compra, lugar de compra, si los consumidores utilizan herramientas digitales para realizar la compra, entre otros aspectos fundamentales para el estudio.

Se pudo conocer que el 86% de las familias realiza las compras para el hogar al menos semanalmente. Además, el 86.5% percibe como ingreso el salario mínimo de 400,00 USD. Por otro lado, las compras en su mayoría son realizadas por la ama de casa o la mujer que está al frente del hogar, representando el 80.3%. Mientras un 60.5% prefiere a los supermercados para abastecer el hogar de alimentos, productos de aseo, alimentos para mascotas, entre otros.

Además, el estudio de mercado arrojó como resultados que el 45.2% de los consumidores ve como importante las promociones a la hora de realizar sus compras. El 67% afirma gastar entre 51,00 y 100,00 USD en sus compras semanales. Asimismo, mencionan que las tiendas del barrio para buscar obsequios en fechas especiales del año. Por otro lado, el 85.5% afirma tener mascotas en casa y de estos un 74.8% se inclina por los perros.

También el 84.2% de los encuestados mencionan que compran los alimentos para sus mascotas en las bodegas de la ciudad. Igualmente, al ser cuestionados sobre si tienen hijos en casa, el 90.6% afirma que sí, además estos son provistos de ropa y calzado en los centros comerciales, según menciona el 37.7% de los cuestionados. Por su parte, el 26% de la población suele comprar las frutas y verduras en el mercado mayorista, aunque las respuestas están divididas entre las principales opciones que existen en la ciudad donde reside el individuo. Igualmente,

los medios de pago más utilizados son las tarjetas de débito, de crédito y el efectivo con un porcentaje de 34%, 33.5% y 27.5% respectivamente.

En otro momento, al ofrecerles una alternativa para recibir sus compras en el hogar, los posibles clientes mencionan que el horario idóneo para ello es entre las 12 hrs y las 16 hrs siendo estos el 55.1% del total. Otro aspecto importante por considerar es que el 100% de los clientes están dispuestos a pagar entre 1 y 3 USD por el envío de los productos al hogar, mientras que el 89.6% desea recibir información por medio de las redes sociales.

De forma general se puede afirmar que existe una frecuencia de compra alta entre los consumidores, ya que compran al menos una vez por semana. Aunque el poder adquisitivo no es muy alto, gastan más de 50 USD. Como se constató en el diagnóstico las mujeres son las que realizan el mayor volumen de compras. Estos buscan promociones para poder comprar más con menos debido a los bajos ingresos. Asimismo, se muestran dispuestos a realizar sus compras por un medio digital, aunque no están dispuestos a pagar más de 3 USD por el envío. Entonces existe un potencial mercado al cual hay que llegar con una oferta diferente en precios para conseguir atraer nuevos clientes y mantener los existentes.

2.4.7. Nicho de mercado

Como nicho de mercado se tiene un porcentaje del 86%, es decir estos posibles clientes compran al menos una vez por semana, lo que representa 1,663,499 de posibles cliente de la PEA, es decir los que perciben algún ingreso. Cabe señalar que de estos no todos van a comprar a través de la página web, ni precisamente en este negocio, por lo cual se tiene en cuenta un estimado de posibles compradores para determinar los ingresos futuros.

2.4.8. Perfil del consumidor

Al analizar el fin de la herramienta digital, se puede decir que la misma está dirigida

a cualquier público, es decir pueden comprar tanto negocios pequeños, medianos o grandes, como los consumidores individuales de la PEA de la ciudad de Quito. Por lo tanto, el perfil del consumidor es muy amplio con opciones para todos los clientes.

- Minoristas
 - Sociocultural: Bajo - Medio
 - Socioeconómico: Medio
 - Familias conformadas por: padres e hijos
- Mayoristas
 - Sociocultural: Bajo - Medio
 - Socioeconómico: Medio
 - Tiendas: pequeñas, medianas y grandes

2.5. Análisis FODA

Una vez que se conocen los resultados del macro y microambiente relacionados con el negocio, se implementa la matriz FODA. La misma que permite a la organización tomar las decisiones acertadas en base a las derivaciones del diagnóstico realizado.

Tabla 5. *Matriz FODA*

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en el mercado 2. Amplia cartera de clientes en el canal tradicional 3. Apoyo de marcas reconocidas 4. Logística interna propia 5. Amplia variedad de productos a bajos costos 6. Diversidad de métodos de pago 7. Ubicación estratégica al sur de Quito 8. Posibilidad de expansión de locales (cuentan con terrenos propios) 9. Listas de precios bajos en comparación con competidores 10. Dos canales de ventas: al por mayor y menor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de organización en el manejo de inventarios 2. Falta de posicionamiento en el segmento del consumidor final 3. Talento humano no capacitado. 4. Desconocimiento de la parte digital 5. Empresa no experimenta transformación digital por completo 6. Experiencia nula en venta en línea
FACTORES EXTERNOS		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Sustento en las leyes para el comercio electrónico 2. Disponibilidad de Créditos 3. El 64,9%, de la población puede acceder a internet en Ecuador a través de un teléfono. 4. Auge en compras en línea en Ecuador 5. Personas siempre buscan servicios a través de internet 6. Alto uso de RRSS por parte de consumidores quiteños 7. Búsqueda constante de servicios que tengan entregas a domicilio para evitar salir de casa y evitar contagios 		<ul style="list-style-type: none"> • Creación de una página web Ronald Supermercados. • Utilizar las plataformas digitales de entrega de paquetería como Uber, InDriver, Servientrega, entre otras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a un especialista en E-commerce para el manejo y la atención al cliente a través de la pagina web que se pretende implementar en la empresa. • Utilizar la propia pagina web para llevar el control de inventario digital, independientemente de que el jefe de almacén debe llevar un control físico.
AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad económica por el COVID 19 2. Alta nivel de desempleo 3. Población ecuatoriana acostumbrada a realizar compras tradicionales. 4. Los nuevos negocios digitales necesitan de varias inversiones en aspectos tecnológicos y logísticos. 5. Señal de internet deficiente en algunos sectores de la ciudad 6. Producto nuevo susceptible a no uso, críticas y desconfianza del usuario 7. Competidores con precios más baratos y/o promociones 8. Surgimiento de negocios pequeños que venden productos similares a través de redes sociales 9. Pandemia mundial no controlada, posibilidad de rebrotes 		<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar promociones en diferentes momentos del año, para incrementar los ingresos, lidiar con inestabilidad de la economía y el bajo poder adquisitivo de la población producto del desempleo. • Promocionar la empresa con sus productos y precios a través de las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar las redes sociales de Facebook, Instagram, <i>Telegram</i> y <i>WhatsApp Business</i> para mejorar la atención al cliente, medir la satisfacción de este con el servicio y productos de la empresa y brindar información de promociones y descuentos. • Asumir la empresa la inversión necesaria para implementar la pagina web evitando así el endeudamiento con entidades financieras en un momento de inestabilidad económica.

Elaborado por: Pardo, R (2021)

2.6. Conclusiones del capítulo

En este apartado fue analizado el entorno que rodea a la organización encontrándose que existen factores que pueden resultar un problema, sin embargo, se encuentran oportunidades que se pueden aprovechar para mitigar las amenazas existentes. Entre los principales problemas que se evidencian están la inestabilidad económica, el aumento de la inflación y la inseguridad. Además, al analizar la competencia se obtiene que los cinco componentes muestran condiciones de amenaza, ya que en ningún caso la empresa tiene ventaja.

Por otro lado, se planteó un enfoque cuantitativo por la naturaleza de los datos analizados, bajo una investigación no experimental. También se realizó un estudio de mercado para determinar los hábitos de compra y nivel de ingreso y gasto de los posibles clientes, entre otras cuestiones.

Los principales resultados muestran que el 80.3% de compras las realizan las mujeres. Mientras un 45.2% buscan las promociones para realizar las compras, atendiendo al bajo ingreso de un salario mínimo. Por último, el 86% de los encuestados afirma que realiza compras para el hogar al menos una vez por semana.

CAPITULO 3: ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADEO

3.1. Estrategia genérica de ingreso al mercado

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado, la gerencia de la empresa decidió, con base en el análisis aplicado, que la estrategia adecuada es la de liderazgo en costos aumentando los canales de distribución. Por lo tanto, esto repercute en un mayor alcance del mercado y mayor satisfacción del cliente reduciendo tiempos de atención y entrega.

Como columna vertebral de esta estrategia, se decide crear una página web, a través de la cual los clientes pueden realizar sus pedidos seleccionando de la tienda todos aquellos productos que están disponibles en el inventario del almacén. Con esta nueva herramienta se abre un canal digital, el mismo que permitirá llegar a más clientes, incluso en un escenario adverso de crisis sanitaria producto de la actual pandemia del COVID 19 u otra situación de desastre para la cual la empresa estaría en condiciones de operar mediante esta plataforma.

3.2. Naturaleza y filosofía del negocio

La naturaleza y filosofía del negocio es el ganar-ganar donde ambas partes se ven beneficiadas. Por un lado, con la puesta en marcha de la página web la empresa puede aumentar la cantidad de clientes a los que brinda sus productos, mientras que el cliente recibe los productos en su hogar y a un menor precio.

3.3. Estilo corporativo e imagen

Seguidamente se presenta el logo de la empresa, el que se encontrara en la página web de esta y en los documentos que son expedidos, como las facturas. Donde se utilizan los colores rojo y amarillo, y negro para tipografías o textos como se observa en la Figura 2.

Figura 2. Logo de la empresa



Fuente: Ronald Supermercados (2020)

3.4. Enfoque social

El enfoque social de la empresa se orienta a fortalecer la atención al cliente, entregar productos de calidad al consumidor, generar empleo, buscar el crecimiento de los trabajadores, entre otros, en la siguiente dirección:

- Generar empleo y satisfacer a los clientes con productos de consumo masivo.
- Acercar los productos de consumo masivo de alta calidad a negocios y familias a precios competitivos.
- Desarrollar profesionales / talento humano.
- Ayuda a crecer pequeños emprendedores.
- Aporta en la economía de las familias.
- Desarrollar e innovar en productos y servicios.
- Respetar la conservación del ambiente a través del reciclaje.

3.5. Misión y visión

Considerando lo anterior *Ronald Supermercados* ha decidido incursionar en el comercio electrónico considerando las ventajas que esto supone para la empresa. Para ello la organización se ha planteado la siguiente Misión y Visión.

3.5.1. Misión

“Desarrollar productos y servicios innovadores de alta calidad a precios competitivos”.

3.5.2. Visión

“Ser la corporación más innovadora, rentable y sostenible del planeta”.

A partir de estas consideraciones, se espera dar cobertura a todo el país utilizando como alianza estratégica con la empresa Servientrega. Utilizando tarifas diferenciadas según la zona del país donde se requieran los productos de *Ronald Supermercados*.

3.6. Objetivo de crecimiento y financieros

Como objetivos de crecimiento propuestos por la gerencia se tiene los siguientes:

- Captar el 5% del mercado cada año
- Incrementar las ventas en un 10% anual
- Alcanzar un 85% de satisfacción del cliente anualmente

3.7. Información legal

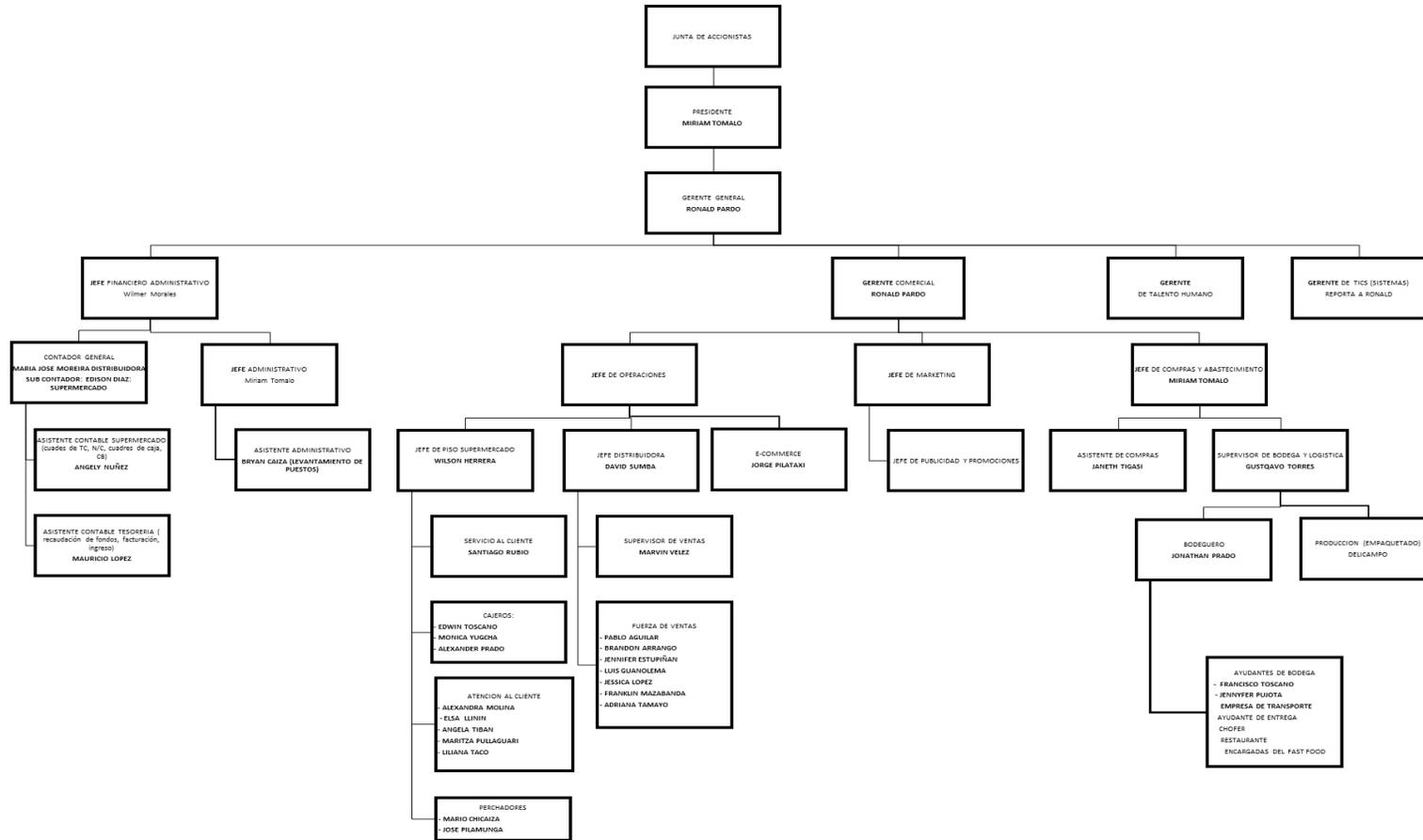
Ronald Supermercados, se encuentra registrada como empresa privada, desde el 2 de febrero de 1995, cuenta con un capital social de \$ 2000 USD. Fue registrada en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas

(SRI) en la ciudad de Quito, bajo el número RUC 1709712150001.

Además, la página web estará sujeta a las leyes vigentes relacionadas con el uso de aplicaciones digitales y la protección al consumidor. Por tanto, todas las promociones y ofertas que allí se expongan serán cumplidas a cabalidad como lo estipulan los estatutos actuales.

3.8. Estructura organizacional

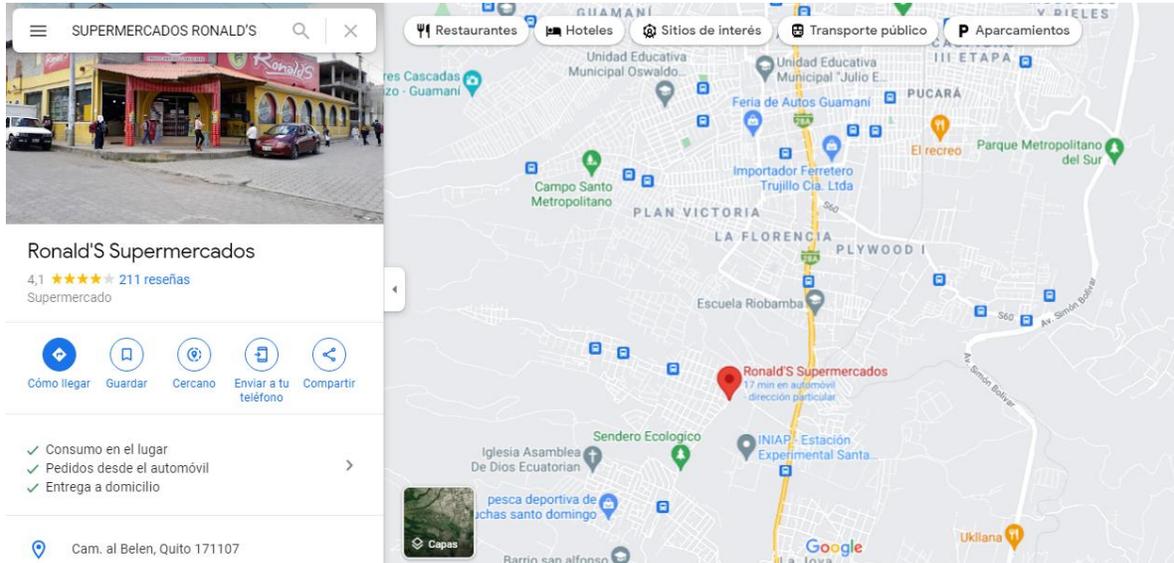
Figura 3. Organigrama funcional de la empresa



Elaborado por: Pardo, R (2021)

3.9. Ubicación

Figura 4. *Ubicación de la empresa*



Fuente: Google Maps (2021)

3.10. Ventaja competitiva

Ronald Supermercados es una empresa con más de 30 años de experiencia en el mercado. Durante este tiempo se ha caracterizado por ofrecer productos de calidad al consumidor, procurando que el servicio en la atención al cliente goce de una percepción buena.

Por ello, como ventaja competitiva la empresa asume el riesgo de innovar en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) desarrollando una página web que le permitirá llegar a más clientes y estar preparados en caso de que se vuelva a presentar una situación similar a la ocurrida durante el año 2020, provocada por el COVID 19.

Figura 5. Bosquejo de la página web de Ronald Supermercados

SUPERMERCADOS Ronald's 09 9 1345678 ¿Cómo compro? Tiendas Iniciar sesión

¿Qué estás buscando? **BUSCAR** \$0.00

Ofertas Frutas y Vegetales Carnes y Pollos Lácteos y Huevos Granos y Conservas Limpieza

Miércoles de FRUTAS & VEGETALES

COMPR AQUÍ

Entregas a domicilio | Paga con tarjetas de Crédito y Débito | Difiere tus compras a 3 y 6 meses sin intereses | Compras 100% seguras

ARMA TU DESAYUNO con **Supan** **COMPR AQUÍ**

ARMA TU DESAYUNO con **Supan** **COMPR AQUÍ**

Los más vendidos Ver más productos

<p>Leche semi descremada Nutri 1 lt. NUTRILECHE \$ 1,34</p>	<p>Leche semi descremada Nutri 1 lt. NUTRILECHE \$-1,50 ANTERIOR \$ 1,34 ACTUAL</p>	<p>Leche semi descremada Nutri 1 lt. NUTRILECHE \$ 1,34</p>	<p>Leche semi descremada Nutri 1 lt. NUTRILECHE \$ 1,34</p>
---	---	---	---

Recibe nuestras promociones y ofertas por correo electrónico

Escribe aquí tu correo... **SUSCRIBIRME**

in f Instagram YouTube Volver arriba

CATEGORÍAS

Super Combos	Super Combos	Super Combos	Super Combos
Lácteos	Lácteos	Lácteos	Lácteos
Frutas y Verduras	Frutas y Verduras	Frutas y Verduras	Frutas y Verduras
Limpieza	Limpieza	Limpieza	Limpieza

SERVICIOS

¿Quiénes somos?	¿Cómo comprar?
Contáctanos	Cambios y devoluciones
Políticas de privacidad	Tiendas
Políticas de envíos	

MÉTODOS DE PAGO: VISA Mastercard American Express Diners Club DISCOVER Pago Efectivo

SITIO SEGURO: Let's Encrypt PCI DSS

©2020 SUPERMERCADOS RONALD'S TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS | Developed by NINETY | Powered by VTEX

Elaborado por: Pardo, R (2021)

3.11. Estrategias de mercadeo

3.11.1. Concepto del servicio

A través de la creación de una página web *Ronald Supermercados*, pretende ampliar el alcance de sus operaciones. Con esta herramienta digital busca llegar a más consumidores ofreciendo el servicio de venta en línea. Para ello se apoyará en plataformas establecidas en el país que realizan la entrega de paquetería, entre ellas *Uber*, *InDriver*, *Servientrega*, entre otras.

El uso de la página web no será muy diferente a las páginas tradicionales de los grandes supermercados del país como *Supermaxi* o *Tía*. Solo se debe realizar un registro con correo electrónico y contraseña, para acceder a la opción de realizar el pedido final y el pago. Cabe señalar que la página web contará con toda la seguridad necesaria para que los clientes puedan realizar sus compras, minimizando los riesgos a la hora de introducir sus datos personales de tarjetas de crédito o débito.

3.11.2. Estrategia de servicios

Las estrategias de servicio están enfocadas a los clientes que acceden a la página web, entre las que se pueden encontrar:

- Servicio de atención al cliente por medio de la página web 24/7, con entrega del producto en el horario de 9.00 am a 6.00 pm.
- Atención los días feriados y fines de semana a través de las aplicaciones de delivery como *Uber* e *InDriver*.
- Envíos fuera de la ciudad de Quito o de la provincia, a través de *Servientrega*, con un tiempo de entrega de tres días, de lunes a viernes.

3.11.3. Estrategia de distribución

Dado que el servicio será ofertado a través de la página web, los productos serán

vendidos en línea, donde el cliente realiza el pago previo a la entrega. Además, en el caso de utilizar aplicaciones móviles de entrega de *delivery* y los servicios de *Servientrega*, el cliente asume este gasto.

Figura 6. *Distribución de los productos*



Fuente: Urbano (2016)

3.11.4. Estrategia de precios

Como parte de la estrategia de precios se presentan las siguientes, con el objetivo de captar nuevos clientes y mantener los existentes.

- Descuentos especiales del 10% para clientes minoristas y mayoristas con compras superiores a 100 USD.
- Oferta de combos de productos para compras minoristas.
- Descuentos para productos en fechas especiales del año, como el día de la madre, *Cyberday*, *Black Friday* y en días festivos por fin de año.
- Descuentos de un 15% en 12 primeras facturas a partir del segundo año para clientes mayoristas que han utilizado los servicios de la página web durante un año.

3.11.5. Estrategia de promoción y comunicación

Las promociones y la comunicación con los clientes serán a través de las redes sociales. En este caso se utilizará Facebook e Instagram para lanzar las promociones y descuentos especiales, sin abandonar la impresión de volantes para entregar con la factura a los clientes. Además, para este mismo fin se manejará la aplicación *Telegram*, donde a través de un canal, los clientes mayoristas que acepten pertenecer a este recibirán la información antes mencionada.

Mientras *WhatsApp Business* funcionará para la comunicación de atención al cliente, donde se podrán manejar situaciones imprevistas de compra/venta, informar a los clientes, aclarar dudas y mostrar un catálogo de las promociones y descuentos que aplican durante el mes.

Adicionalmente, se utilizará la información de contacto proporcionada por el cliente en el registro, para realizar las campañas de e-mail marketing a través de la propia página web. Entre las que se encuentran el *One shot*, bienvenida, encuesta de satisfacción, cumpleaños, aniversario de compra, etc.

3.12. Presupuesto

Para el desarrollo de las actividades de promoción y comunicación se ha previsto un presupuesto de 5,860.00 el que estará distribuido como se aprecia en la Tabla 6.

Tabla 6. *Distribución del presupuesto*

Artículo	Gastos Estimado	Veces al Año	Importe Año 1
Publicidad en redes sociales	200.00	4	800.00
Página Web	400.00	12	4,800.00
Email-marketing	15.00	12	180.00
Volantes	20.00	4	80.00
Total Gastos de Publicidad	635.00		5,860.00

Elaborado por: Pardo, R (2021)

3.13. Proyección de ventas

En la Tabla 7 se proyectan las posibles ventas que se tendrán a través de la página web, las que pueden llegar a superar los 9 mil clientes y unos ingresos de alrededor de 800 mil al final de quinto año.

Tabla 7. *Proyección de ventas*

Ítems	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes	535	6,425	7,067	7,774	8,551	9,406
Precio	75.00	75.00	79.50	84.27	89.33	94.69
Ventas Estimadas		481,840.48	561,826.00	655,089.11	763,833.90	890,630.33

Elaborado por: Pardo, R (2021)

3.14 Conclusiones del capítulo

Al definir la estrategia de mercado se decide aumentar los canales de distribución, puesto que un cierre eventual del local por condiciones adversas e incontrolables para la dirección es fundamental contar con una alternativa online en estos tiempos. De allí la necesidad de desarrollar una página web para *Ronald Supermercado*.

Para cumplir con su fin, el de brindar un producto de calidad a los clientes por todos los canales de atención, la empresa cuenta con una filosofía, misión y visión bien definidas. Por tanto, se espera captar un 5% del mercado anualmente con un crecimiento en ventas de un 10% en igual periodo.

Para alcanzar estos objetivos se propone utilizar las redes sociales de *Facebook* e *Instagram* para lanzar promociones al público minorista, mientras se incorpora un canal de *Telegram* para los clientes mayoristas, los que podrán estar informados de las ofertas y promociones para sus negocios. Para estas y otras actividades se ha previsto un presupuesto de 5,860.00 USD anuales y se esperan ingresos por encima de 800 mil USD.

CAPITULO 4: OPERACIONES

4.1. Estado de desarrollo

El desarrollo de la página web fue asumido por la empresa *VTEX* con sede en Londres, Reino Unido, especialista en desarrollo de herramientas digitales. En mayo del año 2021 esta organización fue contactada por la gerencia de *Ronald Supermercados* para cotizar el costo por desarrollar una página web bajo la modalidad B2C y B2B.

Después de una semana de conversaciones entre las partes se llegó a fijar el valor en 4000,00 USD. Con un tiempo de ejecución del proyecto de 4 meses, el cual no ha sido posible cumplir a cabalidad por las olas de contagio que provocó la pandemia en el continente europeo y en el Propio Reino Unido donde en octubre del presente año se reportaban 50 mil casos por día (BBC News Mundo, 2021). Lo que ha provocado la paralización de actividades a pesar de que hasta el 4 de noviembre el 68,32% de la población se encuentra totalmente vacunada (Datosmacro, 2021).

Finalmente, el 15 de septiembre la página web estuvo operativa para el público. Pero aún faltan adecuar detalles, como son fallas en las búsquedas de algunos productos, imagen de la web, entre otros, que están siendo solventados por *VTEX*.

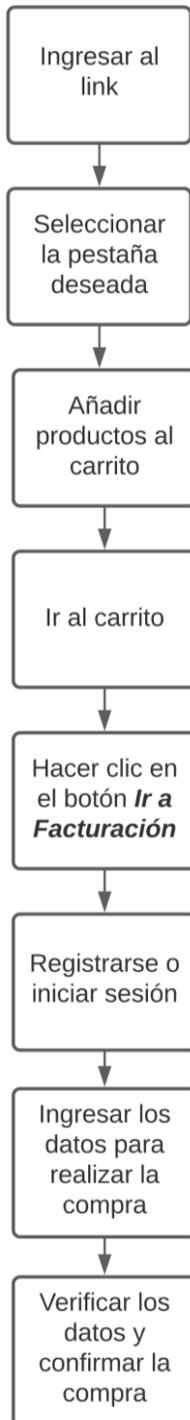
4.2. Descripción del proceso

4.2.1. Procedimiento

El procedimiento para el uso de la página es muy amigable y sencillo. Es muy parecido al empleado en otras páginas e-commerce que ofrecen productos en línea. El tiempo estimado para la selección de los productos depende de la cantidad que el cliente necesite. A continuación, se presenta el flujograma para adquirir un producto en la tienda.

4.2.2. Flujograma de proceso

Figura 7. *Flujograma para el proceso de compra en Ronald Supermercados*



Elaborado por: Pardo, R (2021)

Posteriormente un asesor de ventas confirma el envío al cliente a través de los canales de comunicación que proporcionó el cliente, preferiblemente el correo electrónico. Los productos serán entregados dependiendo del lugar desde donde fue realizada la compra. Cabe señalar que el sistema permitirá llevar un control del inventario, ya que al actualizar los productos en stock los clientes podrán ver la disponibilidad del producto que desea comprar o si este se ha agotado.

4.2.3. Cadena de valor

Figura 8. *Cadena de valor*



Elaborado por: Pardo, R (2021)

4.3. Necesidades y requerimientos

Los requisitos para tener en cuenta al formular este plan de negocios son los siguientes. Al considerar que el producto es una herramienta digital no se necesita una suma considerable de capital para poner en marcha la página web. Pero se requieren algunas inversiones dentro de la organización para brindar un soporte de calidad.

4.3.1. Requerimientos materiales, humanos y financieros

Aunque la inversión para implementar la página web en Ronald Supermercados no muy elevada, se deben considerar algunos recursos imprescindibles para operar de forma eficiente la herramienta digital propuesta y obtener los mayores beneficios. Cabe señalar que la empresa asumirá toda la inversión. Seguidamente se presentan los requerimientos que se deben cumplir.

Tabla 8. *Requerimientos técnicos y administrativos.*

Equipos y Muebles	Detalles	Cantidad
Equipos de Computo		
Computador de mesa i5	Marca DELL Octava Generación. Capacidad de almacenamiento 1TB. Monitor 20"	1
Página web para E-commerce	Ronald Supermercados	1
Impresora	Marca HP. Impresión a Laser. De cartucho. Incluye WIFI	1
Muebles y Enseres		
Escritorios	Tipo L para estación de trabajo	1
Silla Giratoria	Ergonómica de malla	1

Elaborado por: Pardo, R (2021).

Por su parte las necesidades administrativas se limitan a la creación del departamento de E-commerce, el cual contará con un Especialista en E-commerce, por lo que las adecuaciones se limitan a un ordenador, la página web para el servicio de compras, impresora y mobiliario.

4.3.2. Monto de inversión

La Tabla 9 muestra el monto total de la inversión a realizar en activos para la puesta en marcha del servicio de *Ronald Supermercados*. Alcanzando los 4,909.00 USD.

Tabla 9. *Inversión en activos.*

Equipos y Muebles	P.V.P. Unit.	Cantidad	Importe
Equipos de Computo			
Computador de mesa i5	525.00	1	525.00
Página Web	4,000.00	1	4,000.00
Impresora	180.00	1	180.00
Sub Total			4,705.00
Muebles y Enseres			
Escritorios	135.00	1	135.00
Silla Giratoria	69.00	1	69.00
Sub Total			204.00
Total			4,909.00

Elaborado por: Pardo, R (2021).

- **Capital de trabajo**

En la Tabla 10, se presenta el capital de trabajo necesario para operar durante el primer trimestre de puesto en marcha el servicio el cual alcanza un monto de 111,186.80 USD.

Tabla 10. *Capital de trabajo*

Concepto	Costo Mensual	Costo Trimestral
Mano de Obra Directa	633.53	1,900.58
Servicios Básicos	10.00	30.00
Materiales de Oficina	10.00	30.00
Gastos de Publicidad	488.33	1,465.00
Inventario	35,920.41	107,761.22
Total	653.53	111,186.80

Elaborado por: Pardo, R (2021).

A continuación, la Tabla 11 muestra la inversión total que se debe realizar para la puesta en marcha de la herramienta digital por parte de Ronald Supermercados. Donde se aprecia que el monto de la inversión en activos más el capital de trabajo asciende a 116,095.80 USD.

- **Inversión inicial**

Tabla 11. *Inversión inicial*

Activos	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Capital de Trabajo			
Capital de Trabajo			111,186.80
Sub Total			111,186.80
Equipos de Computo			
Computador de mesa i5	1	525.00	525.00
Página Web	1	4,000.00	4,000.00
Impresora	1	180.00	180.00
Sub Total			4,705.00
Muebles y Enseres			
Escritorios	1	135.00	135.00
Silla Giratoria	1	69.00	69.00
Sub Total			204.00
Total de Inversión			116,095.80

Elaborado por: Pardo, R (2021).

4.3.3. Proyección de gastos

La definición de costos se divide en costos directos e indirecto. En este caso, el trabajo directo corresponde al especialista que se encontrará a cargo del procesamiento de pedidos, retiro de los envíos en bodega, trazabilidad del envío, transporte y distribución de productos.

Tabla 12. *Mano de obra directa*

Mano de Obra Directa											
Puestos de Trabajo	Trabajadores	Salarios	Salarios Año							RRHH AÑO 1	RRHH AÑOS 2 - 5
			Mes	Año	13ro	14to	Fond. Res	Vacaciones	IESS		
Especialista E-commerce	1	500.00	500.00	5,750.00	533.33	400.00	499.80	250.00	669.00	7,602.33	8,102.13
Total	1		500.00	5,750.00						7,602.33	8,102.13

Elaborado por: Pardo, R (2021).

- **Publicidad**

Como se puede ver en la Tabla 13, el costo de la publicidad es de 5,860.00 dólares estadounidenses por año, incluida la publicidad en redes sociales, sitios web, boletines, que se describen con más detalle a continuación.

Tabla 13. *Gastos de publicidad*

PUBLICIDAD							
Artículo	Gastos Estimado	Veces al Año	Importe Año 1	Importe Año 2	Importe Año 3	Importe Año 4	Importe Año 5
Publicidad en redes sociales	200.00	4	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Página Web	400.00	12	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Email-marketing	15.00	12	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
Volantes	20.00	4	80.00	80.00	80.00	80.00	80.00
Total, Gastos de Publicidad	635.00		5,860.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00

Elaborado por: Pardo, R (2021).

- **Depreciación**

Tabla 14. *Gastos de depreciación*

DEPRECIACIÓN								
Activos	Valor Total	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Activos								
Computador de mesa i5	525.00	33%	173.25	173.25	173.25	4.75	0.00	0.50
Impresora	180.00	33%	59.40	59.40	59.40	1.16	0.00	0.64
Escritorios	135.00	10%	13.50	13.50	13.50	13.50	13.50	67.50
Silla Giratoria	69.00	10%	6.90	6.90	6.90	6.90	6.90	34.50
	909.00		253.05	253.05	253.05	26.31	20.40	
Depreciación			253.05	253.05	253.05	26.31	20.40	103.14

Elaborado por: Pardo, R (2021).

Las regulaciones del SRI se utilizan para calcular la depreciación; para estos fines,

las tasas de depreciación se indican a continuación.

- Hardware informático (computadoras) y software 33% anual.
- Equipos y mobiliario, instalaciones, electrodomésticos, 10% anual.
- **Gastos generales**

La Tabla 15 muestra una recopilación de los gastos en los cuales se incurre durante el periodo de 5 años a partir de la inversión en la herramienta digital.

Tabla 15. *Gastos generales*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Venta					
Mano de Obra Directa	7,602.33	8,102.13	8,102.13	8,102.13	8,102.13
Proveedores	431,044.86	474,149.35	521,564.29	573,720.71	631,092.79
Sub Total	438,647.20	482,251.48	529,666.42	581,822.85	639,194.92
Gastos de Administración					
Mano de Obra Indirecta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Servicios Básicos	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Materiales de oficina	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Depreciación	253.05	253.05	253.05	26.31	20.40
Sub Total	493.05	493.05	493.05	266.31	260.40
Gastos de Venta					
Publicidad	5,860.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00
Sub Total	5,860.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00
Gastos Totales	445,000.25	488,604.53	536,019.47	587,949.16	645,315.32

Elaborado por: Pardo, R (2021).

4.4. Plan de producción

En la Tabla 16 se muestra el cronograma de las actividades propuestas para la puesta en marcha de la página web desde que se contactó a la empresa desarrolladora del software.

Tabla 16. *Cronograma de actividades*

Proyecto de Pagina web	2021									2022			
	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	
Fase de desarrollo	█												
Adecuaciones			█										
Fase de prueba				█									
Inicio de funcionamiento						█				█			

Elaborado por: Pardo, R (2021)

4.5. Plan de compras

El plan de compras ha sido concebido teniendo en cuenta un 10% de crecimiento anual. Las compras serán efectuadas según las necesidades. Seguidamente se presenta una pequeña lista de los proveedores actuales de la empresa.

- ASERTIA COMERCIAL S,A,
- AVILA SOSA MARCELO IVAN
- AYALA DAVILA JUAN LAUREANO
- COMPAÑÍA DE CARGA PESADA SANFERMIN S.A.
- CONFITECA C,A,
- DICOMBEB S,A
- DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR
- ECONESPECIAS

4.6. KPI de desempeño del proceso productivo

En la Tabla 17 se presentan los indicadores KPI que serán medidos por la empresa para evaluar el comportamiento de la incorporación de la página web a su sistema de distribución.

Tabla 17. *Indicadores KPI*

Indicador	Formula	Incumplimiento	Cumplimiento	Óptimo
Coste por Lead	$CPL = \frac{Inversión}{Total\ de\ Leads}$	x< 32%	x> 33%-75%	x>76%
Conversión de Leads a Cliente	$Valor\ total\ de\ Leads = \frac{Valor\ total\ de\ ventas}{Total\ de\ Leads}$	x< 32%	x> 33%-75%	x>76%
ROI en Inbound Marketing	$ROI = \frac{Beneficio\ obtenido - Inversión}{Inversión} * 100$	x< 32%	x> 33%-75%	x>76%
Alcance por publicidad	$Alcance\ por\ publicidad = \frac{Alcance}{Total\ de\ seguidores} * 100$	x< 32%	x> 33%-75%	x>76%
Crecimiento de Clientes	$Crecimiento\ de\ Clientes = \frac{(No.\ de\ Clientes_{Año\ actual} - No.\ de\ Clientes_{Año\ anterior})}{No.\ de\ Clientes_{Año\ anterior}} * 100$	x< 32%	x> 33%-75%	x>76%
Satisfacción de los clientes	$Nivel\ de\ satisfacción = \frac{Clientes\ satisfechos}{Total\ de\ clientes}$	x< 32%	x> 33%-75%	x>76%
Crecimiento en ventas	$Crecimiento\ en\ ventas = \frac{(Ventas_{Año\ actual} - Ventas_{Año\ anterior})}{Ventas_{Año\ anterior}}$	x< 32%	x> 33%-75%	x>76%

Elaborado por: Pardo, R (2021)

4.6. Conclusiones del capítulo

La dirección de la empresa *Ronald Supermercado* se decidió por una empresa británica para el desarrollo de la página web, la que goza de prestigio en el desarrollo de herramientas digitales. Después de algunas conversaciones se decidió fijar un precio de 4000,00 USD los que incluyeron el diseño y maquetación, el lanzamiento y la adecuación para las modalidades B2C y B2B.

Para ello se tiene en cuenta las necesidades de personal, materiales, inventario y gastos involucrados, con un monto de inversión total de 116,095.80 USD. Por último, para evaluar los resultados después de la implementación de la página web se proponen indicadores KPI que medirán el crecimiento en ventas, el crecimiento y satisfacción de los clientes, entre otros.

CAPITULO 5: PLAN FINANCIERO

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

A continuación, se enumeran los elementos que se tuvieron en cuenta en la preparación de los estados financieros anuales.

Se analizan una proyección de los primeros 5 años del lanzamiento de la página web.

- Se tienen en cuenta las previsiones de ventas y los costes que se muestran en la Sección 4.
- Se consideran los aportes de los empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el pago de impuestos al Servicio de Rentas Internas del SRI.

5.2. Estados financieros proyectados

5.2.1. Estado de Resultados

Tabla 18. *Estado de Resultados*

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA					
	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos Operacionales					
Ventas	481,840.48	561,826.00	655,089.11	763,833.90	890,630.33
(-) Costo de ventas	438,647.20	482,251.48	529,666.42	581,822.85	639,194.92
Utilidad Bruta en Ventas	43,193.28	79,574.51	125,422.69	182,011.06	251,435.41
(-) Gastos de Ventas	5,860.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00
Utilidad Neta en Ventas	37,333.28	73,714.51	119,562.69	176,151.06	245,575.41
(-) Gastos de Administración	493.05	493.05	493.05	266.31	260.40

Utilidad (Pérdida) Operacional	36,840.23	73,221.46	119,069.64	175,884.75	245,315.01
(-) Gastos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad (Pérdidas) antes de Participación	36,840.23	73,221.46	119,069.64	175,884.75	245,315.01
(-) Aporte a los Trabajadores	5,526.03	10,983.22	17,860.45	26,382.71	36,797.25
Utilidad (Pérdidas) antes de Impuestos	31,314.20	62,238.24	101,209.20	149,502.04	208,517.76
(-) Impuesto a la Renta	7,828.55	15,559.56	25,302.30	37,375.51	52,129.44
UTILIDAD DEL EJERCICIO	23,485.65	46,678.68	75,906.90	112,126.53	156,388.32

Elaborado por: Pardo, R (2021)

El estado de resultados muestra que la utilidad se presenta desde el primer año, por un monto aproximado de 23,485.65 USD. Esta tendencia sigue aumentando y al final del quinto año podría rondar los 156,388.32 USD. Además, se observa que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones y obtener ganancias.

Por otra parte, el margen de utilidad aumenta con el paso del tiempo pues los resultados muestran un crecimiento durante el periodo analizado. No obstante, la rentabilidad sobre la inversión disminuye en igual periodo y con ella los beneficios sobre la inversión. De igual forma la rentabilidad obtenida de los fondos propios disminuye a partir del segundo año. Por lo que, de forma general, se puede decir que la organización es rentable, aunque disminuye la rentabilidad sobre la inversión y el capital.

5.2.2. Estado de Situación

Tabla 19. *Estado de Situación*

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA					
	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO					
Activos Corrientes					
Caja y Banco	134,925.50	181,857.23	258,017.18	370,170.01	526,578.73
Total de Activos Corrientes	134,925.50	181,857.23	258,017.18	370,170.01	526,578.73
Activos no Corrientes					
Propiedades Planta y Equipos	4,909.00	4,655.95	4,402.90	4,149.85	4,123.54

Depreciación Acumulada	253.05	253.05	253.05	26.31	20.40
Total de Activos no Corrientes	4,655.95	4,402.90	4,149.85	4,123.54	4,103.14
Total de Activos	139,581.45	186,260.13	262,167.03	374,293.55	530,681.87
PASIVO					
Pasivos Corrientes					
Total de Pasivo Corriente	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivos No Corrientes					
Obligaciones Bancarias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de Pasivos no Corrientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de Pasivos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PATRIMONIO					
Capital Social	116,095.80	116,095.80	116,095.80	116,095.80	116,095.80
Resultados Acumulados		23,485.65	70,164.33	146,071.23	258,197.75
Resultados del Ejercicio	23,485.65	46,678.68	75,906.90	112,126.53	156,388.32
Total de Patrimonio	139,581.45	186,260.13	262,167.03	374,293.55	530,681.87
Total de Pasivo + Patrimonio	139,581.45	186,260.13	262,167.03	374,293.55	530,681.87

Elaborado por: Pardo, R (2021)

5.5. Estado de flujo de caja

Tabla 20. *Estado de flujo de caja.*

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Iniciales						
Capital de Trabajo	-111,186.80					
Compra de Activos	-4,909.00					
Flujos Operacionales						
Ventas		481,840.48	561,826.00	655,089.11	763,833.90	890,630.33
(-) Costo de ventas		-438,647.20	-482,251.48	-529,666.42	-581,822.85	-639,194.92
(-) Gastos de Administración		-493.05	-493.05	-493.05	-266.31	-260.40
(-) Gastos de Ventas		-5,860.00	-5,860.00	-5,860.00	-5,860.00	-5,860.00
Utilidades antes de Interese e Impuesto		36,840.23	73,221.46	119,069.64	175,884.75	245,315.01
(-) Gastos Financieros		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidades antes de Aportes e Impuestos		36,840.23	73,221.46	119,069.64	175,884.75	245,315.01
(-) Aporte a los Trabajadores (15%)		-5,526.03	-10,983.22	-17,860.45	-26,382.71	-36,797.25
Utilidades antes de Impuesto		31,314.20	62,238.24	101,209.20	149,502.04	208,517.76
(-) Impuestos (25%)		-7,828.55	-15,559.56	-25,302.30	-37,375.51	-52,129.44
Utilidades después de Impuesto		23,485.65	46,678.68	75,906.90	112,126.53	156,388.32
(+) Resultado de la Depreciación		253.05	253.05	253.05	26.31	20.40
Flujos de Efectivo Operacionales		23,738.70	46,931.73	76,159.95	112,152.84	156,408.72
Flujos Finales						
(+) Valor de Salvamento						103.14
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						111,186.80
Flujo de Efectivo Total	-116,095.80	23,738.70	46,931.73	76,159.95	112,152.84	267,698.66

Elaborado por: Pardo, R (2021)

Tabla 21. Estado de flujo de caja optimista.

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Iniciales						
Capital de Trabajo	-111,186.80					
Compra de Activos	-4,909.00					
Flujos Operacionales						
Ventas		530,024.53	618,008.60	720,598.02	840,217.30	979,693.37
(-) Costo de ventas		-482,511.92	-530,476.63	-582,633.06	-640,005.13	-703,114.41
(-) Gastos de Administración		-493.05	-493.05	-493.05	-266.31	-260.40
(-) Gastos de Ventas		-5,860.00	-5,860.00	-5,860.00	-5,860.00	-5,860.00
Utilidades antes de Interese e Impuesto		41,159.56	81,178.91	131,611.91	194,085.85	270,458.56
(-) Gastos Financieros		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidades antes de Aportes e Impuestos		41,159.56	81,178.91	131,611.91	194,085.85	270,458.56
(-) Aporte a los Trabajadores (15%)		-6,173.93	-12,176.84	-19,741.79	-29,112.88	-40,568.78
Utilidades antes de Impuesto		34,985.62	69,002.08	111,870.13	164,972.98	229,889.77
(-) Impuestos (25%)		-8,746.41	-17,250.52	-27,967.53	-41,243.24	-57,472.44
Utilidades después de Impuesto		26,239.22	51,751.56	83,902.59	123,729.73	172,417.33
(+) Resultado de la Depreciación		253.05	253.05	253.05	26.31	20.40
Flujos de Efectivo Operacionales		26,492.27	52,004.61	84,155.64	123,756.04	172,437.73
Flujos Finales						
(+) Valor de Salvamento						103.14
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						111,186.80
Flujo de Efectivo Total	-116,095.80	26,492.27	52,004.61	84,155.64	123,756.04	283,727.67
	TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-116,095.80	22,714.80	38,231.49	53,045.97	66,884.47	131,477.16
Valor Actual Neto (VAN)	151,020.25					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	54.34%					
Periodo de Recuperación (Payback)	2.71					

Elaborado por: Pardo, R (2021)

Tabla 22. Estado de flujo de caja pesimista.

FLUJO DE CAJA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Iniciales						
Capital de Trabajo	-111,186.80					
Compra de Activos	-4,909.00					
Flujos Operacionales						
Ventas		433,656.43	505,643.40	589,580.20	687,450.51	801,567.30
(-) Costo de ventas		-394,782.48	-434,026.34	-476,699.78	-523,640.56	-575,275.43
(-) Gastos de Administración		-493.05	-493.05	-493.05	-266.31	-260.40
(-) Gastos de Ventas		-5,860.00	-5,860.00	-5,860.00	-5,860.00	-5,860.00
Utilidades antes de Interese e Impuesto		32,520.90	65,264.01	106,527.37	157,683.64	220,171.47
(-) Gastos Financieros		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidades antes de Aportes e Impuestos		32,520.90	65,264.01	106,527.37	157,683.64	220,171.47
(-) Aporte a los Trabajadores (15%)		-4,878.14	-9,789.60	-15,979.11	-23,652.55	-33,025.72
Utilidades antes de Impuesto		27,642.77	55,474.41	90,548.27	134,031.10	187,145.75
(-) Impuestos (25%)		-6,910.69	-13,868.60	-22,637.07	-33,507.77	-46,786.44
Utilidades después de Impuesto		20,732.08	41,605.81	67,911.20	100,523.32	140,359.31
(+) Resultado de la Depreciación		253.05	253.05	253.05	26.31	20.40
Flujos de Efectivo Operacionales		20,985.13	41,858.86	68,164.25	100,549.63	140,379.71
Flujos Finales						
(+) Valor de Salvamento						103.14
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						111,186.80
Flujo de Efectivo Total	-116,095.80	20,985.13	41,858.86	68,164.25	100,549.63	251,669.65
	TOTAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	-116,095.80	17,992.90	30,772.79	42,966.09	54,342.47	116,621.73
Valor Actual Neto (VAN)	123,159.66					
Tasa Interna de Retorno (TIR)	45.96%					
Periodo de Recuperación (Payback)	2.89					

Elaborado por: Pardo, R (2021)

Al observar los diferentes escenarios del flujo de caja, se tiene que de obtenerse un 10% más de ingresos, el VAN continúa siendo positivo e incluso superior al VAN en el análisis neutro, como es de esperar, con una TIR de 54.34%. Por otro lado, cuando este 10% de ingresos es menor que el previsto en el flujo de caja neutro el VAN es mayor a 0, por tanto, el proyecto sigue siendo factible, con una TIR de 45.96% y una recuperación de la inversión en aproximadamente 3 años.

5.6. Análisis de relaciones financieras

5.6.1. Punto de Equilibrio

Tabla 23. *Costos fijos*

Actividades	Costos Fijos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra Indirecta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Servicios Básicos	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Materiales de oficina	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
Gasto Adecuaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación	253.05	253.05	253.05	26.31	20.40
Publicidad	5,860.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00	5,860.00
Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL	6,353.05	6,353.05	6,353.05	6,126.31	6,120.40

Elaborado por: Pardo, R (2021)

Tabla 24. *Costos variables*

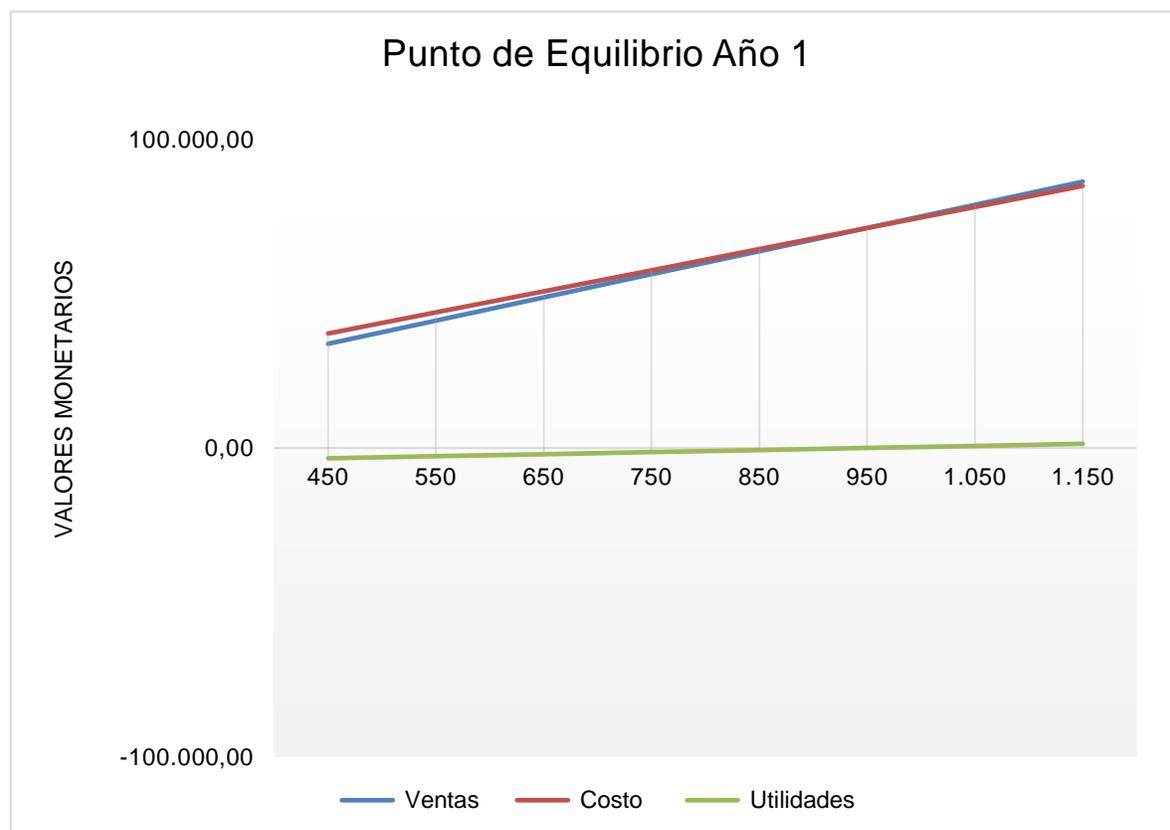
Actividades	Costos Variables				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mano de Obra Directa	7,602.33	8,102.13	8,102.13	8,102.13	8,102.13
Proveedores	431,044.86	474,149.35	521,564.29	573,720.71	631,092.79
TOTAL	438,647.20	482,251.48	529,666.42	581,822.85	639,194.92

Elaborado por: Pardo, R (2021)

Tabla 25. *Punto de equilibrio*

RUBROS	AÑO 1
Precio por unidad	75.00
Costo Variable Unitario	68.28
Costos Fijos	6,353.05
Punto de Equilibrio (PE) Clientes	945
Ventas Necesarias (\$)	70,871.13
Ventas Necesarias (%)	14.71%

Elaborado por: Pardo, R (2021)

Figura 9. *Punto de equilibrio*

Elaborado por: Pardo, R (2021).

Según los datos calculados el punto de equilibrio en el primer año se alcanza a vender 945 clientes con un promedio de compras de 75.00 USD, o lo que es lo

mismo en 70,871.13 USD o el 14.71% de las ventas en el año. En la Figura 42 se puede apreciar la representación gráfica de los datos expuestos anteriormente sobre el punto de equilibrio.

5.7. CAPM

Tabla 26. *CAMP*

CAPM (Capital Asset Pricing Model)	
Ri= Rf+β(Rm-Rf) + Riesgo país	16.63 %
Ri. - Tasa de retorno esperada para la inversión	
Rf. - Tasa de retorno de inversión libre de riesgo: Bono del Tesoro de Estados Unidos (10 años)	1.47%
β.- Beta de la inversión	1.20
Rm. - Retorno esperado del mercado	7%
Riesgo país. – 852 puntos que representan 8.52%	8.52%

Elaborado por: Pardo, R (2021)

Para calcular el CAPM se utilizó el historial de los bonos del gobierno de EE. UU., ya que esta es la economía más estable y, por lo tanto, el riesgo de inversión más bajo. También se determinó el mercado β (beta) en relación con el sector de ventas en línea y el desempeño histórico de la bolsa, el mínimo esperado por el sector financiero. Finalmente, se tomó en cuenta el riesgo país de Ecuador, que genera las ganancias esperadas por los accionistas de Ronald Supermercado de 16.63%.

5.8. VAN y TIR

5.8.1. Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

Para calcular el valor actual neto (VAN), se determinó el rendimiento mínimo aceptable CAPM, el rendimiento esperado por los accionistas de Ronald Supermercados. El cálculo se da a continuación.

$$VAN = -I + \frac{F_c 1}{(1 + k)^1} + \frac{F_c 2}{(1 + k)^2} \dots \frac{F_c n}{(1 + k)^n}$$

Dónde:

VAN = Valor Actual Neto

I = valor total de la inversión en el período 0.

Fc n = saldo del flujo neto anual de caja en el año n.

k = tasa de descuento planteada para la inversión.

n = año del período de vida útil económico.

$$\text{VAN} = -16.063,09 + \frac{20,353.85}{(1 + 0.1663)^1} + \frac{34,502.14}{(1 + 0.1663)^2} + \dots + \frac{124,049.44}{(1 + 0.1663)^5}$$

VAN = 279,413.96 USD

Por su parte, la Tasa de Rentabilidad Interna mide la tasa en la cual la rentabilidad absoluta se hace cero. Con base en la fórmula para determinar el VAN, se obtienen los siguientes resultados:

$$0 = -I + Fc_1 / (1 + r) + Fc_2 / (1 + r)^2 \dots Fc_n / (1 + r)^n$$

$$0 = -116,095.80 + \frac{23,738.70}{(1 + 0.50216)^1} + \frac{46,931.73}{(1 + 0.50216)^2} + \dots + \frac{267,698.66}{(1 + 0.50216)^5}$$

$$0 = 11.29$$

$$\text{TIR} = 50.22\%$$

5.9. Período de Recuperación (PRI)

Asimismo, teniendo en cuenta los resultados acumulados, se determina el Período de Recuperación, como lo muestra la Tabla 26.

Tabla 27. *Período de recuperación*

Años	Inversión	Flujo de Caja	Saldo Acumulado
------	-----------	---------------	-----------------

0	-116,095.80		-116,095.80
1		23,738.70	-92,357.10
2		46,931.73	-45,425.37
3		76,159.95	30,734.58
4		112,152.84	142,887.41
5		267,698.66	410,586.07

$$PR = 3 + (-116,095.80 / (-116,095.80 + 30,734.58)) - 1$$

PR = 2,79 (La inversión se recupera en 2 años, 7 meses y 9 días aproximadamente)

5.10. Impacto económico

Para determinar el impacto económico se adopta una matriz que mide indicadores relacionados con este factor.

	Impacto alto	Impacto medio	Impacto bajo
Positivo	3	2	1
Negativo	-3	-2	-1

$$\text{Impacto económico} = \sum \text{Ponderación/Número de indicadores}$$

Tabla 28. *Impacto económico*

Impacto económico								
Indicadores	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Creación de empleo						X		2
Calidad de vida para los ciudadanos						X		2
Contribuciones fiscales						X		2
TOTAL						3		6

$$\text{Impacto económico} = \sum \text{Ponderación/Número de indicadores}$$

$$\text{Impacto económico} = 2$$

Después de realizar el cálculo utilizando la matriz planificada, se muestra un resultado positivo de 2. Por tanto, esta inversión tiene veneficios económicos tanto para la sociedad como para las familias de empleados y clientes.

5.11. Conclusiones del capítulo

El análisis financiero muestra que los resultados tras la implementación de la página web, son positivos. Al proyectar un flujo de caja optimista se obtiene un VAN de 151,020.25 USD con una TIR de 54.34%, en un periodo de recuperación aproximado de 2 años. Mientras un flujo de caja negativo sigue arrojando números positivos con un VAN de 123,159.66 USD, una TIR de 45.96% en un periodo de casi 3 años.

Por su parte, el estado de resultado evidencia beneficios desde el primer año cuando se alcanza una utilidad de 23,485.65 la cual ronda los 150 mil USD al final del quinto año. Por último, el punto de equilibrio se alcanza al vender las 945 unidades, o lo que es lo mismo 70,871.13 USD, lo que es equivalente en porcentaje al 14.71%.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES GENERALES

6.1. Conclusiones

Al concluir la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

- Un examen de la literatura permitió entender cuáles serán los elementos por considerar para evaluar la factibilidad de la inversión. Fundamentado en que los servicios proporcionados a través de hermanitas dispositivos digitales son beneficiosos para muchas empresas de todo el mundo.
- A través del estudio de mercado se conoció que los consumidores, tiene una frecuencia de compra para el hogar de manera semanal. Además, los posibles clientes en su mayoría perciben como ingreso el salario mínimo de 400,00 USD. De ahí que un 45.2% prefiera las promociones para adquirir los productos de primera necesidad y en promedio gastan entre 51,00 y 100,00 USD.
- Asimismo, se determinan las condiciones ambientales en las que se desenvuelve la empresa mediante el uso de matrices PEST, PORTER y FODA. Donde el ámbito económico y de seguridad están afectando a la nación, pues el país se muestra como inestable para realizar inversiones, aunque en el marco político el actual gobierno se muestra positivo y deseoso de apoyar a los emprendedores y empresarios del país.
- Para el lanzamiento del producto digital se prevén incentivos de descuento y promociones para los clientes minoristas y mayoristas. Además, se utilizarán las redes sociales para impulsar estas campañas y mantener informado a los consumidores.
- Por último, el análisis financiero demostró que el proyecto es viable, ya que se observan resultados positivos en las utilidades y en los principales

indicadores de toma de decisiones. Donde el VAN es de 279,413.96 USD, con una TIR de 50.22%, por tanto, el proyecto se acepta, con un periodo de recuperación de 2 años, 7 meses y 9 días aproximadamente.

6.2. Recomendaciones

Teniendo en cuenta las conclusiones del estudio se plantean las siguientes recomendaciones:

- Aplicar el plan de negocio propuesto, ya que los resultados obtenidos demuestran que este es factible en el corto y largo plazo.
- Implementar un estudio de mercado donde se pueda medir el nivel de satisfacción de los clientes con la nueva herramienta digital, y a partir de los resultados obtenidos proponer acciones de mejora a la página web antes de finalizar el contrato con la empresa que desarrolla el software.
- Abrir nuevos locales en el centro y norte de la ciudad de Quito para disminuir los tiempos de entrega a los clientes conviven en estas zonas de la urbe, lo que podría elevar el nivel de satisfacción con el servicio.

REFERENCIAS

- Abbas, S. (2021). Encountering Covid-19 and perceived stress and the role of a health climate among medical workers. *Curr Psychol*, 1-14.
- Acosta, M., Bazante, J., & Ojeda, Y. (2017). Factores que inciden en la toma de decisiones financieras de las pymes del sector construcción, Popayán, 2016. *Libre Empresa*, 14(1), 147-165. doi:<http://dx.doi.org/10.18041/libemp>.
- Aguilera, A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Cofin Habana*, 12(2), 322-343. Retrieved from <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n2/cofin22217.pdf>
- Analuisa, K., & Chicaiza, C. (2020). *Plan Estratégico de Negocio y Análisis de Factibilidad para la creación de la empresa INDAPAC, en la Ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato. Universidad Técnica de Ambato.
- Arana, L. (2017). *Centro de entretenimiento para niños en el distrito de la Molina: La Petite Maison*. Lima, Perú: Escuela Profesional de Administración.
- Banco Mundial. (2021, enero 30). *Midiendo regulaciones para hacer negocios*. Recuperado el noviembre 6, 2021, de Banco Mundial: <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador>
- BBC News Mundo. (2021, octubre 20). *50.000 casos en un día: por qué Reino Unido tiene el número más alto de casos de covid-19 en Europa*. Recuperado el noviembre 7, 2021, de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58969628>
- BCE. (2021, junio 13). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el junio 13, 2021, de Reporte mensual de inflación:

<https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

Beja, L., & Jijón, E. (2017). Medición de la rentabilidad para los accionistas. ¿Es el ROE un indicador confiable para evidenciar la rentabilidad de los accionistas? (7, Ed.) *Pol. Con.*, 2(5), 1354-1361. doi:10.23857/casedelpo.2017.2.5.may.1354-1361

Bravo, C., Valdivieso, P., & Arregui, R. (2018). los sistemas de información en la toma de decisiones gerenciales en las empresas comerciales de Portoviejo. (E. continua, Ed.) *Revista ECA Sinergia*, 9(2), 45-54. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6726423.pdf>

Burneo, S., Delgado, R., & Vérez, M. (2016). Estudio de factibilidad en el sistema de dirección por proyectos de inversión. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(3), 305-312.

Camacho, V. (2017). *Estudio de factibilidad de una nueva línea de negocio para una empresa Despostadora de Carne de Cerdo*. Enviago: Universidad EIA.

CECE. (2017, noviembre). *Antecedentes y situación del e-commerce en Ecuador*. Recuperado el noviembre 6, 2021, de Cámara ecuatoriana de Comercio Electronico: <https://drive.google.com/file/d/1zA1A8R3yq--2dv2qztMx18Z8afERgldi/view>

Coba, G. (2021, enero 7). *Primicias*. Recuperado el agosto 18, 2021, de Inflación anual cierra en -0,93% en diciembre de 2020, según el INEC: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/inflacion-anual-diciembre-inec-ecuador/>

Congreso Nacional. (2002). *Ley de comercio electronico, firmas y mensajes de datos*. Registro Oficial.

Congreso Nacional. (2002). *Ley de comercio electronico, firmas y mensajes de*

datos. Quito: Registro Oficial.

Cordero, M. (2019). *El comercio electrónico e-commerce, análisis actual desde la perspectiva del consumidor*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Datosmacro. (2021). *Reino Unido - COVID-19 - Vacunas administradas*. Recuperado el noviembre 7, 2021, de Datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/otros/coronavirus-vacuna/uk>

Duvergel, Y., & Argota, L. (2018). Estudio de factibilidad económica del producto sistema automatizado cubano para el control de equipos médicos. *3C Tecnología*, 6(94), 46-63.

Echeverría, C. (2017). Metodología para determinar la factibilidad de un proyecto. *Revista Publicando*, 4(13), 172-188.

Economipedia. (2016, diciembre 20). *Economipedia*. Recuperado el noviembre 6, 2021, de Macroentorno - Definición, qué es y concepto: <https://economipedia.com/definiciones/macroentorno.html>

El Universo. (2021, abril 12). *El Universo*. Recuperado el agosto 24, 2021, de Riesgo País del Ecuador cayó 345 puntos, tras triunfo de Guillermo Lasso, y se ubica en 824 puntos: <https://bit.ly/3xhPnN5>

ENEMDU. (2021). *Pobreza y Desigualdad. Boletín Técnico N-9. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Quito: ENEMDU.

Esparza, N. (2017). El Comercio Electrónico en el Ecuador. *Revista Ciencia E Investigación*, 2(6), 29-32.

Expansión. (2021, agosto 17). *Ecuador baja al puesto 90º del ranking de competitividad*. Recuperado el agosto 24, 2021, de Expansión: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/ecuador>

Franklin, E. (2018). *Auditoría Administrativa*. Pearson.

Gea, M. (2019, 5 22). *La importancia de la rentabilidad en las finanzas personales y en la empresa*. Obtenido de Ahorro y Finanzas: <https://uniblog.unicajabanco.es/la-importancia-de-la-rentabilidad-en-las-finanzas-personales-y-e>

González, I. (2019, enero 24). *La TIR es uno de los métodos más recomendables que analiza la viabilidad de proyectos de inversión*. Obtenido de UNIR: <https://www.unir.net/empresa/revista/como-calcular-tir-tasa-interna-retorno/>

Gutiérrez, J., & Tapia, J. (2016). Liquidez y rentabilidad. Una revisión conceptual y sus dimensiones. *Revista Valor Contable*, 3(1), 9-32.

Hayes, A. (2019). *Finanzas Corporativas y Contabilidad*. Madris: Deusto.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill.

Huacchillo, L., Ramos, V., & Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362. .

INEC. (2016). *Accesos al Internet Segun Área*. ENEMDU.

INEC. (2020). *Proyecciones referenciales de población cantonal según años en grupos de edades*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Kenton, W. (2018). *Estudio de factibilidad*. Madrid: Investopedia.

Labardin, P., & Marc, N. (2019). Contabilidad y las palabras para contarlo: una perspectiva histórica". *Contabilidad, negocios e historia financiera*, 19(2), 149-166.

López, N., & Sandoval, I. (2016). *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y*

cualitativa. Universidad de Guadalajara.

Lucero, K. (2020, julio 19). *La construcción, un pilar de la economía debilitado por la pandemia*. Recuperado el agosto 20, 2021, de Revista Gestión Digital: <https://bit.ly/37REB5m>

Madrid, R. (2021, agosto 31). *Cepal proyecta que la economía de Ecuador crecerá 3% el 2021 y 2,9% el 2022* . Obtenido de El Comercio: <https://bit.ly/3GZJ1rt>

Mateu De Ros, R. (2000). El Consentimiento y el Proceso de Contratación Electrónica. En R. Mateu De Ros, & J. Cendoya, *Derecho de Internet. La contratación Electrónica y Firma Digital* (pág. 1120). Editorial Aranzadi.

MINTEL. (2019, Mayo 17). *Ecuador Digital*. Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/25693-2/>

MTSI. (2019, mayo 17). *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*. Recuperado el agosto 22, 2021, de Ecuador Digital: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/25693-2/>

Numbeo. (2021, noviembre 6). *Criminalidad en Ecuador*. Recuperado el noviembre 6, 2021, de Numbeo: <https://es.numbeo.com/criminalidad/pa%25C3%25ADs/Ecuador>

Pinanjota, A., & Yauli, E. (2020). *Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de productos elaborados a base de chocho*. Universidad Técnica de Cotopaxi. Universidad Técnica de Cotopaxi.

Ramírez, D. (2019, marzo). *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

Ronald Supermercados. (2020). *Ronald Central Mayorista – Distribuidora, Distribuciones, Alimento, Comida*. Recuperado el noviembre 7, 2021, de

Ronald Supermercados: <https://distribucionesronald.com/>

Saavedra, A. (2016). *Análisis y diseño de un sistema e-commerce para la gestión de ventas: caso empresa World Of Cakes*. Universidad de Piura.

Sandoval, C. (2021, marzo 22). *Ecuador es el país que más provecho le saca al acuerdo comercial con la UE*. Recuperado el agosto 8, 2021, de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-provecho-acuerdo-comercial-ue.html>

Santos, T. (2018). Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión, etapas en su estudio. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2008b/tss.htm>

Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Revista de Marketing Aplicado*, 1(22), 209-227. doi:DOI: <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4943>

Tabares, J., & Ramos, F. (2020). *El comercio electrónico como estrategia competitiva en el sector de autopartes de Bogotá D.C.* Universidad Santo Tomás.

Taco, D., & Gutiérrez, M. (2018). Valoración de inversiones en proyectos no convencionales - Tasa interna de retorno versus Tasa interna de retorno modificada. *La Revista INNOVA. Research Journal*, 9(3), 16-124.

Torres, C., & Callegari, M. (2016). Criterios para cuantificar costos y beneficios en proyectos de mejora de calidad. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(2), 151-163.

Tuovila, A. (2019). Finanzas corporativas y contabilidad estados financieros. *Invespedia*, 69-78.

UEES. (2017). *Comportamiento de Compra por Internet en Ecuador 2017*. Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico.

- UEES. (2018). *Comportamiento de las transacciones no presenciales en Ecuador*. Samborodón: Observatorio de Comercio Electrónico de la Universidad Espíritu Santo.
- UEES. (2020). *Comportamiento de las transacciones no presenciales en Ecuador 2019-2020*. Samborodón: Observatorio de Comercio Electrónico de la Universidad Espíritu Santo.
- Urbano, S. (2016, julio 16). *Cómo elegir qué productos vender en tu Ecommerce*. Obtenido de Actualidad ECommerce.: <https://www.actualidadecommerce.com/elegir-productos-vender-ecommerce/>
- Wadesango, N., & Wadesango, V. (2016). Aa necesidad de estados financieros revelar el verdadero desempeño del negocio. *Role, Duties & Composition*, 12(2), 77-85. doi:10.22495/cbv12i2c1art2
- Weinberger, K. (2017). *Plan de Negocio. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Ministerio de producción. USAID.

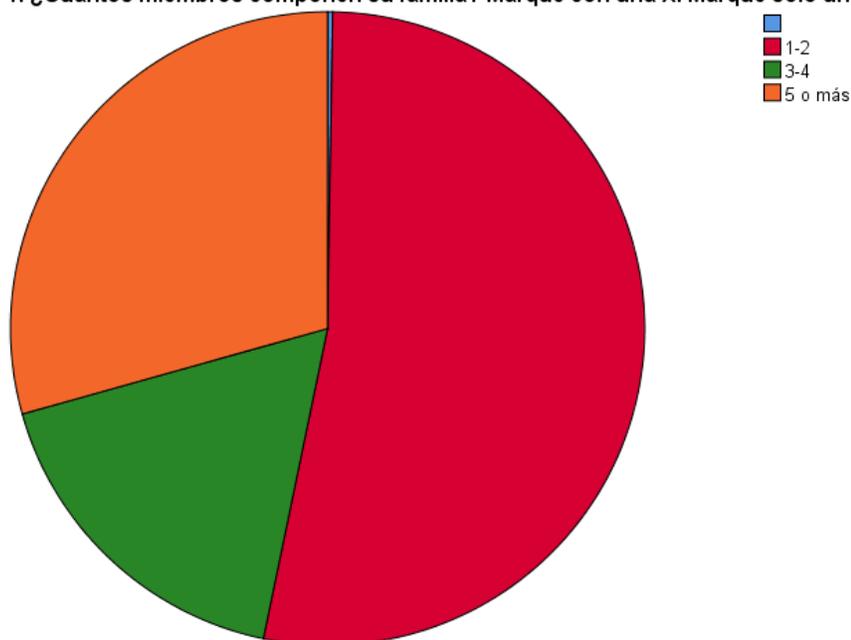
ANEXOS

Anexo 1. Estudio de mercado

P1. ¿Cuántos miembros componen su familia? Marque con una X. Marque solo una opción.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	.3	.3	.3
1-2	204	53.0	53.0	53.2
3-4	67	17.4	17.4	70.6
5 o más	113	29.4	29.4	100.0
Total	385	100.0	100.0	

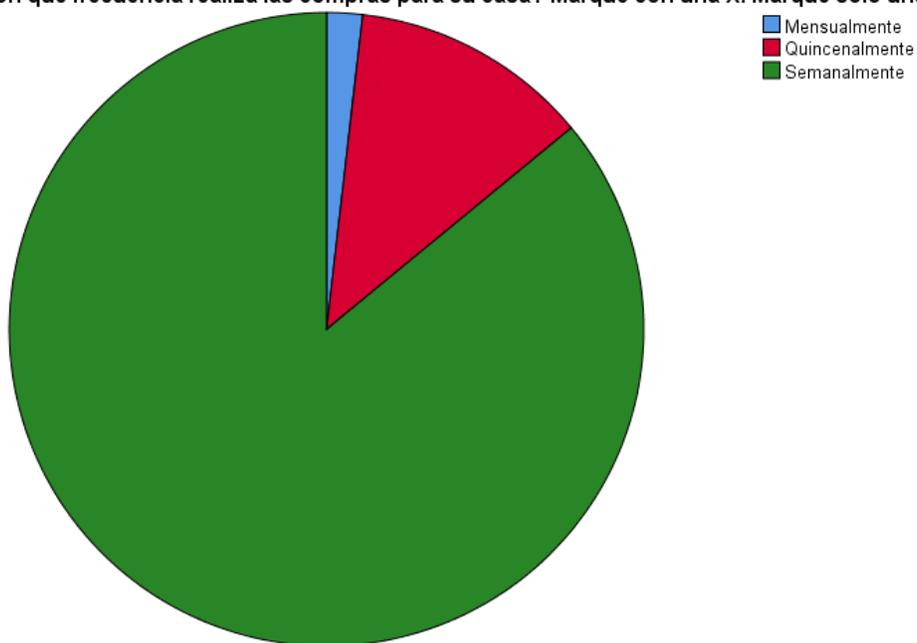
P1. ¿Cuántos miembros componen su familia? Marque con una X. Marque solo una opción.



**P2. ¿Con qué frecuencia realiza las compras para su casa? Marque con una X.
Marque solo una opción.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mensualmente	7	1.8	1.8	1.8
	Quincenalmente	47	12.2	12.2	14.0
	Semanalmente	331	86.0	86.0	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

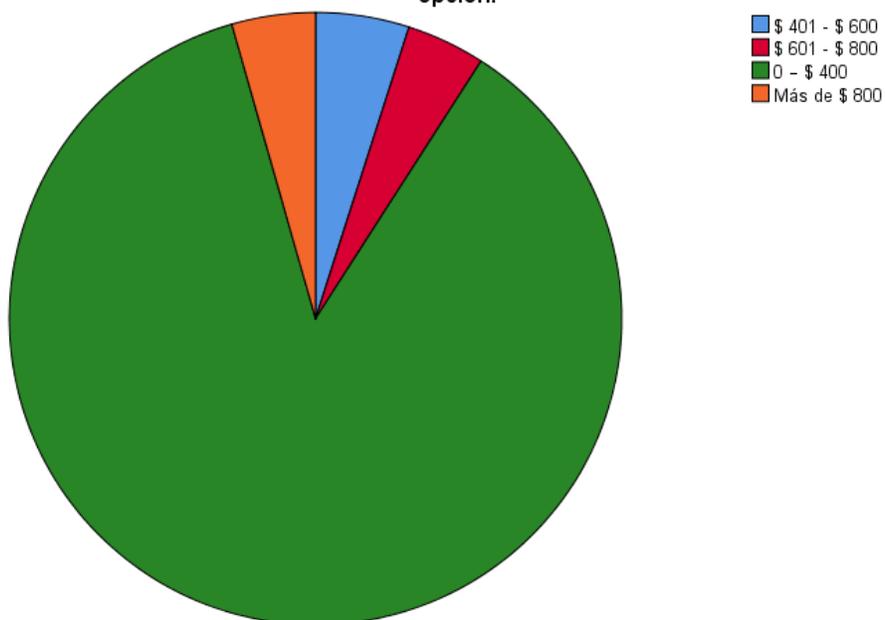
P2. ¿Con qué frecuencia realiza las compras para su casa? Marque con una X. Marque solo una opción.



P3. ¿De los siguientes rangos cuál es el ingreso promedio de su familia? Marque con una X. Marque solo una opción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	\$ 401 - \$ 600	19	4.9	4.9	4.9
	\$ 601 - \$ 800	16	4.2	4.2	9.1
	0 - \$ 400	333	86.5	86.5	95.6
	Más de \$ 800	17	4.4	4.4	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

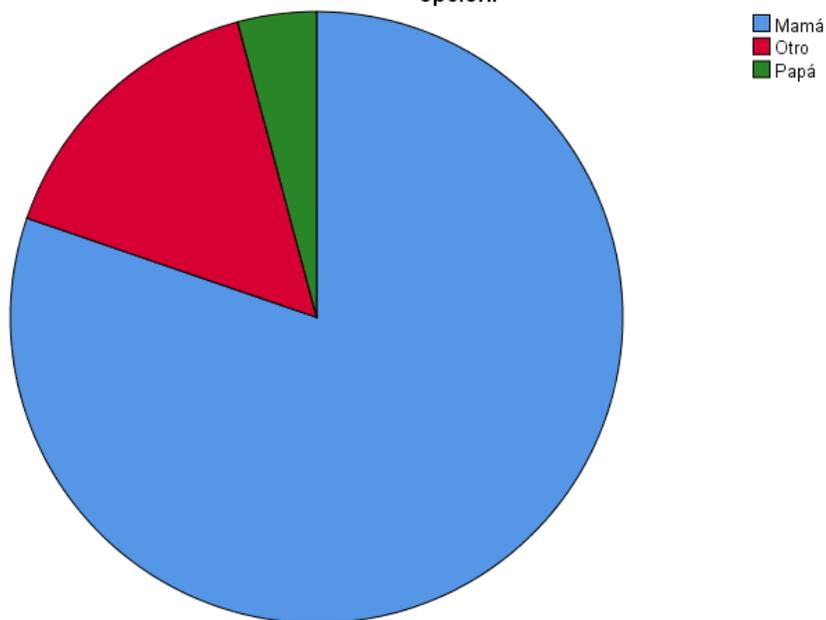
P3. ¿De los siguientes rangos cuál es el ingreso promedio de su familia? Marque con una X. Marque solo una opción.



P4. ¿Quién realiza las compras de alimentos y bebidas para su hogar? Marque con una X. Marque solo una opción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mamá	309	80.3	80.3	80.3
	Otro	60	15.6	15.6	95.8
	Papá	16	4.2	4.2	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

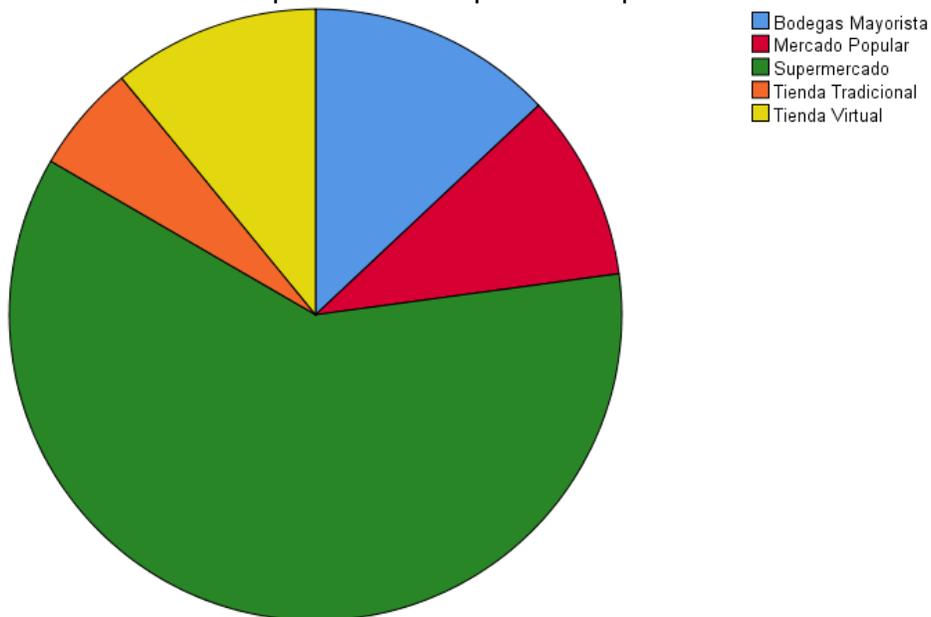
P4. ¿Quién realiza las compras de alimentos y bebidas para su hogar? Marque con una X. Marque solo una opción.



P5. ¿En qué lugar realiza sus compras? ¿Por favor diga el nombre del establecimiento? El lugar más Habitual. Marque con una X. Marque solo una opción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bodegas Mayorista	50	13.0	13.0	13.0
	Mercado Popular	38	9.9	9.9	22.9
	Supermercado	233	60.5	60.5	83.4
	Tienda Tradicional	22	5.7	5.7	89.1
	Tienda Virtual	42	10.9	10.9	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

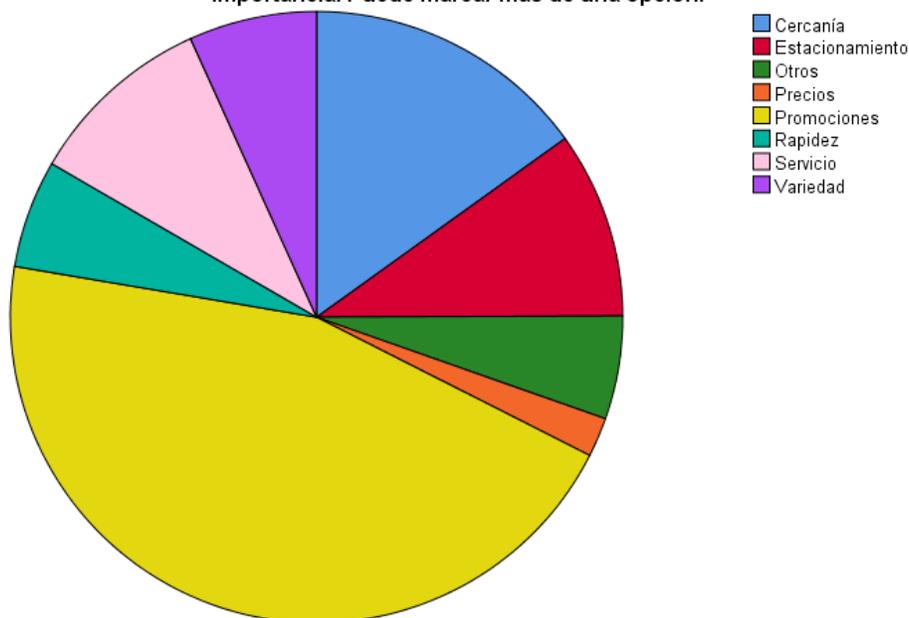
P5. ¿En qué lugar realiza sus compras? ¿Por favor diga el nombre del establecimiento? El lugar más Habitual. Marque con una X. Marque solo una opción.



P6. ¿Qué es lo más importante al momento de realizar sus compras? Marca con una x las variables de mayor importancia. Puede marcar más de una opción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cercanía	58	15.1	15.1	15.1
	Estacionamiento	38	9.9	9.9	24.9
	Otros	21	5.5	5.5	30.4
	Precios	8	2.1	2.1	32.5
	Promociones	174	45.2	45.2	77.7
	Rapidez	22	5.7	5.7	83.4
	Servicio	38	9.9	9.9	93.2
	Variedad	26	6.8	6.8	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

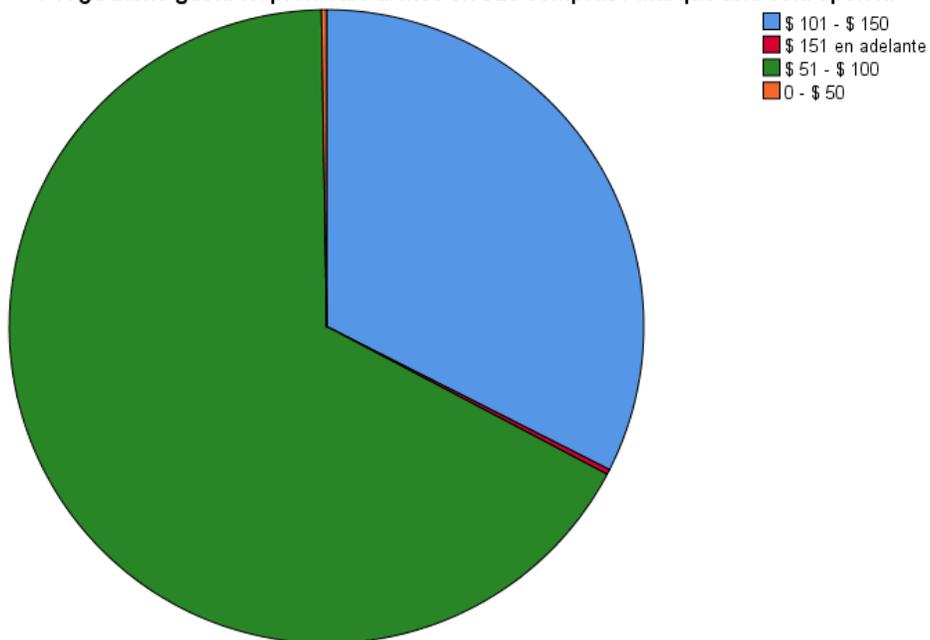
P6. ¿Qué es lo más importante al momento de realizar sus compras? Marca con una x las variables de mayor importancia. Puede marcar más de una opción.



P7. ¿Cuánto gasta en promedio al mes en sus compras? Marque una sola opción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	\$ 101 - \$ 150	125	32.5	32.5	32.5
	\$ 151 en adelante	1	.3	.3	32.7
	\$ 51 - \$ 100	258	67.0	67.0	99.7
	0 - \$ 50	1	.3	.3	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

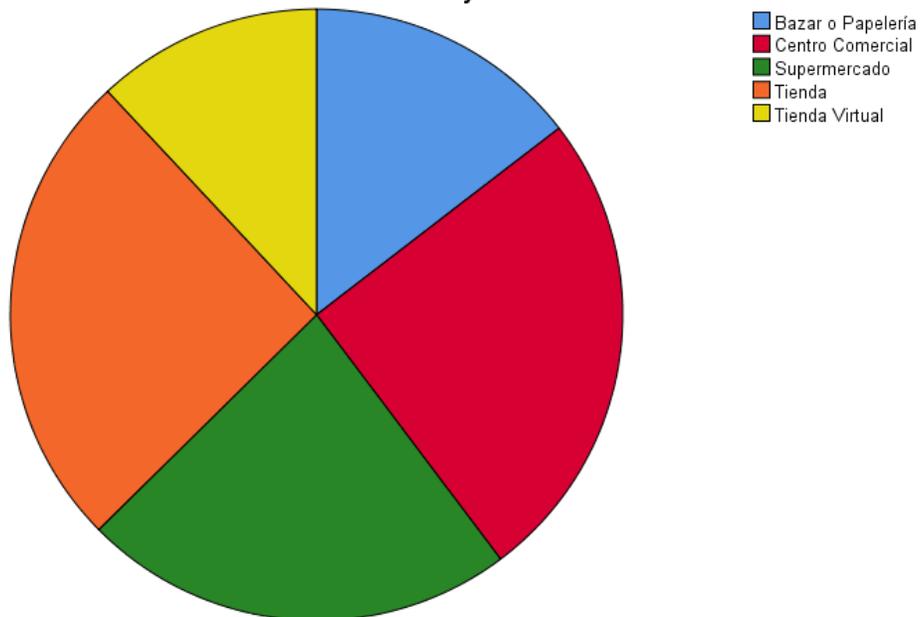
P7. ¿Cuánto gasta en promedio al mes en sus compras? Marque una sola opción.



**P8. ¿En qué lugar realiza la compra de obsequios para Fechas Especiales?
Mencione el nombre del Establecimiento y su ubicación.**

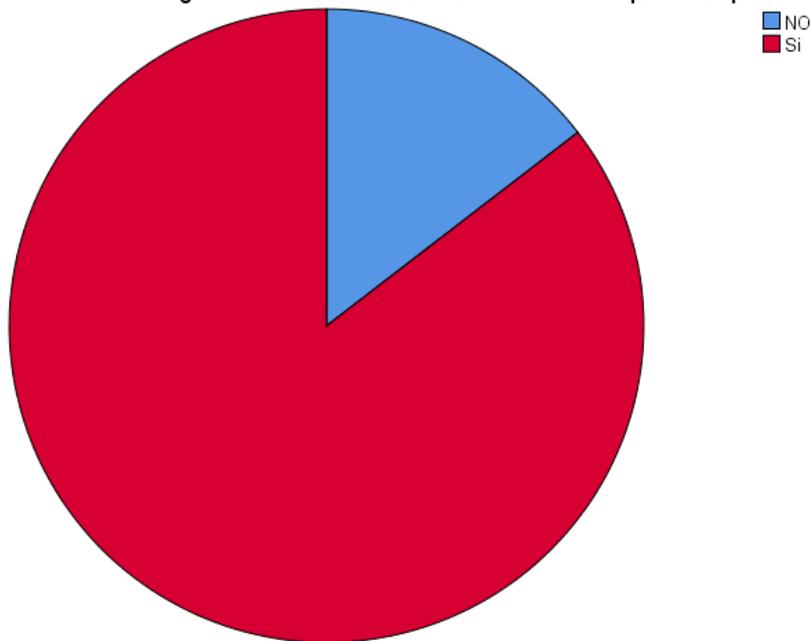
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bazar o Papelería	56	14.5	14.5	14.5
	Centro Comercial	97	25.2	25.2	39.7
	Supermercado	88	22.9	22.9	62.6
	Tienda	98	25.5	25.5	88.1
	Tienda Virtual	46	11.9	11.9	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

P8. ¿En qué lugar realiza la compra de obsequios para Fechas Especiales? Mencione el nombre del Establecimiento y su ubicación.



P9. ¿Tiene animales o mascotas en casa? Marque sola opción.

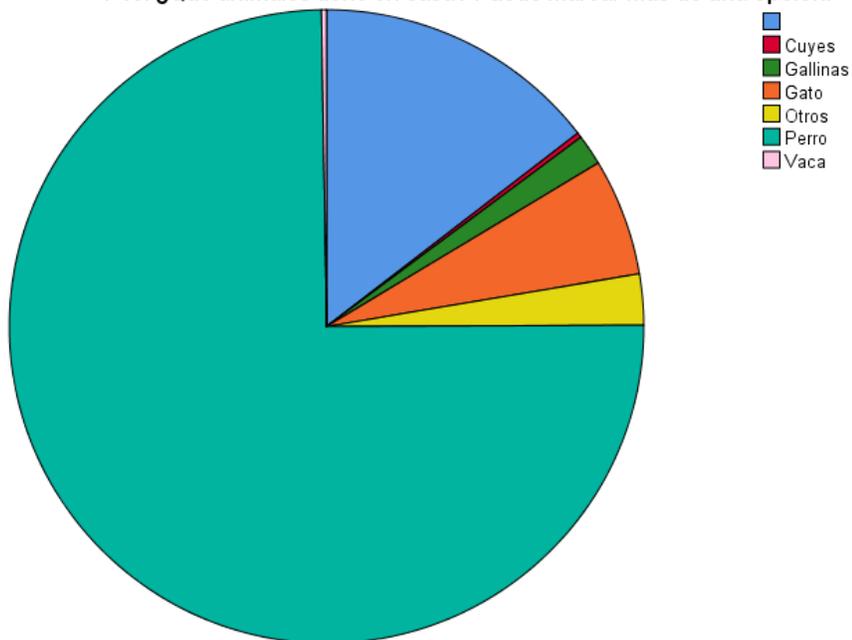
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	56	14.5	14.5	14.5
	Si	329	85.5	85.5	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

P9. ¿Tiene animales o mascotas en casa? Marque sola opción.

P10. ¿Qué animales tiene en casa? Puede marcar más de una opción.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	56	14.5	14.5	14.5
Cuyes	1	.3	.3	14.8
Gallinas	6	1.6	1.6	16.4
Gato	23	6.0	6.0	22.3
Otros	10	2.6	2.6	24.9
Perro	288	74.8	74.8	99.7
Vaca	1	.3	.3	100.0
Total	385	100.0	100.0	

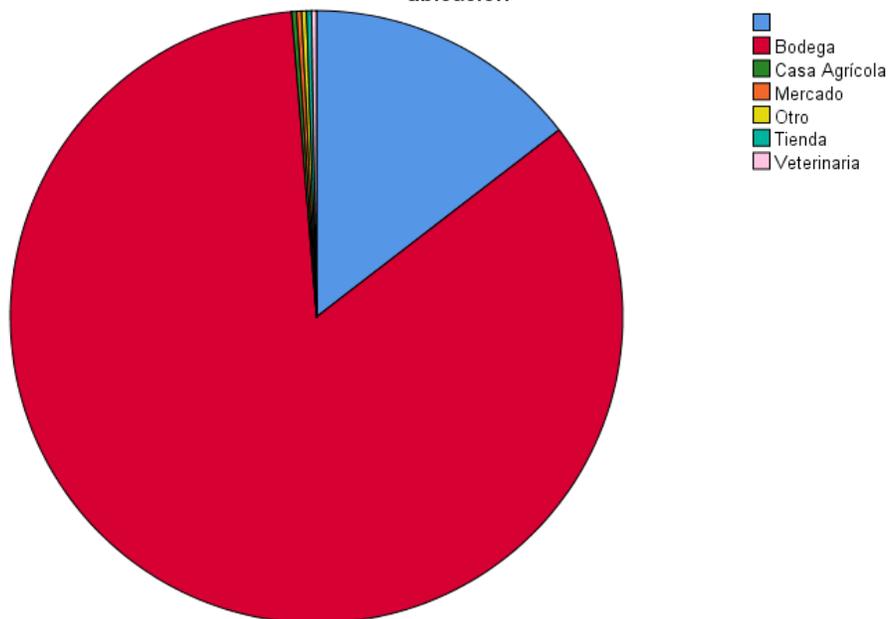
P10. ¿Qué animales tiene en casa? Puede marcar más de una opción.



**P11. ¿En qué lugar realiza la compra alimentos o balanceados para su mascota?
¿Mencione el nombre y su ubicación**

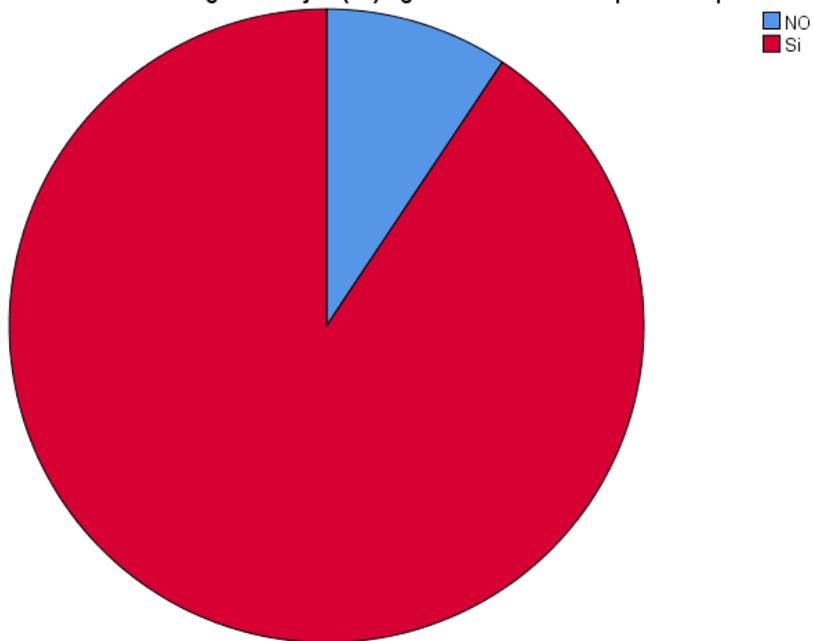
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	56	14.5	14.5	14.5
Bodega	324	84.2	84.2	98.7
Casa Agrícola	1	.3	.3	99.0
Mercado	1	.3	.3	99.2
Otro	1	.3	.3	99.5
Tienda	1	.3	.3	99.7
Veterinaria	1	.3	.3	100.0
Total	385	100.0	100.0	

P11. ¿En qué lugar realiza la compra alimentos o balanceados para su mascota? ¿Mencione el nombre y su ubicación



P12. ¿Tiene Hijos (as)? ¿Cuántos son? Marque sola opción.

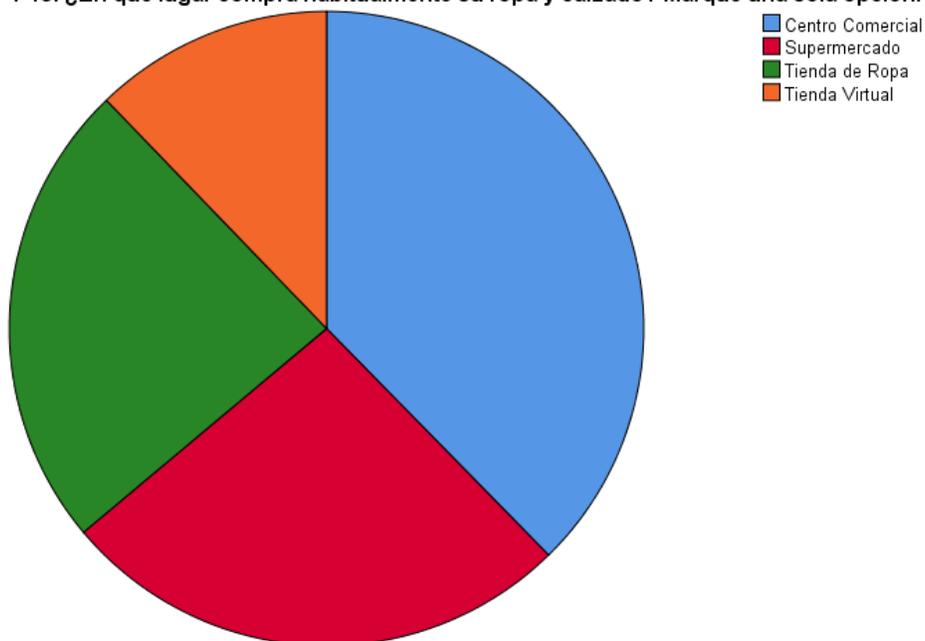
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO	36	9.4	9.4	9.4
	Si	349	90.6	90.6	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

P12. ¿Tiene Hijos (as)? ¿Cuántos son? Marque sola opción.

P13. ¿En qué lugar compra habitualmente su ropa y calzado? Marque una sola opción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Centro Comercial	145	37.7	37.7	37.7
	Supermercado	101	26.2	26.2	63.9
	Tienda de Ropa	92	23.9	23.9	87.8
	Tienda Virtual	47	12.2	12.2	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

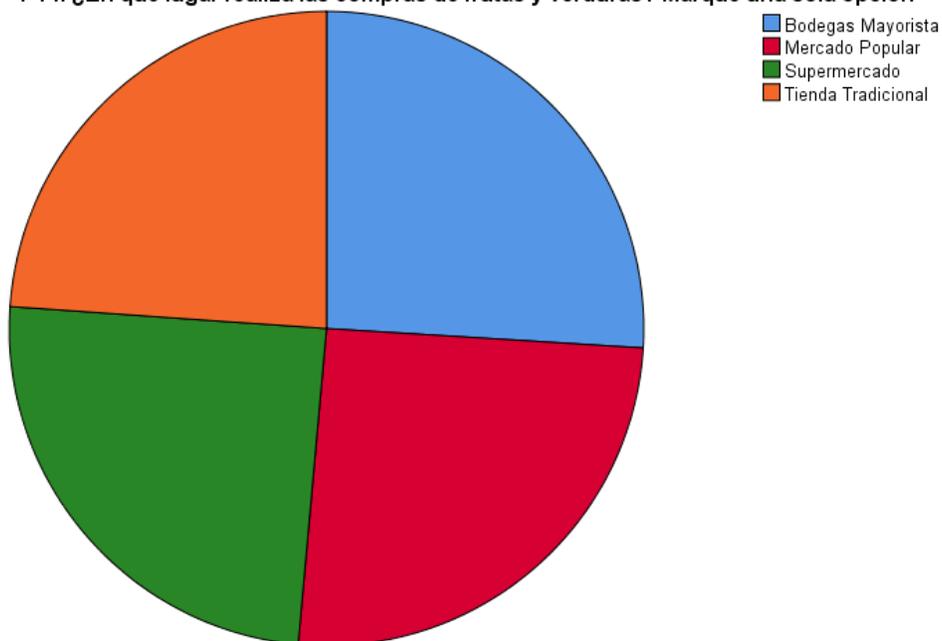
P13. ¿En qué lugar compra habitualmente su ropa y calzado? Marque una sola opción.



P14. ¿En qué lugar realiza las compras de frutas y verduras? Marque una sola opción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bodegas Mayorista	100	26.0	26.0	26.0
	Mercado Popular	98	25.5	25.5	51.4
	Supermercado	95	24.7	24.7	76.1
	Tienda Tradicional	92	23.9	23.9	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

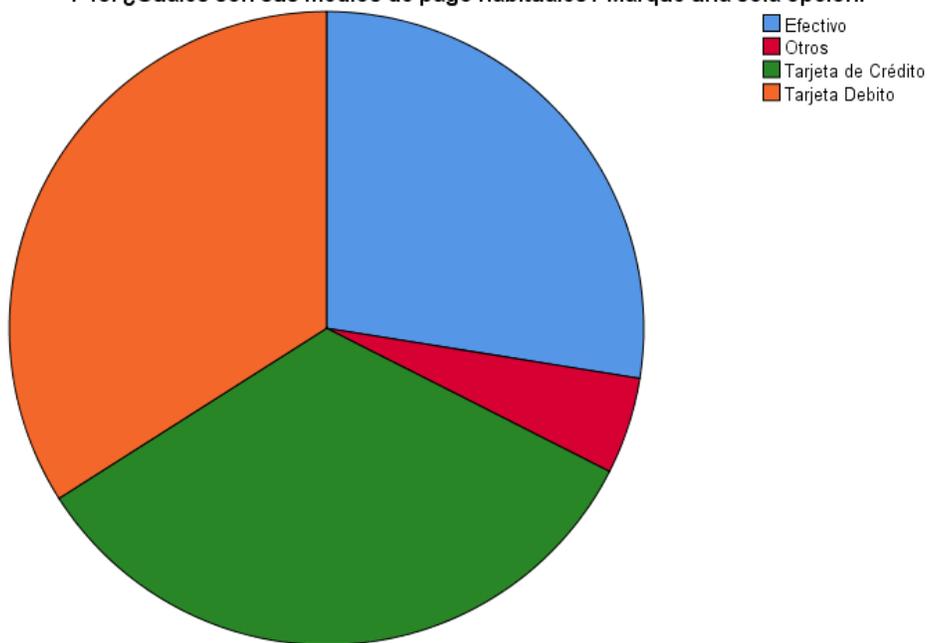
P14. ¿En qué lugar realiza las compras de frutas y verduras? Marque una sola opción



P15. ¿Cuáles son sus medios de pago habituales? Marque una sola opción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Efectivo	106	27.5	27.5	27.5
	Otros	19	4.9	4.9	32.5
	Tarjeta de Crédito	129	33.5	33.5	66.0
	Tarjeta Debito	131	34.0	34.0	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

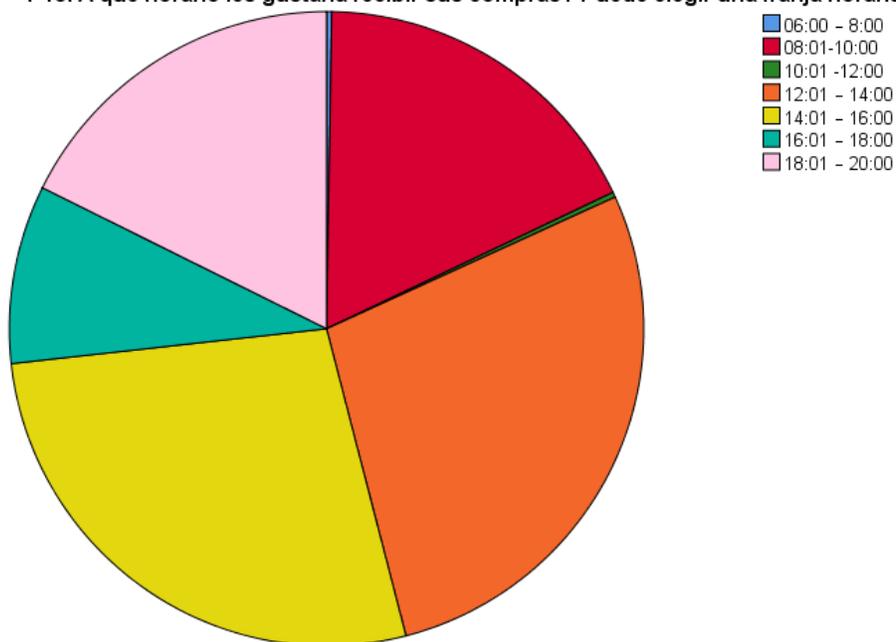
P15. ¿Cuáles son sus medios de pago habituales? Marque una sola opción.



P16. A qué horario les gustaría recibir sus compras? Puede elegir una franja horaria.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	06:00 – 8:00	1	.3	.3	.3
	08:01-10:00	68	17.7	17.7	17.9
	10:01 -12:00	1	.3	.3	18.2
	12:01 – 14:00	107	27.8	27.8	46.0
	14:01 – 16:00	105	27.3	27.3	73.2
	16:01 – 18:00	35	9.1	9.1	82.3
	18:01 – 20:00	68	17.7	17.7	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

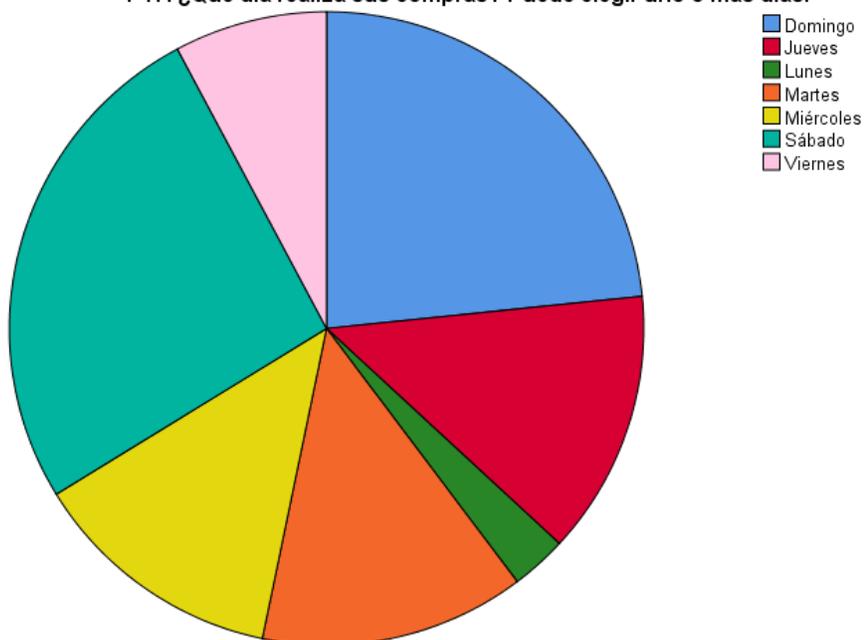
P16. A qué horario les gustaría recibir sus compras? Puede elegir una franja horaria.



P17. ¿Qué día realiza sus compras? Puede elegir uno o más días.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Domingo	90	23.4	23.4	23.4
	Jueves	52	13.5	13.5	36.9
	Lunes	11	2.9	2.9	39.7
	Martes	52	13.5	13.5	53.2
	Miércoles	50	13.0	13.0	66.2
	Sábado	100	26.0	26.0	92.2
	Viernes	30	7.8	7.8	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

P17. ¿Qué día realiza sus compras? Puede elegir uno o más días.

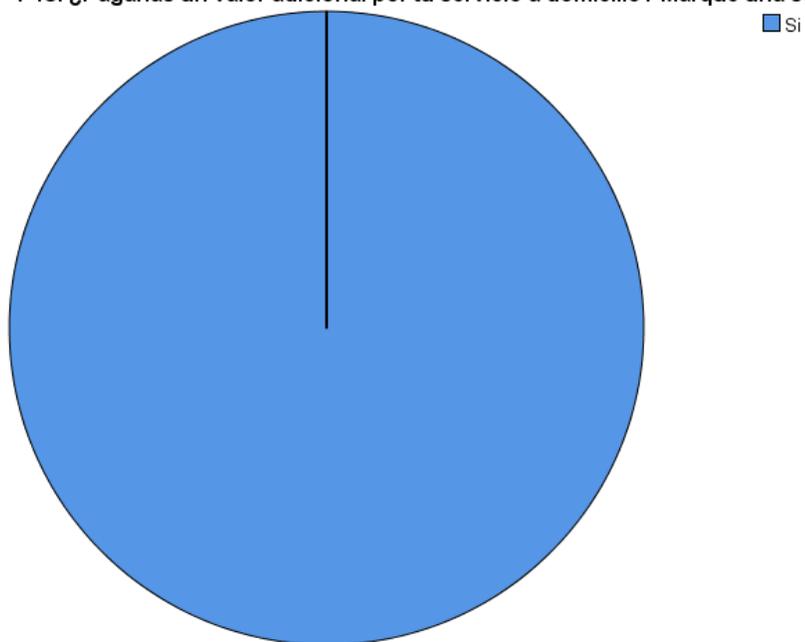


P18. ¿Pagarías un valor adicional por tu servicio a domicilio?

Marque una sola opción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	385	100.0	100.0	100.0

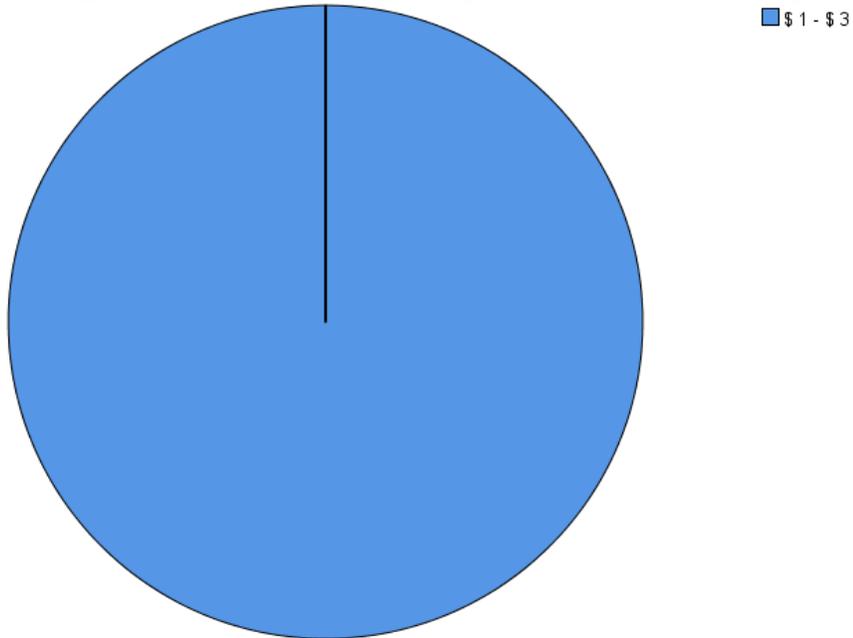
P18. ¿Pagarías un valor adicional por tu servicio a domicilio? Marque una sola opción.



P19. Si tu pregunta a la anterior pregunta fue (SI). ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	\$ 1 - \$ 3	385	100.0	100.0	100.0

P19. Si tu pregunta a la anterior pregunta fue (SI). ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio?



P20. Diga el nombre de los medios comunicación por el cual se entera de promociones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Postes o Paredes	1	.3	.3	.3
	Letreros	1	.3	.3	.5
	Página Web	6	1.6	1.6	2.1
	Perifoneo	1	.3	.3	2.3
	Radio	14	3.6	3.6	6.0
	Redes Sociales	345	89.6	89.6	95.6
	Televisión	4	1.0	1.0	96.6
	Vallas	9	2.3	2.3	99.0
	Volanteo	4	1.0	1.0	100.0
	Total	385	100.0	100.0	

P20.Diga el nombre de los medios comunicación por el cual se entera de promociones?

