



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL MEJORAMIENTO DE BODEGA ESTEFANÍA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniera en Marketing

Profesor Guía

Antonio Farah Abedrabbo Lombeyda

Autora

Estefanía Carolina Campoverde Herrera

Año  
2016

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

-----  
Antonio Farah Abedrabbo Lombeyda  
MBA  
CI. 0201517083

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Estefanía Carolina Campoverde Herrera  
CI. 1725395568

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por la vida, a mis padres por su apoyo incondicional y eterna confianza en mí, a mi hermana por darme la alegría que necesito día a día, a mis amigos por sus palabras de aliento en los momentos precisos y a mi tutor por su excelente guía en este tiempo

Gracias a todos

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia, especialmente a mis padres que me han dado siempre todo lo necesario y me han enseñado a ser una persona llena de fe y convicción, esperando que este sea el inicio de un camino lleno de bendiciones y éxito profesional.

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de titulación es realizar un estudio del mercado que actualmente es atendido por Bodega Estefanía fin de conocer la percepción que tienen los clientes sobre la marca, así como también del mercado de los supermercados con el fin de encontrar oportunidades que permitan que el negocio tenga resultados positivos al implementar un plan de mejora para reposicionar el negocio y generar un valor agregado para la empresa basado en la venta de alimentos semi-preparados.

Para analizar la factibilidad de implementar este plan de mejoramiento, se realizó un análisis completo de la empresa para encontrar los actuales puntos fuertes y débiles. Luego un estudio macroeconómico completo analizando la economía nacional, industria, factores políticos, sociales, ambientales y legales. Después se llevó a cabo un estudio de mercado que incluye encuestas, grupos focales y entrevistas a expertos; esto ayudó a determinar las estrategias. Finalmente se elaboró un análisis financiero que demostraría la rentabilidad de este plan obteniendo un VAN de \$65.975,21 y una TIR de 56% en el escenario esperado apalancado.

La idea de mejorar el negocio ha estado latente desde hace 5 años. Lo que se desea es lograr la creación de un modelo exitoso de negocio que sea sustentable a largo plazo, tomando en cuenta la expansión de las grandes cadenas de supermercados.

## ABSTRACT

The main objective of this thesis is to study the market which is currently served by “Bodega Estefanía” to know the perception of customers about the brand, and also study the supermarket market to find opportunities that allow the business to have positive results to implement a plan to reposition the brand of the company and generate a differentiation based on the sale of semi-prepared foods.

To analyze the feasibility of implementing this improvement plan, a comprehensive analysis of the company was conducted to find the current strengths and weaknesses. Then a macroeconomic study analyzing the national economy, industry, political, social, environmental and legal factors was performed. Later a market study including surveys, focus groups and interviews with experts was done; this helped identify strategies. Finally a financial analysis to demonstrate the profitability of this plan getting a NPV of \$ 65,975.21 and an IRR of 56 % in the financed and expected scenario was developed.

The idea of improving the business has been simmering for 5 years. The owners want to achieve the creation of a successful business model that is sustainable in the long term, taking into account the expansion of large supermarket chains.

## ÍNDICE

1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Antecedentes.....	1
1.3. Objetivos .....	3
1.3.1. Objetivo General .....	3
1.3.2. Objetivos Específicos .....	3
1.4. Hipótesis .....	4
2. EMPRESA Y ENTORNO .....	5
2.1 Organización .....	5
2.1.1 Visión.....	5
2.1.2 Misión .....	5
2.2 Análisis Interno .....	5
2.2.1 Situación general de la empresa .....	5
2.2.1.1 Administración y Recursos Humanos .....	5
2.2.1.2 Comercial y Marketing .....	7
2.2.1.3 Finanzas .....	9
2.2.1.4 Producción y Operaciones.....	9
2.2.2 Cadena de Valor.....	11
2.2.2.1 Actividades de Apoyo .....	11
2.2.2.2 Actividades Primarias .....	12
2.2.3 Ventajas Competitivas.....	13
2.2.4 Matrices.....	14
2.2.4.1 Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI).....	14
2.2.4.2 Matriz de Diagnóstico .....	15
2.2.5 Factores Críticos de Éxito .....	17
2.3 ANALISIS EXTERNO .....	18
2.3.1 Industria.....	18
2.3.1.1 Subindustria.....	19



2.3.1.2 Análisis PESTEL .....	28
2.3.1.2.1 Factores Económicos .....	28
2.3.1.2.2 Factores Sociales .....	32
2.3.1.2.3 Factores Políticos .....	38
2.3.1.2.4 Factores Tecnológicos.....	39
2.3.2 Mercado .....	39
2.3.2.1 Introducción .....	39
2.3.2.2 Problema de Gerencia .....	41
2.3.2.3 Problema de Investigación de Mercado.....	41
2.3.2.4 Preguntas, objetivos e hipótesis de la Investigación.....	42
2.3.2.4.1 Tabla de Preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación para clientes actuales. ....	42
2.3.2.4.2 Necesidades y fuentes de investigación .....	45
2.3.2.5 Diseño de la Investigación .....	47
2.3.2.6 Investigación Descriptiva – Cualitativa.....	47
2.3.2.6.1 Entrevistas a expertos.....	47
2.3.2.6.2 Grupo Focal .....	49
2.3.2.7 Investigación Descriptiva .....	53
2.3.2.7.1 Segmentación del mercado .....	53
2.3.2.7.2 Definición de Encuesta .....	55
2.3.2.7.3 Metodología .....	55
2.3.2.7.3.1 Análisis a Clientes Actuales .....	55
2.3.2.7.3.2 Análisis a Clientes Potenciales .....	69
2.3.2.7.4 Mercado Objetivo.....	85
2.3.3 Análisis de la Competencia.....	86
2.3.3.1 Análisis Cinco fuerzas de Porter .....	86
2.3.4 Matrices .....	90
2.3.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	90
2.3.4.2 Matriz de Perfil Competitivo .....	91
<b>3. AREAS DE INTERVENCIÓN O MEJORA .....</b>	<b>92</b>
<b>3.1. Análisis FODA.....</b>	<b>92</b>
3.1.1. Identificar los factores clave .....	94

3.1.2. Punto de vista de los actores involucrados .....	94
<b>3.2. Planteamiento de Objetivos SMART .....</b>	<b>95</b>
3.2.1. Objetivos a largo plazo .....	95
3.2.2. Objetivos a mediano plazo .....	96
3.2.3. Objetivos a corto plazo .....	96
<b>3.3. Definición de áreas a ser intervenidas. ....</b>	<b>96</b>
3.3.1. Administración y Recursos Humanos .....	96
3.3.2. Finanzas .....	98
3.3.3. Marketing .....	98
3.3.4. Comercial .....	106
<b>4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA .....</b>	<b>108</b>
<b>4.1. Propuesta de Cambio .....</b>	<b>108</b>
4.1.1. Planteamiento de las Estrategias .....	109
4.1.1.1. Estrategias a largo plazo .....	109
4.1.1.2. Estrategias a mediano plazo .....	110
4.1.1.3. Estrategias a corto plazo .....	111
4.1.2. Propuesta de Implementación .....	112
4.1.3. Cronograma de implementación .....	113
<b>4.2. Evaluación Financiera .....</b>	<b>113</b>
4.2.1. Supuestos .....	114
4.2.2. Evaluación financiera del proyecto .....	115
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>118</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>124</b>

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 Introducción**

“Bodega Estefanía” fue creada en el año de 1995 por el Sr. Vicente Campoverde y la Sra. Gloria Herrera. Está ubicada en el sector de Chillogallo, al sur de la ciudad de Quito. Su giro de negocio se basa en la venta de productos de consumo masivo, productos de aseo personal, papelería y bisutería. En los 18 años que ha estado en funcionamiento, ha logrado obtener un posicionamiento considerable en la zona lo que le ha permitido mantenerse en el mercado.

“Bodega Estefanía” funciona dentro del sector del comercio al por mayor y menor, mismo que se encuentra en constante crecimiento desde el año 2010. En el año 2013 creció 3.6% versus el 4 % de la economía local. (Alemán, Espol, 2013). Este dato es relevante para el desarrollo de este proyecto al estar participando dentro de un sector en crecimiento.

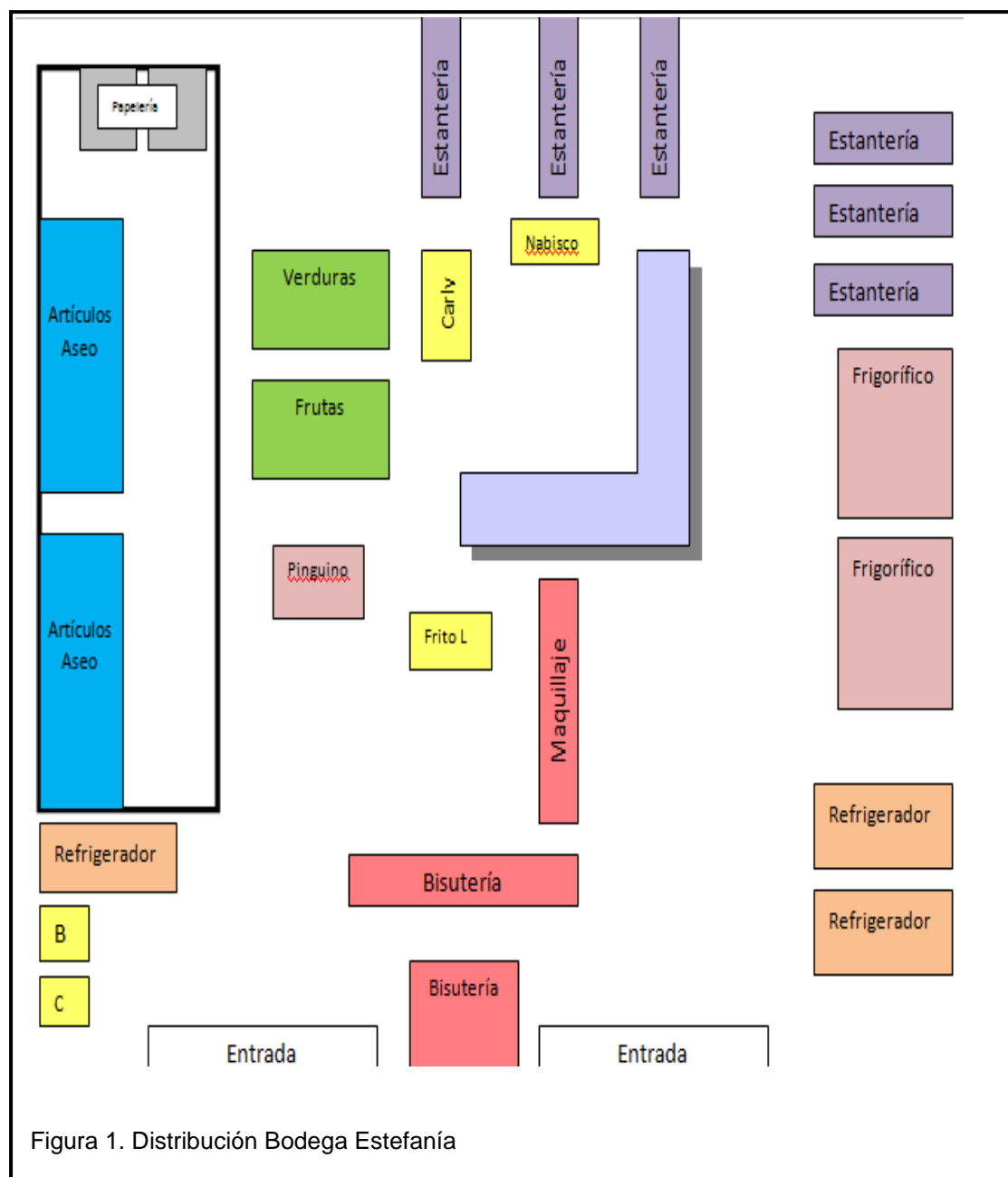
La idea de mejorar el negocio ha estado latente desde hace 5 años. Lo que se desea es lograr la creación de un modelo exitoso de negocio que sea sustentable a largo plazo, tomando en cuenta la expansión de las grandes cadenas de supermercados. La meta será crear una cadena de tiendas de barrio a nivel nacional.

Lo que busca el presente plan es demostrar la viabilidad de esta idea de negocio en el mercado a través del análisis interno y externo del negocio.

### **1.2 Antecedentes**

Bodega Estefanía es un negocio dedicado a la venta de productos de consumo masivo, artículos para el aseo personal, papelería y bisutería, ubicado en el sector de Chillogallo. Actualmente funciona en un local de aproximadamente 200 m<sup>2</sup> y factura entre \$15000 a \$17000 mensuales obteniendo cada mes ganancias netas de aproximadamente \$2000. Ver Anexo 1. Balance General y Estado de Resultados Bodega Estefanía 2013.

La forma como se encuentra distribuido el negocio es de la siguiente manera:



Dentro de las ventajas que Bodega Estefanía ofrece a sus clientes están:

1. Horario de atención los 7 días a la semana.  
Lunes a Viernes: 6h00am – 22h00pm  
Sábado: 7h00am – 21h00pm

Domingo: 7h00am - 13h00pm y 17h00pm – 21h00pm

2. Es el negocio más grande del sector y gracias a ello es capaz de ofrecer a sus clientes una gran variedad de productos a distintos precios.
3. Venta de productos cocinados y carnes condimentadas con el fin de ayudar al cliente a ahorrar tiempo al momento de cocinar.
4. Posibilidades de crédito de hasta 30 días para clientes habituales.
5. Atención cordial y sala de espera para clientes que deseen que nosotros despachemos su lista de comida.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la viabilidad del plan de mejora en base a un reposicionamiento de marca que le permita a Bodega Estefanía crecer en el mercado.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Determinar el atractivo de la industria a través de una investigación que permita analizar el desempeño de la misma.
- Realizar el análisis interno de la empresa con la ayuda de un Diagnóstico Preliminar para determinar las áreas de mejora.
- Realizar una investigación de mercados con el fin de conocer la satisfacción de los clientes actuales y las necesidades y deseos de los potenciales.
- Elaborar un plan de marketing que detalle los aspectos de la estrategia a utilizar con el fin de desarrollar la mezcla de marketing adecuada para el segmento de mercado al que se enfoca la empresa.
- Planificar y elaborar un plan de mejora que le permita a la empresa mejorar el desempeño de sus áreas débiles.

- Analizar los supuestos y riesgos críticos que influyen en el desarrollo del plan de mejoramiento con el fin de asegurar el éxito del mismo.
- Elaborar y analizar el plan financiero para determinar la viabilidad de la mejora del negocio.

#### **1.4. Hipótesis**

Determinar la viabilidad de reposicionar la marca a través de la creación de un diferencial para el negocio.

## **2. EMPRESA Y ENTORNO**

### **2.1 Organización**

#### **2.1.1 Visión**

Ser una reconocida empresa comercializadora de productos semi-preparados y de consumo diario logrando en 5 años la expansión de locales al norte y centro de la ciudad de Quito, brindando al cliente un producto y servicio de calidad.

#### **2.1.2 Misión**

Comercializar productos semi-preparados y de consumo diario de calidad mediante un excelente servicio y a precios asequibles a los hogares del sur de la ciudad de Quito.

### **2.2 Análisis Interno**

#### **2.2.1 Situación general de la empresa**

Bodega Estefanía no es un negocio con departamentos profesionalizados. A pesar de esto se ha mantenido en el mercado durante varios años. Los propietarios del negocio son los encargados de gestionar las actividades requeridas en cada área, pero debido a la falta de capacitación en algunos temas se evidencian errores que se espera eliminar con la propuesta de este plan.

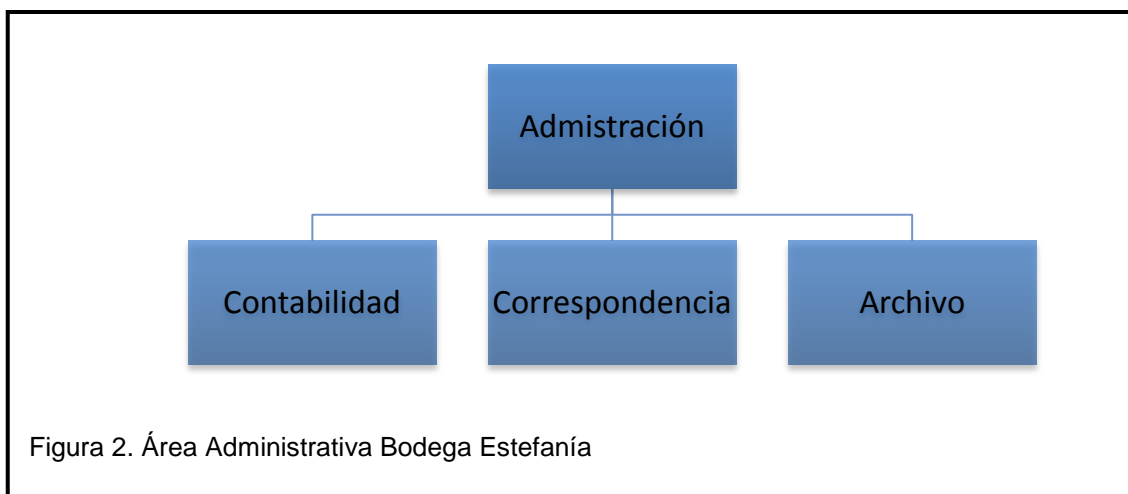
##### **2.2.1.1 Administración y Recursos Humanos**

#### **Administración**

Área encargada de controlar toda la documentación relacionada con la actividad del negocio. (Mc Graw Hill). Como área administrativa las principales funciones a cumplir son:

- Contabilidad: Elaboración de balances, cuenta de resultados, pérdidas y ganancias, etc.
- Correspondencia: Redactar comunicaciones dirigidas a clientes, proveedores, bancos u otros organismos relacionados al negocio, además se encarga también de la recepción de documentos del mismo.
- Archivo: Clasificar la documentación y guardarla durante el período en la que esté vigente.

El organigrama del área administrativa de Bodega Estefanía está constituido como se detalla a continuación:



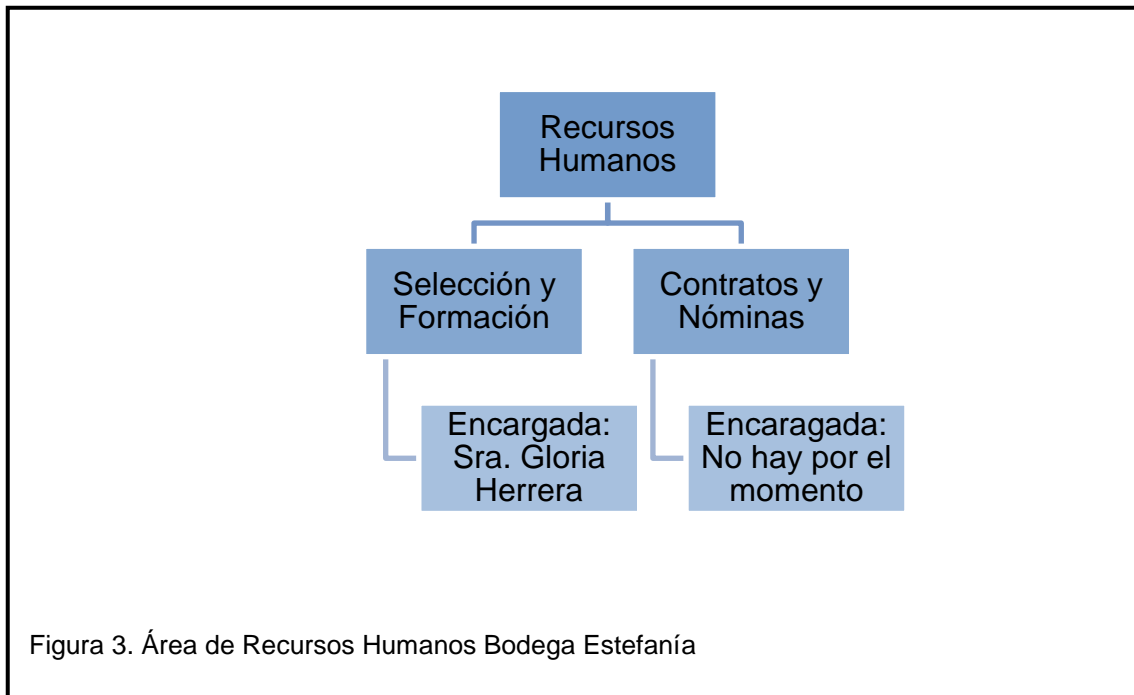
### Recursos Humanos

Área encargada de seleccionar, contratar, capacitar y remunerar al personal de la empresa. (Caferri, 2008). Como área de Recursos Humanos las principales funciones a cumplir son:

- Selección y formación: Elección de personal adecuado para cada puesto vacante. Se ocupa de su formación mediante cursos, adaptación al puesto de trabajo, etc.
- Contratos y nóminas: Elaboración de contratos y nóminas, así como también la liquidación del Seguro Social.

El organigrama del área administrativa de Bodega Estefanía está constituido como se detalla a continuación:



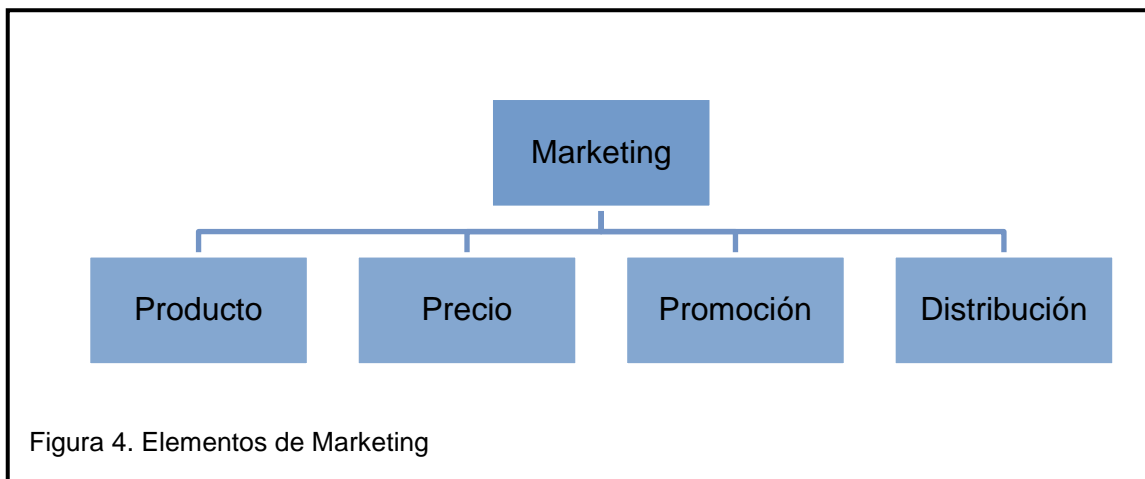


### 2.2.1.2 Comercial y Marketing

#### Marketing

Área encargada de definir y ejecutar estrategias con el fin de promover los productos que ofrece el negocio, así como detectar las necesidades del entorno para tratar de satisfacerlas. (Mc Graw Hill)

Existen 4 elementos que el negocio es capaz de controlar a fin de generar las estrategias adecuadas, sin embargo Bodega Estefanía al momento se ha centrado únicamente en una de ellos, la promoción.



Cómo área de marketing las principales funciones son

- Campañas promocionales: Incentivar la compra de los productos con el fin de incrementar ventas a través de distintas actividades como:
  - ✓ Ofrecer dos productos por el precio de uno.
  - ✓ Por la compra de determinado producto, gratis un regalo.
  - ✓ Por la compra de una cantidad de terminada de producto, participa en una rifa.

Publicidad: Transmitir mensajes a través de medios de comunicación (prensa, revista, etc.), con el fin de influir en la decisión del comprador.

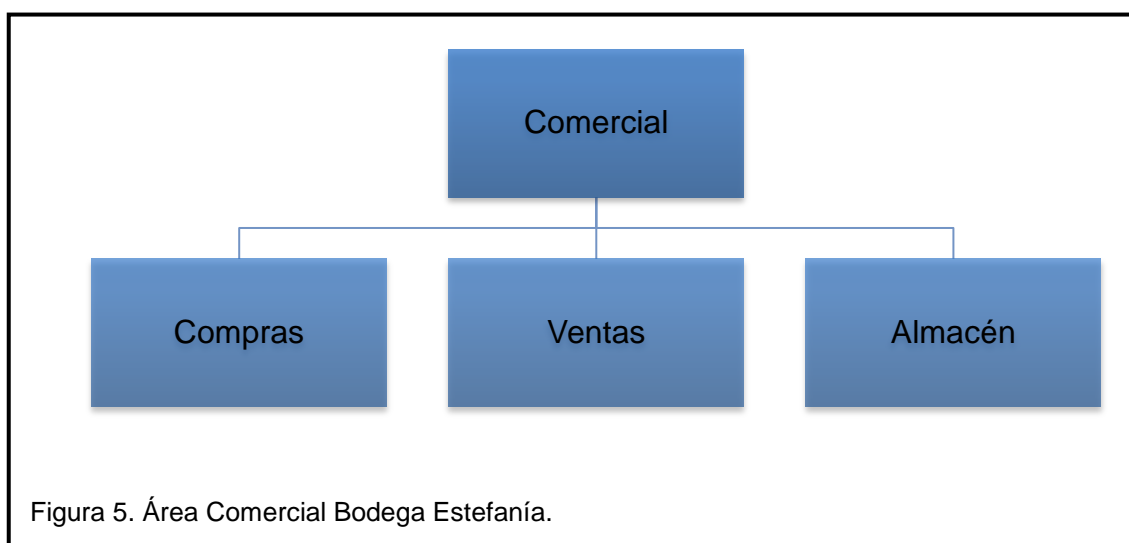
### Comercial

Área encargada de realizar todas las compras, ventas y controlar los productos en el negocio. (Mc Graw Hill).

Cómo área comercial las principales funciones a cumplir son:

- Compras: Selección y negociación con proveedores.
- Ventas: Conseguir clientes interesados en adquirir los productos.
- Almacén: Manejo de inventarios.

El organigrama del área administrativa de Bodega Estefanía está constituido como se detalla a continuación:



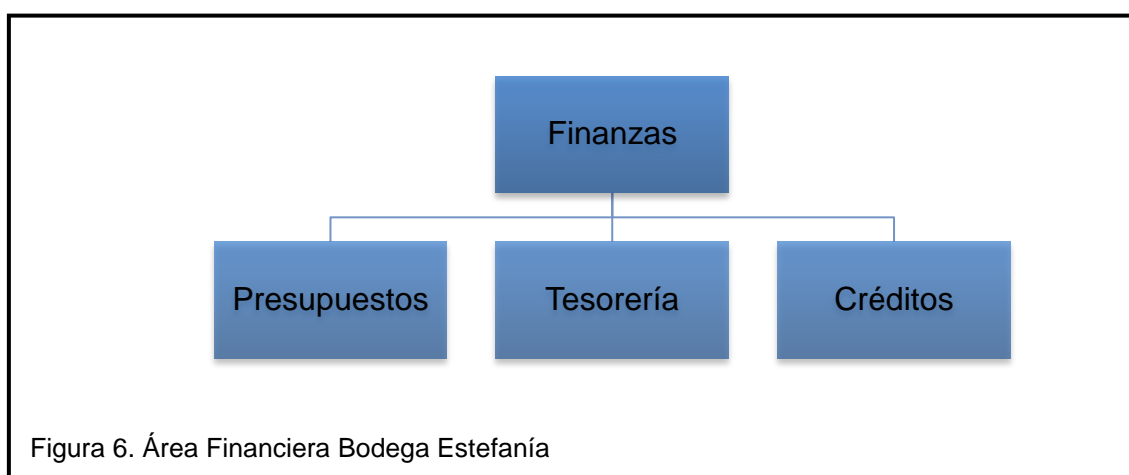
### 2.2.1.3 Finanzas

Área encargada de la gestión de cobros y pagos, movimientos de dinero y relaciones con entidades bancarias que tenga el negocio. (Mc Graw Hill).

Cómo área financiera las principales funciones a cumplir son:

- Presupuestos: Planificar posibles gastos e ingresos futuros.
- Tesorería: Realizar cobros a clientes y pago a proveedores.
- Créditos: Apalancamiento.

El organigrama del área administrativa de Bodega Estefanía está constituido como se detalla a continuación:



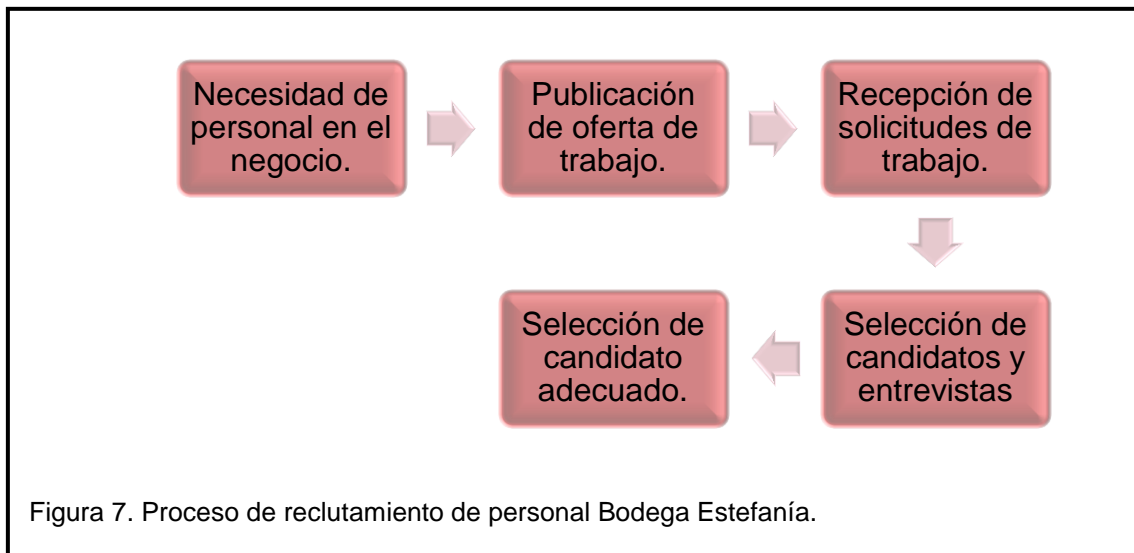
Con el fin de conocer la situación financiera real de Bodega Estefanía se analizó algunos de los indicadores financieros más relevantes. Ver Anexo 2. Indicadores Financieros Bodega Estefanía.

### 2.2.1.4 Producción y Operaciones

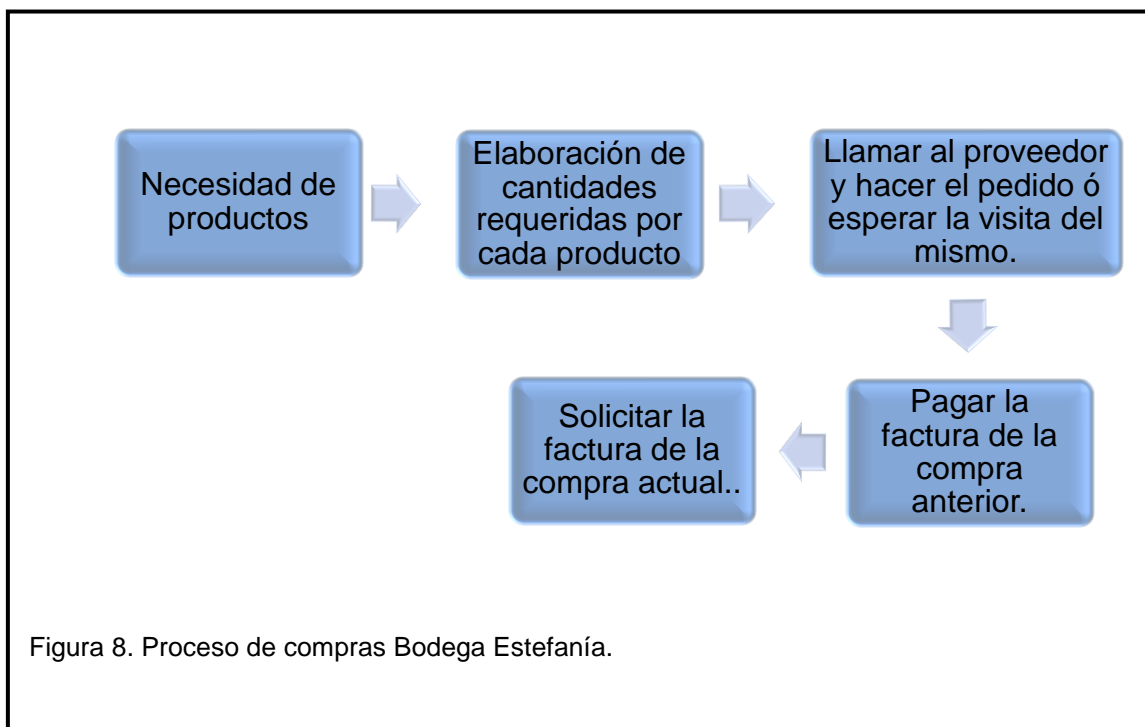
Área encargada de planear y organizar desde la cadena de suministros, los requerimientos para una etapa de difusión exitosa hasta las solicitudes de la alta gerencia. Quienes estén a cargo de esta área deben saber maximizar todos los recursos que estén disponibles y lograr una comunicación constante y directa con todas las otras funciones de la organización, para alcanzar las expectativas de la empresa como un todo. (Seminarium, 2013)

Bodega Estefanía dentro de este departamento establece y analiza los siguientes procesos:

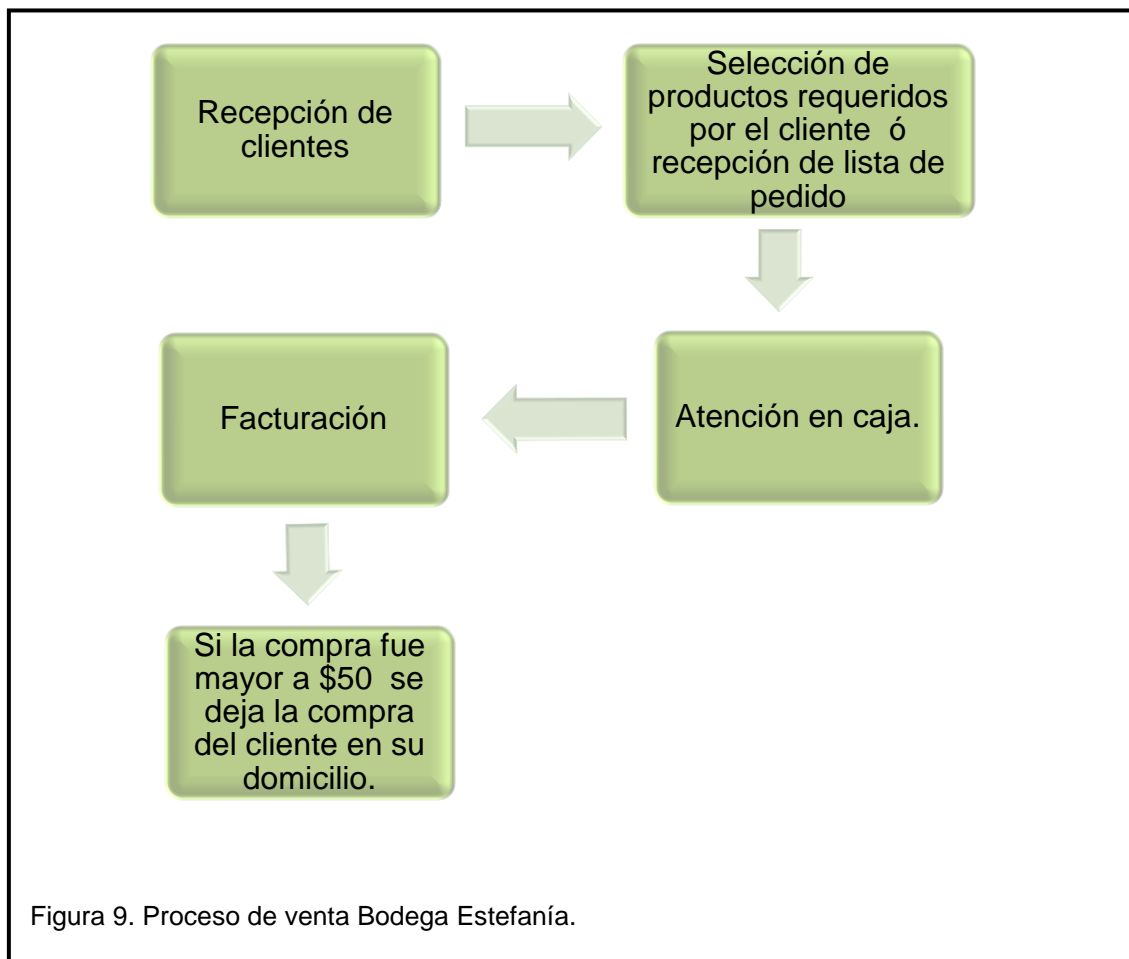
### Proceso de Selección de Personal



### Proceso de Compras



## Proceso de Venta



### 2.2.2 Cadena de Valor

El análisis completo del proceso que se evidencia desde que se obtienen la materia prima hasta que el producto llega a las manos del cliente y se le brinda un servicio post-venta sirve como guía para lograr reducir costos, alcanzar la eficiencia de los recursos que se encuentran disponibles así como establecer esquemas logísticos, operativos y estratégicos que ayudan en el desarrollo de un negocio. (Salas, 2012) Bodega Estefanía desempeña varias actividades a diario, cada una de ellas puede ser el referente a la hora de elaborar la estrategia de diferenciación.

#### 2.2.2.1 Actividades de Apoyo

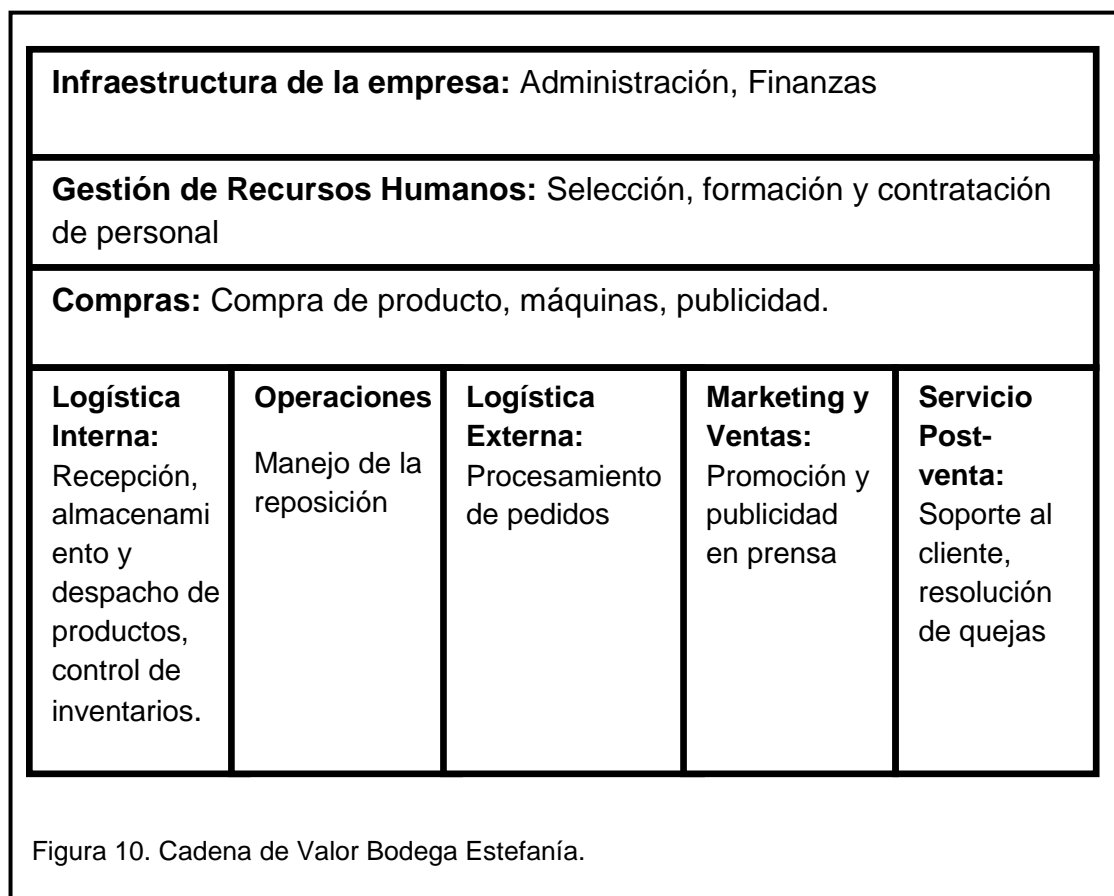
Bodega Estefanía con el fin del buen desempeño del negocio se apoya en las siguientes áreas:

- **Infraestructura de la empresa:** Administración, Finanzas, Contabilidad.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Selección, formación y contratación del personal necesario para el negocio.
- **Compras:** Gestiona todas las adquisiciones que sean necesarias para el correcto funcionamiento del negocio tales como compra de producto, material publicitario, máquinas, etc.

#### **2.2.2.2 Actividades Primarias**

Las actividades primarias que implican la adquisición de producto, venta y servicios posteriores que se manejan dentro de Bodega Estefanía son:

- **Logística Interna:** Se gestiona y administra la manera adecuada de recibir, almacenar y despachar el producto, así como también las posibles devoluciones que se hagan a proveedores.
- **Operaciones:** Manejo de la reposición y administración del negocio.
- **Logística Externa:** Procesamiento de pedidos.
- **Marketing y Ventas:** Promociones y publicidad en prensa.
- **Servicio Post-venta:** Se determina el servicio adicional que recibirá el cliente, soporte al cliente, resolución de quejas.



### 2.2.3 Ventajas Competitivas

Dentro de las ventajas que han permitido que Bodega Estefanía se destaque frente a sus competidores están:

- **Servicio al cliente:** Bodega Estefanía provee a sus clientes un excelente servicio, preocupándose siempre por ofrecer productos que satisfagan las necesidades de ellos. Aspectos como
- **Ubicación:** Bodega Estefanía está ubicada en el centro de dos paradas de buses y tres canchas de fútbol, lugares en los que hay gran afluencia de gente. Además es el único negocio grande del sector, el más cercano está a aproximadamente media hora en auto.

Sin embargo a pesar de estas dos ventajas es necesario generar una diferenciación que le permita a Bodega Estefanía sobrevivir en un mercado liderado por grandes cadenas de supermercados.

## 2.2.4 Matrices

### 2.2.4.1 Matriz de Evaluación de Factores internos (EFI)

Debilidad Importante: 1

Debilidad menor: 2

Fortaleza menor: 3

Fortaleza importante: 4

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Internos de Bodega Estefanía

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1.- Reducción en el nivel general de ventas.	0,12	1	0,12
2.- Falta de capacitación a empleados.	0,06	2	0,12
3.- Carencia de sistema informático que permita procesar rápidamente los pedidos de clientes.	0,1	1	0,1
4.- Mala distribución del espacio en el negocio.	0,06	2	0,12
5.- Escasos esfuerzos en actividades publicitarias.	0,05	2	0,1
6.- Falta de servicio a domicilio.	0,1	1	0,1
7.- Ubicación geográfica beneficiosa.	0,08	3	0,24
8.- Nueva línea de productos semi-preparados.	0,12	4	0,48
9.- Oferta de gran variedad de productos al cliente.	0,08	3	0,24
10.- Precios de venta competitivos.	0,08	3	0,24
11.- Excelente servicio al cliente.	0,1	4	0,4
12. Horarios de atención extendidos de 06h00 a 22h00	0,05	3	0,15
	1		2,41



Según la matriz de evaluación de factores internos, Bodega Estefanía obtuvo un resultado de 2,41 y al no haber alcanzado el resultado promedio 2,5 significa que es un negocio con debilidades internas.

#### 2.2.4.2 Matriz de Diagnóstico

Tabla 2. Matriz de Diagnóstico de Bodega Estefanía

Area		Estado			
		C	R.A	A	NO
<b>Administrativa</b>	Estructura Organizacional		X		
	Misión		X		
	Visión		X		
	Propósitos		X		
	Valores		X		
	Objetivos y Estrategias		X		
	Políticas del área		X		
<b>Talento Humano</b>	Selección		X		
	Contratación		X		
	Criterios de selección		X		
	Forma de remuneración		X		
	Perfil del equipo directivo		X		
	Definición de perfiles de cargos.		X		
	Manual de funciones				X
	Canales de comunicación				X
	Relaciones Laborales		X		
	Estabilidad Laboral		X		
	Capacitación		X		
	Motivación		X		
	Evaluación del desempeño				X

Area		Estado			
		C	R.A	A	NO
<b>Financiera</b>	Políticas del área		X		
	Sistema de costos		X		
	Punto de equilibrio		X		
	Capacidad de endeudamiento			X	
	Capital de trabajo			X	
	Razón Corriente			X	
	Solidez		X		
	Prueba ácida			X	
	Días de cartera			X	
	Días de inventario			X	
	Utilidad neta		X		
	Rendimiento de activos			X	
	Rendimiento de patrimonio.			X	
<b>Producción</b>	Políticas del área				X
	Planeación estratégica				X
	Control de calidad				X
	Capacidad de producción				X
	Inversión Tecnológica				X
	Proveedores				X
	Calificación del personal				X
<b>Comercial</b>	Políticas del Área		X		
<b>Marketing</b>	Planeación Estratégica		X		
<b>Ventas</b>	Portafolio de productos		X		
	Investigación y desarrollo				X
	Empaque				X
	Precio		X		
	Servicio al cliente			X	
	Publicidad y promoción	X			

Area		Estado			
		C	R.A	A	N O
<b>Ventas</b>	Conocimiento de la competencia.		X		
	Índices de gestión				X
	Registro marcario				X

Código de colores		
<b>Variable Crítica</b>	2	<b>4,76%</b>
<b>Variable que requiere ajustes</b>	17	<b>40,48%</b>
<b>Variable Aceptable</b>	9	<b>21,43%</b>
<b>No tiene</b>	14	<b>33,33%</b>

Según la matriz de evaluación de factores internos únicamente 9 aspectos que corresponden principalmente al área financiera se encuentran en un estado aceptable. La publicidad y promoción se encuentra en estado crítico ya que por muchos años no se ha hecho ninguna actividad para impulsar la marca ni para promocionar los productos. Bodega Estefanía necesita enfocarse en el 40,48% de las variables. Aspectos como la estructura organizacional, todo lo que se refiere a talento humano, planeación estratégica, políticas de área, etc.; son factores importantes deben ser mejorados.

### 2.2.5 Factores Críticos de Éxito

Bodega Estefanía debe considerar los siguientes temas clave en relación con el negocio:

- ¿Se debe eliminar la venta de ciertos productos de baja rotación?, ¿ayudará esto a mejorar la rentabilidad del negocio?
- ¿Debe existir información nutricional acerca de los alimentos semi-preparados que se expenderán? ¿Se logrará con esto que

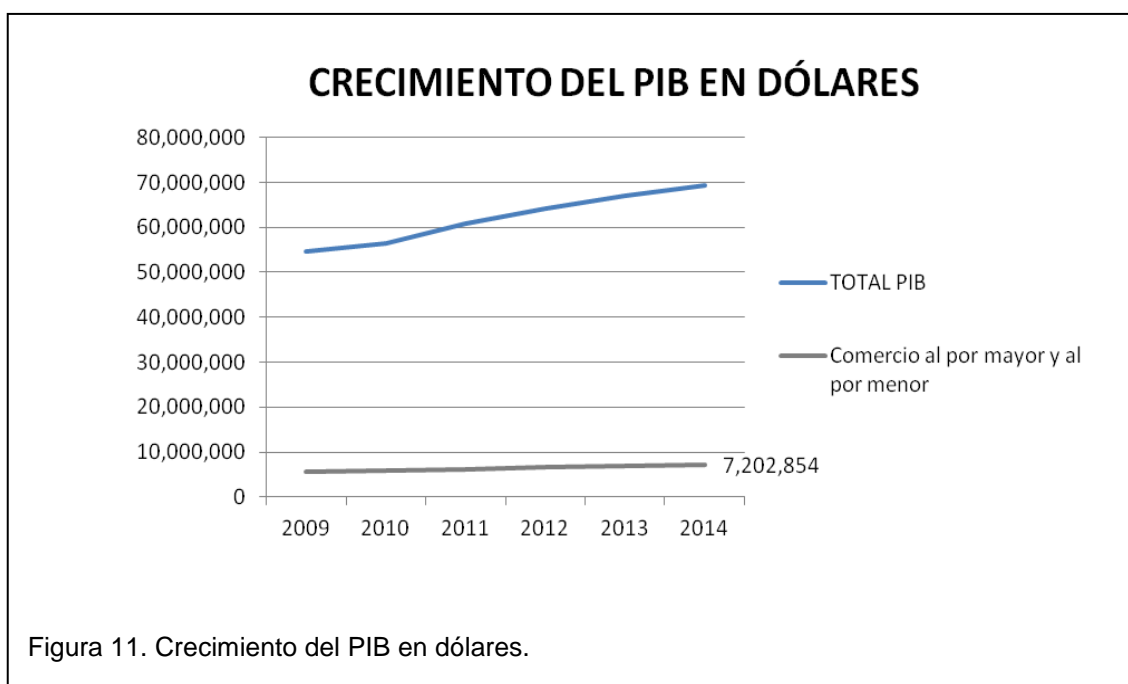
el consumidor elija el producto de preferencia influenciado por dicha información?

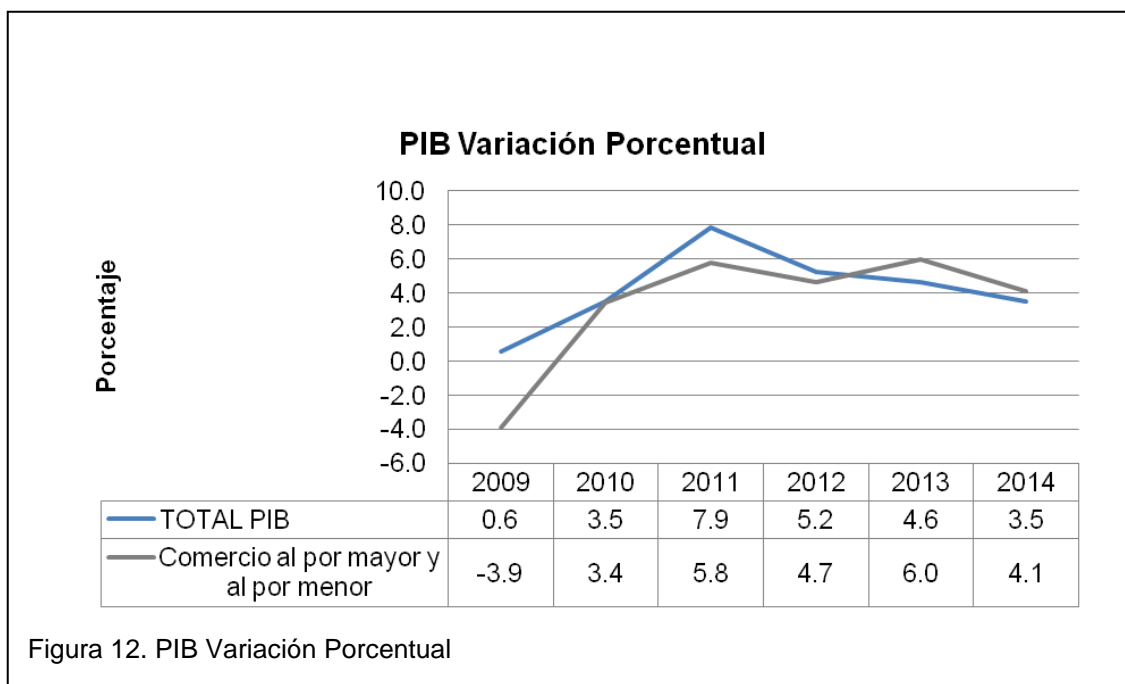
- ¿Se debe considerar un presupuesto alto para publicidad y promociones para reposicionar la marca?, ¿ayudará esto a ingresar en la mente del consumidor efectivamente?

## 2.3 ANALISIS EXTERNO

### 2.3.1 Industria

El crecimiento económico del país permitió a Ecuador integrar el grupo de países con mayor crecimiento de América Latina en el 2013. Ver Anexo 3. PIB de Ecuador y América Latina. El Producto Interno Bruto (PIB) se mantuvo estable con una tasa de crecimiento del 4.3%. La economía ha ido creciendo notablemente desde el año 2004 en donde el PIB era de casi 45 mil millones de dólares hasta llegar al 2013 con 67 mil millones de dólares. Evidentemente no todos los años se tuvo el mismo crecimiento sin embargo cabe recalcar que la economía ecuatoriana no ha experimentado ningún decrecimiento en los últimos 10 años. Para el 2014 se espera un crecimiento de 4.8%. (Alemán, 2014)





Según Información tomada del Banco Central del Ecuador con respecto al aporte de la industria de Comercio al por Mayor y Menor se puede notar un crecimiento continuo en los últimos años, con una caída en el año 2009 atribuida a la crisis mundial. Ver Anexo 4. Crecimiento del PIB por Sectores Económicos. En el año 2014 se logró generar un total de \$7'202.854 correspondiente al 10,3% de aporte al PIB. Esta industria es actualmente la tercera más grande del país. (Banco Central del Ecuador, 2013)

En cuanto a la tasa de variación que ha experimentado la industria en comparación con el PIB se observa una tendencia similar. Se observa una fuerte caída en el año 2009 lo que se evidencia en la mayoría de industrias.

### 2.3.1.1 Subindustria

El sector de venta al por menor de alimentos y bebidas es de gran importancia atribuida al hecho de que el consumo de los mismos es de carácter masivo debido al grado de incidencia que tiene en los hogares del país.

De acuerdo con la última encuesta de Condiciones de Vida, realizada a nivel nacional el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas representa el 28% del gasto de consumo de los hogares. Según Daniel Carrillo miembro del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, este sector de la economía merece una especial atención puesto que su desarrollo permite dinamizar la economía, generar valor agregado y responder a las necesidades de empleo. (Revista Líderes, 2013)

No se registran cifras exactas sobre la participación del sector de venta al por menor en el PIB, por esa razón se medirá su crecimiento a través de un análisis de comportamiento de consumo en los hogares ecuatorianos y de otros factores de importancia ligados directamente a la oferta de estos productos.

A continuación se presentan datos sobre el personal ocupado en el sector de acuerdo a la última Encuesta Anual de Comercio Interno publicada por el INEC

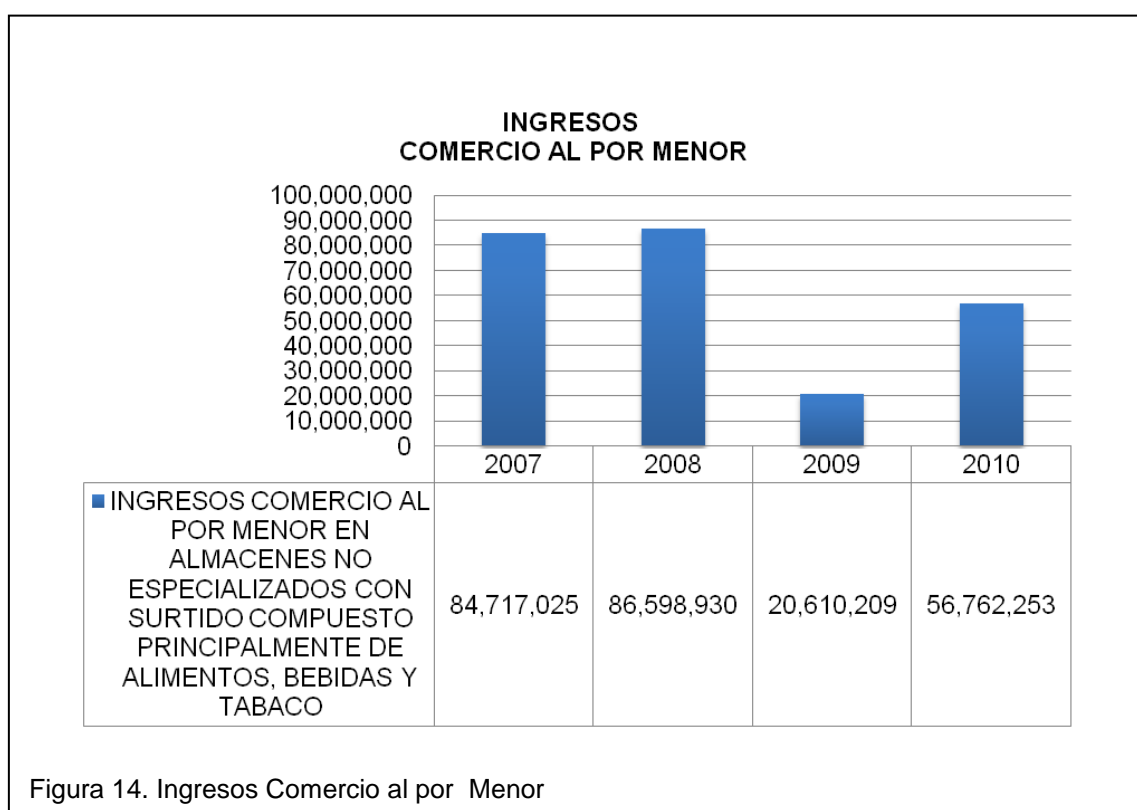


De acuerdo a la publicación del Instituto de la Ciudad la actividad económica con mayor porcentaje de ocupación en la ciudad de Quito es el comercio al por menor en comercios no especializados con un 49%, dato que representa a

3998 personas; a este le siguen la venta al por menor de productos culturales y la venta al por menor de enseres domésticos en comercios especializados con 11% y 10% respectivamente.

La última publicación del INEC corresponde al 2010 y se puede observar que el mayor número de personal ocupado dentro del sector de Comercio al por Menor son hombres los mismos que corresponden al 56% de un total de 57.812 trabajadores

A continuación se presentan datos correspondientes a los ingresos en este sector.



Como se puede observar en la gráfica, los ingresos que percibía esta parte del sector antes de la crisis superaban los 80 mil millones de dólares. No obstante para el año 2010 se recuperó de manera satisfactoria llegando a los casi 57 mil millones de dólares en contraste con los 20 mil millones del 2009. La participación del Comercio al por Menor en almacenes no especializados con

surtido principalmente de alimentos, bebidas y tabaco dentro del PIB total del Comercio es de aproximadamente 1.5%.

Para profundizar este análisis se presentan cifras del consumo de productos. Según el gasto mensual en los hogares ecuatorianos el consumo se divide de la siguiente manera:

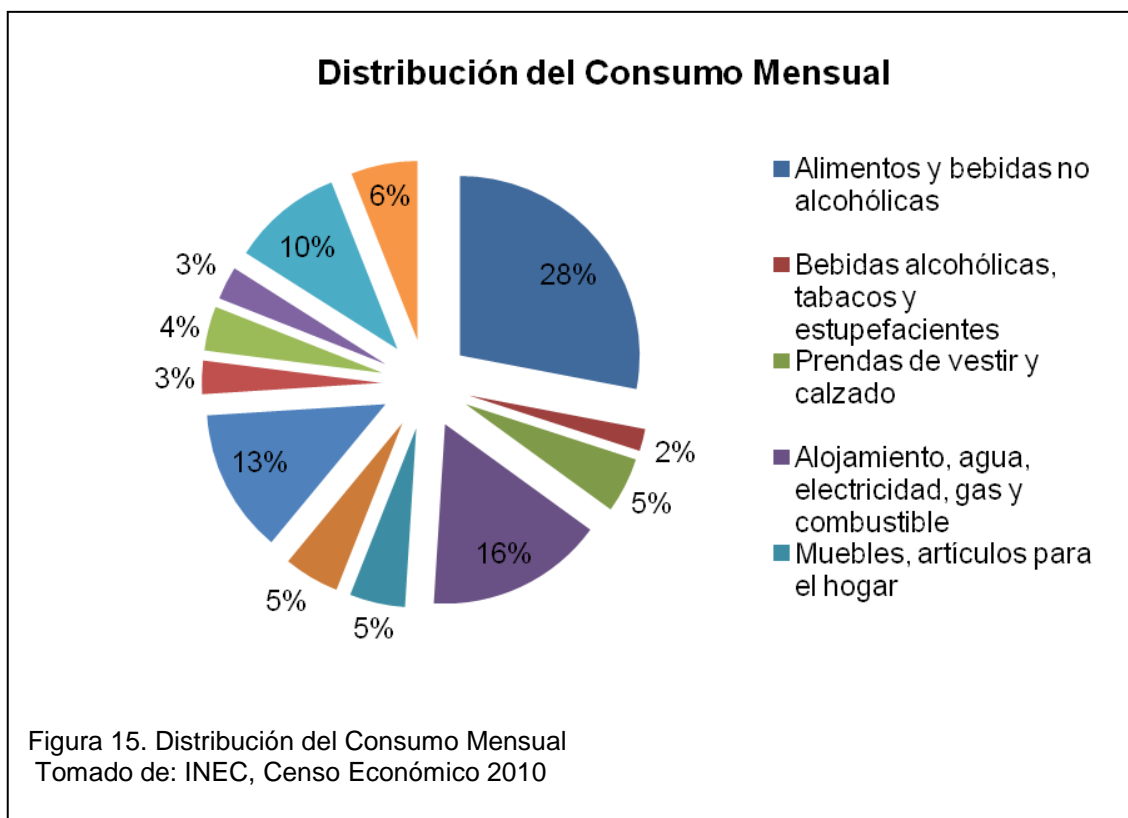




Tabla11. Productos Alimenticios de Mayor Consumo

Productos Alimenticios de Mayor Consumo					
Nacional		Urbano		Rural	
Arroz	6.5%	Arroz	6.3%	Arroz	8.8%
Carne de Res	6.3%	Carne de Res	6.2%	Carne de Res	6.2%
Pan	5.8%	Pan	6.2%	Pan	4.9%
Leche líquida	5.4%	Leche líquida	5.7%	Leche líquida	3.7%
Pescado	4.2%	Pescado	4.5%	Pescado	3.5%
Pollo entero	4.1%	Pollo entero	4.4%	Pollo entero	3.5%
Presas de Pollo	3.9%	Presas de Pollo	4.2%	Presas de Pollo	3.5%
Queso	3.5%	Queso	3.5%	Queso	3.5%
Papa	2.9%	Papa	2.6%	Papa	3.2%
Aceite Vegetal	2.5%	Aceite Vegetal	2.5%	Aceite Vegetal	3.1%
Gaseosas	2.4%	Gaseosas	2.2%	Gaseosas	3.1%
Azúcar	2.4%	Azúcar	2.1%	Azúcar	2.3%
Huevos de Gallina	2.1%	Huevos de Gallina	2.1%	Huevos de Gallina	2.2%
Carne de Chancho	1.9%	Carne de Chancho	1.9%	Carne de Chancho	2.2%
Sardinas y atún	1.9%	Sardinas y atún	1.7%	Sardinas y atún	2.0%
Yogurt	1.6%	Yogurt	1.7%	Yogurt	1.8%
Tomate de riñón	1.6%	Tomate de riñón	1.5%	Tomate de riñón	1.8%
Manzanas	1.3%	Manzanas	1.4%	Manzanas	1.8%
Cebolla Paiteña	1.3%	Cebolla Paiteña	1.4%	Cebolla Paiteña	1.3%
Fideos	1.3%	Fideos	1.2%	Fideos	1.2%
Resto de Productos	37.1%	Resto de Productos	36.7%	Resto de Productos	36.4%
	100.00%		100.00%		100.00%

Tomado de: INEC, Encuesta de Condiciones de Vida 2010

Según datos del Censo Económico realizado por el INEC en el 2010, analizando específicamente a la ciudad de Quito notamos que las principales actividades económicas practicadas y que generan la mayoría de ingresos son las actividades productivas como la fabricación de prendas de vestir; las actividades de comercio como la venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco; y los servicios como las actividades de restaurantes.

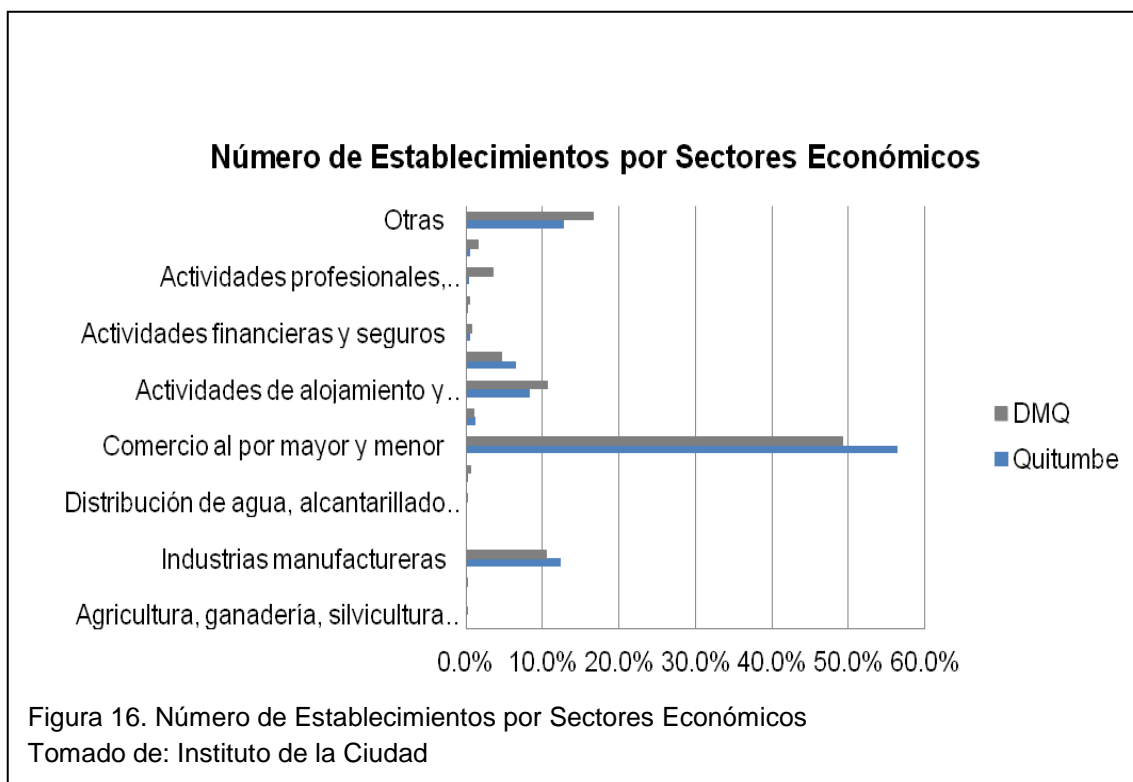
Tabla 4. Perfil Económico del Cantón Quito.

<b>Perfil Económico del Cantón Quito</b>			
Establecimientos Económicos	Millones de dólares generados por ventas	Personas Empleadas	Millones invertidos en activos fijos desde el 2009
<b>101.937</b>	<b>\$65.650</b>	<b>547.067</b>	<b>\$1.698</b>

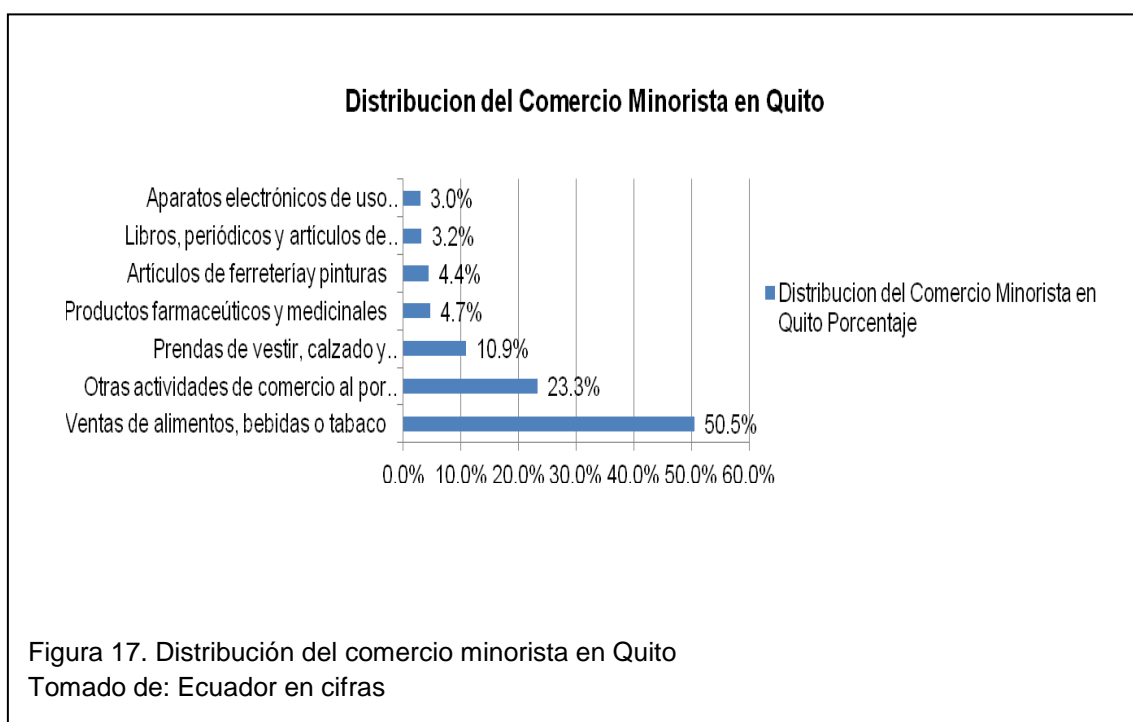
<b>Principales actividades económicas practicadas en el cantón.</b>		
Actividades Productivas	Actividades de comercio	Servicios
Elaboración de productos de panadería	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco.	Actividades de restaurantes y servicios móviles de comida.
Fabricación de prendas de vestir	Venta al por menor de prendas de vestir.	Otras actividades de telecomunicaciones.

Examinando datos correspondientes a la Administración Zonal Quitumbe que se encuentra conformada por las parroquias de Chillogallo, La Ecuatoriana, Quitumbe, Turubamba y Guamaní se verifica que el número de establecimientos de la Zona Quitumbe asciende a 10.956, esto corresponde al 11% del total registrado para Quito.

El sector económico con mayor número de establecimientos es el comercio al por mayor y menor con 6.085 establecimientos que representa el 56.5% del total de establecimientos existentes en la zona y el 49% del total de Quito. Seguido encontramos a industrias manufactureras y actividades de servicios con una participación de 12.4% y 8.8% respectivamente



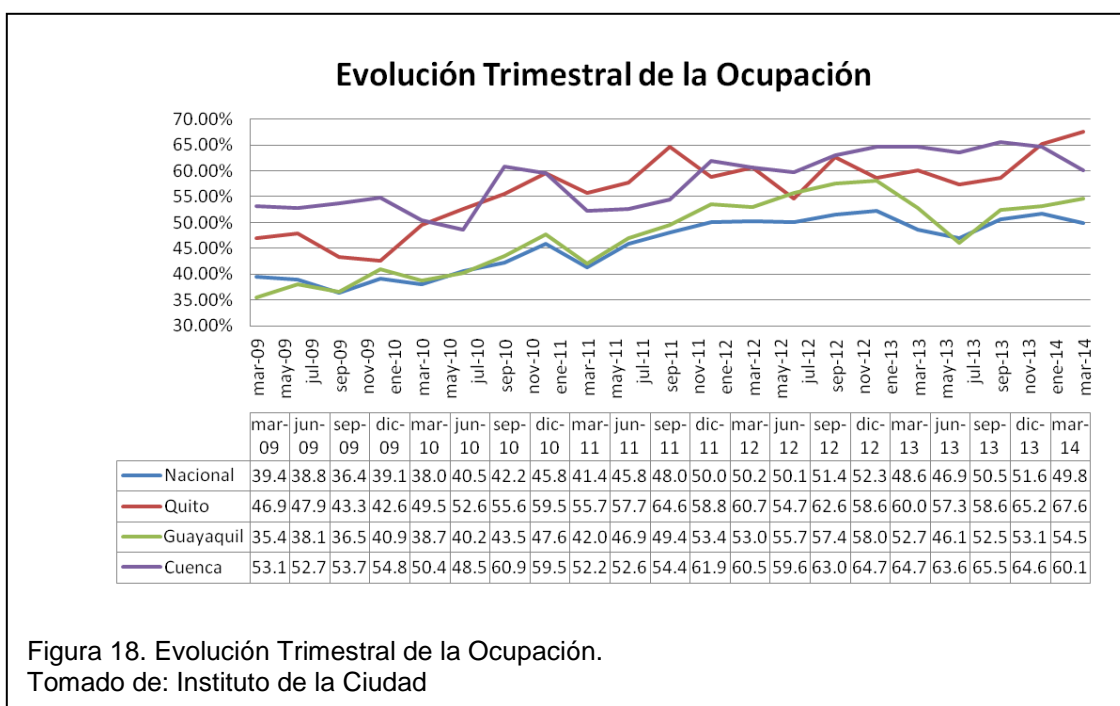
Dentro del Comercio al por Menor la distribución de establecimientos que se encuentran en la ciudad de Quito se da como se muestra en la siguiente gráfica.



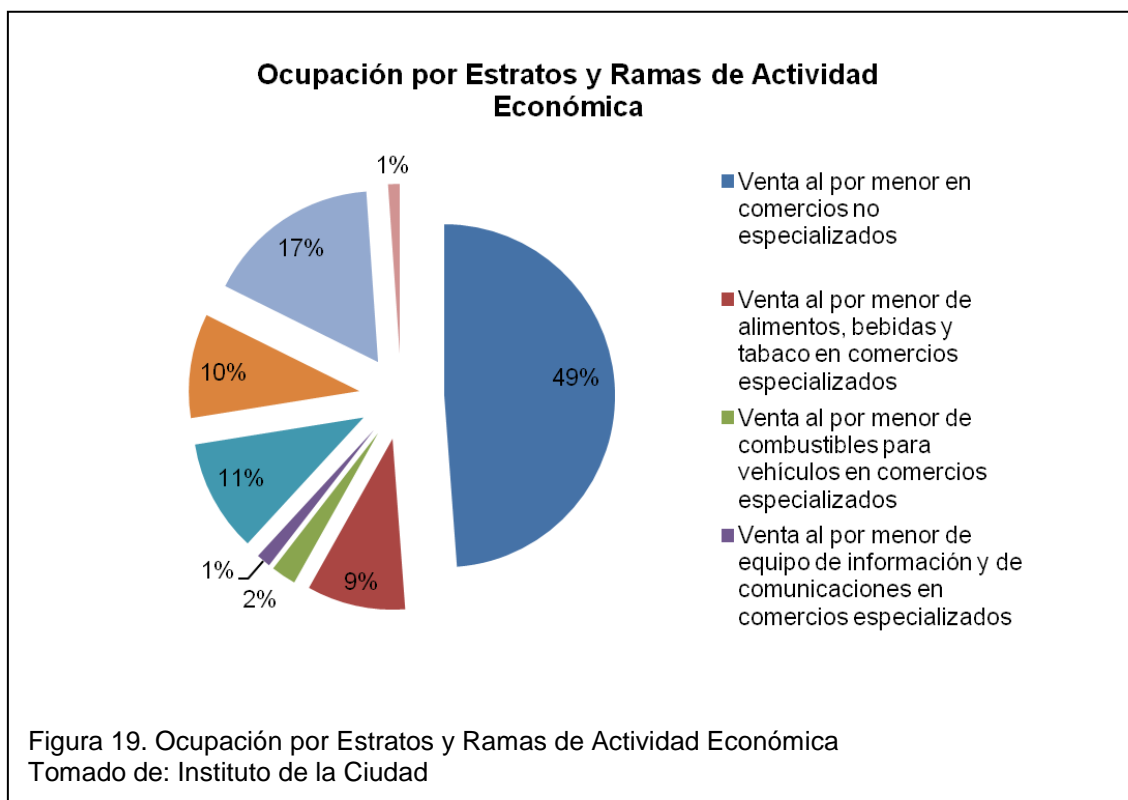
El giro de negocio de 50% de los establecimientos es la venta de alimentos, bebidas o tabaco, seguido por otras actividades de comercio al por menor y la venta de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero con 23% y 15% respectivamente. (Infoeconomía, 2012)

## Ocupación

Para marzo del 2014 la tasa de ocupación en Quito llegó a 67,65%, manteniéndose así la tendencia ascendente de este indicador observada desde inicios del 2013. Desde diciembre de 2013, la tasa de ocupación fue más elevada en comparación con otras ciudades. (Instituto de la Ciudad, 2014)



Con respecto a la ocupación en el sector del comercio al por menor se muestra el siguiente gráfico.



Se observa que el 49% de personas de la zona trabajan en actividades de venta al por menor en comercios no especializados. De estas 3700 trabajan o poseen una microempresa, 50 lo hacen en pequeñas empresas y 243 en medianas empresas.

### **Ingresos por tamaño de establecimientos**

De acuerdo al tamaño del establecimiento tenemos que en el año 2012 los ingresos por ventas en las microempresas de la zona fueron un poco menor a \$272.500.000 valor que representa un 5,7% del total de los ingresos en Quito. El mayor nivel de ingresos lo han tenido siempre los grandes establecimientos quienes están cerca de los 4 mil millones. (Instituto de la Ciudad, 2012)

Tabla 5. Ingresos por Ventas por Tamaños de Establecimientos.

<b>INGRESOS POR VENTAS POR TAMAÑOS DE ESTABLECIMIENTOS, SEGÚN CRITERIOS DE EMPLEO E INGRESOS ANUALES.</b>					
	Quitumbe	%	DMQ	%	AZ/DMQ
<b>CRITERIO DE EMPLEO</b>					
Micro	272.432.710	5,7	10.664.133.768	16,3	2,6
Pequeña	348.032.042	7,2	9.406.263.368	14,4	3,7
Mediana	274.233.591	5,7	13.989.363.548	21,4	2,0
Grande	3.924.452.862	81,4	31.341.585.467	47,9	12,5
<b>TOTAL POR EMPLEO</b>	<b>4.819.151.206</b>	<b>100,0</b>	<b>65.401.346.150</b>	<b>100,0</b>	<b>7,4</b>
<b>CRITERIO INGRESOS ANUALES</b>					
Micro	131.004.003	2,7	1.529.331.096	2,3	8,6
Pequeña	83.987.564	1,7	2.402.737.953	3,7	3,5
Mediana	132.671.905	2,8	3.827.313.487	5,8	3,5
Grande	4.471.578.769	92,8	57.891.525.251	88,2	7,7
<b>TOTAL POR INGRESOS</b>	<b>4.819.242.242</b>	<b>100,0</b>	<b>65.650.907.787</b>	<b>100,0</b>	<b>7,3</b>

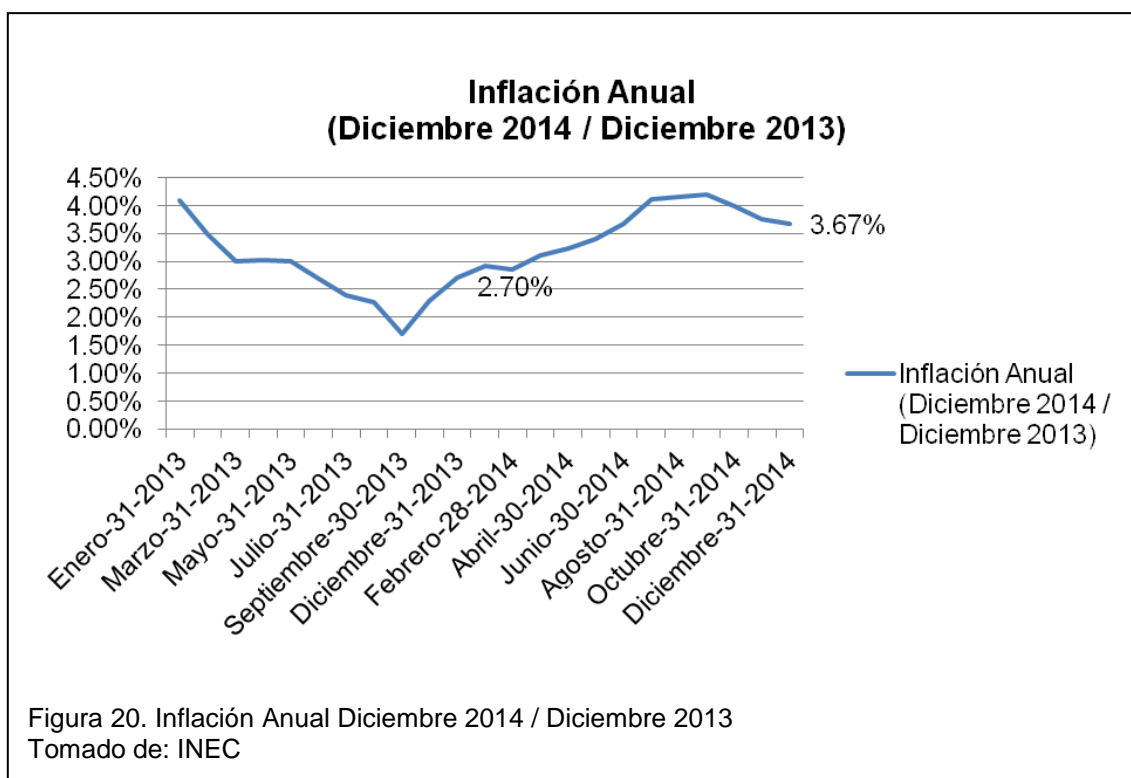
Tomado de: Instituto de la Ciudad

### 2.3.1.2 Análisis PESTEL

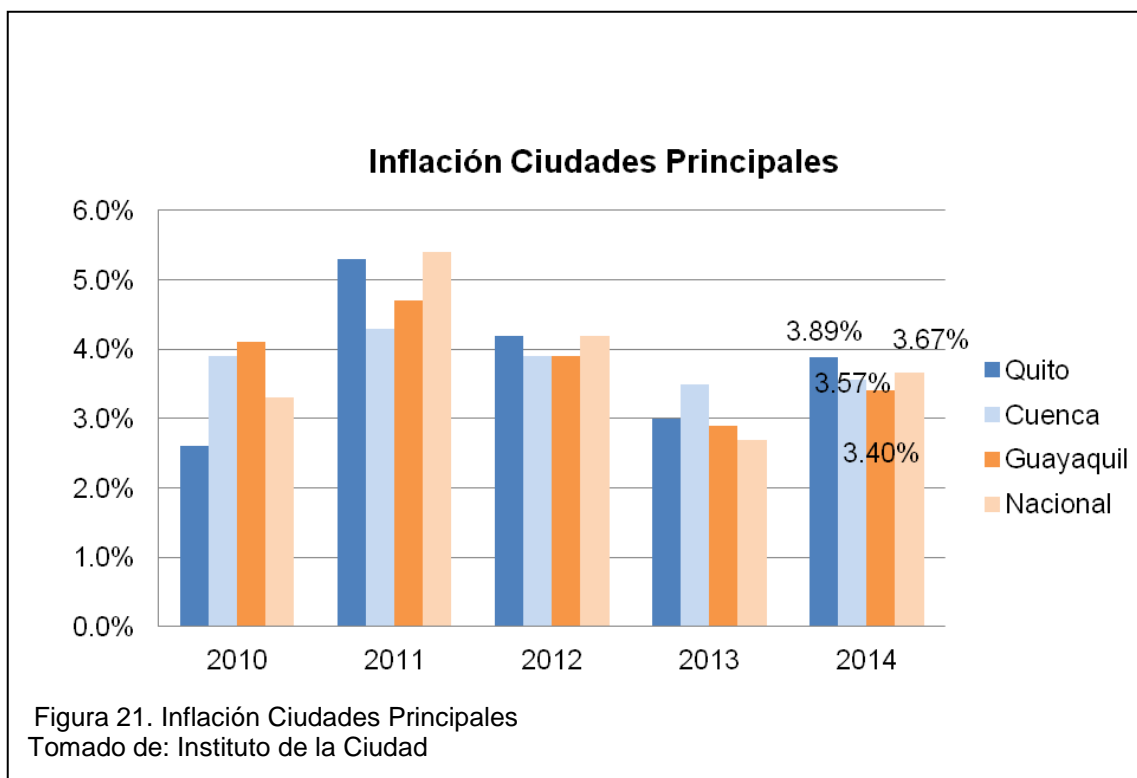
#### 2.3.1.2.1 Factores Económicos

##### Inflación IPC

Ecuador cerró el 2014 con una inflación del 3,67% superior al 2,70% del año 2013. En diciembre del 2014, el país registró una inflación mensual de 0,11% en comparación al 0,20% del doceavo mes del año previo. La división de Alimentos y Bebidas no alcohólicas es la que más contribuyó en la variación mensual del IPC con el 27,74% del total, seguida de Recreación y Cultura con el 19,27%. (Ecuador en Cifras, 2015)



Respecto a la inflación de la ciudad de Quito se ve una tendencia muy variable. En los últimos 2 años la inflación que mostró la ciudad fue superior a la del país con 0,3% en el 2013 y 0,89% en el 2014 respectivamente convirtiéndola en la segunda ciudad con la inflación más alta, superada únicamente por Esmeraldas que consiguió el 3,97% de inflación en el año pasado.



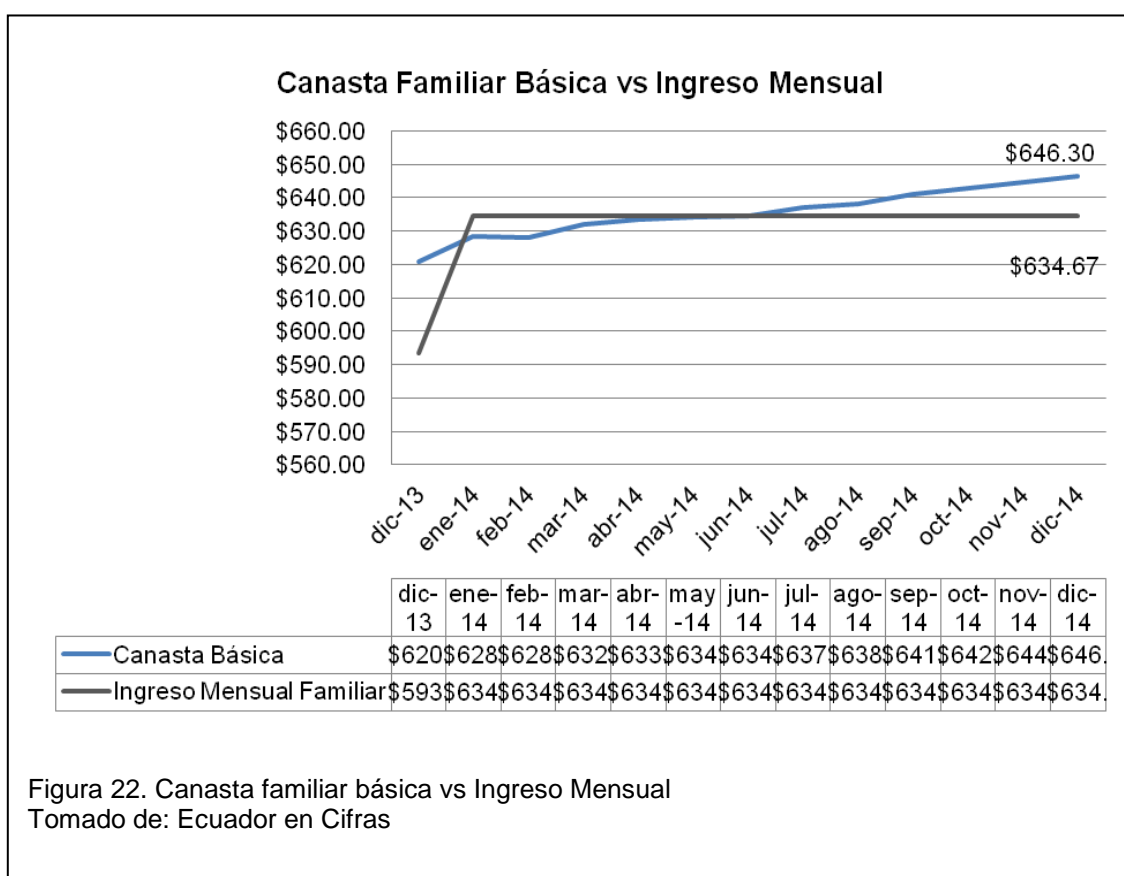
En lo que respecta a la inflación mensual, en el período de enero de 2013 a marzo de 2014 se observan niveles de inflación que oscilan entre 0% y 1%. El pico más alto en el año 2013 es el de septiembre en donde la inflación llegó a su nivel más elevado con 0,68% que fue decreciendo poco a poco hasta llegar a 0,05% en diciembre. Sin embargo para enero del 2014 la tasa de inflación vuelve a elevarse y llega a 0,89% superando al valor de la inflación del mismo mes del año 2013.

Al evaluar los cambios inflacionarios se tiene que considerar los productos cuyos precios son más variables. A nivel nacional, “restaurantes y hoteles” seguido por “alimentos y bebidas no alcohólicas” y “bienes y servicios diversos” tuvieron una variación de precios mayor. En Quito, los bienes que tuvieron mayor incremento fueron “salud” y “recreación y cultura”. (Instituto de la Ciudad, 2014)

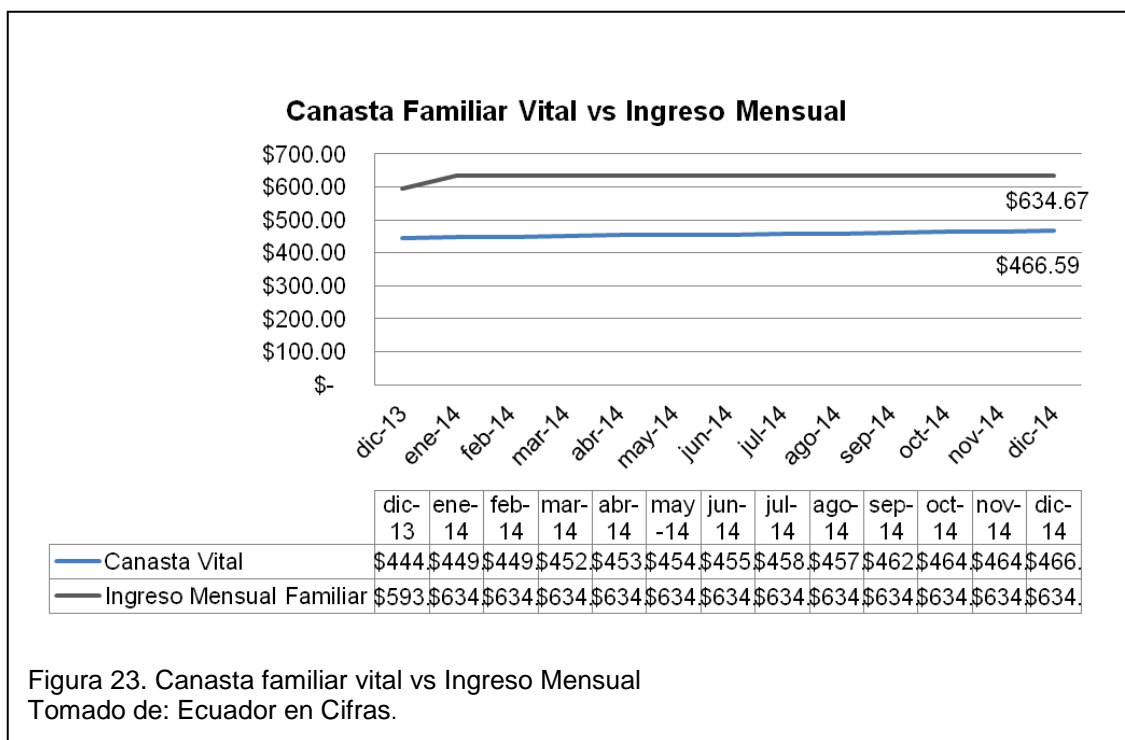


## Canasta Básica

Existen dos tipos de canastas: la básica familiar en la que se encuentran 75 productos, y la vital que incluye 73. El ingreso mínimo considerado hasta diciembre del 2014 fue de \$634,67 considerando una familia de 4 miembros y con 1,6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada. (Ecuador en Cifras, 2015). La canasta básica familiar en diciembre del 2014 tuvo un valor de \$646,30, lo cual implica que el ingreso familiar promedio cubre el 98,20% del costo total de la canasta familiar básica. El costo de la canasta básico aumentó en un 0,24% en referencia al mes pasado. (Instituto de la Ciudad, 2014)



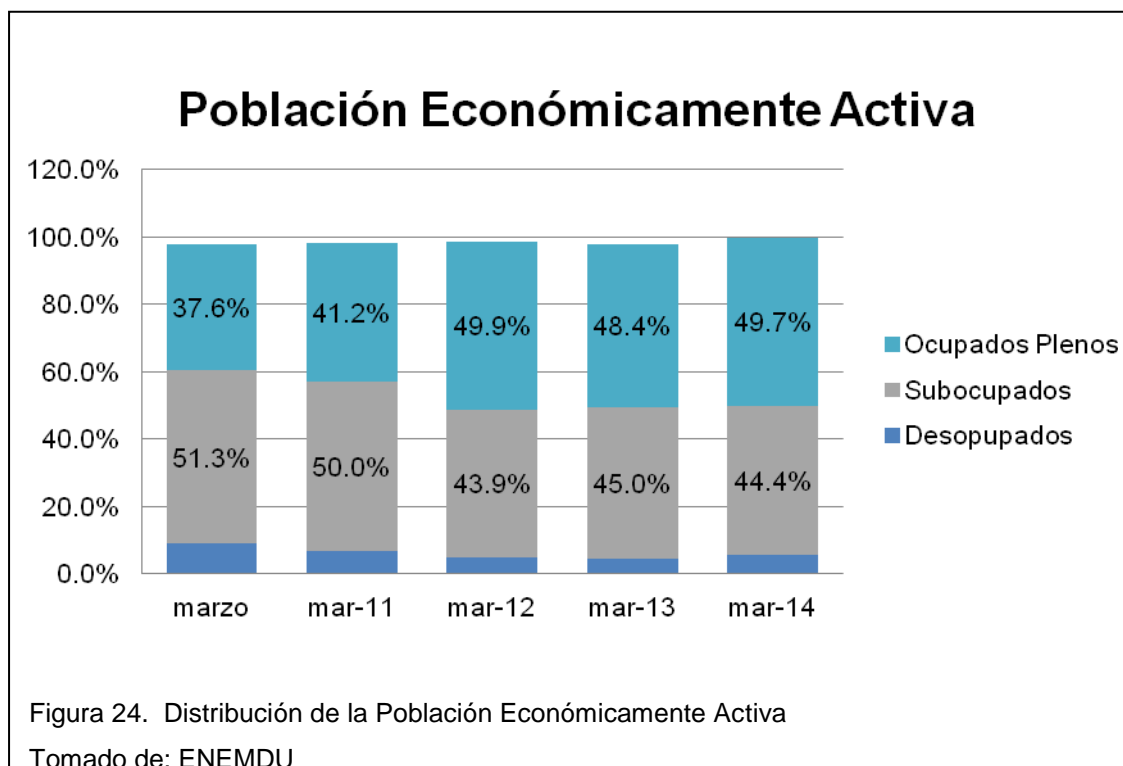
Por otro lado, la canasta vital tuvo un costo de \$466.59, generándose un excedente de \$168.08 del ingreso familiar. El costo de la canasta vital aumentó en un 0.48% en referencia al mes pasado. (Ecuador en Cifras, 2015)



### 2.3.1.2.2 Factores Sociales

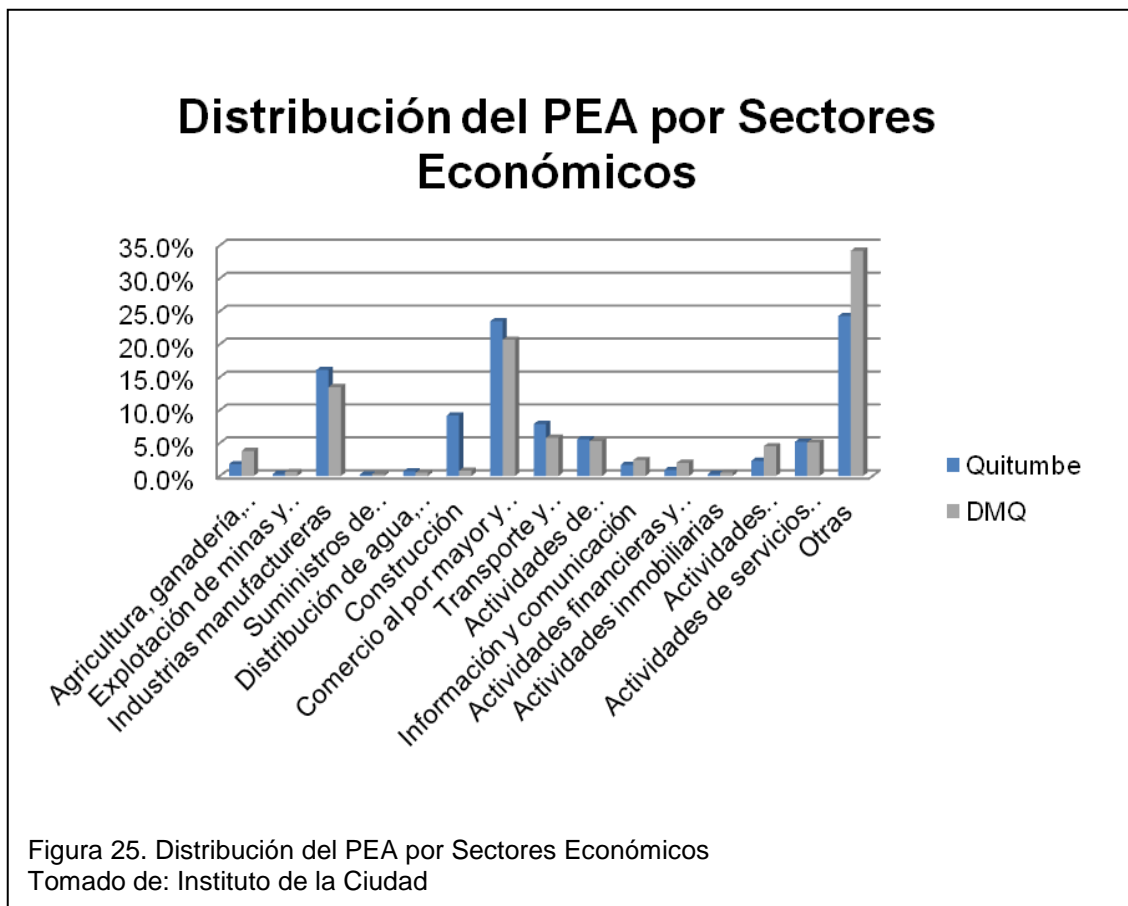
#### Población Económicamente Activa.

De acuerdo al estudio del mercado laboral nacional urbano de 4.7 millones de personas que conforman el PEA hasta marzo de 2014, la tasa de ocupados plenos representó el 49.7%, la tasa de subocupación 44,4% y la de desocupados 5,6%.



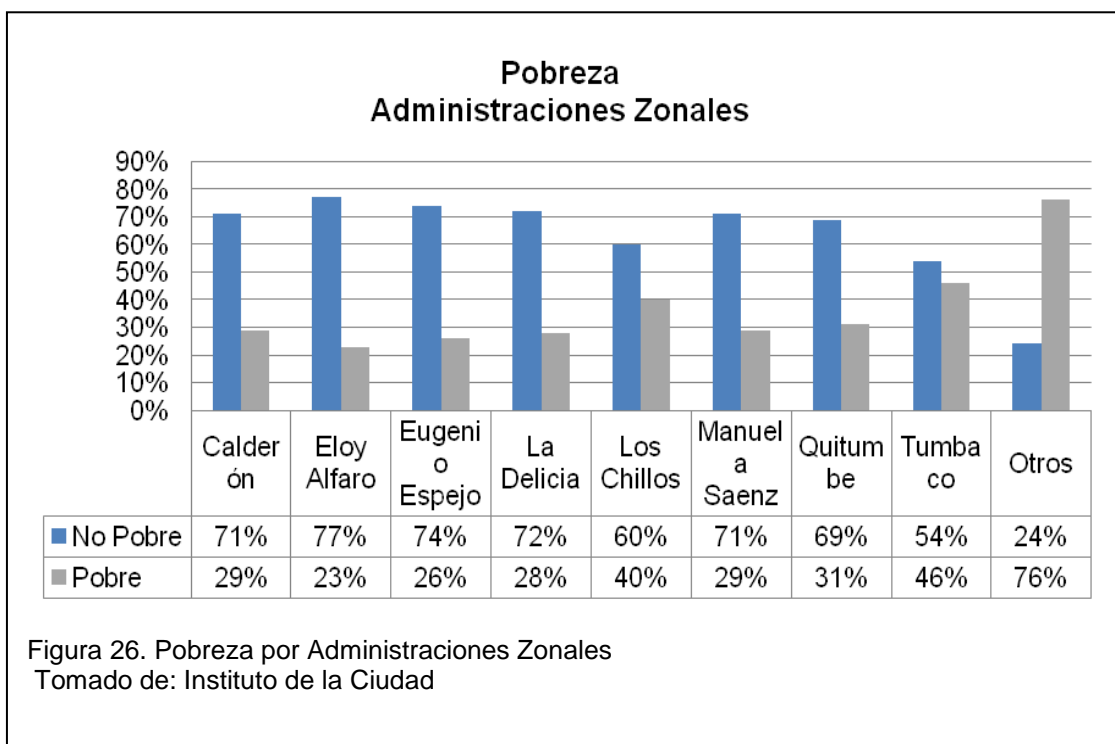
Para los ocupados plenos la situación salarial mejora económicamente su vida. Estadísticamente para inicios del presente año, el aumento del salario básico unificado de 340 dólares, más el décimo tercero y décimo cuarto y además considerando que un hogar ecuatoriano es de cuatro miembros con 1,6 perceptores, el ingreso familiar mensual será de 593,6 dólares.

Con respecto a la Población Económicamente Activa (PEA) dentro de la ciudad de Quito el 23,5% corresponde al Comercio al por mayor y menor dentro de la cual se encuentra la venta al por menor en comercios no especializados que tiene empleadas a 3998 personas correspondientes al 37,7% del PEA total del comercio al por mayor y menor. (Instituto de la Ciudad, 2014)

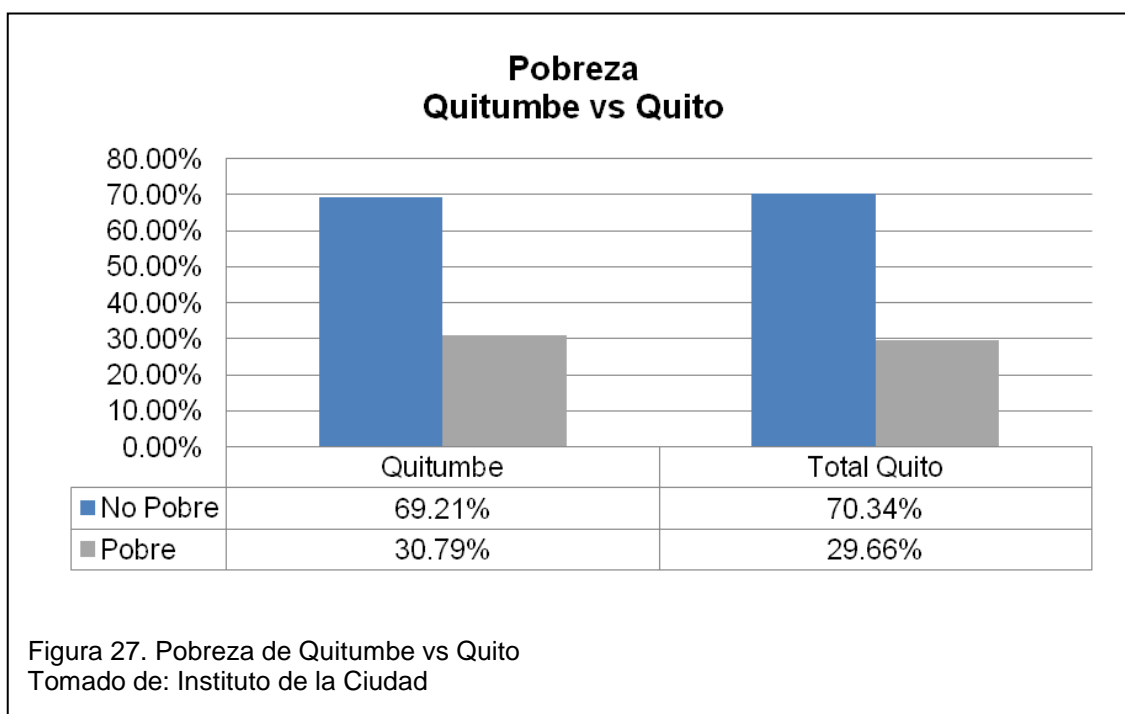


## Pobreza

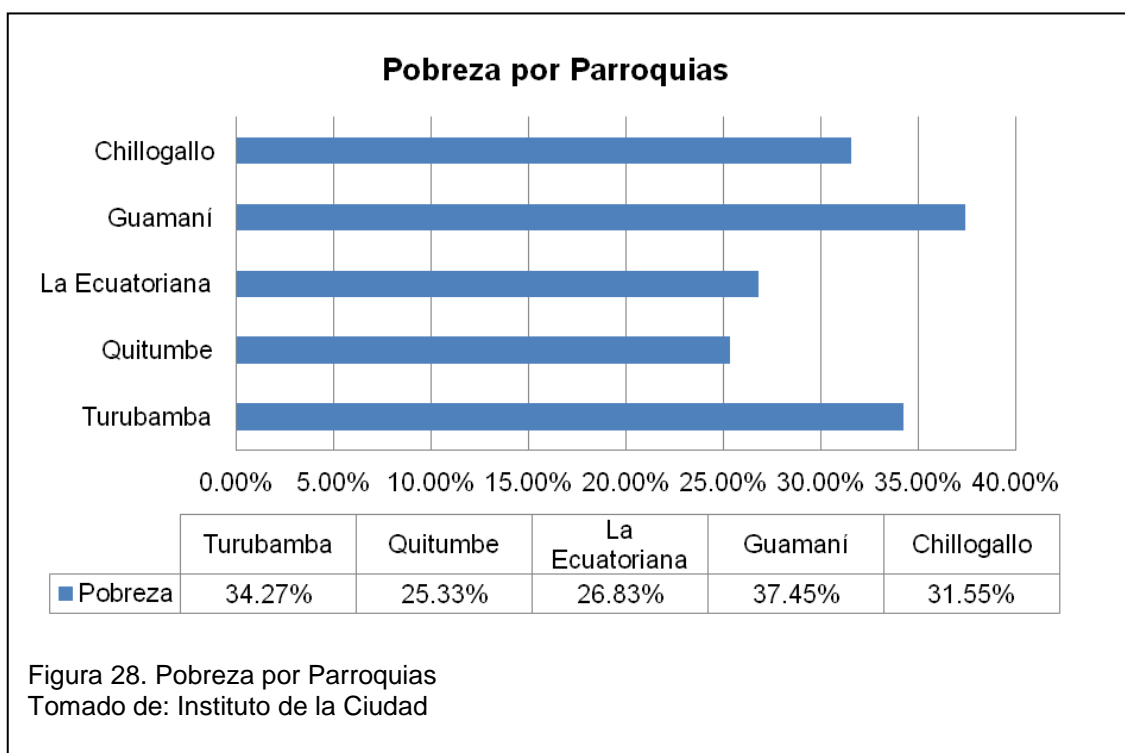
Según datos presentados por el Instituto de la Ciudad, la administración zonal con mayor porcentaje de pobreza es Tumbaco quien cuenta con una tasa de alrededor del 46%, seguida por Los Chillos con 40% y Quitumbe con un 31%.



En comparación con Quito, Quitumbe cuenta con una tasa de pobreza similar a la de la ciudad.



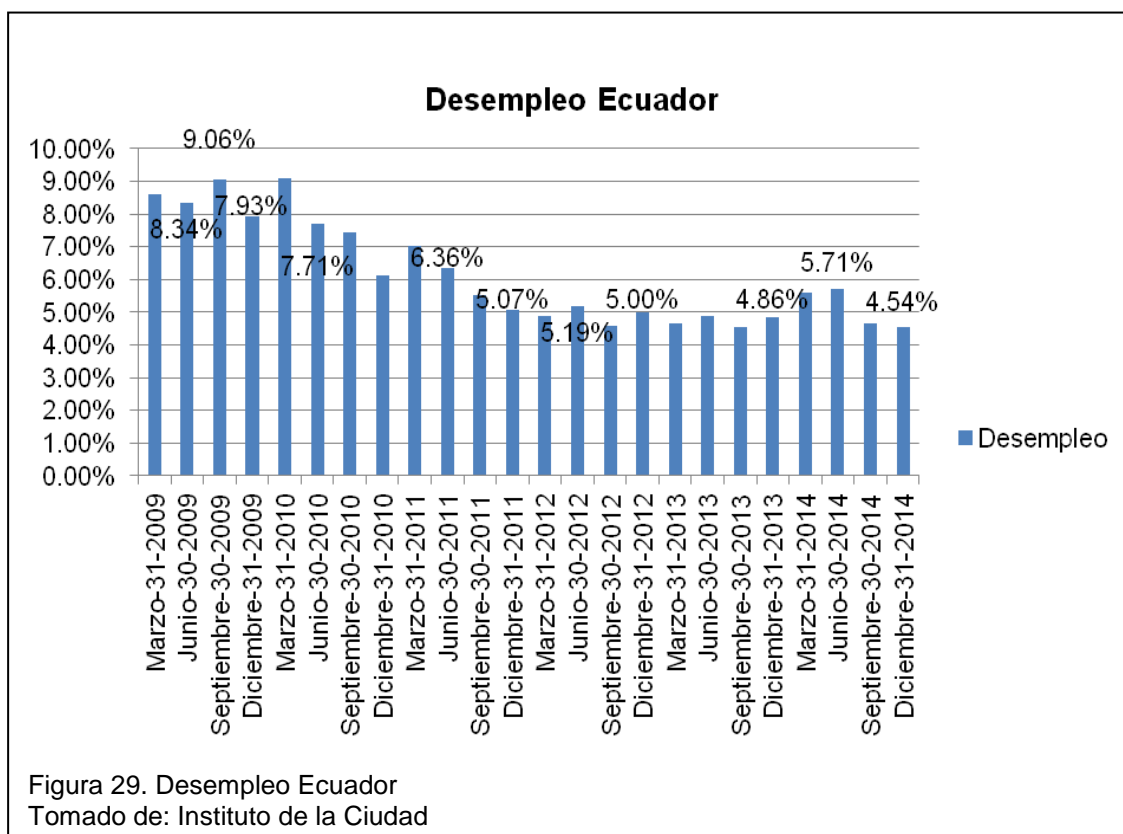
En cuanto a la pobreza por parroquias podemos notar lo siguiente:



Guamaní cuenta con los niveles más altos de pobreza dentro de la administración zonal con un 37.45% y Quitumbe con el más bajo con un 25.33%.

### Desempleo

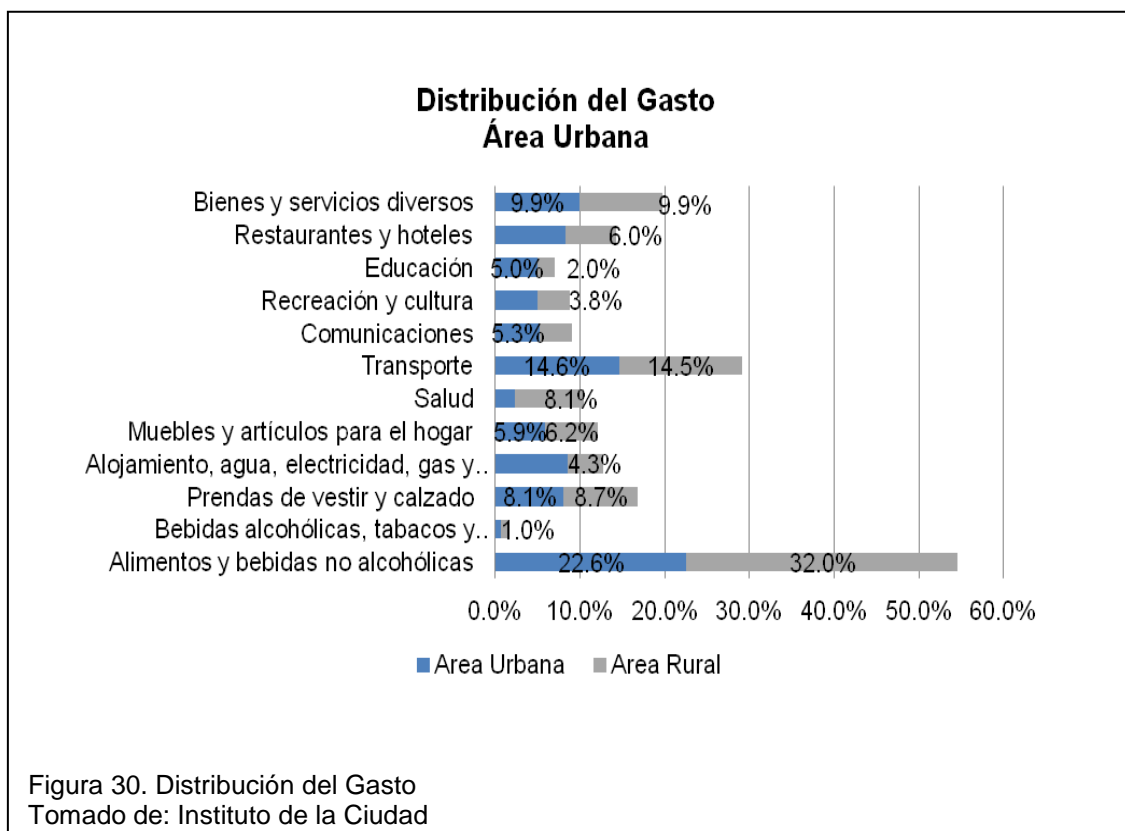
La tasa de desempleo en el país para el año 2014 fue de 4.54%, siendo más baja que la obtenida en el 2013 de 5%



Como se observa en la gráfica el pico más alto fue en septiembre del 2009 con 9.06% y el más bajo en diciembre del 2014 con 4.54%. Desde septiembre del 2011 los niveles de desempleo en Ecuador se han mantenido en valores cercanos a 5%.

## Consumo

Según la Encuesta de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos (ENIGHU), el gasto mensual promedio de los hogares pasó de \$529 en el 2004 a \$720 en el 2012. La ENIGHU distribuye el consumo en 12 componentes dentro de los cuales se encuentran los alimentos y bebidas no alcohólicas que ha representado el rubro de mayor gasto para los hogares desde el año 2004 hasta la actualidad.



### 2.3.1.2.3 Factores Políticos

#### Riesgo País

Según el Banco Central del Ecuador, el riesgo país de Ecuador hasta el 19 de febrero del 2015 fue de 569 mejorando al puntaje obtenido en la misma fecha el año 2013 que fue de 651.

El Riesgo País mide el grado de confianza que muestra un Estado para que personas extranjeras, naturales o jurídicas, inviertan en esa nación. Mientras menor sea el índice, la confianza tiende a aumentar porque se considera que tiene más capacidad de pago para sus deudas.

El Riesgo País de Ecuador por encima de Venezuela (1.373) y Argentina (699). Además, se sitúa por debajo de Colombia (150), Perú (145).



#### **2.3.1.2.4 Factores Tecnológicos**

Para Bodega Estefanía básicamente se requiere tecnología que al momento empresas nacionales pueden proveer sin ningún inconveniente, al igual que el apoyo con el soporte técnico. Entre los principales activos tecnológicos están las balanzas electrónicas, congeladores, computadores y sistema de facturación. Adquirir estos activos en el mercado ecuatoriano no representa dificultad alguna.

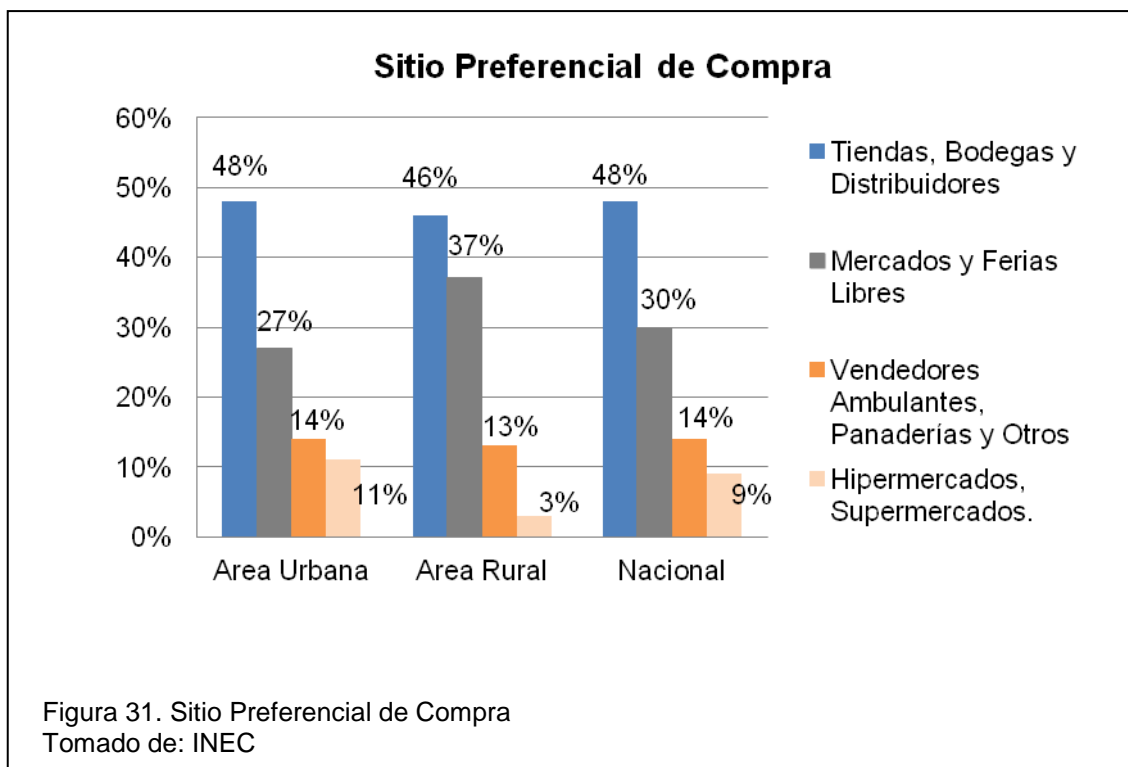
### **2.3.2 Mercado**

#### **2.3.2.1 Introducción**

En los últimos años se ha evidenciado un creciente consumo por parte de los ecuatorianos debido a la expansión los supermercados. De acuerdo con datos del año 2012, las ventas experimentaron un crecimiento del 15% con una expectativa similar para el futuro. Este crecimiento se está dando principalmente en áreas urbanas donde habitan personas de clases media y media-baja y que ya cuentan con más poder adquisitivo. (Revista Líderes, 2012)

Según la consultora Ipsa Group hasta el año 2010 se contabilizaban 321 locales de autoservicio, para abril de 2012 había aumentado a 387. Este comportamiento se debe a que actualmente las compañías como Tía o Corporación Favorita con Akí están pensando en planes de expansión a sectores populares y no simplemente concentrarse en zonas específicas de Quito y Guayaquil.

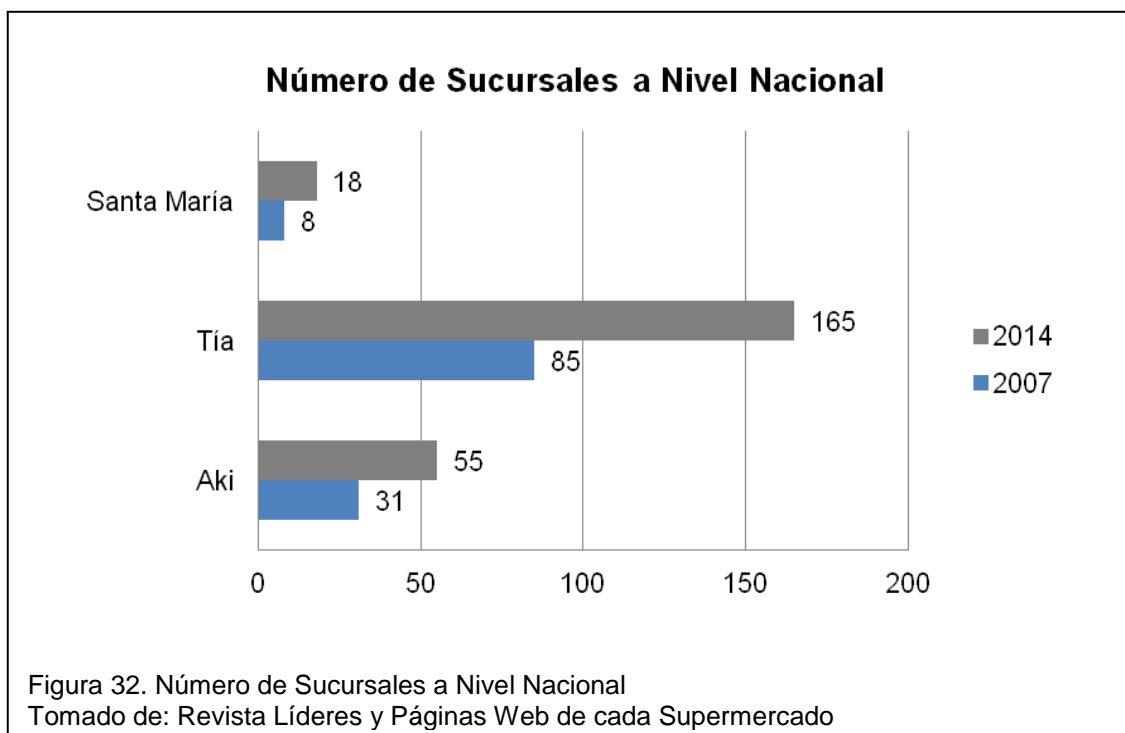
Sin embargo las tiendas de barrio también tienen su espacio dentro del mercado. De acuerdo a la encuesta nacional de ingresos y gastos que presentó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos el 48% de gastos de consumo de los hogares tiene como sitio preferencial de compra las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores, 30% lo hace en mercados y ferias libres y 9% en supermercados, tal como se muestra en la gráfica 26.



El giro de negocio de las tiendas de barrio es la comercialización de mercadería de uso diario en el hogar siendo justamente el rubro más importante dentro de la estructura del gasto del ecuatoriano con un 22,6% seguido por el transporte con 14,6% y los bienes y servicios diversos con 9,9%. Ver Anexo 5. Distribución del Gasto.

De acuerdo al último Censo Económico realizado en Ecuador existen 87,244 tiendas de barrio las mismas que han generado réditos anuales de 3,677 millones de dólares seguida por las farmacias y ferreterías con 3,197 millones de dólares y 3,161 millones de dólares respectivamente. En la ciudad de Quito hasta el año 2011 existían 14,369 establecimientos, siendo la segunda ciudad con más tiendas de barrio únicamente superada por Guayaquil.

A continuación se muestran datos relevantes del mercado.



Según Datos del Censo Nacional Económico 2010, del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el país existen 396 supermercados y autoservicios, y cada uno tiene un ingreso promedio anual de USD 4 347 121. En total, en este segmento se encuentran ocupadas 18 970 personas. (Revista Líderes, 2012)

### 2.3.2.2 Problema de Gerencia

Falta de una ventaja competitiva que permita enfrentar a las grandes cadenas de supermercados.

### 2.3.2.3 Problema de Investigación de Mercado

Determinar la factibilidad de implementar una línea de alimentos semi-preparados a través de identificar los gustos, preferencias, necesidades y hábitos de consumo de actuales y posibles clientes, además determinar la posición de Bodega Estefanía frente a la competencia y los factores que influirán en la rentabilidad del negocio.

## 2.3.2.4 Preguntas, objetivos e hipótesis de la Investigación

### 2.3.2.4.1 Tabla de Preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación para clientes actuales.

Tabla 6. Preguntas a clientes actuales

Pregunta	Hipótesis	Objetivo
1.- ¿Cuánto tiempo lleva comprando en Bodega Estefanía?	Menos de un año Entre uno y tres años Más de tres años	Conocer el número de personas que han sido clientes de Bodega Estefanía por más de tres años.
2.- ¿Con qué frecuencia realiza usted compras en Bodega Estefanía?	Una o más veces a la semana Una vez cada 15 días Una vez al mes Menos de una vez al mes	Conocer la frecuencia con que los clientes realizan compras en Bodega Estefanía.
3.- Señale el valor que usted destina de sus ingresos mensuales para realizar sus compras de alimentos y productos de primera necesidad en Bodega Estefanía.	Menos de \$100 De \$101,00 a \$150,00 De \$151,00 a \$200,00 Más de \$200,00	Conocer el monto que se destina a la compra de alimentos y productos de primera necesidad.
4.- ¿Qué tan satisfecho se siente usted con la atención brindada en Bodega Estefanía?	Totalmente satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Nada satisfecho	Conocer el grado de satisfacción de los clientes de Bodega Estefanía.
5.- ¿Conoce usted qué son los alimentos semi-preparados?	Si No	Determinar el número de clientes que conocen lo que son los alimentos semi-preparados.
6.- ¿Ha comprado usted alguna vez alimentos semi-preparados?	Si No	Conocer el número de personas que ya hayan comprado alimentos semi-preparados.
7.- ¿Dónde ha comprado alimentos semi-preparados?		Conocer el lugar donde acuden a comprar este tipo de alimentos.
8.- ¿Qué tan dispuesto estaría usted a comprar alimentos semi-preparados en Bodega Estefanía?	Totalmente dispuesto Dispuesto Poco dispuesto Nada dispuesto	Conocer la disponibilidad de compra de alimentos semi-preparados de los clientes
9.- Señale los alimentos de la siguiente lista que estaría dispuesto a comprar.	Carnes Granos Ensaladas	Conocer los alimentos que los clientes estarían dispuestos a comprar.
10.- ¿Qué clase de empaque prefiere usted que se use para las carnes?	Fundas de plástico Hermético Bandejas de plástico Otros	Determinar el empaque para carnes preferido

Pregunta	Hipótesis	Objetivo
11.- ¿Qué clase de empaque prefiere usted que se use para los granos cocinados?	Fundas de plástico Hermético Bandejas de plástico Otros	Determinar el empaque para granos cocinados preferido.
12.- ¿Qué clase de empaque prefiere usted que se use para las ensaladas?	Fundas de plástico Hermético Bandejas de plástico Otros	Determinar el empaque para ensaladas preferido.
13.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de media libra de carne lista para cocinar o cocinada?	\$1,75 a \$2,00 \$2,01 a \$2,25 \$2,26 a \$2,50	Determinar el precio que los clientes pagarían por media libra de carne lista.
14.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 500gr de granos cocinados?	\$1,75 a \$2,00 \$2,01 a \$2,25 \$2,26 a \$2,50	Determinar el precio que los clientes pagarían por 500gr de granos cocinados.
15.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 300gr de ensalada de 2 ó 3 ingredientes?	\$1,25 a \$1,50 \$1,51 a \$1,75 \$1,76 a \$2,00	Determinar el precio que los clientes pagarían por un paquete de 300gr de ensalada.
16.- ¿Qué tan frecuente sería su compra si el lugar donde acude le ofrece servicio a domicilio o de compra telefónica?	Totalmente frecuente Frecuente Medianamente frecuente Poco frecuente Nada frecuente	Determinar la frecuencia de compra en caso de implementar servicio a domicilio o de compra telefónica.
17.- ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este tipo de productos?	Página web Redes sociales Radio Televisión Prensa, revistas, etc Afiches, flyers, trípticos.	Determinar el medio preferido por los clientes para recibir información del producto.
18.- ¿Comprará en Bodega Estefanía de nuevo?	Si No	Conocer el número de clientes que estarán dispuestos a regresar a Bodega Estefanía.

### 2.3.2.4.2 Tabla de Preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación para posibles clientes potenciales.

Tabla 7. Preguntas a clientes potenciales

Pregunta	Hipótesis	Objetivo
1.- De la siguiente lista señale el lugar donde usted acude frecuentemente a realizar sus compras de productos de primera necesidad.	TIA AKI Santa María Mercados o ferias libres Bodegas o tiendas de abarrotes	Conocer el número de personas que acuden a comprar los productos de primera necesidad en Bodegas o tiendas de abarrotes.
2.- Califique del 1 al 5, siendo 1 nada importante y 5 muy importante las razones por las que usted prefiere realizar sus compras en el punto de venta antes señalado.	Higiene Comodidad Tiempo Precios bajos Variedad de productos	Conocer las razones por las que la persona acude a comprar en cierto punto de venta.
3.- ¿Con qué frecuencia realiza sus compras de alimentos?	Diaria Semanal Quincenal Mensual	Determinar la frecuencia de compra del encuestado.

Pregunta	Hipótesis	Objetivo
4.- Señale el valor que usted destina de sus ingresos mensuales para realizar sus compras de alimentos y productos de primera necesidad.	Menos de \$100 De \$101,00 a \$150,00 De \$151,00 a \$200,00 Más de \$200,00	Conocer el monto que se destina a la compra de alimentos y productos de primera necesidad.
5.- ¿Qué tan satisfecho se siente usted con la atención brindada en Bodega Estefanía?	Totalmente satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Nada satisfecho	Conocer el grado de satisfacción de los clientes de Bodega Estefanía.
6.- ¿Conoce usted qué son los alimentos semi-preparados?	Si No	Determinar el número de personas que conocen lo que son los alimentos semi-preparados.
7.- ¿Ha comprado usted alguna vez alimentos semi-preparados?	Si No	Conocer el número de personas que ya hayan comprado alimentos semi-preparados.
8.- ¿Dónde ha comprado alimentos semi-preparados?		Conocer el lugar donde acuden a comprar este tipo de alimentos.
9.- ¿Qué tan dispuesto estaría usted a comprar alimentos semi-preparados Bodega Estefanía los ofreciera?	Totalmente dispuesto Dispuesto Poco dispuesto Nada dispuesto	Conocer la disponibilidad de compra de alimentos semi-preparados de las personas.
10.- Señale los alimentos de la siguiente lista que estaría dispuesto a comprar.	Carnes Granos Ensaladas	Conocer los alimentos que los clientes estarían dispuestos a comprar.
11.- ¿Qué clase de empaque prefiere usted que se use para las carnes?	Fundas de plástico Hermético Bandejas de plástico Otros	Determinar el empaque para carnes preferido
12.- ¿Qué clase de empaque prefiere usted que se use para los granos cocinados?	Fundas de plástico Hermético Bandejas de plástico Otros	Determinar el empaque para granos cocinados preferido.
13.- ¿Qué clase de empaque prefiere usted que se use para las ensaladas?	Fundas de plástico Hermético Bandejas de plástico Otros	Determinar el empaque para ensaladas preferido.
14.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de media libra de carne lista para cocinar o cocinada?	\$1,75 a \$2,00 \$2,01 a \$2,25 \$2,26 a \$2,50	Determinar el precio que los clientes pagarían por media libra de carne lista.
15.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 500gr de granos cocinados?	\$1,75 a \$2,00 \$2,01 a \$2,25 \$2,26 a \$2,50	Determinar el precio que los clientes pagarían por 500gr de granos cocinados.
16.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 300gr de ensalada de 2 ó 3 ingredientes?	\$1,25 a \$1,50 \$1,51 a \$1,75 \$1,76 a \$2,00	Determinar el precio que los clientes pagarían por un paquete de 300gr de ensalada.
17.- ¿Qué tan frecuente sería su compra si el lugar donde acude le ofrece servicio a domicilio o de compra telefónica?	Totalmente frecuente Frecuente Medianamente frecuente Poco frecuente Nada frecuente	Determinar la frecuencia de compra en caso de implementar servicio a domicilio o de compra telefónica.
18.- ¿A través de que medio o medios le gustaría recibir información sobre este tipo de productos?	Página web Redes sociales Radio Televisión Prensa, revistas, etc Afiches, flyers, trípticos.	Determinar el medio preferido por las personas encuestadas para recibir información del producto.

### **2.3.2.4.3 Necesidades y fuentes de investigación**

Los datos primarios serán obtenidos de dos fuentes principales:

- Entrevistas a expertos
- Encuestas
- Focus Group

Las fuentes externas de información pueden ser por datos secundarios obtenidos de:

- Informes en Internet
- Publicaciones de Revistas
- Publicaciones Gubernamentales
- Periódicos
- Proyectos Afines

Tabla 8. Fuentes y necesidades de información.

<i>Necesidades de información</i>	<i>Fuentes</i>		<i>Metodología</i>
	<i>Primaria</i>	<i>Secundaria</i>	
<b>Posibles Consumidores</b>			
Habitos de consumo	Consumidores	Ministerio de inclusión social y económica, estudio de hábitos de consumo.	Encuestas
Frecuencia de consumo	Consumidores	Ministerio de inclusión social y económica, estudio de hábitos de consumo.	Encuestas
Precios	Consumidores	INEC	Encuestas
Preferencias	Consumidores	Ministerio de inclusión social y económica, estudio de hábitos de consumo.	Encuestas
Perfil de los consumidores	Consumidores	INEC	Encuestas
<b>Proveedores</b>			
Empresas proveedoras	Posible Proveedor	<a href="http://www.infoempresas.com">www.infoempresas.com</a>	Entrevista
Condiciones de venta	Posible Proveedor	<a href="http://www.infoempresas.com">www.infoempresas.com</a>	Entrevista
Tipo de producto	Posible Proveedor	<a href="http://www.sica.gov.ec">www.sica.gov.ec</a>	Entrevista
Disponibilidad de producto	Posible Proveedor	<a href="http://www.sica.gov.ec">www.sica.gov.ec</a>	Entrevista
Precios	Posible Proveedor	Páginas Web Posibles Proveedores	Entrevista
<b>Competidores</b>			
Número de principales competidores	Consumidor	Superintendencia de compañías	Encuesta
Estrategias Utilizadas	Experto	Posibles Consumidores	Encuesta
Aceptación consumidores	Consumidor	Ministerio de inclusión social y económica, estudio de hábitos de consumo	Encuesta
<b>Logística</b>			
Transportación del producto	Experto	<a href="http://www.freshplaza.es">www.freshplaza.es</a>	Entrevista
Almacenamiento	Experto	<a href="http://www.fao.org/wairdocs/X5403S/x5403s0a.htm">www.fao.org/wairdocs/X5403S/x5403s0a.htm</a>	Entrevista



### **2.3.2.5 Diseño de la Investigación**

Este capítulo investigará a los actuales y potenciales clientes a través de una investigación exploratoria y concluyente. Para lograr los objetivos del mismo se usarán tanto fuentes primarias como secundarias.

Para la investigación exploratoria se obtendrán datos primarios a través de métodos descriptivos cualitativos, como son las entrevistas a expertos. Para la investigación concluyente la información primaria se obtendrá a través de métodos descriptivos cuantitativos como son las encuestas.

En ambas investigaciones la información secundaria para la elaboración de conceptos se obtendrá del texto Investigación de Mercados de Joseph Hair.

### **2.3.2.6 Investigación Descriptiva – Cualitativa**

#### **2.3.2.6.1 Entrevistas a expertos**

##### **Preguntas Administrador Akí**

- a) Al momento en Quito, ¿cuáles considera usted que son las empresas de comercio al por menor más importantes?
- b) ¿Por qué razón piensa usted que dichas empresas han tenido éxito?
- c) Con respecto a Akí, ¿Cuál ha sido la principal estrategia para mantenerse firme en el mercado?
- d) ¿Cuál ha sido el desempeño de los Akí que se encuentran en el sur como el de Chillogallo o el de Guamaní?
- e) ¿Qué tipo de productos son los preferidos por sus clientes?
- f) Según su opinión, ¿qué características principales tienen los clientes del sur de la ciudad?
- g) Con respecto a alimentos semi-preparados, ¿Cuentan ustedes con alguna línea como esta?
- h) Con respecto a publicidad, ¿Qué actividades exitosas han realizado?
- i) ¿Tienen planes de expandir más su mercado al sur de la ciudad?

## Resultados

- Al ser un mercado con un alto nivel de competencia es complicado señalar a pocas empresas, sin embargo se puede destacar a supermercados TIA que cuenta con una amplia experiencia en el mercado y maneja un contexto muy parecido al de Supermercados AKI. Ahora que ha adquirido a Supermercados Magda su fuerza en el mercado se incrementó mucho más. Esta también Supermercados Santa María con menos años de experiencia en el mercado que TIA y aun así con puntos de venta ubicados estratégicamente, este supermercado cuenta con una amplia variedad de productos para ofrecer al cliente y se maneja con precios asequibles. Finalmente se encuentra AKI que desde sus inicios en el mercado no ha dejado de expandirse gracias a que se ha logrado cumplir con el slogan que los caracteriza “Ahorra más, vive mejor” siendo este la estrategia principal del éxito de este supermercado.
- Se puede notar que los tres supermercados mencionados están enfocados a un segmento de personas de nivel socioeconómico medio – medio bajo. Una de las razones que ha permitido a estas empresas expandirse ha sido llegar a un segmento de personas que antes estaban desatendidas y crear un negocio que les haga saber que tienen un lugar donde comprar y ser bien atendidos, se generó en el cliente un grado de pertenencia hacia la marca. Las ubicaciones de cada uno de los establecimientos de estos supermercados también han tenido un papel importante dentro del éxito de estas marcas al haber logrado establecerse en lugares donde la gente necesitaba un sitio en el cual pudiesen encontrar todo lo que necesitaban sin tener que ir de un lugar a otro en búsqueda de los productos. Por ejemplo tenemos el claro ejemplo del AKI de Guamaní que fue un éxito cuando inició ya que la gente necesitaba un supermercado en ese lugar, como resultado de esto la competencia vio una oportunidad y Santa María colocó un local frente al AKI.

- En términos generales el desempeño de todos los AKI ha sido bueno, con respecto a los que se encuentran localizados en el sur de la ciudad se puede decir que el que está en el sector de Chillogallo ha crecido un poco más que el de Guamaní. En primer lugar porque en Guamaní hay un Santa María muy cerca y es mucho más grande que el local y ofrece más variedad. Por otro lado en Chillogallo si bien es cierto hay un TIA eso no ha sido impedimento para que AKI muestre buenos resultados.
- Respecto a la gama de productos se mencionó que los alimentos son los que más rotación tienen, seguido por los productos de aseo personal. Cuando llega el fin de semana el movimiento dentro del local aumenta y se ha notado que verduras y carnes tienen mucha más rotación que cualquier otro producto.
- El cliente del sur se fija mucho en el precio, sin embargo eso no quiere decir que no le gusten los productos de alta calidad. Las personas del sur son difíciles de llegar ya que necesitan productos que sean muy buenos pero a la vez baratos.
- Supermercados AKI vende carnes fileteadas, presas de pollo, bandejas de verduras, y algunos granos cocinados como mote o choclo, aún no ha visto la posibilidad de vender carnes condimentadas, ensaladas listas para comer y granos cocinados como arveja y frejol.
- Al momento existe 4 supermercados AKI en el sur de Quito y el entrevistado desconoce si hay planes de seguir expandiéndose.

#### **2.3.2.6.2 Grupo Focal**

Consiste en una entrevista de forma no estructurada y natural realizada a un pequeño grupo de personas con características similares, dirigida a por un moderador. El objetivo es obtener información al escuchar al grupo, conversar y opinar sobre el tema de interés para el investigador.

El grupo focal para este proyecto fue realizado el día 11 de octubre del 2014 a las 10h30 am en el domicilio del moderador con la presencia de 8 personas mayores de 24 años de edad de nivel socioeconómico medio.

### **PARTICIPANTES**

- Nelson Saltos
- Jaqueline Calle
- Angélica Armijos
- Fabián Lozano
- Esthela Cabrera
- Magdalena Martínez
- Viviana Pilco
- Marcia Cabrera

### **Moderador**

Estefanía Campoverde

### **Camarógrafa**

Denisse Campoverde

### **Preguntas**

- ¿Cuánto tiempo en promedio se demora en preparar una comida diaria?
- ¿Les gustaría poder usar ese tiempo en otras actividades?
- ¿Alguno de ustedes ha escuchado acerca de los alimentos semi-preparados?
- ¿Estarían dispuestos a comprar este tipo de productos?
- ¿Qué característica especial sería indispensable que estos alimentos posean para que ustedes los compren frecuentemente?
- ¿Cuánto pagarían ustedes por un paquete para dos personas de carne condimentada semi-preparada?
- ¿Cuánto pagarían ustedes por un paquete para dos personas de granos cocinados?
- ¿Cuánto pagarían ustedes por un paquete para dos de ensalada?
- Con respecto a redes sociales, ¿Alguno de ustedes posee facebook?

- ¿A través de que medio les gustaría recibir información de Bodega Estefanía?
- ¿Qué aspecto mejorarían o aumentarían en Bodega Estefanía con el fin de que poder ofrecer un mejor servicio?

## **Resultados**

- Debido a que los alimentos semi-elaborados son hechos para facilitar la preparación de las comidas diarias logrando un ahorro de tiempo en las personas que los usen, fue relevante conocer el tiempo que se usa para preparar un almuerzo o una cena. Algunas de las personas aseguraron demorarse hasta 2 horas en la preparación de las comidas principalmente porque existen alimentos que necesitan más tiempo para cocinarse como por ejemplo los granos secos que deben ser puestos en remojo mínimo 30 minutos antes de cocinarlos. En promedio los participantes acordaron demorarse mínimo hora y media, hecho que produce descontento ya que al gastar menos tiempo en la cocina se podrían realizar otras actividades importantes.
- La apariencia fresca y el sabor casero es indispensable para que estén dispuestas a comprar. Es importante para ellos que los alimentos mantengan un sabor similar al que se prepara en casa, en el caso de que tuviesen un sabor químico no lo comprarían ya que perciben que es un alimento malo para la salud.
- El empaque de vidrio sería el ideal sin embargo están conscientes de que eso encarecería el producto, dado por eso todos estuvieron de acuerdo en que un paquete hermético sería apropiado.
- La porción debe ser para una familia promedio de 4 personas.
- Podemos ampliar la línea ofreciendo productos como empanadas de verde, humitas, tamales, bolas de verde, etc para ofrecer en el desayuno. Estos alimentos fueron mencionados ya que la mayoría de gente que vive por el sector es de Loja, ciudad en donde es costumbre desayunar ese tipo de alimentos.

- El precio de las carnes condimentadas debería ser establecido de acuerdo al peso tomando en cuenta que una libra de chuleta ó de carne de res está a \$2,60 y una libra de pollo a \$1,50 los participantes estarían dispuestos a pagar por el producto ya listo \$3,50 y \$2,50 respectivamente. Con respecto al precio de los granos cocidos, se conoce que en promedio la media libra cuesta \$80, los participantes estarían dispuestos a pagar hasta \$1,50. En cuestión de ensaladas aseguraron que no las comprarían ya que es un alimento fácil de hacer en casa y que no necesita de mucho tiempo por lo que prefieren hacerlas ellos por su cuenta.
- Referente a los medios de comunicación más utilizados o maneras de promocionar el producto, se averiguó que el uso de redes sociales no es fuerte dentro de este grupo de personas, únicamente 3 de los 8 asistentes pertenecen a una red social, por lo que no sería conveniente aún promocionar este tipo de productos por medio de una. La publicidad por medio de afiches, radio y boca a boca sería la ideal para llegar a la mayor cantidad de gente del sector. Otro forma de dar a conocer el producto es ofrecerlo de prueba como manera de promoción de esa manera se puede notar la reacción ya sea favorable o no por parte del cliente hacia el producto. Una idea que resultó muy atractiva fue hacer trípticos en donde se les sugiera recetas en las que pueden usar nuestros productos con la finalidad de ayudar a las personas que en muchas ocasiones no saben que cocinar en el almuerzo o en la cena.
- Con respecto a la percepción que los participantes tienen sobre Bodega Estefanía se averiguó que existe cierto nivel de inconformidad debido a la mala organización del espacio y la imagen deteriorada que ha mostrado desde hace algunos años. De acuerdo a la opinión de cada uno de ellos se llegó a la conclusión de que se debe mejorar la iluminación ya que cuando un cliente ingresa a comprar la parte del fondo del local es oscuro. Mostrar un ambiente más alegre a través de música y colores llamativos en las paredes que actualmente lucen gastadas y un tanto desaseadas es también un factor relevante para

ellos. Por último adecuar cada espacio dependiendo del producto que se exhiba en el lugar y mostrar algún tipo de señalización para que el cliente sepa a dónde ir cuando desee adquirir un producto.

- En conclusión los participantes estarían dispuestos a adquirir el producto siempre cuando signifique un ahorro significativo de su tiempo en la cocina y mantengan un sabor casero y una imagen de acuerdo al precio que se cobraría.

### 2.3.2.7 Investigación Descriptiva

#### 2.3.2.7.1 Segmentación del mercado Geográfica

El mercado de acuerdo al lugar geográfico será.

Tabla 9. Segmentación geográfica

<b>Geográfica</b>	Ciudad	Quito
	Administración Zonal	Quitumbe

Tabla 10. Segmentación demográfica

<b>Demográficas</b>	Género	Hombres y Mujeres
	Nivel Socioeconómico	Medio y Medio Alto
	Ocupación	Amas de casa, trabajadores de servicios, comerciantes, operadores de maquinaria, profesionales.

Las principales características de estas familias se detallan a continuación

Tabla 11. Características de los Niveles C+ y C-

<b>Características de la Población</b>	
<b>Nivel C+ (Medio)</b>	<b>Nivel B (Medio Alto)</b>
Representa el 22,8% de la población. En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.	Representa el 11,2 de la población En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.
<b>BIENES</b>	<b>BIENES</b>
El 83% de los hogares dispone de teléfono convencional. El 96% de los hogares tiene refrigeradora El 67% de los hogares tiene cocina, lavadora, equipo de sonido y/o minicomponente. En promedio poseen dos televisiones a color	El 97% de los hogares dispone de teléfono convencional. El 99% de los hogares tiene refrigeradora y cocina con horno El 80% de los hogares tiene cocina, lavadora, equipo de sonido y/o minicomponente. En promedio poseen dos televisiones a color
<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>
El 39% de los hogares tiene internet El 62% de los hogares tiene computadora de escritorio El 21% de los hogares tiene computadora portátil En promedio cuentan con dos celulares en el hogar El 90% de los hogares usa internet El 77% de los hogares tiene correo electrónico personal El 63% de los hogares está registrado a una red social	El 81% de los hogares tiene computadora de escritorio El 50% de los hogares tiene computadora portátil En promedio cuentan con tres celulares en el hogar El 98% de los hogares usa internet El 90% de los hogares tiene correo electrónico personal El 76% de los hogares está registrado a una red social

<b>Características de la Población</b>	
<b>Nivel C+ (Medio)</b>	<b>Nivel B (Medio Alto)</b>
<b>EDUCACION</b>	<b>EDUCACION</b>
El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción de secundaria completa	El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción superior
<b>ECONOMÍA</b>	<b>ECONOMÍA</b>
Los jefes de hogar se desempeñan como trabajadores de servicios, comerciantes y operadores de maquinaria. El 77% de los hogares está afiliado al IESS Ingreso promedio de \$711 mensuales	Los jefes de hogar se desempeñan como profesionales científicos, técnicos y profesionales del nivel medio. El 92% de los hogares está afiliado al IESS

Tomado de: Instituto de la Ciudad



## Psicográfica

Tabla 12. Segmentación psicográfica.

<p><b>Psicográfico</b></p>	<p>Estilo de vida</p>	<p>Personas que busquen variedad, facilidad de compra y rapidez a la hora de realizar sus compras. Ahorro del tiempo en la cocina.</p>
----------------------------	-----------------------	--

### 2.3.2.7.2 Definición de Encuesta

Es la principal técnica de investigación cuantitativa que comprende y aplica procedimientos de recolección de datos en los que se da la preponderancia a formular preguntas estructuradas a los entrevistados sobre qué piensan, opinan y hacen con el objetivo de reunir datos de grupos grandes de personas y así lograr pronosticar la relación entre los factores de mercado y el comportamiento de los compradores. (Hair, 2010, p.222)

### 2.3.2.7.3 Metodología

#### 2.3.2.7.3.1 Análisis a Clientes Actuales

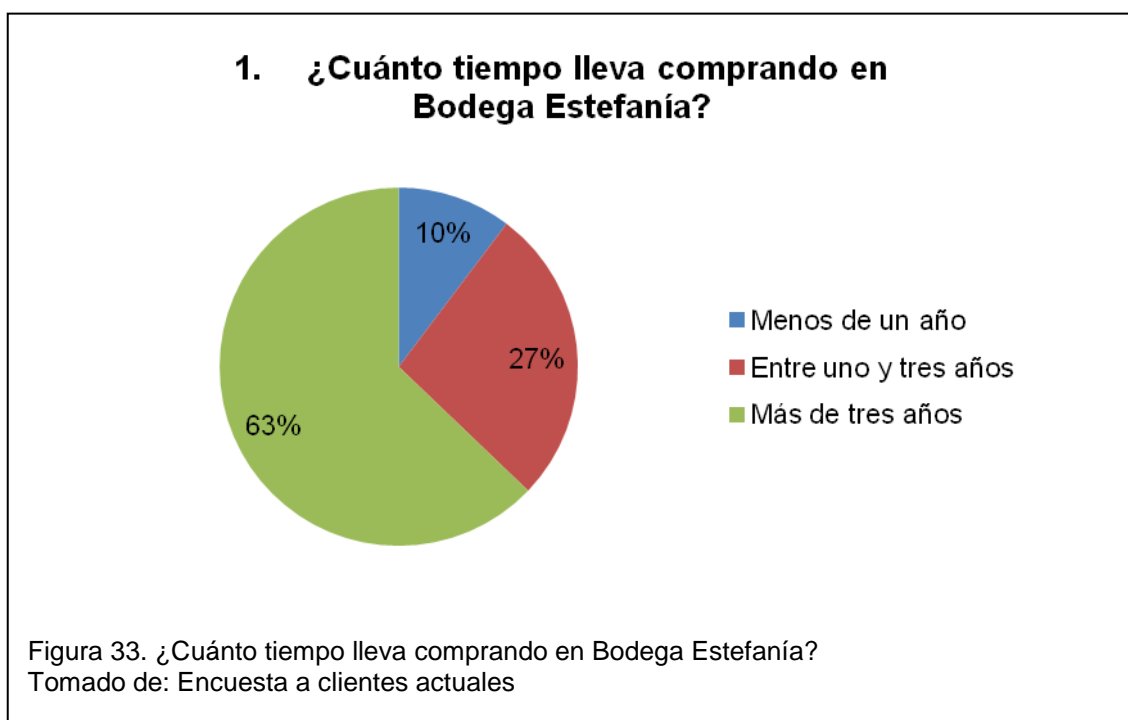
La encuesta realizada a los clientes de Bodega Estefanía se hizo con el objetivo de obtener información relevante para el desarrollo de este proyecto. Aspectos importantes como el nivel de disposición de compra de productos semi-preparados, el tipo de productos, el precio y medios publicitarios más usados fueron algunos de los hallazgos que se obtuvo de esta investigación. Así como también datos adicionales como la frecuencia de compra del cliente y el nivel de satisfacción hasta el momento.

La encuesta fue realizada los días 2 y 3 de noviembre a 253 clientes de Bodega Estefanía.

### Cálculo de la Muestra Clientes Actuales

N	718 clientes registrados. (hasta el 30 de abril del 2015)
$\sigma$ :	0,5
Z	1.96
E	0.05
<b>N</b>	<b>250.48 = 250</b>

### Resultados



De las 250 personas encuestadas 159 de ellas correspondientes al 63% compran en Bodega Estefanía por más de tres años, 68 llevan comprando entre uno y tres años y 26 menos de un año.

## 2. ¿Con qué frecuencia realiza usted compras en Bodega Estefanía?

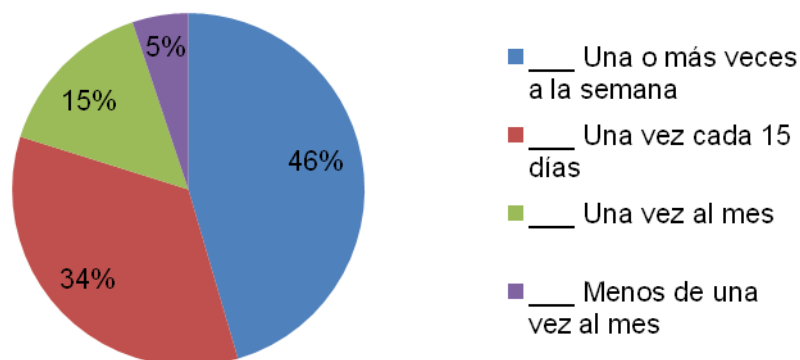


Figura 34. ¿Con qué frecuencia realiza usted compras en Bodega Estefanía?

Tomado de: Encuesta a clientes actuales

El 53% correspondiente a 115 personas acuden a realizar sus compras semanalmente, mientras que el 34% lo hace semanalmente y el 15% una vez al mes.

## 3. Señale el valor que usted destina de sus ingresos mensuales para realizar sus compras de alimentos y productos de primera necesidad en Bodega Estefanía

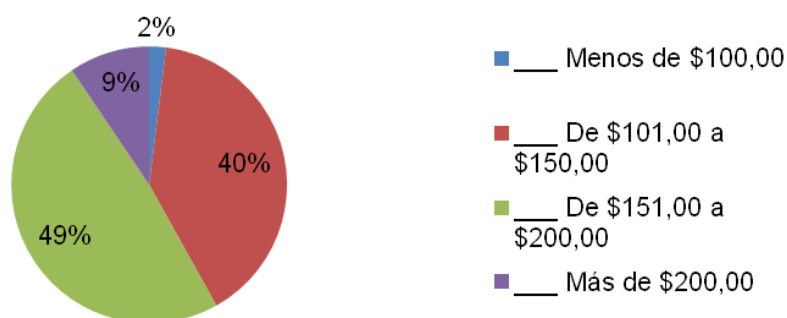
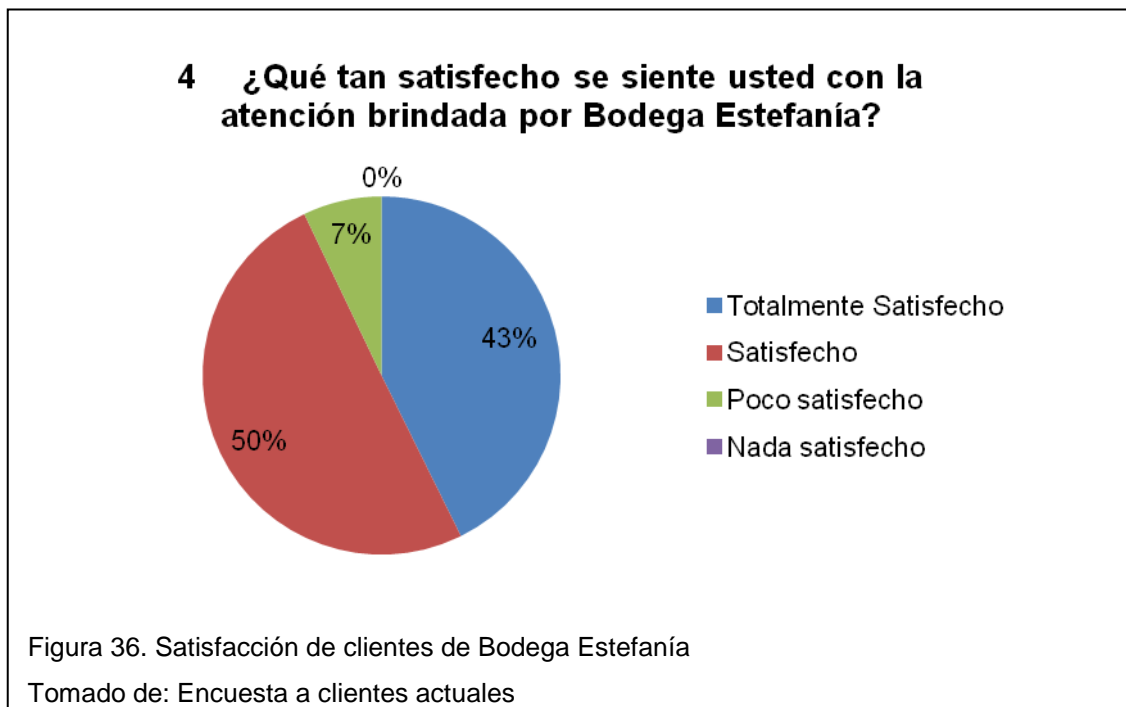


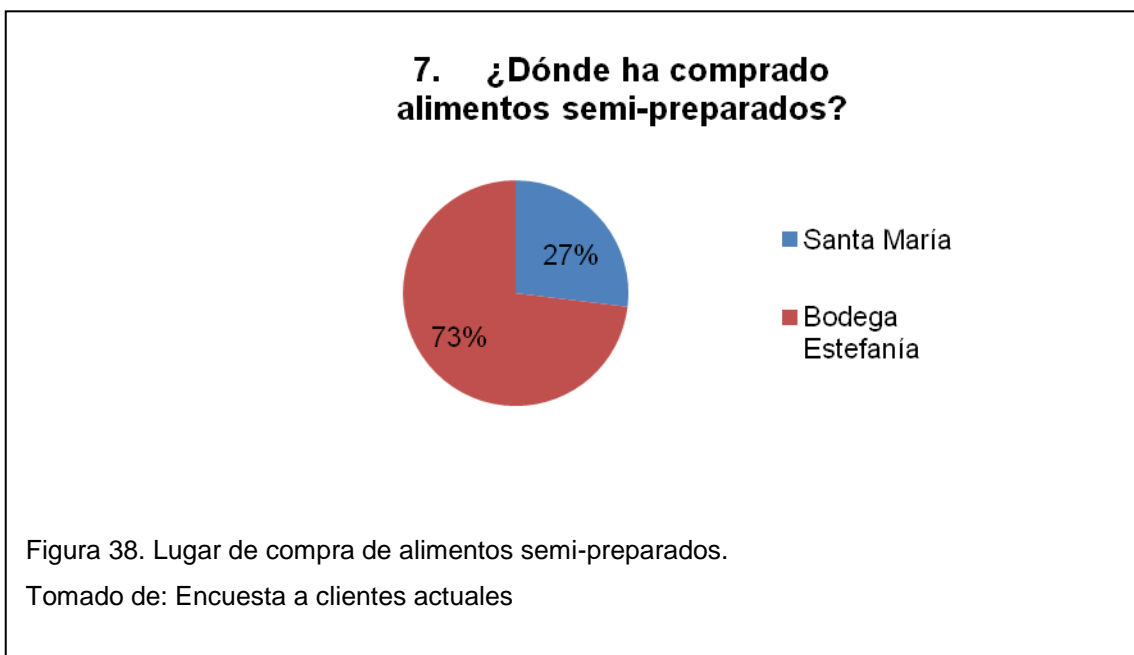
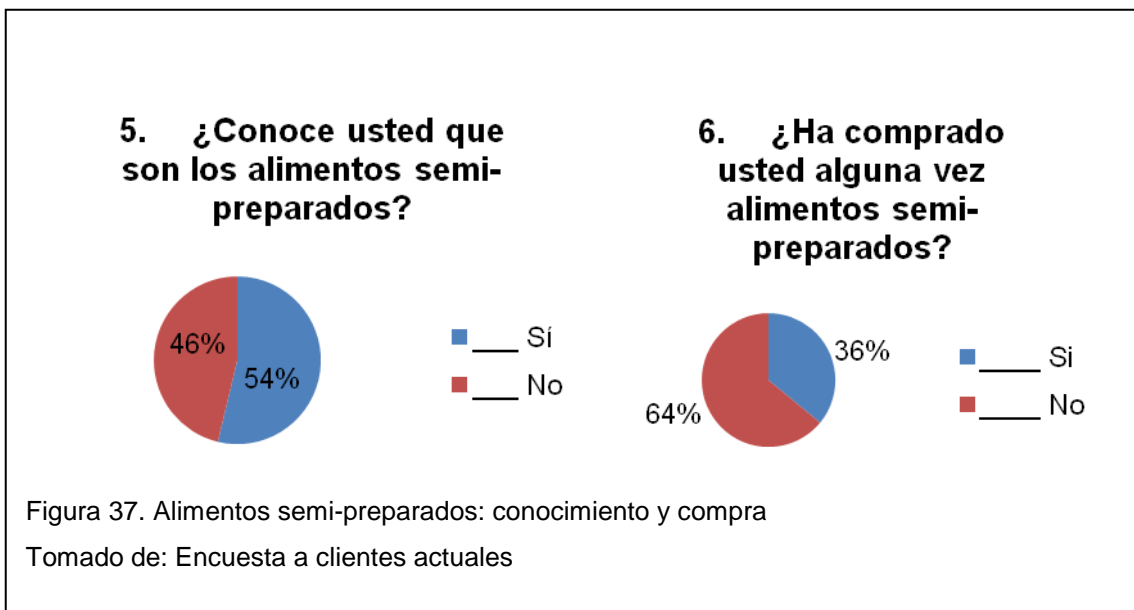
Figura 35. Valor destinado de los ingresos mensuales en compras de alimentos en Bodega Estefanía

Tomado de: Encuesta a clientes actuales

El 49% de los clientes correspondiente a 123 personas destina entre \$151,00 y \$200,00 de sus ingresos mensuales para realizar sus compras de alimentos y productos de primera necesidad, un 40% destina de \$101,00 a \$150,00.



Con respecto al nivel de satisfacción, el 50% correspondiente a 126 personas encuestadas manifestó sentirse satisfecho con respecto a la atención que se brinda en Bodega Estefanía. Sin embargo lo ideal es lograr una satisfacción total en los clientes y en esta investigación 108 personas es decir el 43% afirmaron sentirse totalmente satisfechos. El 7% dijo sentirse poco satisfecho.



Acerca de los alimentos semi-preparados 136 de las 250 personas encuestadas declararon conocer lo que son este tipo de alimentos. De esas 136 personas únicamente 87 han comprado este tipo de alimentos 63 de ellas lo han hecho en Bodega Estefanía.

**8. ¿Qué tan dispuesto estaría usted a comprar alimentos semi-preparados en Bodega Estefanía?**

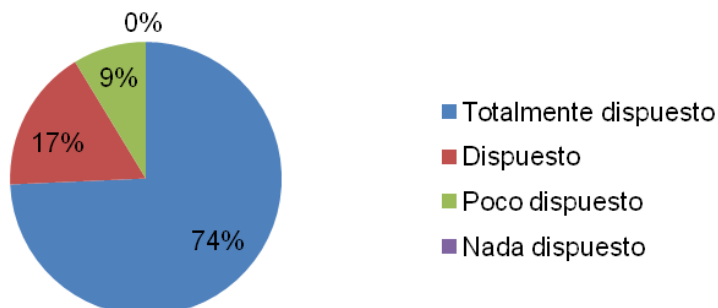


Figura 39. Disponibilidad de compra de alimentos semi-preparados en Bodega Estefanía. Tomado de: Encuesta a clientes actuales

El 74% correspondiente a 188 clientes estaría totalmente dispuesto a comprar este tipo de productos en Bodega Estefanía. El 17% correspondiente a 43 personas manifestó estar dispuesto a comprarlos y el 9% poco dispuestos.

**9. Señale los alimentos de la siguiente lista que estaría dispuesto a comprar.**

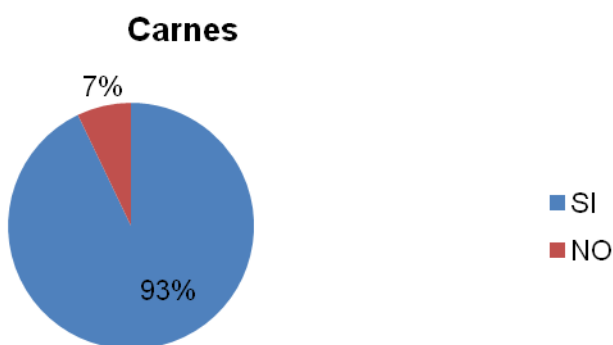
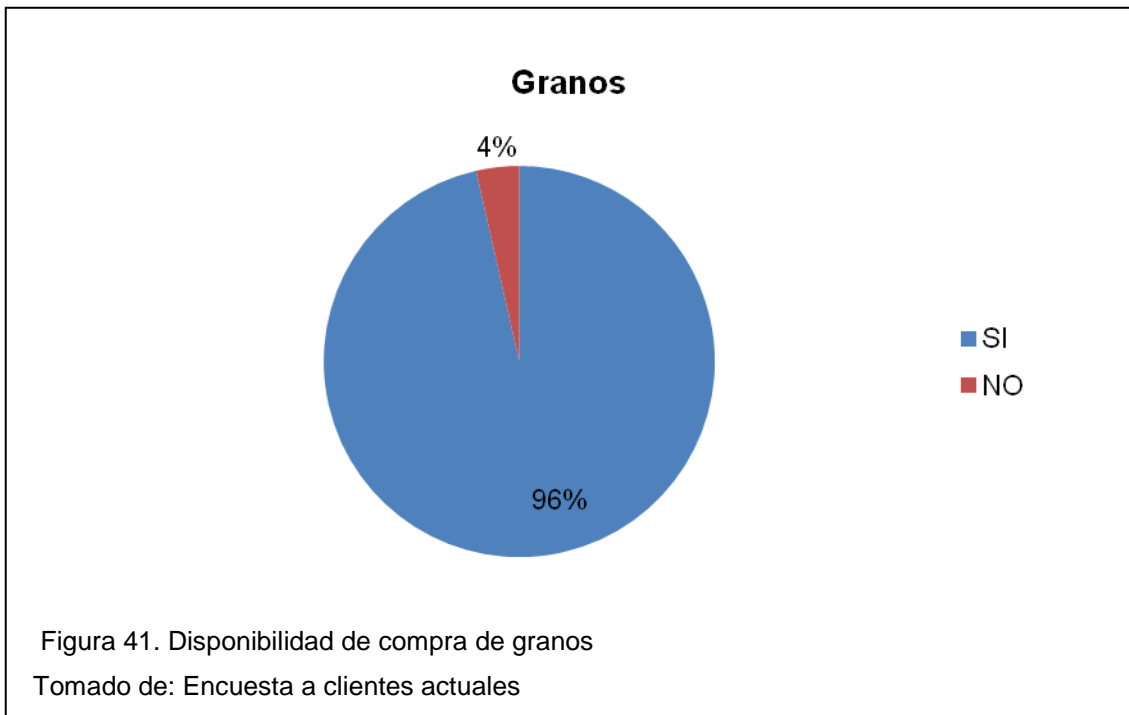
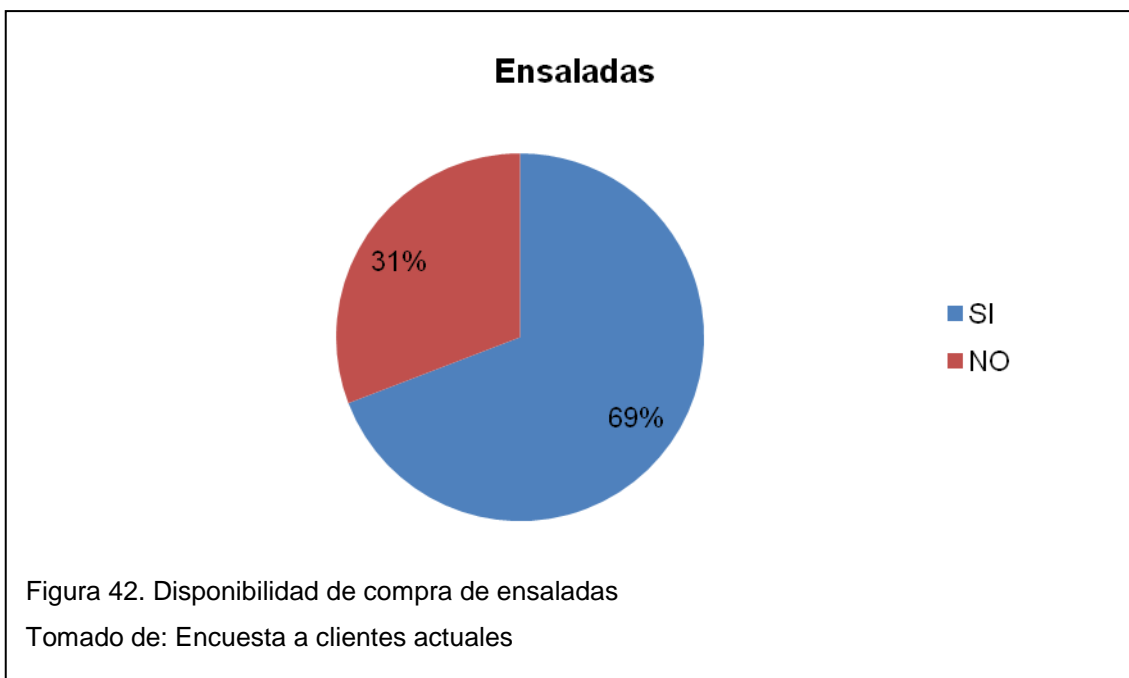


Figura 40. Disponibilidad de compra de carnes. Tomado de: Encuesta a clientes actuales

De los 253 clientes encuestados, el 93% equivalente a 235 manifestaron que estarían dispuestos a comprar carnes semi-preparadas.



El 96% equivalente a 244 personas manifestaron que estarían dispuestos a comprar granos cocinados. El 4% correspondiente a 9 personas no estarían dispuestos a comprarlos.



El 69% equivalente a 175 personas manifestaron que estarían dispuestos a comprar ensaladas. El 31% correspondiente a 78 personas no estarían dispuestos a comprarlas.

**10. ¿Qué clase de empaque prefiere usted que se use para las carnes?**

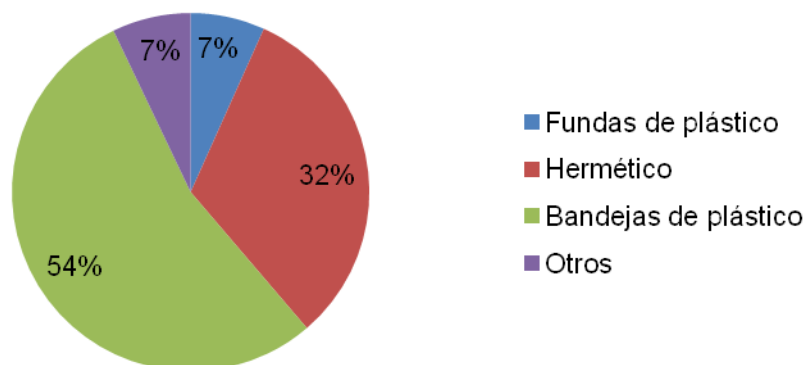


Figura 43. Empaque para carnes  
Tomado de: Encuesta a clientes actuales

El 54% de los clientes encuestados prefiere que se use bandejas de plástico como empaque de las carnes. El 32% correspondiente a 81 clientes tienen preferencia por un paquete hermético.

**11. ¿Qué clase de empaque prefiere usted que se use para los de granos cocinados?**

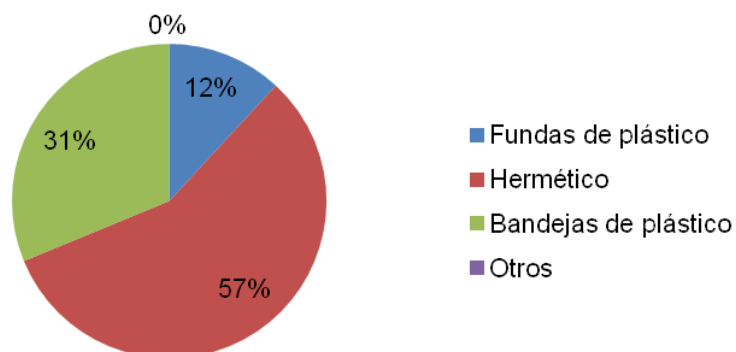
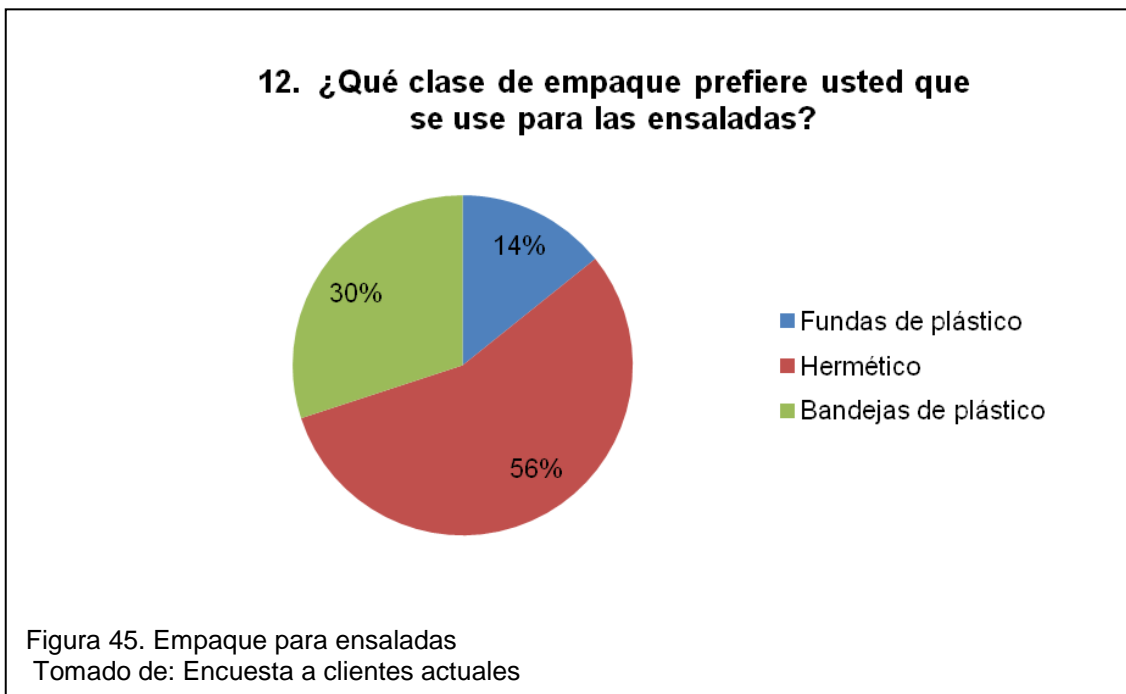


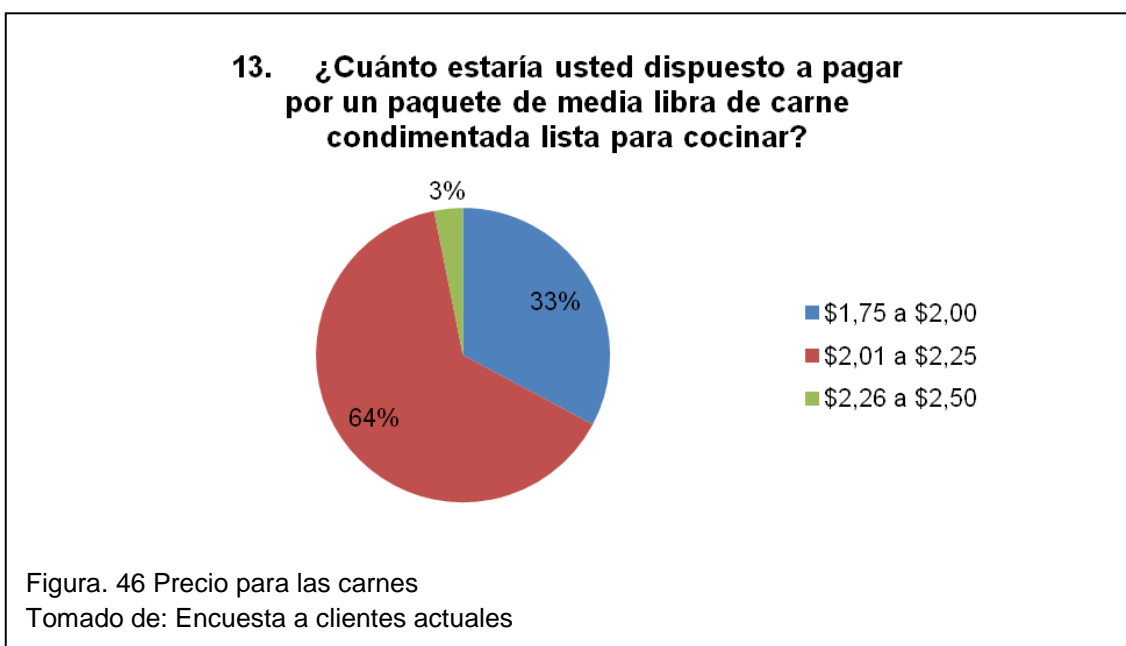
Figura 44. Empaque para granos  
Tomado de: Encuesta a clientes actuales



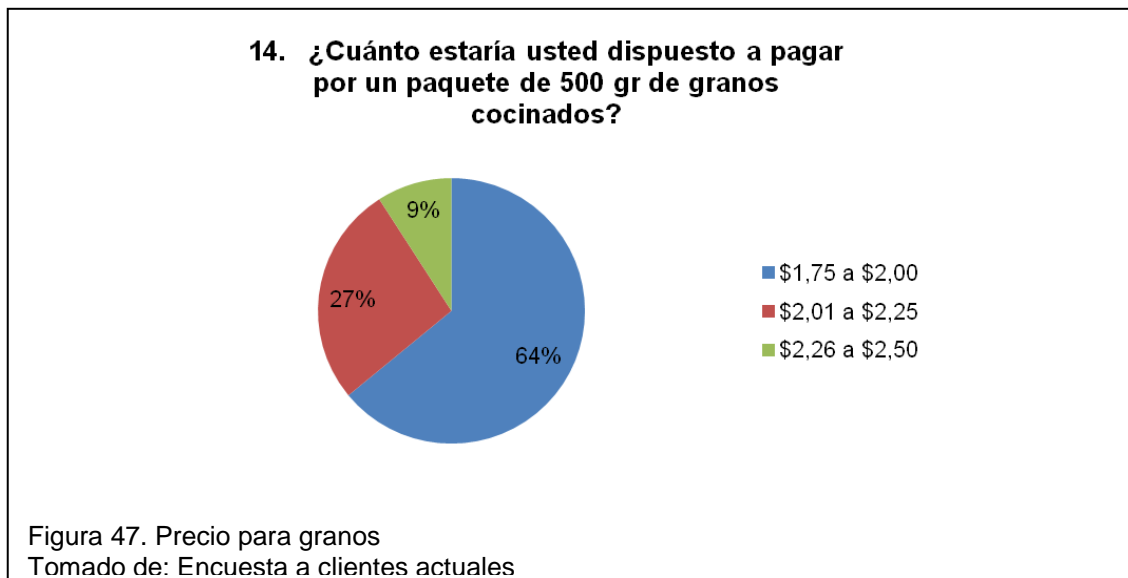
El 57% de los clientes encuestados desean que los granos cocinados vengan en paquetes herméticos. Un 31% tiene preferencia por las bandejas de plástico.



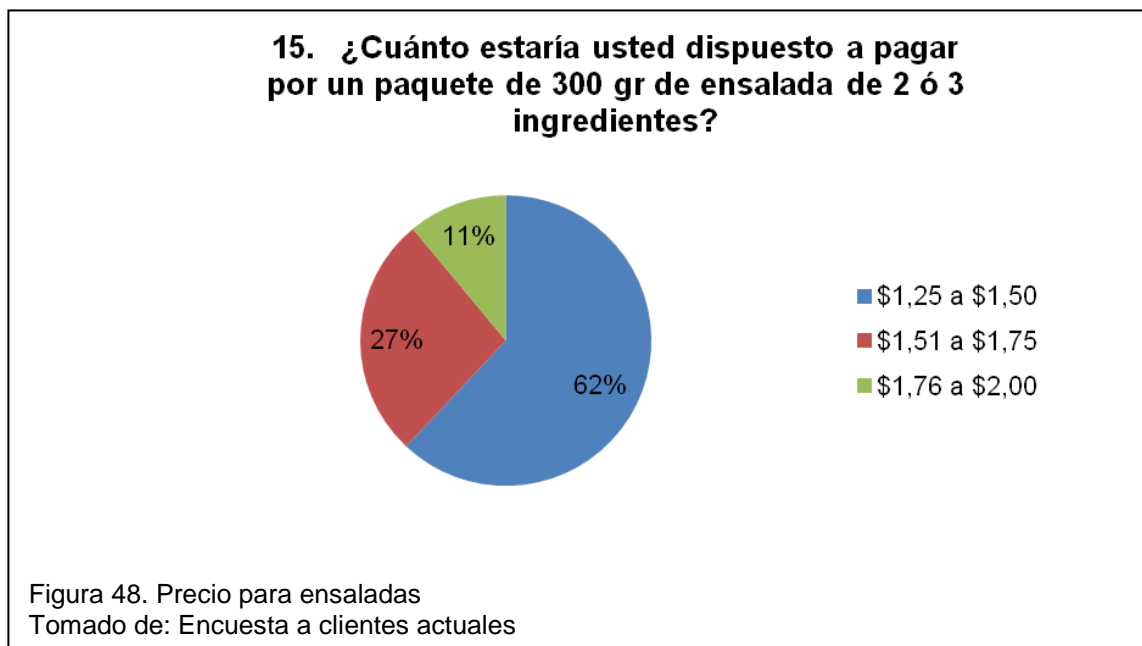
El 56% de los clientes encuestados correspondiente a 141 personas manifestaron preferencia por un empaque hermético para las ensaladas.



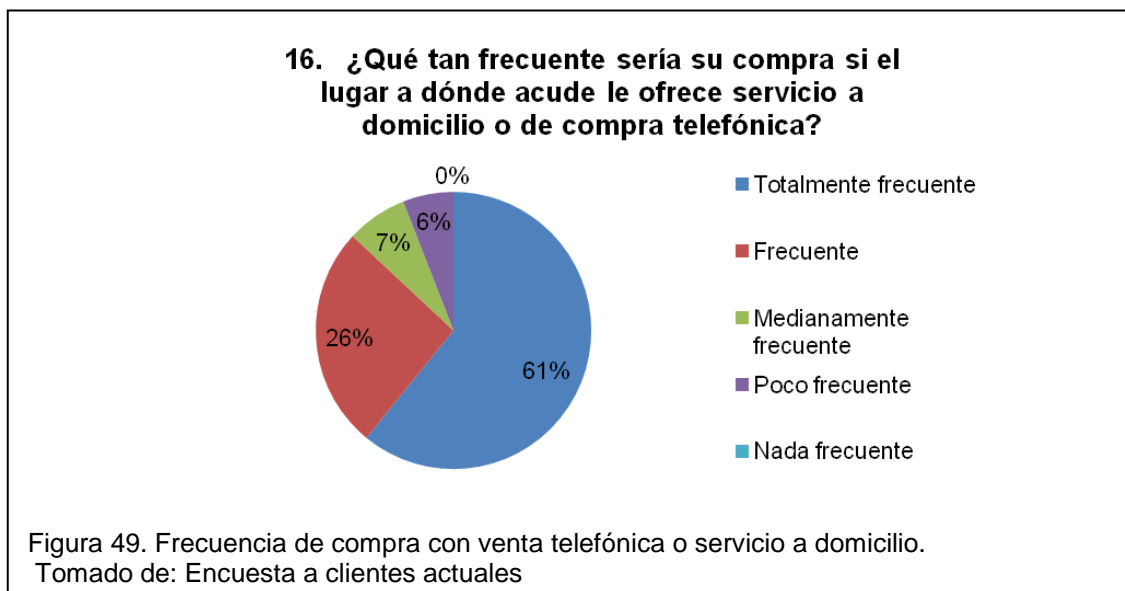
De los 235 clientes que afirmaron estar dispuestos a comprar carne condimentada, el 64% de ellos estaría dispuesto a pagar por un paquete de media libra entre \$2.01 y \$2.50



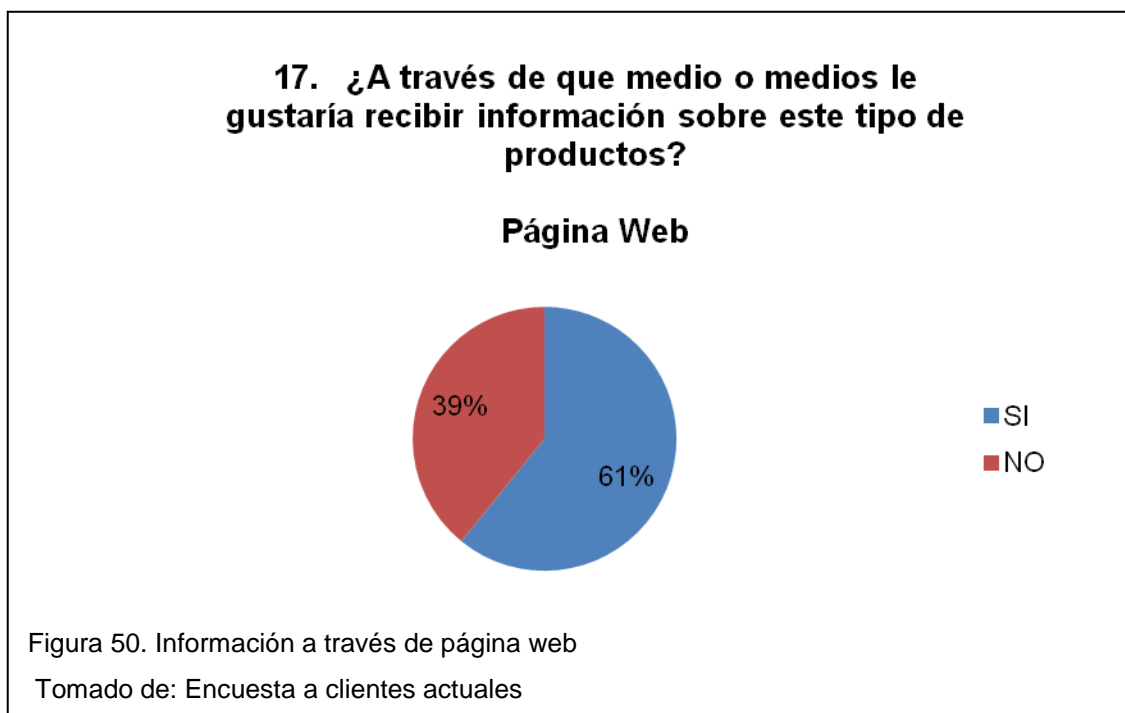
De los 244 clientes que afirmaron estar dispuestos a comprar granos cocinados, el 64% estaría dispuesto a pagar por un paquete de granos 500 gr un precio que oscile entre \$1.75 a \$2.00.



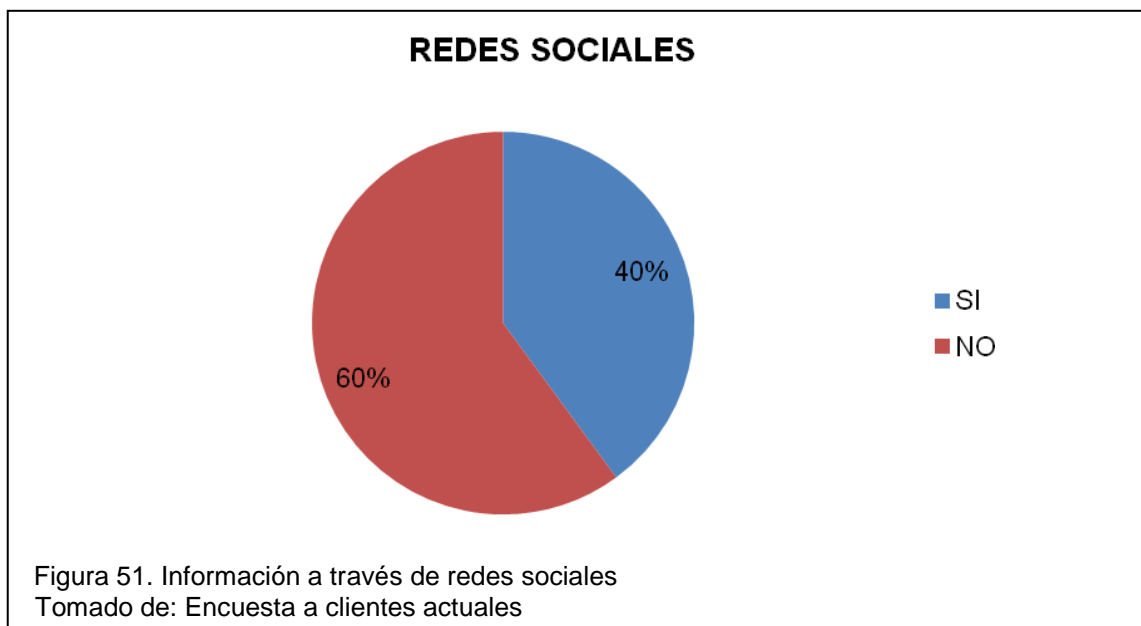
De los 175 clientes que afirmaron estar dispuestos a comprar ensaladas, el 69% declaró estar dispuesto a pagar por un paquete de ensalada de 300 gr de 2 ó 3 ingredientes un precio entre \$1,25 a \$1,50.



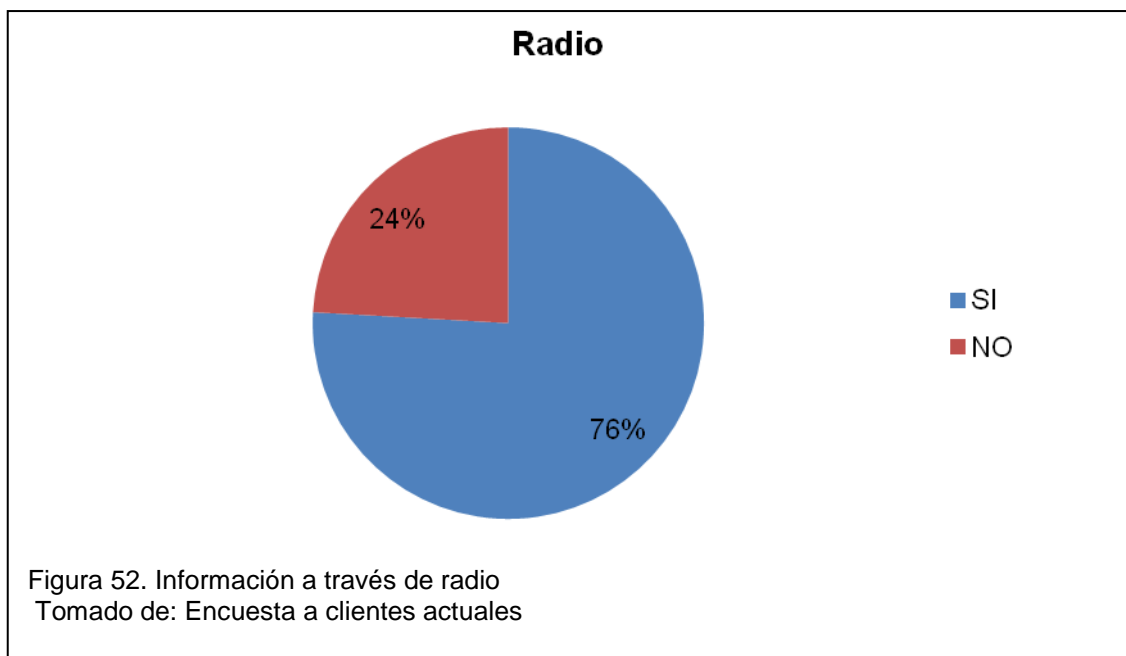
El 61% de los clientes encuestados correspondiente a 154 personas manifestaron que su compra sería totalmente frecuente si Bodega Estefanía ofrece servicio a domicilio.



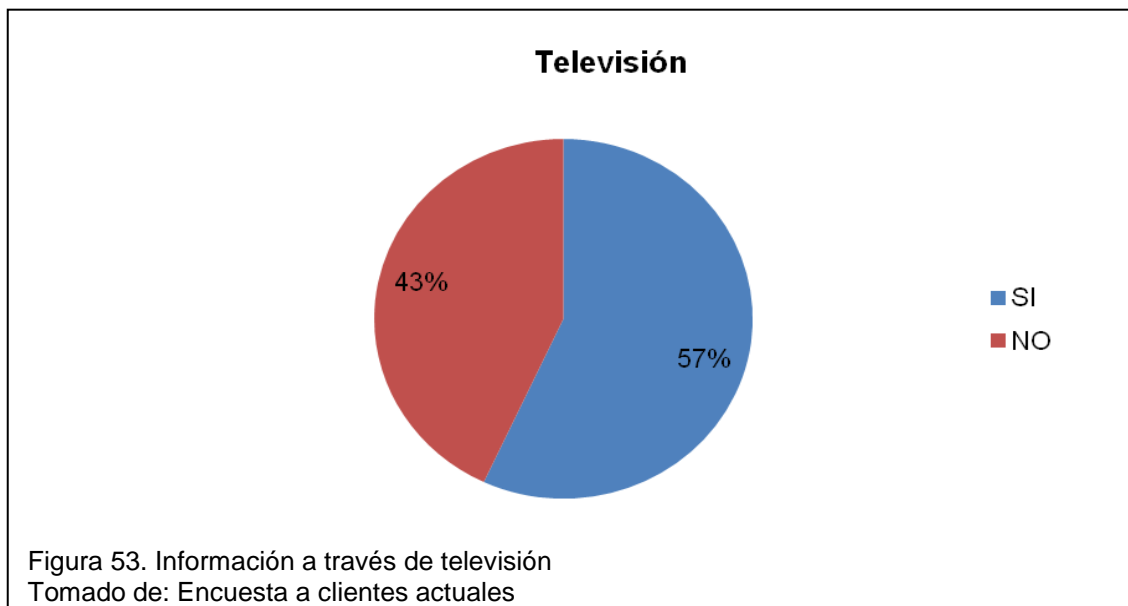
Al 61% de los encuestados le gustaría recibir información de los productos a través de una página web.



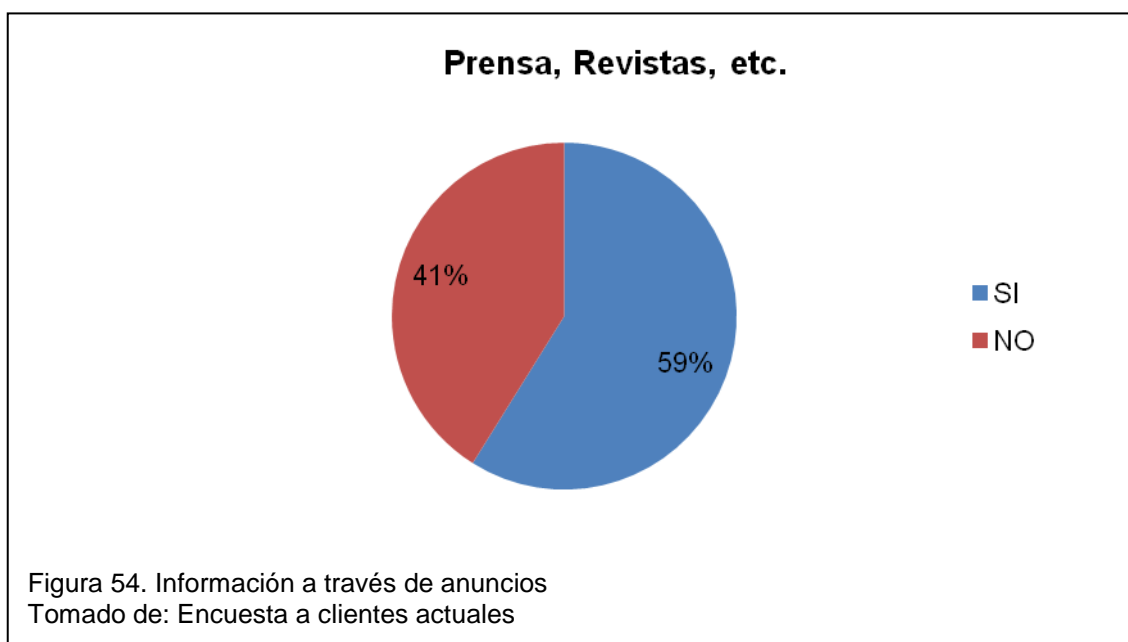
Al 40% de los encuestados le gustaría recibir información de los productos a través de redes sociales, mientras que al 60% no le gustaría.



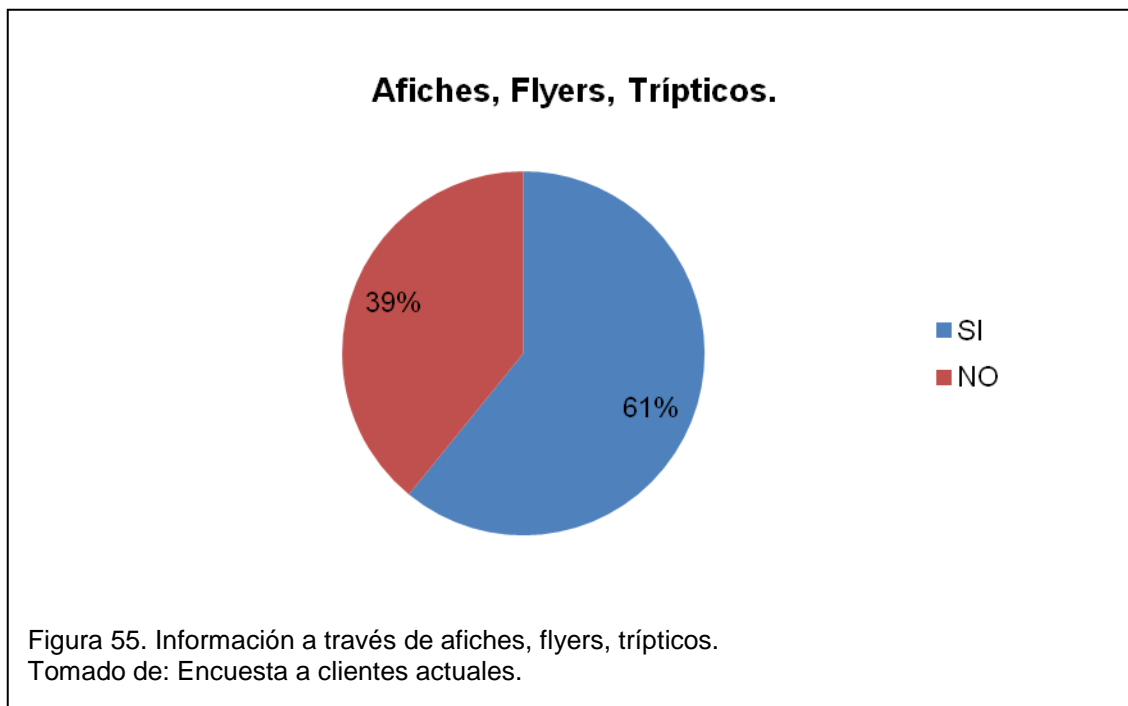
El 76% de los encuestados correspondiente a 192 clientes afirmaron que les gustaría recibir información a través de la radio, 61 clientes afirmaron que no les gustaría.



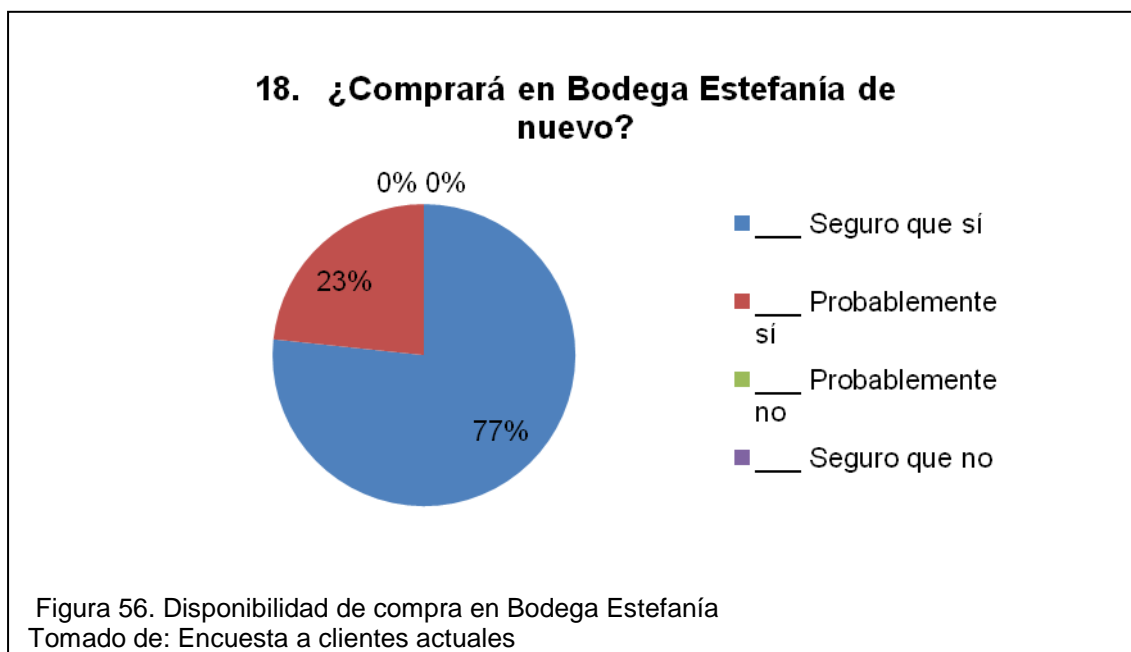
El 57% de los encuestados correspondiente a 144 personas afirmaron que les gustaría recibir información a través de la televisión.



El 41% de los clientes encuestados afirmó que le gustaría recibir información a través de anuncios en prensa o revistas.



Al 61% de los clientes encuestados le gustaría recibir información a través de afiches publicitarios, flyers o trípticos. El 39% restante correspondiente a 99 clientes no están de acuerdo en recibir información a través de este medio.



El 77% de los clientes encuestados correspondiente a 194 personas manifestaron que volverán a comprar en Bodega Estefanía. Sin embargo existe un 27% que respondió que probablemente lo hará lo que indica que no están completamente seguros de comprar en este lugar.

### 2.3.2.7.3.2 Análisis a Clientes Potenciales

#### Cálculo de la Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula obtenida del libro Estadística, Métodos y Aplicaciones de Edwin Galindo:

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

Donde:

n= Tamaño de la muestra.

N=Tamaño de la población.

$\sigma$  = Desviación estándar de la población, en este caso se utilizó un valor de 0,5.

Z= Valor obtenido mediante niveles de confianza, en este caso se utilizó un valor de 1,96 que equivale al 95% de confianza.

e= Límite aceptable de error muestral, en este caso se utilizó 0,05.

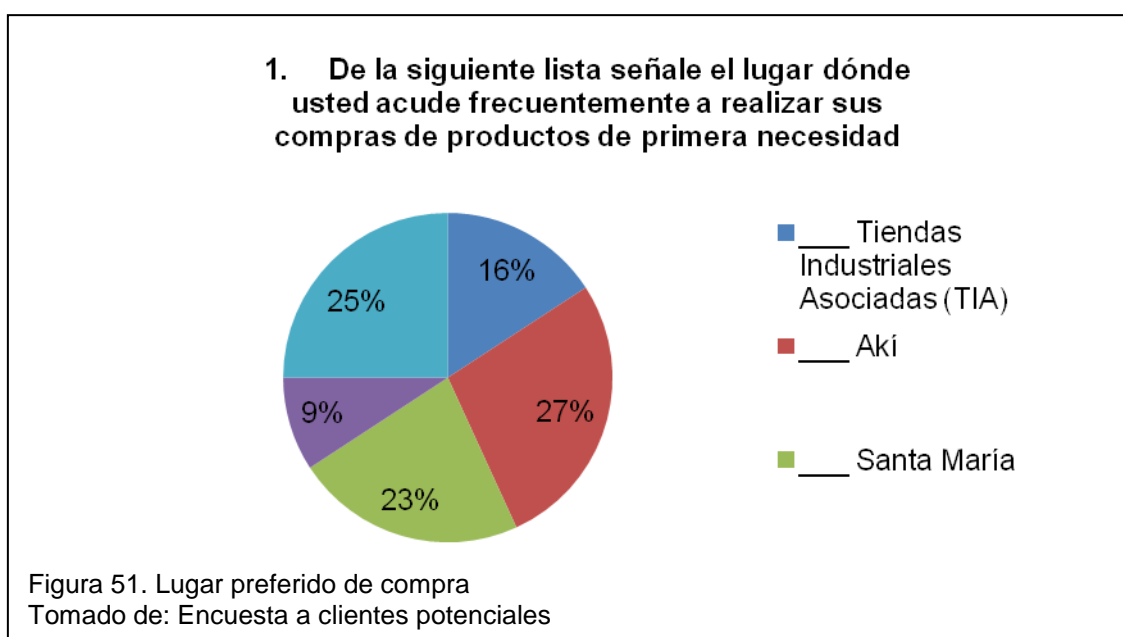
Aplicando la fórmula tenemos:

N	24.823 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomando en cuenta que hasta el año 2013 la población de mujeres en Chillotallo y La Ecuatoriana fue de 61071. (Ver Anexo 6. Crecimiento Poblacional de la Administración Zonal Quitumbe.)</li> <li>• El 22,8% de la población cuenta con nivel socioeconómico medio y el 11,2% medio alto.</li> </ul>
$\sigma$ :	0,5
Z	1.96
E	0.05
N	<b>378.32 = 378 mujeres</b>

Este trabajo se enfocará principalmente en mujeres debido a que actualmente únicamente el 28% de los clientes de Bodega Estefanía son hombres, mientras que el 72% son mujeres.

## Resultados

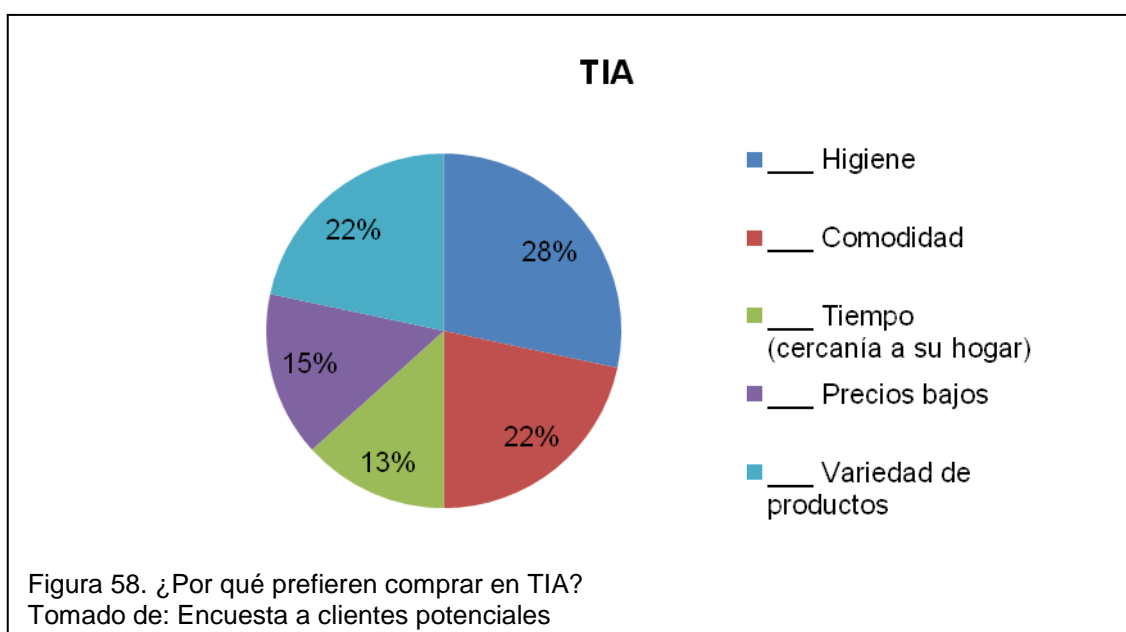
Los resultados que arrojó la investigación se muestran a continuación.



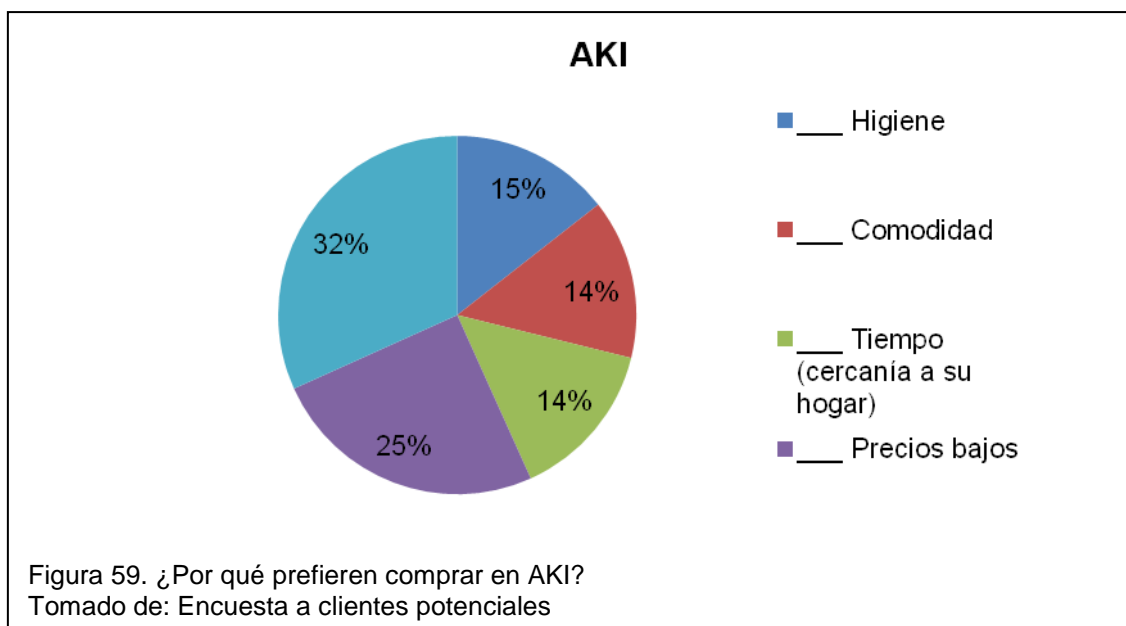


Con respecto al sitio de compra donde las personas encuestadas acuden frecuentemente se puede notar que el mercado se encuentra muy fragmentado sin embargo se muestra cierta preferencia por los supermercados Akí con 27%, seguido por las bodegas o tiendas de abarrotes con 25% y Supermercados Santa María con 23%.

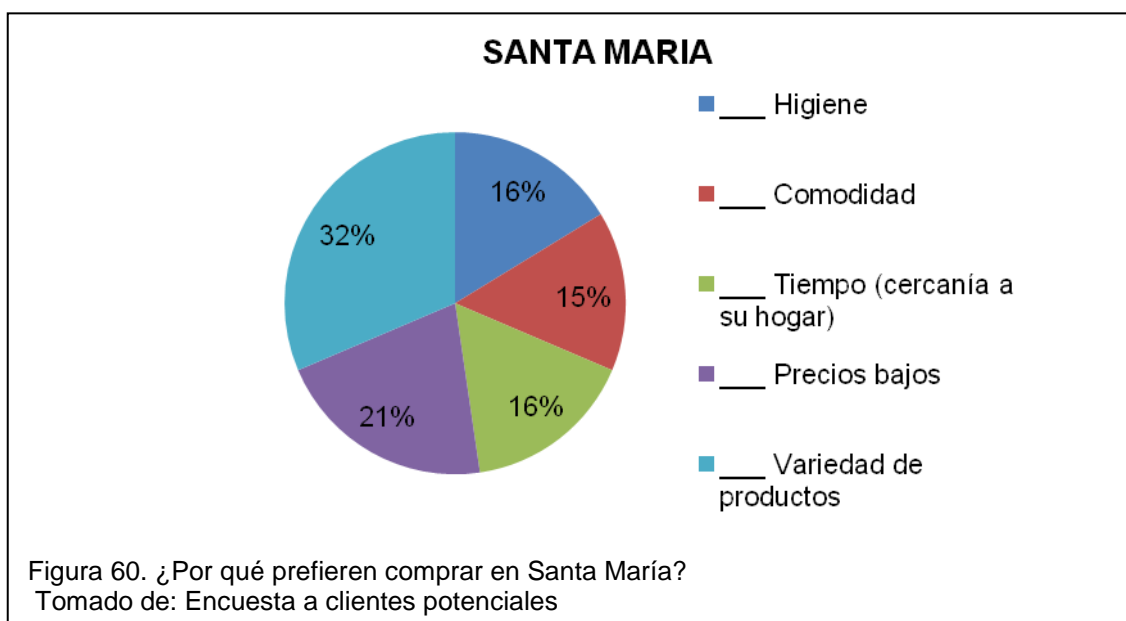
**2. Califique del 1 al 5, siendo 1 nada importante y 5 muy importante, las razones por las que usted prefiere realizar sus compras en el punto de venta antes señalado.**



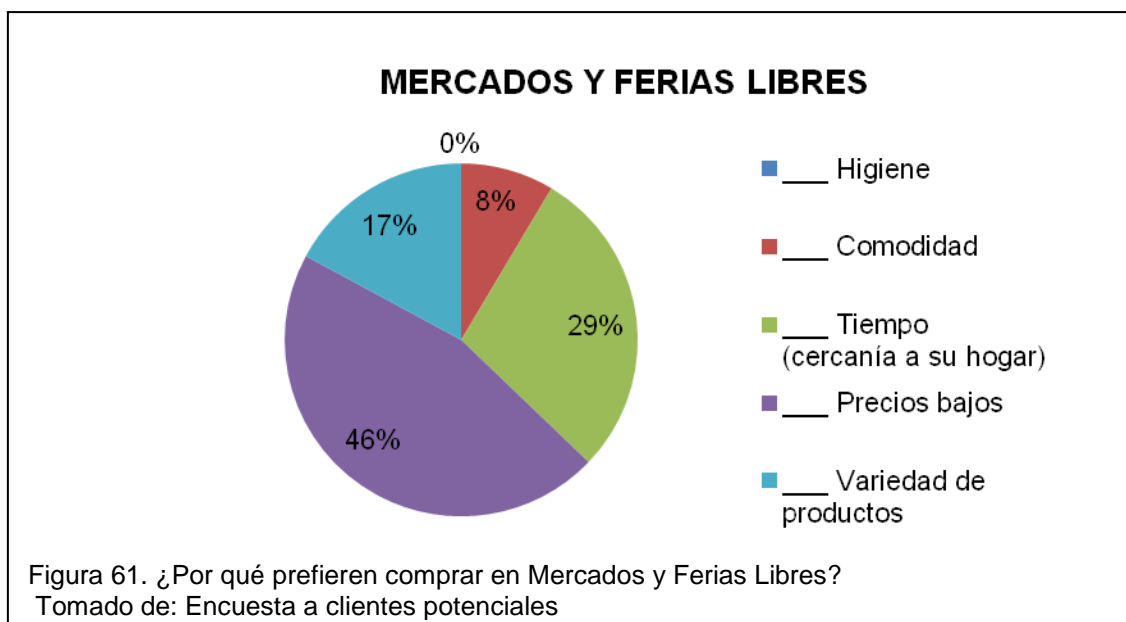
De las 60 personas encuestadas que afirmaron comprar en TIA el 28% de ellas lo hacen por la higiene del local, el 22% por comodidad y variedad de productos, el 15% por precios bajos y 13% por la cercanía a su hogar.



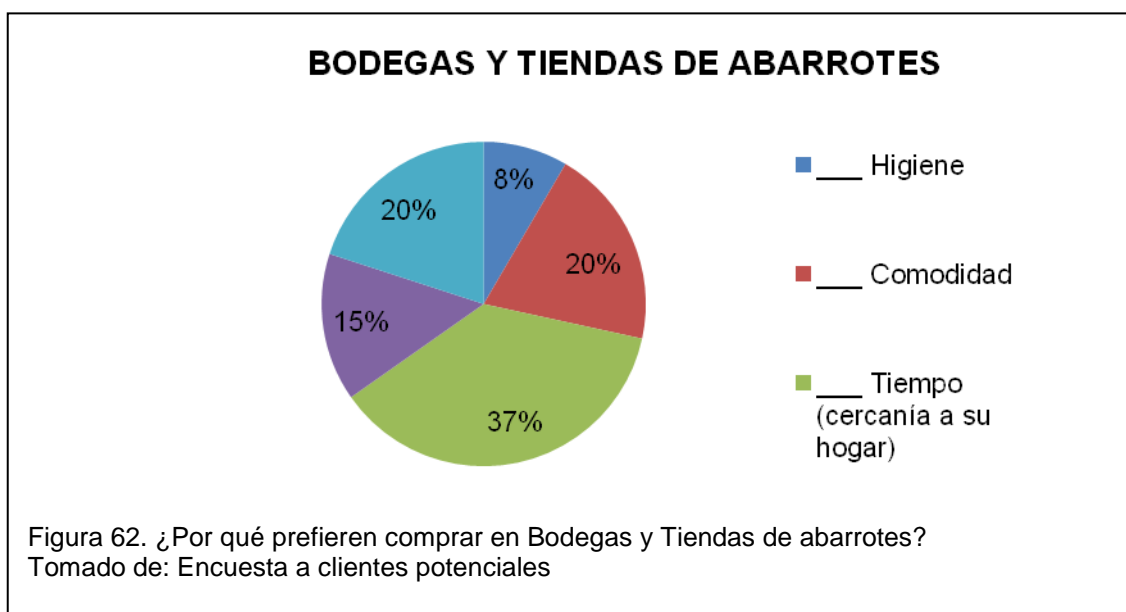
De las 104 personas encuestadas que afirmaron comprar en AKI el 32% de ellas lo hacen por la variedad de productos, el 25% por los precios bajos, el 14% por comodidad y cercanía al hogar y el 15% por la higiene del local.



De las 86 personas encuestadas que afirmaron comprar en Santa María el 32% de ellas lo hacen por la variedad de productos, el 21% por los precios bajos, el 16% por higiene y cercanía a su hogar y 15% por comodidad.



De las 35 personas encuestadas que afirmaron comprar en Mercados y ferias libres el 46% de ellas lo hacen por los precios bajos, el 29% por cercanía al hogar, el 17% por la variedad de productos y el 8% por comodidad.



De las 95 personas encuestadas que afirmaron comprar en Bodegas y tiendas de abarrotes el 37% de ellas lo hacen por el tiempo (cercanía al hogar), el 20% por la variedad de productos y comodidad, el 15% por precios bajos, 8% por higiene del local.

3. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras de alimentos?

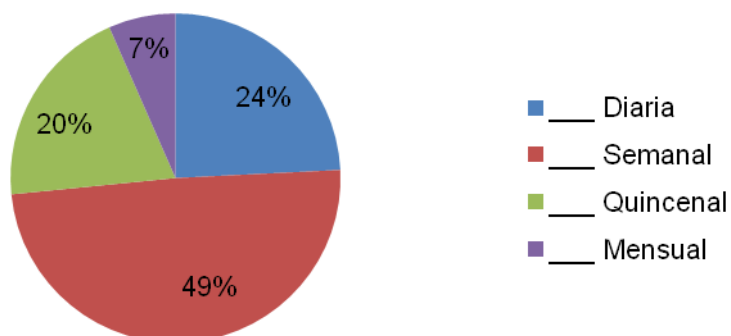


Figura 63. Frecuencia de compra  
Tomado de: Encuesta a clientes potenciales

El 49% de los encuestados correspondientes a 187 personas realiza sus compras semanalmente, seguida por el 24% que lo hace diariamente y el 20% quincenalmente.

4. Señale el valor que usted destina de sus ingresos mensuales para realizar sus compras de alimentos y productos de primera necesidad.

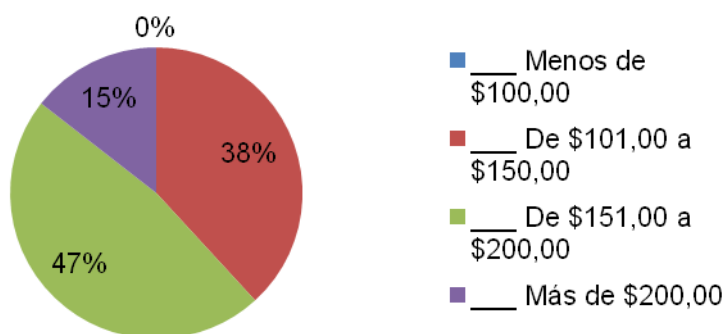
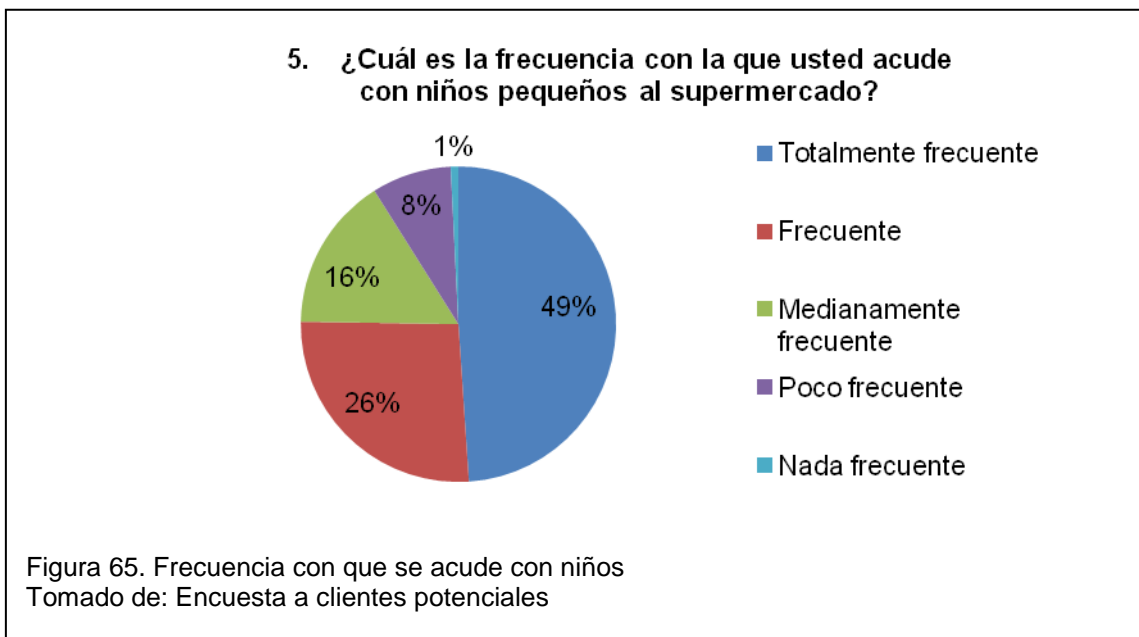
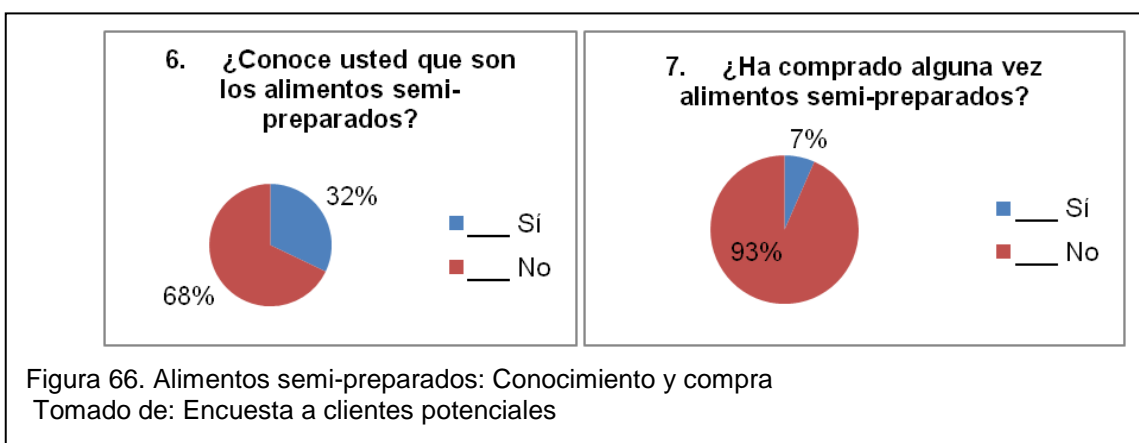


Figura 64. Valor destinado de los ingresos a las compras.  
Tomado de: Encuesta a clientes potenciales

El 47% de las personas encuestadas correspondiente a 180 destinan de \$151,00 a \$200,00 de sus ingresos para realizar sus compras, seguido por el 38% que manifestó destinar de \$101,00 a \$150,00.



El 49% de las personas encuestadas correspondiente a 186 acude muy frecuentemente al supermercado con niños pequeños. Este será un dato importante a la hora de plantear la estrategia de Bodega Estefanía.



8. Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta anterior, mencione el lugar dónde adquirió ese tipo de alimentos. De lo contrario pase a la siguiente pregunta.



Figura 67. Lugar de compra de alimentos semi-preparados  
Tomado de: Encuesta a clientes potenciales

El 68% de los encuestados desconocen que son los alimentos semi-preparados. Del 32% que conocen que son estos alimentos únicamente el 7% los ha comprado alguna vez, de estas personas 15 los han adquirido en mercados y 10 en el TIA.

9. ¿Qué tan dispuesto estaría usted a comprar alimentos semi-preparados si Bodega Estefanía los ofreciera?

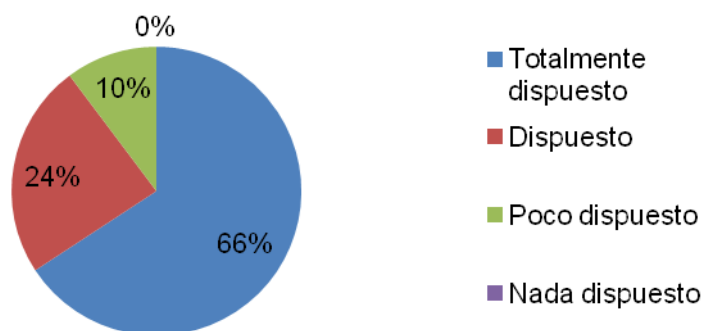


Figura 68. Disponibilidad de compra de alimentos semi-preparados  
Tomado de: Encuesta a clientes potenciales

El 66% de los encuestados correspondiente a 250 personas manifestaron estar totalmente dispuestos a comprar alimentos semi-preparados si Bodega Estefanía los ofreciera

10. Señale los alimentos de la siguiente lista que estaría dispuesto a comprar.  
**CARNES**

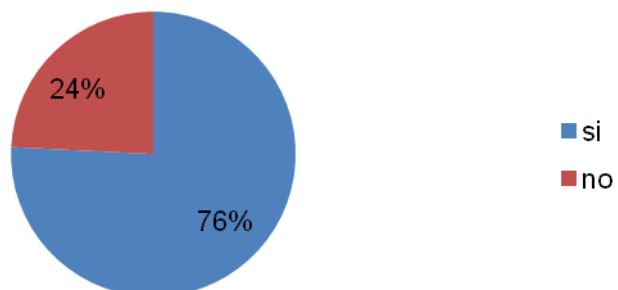


Figura 69. Disponibilidad de compra de carnes  
Tomado de: Encuesta a clientes potenciales

El 76% correspondiente a 288 personas encuestadas estarían dispuestas a comprar carnes semi-preparadas.

### GRANOS

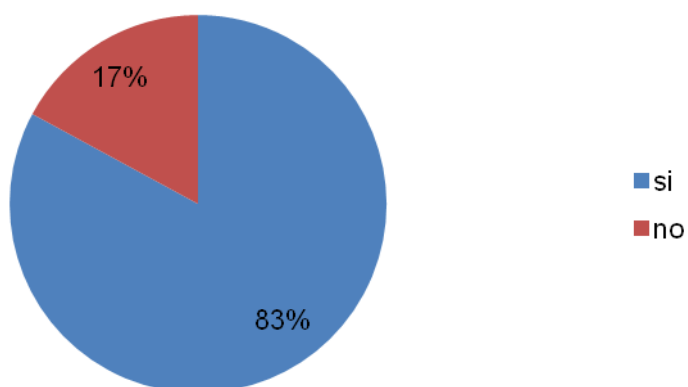
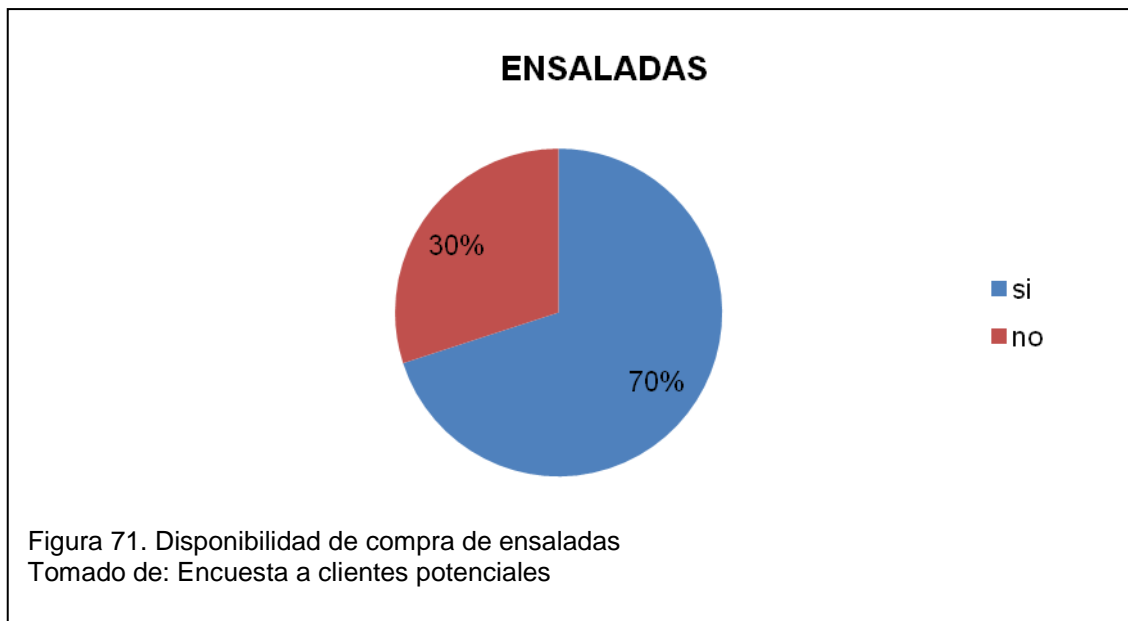
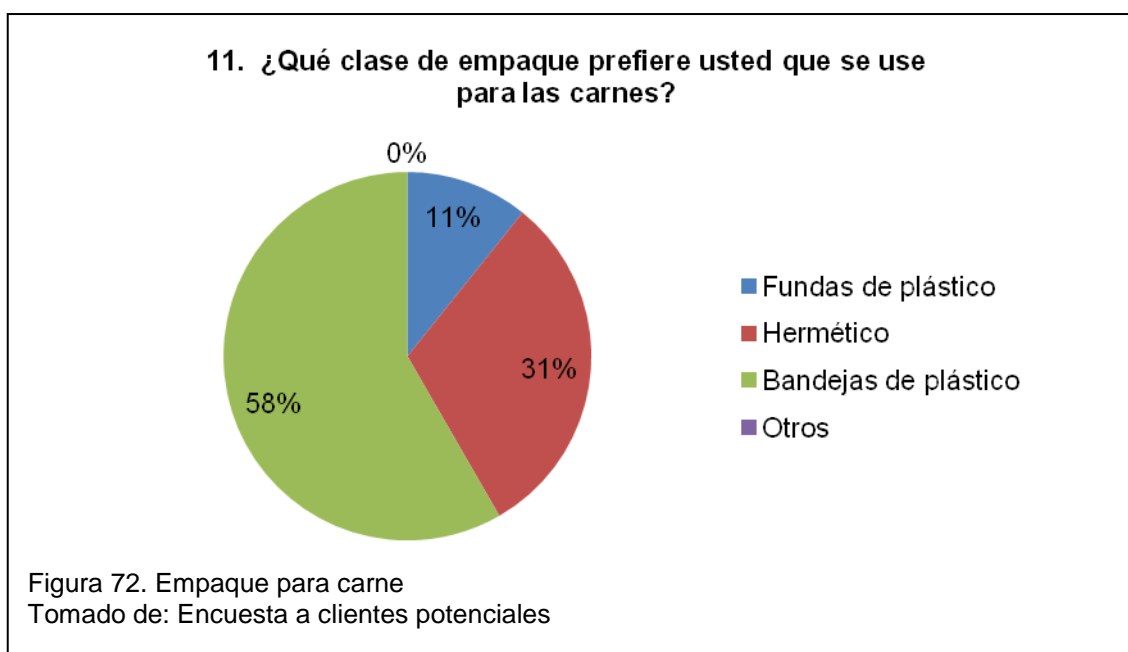


Figura 70. Disponibilidad de compra de granos.  
Tomado de: Encuesta a clientes potenciales

El 83% correspondiente a 315 personas encuestadas estarían dispuestas a comprar granos cocinados.

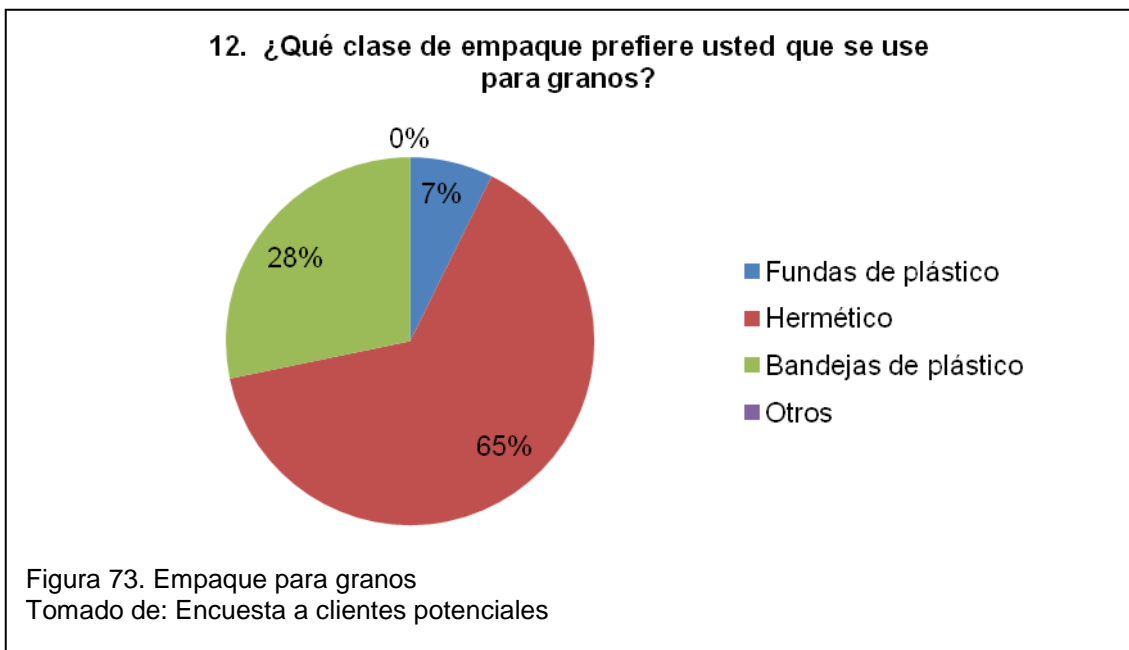


El 70% correspondiente a 266 personas encuestadas estarían dispuestas a comprar ensaladas.

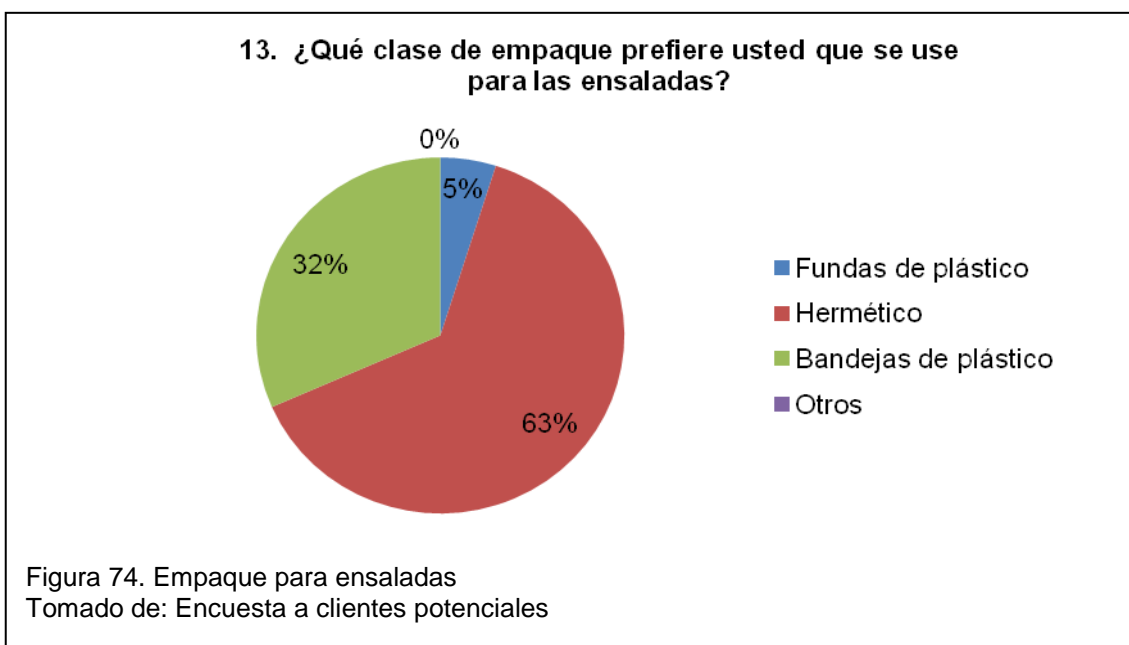


El 58% de las personas encuestadas que manifestaron estar dispuestas a comprar carnes prefieren que se use como empaque bandejas de plástico. El 31% tiene preferencia por los empaques herméticos.





El 65% de las personas encuestadas que manifestaron estar dispuestas a comprar granos prefieren que se usen empaques herméticos. El 28% tiene preferencia por las bandejas de plástico.



El 63% de las personas encuestadas que manifestaron estar dispuestas a comprar ensaladas prefieren que se usen empaques herméticos. El 32% tiene preferencia por las bandejas de plástico.

14. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un paquete de media libra de carne condimentada lista para cocinar?

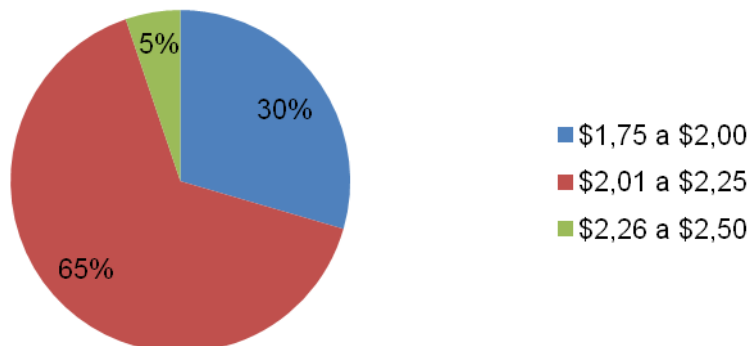


Figura 75. Precio para carnes  
Tomado de: Encuesta a clientes potenciales

De las 288 personas que declararon estar dispuestas a comprar carne condimentada, el 65% está dispuesto a pagar por un paquete de media libra de \$2,01 a \$2,25.

15. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un paquete de 500 gr de granos cocinados?

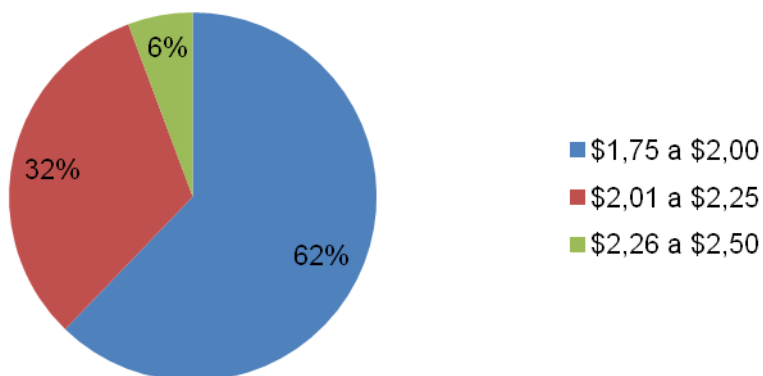


Figura 76. Precio para granos  
Tomado de: Encuesta a clientes potenciales

De las 315 personas que declararon estar dispuestas a comprar granos cocinados, el 62% está dispuesto a pagar por un paquete de 500 gr de \$1,75 a \$2,00.

**16. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un paquete de 300 gr de ensalada de 2 ó 3 ingredientes?**

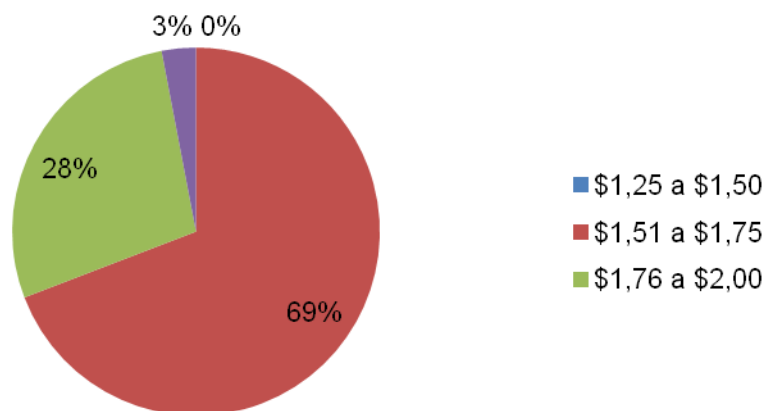


Figura 77. Precio para ensaladas  
Tomado de: Encuesta a clientes potenciales

De las 266 personas que declararon estar dispuestas a comprar ensaladas, el 62% está dispuesto a pagar por un paquete de 300 gr de 2 ó 3 ingredientes un precio que oscile entre \$1,00 y \$1,25.

**17. ¿Qué tan frecuente sería su compra si el lugar a dónde acude tiene un espacio para el cuidado de niños mientras usted compra?**

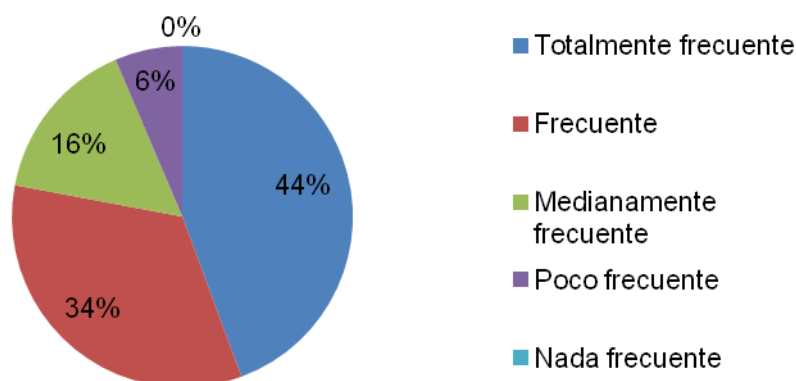
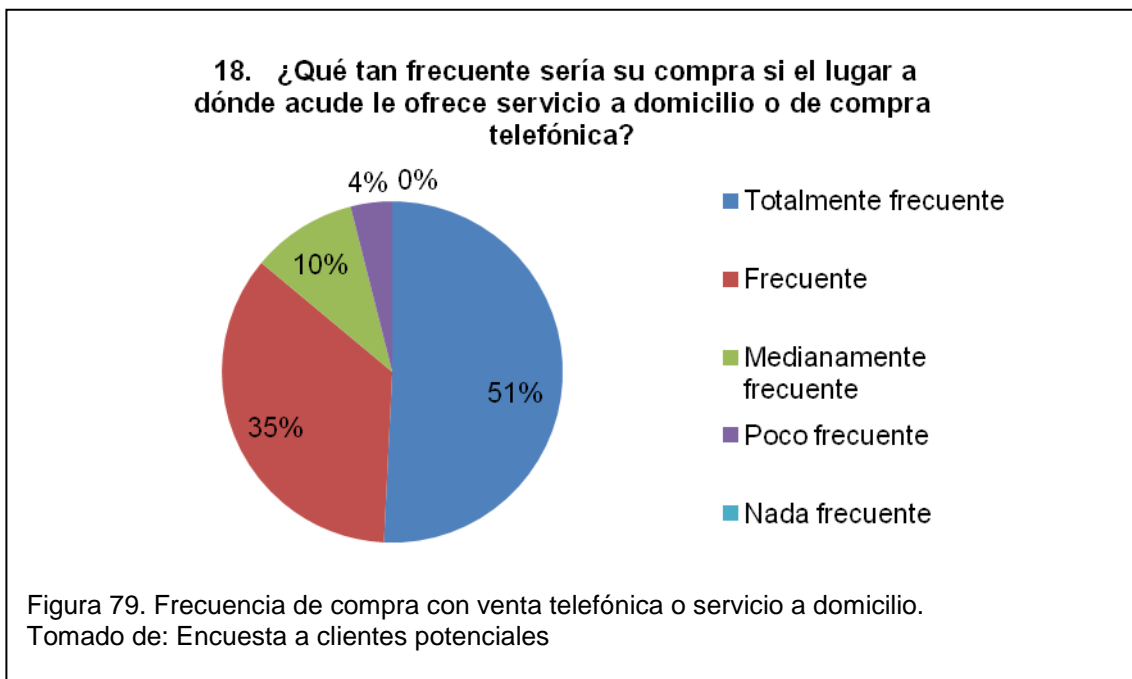
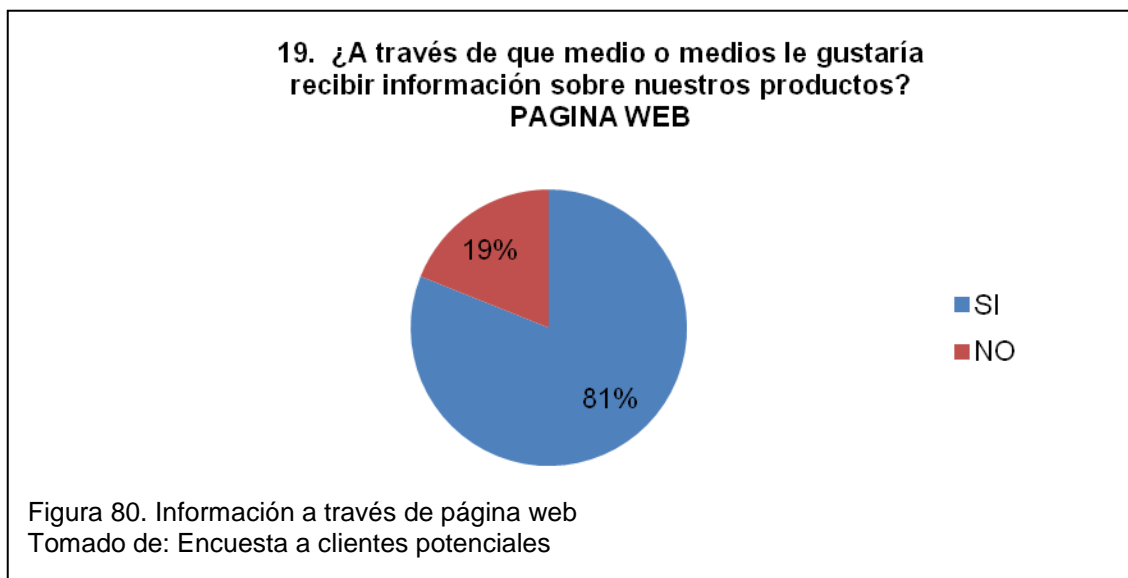


Figura 78. Frecuencia de compra si el lugar tiene espacio para cuidado de niños  
Tomado de: Encuesta a clientes potenciales

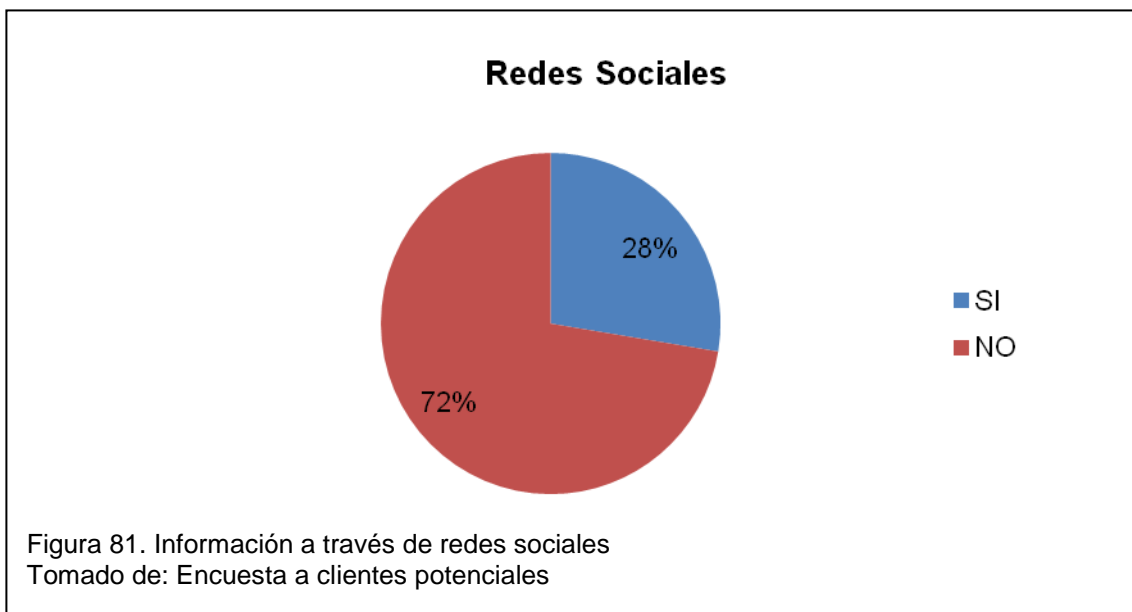
El 44% de las personas encuestadas correspondiente a 167, acudirían con bastante frecuencia al supermercado si el lugar tiene un espacio de cuidado de niños mientras ellos compran.



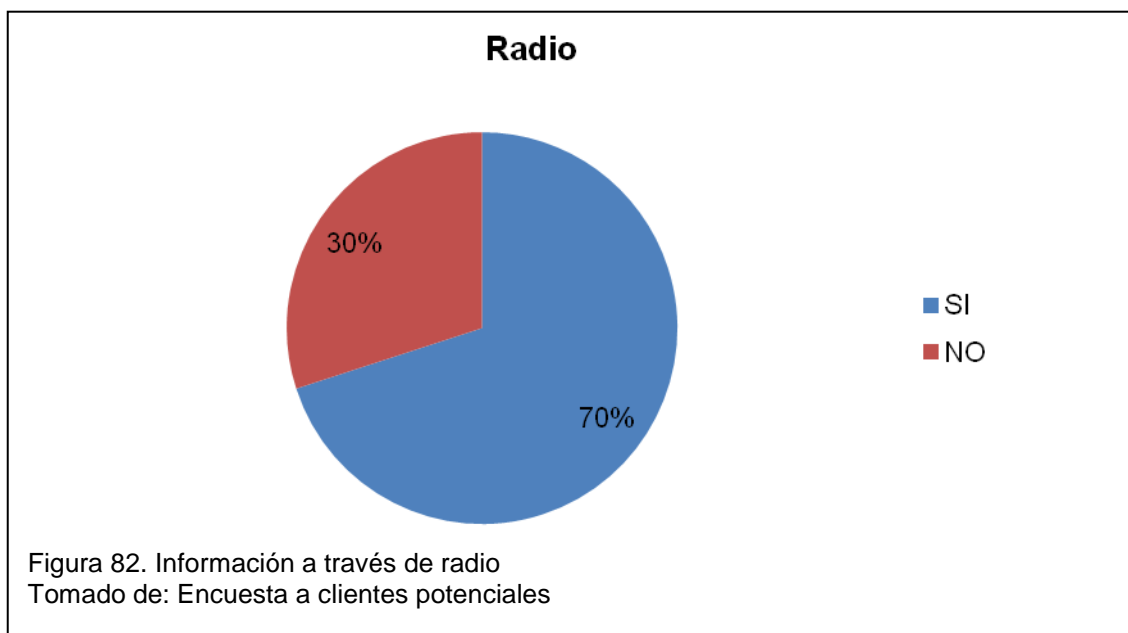
El 51% de los encuestados manifestó que su compra sería totalmente frecuente si el lugar de compra ofreciera servicio a domicilio o compra telefónica.



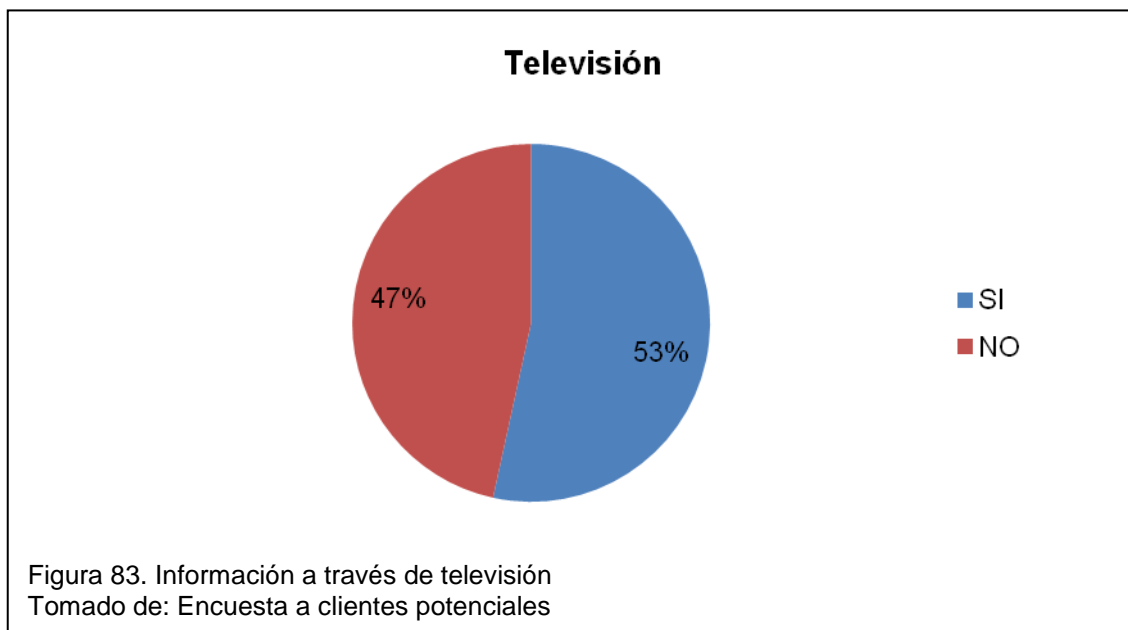
Al 81% de los encuestados es decir 308 personas les gustaría recibir información a través de página web.



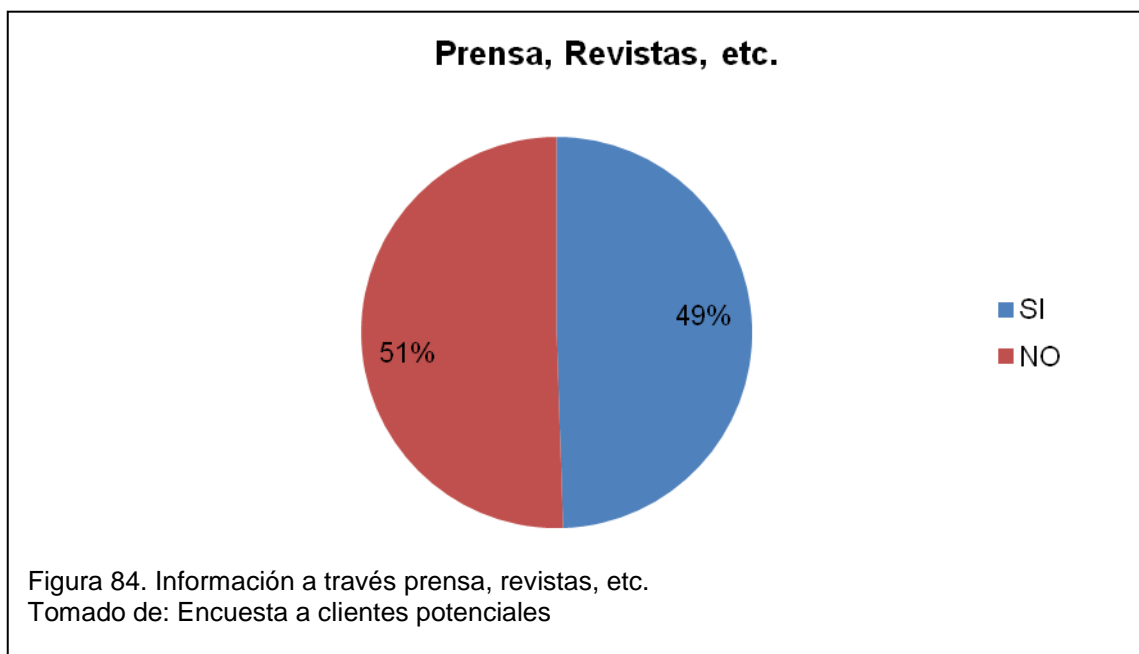
Al 42% de los encuestados es decir 158 personas les gustaría recibir información de los productos a través de redes sociales.



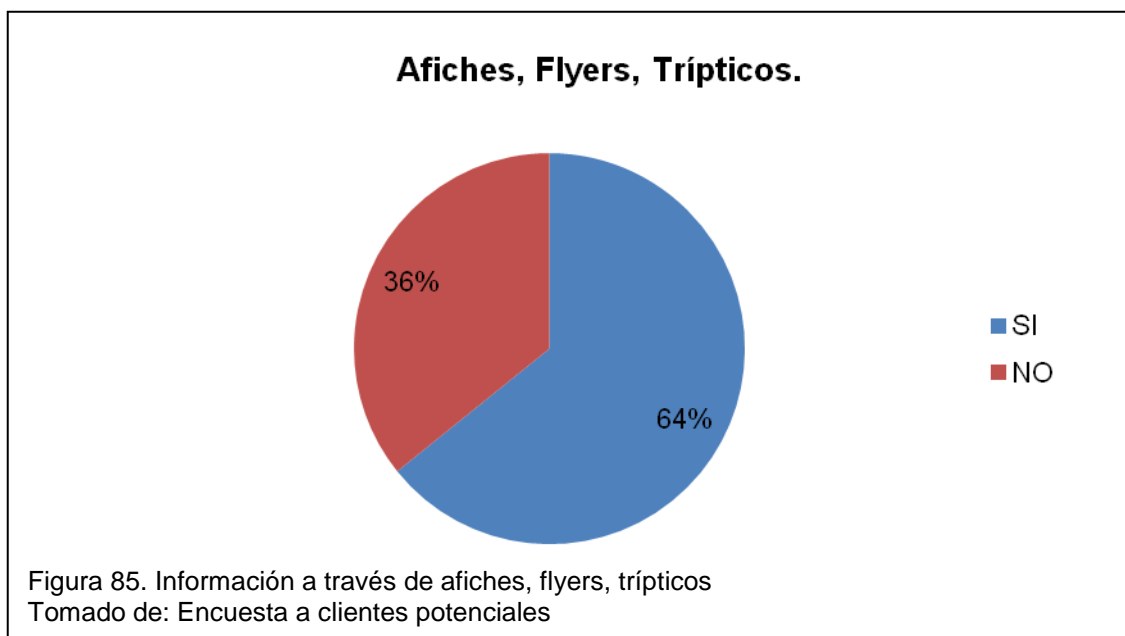
Al 70% de los encuestados es decir 266 personas les gustaría recibir información de los productos a través de la radio.



Al 53% de los encuestados es decir 203 personas les gustaría recibir información de los productos a través de la televisión.



Al 51% de los encuestados es decir 198 personas les gustaría recibir información de los productos a través de anuncios en prensa o revistas



Al 64% de los encuestados es decir 244 personas les gustaría recibir información de los productos a través de afiches, flyers o trípticos.

#### 2.3.2.7.4 Mercado Objetivo

El mercado objetivo al que estará dirigido el desarrollo de este proyecto son hombres y mujeres de 25 a 50 años de edad, padres de familia que vivan al sur de la ciudad de Quito en el sector de Quitumbe, con nivel socioeconómico medio – medio alto con ingresos familiares mínimos de \$700 dólares y que estén buscando ahorrar tiempo en la preparación de sus comidas diarias.

Tabla 13. Mercado Objetivo

VARIABLE	TOTAL MUJERES
Viven en Quitumbe	319.857
25 - 50 años de edad	151.709
Nivel socioeconómico medio y medio alto	51.580
Que estén dispuestas a adquirir el producto	34.043
<b>Tamaño Mercado Objetivo</b>	<b>34.043</b>

### **2.3.3 Análisis de la Competencia.**

#### **2.3.3.1 Análisis Cinco fuerzas de Porter**

La aplicación de este análisis, permite conocer las variables que participan activamente en el desarrollo y crecimiento del negocio en relación a los rivales de mercado con el objetivo de determinar puntos a favor y en contra.

##### **2.3.3.1.1 La rivalidad entre empresas competidoras**

La intensidad de la rivalidad de la competencia es alta dado que las otras empresas de productos de consumo masivo tienen años de experiencia en la distribución de los mismos. Aunque hasta el momento no se conoce ninguna empresa especializada en productos semi – preparados no se puede descartar la posibilidad de que las grandes cadenas de supermercados adapten esta idea a su modelo de negocios. Debido a que la venta de alimentos semi-elaborados es un concepto prácticamente nuevo en el mercado, la intensidad de la competencia disminuiría al existir un mercado no cubierto con este tipo de productos de consumo masivo para los pobladores del sector. La rivalidad se puede incrementar conforme la demanda de los productos incrementa ó se reduzcan los precios. Las barreras de salida de esta industria son bajas ya que la inversión en la que se incurre es baja y el negocio no emplea tecnología sofisticada.

##### **2.3.3.1.2 Ingreso potencial de nuevos competidores**

En el sector de la venta al por menor existe la posibilidad de que empresas nuevas ingresen al mercado sin mayor dificultad, debido a esto se considera una calificación alta. Así pues, las barreras de entrada en el mercado pueden incluir la necesidad de conseguir economías de escala rápidamente, obtener tecnología y conocimientos especializados, conseguir y mantener una lealtad sólida por parte del cliente, llegar a poseer preferencia por la marca, falta de



acceso a materias primas, obtención de patentes, ubicaciones no favorables, ataques de empresas competidoras y la posibilidad de una saturación en el mercado.

#### **2.3.3.1.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Los productos sustitutos afectan con una intensidad alta a Bodega Estefanía. Aunque las carnes, granos, ensaladas y jugos son alimentos que necesariamente se utilizan en la alimentación de las personas estos productos también compiten con otro tipo de alimentos. En el caso de las carnes los sustitutos pueden ser los mariscos, enlatados, alimentos congelados como pizzas y lasañas, etc. Con respecto a los granos, tomando en cuenta que se utilizan como acompañado del plato fuerte, pueden ser sustituidos por alimentos como papas, plátano, yuca, etc. Finalmente el jugo de fruta cuenta con muchos productos que pueden convertirse en sustitutos del mismo.

La presencia de productos sustitutos pone un límite al precio que se puede cobrar antes de que el consumidor decida utilizar un sustituto. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio de los productos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. (Martínez & Mora, 2011)

#### **2.3.3.1.4 Capacidad de Negociación de los proveedores**

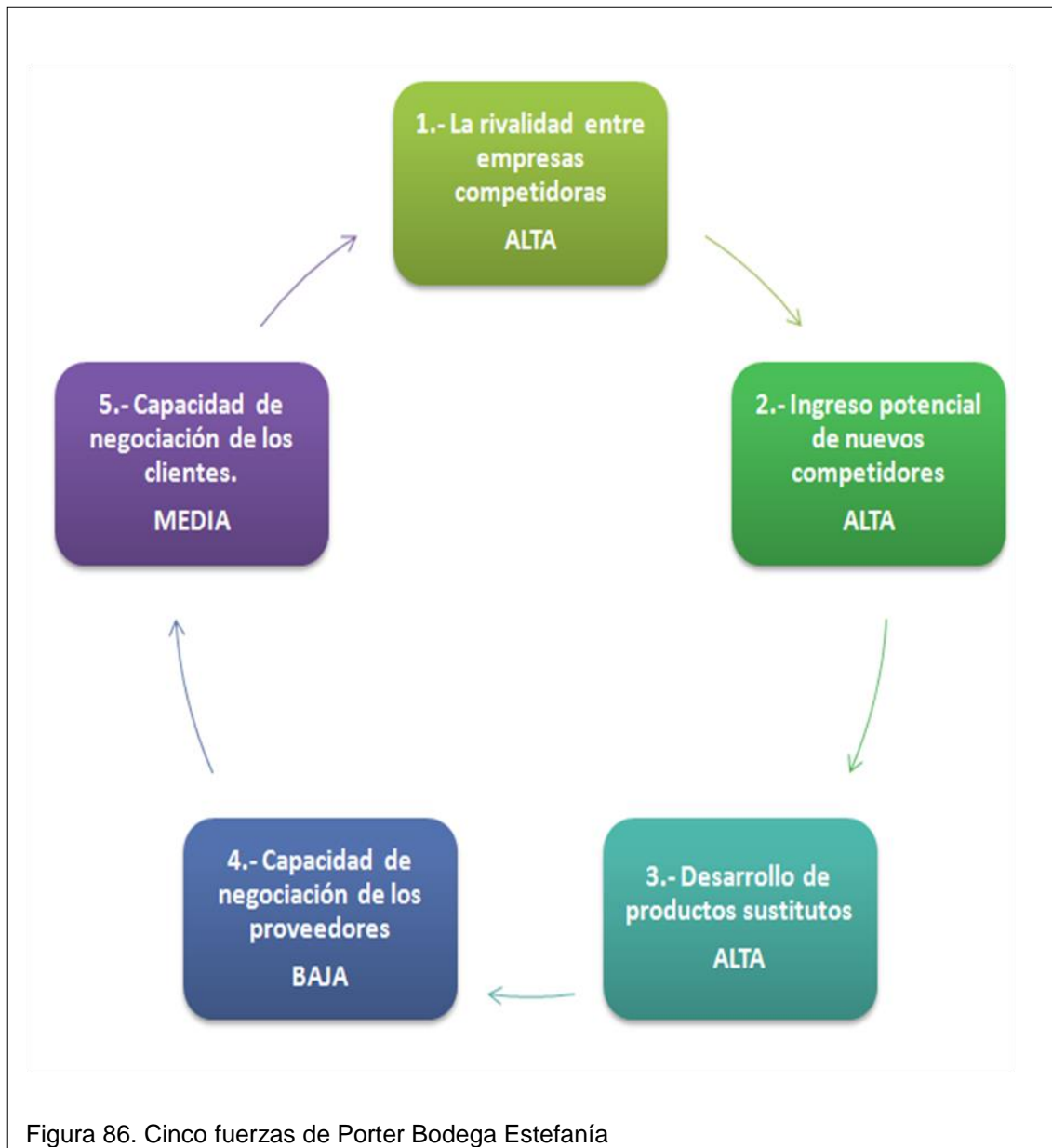
El poder de negociación de los proveedores afecta a Bodega Estefanía con una intensidad baja especialmente porque con respecto a granos cocinados, ensaladas y carnes existe una gran variedad de proveedores que pueden ofrecer a Bodega Estefanía el producto sin necesidad de depender de uno solo. Bodega Estefanía puede implementar una estrategia de integración hacia atrás para conseguir el dominio de los proveedores siempre y cuando se puedan negociar términos favorables para ambas partes.

El resto de los proveedores que necesita la bodega son los referentes a los servicios básicos (agua, luz eléctrica, teléfono e Internet)

#### **2.3.3.1.5 Capacidad de negociación de los consumidores**

El poder de negociación de los clientes representa una fuerza media dentro de este análisis. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente debido a que el poder de negociación de los consumidores es considerable. Sin embargo Bodega Estefanía es la única en el sector que ofrecerá alimentos semi-elaborados. Además, sabiendo que lo importante para captar y fidelizar a los clientes es diferenciarse en el servicio de pre-venta, venta y post-venta, se tomarán las acciones necesarias, como ofrecer servicio a domicilio, para lograr una completa fidelización.

Un factor sumamente importante son las necesidades que los clientes tienen por satisfacer lo que asegura que pedirán otros productos complementarios y no solo los que distribuye Bodega Estefanía por esta razón se debe estar preparados y atentos a agregar productos para satisfacer a los clientes o asociarse con otras bodegas para satisfacer otras necesidades.



## 2.3.4 Matrices

### 2.3.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 14. Evaluación de factores externos

Factor Externo Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. El crecimiento continuo que ha experimentado el sector del comercio al por menor en la categoría de alimentos y bebidas.	0,08	2	0,16
2. El consumo de alimentos en los ecuatorianos es el gasto más importante.	0,08	2	0,16
3. Carnes de res, cerdo, pollo y pescado figuran dentro de los alimentos más consumidos por los ecuatorianos.	0,08	2	0,16
4. El 48% de las personas tiene como sitio preferencial de compra las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores.	0,08	3	0,24
5. Mercado de alimentos semi-preparados no cubierto aún por ninguna otra empresa	0,08	3	0,24
6. La necesidad de las personas por ahorrar tiempo en la cocina	0,08	3	0,24
7. Variedad de proveedores en el mercado.	0,07	2	0,14
<b>Amenazas</b>			
1. Rivalidad intensa de la competencia al existir supermercados con experiencia en el mercado, y otros establecimientos como mercados o ferias libres.	0,1	2	0,2
2. Continuo crecimiento de locales de autoservicio.	0,1	2	0,2
3.- Barrera de entrada débiles en el mercado lo que permite que empresas nuevas ingresen sin mayor dificultad.	0,1	2	0,2
4. Gran variedad de productos sustitutos.	0,1	2	0,2
5. Posibles irregularidades en el clima que no permitan la cosecha de granos o vegetales que son uno de los productos ofrecidos.	0,05	1	0,05
	1		2,19

Según la matriz de evaluación de factores externos, Bodega Estefanía obtuvo un resultado de 2,19 y al no haber alcanzado el resultado promedio 2,5

significa que es un negocio que no está respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas existentes. Es decir no está capitalizando las

Factor Clave	Ponderación	AKI		Santa María	
Experiencia en el mercado	0,15	4	0,6	4	0,6
Personal capacitado	0,15	3	0,45	2	0,3
Publicidad	0,2	2	0,4	2	0,4
Precios competitivos	0,25	4	1	3	0,75
Variedad de productos	0,25	4	1	4	1
	1		3,45		3,05

oportunidades ni minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas.

#### 2.3.4.2 Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 15. Matriz de Perfil Competitivo

Factor Clave	Ponderación	Bodega Estefanía		TIA	
Experiencia en el mercado	0,15	4	0,6	4	0,6
Personal capacitado	0,15	1	0,15	2	0,3
Publicidad	0,2	2	0,4	3	0,6
Precios competitivos	0,25	3	0,75	3	0,75
Variedad de productos	0,25	3	0,75	4	1
	1		2,65		3,25

Todos los competidores representan una amenaza importante para Bodega Estefanía. Hay que poner especial atención en Supermercados Akí quien tiene el mayor nivel de competitividad según el análisis realizado. Si lo comparamos con Bodega Estefanía se puede notar que tanto en experiencia en el mercado y publicidad obtienen una calificación similar, sin embargo en cuanto a personal capacitado, precios competitivos y variedad de productos Supermercados Akí la supera de manera considerable.

### **3. AREAS DE INTERVENCIÓN O MEJORA**

#### **3.1. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acorde con los objetivos formulados. (Matriz Foda, 2011)

A continuación se muestra la matriz FODA correspondiente para Bodega Estefanía.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1.- Ubicación geográfica beneficiosa. 2.- Nueva línea de productos semi-preparados. 3.- Espacio de cuidado de niños 4.- Oferta de gran variedad de productos al cliente. 5.- Precios de venta competitivos. 6.- Horarios de atención extendidos de 06h00 a 22h00 7.- Posibilidad de acceder a créditos. 8.- Amplia cartera de clientes.	1.- Imagen deteriorada 2.- Carencia de un sistema informático que permita tomar y procesar rápidamente los pedidos de clientes. 3.- Mala distribución del espacio dentro del negocio. 4.- Escasos esfuerzos en actividades publicitarias. 5.- Falta de servicio a domicilio.
<b>Oportunidades</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1. El crecimiento continuo que ha experimentado el sector del comercio al por menor en la categoría de alimentos y bebidas. 2. El consumo de alimentos en los ecuatorianos es el gasto más importante. 3. Carnes de res, cerdo, pollo y pescado figuran dentro de los alimentos más consumidos por los ecuatorianos. 4. El 48% de las personas tiene como sitio preferencial de compra las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores. 5. Mercado de alimentos semi-preparados no cubierto aún por ninguna otra empresa 6. Variedad de proveedores en el mercado.	1.- Aprovechar el crecimiento continuo del sector y el hecho de que los alimentos son el gasto más importante dentro de los ecuatorianos, hacer una campaña que muestre todo lo que ofrece Bodega Estefanía de lunes a domingo hasta las 22h00. (F4, F4, O1, O2) 2.- Aprovechar la nueva línea de alimentos semi-preparados y realizar actividades promocionales que llegue a toda la gente del sector. (F1, F2, O5)	1.- Aprovechar que las personas aún tienen preferencia por las tiendas, bodegas ó distribuidores y realizar actividades publicitarias que ayude a la gente a ligarse aún más a la marca.(D1, D4, O4) 2.- Realizar una campaña mostrando las ventajas de comprar alimentos semi-preparados. (D4, O5)
<b>Amenazas</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Rivalidad intensa de la competencia al existir supermercados con experiencia en el mercado, y otros establecimientos como mercados o ferias libres. 2. Continuo crecimiento de locales de autoservicio. 3.- Barrera de entrada débiles en el mercado lo que permite que empresas nuevas ingresen sin mayor dificultad. 4. Gran variedad de productos sustitutos. 5. Posibles irregularidades en el clima que no permitan la cosecha de granos o vegetales que son uno de los productos ofrecidos.	1.- Posicionar a los alimentos semi-preparados como un producto único en el mercado que facilite la reparación de las comidas diarias. (F2, A1, A4) 2.- Establecer un sistema de fidelización del clientes la misma que conste de beneficios y ventajas y que actúen como barrera contra la competencia.(F7, A2, A3) 3.- Fortalecer el negocio y fidelizar al cliente con la ayuda del espacio creado especialmente para niños dentro del supermercado.(F3, A1, A2) 4.- Adquisición de maquinaria que permita tener un stock adecuado para el negocio en caso de irregularidades en el clima que afecten la entrega del producto por parte del proveedor. (F7, A5)	1.- Renovar completamente la imagen de Bodega Estefanía para lograr captar más clientes y seguir manteniéndose en el mercado. (D1, D3, A1, A2 ) 2.- Implementar servicio a domicilio y compra telefónica como un diferenciador de Bodega Estefanía que permita minimizar el impacto de los locales de autoservicio. (D5, A1, A2)

Figura 87. Matriz FODA Bodega Estefanía

### 3.1. Identificar los factores clave

Bodega Estefanía debe considerar los siguientes factores clave relacionados a la mejora del negocio y a la venta de alimentos semi-preparados:

- ¿El producto debe ser vendido al peso o por porciones? ¿Hará esto que el consumidor compre más o menos de acuerdo a la presentación?
- ¿Se debe manejar un presupuesto alto para publicidad y promociones para reposicionar la marca y ofrecer esta nueva línea de alimentos? ¿Logrará Bodega Estefanía ingresar a la mente del consumidor de manera efectiva y lograr un posicionamiento bueno para línea de alimentos?
- ¿Se debe recurrir a un cambio de imagen radical del negocio? ¿Se logrará con esto posicionar la marca de una mejor manera?

#### 3.1.1. Punto de vista de los actores involucrados

Se entrevistó a la Propietaria de Bodega Estefanía, la Sra. Gloria Herrera. A continuación se detallan las preguntas realizadas respecto a la mejora que se desea implementar.

#### Preguntas

- **¿Por qué cree usted que es necesario mejorar el negocio?**
- **¿Cree usted que la línea de alimentos semi-preparados le ayudará a mejorar sus ventas?**
- **¿El enfoque que se le está dando es principalmente para la mujer, cree usted que es importante dirigirse solo a ese segmento?**

#### Respuestas

- En los últimos 9 años Bodega Estefanía ha sido tal y como es actualmente, no se ha cambiado en nada por eso es necesario realizar actividades que mejoren no solo el aspecto del negocio sino también el



servicio. Es importante encontrar una ventaja para poder seguir dentro del mercado que es tan competitivo.

- No solo los alimentos semi-preparados, sino el conjunto de estrategias que vienen con él. Desde hace un año vendemos granos cocinados y ha tenido una gran acogida por nuestros clientes sobre todo mujeres quienes en la mayoría de los casos son las que cocinan y de esta manera les hacemos ahorrar un poco de su tiempo. Ahora queremos ir más allá implementando dentro de Bodega Estefanía toda una línea de alimentos semi-preparados que esperamos tenga la misma acogida ya que los mismos clientes fueron quienes lo pidieron. Sin embargo es necesario primero cambiar la imagen del local y hacer una remodelación completa para que el cliente sienta que el lugar es acogedor. La idea de vender a domicilio o por medio del teléfono es otra estrategia que vamos a poner en práctica para las personas que no tienen tiempo de acudir al supermercado principalmente entre semana.
- El segmento es muy importante ya que son las mujeres quienes la mayoría del tiempo acuden a realizar las compras en el supermercado justamente por eso se desea implementar un espacio de cuidado de niños de 1 a 5 años de edad ya que las madres por lo general van a Bodega Estefanía con sus hijos pero muchas veces se les dificulta comprar por estar pendientes del niño. Este es un plus que le queremos dar a las mujeres.

### **3.2. Planteamiento de Objetivos SMART**

#### **3.2.1. Objetivos a largo plazo**

- Posicionar la marca “Bodega Estefanía” como el supermercado que “Te ofrece lo que buscas”.
- En un período de 5 años llegar al menos al 30% de nuestro mercado objetivo.
- En 5 años aumentar la utilidad neta actual en un 50%.

### **3.2.2. Objetivos a mediano plazo**

- En un período de un tres años llegar al menos al 10% de nuestros mercado objetivo.
- En 3 años aumentar la utilidad neta en un 20%.
- En 2 años posicionar la línea de alimentos semi-preparados como “Alimentos que facilitan tu vida”

### **3.2.3. Objetivos a corto plazo**

- En un período de 4 meses lograr la remodelación y organización correcta del espacio del local asignando a cada línea de producto un lugar correspondiente.
- En un período de un año llegar al menos al 5% de nuestros mercado objetivo.
- El primer año aumentar la utilidad neta en un 10%.

## **3.3. Definición de áreas a ser intervenidas.**

### **3.3.1. Administración y Recursos Humanos**

#### **Objetivo**

Generar un ambiente de trabajo agradable para el empleado.

#### **Estrategia**

- Generar un paquete que conste de capacitaciones, sugerencias de empleados e incentivos para motivar al personal.
- Generar políticas en beneficio del empleado y la empresa. Ver Anexo 7.

## Acciones

Las acciones que se llevarán a cabo para mejorar el departamento de Recursos Humanos son:

- Implementar un sistema de evaluación de desempeño de cada empleado el mismo que será cada 4 meses.

Este sistema de evaluación consistirá en una entrevista entre el jefe y el empleado enfocada en los resultados obtenidos con el fin de detectar aspectos que se puedan mejorar. Para esto se llevará a cabo el siguiente proceso:

1. Elaborar detalladamente la descripción del puesto con el fin de llegar a acuerdos sobre el contenido y la relevancia de las funciones del empleado.
2. Establecer metas al empleado.
3. Comprometer al empleado cumplir las metas propuestas.
4. Definir puntos de comprobación para la evaluación del desempeño.
5. Evaluar el desempeño real al final del período determinado.  
Implementar un sistema de evaluación de desempeño de cada empleado el mismo que será cada 6 meses.

Después de realizarse la entrevista, es necesario haber cumplido los siguientes propósitos:

1. Llegar a un acuerdo con el empleado.
2. Definir medidas de mejoramiento.
3. Definir acciones motivadoras como:

**Optimizar la comunicación:** Tomar en cuenta ideas, opiniones y sugerencias de los empleados.

**Compensaciones por cumplimiento de objetivos:** Esta compensación puede ser en algunos casos en términos de remuneración salarial ó expresando frases exaltando sus logros.

**Facilitar el aprendizaje:** La capacitación constante en diversas áreas es sumamente importante para que el equipo sienta que evoluciona y crece profesionalmente; además, la capacitación aumenta su competitividad.

#### 4. Eliminar dudas del empleado

### 3.3.2. Finanzas

Se elaborarán presupuestos para cada año en el mes de octubre del año previo con la finalidad de controlar la cantidad de dinero que se gaste en publicidad, nómina y demás ítems necesarios para el correcto funcionamiento del negocio.

Tabla 16. Gastos anuales proyectado a 5 años.

Gastos Anuales					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Teléfono	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00
Mantenimiento	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Servicios Básicos	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Suministros de oficina	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00
Gasolina	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
Suministros de limpieza	\$ 1,281.00	\$ 1,281.00	\$ 1,281.00	\$ 1,281.00	\$ 1,281.00
Uniformes	\$ 384.00	\$ 384.00	\$ 384.00	\$ 384.00	\$ 384.00
Publicidad	\$ 11,200.00	\$ 11,200.00	\$ 11,200.00	\$ 11,200.00	\$ 11,200.00
Nómina Administrativa	\$ 22,720.88	\$ 23,093.66	\$ 23,466.44	\$ 23,839.22	\$ 24,212.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 42,985.88</b>	<b>\$ 43,358.66</b>	<b>\$ 43,731.44</b>	<b>\$ 44,104.22</b>	<b>\$ 44,477.00</b>

### 3.3.3. Marketing

#### 3.3.3.1. Situación de mercado

Como se señaló en el capítulo 2 el público objetivo serán hombres y mujeres que vivan en el sur de la ciudad de Quito, sector Quitumbe, de 25 – 50 años de edad, con un nivel socioeconómico medio – medio alto y que estén buscando disminuir el tiempo que gastan preparando sus comidas diarias.

### 3.3.3.2. Situación de producto

En las preguntas N° 10, 11 y 12 de la encuesta realizada se preguntan los alimentos semi-preparados que estarían dispuestas a adquirir en los que vemos los siguientes niveles de aceptación:

- Carnes de res y pollo: 76%
- Granos (arveja, frejol, choclo, mote): 83%
- Ensaladas( de 2 y 3 ingredientes): 70%

Los alimentos ofrecidos por Bodega Estefanía cumplirán con las siguientes características:

- Calidad en cada uno de los alimentos semi-preparados y demás productos exhibidos en el local.
- Disponibilidad en todo momento de cada tipo de alimentos semi-preparados.
- Limpieza y orden en la exhibición del producto.

Durante el segundo año se procurará obtener un 3% más del segmento de mercado, la proyección de ventas totales esperadas para el segundo año es de \$239,801.00 y únicamente de alimentos semi-preparados es de \$28,931.79, se espera que las ventas crezcan cada año.

### 3.3.3.3. Objetivos

- Posicionar la marca “Bodega Estefanía” en la mente del consumidor del sector de Quitumbe como una la marca que te ofrece lo que buscas mediante campañas publicitarias.
- Posicionar la marca “Bodega Estefanía” como una sitio de compra de alimentos semi-preparados.
- Alcanzar ventas mensuales mínimas de \$2000 de alimentos semi-preparados en el primer año.
- Lograr obtener una participación de mercado de al menos 6% en el primer año.

### 3.3.3.4. Estrategia


La Estrategia que se utilizará para “Bodega Estefanía” es la de diferenciación por ser el primer negocio dentro del sector que ofrece alimentos listos para cocinar ó comer con servicio de venta telefónica.

### 3.3.3.5. Mezcla de Marketing

**Producto:** Producto de alta calidad listo para cocinar ó comer.

- **Básico:** Alimentación
- **Real:**

Tabla 17. Características de cada producto.

Carnes	Granos	Ensaladas
<p>Carnes de res o pollo condimentadas ó cocinadas en empacadas en bandejas de plástico en el caso de las carnes condimentadas ó en paquetes hermético en el caso de las cocinadas con un peso de media libra.</p> 	<p>Frejol, arveja, choclo ó mote empacados en paquetes herméticos con porciones de un poco más de media libra correspondiente a 500gr.</p> 	<p>Ensaladas de 2 ó 3 ingredientes dentro de los cuales se encuentra la lechuga, tomate, zanahoria, col, pepinillo chochos con aderezos en paquetes herméticos con porciones de 300gr, porción aproximada para 3 personas.</p> 

Actualmente Bodega Estefanía se encuentra en el proceso de sacar el Registro Sanitario para todos estos productos.

**Aumentado:**

- Garantía de alta calidad en los productos, en caso de algún problema con el mismo se hará la devolución del dinero ó de un nuevo producto.
- Servicio al cliente: Buzón de quejas y sugerencias en la página web de Bodega Estefanía.
- **Precio:** Dentro de los rangos que las personas encuestadas establecieron en la encuesta. El margen de utilidad oscila entre el 25% y 35% del costo de cada producto mencionado a continuación.

Tabla 18. Precios que el cliente está dispuesto a pagar por cada producto

Producto	Rangos	Precio
Carne res condimentada (media libra)	\$2.00 - \$2.25	\$2.25
Carne res cocinada (media libra)	\$2.00 - \$2.25	\$2.75
Carne pollo condimentada (libra)	\$2.00 - \$2.25	\$1.80
Frejol 500gr	\$2.26 - \$2.50	\$2.00
Arveja 500gr	\$2.26 - \$2.50	\$1.75
Mote 500gr	\$2.26 - \$2.50	\$1.50
Choclo 500gr	\$2.26 - \$2.50	\$2.50
Ensaladas 300gr	\$1.25 - \$1.50	\$1.35

El segundo ítem incrementa su valor en \$0.50 con respecto al anterior ya que es carne de res cocinada lista para comer.

- **Distribución:** Local Bodega Estefanía.
- **Promoción:**

Para lograr un correcto posicionamiento de la marca se realizaran actividades publicitarias durante distintos períodos del año. Para ello se ha considerado realizar lo siguiente:

1. Una campaña para presentar la imagen renovada del negocio y otra después de 6 meses.

2. Publicidad en revistas que sean adquiridas por el segmento al que está dirigido el proyecto y en fechas de alto tráfico. Estas revistas pueden ser:
  - Revista Líderes
  - Cosas
  - Hogar
3. Volantes informativos para dar a conocer lo nuevo que ofrece Bodega Estefanía.
4. Página web que contendrá información del negocio, un catálogo de alimentos semi-preparados y recetas de comida.

Tabla 19. Presupuesto Anual de Publicidad.

	Cantidad	Precio	Valor Total
<b>CAMPAÑAS</b>	3	\$ 1,200.00	\$ 3,600.00
<b>PAGINA WEB</b>	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
<b>PUBLICIDAD REVISTAS</b>	2	\$ 3,000.00	\$ 6,000.00
<b>VOLANTES</b>	2000	\$ 0.05	\$ 100.00
			<b>\$ 11,200.00</b>

### 3.3.3.6. Marketing Táctico

- Logotipo



Figura 79: Logo Bodega Estefanía.



- Slogan

*Alimentos que  
facilitan tu vida y  
mucho más !!!*

- Imagen

Mejorar la imagen de Bodega Estefanía a través de una remodelación del negocio tanto interna como externa e incorporar dentro de la misma una zona para niños.

#### ZONA EXTERNA

Friso de 5m x 2m.



Figura 88. Referencia friso externo.

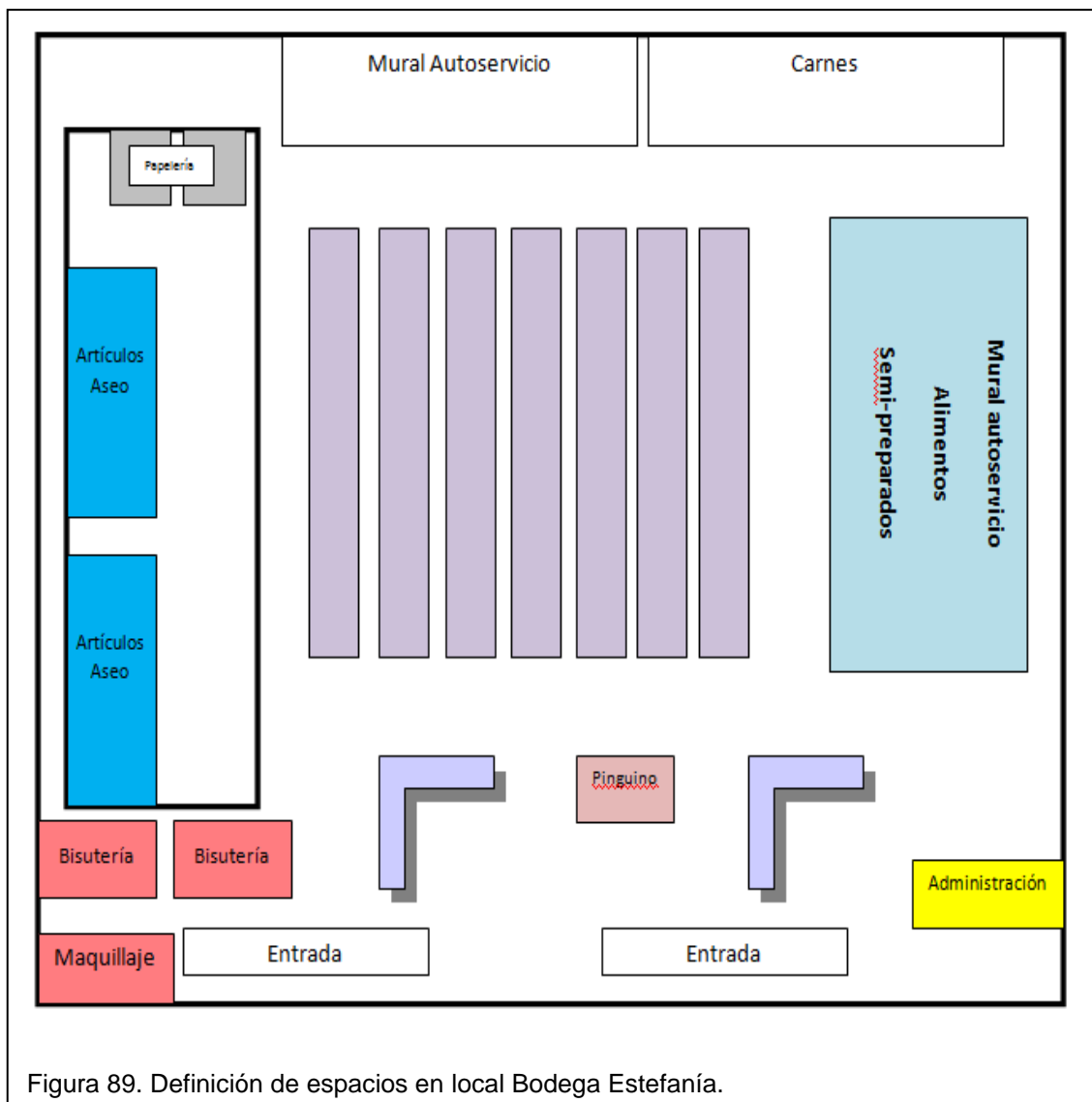
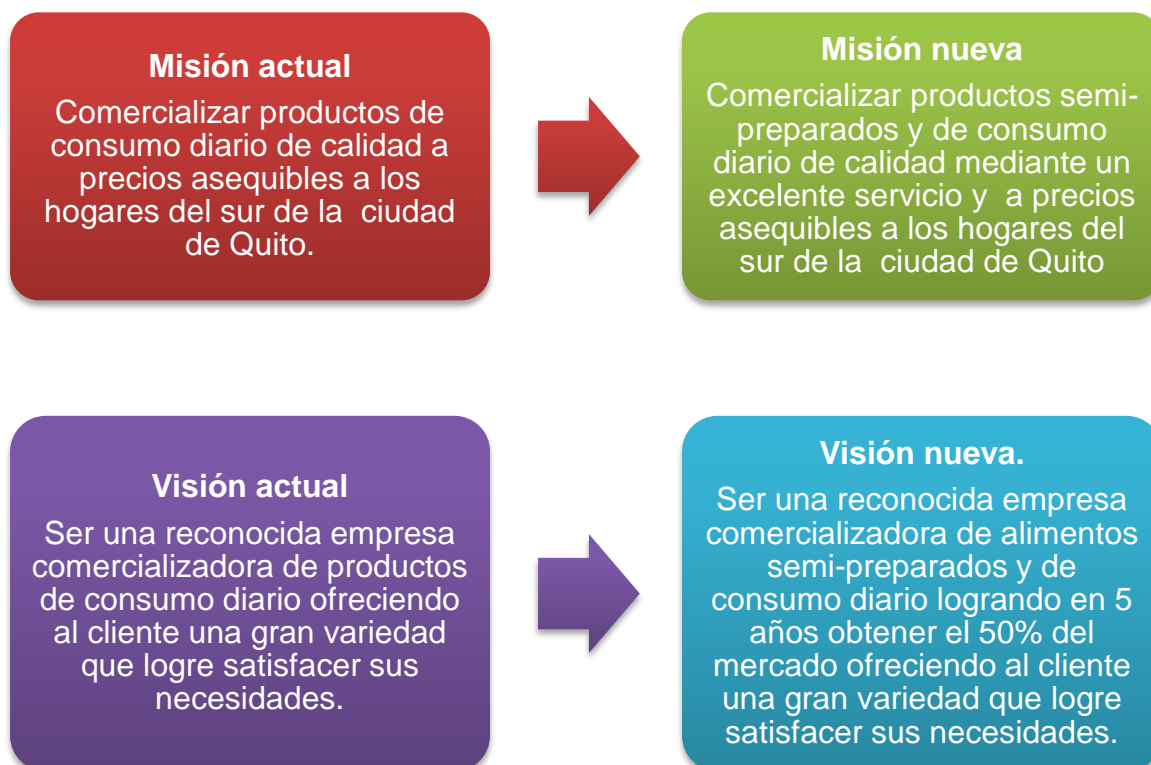
**ZONA INTERNA.**

Figura 89. Definición de espacios en local Bodega Estefanía.

- **Replanteamiento Misión y Visión**



- **Servicio Adicional**

Implementar el servicio de venta telefónica el cuál funcionará de la siguiente manera:

1. El cliente llama al número telefónico indicado.
2. El empleado coge su pedido.
3. Dependiendo del tamaño del pedido se le informará al cliente en cuanto tiempo puede pasar a recoger su orden. El tiempo no será mayor a 45min.
4. El cliente se acerca a Bodega Estefanía paga y retira su pedido.

### 3.3.4. Comercial

#### 3.3.4.1. Proyección de ventas.

Para la proyección de ventas de Bodega Estefanía se ha tomado en cuenta el mercado objetivo de 34.043 personas y se espera obtener el primer año no menos del 6% de participación de mercado, de ahí en adelante se espera un crecimiento de 2% más respecto al año anterior. Adicionalmente dentro de esta proyección se encuentran los actuales clientes, de los cuales un 76% manifestó estar totalmente interesado en adquirir estos productos sin embargo para el escenario esperado se ha usado únicamente un 50%.

Tabla 18. Proyección de ventas Bodega Estefanía (Escenario Esperado)

Proyección de ventas	Años				
Escenario Esperado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Carne res condimentada	\$ 6,283.35	\$ 6,471.85	\$ 6,795.44	\$ 7,271.12	\$ 7,925.52
Carne res cocinada	\$ 7,679.65	\$ 7,910.04	\$ 8,305.54	\$ 8,886.93	\$ 9,686.75
Carne pollo condimentada	\$ 5,585.20	\$ 5,752.75	\$ 6,040.39	\$ 6,463.22	\$ 7,044.91
Frejol	\$ 4,188.90	\$ 4,314.57	\$ 4,530.29	\$ 4,847.41	\$ 5,283.68
Arveja	\$ 4,887.05	\$ 5,033.66	\$ 5,285.34	\$ 5,655.32	\$ 6,164.29
Mote	\$ 4,188.90	\$ 4,314.57	\$ 4,530.29	\$ 4,847.41	\$ 5,283.68
Choclo	\$ 6,981.50	\$ 7,190.94	\$ 7,550.49	\$ 8,079.02	\$ 8,806.14
Ensaladas	\$ 3,490.75	\$ 3,595.47	\$ 3,775.24	\$ 4,039.51	\$ 4,403.07
<b>TOTAL ALIMENTOS SEMIPREPARADOS</b>	\$ 43,285.28	\$ 44,583.84	\$ 46,813.03	\$ 50,089.95	\$ 54,598.04
Ventas regulares	\$204,727.73	\$ 210,869.56	\$ 217,195.64	\$ 223,711.51	\$ 230,422.86
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 248,013.01</b>	<b>\$ 255,453.40</b>	<b>\$ 264,008.68</b>	<b>\$ 273,801.46</b>	<b>\$ 285,020.90</b>

Adaptado de: Investigación de mercados:

Para los escenarios optimista y pesimista se ha tomado en cuenta empezar el año 1 con una participación en el mercado de 15% y 2% respectivamente.

Tabla 19. Proyección de ventas Bodega Estefanía (Escenario Optimista)

Proyección de ventas	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Escenario Optimista</b>					
Carne res condimentada	\$ 13,514.62	\$ 14,190.35	\$ 14,899.87	\$ 15,644.86	\$ 16,427.10
Carne res cocinada	\$ 16,517.87	\$ 17,343.76	\$ 18,210.95	\$ 19,121.50	\$ 20,077.57
Carne pollo condimentada	\$ 12,012.99	\$ 12,613.64	\$ 13,244.33	\$ 13,906.54	\$ 14,601.87
Frejol	\$ 9,009.75	\$ 9,460.23	\$ 9,933.24	\$ 10,429.91	\$ 10,951.40
Arveja	\$ 10,511.37	\$ 11,036.94	\$ 11,588.79	\$ 12,168.22	\$ 12,776.64
Mote	\$ 9,009.75	\$ 9,460.23	\$ 9,933.24	\$ 10,429.91	\$ 10,951.40
Choclo	\$ 15,016.24	\$ 15,767.06	\$ 16,555.41	\$ 17,383.18	\$ 18,252.34
Ensaladas	\$ 7,508.12	\$ 7,883.53	\$ 8,277.70	\$ 8,691.59	\$ 9,126.17
<b>TOTAL ALIMENTOS SEMIPREPARADOS</b>	\$ 93,100.71	\$ 97,755.74	\$ 102,643.53	\$ 107,775.71	\$ 113,164.49
Ventas regulares	\$ 204,727.73	\$ 210,869.56	\$ 221,413.03	\$ 236,911.95	\$ 260,603.14
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 297,828.43</b>	<b>\$ 308,625.30</b>	<b>\$ 324,056.56</b>	<b>\$ 344,687.65</b>	<b>\$ 373,767.63</b>

Adaptado de: Investigación de mercados:

Tabla 20. Proyección de ventas Bodega Estefanía (Escenario Pesimista)

Proyección de ventas	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Escenario Pesimista</b>					
Carne res condimentada	\$ 2,094.45	\$ 2,136.34	\$ 2,179.06	\$ 2,222.65	\$ 2,267.10
Carne res cocinada	\$ 2,559.88	\$ 2,611.08	\$ 2,663.30	\$ 2,716.57	\$ 2,770.90
Carne pollo condimentada	\$ 1,861.73	\$ 1,898.97	\$ 1,936.95	\$ 1,975.69	\$ 2,015.20
Frejol	\$ 1,396.30	\$ 1,424.23	\$ 1,452.71	\$ 1,481.76	\$ 1,511.40
Arveja	\$ 1,629.02	\$ 1,661.60	\$ 1,694.83	\$ 1,728.72	\$ 1,763.30
Mote	\$ 1,396.30	\$ 1,424.23	\$ 1,452.71	\$ 1,481.76	\$ 1,511.40
Choclo	\$ 2,327.17	\$ 2,373.71	\$ 2,421.18	\$ 2,469.61	\$ 2,519.00
Ensaladas	\$ 1,163.58	\$ 1,186.85	\$ 1,210.59	\$ 1,234.80	\$ 1,259.50
<b>TOTAL ALIMENTOS SEMIPREPARADOS</b>	\$ 14,428.43	\$ 14,717.00	\$ 15,011.34	\$ 15,311.56	\$ 15,617.79
Ventas regulares	\$ 204,727.73	\$ 210,869.56	\$ 221,413.03	\$ 236,911.95	\$ 260,603.14
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 219,156.15</b>	<b>\$ 225,730.84</b>	<b>\$ 237,017.38</b>	<b>\$ 253,608.60</b>	<b>\$ 276,220.94</b>

Adaptado de: Investigación de mercados

## 4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

### 4.1. Propuesta de Cambio

Gracias a la investigación de mercado realizada se ha evidenciado la necesidad de las personas, específicamente amas de casa, por reducir el tiempo que pasan en la cocina. Es por esto que se desea implementar una línea de productos semi-preparados que faciliten al cliente la preparación de los alimentos. Dentro de esta línea se encuentran los siguientes productos con sus precios respectivos.

Tabla 21. Precio establecido para cada producto.

PRODUCTO	PRECIO
Carne de res condimentada ½ libra	\$2.00
Carne de res cocinada	\$2.25
Carne de pollo condimentada 1 libra	\$1.80
Frejol	\$1.75
Arveja	\$1.75
Mote	\$1.25
Choclo	\$2.50
Ensaladas	\$1.30

La idea de implementar esta línea de productos es que la gente no se demore más de 15 ó 20 minutos en preparar sus comidas diarias y de esta manera atraer a todas esas personas que están buscando lo mismo.

Como se pudo observar en la investigación, aproximadamente el 50% de los encuestados está dispuesto a adquirir este tipo de productos y muchos de ellos no lo habían hecho nunca, por lo que se puede notar que es una necesidad que ha surgido de manera reciente y por ende un mercado insatisfecho al cuál se puede apuntar.

De la mano de la implementación de la línea de productos semi-preparados se implementará de igual forma un servicio de venta telefónica para que el cliente pueda llamar a “Bodega Estefanía” y luego ir a retirar sus compras, sin embargo si el monto de la compra supera los \$10,00 si el cliente lo desea se puede ir a dejar sus compras en su casa siempre y cuando viva dentro del sector de Quitumbe.

Se realizará también el cambio completo de imagen de Bodega Estefanía debido a la inconformidad manifestada por los clientes actuales del negocio en las encuestas. De esta manera se logrará reposicionar la marca y volver al mercado con una imagen renovada y nuevos servicios para lograr fidelizar al cliente.

#### **4.1.1. Planteamiento de las Estrategias**

##### **4.1.1.1. Estrategias a largo plazo**

- Ampliar el alcance de Bodega Estefanía con una nueva sucursal que podría estar ubicada en el valle de los chillos, sector Santa Isabel o en el sur de Quito sector Quitumbe.  
Estos dos lugares han sido escogidos principalmente porque las personas que viven en estos lugares aún prefieren comprar en tiendas o bodegas antes que en supermercados

#### 4.1.1.2. Estrategias a mediano plazo

<b>Estrategia</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuest o</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Acciones</b>
Establecer un espacio de juegos para niños de 1 a 5 años de edad para lograr mayor comodidad en las madres que van con sus hijos a hacer compras	2 años	\$600	La desconfianza de las madres para dejar a su hijo al cuidado de otra persona mientras ella compra.	Contratar una niñera con amplia experiencia en cuidar niños de 1 a 5 años.
Elaborar un catálogo de productos y beneficios de Bodega Estefanía.	1 año	\$1000	El poco interés de la gente por leer el catálogo.	Colocar cupones de descuento escondidos en el catálogo.
Implementar el servicio de venta domicilio	2 años	\$3400	La entrega del producto puede no ser rápida dependiendo del número de clientes que hayan optado por el servicio.	Informar al cliente del tiempo estimado en que llegará el producto para que no existan molestias.



#### 4.1.1.3. Estrategias a corto plazo

<b>Estrategia</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Presupuest o</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Acciones</b>
Remodelación completa de la imagen de Bodega Estefanía con el fin de lograr que los clientes se identifiquen con la marca	6 meses	\$18,370.00	Demora en la remodelación del negocio.	Elaborar un cronograma detallado con días adicionales que puedan cubrir algún imprevisto.
Creación de una página web para mantener informado al cliente.	6 meses	\$1000	Poco interés del cliente en revisar la página web.	Colocar premios e información útil como recetas fáciles de hacer.
Implementación del servicio de venta telefónica	6 meses	\$460.00	Al recibir muchas llamadas por parte de los clientes la línea puede colapsar.	Al momento se tendrán abiertas 2 líneas, conforme incrementa el uso de este servicio por parte del cliente se irán activando más.
Adquisición de la línea de alimentos semi-preparados	6 meses	\$26,110.80	Falta de conocimiento del cliente acerca del producto.  Los alimentos pueden dañarse fácilmente.	Inauguración del local informando a los clientes del nuevo producto.  Compra de máquinas que sean usadas únicamente para estos productos y adaptadas a la temperatura que necesitan para mantenerse frescos.

#### 4.1.2. Propuesta de Implementación

Dado que el principal objetivo a lograr en el año 2015 es el reposicionamiento de Bodega Estefanía es prioritario el cambio de la imagen corporativa, por esta razón el plan de mejoramiento iniciará desde la remodelación del local dentro de lo que se incluye la correcta asignación de espacios para cada línea de producto así como la adquisición de nuevos equipos en caso de ser necesario, la constitución de un nuevo logo, slogan, misión, visión y valores; y la elaboración de una página web donde el cliente pueda encontrar toda la información relacionada al negocio. Una vez que hayan finalizado todas las actividades relacionadas a la imagen es importante adquirir la nueva línea de alimentos semi-preparados para lo cual vamos a contar con proveedores como Pronaca y Mr Frozen en la línea de carnes, Flor del Valle, La Cuencana y Productos Montero en la línea de granos y Hortana, La Parcela y La Huerta en la línea de ensaladas.

Como forma de relanzamiento de la marca se hará una campaña en la que también se dé a conocer la línea de alimentos semi-preparados. Esta campaña servirá para reposicionar la marca "Bodega Estefanía" y presentar la imagen renovada en la que se trabajó. Después de realizar dichas actividades se irá evaluando mes a mes el desempeño del negocio con el fin de comprobar que el efecto sea positivo.

Es indispensable manejar una base de datos de los clientes de Bodega Estefanía por lo que se empezará a recabar la información necesaria de cada cliente como:

- Nombres
- Apellidos
- Edad
- Fecha de nacimiento
- Estado Civil
- Domicilio
- Teléfono

### 4.1.3. Cronograma de implementación

Tabla 22. Cronograma de implementación

Actividad	Duración en días
Búsqueda de asesoramiento de un experto en adecuaciones de supermercados para lograr el correcto uso del espacio del negocio.	5
Reuniones con expertos contactados.	3
Selección de la mejor idea	1
Contratación del personal que trabajará en la remodelación	3
Compra del material para remodelación	5
Inicio de trabajos de remodelación ( Pintura y pisos)	5
Adecuación del espacio para niños	5
Trabajar con la empresa Metroprint para la elaboración de un friso que contenga el nombre y logo del negocio.	15
Trabajar con la empresa Metroprint para la elaboración de 7 lonas (carnes, lácteos, granos, verduras, golosinas, artículos de aseo y zona niños)	15
Adquisición e instalación de enfriadores, autoservicio y cuarto de frío.	5
Fabricación e instalación de estanterías y muebles para verduras	15
Implementación de friso y lonas	1
Adquisición de la línea de alimentos semi-preparados	3
Fabricación de uniformes (gorras camisetas)	5
Preparación de inauguración del local	5
Búsqueda de asesoramiento de un experto en Recursos Humanos en la implementación de un sistema de evaluación de desempeño.	5
Reuniones con expertos contactados.	3
Implementación de la mejor idea	2
Contratación de 3 personas	5
Capacitación motivacional	1
Inauguración de Bodega Estefanía	1
<b>Total en días</b>	<b>108</b>

El cronograma ha sido elaborado sin considerar el día domingo.

## 4.2. Evaluación Financiera

El presente capítulo contiene la parte financiera del plan de negocios para la mejora de Bodega Estefanía. Los supuestos, las proyecciones, la inversión

inicial, la estructura de capital, los gastos generales, el flujo de caja, el correspondiente cálculo del VAN y del TIR, estos datos permitirán determinar la viabilidad del plan de negocio

#### 4.2.1. Supuestos

- El plan de negocios para el mejoramiento del negocio “Bodega Estefanía” ha sido diseñado para desarrollarse en la ciudad de Quito a lo largo de 5 años tomando en cuenta variables macroeconómicas y microeconómicas del país.
- Respecto a precios se van equiparando a la inflación a lo largo del proyecto.
- Para el cálculo de la demanda y mercado potencial no se ha considerado el crecimiento poblacional del país. Se considera que el consumo de los productos es de dos paquetes por persona respecto a carnes y de un paquete respecto a los demás.
- Respecto al tipo de cambio, se asume que el modelo de la dolarización se mantienen durante la vida del proyecto.
- La inversión inicial requerida es la misma tanto para el proyecto con apalancamiento y sin apalancamiento. (Ver Anexo F7)
- Se detalla todos los gastos en los que se incurrirá para el correcto funcionamiento del negocio. Ver Anexo 8.
- La reposición de uniformes se hará cada 6 meses de acuerdo al desgaste y a las necesidades de los empleados, así mismo de los insumos de limpieza se hará cada mes. Ver Anexo 8
- La publicidad se considera gasto fijo ya que no depende de las ventas. Ver Anexo 9.
- El pago de sueldos y salarios se realizará acorde a lo que establezca el Código de Trabajo. Habrá un incremento de \$25.00 cada año. Ver Anexo 10.
- El valor de Capital de Trabajo es el mismo para todos escenarios. Aquí se ha tomado en cuenta la publicidad, inventario inicial, nómina, sueldos

y servicios básicos para un tiempo aproximado de tres meses. Ver Anexo 11

- La proyección de ventas está basado en el crecimiento de la población de Quito que en promedio es de 2% cada año, a partir de esa base se proyectan las ventas en el escenario optimista en un 100%, para el escenario esperado de acuerdo a los porcentajes arrojados por la encuesta acerca de la disponibilidad de compra de los productos y un 60% para el escenario pesimista. Lo mismo se hace para los costos. Ver Anexo 12.
- Para la depreciación de activos se ha tomado en cuenta el método lineal. Ver Anexo 13.
- Los flujos apalancados para los tres escenarios suponen la adquisición de un préstamo a una entidad financiera a la tasa actual del 11.5% que será cancelado en 5 años. Ver Anexo 14
- Los flujos han sido proyectados a 5 años considerando la posibilidad de apalancamiento y no apalancamiento. Ver Anexo 16.
- El Costo de Oportunidad para evaluar los flujos de caja fue del 5.5% tasa que actualmente otorgan los bancos por tener nuestro dinero ahí.

#### **4.2.2. Evaluación financiera del proyecto**

Se puede notar que el escenario optimista apalancado es el más atractivo para la empresa mismo que le otorga un 93% de tasa interna de retorno, el escenario pesimista Desapalancado es el más desalentador con una tasa interna de retorno del 37% sin embargo el escenario al que se espera llegar cuenta con un 56% de tasa interna de retorno más elevada que el costo de oportunidad que ha sido tomado del 5.5% dado que esa es la tasa que actualmente pagan las entidades bancarias.

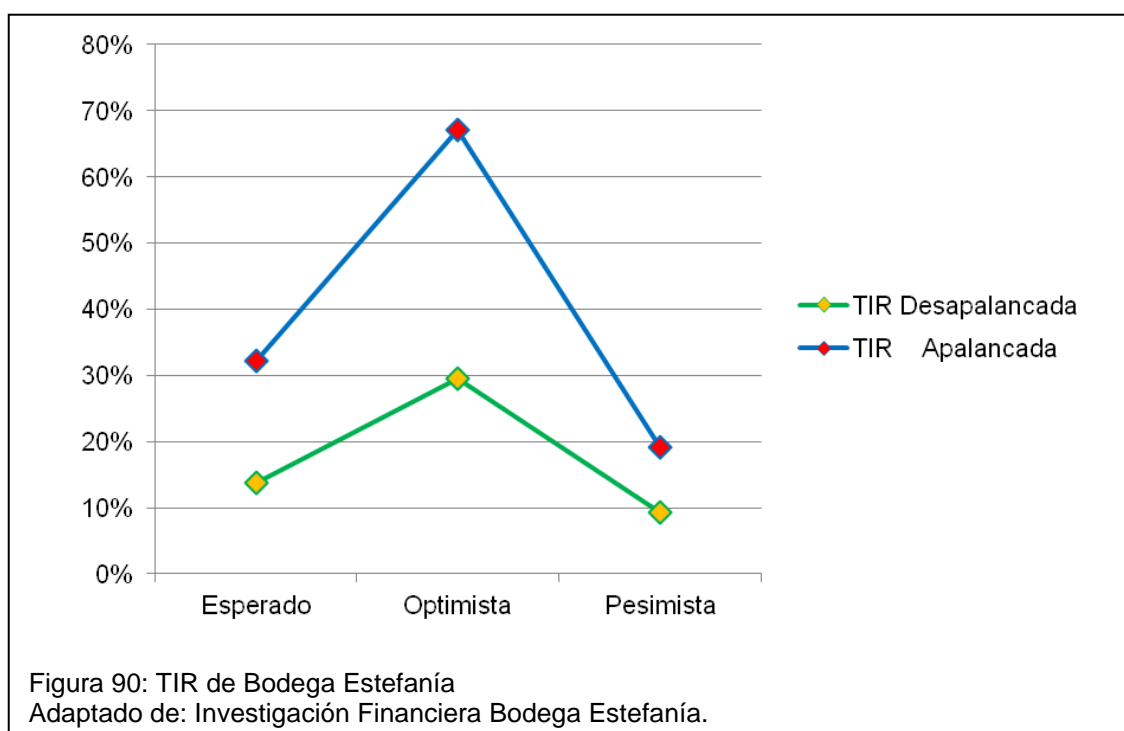
Se espera iniciar con un 6% de participación en el mercado y que las ventas crezcan 2 puntos porcentuales cada año respecto al anterior, logrando así en el quinto año obtener una participación del 30%.

Una vez realizado el análisis financiero para Bodega Estefanía se puede concluir que el proyecto es rentable dado que la tasa interna de retorno es mayor al costo de oportunidad en todos los escenarios tanto apalancado como no apalancado. Se observa que con un apalancamiento del 59.07% el rendimiento de los accionistas aumenta así como también el Valor Actual Neto. El VAN en los tres escenarios es positivo lo cual asegura beneficios para los accionistas por el dinero que han invertido.

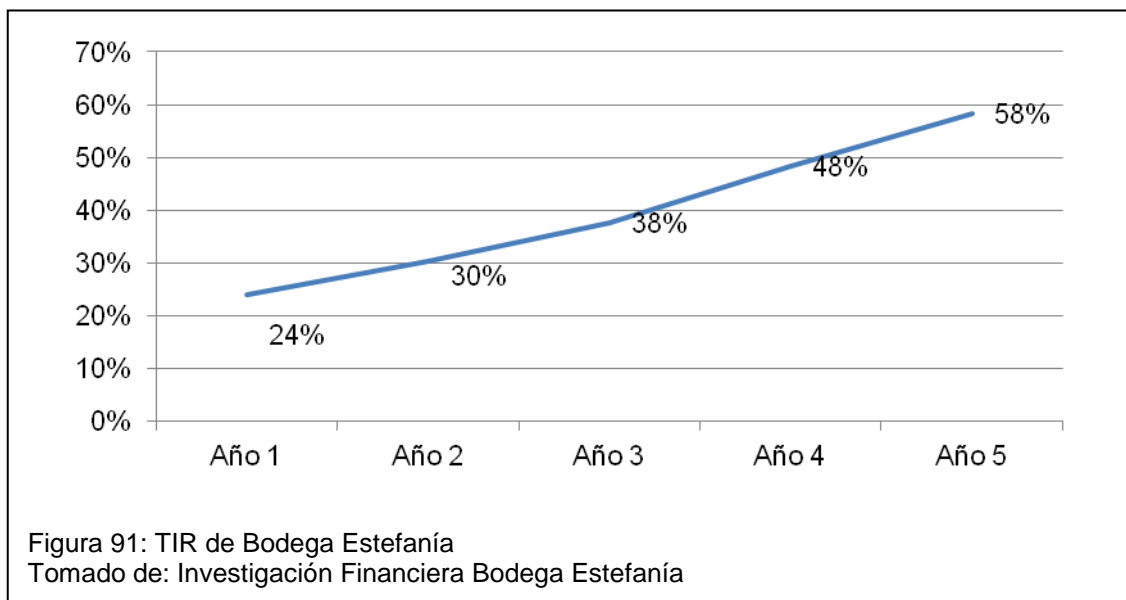
Tabla 34: VAN y TIR de Bodega Estefanía

Escenarios	VAN Desapalancado	VAN Apalancado	TIR Desapalancada	TIR Apalancada
Optimista	\$123,132.89	\$130,708.20	43%	93%
Esperado	\$58,399.90	\$65,975.21	25%	56%
Pesimista	\$34,743.26	\$42,318.57	17%	37%

Adaptado de: Investigación Financiera Bodega Estefanía.



Gracias a la implementación de este plan de mejora bodega Estefanía logrará un aumento en su utilidad neta con respecto al año actual del 24% en el primer año hasta llegar al 58% en el quinto año.



## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Actualmente la industria del Comercio al por mayor y menor es una industria en constante crecimiento. En el año 2014 se logró generar un total de \$7'202.854 correspondiente al 10,3% de aporte al PIB. Es considerada la tercera más grande del país.
- El consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas representa el 22,6% del gasto de consumo de los hogares en el país, siendo el rubro más importante dentro de la familia.
- En la actualidad los ecuatorianos aún tienen preferencia por comprar en tiendas, bodegas ó distribuidores con un 48% de aceptación, seguido por los mercados y ferias libres con 30%.
- Según la investigación de mercados el lugar donde más acuden a comprar las personas encuestas son las tiendas de barrio, dato que ratifica lo dicho en el punto anterior.
- El 76% de los clientes actuales y 66% de los clientes potenciales encuestados manifestó estar totalmente dispuesto a adquirir alimentos semi-preparados si se les ofreciera. Esto indica que el plan de negocios es aceptado por el cliente.
- El producto con mayor aceptación fueron los granos cocidos con un 83% de disponibilidad de compra, seguido por las carnes con 76% y las ensaladas con 70%.
- Los empaques a utilizarse son bandejas de plástico para las carnes y paquetes herméticos para granos y ensaladas.
- Los medios de publicidad preferidos por las encuestadas es la página web y la radio.
- El 49% de las encuestadas acuden con niños pequeños a realizar sus compras en el supermercado por esta razón era necesario la creación de un espacio para niños dentro de Bodega Estefanía.



- De acuerdo a la matriz de diagnóstico se puede observar que el área comercial y marketing es la más débil dentro del negocio.
- Para el desarrollo correcto de las estrategias a implementarse se realizó un FODA donde se determinaron aspectos positivos y negativos del negocio.
- De acuerdo a la evaluación financiera el desarrollo de este proyecto es factible ya que la TIR es positiva para todos los escenarios.

## Recomendaciones

- Se recomienda implementar el plan de mejoramiento ya que de acuerdo al análisis realizado el cliente acogería la idea, además se encuentra dentro de una industria que si bien es cierto está llena de competencia, se encuentra en constante crecimiento.
- Es importante que Bodega Estefanía cuente con diferenciadores importantes para lograr la completa fidelización del cliente.
- Brindar información completa acerca de los alimentos semi-preparados para que la gente conozca más acerca de este producto.
- El servicio a domicilio se lo puede dar siempre y cuando el cliente haya comprado mínimo \$10 y se le cobrará el 5% del valor adicional al valor de la compra.
- Implementar actividades de marketing es esencial para el posicionamiento del negocio y atraer nuevos cliente.

## REFERENCIAS

- Alemán, F. (enero de 2013). *Espol*. Recuperado el 25 de junio de 2014, de [http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/enfoque\\_gerencial.pdf](http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/enfoque_gerencial.pdf)
- Alemán, F. (Enero de 2014). *Perspectivas económicas 2014*. Recuperado el 10 de Agosto de 2014, de <http://es.slideshare.net/espaeespol/perspectiva-economica-ecuador-2014-un-enfoque-gerencial>
- Cafferri, C. (2008). *Siete áreas para operar en una empresa*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de *Siete áreas para operar en una empresa.*: <http://negocios.about.com/od/Administracion/tp/7-Areas-Para-Operar-Una-Empresa.htm>
- Diario El Universo. (26 de diciembre de 2011). *El Universo*. Obtenido de Encuesta sobre clase media se hizo sin consultar ingresos: <http://www.eluniverso.com/2011/12/26/1/1356/encuesta-sobre-clase-media-hizo-sin-consultar-ingresos.html>
- Ecuador en Cifras. (8 de January de 2015). *Ecuador cierra el 2014 con una inflación de 3,67%*. Recuperado el 22 de January de 2015, de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2014-con-una-inflacion-de-367/>
- Ecuador en Cifras. (January de 2015). *Inflación Diciembre 2014*. Recuperado el 22 de February de 2015, de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/InflacionDiciembre2014/Reporte\\_de\\_inflacion\\_dic\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/InflacionDiciembre2014/Reporte_de_inflacion_dic_2014.pdf)
- El Comercio. (8 de Enero de 2015). *La inflación del 2014 fue 3,67% en Ecuador*. Recuperado el 22 de 01 de 2015, de El Comercio: <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/inflacion-anual-ecuador-2014-aumento.html>
- Infoeconomía. (16 de Noviembre de 2012). *El Comercio Minorista contribuye a la generación de empleo en Ecuador*. Recuperado el 2014 de Noviembre de 20, de Infoeconomía:

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info8.pdf>

Instituto de la Ciudad. (Marzo de 2014). *Análisis de coyuntura*. Obtenido de Quito en cifras: <http://www.institutodelaciudad.com.ec/index.php/informacion-estadistica/analisis-de-coyuntura-2014>

Instituto de la Ciudad. (Agosto de 2012). *Análisis por Administración Zonal: Quitumbe*. Obtenido de Instituto de la Ciudad: <http://www.institutodelaciudad.com.ec/Documentos/perfecoadz/archivos/QUITUMBE-Final-1.pdf>

Joseph Hair, R. B. (2010). *Investigación de Mercados*. México: McGraw - Hill.

Martínez, A., & Mora, F. (2011). Plan de negocios para la implementación de un supermercado de frutas en la ciudad de Quito y los Valles. *Plan de negocios para la implementación de un supermercado de frutas en la ciudad de Quito y los Valles*. Quito, Pichincha, Ecuador: UDLA.

Matriz Foda. (2011). *Matriz Foda*. Recuperado el 28 de octubre de 2014, de Matriz Foda: <http://www.matrizfoda.com/>

Mc Graw Hill. (s.f.). *Mc Graw Hill*. Recuperado el 5 de Julio de 2014, de Mc Graw Hill: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169565.pdf>

Revista Líderes. (2013). Consumo de los Ecuatorianos.

Revista Líderes. (20 de Agosto de 2012). *Las ventas retail enganchan a más consumidores*. Obtenido de [http://www.revistalideres.ec/mercados/retail-engancha-consumidores\\_0\\_757124300.html](http://www.revistalideres.ec/mercados/retail-engancha-consumidores_0_757124300.html)

Salas, J. (15 de mayo de 2012). *Economía y finanzas internacionales*. Recuperado el 17 de junio de 2014, de Pontificia Universidad Católica del Ecuador Web site: <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/25-la-cadena-de-valor>

Seminarium. (5 de Agosto de 2013). *Departamento de Operaciones, la base de toda empresa*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de Departamento de Operaciones, la base de toda empresa.:

<http://www.seminarium.com/noticias/departamento-de-operaciones-la-base-de-toda-empresa/>

Villalobos, F. (Agosto de 2012). *DIFUSIÓN Y PROFUNDIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS Y PRODUCTIVAS DE LAS ADMINISTRACIONES ZONALES*. Obtenido de Instituto de la Ciudad: <http://www.institutodelaciudad.com.ec/Documentos/perfecoadz/archivos/QUITUMBE-Final-1.pdf>

Villalobos, F. (2012). *Quitumbe, Difusión y profundización de los resultados del estudio sobre las características económicas y productivas de las administraciones zonales*. Quito: Instituto de la Ciudad.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Balance General y Estado de Resultados Bodega Estefanía 2014

Activos Circulantes			Pasivos Circulantes	
Efectivo en caja	\$ 2,500.00			
Efectivo en Banco	\$ 15,600.00		Cuentas por pagar	\$ 12,751.49
Cuentas por cobrar	\$ 13,878.56			
Inventarios	\$ 5,000.00			
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>		\$ 36,978.56	<b>TOTAL PASIVOS CIRCULANTES</b>	\$ 12,751.49
Activos Fijos			Pasivos a Largo Plazo	
<b>Local</b>	\$ 50,000.00			
(-) Depreciación	\$ 35,000.00	\$ 15,000.00	Préstamo por pagar socios	\$ 1,500.00
<b>Vehículo</b>	\$ 25,000.00			
(-) Depreciación	\$ 25,000.00	\$ -	<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	\$ 1,500.00
			<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 14,251.49
<b>Muebles y enseres</b>	\$ 7,395.00			
(-) Depreciaciones	\$ 5,040.00	\$ 2,355.00	<b>PATRIMONIO</b>	
			Capital	\$ 15,000.00
			Utilidad	\$ 25,082.53
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		\$ 17,355.00	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 40,082.53
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		\$ 54,333.56	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	\$ 54,334.02

	2013	2014
Ventas	\$203,786.23	\$205,669.22
(-) Costo de ventas	\$125,896.06	\$126,571.07
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$77,890.17</b>	<b>\$79,098.15</b>
(-) Gastos Operativos	\$36,420.00	\$36,420.00
Sueldos	\$32,220.00	\$32,220.00
Servicios Básicos	\$3,600.00	\$3,600.00
Mantenimiento equipos	\$600.00	\$600.00
(-) Gastos de ventas	\$60.00	\$325.00
(-) Depreciaciones	\$3,008.04	\$3,008.00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>	<b>\$38,402.13</b>	<b>\$39,345.15</b>
Intereses	\$-	\$-
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$38,402.13</b>	<b>\$39,345.15</b>
(-) 15% Participación de trabajadores	\$5,760.32	\$5,901.77
<b>TOTAL ANTES DE IMP. A LA RENTA</b>	<b>\$32,641.81</b>	<b>\$33,443.38</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$8,160.45	\$8,360.84
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$24,481.36</b>	<b>\$25,082.53</b>

## Anexo 2: Indicadores Financieros Bodega Estefanía

Indicadores Financieros						
Indicadores de Liquidez			Activo Corriente	Pasivo Corriente	Inventarios	Resultado
	Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	\$ 28.442,00	\$ 11.882,00		\$ 2,39
	Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 28.442,00	\$ 11.882,00		\$ 16.560,00
	Prueba Ácida	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	\$ 28.442,00	\$ 11.882,00	\$ 5.000,00	\$ 1,97

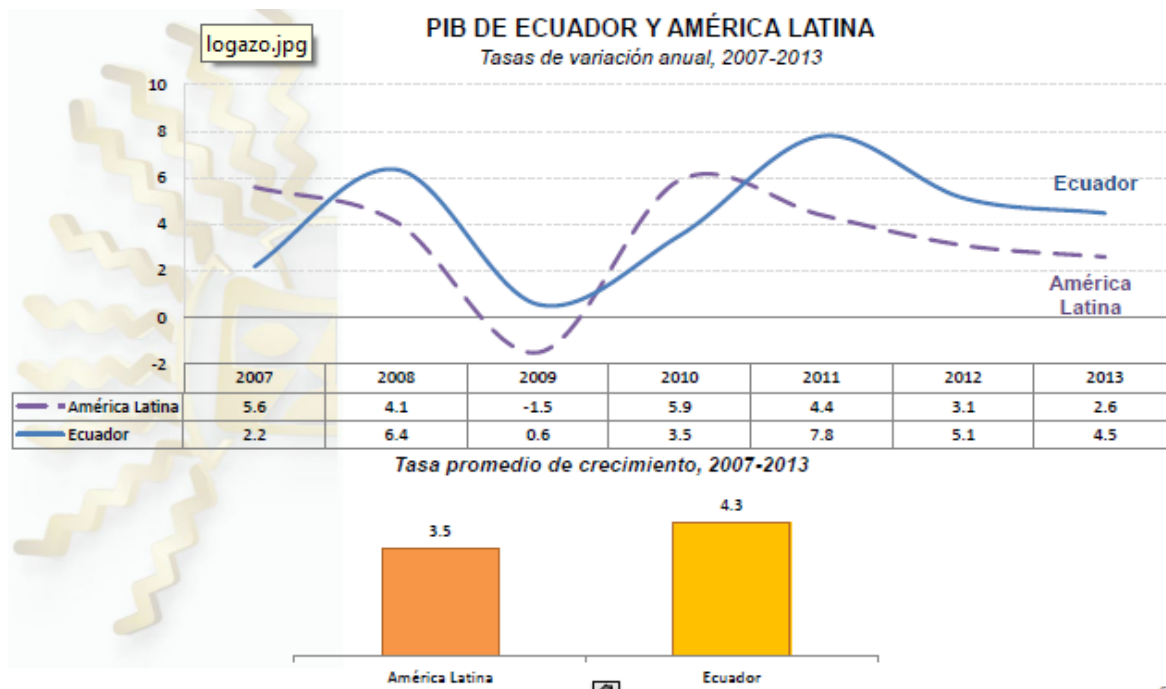
Indicadores Financieros					
Indicadores de Actividad			Cuentas por cobrar	Ventas Netas	Resultado
	Número de días de cuentas por cobrar	(Cuentas por cobrar * 360) / Ventas Netas	\$ 11.942,00	\$ 195.973,23	21,94
				Número de días de cuentas por cobrar	Resultado
	Rotación de cartera	360 / Número de días de cartera a la mano		21,94	16,41
				Cuentas por pagar	Costo mercadería vendida
Número de días de cuentas por pagar	(Cuentas por pagar * 360) / Costo de mercadería vendida	\$ 11.882,00	\$ 133.830,65	31,96	

Indicadores Financieros					
Indicadores de Endeudamiento			Pasivo	Activo	Resultado
	Nivel de endeudamiento	Total Pasivo / Total Activo	\$ 18.382,00	\$ 52.256,00	\$ 0,35
			Pasivo	Patrimonio	Resultado
	Nivel de endeudamiento	Total Pasivo / Total Patrimonio	\$ 18.382,00	\$ 33.874,00	\$ 0,54
			Pasivo Corriente	Pasivo	Resultado
	Concentración de endeudamiento largo plazo	Pasivo Corriente / Total Pasivo	\$ 11.882,00	\$ 18.382,00	0,65
		Pasivo no Corriente	Pasivo	Resultado	
Concentración de endeudamiento corto plazo	Pasivo no Corriente / Total Pasivo	\$ 6.500,00	\$ 18.382,00	0,35	

Indicadores Financieros					
Indicadores de rentabilidad			Utilidad Neta	Patrimonio	Resultado
	ROE	Utilidad Neta / Patrimonio	\$ 24.874,00	\$ 33.874,00	73%
			Utilidad Operacional	Activos	Resultado
	ROA	Utilidad Operacional / Activos	\$ 43.379,58	\$ 52.256,00	83%



### Anexo 3: PIB de Ecuador y América Latina



Fuente: CEPAL y Banco Central del Ecuador

### Anexo 4: Crecimiento del PIB por Sectores Económicos

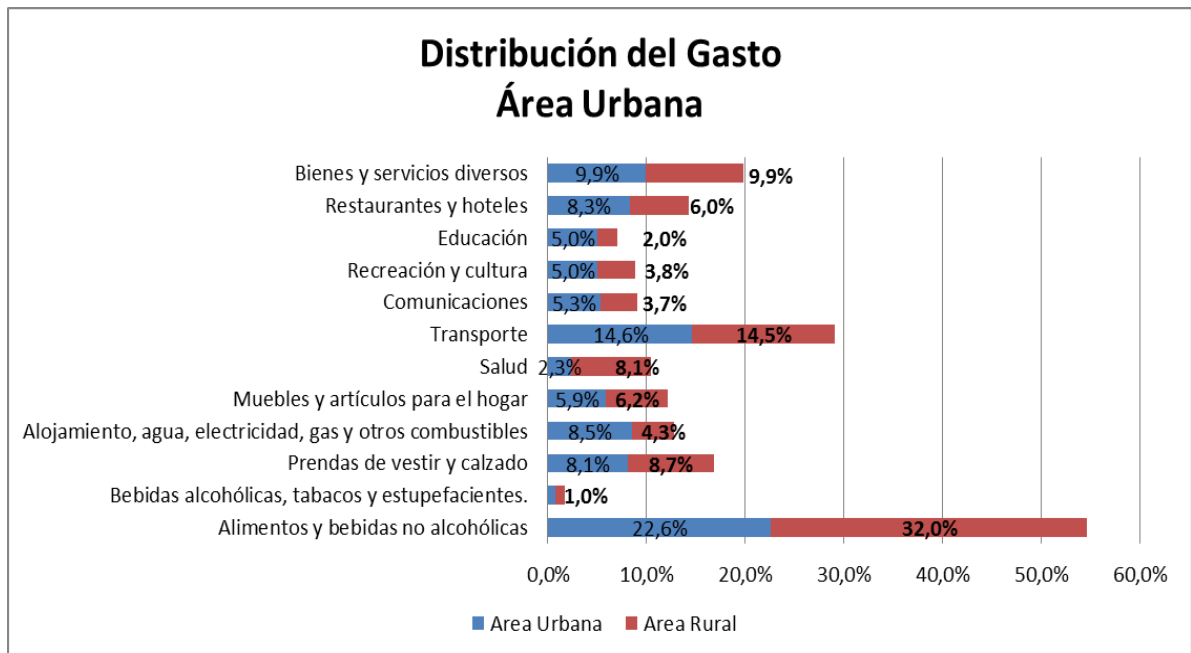
**Crecimiento del PIB por Sectores**

En porcentajes

Rama de Actividad / Años	2008	2009	2010	2011	2012
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5,4	1,5	-0,2	4,6	5,0
B. Explotación de Minas y Canteras	1,0	-2,4	-2,5	5,4	0,4
C. Industrias Manufactureras (excluye refinación de Petróleo)	8,1	-1,5	6,7	6,2	9,4
Carnes y Pescado Elaborado	5,9	0,7	3,9	6,6	10,3
Cereales y Panadería	2,6	3,3	9,4	2,6	5,9
Elaboración de Azúcar	2,8	-10,0	24,5	5,3	7,7
Productos Alimenticios Diversos	4,7	-6,0	-2,4	4,6	5,6
Elaboración de Bebidas	16,5	6,6	17,1	14,0	22,8
Fabricación de Productos Textiles, Prendas de Vestir	2,6	3,8	6,0	7,2	9,2
Producción de Madera y Fabricación de Productos de Madera	16,0	-25,7	13,9	10,0	11,0
Papel y Productos de Papel	14,1	3,0	4,5	-0,7	5,6
Fabricación de Productos Químicos, Caucho y Plástico	16,4	10,7	10,1	4,5	8,9
Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos	8,6	3,5	1,5	3,0	4,9
fabricación de Maquinarias y Equipos	21,6	-5,4	23,2	7,5	7,5
D. Suministro de Electricidad y Agua	20,2	-12,2	1,4	8,0	5,0
E. Construcción y Obras Públicas	13,8	5,4	6,7	14,0	5,5
F. Comercio al por Mayor y al por Menor	6,6	-2,3	6,3	6,6	6,0
G. Transporte y Almacenamiento	5,4	3,7	2,5	6,1	5,3
H. Servicios de Intermediación Financiera	11,2	1,7	17,3	7,8	3,5
I. Otros Servicios	7,1	1,7	5,4	5,5	5,4
J. Servicios Gubernamentales	14,6	5,4	0,5	2,8	5,3
K. Servicio Doméstico	-5,5	0,5	4,7	0,5	1,0

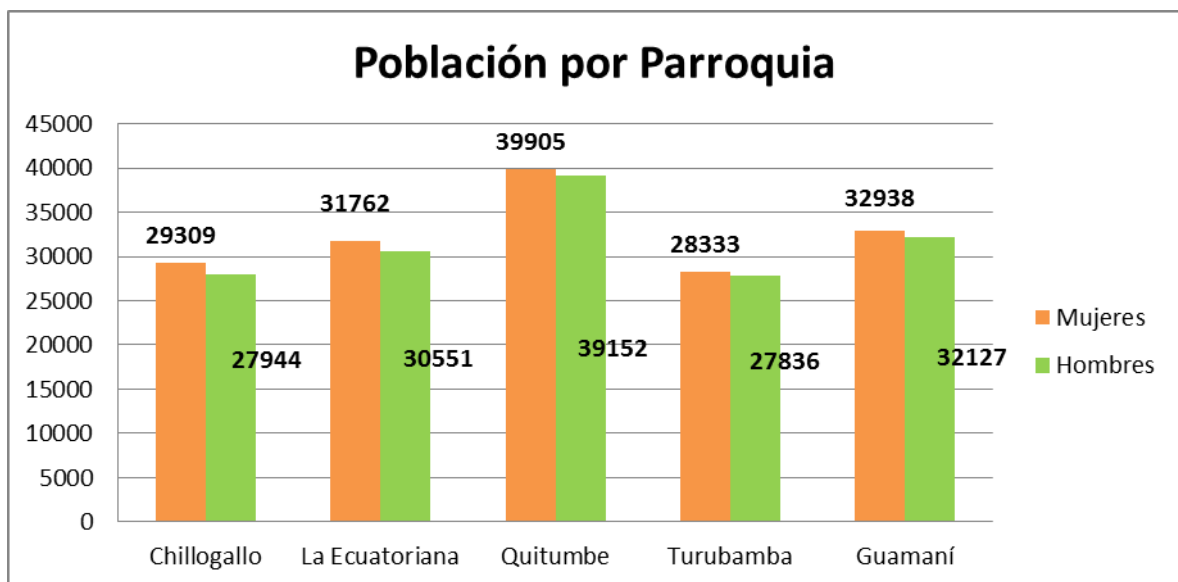
Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: El Financiero Digital

## Anexo 5: Distribución del Gasto



Fuente: Diario El Telégrafo

## Anexo 6: Crecimiento Poblacional de la Administración Zonal Quitumbe



Fuente: Instituto de la Ciudad

## **Anexo 7: Manual de Políticas Bodega Estefanía.**

### **Política de Ética**

La política de Bodega Estefanía es la de cumplir con todas las leyes y regulaciones gubernamentales aplicables al negocio, y aún cuando la ley sea permisiva la empresa elegirá el camino de la más alta integridad.

Los empleados deben comprender que la empresa no solo se interesa en el logro de resultados sino también en la manera en cómo se obtienen.

Es política de Bodega Estefanía que todas las transacciones se reflejen con exactitud en los libros y registros, lo que significa que cualquier falsificación de los mismos o la creación de cualquier cuenta bancaria fuera de los registros esta totalmente prohibido.

Bodega Estefanía espera de sus empleados transparencia y cumplimiento de las políticas, normas contables y controles internos.

Es política de la Compañía efectuar una completa, honesta, precisa, puntual y comprensible divulgación en los informes y documentos que la organización presenta ante las entidades gubernamentales, al igual que en todas la comunicaciones públicas. Es responsabilidad de los colaboradores el reportar a gerencia información conocida por ellos y que afecte el proceso de toma de decisiones a nivel Gerencial.

### **Política de Activos de la Compañía**

Es política de Bodega Estefanía que los funcionarios y colaboradores protejan los activos de la compañía.

Estos activos incluyen activos tangibles e intangibles, como información confidencial de la organización. No se deberá hacer uso o revelar, en ningún, sin previa autorización o mandato, la información confidencial obtenida de cualquier fuente en el curso del negocio de la empresa. Ejemplos de información confidencial incluyen información no pública acerca de los planes, ganancias, pronósticos financieros y proyecciones del negocio.

## **Política de Salud**

Es política de Bodega Estefanía:

- Identificar y evaluar los riesgos de salud relacionados con sus operaciones que afecten potencialmente a sus empleados, contratistas o público.
- Implementar programas y medidas de protección adecuadas para controlar tales riesgos, incluyendo el seguimiento apropiado de los empleados potencialmente afectados.
- Determinar en el momento del empleo y posteriormente, según la necesidad, la aptitud médica de los colaboradores para realizar su trabajo sin riesgo indebido para sí mismo o para otros.
- Proveer programas voluntarios para promover la salud planeados para mejorar el bienestar, productividad y seguridad personal de los colaboradores. Estos programas deben complementar, pero no inferir, con la responsabilidad de los colaboradores con el cuidado de su propia salud y la relación con sus médicos personales. La información acerca de los colaboradores, obtenida a través de la implementación de estos programas, será considerada confidencial y no debe ser revelada al personal no médico excepto: a la solicitud del colaborador involucrado, cuando la ley así lo requiera

## **Política de Seguridad**

Es política de Bodega Estefanía conducir su negocio de modo que protejan la seguridad de los empleados, otras personas involucradas en las operaciones, clientes y el público general. La compañía se esforzará para prevenir todos los accidentes, lesiones y enfermedades ocupacionales a través de la participación activa de todos los colaboradores.

Por lo consiguiente, la política de la compañía es:

- Hacer mantenimiento de las instalaciones, establecer sistemas de administración, proveer capacitación y conducir las operaciones de modo de salvaguardar la seguridad de la gente y propiedad.
- Cumplir con todas las leyes y reglamentaciones ambientales pertinentes y aplicar normas responsables cuando no existan leyes y reglamentaciones.
- Enfatizar la responsabilidad de todos los colaboradores, contratistas y otros que trabajen a nombre propio sobre el desempeño seguro en el trabajo y alentar el comportamiento seguro fuera del trabajo.
- Efectuar revisiones y evaluaciones apropiadas de sus operaciones para medir la evolución y asegurar el cumplimiento de esta política.

### **Política de Seguridad del Producto**

Es política de Bodega Estefanía:

- Identificar y administrar los riesgos asociados con los productos y no vender productos cuando no sea posible hacerlo para proveer un nivel apropiado de seguridad para los consumidores y el medio ambiente
- Especificar las precauciones necesarias para manipular el producto y comunicarlo con la debida anticipación a los involucrados.
- Efectuar revisiones y evaluaciones apropiadas de sus operaciones para medir la evolución y asegurar el cumplimiento de esta política.

### **Política Financiera**

Es política de Bodega Estefanía:

- Trabajar con no menos del 40% del capital propio y 60% de préstamos bancario.
- Elaborar presupuestos anuales con el fin de tener un control correcto de los gastos.
- Revisar mensualmente los resultados de ventas obtenidos involucrando a todos los colaboradores.
- Reducir, mientras sea posible, sin alterar la calidad del producto los costos de los mismos.

- Analizar posibles inversiones respecto a apertura de nuevos locales desarrollando un plan completo que incluya todos los riesgos posibles del proyecto.
- Hacer una evaluación trimestral del desenvolvimiento general de la empresa con el fin de tomar acciones correctivas.
- Cada mes las cuentas por cobrar deberá quedar en \$0.

## Anexo 8: Inversión Inicial

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Adecuaciones local	\$ 18.370.00	1	\$ 18.370.00				
<b>VEHÍCULOS</b>							
Camioneta <del>4x4x.</del> Borales, Camioneta	\$ 30.000.00	1			\$		
Toyota <del>4x4x.</del>	\$ 400.00	2	\$ 400.00		400.00		
<b>MAQUINARIA</b>							
Balanzas electrónicas	\$ 250.00	2	\$ 500.00				
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>							
Cámara Frigorífica Mural Autoservicio	\$ 5.250.00	1	\$ 5.250.00				
Refrigerado	\$ 2.926.35	2	\$ 5.852.70				
Exhibidor de carnes	\$ 2.400.00	1	\$ 2.400.00				
Góndoles	\$ 200.00	6	\$ 1.200.00				
Estanterías	\$ 185.00	4	\$ 740.00				
Mueble para frutas y verduras	\$ 1.000.00	1	\$ 1.000.00				
Muebles para caja	\$ 680.00	2	\$ 1.360.00				
Escritorio	\$ 200.00	1	\$ 200.00				
Archivadores	\$ 150.00	1	\$ 150.00				
Sillas Oficina	\$ 60.00	3	\$ 180.00				
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>							
Computadora	\$ 1.000.00	2	\$ 2.000.00				
Adecuación de Internet	\$ 500.00	3	\$ 1.500.00				
Impresora	\$ 500.00	1	\$ 500.00				
Perforadores	\$ 8.00	3	\$ 24.00				
Grapadores	\$ 4.00	3	\$ 12.00				
<del>Secapapeles.</del>	\$ 4.00	3	\$ 12.00				
<b>CAMPAÑA RELANZAMIENTO DE MARCA</b>							
BTL			\$ 3.600.00				
<b>PERMISOS MUNICIPALES</b>	\$ 300.00	4	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00
			\$ 46.450.70	\$ 1.200.00	\$ 1.600.00	\$ 1.200.00	\$ 1.200.00

## Anexo 9: Detalle de Gastos

Suministros de limpieza mensual			
Descripción	Cantidad	Precio	Total
Trapeadores	2	\$ 2.00	\$ 4.00
Escobas	2	\$ 1.50	\$ 3.00
Desinfectantes	3	\$ 3.00	\$ 9.00
Jabón Líquido para manos	3	\$ 2.25	\$ 6.75
Papel higiénico (12 unidades)	24	\$ 3.50	\$ 84.00
			<b>\$ 106.75</b>

Uniformes Semestrales			
Descripción	Cantidad	Precio	Total
Camisetas	4	\$ 20.00	\$ 80.00
Gorras	4	\$ 15.00	\$ 60.00
Guantes	4	\$ 10.00	\$ 40.00
Guantes de caucho	4	\$ 3.00	\$ 12.00
			<b>\$ 192.00</b>

Gastos Publicidad			
	Cantidad	Precio	Valor Total
<b>CAMPAÑAS</b>	3	\$ 1,200.00	\$ 3,600.00
<b>PAGINA WEB</b>	1	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
<b>PUBLICIDAD REVISTAS</b>	2	\$ 3,000.00	\$ 6,000.00
<b>VOLANTES</b>	2000	\$ 0.05	\$ 100.00
			<b>\$ 11,200.00</b>





Gastos Anuales					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Teléfono	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00	\$ 720.00
Mantenimiento	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Servicios Básicos	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
Suministros de oficina	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 840.00
Gasolina	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00	\$ 1,440.00
Suministros de limpieza	\$ 1,281.00	\$ 1,281.00	\$ 1,281.00	\$ 1,281.00	\$ 1,281.00
Uniformes	\$ 384.00	\$ 384.00	\$ 384.00	\$ 384.00	\$ 384.00
Publicidad	\$ 11,200.00	\$ 11,200.00	\$ 11,200.00	\$ 11,200.00	\$ 11,200.00
Nómina Administrativa	\$ 22,720.88	\$ 23,093.66	\$ 23,466.44	\$ 23,839.22	\$ 24,212.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 42,985.88</b>	<b>\$ 43,358.66</b>	<b>\$ 43,731.44</b>	<b>\$ 44,104.22</b>	<b>\$ 44,477.00</b>

## Anexo 11: Nómina

Supuestos	
Aporte IEES	9.35%
Décimo cuarto Sueldo	\$ 354.00
Incremento de sueldos por año	\$ 25.00
Aporte patronal al IEES	12.15% **

\*\*Acuerdo Ministerial N° 00189





ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 5													
Cargo	SBU mensual	Ingreso Anual	Aporte Individual IEES	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$ 1,600.00	\$ 19,200.00	\$ 1,795.20	\$ 17,404.80	\$ -	\$ 17,404.80	\$ 1,600.00	\$ 354.00	\$ -	\$ 725.20	15	\$ 2,332.80	\$ 5,012.00
Mercaderista 1	\$ 454.00	\$ 5,448.00	\$ 509.39	\$ 4,938.61	\$ -	\$ 4,938.61	\$ 454.00	\$ 354.00	\$ -	\$ 205.78	15	\$ 661.93	\$ 1,675.71
Mercaderista 2	\$ 454.00	\$ 5,448.00	\$ 509.39	\$ 4,938.61	\$ -	\$ 4,938.61	\$ 454.00	\$ 354.00	\$ -	\$ 205.78	15	\$ 661.93	\$ 1,675.71
Niñera	\$ 454.00	\$ 5,448.00	\$ 509.39	\$ 4,938.61	\$ -	\$ 4,938.61	\$ 454.00	\$ 354.00	\$ -	\$ 205.78	15	\$ 661.93	\$ 1,675.71
Chofer Camioneta	\$ 454.00	\$ 5,448.00	\$ 509.39	\$ 4,938.61	\$ -	\$ 4,938.61	\$ 454.00	\$ 354.00	\$ -	\$ 205.78	15	\$ 661.93	\$ 1,675.71
TOTAL	\$ 3,416.00	\$ 40,992.00	\$ 3,832.75	\$ 37,159.25	\$ -	\$ 37,159.25	\$ 3,416.00	\$ 1,770.00	\$ -	\$ 1,548.30		\$ 4,980.53	\$ 11,714.83
<b>TOTAL A PAGAR ANUALMENTE</b>	<b>\$ 48,874.08</b>												

## Anexo 12: Capital de Trabajo.

Capital de Trabajo	
Descripción	Valor
Inventario Inicial	\$ 31,601.68
Publicidad	\$ 9,370.19
Servicios Básicos	\$ 560.00
Nómina tres meses	\$ 8,748.00
Total	\$ 50,279.87
Imprevistos 2%	\$ 1,005.60
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 51,285.46</b>

## Anexo 13: Escenarios de Ventas y Costos

### Ventas

Proyección de ventas	Años				
Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Carne res condimentada	\$ 13,514.62	\$ 14,190.35	\$ 14,899.87	\$ 15,644.86	\$ 16,427.10
Carne res cocinada	\$ 16,517.87	\$ 17,343.76	\$ 18,210.95	\$ 19,121.50	\$ 20,077.57
Carne pollo condimentada	\$ 12,012.99	\$ 12,613.64	\$ 13,244.33	\$ 13,906.54	\$ 14,601.87
Frejol	\$ 9,009.75	\$ 9,460.23	\$ 9,933.24	\$ 10,429.91	\$ 10,951.40
Arveja	\$ 10,511.37	\$ 11,036.94	\$ 11,588.79	\$ 12,168.22	\$ 12,776.64
Mote	\$ 9,009.75	\$ 9,460.23	\$ 9,933.24	\$ 10,429.91	\$ 10,951.40
Choclo	\$ 15,016.24	\$ 15,767.06	\$ 16,555.41	\$ 17,383.18	\$ 18,252.34
Ensaladas	\$ 7,508.12	\$ 7,883.53	\$ 8,277.70	\$ 8,691.59	\$ 9,126.17
<b>TOTAL ALIMENTOS SEMIPREPARADOS</b>	\$ 93,100.71	\$ 97,755.74	\$ 102,643.53	\$ 107,775.71	\$ 113,164.49
Ventas regulares	\$ 204,727.73	\$ 210,869.56	\$ 221,413.03	\$ 236,911.95	\$ 260,603.14
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 297,828.43</b>	<b>\$ 308,625.30</b>	<b>\$ 324,056.56</b>	<b>\$ 344,687.65</b>	<b>\$ 373,767.63</b>

Proyección de ventas	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Escenario Esperado</b>					
Carne res condimentada	\$ 6,283.35	\$ 6,471.85	\$ 6,795.44	\$ 7,271.12	\$ 7,925.52
Carne res cocinada	\$ 7,679.65	\$ 7,910.04	\$ 8,305.54	\$ 8,886.93	\$ 9,686.75
Carne pollo condimentada	\$ 5,585.20	\$ 5,752.75	\$ 6,040.39	\$ 6,463.22	\$ 7,044.91
Frejol	\$ 4,188.90	\$ 4,314.57	\$ 4,530.29	\$ 4,847.41	\$ 5,283.68
Arveja	\$ 4,887.05	\$ 5,033.66	\$ 5,285.34	\$ 5,655.32	\$ 6,164.29
Mote	\$ 4,188.90	\$ 4,314.57	\$ 4,530.29	\$ 4,847.41	\$ 5,283.68
Choclo	\$ 6,981.50	\$ 7,190.94	\$ 7,550.49	\$ 8,079.02	\$ 8,806.14
Ensaladas	\$ 3,490.75	\$ 3,595.47	\$ 3,775.24	\$ 4,039.51	\$ 4,403.07
<b>TOTAL ALIMENTOS SEMIPREPARADOS</b>	\$ 43,285.28	\$ 44,583.84	\$ 46,813.03	\$ 50,089.95	\$ 54,598.04
Ventas regulares	\$204,727.73	\$ 210,869.56	\$ 217,195.64	\$ 223,711.51	\$ 230,422.86
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 248,013.01</b>	<b>\$ 255,453.40</b>	<b>\$ 264,008.68</b>	<b>\$ 273,801.46</b>	<b>\$ 285,020.90</b>

Proyección de ventas	Años				
Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Carne res condimentada	\$ 2,094.45	\$ 2,136.34	\$ 2,179.06	\$ 2,222.65	\$ 2,267.10
Carne res cocinada	\$ 2,559.88	\$ 2,611.08	\$ 2,663.30	\$ 2,716.57	\$ 2,770.90
Carne pollo condimentada	\$ 1,861.73	\$ 1,898.97	\$ 1,936.95	\$ 1,975.69	\$ 2,015.20
Frejol	\$ 1,396.30	\$ 1,424.23	\$ 1,452.71	\$ 1,481.76	\$ 1,511.40
Arveja	\$ 1,629.02	\$ 1,661.60	\$ 1,694.83	\$ 1,728.72	\$ 1,763.30
Mote	\$ 1,396.30	\$ 1,424.23	\$ 1,452.71	\$ 1,481.76	\$ 1,511.40
Choclo	\$ 2,327.17	\$ 2,373.71	\$ 2,421.18	\$ 2,469.61	\$ 2,519.00
Ensaladas	\$ 1,163.58	\$ 1,186.85	\$ 1,210.59	\$ 1,234.80	\$ 1,259.50
<b>TOTAL ALIMENTOS SEMIPREPARADOS</b>	\$ 14,428.43	\$ 14,717.00	\$ 15,011.34	\$ 15,311.56	\$ 15,617.79
Ventas regulares	\$ 204,727.73	\$ 210,869.56	\$ 221,413.03	\$ 236,911.95	\$ 260,603.14
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 219,156.15</b>	<b>\$ 225,730.84</b>	<b>\$ 237,017.38</b>	<b>\$ 253,608.60</b>	<b>\$ 276,220.94</b>

## Costos

Proyección de Costos	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Optimista					
Carne res condimentada	\$ 9,009.75	\$ 9,460.23	\$ 9,933.24	\$ 10,429.91	\$ 10,951.40
Carne res cocinada	\$ 10,511.37	\$ 11,036.94	\$ 11,588.79	\$ 12,168.22	\$ 12,776.64
Carne pollo condimentada	\$ 7,207.80	\$ 7,568.19	\$ 7,946.60	\$ 8,343.93	\$ 8,761.12
Frejol	\$ 6,006.50	\$ 6,306.82	\$ 6,622.16	\$ 6,953.27	\$ 7,300.93
Arveja	\$ 6,006.50	\$ 6,306.82	\$ 6,622.16	\$ 6,953.27	\$ 7,300.93
Mote	\$ 3,303.57	\$ 3,468.75	\$ 3,642.19	\$ 3,824.30	\$ 4,015.51
Choclo	\$ 9,610.40	\$ 10,090.92	\$ 10,595.46	\$ 11,125.23	\$ 11,681.50
Ensaladas	\$ 4,504.87	\$ 4,730.12	\$ 4,966.62	\$ 5,214.95	\$ 5,475.70
<b>TOTAL ALIMENTOS SEMIPREPARADOS</b>	\$ 56,160.75	\$ 58,968.79	\$ 61,917.23	\$ 65,013.09	\$ 68,263.74
Costo de ventas regulares	\$ 126,233.57	\$ 130,020.57	\$ 136,521.60	\$ 146,078.11	\$ 160,685.92
<b>TOTAL</b>	\$ <b>182,394.31</b>	\$ <b>188,989.36</b>	\$ <b>198,438.83</b>	\$ <b>211,091.20</b>	\$ <b>228,949.66</b>



<b>Proyección de Costos</b>	<b>Años</b>				
<b>Escenario Esperado</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Carne res condimentada	\$ 4,188.90	\$ 4,314.57	\$ 4,530.29	\$ 4,847.41	\$ 5,283.68
Carne res cocinada	\$ 4,887.05	\$ 5,033.66	\$ 5,285.34	\$ 5,655.32	\$ 6,164.29
Carne pollo condimentada	\$ 3,351.12	\$ 3,451.65	\$ 3,624.23	\$ 3,877.93	\$ 4,226.95
Frejol	\$ 2,792.60	\$ 2,876.38	\$ 3,020.20	\$ 3,231.61	\$ 3,522.45
Arveja	\$ 2,792.60	\$ 2,876.38	\$ 3,020.20	\$ 3,231.61	\$ 3,522.45
Mote	\$ 1,535.93	\$ 1,582.01	\$ 1,661.11	\$ 1,777.39	\$ 1,937.35
Choclo	\$ 4,468.16	\$ 4,602.20	\$ 4,832.31	\$ 5,170.57	\$ 5,635.93
Ensaladas	\$ 2,094.45	\$ 2,157.28	\$ 2,265.15	\$ 2,423.71	\$ 2,641.84
<b>TOTAL ALIMENTOS SEMIPREPARADOS</b>	\$ 26,110.80	\$ 26,894.12	\$ 28,238.83	\$ 30,215.55	\$ 32,934.95
Costo de ventas regulares	\$126,233.57	\$ 130,020.57	\$ 133,921.19	\$ 137,938.82	\$ 142,076.99
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 152,344.36</b>	<b>\$ 156,914.70</b>	<b>\$ 162,160.02</b>	<b>\$ 168,154.37</b>	<b>\$ 175,011.94</b>

Proyección de costos	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Escenario Pesimista</b>					
Carne res condimentada	\$ 1,396.30	\$ 1,424.23	\$ 1,452.71	\$ 1,481.76	\$ 1,511.40
Carne res cocinada	\$ 1,629.02	\$ 1,661.60	\$ 1,694.83	\$ 1,728.72	\$ 1,763.30
Carne pollo condimentada	\$ 1,117.04	\$ 1,139.38	\$ 1,162.17	\$ 1,185.41	\$ 1,209.12
Frejol	\$ 930.87	\$ 949.48	\$ 968.47	\$ 987.84	\$ 1,007.60
Arveja	\$ 930.87	\$ 949.48	\$ 968.47	\$ 987.84	\$ 1,007.60
Mote	\$ 511.98	\$ 522.22	\$ 532.66	\$ 543.31	\$ 554.18
Choclo	\$ 1,489.39	\$ 1,519.17	\$ 1,549.56	\$ 1,580.55	\$ 1,612.16
Ensaladas	\$ 698.15	\$ 712.11	\$ 726.35	\$ 740.88	\$ 755.70
<b>TOTAL ALIMENTOS SEMIPREPARADOS</b>	\$ 8,703.60	\$ 8,877.67	\$ 9,055.23	\$ 9,236.33	\$ 9,421.06
Costos de ventas regulares	\$ 126,233.57	\$ 130,020.57	\$ 136,521.60	\$ 146,078.11	\$ 160,685.92
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 134,937.16</b>	<b>\$ 138,898.24</b>	<b>\$ 145,576.83</b>	<b>\$ 155,314.44</b>	<b>\$ 170,106.98</b>

## Anexo 14: Depreciaciones

DEPRECIACIONES	
Descripción	Tasa
Maquinaria	10%
Muebles y Enseres	20%
Equipos de Oficina	33.33%
Vehículos	20%

VALORE DE RESCATE		
Descripción	Cantidad	Total
Maquinaria	\$ 13,502.70	\$ 1,350.27
Muebles y Enseres	\$ 4,300.00	
Equipos de Oficina	\$ 2,500.00	
Vehículos	\$ 30,000.00	\$ 6,000.00
<b>Total</b>		<b>\$ 7,350.27</b>

Depreciaciones												
Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11	AÑO 12
Maquinaria	\$ 1,350.27	\$ 1,350.27	\$ 1,350.27	\$ 1,350.27	\$ 1,350.27	\$ 1,350.27	\$ 1,350.27	\$ 1,350.27	\$ 1,350.27	\$ 1,350.27	\$ -	\$ -
Muebles y Enseres	\$ 860.00	\$ 860.00	\$ 860.00	\$ 860.00	\$ 860.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipos de Oficina	\$ 833.25	\$ 833.25	\$ 833.25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Vehículos	\$ -	\$ -	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 3,043.52</b>	<b>\$ 3,043.52</b>	<b>\$ 9,043.52</b>	<b>\$ 8,210.27</b>	<b>\$ 8,210.27</b>	<b>\$ 7,350.27</b>	<b>\$ 7,350.27</b>	<b>\$ 7,350.27</b>	<b>\$ 1,350.27</b>	<b>\$ 1,350.27</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

## Anexo 15: Amortización del préstamo

<b>MONTO SOLICITADO:</b>	\$ 57,736.16
<b>TOTAL A PAGAR:</b>	\$ 76,186.12
<b>TASA EFECTIVA ANUAL:</b>	11.50 %
<b>TASA EFECTIVA + SEGUROS, ANUAL:</b>	11.50 %

PERIODOS	CAPITAL PAGADO (\$)	PAGO DE INTERESES (\$)	CUOTA MENSUAL (\$)	SALDO DEL MONTO (\$)
1	716.46	553.30	1,269.77	57,019.70
2	723.33	546.44	1,269.77	56,296.37
3	730.26	539.51	1,269.77	55,566.10
4	737.26	532.51	1,269.77	54,828.84
5	744.33	525.44	1,269.77	54,084.52
6	751.46	518.31	1,269.77	53,333.06
7	758.66	511.11	1,269.77	52,574.40
8	765.93	503.84	1,269.77	51,808.47
9	773.27	496.50	1,269.77	51,035.20
10	780.68	489.09	1,269.77	50,254.52
11	788.16	481.61	1,269.77	49,466.35
12	795.72	474.05	1,269.77	48,670.64
13	803.34	466.43	1,269.77	47,867.30
14	811.04	458.73	1,269.77	47,056.26
15	818.81	450.96	1,269.77	46,237.44
16	826.66	443.11	1,269.77	45,410.78
17	834.58	435.19	1,269.77	44,576.20
18	842.58	427.19	1,269.77	43,733.62
19	850.65	419.11	1,269.77	42,882.97
20	858.81	410.96	1,269.77	42,024.16
21	867.04	402.73	1,269.77	41,157.12
22	875.35	394.42	1,269.77	40,281.78
23	883.74	386.03	1,269.77	39,398.04
24	892.20	377.56	1,269.77	38,505.84
25	900.75	369.01	1,269.77	37,605.08
26	909.39	360.38	1,269.77	36,695.69
27	918.10	351.67	1,269.77	35,777.59
28	926.90	342.87	1,269.77	34,850.69
29	935.78	333.99	1,269.77	33,914.91
30	944.75	325.02	1,269.77	32,970.16
31	953.80	315.96	1,269.77	32,016.35
32	962.95	306.82	1,269.77	31,053.41
33	972.17	297.60	1,269.77	30,081.24
34	981.49	288.28	1,269.77	29,099.75
35	990.90	278.87	1,269.77	28,108.85
36	1,000.39	269.38	1,269.77	27,108.46
37	1,009.98	259.79	1,269.77	26,098.48
38	1,019.66	250.11	1,269.77	25,078.82
39	1,029.43	240.34	1,269.77	24,049.39
40	1,039.30	230.47	1,269.77	23,010.09
41	1,049.26	220.51	1,269.77	21,960.84
42	1,059.31	210.46	1,269.77	20,901.53
43	1,069.46	200.31	1,269.77	19,832.07
44	1,079.71	190.06	1,269.77	18,752.35
45	1,090.06	179.71	1,269.77	17,662.30
46	1,100.51	169.26	1,269.77	16,561.79
47	1,111.05	158.72	1,269.77	15,450.74
48	1,121.70	148.07	1,269.77	14,329.04
49	1,132.45	137.32	1,269.77	13,196.59
50	1,143.30	126.47	1,269.77	12,053.29
51	1,154.26	115.51	1,269.77	10,899.03
52	1,165.32	104.45	1,269.77	9,733.71
53	1,176.49	93.28	1,269.77	8,557.23
54	1,187.76	82.01	1,269.77	7,369.46
55	1,199.14	70.62	1,269.77	6,170.32
56	1,210.64	59.13	1,269.77	4,959.68
57	1,222.24	47.53	1,269.77	3,737.44
58	1,233.95	35.82	1,269.77	2,503.49
59	1,245.78	23.99	1,269.77	1,257.72
60	1,257.72	12.05	1,269.77	0.00
TOTALES =>	\$57,736.17	\$18,449.97	\$76,186.20	

## Anexo 16: Estructura de Capital

<b>Monto Inversión Total</b>	\$ 97,736.16
------------------------------	--------------

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
CAPITAL SOCIOS		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Vicente Herrera	\$ 20,000.00	50%
Estefanía Campoverde	\$ 20,000.00	50%
<b>Total</b>	<b>\$ 40,000.00</b>	<b>100%</b>

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje
Capital Socios	\$ 40,000.00	40.93%
Inversiones	\$ 97,736.16	
Crédito Necesario	\$ 57,736.16	59.07%

## Anexo 17: Flujos de Caja

### Sin Apalancamiento

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$ 297,828.43	\$ 308,625.30	\$ 324,056.56	\$ 344,687.65	\$ 373,767.63
Ingresos No Operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 297,828.43</b>	<b>\$ 308,625.30</b>	<b>\$ 324,056.56</b>	<b>\$ 344,687.65</b>	<b>\$ 373,767.63</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 182,394.31	\$ 188,989.36	\$ 198,438.83	\$ 211,091.20	\$ 228,949.66
Gastos		\$ 42,985.88	\$ 43,358.66	\$ 43,731.44	\$ 44,104.22	\$ 44,477.00
Depreciaciones		\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 2,210.27	\$ 2,210.27
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 228,423.71</b>	<b>\$ 235,391.53</b>	<b>\$ 245,213.78</b>	<b>\$ 257,405.69</b>	<b>\$ 275,636.93</b>
<b>UAII</b>		<b>\$ 69,404.72</b>	<b>\$ 73,233.76</b>	<b>\$ 78,842.78</b>	<b>\$ 87,281.96</b>	<b>\$ 98,130.70</b>
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UAI</b>		<b>\$ 69,404.72</b>	<b>\$ 73,233.76</b>	<b>\$ 78,842.78</b>	<b>\$ 87,281.96</b>	<b>\$ 98,130.70</b>
Participación de trabajadores		\$ 10,410.71	\$ 10,985.06	\$ 11,826.42	\$ 13,092.29	\$ 14,719.60
<b>TOTAL ANTES DE IMP. A LA RENTA</b>		<b>\$ 58,994.01</b>	<b>\$ 62,248.70</b>	<b>\$ 67,016.36</b>	<b>\$ 74,189.67</b>	<b>\$ 83,411.09</b>
Impuesto a la renta		\$ 14,748.50	\$ 15,562.17	\$ 16,754.09	\$ 18,547.42	\$ 20,852.77
<b>UN</b>		<b>\$ 44,245.51</b>	<b>\$ 46,686.52</b>	<b>\$ 50,262.27</b>	<b>\$ 55,642.25</b>	<b>\$ 62,558.32</b>
Depreciaciones		\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 2,210.27	\$ 2,210.27
Inversiones	-\$ 46,450.70	\$ 1,200.00	\$ 1,600.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ -
Capital de Trabajo	-\$ 51,267.62					
Principal Deuda	0					
Valor de Rescate	0					\$ 1,350.27
<b>TOTAL</b>	<b>-\$ 97,718.32</b>	<b>\$ 46,089.03</b>	<b>\$ 48,130.04</b>	<b>\$ 52,105.79</b>	<b>\$ 56,652.52</b>	<b>\$ 66,118.86</b>

<b>VPN</b>	<b>\$123,132.89</b>
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>43%</b>

FLUJO DE CAJA ESPERADO SIN APALANCAMIENTO						
Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$ 248,013.01	\$ 255,453.40	\$ 264,008.68	\$ 273,801.46	\$ 285,020.90
Ingresos No Operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 248,013.01</b>	<b>\$ 255,453.40</b>	<b>\$ 264,008.68</b>	<b>\$ 273,801.46</b>	<b>\$ 285,020.90</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 152,344.36	\$ 156,914.70	\$ 162,160.02	\$ 168,154.37	\$ 175,011.94
Gastos		\$ 42,985.88	\$ 43,358.66	\$ 43,731.44	\$ 44,104.22	\$ 44,477.00
Depreciaciones		\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 2,210.27	\$ 2,210.27
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 198,373.76</b>	<b>\$ 203,316.87</b>	<b>\$ 208,934.98</b>	<b>\$ 214,468.86</b>	<b>\$ 221,699.21</b>
<b>UAI</b>		<b>\$ 49,639.25</b>	<b>\$ 52,136.53</b>	<b>\$ 55,073.70</b>	<b>\$ 59,332.60</b>	<b>\$ 63,321.69</b>
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UAI</b>		<b>\$ 49,639.25</b>	<b>\$ 52,136.53</b>	<b>\$ 55,073.70</b>	<b>\$ 59,332.60</b>	<b>\$ 63,321.69</b>
Participación de trabajadores		\$ 7,445.89	\$ 7,820.48	\$ 8,261.06	\$ 8,899.89	\$ 9,498.25
<b>TOTAL ANTES DE IMP. A LA RENTA</b>		<b>\$ 42,193.36</b>	<b>\$ 44,316.05</b>	<b>\$ 46,812.65</b>	<b>\$ 50,432.71</b>	<b>\$ 53,823.44</b>
Impuesto a la renta		\$ 10,548.34	\$ 11,079.01	\$ 11,703.16	\$ 12,608.18	\$ 13,455.86
<b>UN</b>		<b>\$ 31,645.02</b>	<b>\$ 33,237.04</b>	<b>\$ 35,109.48</b>	<b>\$ 37,824.53</b>	<b>\$ 40,367.58</b>
Depreciaciones		\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 2,210.27	\$ 2,210.27
Inversiones	-\$ 46,450.70	\$ 1,200.00	\$ 1,600.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ -
Capital de Trabajo	-\$ 51,267.62					
Principal Deuda						
Valor de Rescate						\$ 1,350.27
<b>TOTAL</b>	<b>-\$ 97,718.32</b>	<b>\$ 33,488.54</b>	<b>\$ 34,680.56</b>	<b>\$ 36,953.00</b>	<b>\$ 38,834.80</b>	<b>\$ 43,928.12</b>

<b>VPN</b>	<b>\$58,399.90</b>
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>25%</b>

FLUJO DE CAJA PESHISTA SIN APALANCAMIENTO						
Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$ 219,156.15	\$ 225,730.84	\$ 237,017.38	\$ 253,608.60	\$ 276,220.94
Ingresos No Operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 219,156.15</b>	<b>\$ 225,730.84</b>	<b>\$ 237,017.38</b>	<b>\$ 253,608.60</b>	<b>\$ 276,220.94</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 134,937.16	\$ 138,898.24	\$ 145,576.83	\$ 155,314.44	\$ 170,106.98
Gastos		\$ 42,985.88	\$ 43,358.66	\$ 43,731.44	\$ 44,104.22	\$ 44,477.00
Depreciaciones		\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 2,210.27	\$ 2,210.27
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 180,966.56</b>	<b>\$ 185,300.42</b>	<b>\$ 192,351.78</b>	<b>\$ 201,628.93</b>	<b>\$ 216,794.25</b>
<b>UAI</b>		<b>\$ 38,189.59</b>	<b>\$ 40,430.42</b>	<b>\$ 44,665.60</b>	<b>\$ 51,979.66</b>	<b>\$ 59,426.69</b>
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UAI</b>		<b>\$ 38,189.59</b>	<b>\$ 40,430.42</b>	<b>\$ 44,665.60</b>	<b>\$ 51,979.66</b>	<b>\$ 59,426.69</b>
Participación de trabajadores		\$ 5,728.44	\$ 6,064.56	\$ 6,699.84	\$ 7,796.95	\$ 8,914.00
<b>TOTAL ANTES DE IMP. A LA RENTA</b>		<b>\$ 32,461.15</b>	<b>\$ 34,365.85</b>	<b>\$ 37,965.76</b>	<b>\$ 44,182.71</b>	<b>\$ 50,512.68</b>
Impuesto a la renta		\$ 8,115.29	\$ 8,591.46	\$ 9,491.44	\$ 11,045.68	\$ 12,628.17
<b>UN</b>		<b>\$ 24,345.87</b>	<b>\$ 25,774.39</b>	<b>\$ 28,474.32</b>	<b>\$ 33,137.04</b>	<b>\$ 37,884.51</b>
Depreciaciones		\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 2,210.27	\$ 2,210.27
Inversiones	-\$ 46,450.70	\$ 1,200.00	\$ 1,600.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ -
Capital de Trabajo	-\$ 51,267.62					
Principal Deuda	0					
Valor de Rescate	0					\$ 1,350.27
<b>TOTAL</b>	<b>-\$ 97,718.32</b>	<b>\$ 26,189.39</b>	<b>\$ 27,217.91</b>	<b>\$ 30,317.84</b>	<b>\$ 34,147.31</b>	<b>\$ 41,445.05</b>

<b>VPN</b>	\$34,743.26
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	17%



**Con Apalancamiento**

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO						
Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$ 297,828.43	\$ 308,625.30	\$ 324,056.56	\$ 344,687.65	\$ 373,767.63
Ingresos No Operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 297,828.43</b>	<b>\$ 308,625.30</b>	<b>\$ 324,056.56</b>	<b>\$ 344,687.65</b>	<b>\$ 373,767.63</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 182,394.31	\$ 188,989.36	\$ 198,438.83	\$ 211,091.20	\$ 228,949.66
Gastos		\$ 42,985.88	\$ 43,358.66	\$ 43,731.44	\$ 44,104.22	\$ 44,477.00
Depreciaciones		\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 2,210.27	\$ 2,210.27
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 228,423.71</b>	<b>\$ 235,391.53</b>	<b>\$ 245,213.78</b>	<b>\$ 257,405.69</b>	<b>\$ 275,636.93</b>
<b>UAI</b>		<b>\$ 69,404.72</b>	<b>\$ 73,233.76</b>	<b>\$ 78,842.78</b>	<b>\$ 87,281.96</b>	<b>\$ 98,130.70</b>
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UAI</b>		<b>\$ 69,404.72</b>	<b>\$ 73,233.76</b>	<b>\$ 78,842.78</b>	<b>\$ 87,281.96</b>	<b>\$ 98,130.70</b>
Participación de trabajadores		\$ 10,410.71	\$ 10,985.06	\$ 11,826.42	\$ 13,092.29	\$ 14,719.60
<b>TOTAL ANTES DE IMP. A LA RENTA</b>		<b>\$ 58,994.01</b>	<b>\$ 62,248.70</b>	<b>\$ 67,016.36</b>	<b>\$ 74,189.67</b>	<b>\$ 83,411.09</b>
Impuesto a la renta		\$ 14,748.50	\$ 15,562.17	\$ 16,754.09	\$ 18,547.42	\$ 20,852.77
<b>UN</b>		<b>\$ 44,245.51</b>	<b>\$ 46,686.52</b>	<b>\$ 50,262.27</b>	<b>\$ 55,642.25</b>	<b>\$ 62,558.32</b>
Depreciaciones		\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 2,210.27	\$ 2,210.27
Inversiones	-\$ 46,450.70	\$ 1,200.00	\$ 1,600.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ -
Capital de Trabajo	-\$ 51,267.62					
Principal Deuda	\$ 57,736.16	\$ 9,065.52	\$ 10,164.80	\$ 11,397.37	\$ 12,779.43	\$ 14,329.05
Valor de Rescate						\$ 1,350.27
<b>TOTAL</b>	<b>-\$ 39,982.16</b>	<b>\$ 37,023.51</b>	<b>\$ 37,965.24</b>	<b>\$ 40,708.42</b>	<b>\$ 43,873.09</b>	<b>\$ 50,439.54</b>

<b>VPN</b>	<b>\$130,708.20</b>
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>93%</b>

FLUJO DE CAJA ESPERADO APALANCADO						
Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$ 248,013.01	\$ 255,453.40	\$ 264,008.68	\$ 273,801.46	\$ 285,020.90
Ingresos No Operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 248,013.01</b>	<b>\$ 255,453.40</b>	<b>\$ 264,008.68</b>	<b>\$ 273,801.46</b>	<b>\$ 285,020.90</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 152,344.36	\$ 156,914.70	\$ 162,160.02	\$ 168,154.37	\$ 175,011.94
Gastos		\$ 42,985.88	\$ 43,358.66	\$ 43,731.44	\$ 44,104.22	\$ 44,477.00
Depreciaciones		\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 2,210.27	\$ 2,210.27
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 198,373.76</b>	<b>\$ 203,316.87</b>	<b>\$ 208,934.98</b>	<b>\$ 214,468.86</b>	<b>\$ 221,699.21</b>
<b>UAI</b>		<b>\$ 49,639.25</b>	<b>\$ 52,136.53</b>	<b>\$ 55,073.70</b>	<b>\$ 59,332.60</b>	<b>\$ 63,321.69</b>
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UAI</b>		<b>\$ 49,639.25</b>	<b>\$ 52,136.53</b>	<b>\$ 55,073.70</b>	<b>\$ 59,332.60</b>	<b>\$ 63,321.69</b>
Participación de trabajadores		\$ 7,445.89	\$ 7,820.48	\$ 8,261.06	\$ 8,899.89	\$ 9,498.25
<b>TOTAL ANTES DE IMP. A LA RENTA</b>		<b>\$ 42,193.36</b>	<b>\$ 44,316.05</b>	<b>\$ 46,812.65</b>	<b>\$ 50,432.71</b>	<b>\$ 53,823.44</b>
Impuesto a la renta		\$ 10,548.34	\$ 11,079.01	\$ 11,703.16	\$ 12,608.18	\$ 13,455.86
<b>UN</b>		<b>\$ 31,645.02</b>	<b>\$ 33,237.04</b>	<b>\$ 35,109.48</b>	<b>\$ 37,824.53</b>	<b>\$ 40,367.58</b>
Depreciaciones		\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 2,210.27	\$ 2,210.27
Inversiones	-\$ 46,450.70	\$ 1,200.00	\$ 1,600.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ -
Capital de Trabajo	-\$ 51,267.62					
Principal Deuda	\$ 57,736.16	\$ 9,065.52	\$ 10,164.80	\$ 11,397.37	\$ 12,779.43	\$ 14,329.05
Valor de Rescate						\$ 1,350.27
<b>TOTAL</b>	<b>-\$ 39,982.16</b>	<b>\$ 24,423.02</b>	<b>\$ 24,515.76</b>	<b>\$ 25,555.63</b>	<b>\$ 26,055.37</b>	<b>\$ 28,248.80</b>

<b>VPN</b>	\$65,975.21
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	56%

FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO						
Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Operativos		\$ 219,156.15	\$ 225,730.84	\$ 237,017.38	\$ 253,608.60	\$ 276,220.94
Ingresos No Operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$ 219,156.15</b>	<b>\$ 225,730.84</b>	<b>\$ 237,017.38</b>	<b>\$ 253,608.60</b>	<b>\$ 276,220.94</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 134,937.16	\$ 138,898.24	\$ 145,576.83	\$ 155,314.44	\$ 170,106.98
Gastos		\$ 42,985.88	\$ 43,358.66	\$ 43,731.44	\$ 44,104.22	\$ 44,477.00
Depreciaciones		\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 2,210.27	\$ 2,210.27
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>\$ 180,966.56</b>	<b>\$ 185,300.42</b>	<b>\$ 192,351.78</b>	<b>\$ 201,628.93</b>	<b>\$ 216,794.25</b>
<b>UAI</b>		<b>\$ 38,189.59</b>	<b>\$ 40,430.42</b>	<b>\$ 44,665.60</b>	<b>\$ 51,979.66</b>	<b>\$ 59,426.69</b>
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UAI</b>		<b>\$ 38,189.59</b>	<b>\$ 40,430.42</b>	<b>\$ 44,665.60</b>	<b>\$ 51,979.66</b>	<b>\$ 59,426.69</b>
Participación de trabajadores		\$ 5,728.44	\$ 6,064.56	\$ 6,699.84	\$ 7,796.95	\$ 8,914.00
<b>TOTAL ANTES DE IMP. A LA RENTA</b>		<b>\$ 32,461.15</b>	<b>\$ 34,365.85</b>	<b>\$ 37,965.76</b>	<b>\$ 44,182.71</b>	<b>\$ 50,512.68</b>
Impuesto a la renta		\$ 8,115.29	\$ 8,591.46	\$ 9,491.44	\$ 11,045.68	\$ 12,628.17
<b>UN</b>		<b>\$ 24,345.87</b>	<b>\$ 25,774.39</b>	<b>\$ 28,474.32</b>	<b>\$ 33,137.04</b>	<b>\$ 37,884.51</b>
Depreciaciones		\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 3,043.52	\$ 2,210.27	\$ 2,210.27
Inversiones	-\$ 46,450.70	\$ 1,200.00	\$ 1,600.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ -
Capital de Trabajo	-\$ 51,267.62					
Principal Deuda	\$ 57,736.16	\$ 9,065.52	\$ 10,164.80	\$ 11,397.37	\$ 12,779.43	\$ 14,329.05
Valor de Rescate						\$ 1,350.27
<b>TOTAL</b>	<b>-\$ 39,982.16</b>	<b>\$ 17,123.87</b>	<b>\$ 17,053.11</b>	<b>\$ 18,920.47</b>	<b>\$ 21,367.88</b>	<b>\$ 25,765.73</b>

<b>VPN</b>	\$42,318.57
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	37%