



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS <sup>+</sup>

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA DE ESPECIALIDAD EN LA VENTA DE PRODUCTOS ORGÁNICOS A GRANEL EN LA CIUDAD DE QUITO, APLICANDO LAS MEJORES PRÁCTICAS DE EMPRESAS SIMILARES DE ESPAÑA, FRANCIA Y COLOMBIA. <sup>+</sup>

AUTOR

Sebastián Arias Salvador

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA DE ESPECIALIDAD EN  
LA VENTA DE PRODUCTOS ORGÁNICOS A GRANEL EN LA CIUDAD DE QUITO,  
APLICANDO LAS MEJORES PRÁCTICAS DE EMPRESAS SIMILARES DE ESPAÑA,  
FRANCIA Y COLOMBIA.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para  
optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía:

Fernando Játiva

Autor:

Sebastián Arias Salvador

Año

2017

## 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".

---

Edison Fernando Játiva Baquero

1706860424

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Luis Fernando Bustos Burbano  
1702469980

## 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".

---

Sebastián Arias Salvador

1715315287

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, hermanos y familiares que fueron parte de este proceso y a todas las personas que de alguna forma hicieron posible la culminación de mi carrera universitaria.

## DIDICATORIA

Dedico este logro a Dios ante todo, a mis padres, hermanos y familiares, por todo su apoyo, sus palabras de aliento y ánimo para continuar adelante.

Sebastián

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la viabilidad financiera y comercial de implementar una empresa que por medio de una tienda de especialidad comercialice productos orgánicos y naturales al peso, en la ciudad de Quito. Este concepto nace como una opción diferente en el mercado, de un concepto europeo, y en vista también de que existe una tendencia en la gente a llevar un estilo de vida más sano y saludable, consumiendo alimentos frescos, naturales y libres de químicos. Para esto, se realizó el análisis del macro entorno (análisis de la industria), el análisis del mercado y financiero, con el propósito de crear un plan de marketing con el cual se pueda implementar y de esta manera atraer al cliente, cubrir sus necesidades y promocionar la marca, y al mismo tiempo, determinar la rentabilidad del proyecto.

La empresa a ser creada tendrá el nombre de "ALL GREEN", que hace referencia a lo verde y natural, por lo tanto, que es sano. El logo es "Lo sano y natural paso" ya que se quiere enfatizar que la tienda está disponible en un lugar accesible a muchas personas.

A través del Benchmarking internacional se pudo evaluar prácticas de otras empresas internacionales de los países de España, Francia y Colombia con la finalidad de adoptar e implementar ciertas características de ellas en el presente proyecto. Algunas de las características que se podrían implementar o adaptar son: ampliar la oferta de productos, tener productos detallados en percha con precio, peso e información adicional, mantener una buena relación con los clientes y promover que ellos traigan sus propios envases desde casa para fomentar el consumo responsable.

## **ABSTRACT**

The present work aims to determine the financial and commercial viability of implementing a company that, through a specialty store, markets organic and natural products by weight in the city of Quito. This concept is born as a different choice in the market, a European concept, and in the view also that there is a tendency in people to lead a healthier and healthier lifestyle, consuming fresh, natural and chemical-free food. For this, the analysis of the macro environment, the analysis of the market and financial, was done with the purpose of creating a marketing plan with which it can be implemented and in this way to attract the customer, to cover their needs and to promote the Brand, and at the same time determine the profitability of the project.

The company has the name "ALL GREEN", which refers to how green and natural, therefore, it is healthy. The logo is "The healthy and natural step" as it is emphasized that the store is available in a place accessible to many people.

Through making an international *Benchmarking* it was possible to evaluate practices of other international companies from the countries of Spain, France and Colombia with the purpose of adopting and implementing certain characteristics of them in the present project. Some of the features that could be implemented or adapted are: to expand product offerings, to have detailed products on the perch with price, weight and additional information, to maintain a good relationship with customers and to encourage them to bring their own containers from home to promote a responsible consumption.

# ÍNDICE

Capítulo I. Introducción .....	1
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo .....	2
Capítulo II. Análisis de Entornos .....	3
2.1 Análisis del entorno externo .....	3
2.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) .....	3
2.1.2 Entorno Externo.....	3
2.1.3 Análisis de la Industria .....	10
2.1.4 Conclusiones Generales del Macro Entorno .....	13
Capítulo III. Análisis del Cliente .....	16
3.1 Objetivo general de la investigación .....	16
3.2 Objetivos específicos de la investigación del mercado .....	16
3.3. Segmentación de mercado .....	16
3.3.1 Investigación al segmento hogares.....	17
3.4 Investigación Cualitativa .....	17
3.4.1 Entrevista a expertos .....	17
3.4.2 Focus Group.....	20
3.5 Investigación Cuantitativa .....	22
3.5.1 Encuesta.....	22
3.6 Conclusiones Generales del Análisis Cualitativo y Cuantitativo .....	24
3.6.1 Conclusiones referentes al comportamiento de compra .....	24
3.6.2 Conclusiones referentes al mercado objetivo .....	25
Capítulo IV. Oportunidad de Negocio .....	26
4.1. Descripción de la idea de negocio .....	26
4.2. Oportunidades percibidas del entorno .....	27

Capítulo V. Plan de marketing .....	31
5.1. Estrategia de marketing .....	31
5.1.1 Mercado objetivo .....	31
5.1.2 Propuesta de Valor .....	32
5.2 Mezcla de Marketing.....	32
5.2.1 Producto .....	33
5.2.2 Precio .....	38
5.2.3. Plaza .....	41
5.2.4. Promoción.....	42
5.3 Costeo de Mezcla de <i>Marketing</i> .....	44
Capítulo VI. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional .....	46
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	46
6.1.1 Misión.....	46
6.1.2. Visión .....	46
6.1.3 Objetivos de la organización.....	46
6.2 Plan de Operaciones .....	47
6.2.1 Mapa de procesos.....	48
6.2.2 Flujograma de procesos .....	48
6.2.3 Requerimientos de espacio físico .....	49
6.2.4 Requerimientos de Equipos .....	50
6.3 Estructura Organizacional .....	50
Capítulo VI. Evaluación Financiera .....	53
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	53
7.1.1 Proyección de Ingresos .....	53
7.1.2 Proyección de Costos y Gastos.....	53
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	54
7.2.1 Inversión Inicial .....	54

7.2.2 Capital de Trabajo Inicial.....	54
7.2.3 Estructura de Capital .....	54
7.3 Proyección de Estados Financieros, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	55
7.3.1 Estados de Resultados.....	55
7.3.2 Estado de Situación Financiera .....	55
7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo .....	56
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	57
7.4.1 Proyección de flujo de caja del Inversionista.....	57
7.4.2 Calculo de la tasa de descuento y criterios de inversión .....	58
7.5 Índices Financieros .....	59
Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones .....	60
Referencias.....	62
Anexos .....	66

## Índice de Tablas

Tabla No. 1: Clasificación de la industria.....	3
Tabla No. 2: Segmentación del Mercado .....	31
Tabla No. 3: Niveles del producto/servicio .....	33
Tabla No. 4: Cartera de productos .....	35
Tabla No. 5: Cantidad de consumo de los hogares esperados a atender en el mes (escenario esperado).....	36
Tabla No. 6: Cantidad de consumo de los hogares esperados a en el mes (escenario esperado).....	36
Tabla No. 7: Características de Branding.....	37
Tabla No. 8: Estructura de Costos y Precio de Venta .....	39
Tabla No. 9: Costeo del Plan de Marketing .....	44
Tabla No. 10: Proyecciones de las acciones de la mezcla de marketing.....	45
Tabla No. 11: Remuneraciones .....	52
Tabla No. 12: Proyección de Ingresos por ventas.....	53
Tabla No. 13: Proyección de Costos de los productos vendidos .....	53
Tabla No. 14: Proyeccion de los Gastos de “All Green” .....	53
Tabla No. 15: Inversión Inicial de “All Green” .....	54
Tabla No. 16: Estado de Resultado de “All Green” .....	55
Tabla No. 17: Estado de Situación Financiera de “All Green” .....	55
Tabla No. 18: Estado de Resultados de “All Green” .....	57
Tabla No. 19: Flujo de Caja del Inversionista .....	57
Tabla No. 20: Tasa de descuento.....	58
Tabla No. 21: Índices Financieros .....	59

## Índice de figuras

Figura No 1: Estructura del canal .....	41
Figura No 2: Mapa de Procesos "All Green" .....	48
Figura No 3: Flujograma de proceso principal de "All Green" .....	49
Figura No 4: Plano de la tienda "All Green" .....	49
Figura No 5: Dispensador de alimentos .....	50
Figura No 6: Organigrama Inicial de "All Green" .....	51

## Capítulo I. Introducción

### 1.1 Justificación del trabajo

En la última década se ha visto una tendencia a nivel mundial a llevar un estilo de vida más sano y activo, lo que involucra consumir productos más nutritivos, que aportan de energía y ayudan a nuestro bienestar general (Pro Ecuador, 2012). Esto se ha debido a una serie de factores como el aumento de la presión a las empresas para reducir el contenido de componentes nocivos para la salud, cambios de estilo de vida de los consumidores y la necesidad de diferenciación de productos en un entorno altamente competitivo (Pro Ecuador, 2012).

Es así, como el consumo de productos orgánicos ha crecido no solo en el Ecuador, pero a nivel mundial. De hecho, un estudio de Organic Monitor reveló que el consumo de productos orgánicos en el mundo crece anualmente en un 5%, mientras que el consumo de alimentos “tradicionales” crece en 2% (Pro Ecuador, 2016). Esta tendencia en nuestro país ha venido creciendo desde hace algunos años con la aparición de ferias y tiendas agroecológicas (El Comercio, 2010). Por lo que se puede evidenciar un cambio en los estilos de vida de las personas, al querer mejorar su vida, introduciendo en su dieta alimentos y productos más naturales y orgánicos.

Cabe mencionar que hay personas que quieren contribuir con el medio ambiente al elegir productos de cultivos orgánicos en vez de cultivos tradicionales, reduciendo así, los daños causados por la agricultura a gran escala, el uso de plaguicidas y químicos que perjudican no solo a la flora y fauna, pero a la salud de nuestros organismos, manifestándose en enfermedades y diversos cánceres. Por lo tanto, es gente que evita adquirir alimentos de cultivos tradicionales, ya que es consciente de los daños que pueden causar no solo a ellos pero al medio ambiente, y por otra parte, conocen los beneficios de consumir productos orgánicos.

Dicho esto, se ve la posibilidad de crear conciencia acerca del consumo y nivel de desperdicios que tenemos actualmente en nuestras vidas y que de alguna u otra manera afectan al medio ambiente. Según el Ministerio del Ambiente, se contabiliza alrededor de 4.06 millones de toneladas métricas de desechos cada año a nivel nacional, de este total al menos el 60% corresponde a desechos orgánicos (residuos de alimentos) (MAE, s.f.). La tienda pretende reducir significativamente la huella ecológica, al reducir el uso de plásticos y otros materiales en los cuales viene generalmente la comida, a través de la venta a granel. En fin, se pretende fomentar un

consumo responsable tanto de alimentos como de desperdicios, con un formato de compra que genere el menor desperdicio posible.

Por otro lado, este formato permite al cliente comprar la cantidad que desea, sin limitarse a presentaciones o empaques con cantidades preestablecidas. Además, le permite comprar en función a sus necesidades y preferencias, lo que contribuye a reducir el desperdicio de alimentos que muchas veces se da por comprar en grandes cantidades o formatos que al pasar del tiempo se los debe desechar por dañarse.

Con estos antecedentes, se ve la oportunidad de crear una empresa, que por medio de una tienda se comercialicen productos naturales y orgánicos, la cual consiga abastecer las necesidades de este nicho de mercado. La idea yace en que el cliente acuda a la tienda para autoabastecerse cada vez que necesita, trayendo consigo sus propios envases de casa o fundas reciclables, sin tener que limitarse a cantidades preestablecidas, y contribuyendo así, a reducir la huella ecológica por medio de un formato de compra responsable y sustentable en el tiempo.

La tienda ofrecerá una amplia variedad de productos naturales y orgánicos del Ecuador como son los granos, arroces, cereales, huevos, conservas (mermeladas y mieles), hortalizas, frutas, frutos secos, hierbas, entre otros.

### **1.1.1 Objetivo General del trabajo**

Determinar viabilidad financiera y comercial de una tienda de especialidad en lo orgánico y natural en la ciudad de Quito a través de un plan de negocio.

### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Identificar las posibles oportunidades y amenazas para el proyecto y negocio a través de un análisis externo (PEST y Porter).
- Identificar las mejores prácticas de empresas internacionales (conceptos, ideas) para aplicarlas al presente plan de negocio y ampliar la idea de negocio.
- Determinar el segmento del mercado, las características de los clientes potenciales, sus gustos y preferencias a través de un análisis de mercado.
- Desarrollar un plan de marketing efectivo para atraer a los clientes, comercializar los productos y mantener una buena relación con los mismos.
- Identificar la misión, visión, objetivos a largo plazo y valores de la compañía alineados a la idea de negocio.
- Evaluar el plan financiero mediante la proyección de resultados e indicadores financieros para determinar la viabilidad financiera del proyecto.

## Capítulo II. Análisis de Entornos

En este capítulo se realizó el análisis el entorno externo, el cual comprende el análisis PESTEL y las 5 fuerzas de PORTER, con el fin de tener una mejor visión sobre el macro-entorno y de la industria del presente proyecto, y, finalmente, poder identificar conclusiones (oportunidades y amenazas) que se presentan para el mismo.

### 2.1 Análisis del entorno externo

#### 2.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)

De acuerdo a la clasificación nacional de actividades económicas publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2015), el CIIU 4.0 correspondiente a la actividad del presente plan de negocio se detalla en la tabla siguiente:

**Tabla No. 1: Clasificación de la industria**

Nivel	Código	Descripción
<b>Sección</b>	G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS”.
<b>División</b>	G47	COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
<b>Subdivisión</b>	G4721	VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS.
<b>Subdivisión a 6 dígitos</b>	G4721.09	VENTA AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.

Adaptado de: Instituto de Estadísticas y Censos, 2012

#### 2.1.2 Entorno Externo

##### 2.1.2.1 Entorno Político

Durante la última década, el Ecuador ha sido gobernado con una ideología del socialismo del siglo XXI bajo el mandato de Rafael Correa. Su gobierno ha trabajado en varios aspectos para mejorar la economía y legislación del país, lo que ha permitido el crecimiento económico y estabilidad política. Es así, como en los últimos diez años el país ha crecido más que el promedio latinoamericano (Andes, 2016), por lo que se ha identificado a este período como la “Década Ganada”. Además, en lo social se ha logrado reducir la pobreza notoriamente, así lo confirmó el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) el cual se vio reducido en más de 10 puntos porcentuales desde el 2009 (27,2%) hasta el 2016 (16,9%) (Informe de Desarrollo Social, 2007-2017, pág. 42). Cabe recalcar que ahora el nuevo mandatario es el presidente Lenín Moreno el cual pertenece al mismo partido político que el anterior presidente.

Un aspecto no tan positivo del pasado gobierno fue que realizó varias reformas tributarias, lo que ha generado incertidumbre y ha desalentado las inversiones tanto nacionales como extranjeras. Entre los impuestos más relevantes que se deben pagar están: El Impuesto a la Renta (grava la renta global proveniente del trabajo y/o del capital que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras) (SRI, s.f.); y, el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que indica se debe pagar el 12% en todos los productos con valor agregado. Entre las obligaciones laborales más importantes están: la afiliación obligatoria del empleado al IESS, con cobertura del 12,15% correspondiente al aporte patronal; y, el pago del 15% de las utilidades a los trabajadores (Pro Ecuador, s.f.).

Por otro lado, se han implementado varios incentivos a nivel general y específico en varios sectores de la economía. De manera general, los más importantes son: la reducción progresiva de 3 puntos porcentuales en el impuesto a la renta; la exoneración del anticipo al impuesto a la renta por 5 años para toda inversión nueva; y la reforma al cálculo del anticipo del impuesto a la renta (República de Oportunidades, 2015). Referente a las PYMES, estas por 5 años tendrán la reducción del 100% adicional de los siguientes gastos: asistencia técnica y análisis de mercado y competitividad; asistencia tecnológica en diseño de procesos, productos, adaptación e implementación de procesos; entre otras (República de Oportunidades, 2015).

Se concluye que el ambiente político se ha caracterizado por ser estable y haber contribuido con el desarrollo económico, democrático, social y legislativo del país. Por un lado, existen ciertos incentivos y beneficios para los nuevos emprendimientos (MIPYEMS), no obstante, estos no compensan la alta carga tributaria y obligaciones que, de igual manera, se deben pagar. Además, se vive un período de elecciones políticas, lo que trae incertidumbre al sector empresarial. En conjunto, se concluye que el ambiente representa una **amenaza moderada**.

### **2.1.2.2 Entorno Económico**

#### Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) es considerado como un indicador de crecimiento de la economía de un país, que en el caso del Ecuador, desde 2006 a 2014 tuvo un crecimiento promedio de 4.3% anual (Banco Mundial, 2017). Este crecimiento se debió a dos factores principalmente: a un incremento en el precio del petróleo y los altos flujos de financiamiento externo al sector público. Sin embargo, en los últimos dos años se ha evidenciado una desaceleración económica, como consecuencia de la

caída en el precio del petróleo a finales del 2014 y la apreciación del dólar (Banco Mundial, 2017). Esto indica que la economía ecuatoriana es muy dependiente de los precios del crudo.

En cuanto al PIB real, el FMI proyectó que para finales del 2016 un valor de -2,3%. Mientras que el Banco Central (2016) y el (INEC, 2016) presentaron al final del año un valor de -1,7% como consecuencia del terremoto ocurrido en abril y los bajos precios del crudo. Por otro lado, para el 2017, se prevé un decrecimiento del -2,7%, tendencia que se mantendrá durante cinco años consecutivos hasta el 2021, donde recién se dará un crecimiento del 1,5% (FMI, 2016). No obstante, hay quienes son más optimistas, como el Central que calcula habrá un crecimiento del 1,4% (El Expreso, 2016). También, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y el (Banco Mundial, 2017) tienen una visión más optimista en este año, donde pronostican un crecimiento económico del 0,3% y 0,7%, respectivamente (CEPAL, 2016, pág. 91).

Adicionalmente, según el Banco Central (ver **Anexo 1**), la industria de comercio ha crecido desde el punto más bajo que tuvo en 2009 (-3.91%). Entre 2010 y 2013, presentó una mejora sustancial con un crecimiento promedio de 4,98%, en 2014 también presentó un alto porcentaje de desempeño (7,8%); sin embargo, en 2015 el sector empezó a decaer, presentando tan solo un 0,7% de crecimiento. Esto se debió a una caída en las ventas del sector en distintos meses del año, lo que reveló una menor capacidad de compra de los hogares. Además, tras el terremoto ocurrido en abril del 2016, muchos comerciantes fueron afectados (Camara de Comercio de Quito, 2016) lo que perjudicó también al sector en general. No obstante, el sector tiende al alza con un crecimiento promedio de 3.94% desde el 2006 hasta el 2015, y que en ese último año representó aproximadamente el 10,5% del PIB total, convirtiéndolo en uno de los sectores que más contribuye con la economía ecuatoriana (BCE, 2016).

Agregando a esto el panorama político, el cual por fin se esclareció, del cual se tuvo como resultado la elección del actual presidente, Lenin Moreno; el cual pertenece al mismo partido político que su antecesor. Con este nuevo panorama, los empresarios tienen una visión más clara de cómo podrá ser la economía del país en los años próximos, y en base a esto, es como muchos de ellos toman sus decisiones de inversión, lo cual tiene efectos en el empleo, producción y crecimiento de la economía.

#### Inflación (IPC)

De acuerdo al (BCE, 2016) (ver **Anexo 2**), la inflación ha ido disminuyendo constantemente desde el 2015, lo que es una buena señal de que existe una demanda

creciente o, por lo menos, constante por parte de los hogares. Además, cabe recalcar que debido al dólar, nuestra economía actualmente presenta una inflación estable,

Según la Cámara de Comercio de Quito (CCQ) y el INEC, a comienzos de este año se presentó un baja demanda en los hogares quiteños (INEC, 2017); sin embargo, señalaron que esta tendencia podría cambiar debido a un mayor nivel de empleo y de crédito por parte del sector financiero. Además, se prevé que para este año la inflación pase en un dígito mediante el incremento del comercio nacional (INEC, 2017), mientras que, el Central prevé que será de 3,49% (BCE, 2016).

#### Índice de confianza del consumidor (ICC)

“El ICC define el nivel de optimismo de los hogares en relación al consumo, a la situación económica del hogar y al escenario económico del país, convirtiéndose en un indicador clave del estado general de la economía; el ICC se encuentra limitado entre 0 y 100 puntos, siendo 0 un reflejo de una percepción totalmente negativa ante el porvenir económico del hogar y del país y 100 un reflejo de perfecto optimismo al escenario económico del hogar y del país.” (BCE, 2017).

En este sentido, el promedio del ICC en 2015 en la ciudad de Quito fue de 42,3 puntos, mientras que en 2016 bajó a 31,1 puntos (calificación muy baja), es decir, hubo una disminución en la confianza en 11,2 puntos (BCE, 2017). Durante el primer trimestre del 2017, se ve un repunte del índice y un promedio de 37,8 (BCE, 2017). Esto quiere decir que el nivel de optimismo en Quito se vio incrementado a inicios del año, lo que posiblemente estuvo relacionado con una ligera recuperación económica a finales del cuarto semestre del 2016, y a las nuevas elecciones políticas; esto en conjunto representa una **oportunidad** leve para el plan.

En resumen, la economía se encuentra en un período de cambio con el nuevo presidente; donde se prevé que el crecimiento de la economía sea bajo. Como positivo, se prevé una inflación controlada por debajo del 5%. El optimismo de los quiteños frente a la situación económica del hogar y al escenario económico del país presenta una mejora con respecto al año pasado. Además, el sector de comercio mantiene una tendencia creciente, mismo que se prevé crezca para el 2017. Aunque la economía parece dar señales de recuperación donde además se espera un cambio, la fuerte dependencia en el petróleo y la apreciación del dólar, hacen que el ambiente económico sea un poco incierto, lo que representa una **amenaza moderada**.

### 2.1.2.3 Entorno Social

Existe una tendencia creciente a nivel mundial de personas entre 25 a 35 años, que buscan cuidar su apariencia física, realiza ejercicio y consumir productos saludables, a pesar de que estos tengan precios más elevados (El Informador (México), 2017). En adición, durante la última década se ha dado una tendencia a consumir productos más sanos y naturales (Pro Ecuador, 2012). Esto se debe a los siguientes factores: una mayor presión de los consumidores hacia las empresas a reducir el uso de componentes nocivos para la salud, cambios en los estilos de vida del consumidor, y a la necesidad de mayor variedad de productos. Por consiguiente, esto representa una clara y **alta oportunidad** para el sector.

Otra tendencia creciente en la población es la de consumir productos orgánicos. Según estudio de Organic Monitor, se estima que el consumo de productos orgánicos a nivel mundial crece anualmente en un 5%, mientras que el consumo de alimentos convencionales crece en 2% (Pro Ecuador, 2016). Esto se debe en parte, a querer llevar una vida más sana, así lo afirma Andrea Tinoco, nutricionista holística, quien en una entrevista realizada por (El Universo, 2017), comenta los beneficios de comer una fruta o verdura orgánica. Ella menciona que los beneficios de consumir este tipo de alimentos son mayores, debido a que se está asimilando todos los nutrientes y minerales que realmente contienen el alimento, al respetar su tiempo de crecimiento. Otro factor que sustenta esta demanda es la realización de 14 ferias agroecológicas en todo el Distrito que coordina la entidad ConQuito. Todo esto en conjunto, representa una **alta oportunidad** para el sector de comercio al por menor.

Adicionalmente, a finales del 2013, el gobierno implementó la norma INEN, la cual consiste en que todas las empresas productoras de comida o bebidas procesadas deben colocar en sus productos el “semáforo” nutricional. Esta implementación pudo haber generado un cambio en los hábitos de las personas, lo que les ha llevado a buscar alimentos más sanos y nutritivos (El Telégrafo, Herrera, 2015). Por lo que se puede ver un sentido de concienciación por parte del estado a consumir productos más sanos, lo que representa una oportunidad moderada.

Se concluye en el aspecto social que existe una **alta oportunidad**, debido a la creciente tendencia de llevar un estilo de vida más sano y activo, consumiendo productos más naturales y nutritivos. De igual manera, se evidencia una creciente tendencia a consumir alimentos orgánicos, ya que estos aportan de mayores beneficios para nuestro bienestar en general.

#### 2.1.2.4 Entorno Tecnológico

En este ámbito, resulta importante destacar el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC's) en la población. En el Ecuador, el porcentaje de personas que utilizaron computadoras en la zona urbana fue de 59,5%, del cual el 78,9% son jóvenes entre 16 a 24 años, y el 59,5% gente entre 25 a 34 años (INEC, 2016). Adicionalmente, el 63,8% de la población en la zona urbana ha utilizado la red Internet en los últimos 12 meses, del cual el 56,8% fueron hombres frente al 54,5% de las mujeres (INEC, 2016).

Por otro lado, en 2013 el 51,3% de la población de 5 años en adelante, tenía por lo menos un celular activo; en 2016 este porcentaje subió a 56,1%. Además, el grupo etario con mayor uso de teléfono móvil activo es la población entre 35 y 44 años con el 80,8%, seguido de los de 25 a 34 años con el 79,5% (INEC, 2016). También, es muy importante destacar el uso de las TIC's en los negocios hoy en día, debido a que son importantes herramientas usadas para llegar al cliente, establecer una relación con él o ella y mantenerlo (Seminarium, 2017). Por otro lado, el uso de las TICs permite mejorar sustancialmente toda actividad administrativa dentro de las empresas, y en especial en las PyMEs (L & O, 2005).

Finalmente, la innovación en el campo agrícola juega un papel importante en el sector de comercio, ya que ofrece una mayor cantidad y mejor calidad de productos, y, por ende, representa una **oportunidad moderada**. En 2015 Xavier Cárdenas, gerente de la firma Agrosoft, desarrolladora de software para el sector agrícola, presentó ante la vicepresidencia varios proyectos sobre el uso de drones y un software agrícola para el beneficio del sector. La idea es que por medio del sobrevuelo estos en los cultivos se tome fotos las cuales al ser analizadas en un software especializado, brinden información valiosa al productor sobre el riego, costos, producción, etc (Vicepresidencia de la República, 2015).

Como conclusión, se puede destacar el uso de las TIC's y en especial del Internet en la población y el mundo empresarial dado que son herramientas vitales hoy en día para realizar nuestras actividades diarias relacionadas al estudio, trabajo, negocio y demás. Además, permiten a las empresas abarcar nuevos y más segmentos de mercado. La innovación gracias a la tecnología también se hace presente por medio de avances en el sector agrícola, lo que permite nuevas oportunidades para el sector de comercio, dada la complementación entre ambos sectores. Con todo esto, el ambiente tecnológico representa una **oportunidad alta**.

### 2.1.2.5 Entorno Ambiental

En este aspecto existen numerosas leyes que las empresas deben cumplir; sin embargo, en el caso de la industria de comercio al por menor, estas no aplican. Por otro lado, El Ministerio del Ambiente (MAE) determina y promueve diferentes mecanismos con el objetivo de fomentar hábitos de consumo responsable en la población ecuatoriana, lo cual es una **oportunidad moderada** para la industria sí se ve con la finalidad de fomentar un consumo responsable y sustentable (MAE, 2016).

Como conclusión en el aspecto ambiental, se puede decir que existen varias normativas que muchas industrias y empresas deben cumplir; sin embargo, estas no aplican para la industria de comercio al por menor de alimentos de primera necesidad, ya que, el sector actúa como punto de venta más no como productor. Adicionalmente, el MAE genera conciencia en la población sobre lo importante que es llevar un consumo y producción responsables, lo cual va a la par de las tendencias mundiales. Por tanto, el ambiente representa una **oportunidad moderada**.

### 2.1.2.6 Entorno Legal

Para legalizar una empresa en Ecuador es necesario seguir una serie de pasos (Cuida tu Futuro, 2016), en la Superintendencia de Compañías y el Registro Mercantil tal y como se detallan a continuación:

1. Reservar el nombre de la compañía en la Superintendencia de Compañías.
2. Elaborar los estatutos mediante la minuta firmada por un abogado.
3. Abrir una "cuenta de integración de capital" en cualquier banco del país.
4. Elevar la escritura pública del estatuto legal ante un notario público.
5. Presentar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, para su revisión y aprobación del estatuto.
6. Realizar la publicación del extracto en un diario de circulación nacional.
7. Se debe acudir al Municipio para obtener los permisos municipales (patente).
8. Se debe inscribir la empresa en el Registro Mercantil.
9. Realizar una reunión de la Junta General de Accionistas para nombrar a los representantes de acuerdo a lo señalado en el estatuto.
10. Obtener los documentos habilitantes con el fin de sacar el RUC de la empresa.
11. Inscribir el nombramiento del representante administrativo en el Registro Mercantil, dentro de los próximos 30 días posteriores a su designación.

Adicionalmente, se sabe que de acuerdo al reporte “Doing Business (2017)”, iniciar un negocio en Ecuador toma un promedio de 48.5 días (World Bank Group, 2017).

Se concluye que existen pasos y requisitos claros para legalizar una empresa y poder operar en la ciudad, que si bien, requiere de dinero y tiempo, no es algo difícil de realizar, por lo que el entorno puede ser visto como una **oportunidad moderada**.

### **2.1.3 Análisis de la Industria**

El enfoque de las fuerzas de Michael Porter, se centra en la existencia de 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. El modelo permite a la empresa evaluar su posición competitiva frente a cada una de las cinco fuerzas que se presentan en la industria. (Amaya, 2005). Por lo cual se procedió a analizar varios factores de oportunidad, amenaza y neutrales para cada una de las fuerzas de Porter, los mismos que se encuentran señalados en letra cursiva.

#### **2.1.3.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores**

Empezando por los factores de oportunidad se tienen: *la diferenciación del producto*, ya que, los alimentos de primera necesidad si bien son los mismos y no presentan mayor diferenciación; en el caso de orgánicos sí se evidencia una diferencia, lo que puede ser visto como una oportunidad para ingresar en un mercado creciente (Pro Ecuador, 2016). Otra oportunidad para la industria es el *acceso a materias primas*, que en este caso son los alimentos, los cuales son abundantes (Reinoso, 2016), quien destaca la gran variedad de productos orgánicos y no orgánicos en el país.

Por otro lado, los factores neutros son: las *economías de escala* y *la reacción esperada*, ya que, los productos no se prestan para agregarles algún valor, dado que en ese caso, pasarían a ser productos elaborados y no alimentos de primera necesidad. Otro factor neutral es el *acceso a canales de distribución*, ya que el sector hace de distribuidor, por lo tanto no aplica. El *costo de cambio del proveedor* y la *historia* de la industria o del sector tampoco son muy relevantes en este análisis.

Mientras que en los factores de amenaza se pudo identificar a los siguientes: los *requisitos de capital* (barrera de entrada) son medios-bajos, lo que hace atractivo al sector. La *Identificación de marcas*, es una amenaza media, dado que existen varias tiendas ya consolidadas en el mercado, como es el caso de “Camari”, “Super Foods”, “Wayruru Orgánico”; sin embargo, se conoce existen ocho tiendas agroecológicas en Quito (Comercio, 2016), lo que es un número relativamente bajo. La *curva de*

*experiencia* y los *recursos de las firmas* también son una amenaza media, dado que algunos de los establecidos cuentan con la experiencia y recursos de varios años como es el caso de los supermercados y otras tiendas establecidas, por lo que es difícil poder competir contra ellos (Reinoso, 2016). Mientras que, en el caso de las tiendas agroecológicas, este factor no representa tanto una amenaza, ya que la mayoría son relativamente nuevas. Otra desventaja es el *crecimiento de la industria* de comercio, debido a que en 2015 presentó una disminución del 0,7% y, en 2016 se vio afectado por el terremoto ocurrido en abril; no obstante, el 2015 su aporte al PIB fue del 9,9%, después de Manufactura (13,5%) y Construcción (11,4%) (CCQ, 2016).

### 2.1.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Entre las oportunidades están: el *número de proveedores importantes* es una oportunidad; ya que existen varios proveedores de cultivos convencionales y orgánicos (a menor escala) que ofrecen productos de buena calidad, solo en Quito existen aproximadamente 1100 huertos urbanos activos (ConQuito, 2017). La *importancia de la industria para la rentabilidad del proveedor* es muy significativa, lo que representa una oportunidad moderada, ya que, el sector del comercio es el principal comprador de los proveedores de alimentos, por lo que es evidente que la rentabilidad del sector afecta de forma directa a los proveedores, por esta razón, los mismos querrán proteger al sector otorgando ciertos beneficios y precios más razonables.

Los factores que no inciden en la industria son: *los productos de cambio de proveedor*, ya que los productos alimenticios son diversos y existen muchos productores a la vez. La *integración hacia atrás del proveedor*, ya que ellos son el primer paso de la cadena productiva, por lo tanto, no pueden integrarse más hacia atrás; y finalmente, la *amenaza del sustituto de producto de proveedor*, ya que el sector se abastece de varios proveedores y no de uno solo.

Como amenazas, se identificó como **amenaza alta**, la *integración hacia adelante*, debido a que el productor puede optar por vender sus propios productos que él mismo cosecha ya que no se necesita un capital inicial grande. Además en el caso de micro emprendimientos, los mismos venden sus productos en ferias agroecológicas y no necesariamente en tiendas (Gangotena, 2017). Entiéndase como agroecológica a la práctica de cultivo orgánico responsable con el medio ambiente (Ecología Verde, s.f.). De hecho, las fincas por lo general venden sus propios productos en ferias llevadas a cabo semanalmente (Gangotena, 2017).

### 2.1.3.3 Poder de Negociación de los Clientes

Entre las oportunidades identificadas que hacen atractivo al sector están: el *número de clientes importantes* (oportunidad alta), ya que existe una tendencia de llevar una alimentación más sana, lo que involucra consumir productos más naturales (orgánicos). *La importancia o utilidad del cliente*, porque si bien es cierto que los clientes no compran en grandes cantidades, sí son personas de mayores recursos económicos, por lo que están dispuestos a pagar más por productos diferenciados y de mayor calidad, sobre todo si estos son orgánicos (Reinoso, 2016). Finalmente, *la importancia a la calidad de servicio/producto* es otra oportunidad moderada, ya que la gente también da importancia al servicio que recibe, pese a que valora más al producto que obtiene y los beneficios que le aporta (Zambrano, 2016).

Entre los factores neutrales están: *la importancia del costo del insumo en los costos totales*, ya que no se incurren en costos de transformación, más que la mano de obra y materiales necesarios para el cultivo. También, *la amenaza de integrarse hacia adelante* y *la amenaza de integrarse hacia atrás del cliente*, *el grado de estandarización del producto* y *la acción del cliente*.

### 2.1.3.4 Amenaza de Productos Sustitutos

La *relación precio/calidad de los sustitutos*, es un factor de oportunidad, ya que los productos en sí, son productos primarios que no presentan mayor valor agregado, sin embargo, en los orgánicos la relación de precio/calidad suele ser mayor, por lo que en este sentido es un factor de oportunidad; ya que, el cliente que busca lo orgánico está consciente que estos son de mayor calidad, pero a la vez que tienen un precio mayor. La *disponibilidad de sustitutos* son todos los alimentos de primera necesidad en el mercado; sin embargo, se considera a este factor como neutral, ya que el sector cuenta con muchos sustitutos que los proveedores pueden ofrecer. Adicionalmente, el *costo de cambio para el cliente o distribuidor* y la *preferencia del cliente hacia los sustitutos* son factores neutros ya que no afectan de manera significativa al sector.

### 2.1.3.5 Rivalidad entre Competidores

Por el lado de oportunidad, se pudo identificar a *la magnitud de los costos fijos o costos de almacenamiento* como una oportunidad media, debido a que el sector no incurre en grandes costos en este sentido, por el hecho que debe comprar constantemente los insumos (alimentos) para la venta, lo que significa que estos no pueden ser almacenados por mucho tiempo (Gangotena, 2017).

Por el lado de las amenazas se tiene el *número de competidores con recursos y capacidades similares*, debido a lo que opinan los expertos y lo que se ha podido evidenciar en el mercado, además, el 70,20% de establecimientos económicos se dedican al expendio de productos de primera necesidad, como tiendas de víveres (INEC, 2012). No obstante, en lo que respecta a tiendas orgánicas, el número de competidores es menor, lo que representa una oportunidad. La segunda amenaza es la *tasa de crecimiento del sector*, debido a las dificultades presentadas en este año (terremoto, baja demanda de los hogares) (CCQ, 2016); además, no se tienen datos actuales para poder comparar al sector de comercio al por menor.

Adicionalmente, como factores neutros se identificaron: los competidores con distintos objetivos, estrategias o intereses, y las características del producto.

#### **2.1.4 Conclusiones Generales del Macro Entorno**

Para realizar las conclusiones del análisis externo, se realizó la matriz de Evaluación de Factores Externos (ver **Anexo 3. Matriz EFE**), misma que permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas identificadas del entorno externo. El resultado da un número entre 1 y 4, siendo 1 una mala situación, 2.5 el promedio y 4 una muy buena situación del entorno. En este caso, el resultado de la matriz fue de 2.88, lo cual significa que el proyecto podrá capitalizar las oportunidades de manera eficaz y minimizar los posibles efectos de las amenazas.

Del análisis del entorno externo y de la industria se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- El ambiente político-legal se ha caracterizado por ser estable; sin embargo, hay incertidumbre en este momento, debido al nuevo presidente y los posibles cambios que pueda ejercer en el ambiente empresarial. Además, existen muchos impuestos a las empresas, lo que desalienta a muchos a invertir. Se concluye que el ambiente representa una amenaza moderada.
- Existen indicadores económicos que muestran una leve recuperación en la economía, como la inflación y el ICC, y también se prevé que el sector del comercio crezca, no obstante, se predice que la economía no tenga un crecimiento significativo durante los próximos 5 años debido a varios factores como la apreciación del dólar, la alta deuda externa, los bajos precios del crudo y la recesión a nivel mundial.
- En el aspecto social se evidencia una tendencia a ejercitarse y consumir productos más sanos y frescos, llamados a aumentar los niveles de energía y

reducir los problemas de salud. Así mismo, se evidencia una creciente tendencia a consumir productos orgánicos, libres de químicos. Se concluye que este ambiente representa una oportunidad alta.

- Se ve un aumento del uso de las TIC's en la población en general. Además, la innovación y uso de la tecnología contribuye al sector agrícola, lo que genera un plus al sector del comercio; todo esto significa una oportunidad moderada.
- En el ambiente ecológico, el sector está exento de cumplir con normativas que otras industrias sí deben cumplir. Igualmente, el Ministerio del Ambiente juega un papel fundamental al crear conciencia en los ciudadanos y productores. Se concluye que el ambiente representa una oportunidad moderada.
- Las barreras de entrada son bajas, no se necesitan fuertes sumas de capital para un negocio de este tipo, además, existen más oportunidades que amenazas en este aspecto, por lo que hace al sector bastante atractivo.
- El Poder de Negociación de los Proveedores es medio, debido a que tienen cierto control sobre los precios y pueden integrarse hacia adelante. Por otro lado, existe un gran número de proveedores y es un sector que está estrechamente relacionado con el de comercio, por lo que hace que los mismos sean más racionales con sus precios.
- El Poder de Negociación de los Clientes es medio, ya que los clientes suelen ser precios aceptantes en ciertos productos (los orgánicos en su mayoría) ya que conocen que estos tienden a ser más caros, en la mayoría de los casos, sin embargo, pueden apoyarse en el regateo. Además, no tienen muchos oferentes, por lo que hace aún más bajo su poder de negociación.
- Aunque existe una gran variedad de productos, estos son alimentos primarios, que por lo general tiene precios similares, que a la gente le gusta variar y complementar para no aburrirse y tener una dieta más equilibrada.
- La Rivalidad de la Competencia es media-alta, pues el 70,20% de establecimientos económicos se dedican al expendio de productos de primera necesidad, como tiendas de víveres (INEC, 2012). Al mismo tiempo, existe un nuevo formato de tiendas naturales y agroecológicas, diferentes a las tiendas de barrio (fruterías y minimarkets); si bien, el número de estas no es alto, existen ya marcas reconocidas en el mercado.

Igualmente, se identificaron las siguientes conclusiones referentes al tamaño del negocio (local), la calidad, las ventajas competitivas y la estrategia genérica:

- El **tamaño** que el nuevo negocio debería tener para empezar dadas las tendencias sociales del mercado es mediano o pequeño, ya que, la demanda de productos naturales ha crecido, sin embargo, no es muy grande todavía.
- Conjuntamente, esta gente está buscando productos de mejor **calidad**, como son los alimentos orgánicos, los cuales aportan de mayores beneficios para el organismo y salud en general, por lo que se observa la oportunidad de ofrecer este tipo de productos (orgánicos), a un mercado en crecimiento.
- Se evidencia algunas **ventajas competitivas** como son: el poder ofrecer productos con mayores contenidos nutritivos (orgánicos y naturales), sin químicos ni pesticidas, al mismo tiempo que se fomenta el consumo responsable y sostenible, al ofrecerlos al granel y con un enfoque de tener el mínimo desperdicio posible.
- La estrategia genérica de **“enfoque”** es la mejor estrategia para este proyecto, debido a que existe una demanda creciente por productos naturales y orgánicos, que si bien es pequeña todavía, está creciendo. Además, es una demanda que, por lo general, tiene un consumo más responsable, que busca la manera de contribuir con el medioambiente, al consumir este tipo de alimentos.

Adicionalmente, para el presente plan de negocio, se realizó una investigación y análisis de *benchmarking*, evaluando comparativamente productos, procesos y servicios de tres empresas internacionales de España, Colombia y Francia (“Al Granel”, “La Magola” y “Day by day”), con la finalidad de identificar las mejores prácticas sobre un factor en específico. El resumen de este análisis se lo puede encontrar en el **Anexo 4**. Cabe resaltar que estas empresas son tiendas de especialidad donde se venden productos alimenticios de conveniencia, en su mayoría orgánicos o naturales, también elaborados e inclusive productos de limpieza; y, la gran mayoría de sus productos se venden al peso o a granel. Por tales motivos se ha seleccionado a dichas empresas para realizar el respectivo análisis de benchmarking.

Actualmente es difícil crear algo nuevo pues casi ya todo está creado, y no hay razón para gastar tiempo y dinero en ello cuando lo más sensato es tomar como ejemplo y adaptar lo que ya existe; de este concepto nace el benchmarking. El *benchmarking* es una herramienta que permite tomar los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o de otro sector y, de esta manera, poder compararlas y adaptarlas a la propia empresa agregándole mejoras (Crece Negocios, 2015).

## Capítulo III. Análisis del Cliente

### 3.1 Objetivo general de la investigación

Determinar los gustos y preferencias del cliente objetivo a través de una investigación cualitativa y cuantitativa, la cual dará una mejor idea acerca de los clientes que están dispuestos a adquirir sus productos alimenticios en una tienda agroecológica al peso en la ciudad de Quito.

### 3.2 Objetivos específicos de la investigación del mercado

La presente investigación pretende solventar varios puntos en relación al mercado objetivo, los cuales se detallan a continuación:

- Determinar si existe una demanda de personas que buscan productos orgánicos en una tienda especializada, ecológicamente responsable.
- Determinar las características que los clientes más valoran de las tiendas o supermercados a los que acuden a realizar sus compras.
- Determinar el nivel de precios que la gente está dispuesta a pagar por productos naturales (orgánicos), artesanales y por recibir un buen servicio.
- Determinar el lugar adecuado para iniciar el negocio y qué medios publicitarios tienen más impacto en el público.
- Identificar las razones (motivos) por las que el cliente objetivo acudiría a la tienda.

### 3.3. Segmentación de mercado

La segmentación del mercado se define como “la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva.” (Hill & Jones, 2009, pág. 154). Por consiguiente, para el presente proyecto se ha decidido segmentar al mercado de manera general como sigue a continuación:

**Mercado Total:** Conformado por todas las personas en el cantón de Quito que realizan compras de alimentos para su consumo personal o para alguna actividad de negocio respectivamente.

**Mercado Potencial:** Conformado por todas las personas en el cantón de Quito que realizan compras de alimentos para su consumo o para la actividad del negocio en alguna plaza donde se oferta los alimentos, y adicionalmente, que tengan un ingreso medio-alto.

**Mercado Meta:** Constituido por los clientes comprendidos entre los 25 y 64 años de nivel socioeconómico medio-alto, de ambos géneros. Gente que está estudiando o tiene por lo menos un nivel de estudio superior, que están dispuestos a comprar alimentos orgánicos, además que tiene conciencia ambiental y les interesa mantener un consumo responsable.

### **3.3.1 Investigación al segmento hogares**

Según la Información proporcionada por el (INEC, 2016), existe una proyección de 2.597,989 habitantes en el cantón de Quito para el 2016. Adicionalmente, un hogar promedio ecuatoriano está conformado por 3,54 personas, por lo tanto, para determinar cuántos hogares hay, se dividió los 2.597,989 para 3,54 personas por hogar; esto arrojó como resultado un total de 733.886 hogares en la ciudad de Quito. Además, tomando en cuenta el nivel socioeconómico, el negocio se estará dirigiendo a un nivel socioeconómico A y B, lo que representa el 1,9% y 11,2%, respectivamente, de la población y da un total de 13,1%. Luego, con el número total de hogares en Quito (733.886), se procedió a multiplicar por el 13,1% (nivel A y B). De esta forma, se determinó un total de 96.139 Hogares potenciales en la ciudad de Quito.

Llevar a cabo una investigación en este número de hogares, resultaría muy costoso, dado a que tomaría mucho tiempo y recursos, por lo que se optó por sacar una muestra la cual se tomará como referencia para el estudio, y sus resultados se proyectarán sobre el total de la población. Así pues, se procedió a sacar la muestra (n) con la ayuda de una página de internet que obtiene este valor de forma automática (Feedback Networks, 2013). Para esto se consideró un universo de 96.139 hogares, un error del 5% y un nivel de confianza del 95%. El resultado arrojado fue de 383 encuestas. Para comprobar que este cálculo fuera el correcto, se procedió a sacar la muestra de forma manual (ver **Anexo 5**). Cabe mencionar que el cálculo es igual al obtenido por la página web, lo que corrobora el valor de las 383 encuestas.

## **3.4 Investigación Cualitativa**

### **3.4.1 Entrevista a expertos**

Se realizó entrevistas a tres expertos. La primera se realizó a Juan Antonio Zambrano, Gerente de Negocios de la línea de Arroz en la empresa "Pronaca". La segunda fue realizada a Diego Reinoso, Sub Gerente del Departamento Comercial de Abarrotes, en Corporación "La Favorita", y la tercera a Valentina Gangotena, comerciante e hija del dueño de la finca orgánica "Chaupi Molino". El detalle de la entrevista se encuentra en

el **Anexo 6. Preguntas Entrevista a Expertos**. A continuación, se muestran los hallazgos más relevantes de las entrevistas. Cabe señalar que se realizaron diferentes preguntas a los entrevistados, un grupo de preguntas dirigidas a Juan Zambrano y Diego Reinoso, y otro grupo de preguntas dirigidas a Valentina Gangotena.

#### **3.4.1.1 Resultados entrevista a expertos**

Estos resultados son únicamente del primer grupo de preguntas dirigidas a los expertos Diego Reinoso y Juan Antonio Zambrano, sus opiniones varían en algunas preguntas, por ende, sus respuestas fueron citadas de acuerdo al entrevistado y para complementar los hallazgos descritos.

- Existe alta rivalidad entre supermercados y tiendas de formato más pequeño. En los productos alimenticios de primera necesidad hay muchos proveedores y baja diferenciación, donde el 70% de la producción es local y el 30% restante es de origen internacional (Reinoso, 2016).
- En algunos casos (Zambrano, 2016) es complicado encontrar agricultores que hagan buen manejo de cultivo, ya que depende de la tecnificación y recursos de los mismos; sin embargo, no es complicado encontrar proveedores orgánicos que garanticen sus cultivos, lo malo es que no todos tienen certificación orgánica (Reinoso, 2016).
- El lugar de compra dependerá del nivel socioeconómico, el tipo de producto (necesidad) y la ocasión, pero mayormente la gente compra en autoservicios y en segundo lugar en *minimarkets* o tiendas de barrio. Por otro lado, debido a la crisis económica, los clientes han cambiado su comportamiento de compra, lo que les ha hecho migrar a un consumo en general de productos y marcas de menor valor dentro del mismo canal de distribución. Es más, de acuerdo a Zambrano, mucha gente está más consciente de los precios que difieren de cada lugar y, por ende, visita varios lugares para realizar sus compras.
- Ambos expertos concuerdan que consumir productos orgánicos es una tendencia mundial. Aunque recalcan que muchos ecuatorianos desconocen sobre el consumo y cultivo de productos orgánicos, pero sobre todo existe desconocimiento por parte del productor en tema de cultivos y cuidados necesarios. En el país, la producción orgánica ha crecido en los últimos años, pero en un porcentaje pequeño. De acuerdo a Zambrano, el mercado sigue siendo de nicho, ya que, en primer lugar, existe desconocimiento por parte de los consumidores hacia lo que es un producto orgánico, y en segundo lugar, el costo mayor de estos productos

limitan su consumo. Además, su producción no es a gran escala, involucra más tiempo y otros tipos de recursos, no necesariamente más caros, pero que en conjunto, a la final incrementen su valor de venta.

- Ambos expertos concuerdan que la consciencia sobre el desperdicio de alimentos y basura es algo muy importante que el gobierno o alguna entidad debería incentivar, pero que, lamentablemente, no se ha hecho algún esfuerzo comunicacional al respecto.
- Existe ya la posibilidad de compra al granel, por lo que ambos expertos destacan que, para que el negocio sea rentable, se debería ofrecer otras cosas (valor adicional) que estos lugares no tengan, como son: la limpieza, un ambiente agradable, la seguridad,, una buena atención, ubicación, entre otros, y así, sepa el cliente porque paga ese valor adicional. Por otro lado, se debería intentar mantener un nivel de gastos mínimo en inversión inicial y al mes, debido a que el margen de ganancia de estos productos es bajo.

#### **Resultados del segundo grupo de preguntas dirigidas a Valentina Gangotena:**

- Cultivan todo clase de verduras como tomates, diversos tipos de lechugas, cebollas, brócoli, entre otros, asimismo tienen vacas, por ende elaboran lácteos como leche, yogures, quesos, y también ciertos granos y ciertas frutas.
- El costo que mayor peso tiene en este tipo de cultivos es la mano de obra, ya que su cuidado es mayor, y por ende requieren de mayor tiempo, abonos, y otros tipos de preparaciones para combatir plagas u hongos de manera natural.
- Lo que garantiza que los productos sean orgánicos es no usar ningún tipo de químicos, si bien es cierto que los certificados extranjeros son los que certifican a una finca, la entrevistada y su familia no creen que una empresa externa deba ser quien les diga cómo cultivar.
- La entrevistada piensa que no hay mucha diferencia entre lo orgánico y natural, recalando que hoy en día se juega mucho con estos términos como la agricultura verde, la agroecológica; en fin, concluye que el principio está en no usar químicos.
- Este tipo de alimentos orgánicos tienen un mayor número de nutrientes, por ejemplo señala a un estudio realizado por una Universidad, la cual condujo un análisis sobre la espinaca cultivada de forma orgánica y de forma tradicional, y los resultados arrojados en la cantidad de hierro, por ejemplo, eran superiores en las espinacas del cultivo orgánico que las del cultivo tradicional. Esto se deba a que se respeta el tiempo de crecimiento y no se usa ningún químico.

- Algunas de las dificultades que se les presentan son: las pequeñas plagas de hongos o bichos, en ciertas ocasiones, pero que son contrarrestadas de forma natural con las aves u otro tipo de insectos que acaban con las plagas. En el caso de los hongos utilizan preparaciones a base de ají y otros componentes naturales. El clima también es un factor que puede afectar a los cultivos, por ende Gangotena señala que tienen varios invernaderos para ciertos productos.
- El tiempo que toma crecer dependerá del tipo de alimento, lo que más rápido se dan por ejemplo son los rábanos.
- En realidad, la gente que acude a comprar sus productos son de todas las edades, desde gente joven hasta gente mayor, recomendada a consumir estos alimentos por sus doctores, pero sí recalca que acuden un mayor porcentaje de mujeres. Asimismo, ella piensa que es gente de clase media, media alta, que lo que les interesa es la frescura de los alimentos y que estos sean orgánicos. Además, hay gente que acude a ellos dos veces por semana y otra que acude cada semana.
- En si Valentina recalca que la industria de orgánicos en el país no es grande, y más bien se refiere a un sector, ya que existen ciertos productores pero estos son más bien pequeños. Una finca que ella considera media grande y que de hecho son amigos de su familia es la finca “Huertos Karintia” ya que tiene más de 30 años de experiencia y sus productos son distribuidos en la cadena “Supermaxi”.
- La principal competencia para Gangotena son el “Supermaxi” en el sector de Cumbaya, y otros mercados populares donde está de moda lo orgánico y lo verde.

### **3.4.2 Focus Group**

Esta herramienta se usó para entrevistar a un grupo de 10 personas entre 21 y 52 años, de las 5 eran mujeres y 5 varones. La misma que sirvió para distinguir sus gustos y preferencias acerca de los establecimientos a los que acuden a realizar sus compras, su comportamiento de compra y otras características importantes de los potenciales clientes. El guión de preguntas se encuentra en el **Anexo 7**. A continuación los resultados más relevantes.

#### **3.4.2.1 Resultados del Focus Group**

La gente entrevistada realiza sus compras en los supermercados como Supermaxi, Super Aki, Santa María o Mi Comisariato. Todo depende del lugar en donde se encuentren, es decir la cercanía y tiempo que disponen para acudir a realizar las compras. Rara vez acuden a tiendas de barrio, aunque algunos lo hacen para comprar frutas y verduras en su mayoría.

Los beneficios que el grupo encuentra de los supermercados son: la limpieza, lo amplio del lugar, la calidad y variedad de los productos ofertados y, desde luego, el servicio y confianza que estos lugares brindan. Por el lado de las desventajas se encontraron dos principalmente: el gentío que se genera en ciertas ocasiones y el tiempo que toma encontrar un parqueadero, realizar las compras y esperar hasta poder pagar por ellas. Otro punto que mencionaron algunos fueron los precios altos en ciertos lugares como el Supermaxi, en comparación con otros supermercados.

Muchos compran productos orgánicos de estos establecimientos; sin embargo, en pequeñas cantidades, ya que hay una cantidad limitada de estos productos. Además, concuerdan que son más caros, pero que presentan mayores beneficios para la salud.

Los encuestados dijeron realizar sus compras cada 2 o 3 semanas, todo depende del tamaño de la familia y su nivel de consumo. La razón para acudir con mayor frecuencia es para abastecerse de víveres de consumo diario, tales como: huevos, leche, jugos, frutas, proteínas, etc.

Por lo general, las personas hacen sus compras de todo lo que necesitan en estos establecimientos, y otras cosas ya muy puntuales porque no las encuentran o son más costosas, las adquieren en otros lugares más baratos como fruterías o supermercados más pequeños. Además, todos adquieren ciertos alimentos al peso de acuerdo a la oferta existente, tales como: frutas, verduras, ciertos granos y ciertas proteínas animales de ciertos establecimientos. Cabe recalcar que cada lugar tiene su oferta de productos a granel, no todos tienen lo mismo.

Se les pidió que indiquen que cantidad aproximadamente adquirirían a la semana de ciertos productos, a lo cual la mayoría indicó comprar 1 kilogramos de lechuga y tomate aproximadamente, 1,5 kg de brócoli y acelga. Asimismo, todos dicen comprar 1,5 kg de manzana a la semana, 0,5 kg de aguacate, 0,25 kg de fresas, aproximadamente 0,8 kg de limones, 1 kg de tomate de árbol, 0,5 kg de culantro y perejil, 0,5 kg de fréjol y demás granos, 1 kg de papas súper chola. Mientras que en arroz y conservas (mermeladas y miel) que compran en promedio mensualmente, las cantidades fueron 2 kilogramos de arroz y 1 unidad de miel y mermelada en presentaciones que por lo general vienen entre 420 gramos y 600 gramos.

A la gente le gustaría tener una mayor oferta de productos orgánicos, así pues, tendrían más alternativas y podrían variar su dieta. Igualmente, todos acuerdan que acudir a una tienda al granel sería bastante beneficioso, ya que, no solamente representa un ahorro para el bolsillo, sino que un menor desperdicio, debido a que

muchas veces se compran productos en grandes presentaciones que se terminan por desechar porque no se usan y caducan. Además, recalcan el desperdicio de envases y envolturas plásticas que se podría reducir notablemente.

La gente está consciente del actual desperdicio que se genera en sus hogares, y están de acuerdo que se debería concienciar más a la gente en general. Ocho de los diez participantes dijeron mantener algún método de reciclaje en sus viviendas. Y, usan las fundas entregadas por los supermercados para la basura principalmente, transportar cosas, entre otras.

A la gran mayoría, les llama la atención este concepto de negocio, y acudirían a la tienda si pudieran encontrar una amplia variedad de productos, como los hay en los supermercados, además, que sean de calidad y a precios justos, no tan altos como los de la competencia (supermercados); y, que la tienda sea accesible (buena ubicación).

### **3.5 Investigación Cuantitativa**

#### **3.5.1 Encuesta**

Para el presente proyecto se realizó una encuesta a 63 personas, de las cuales el 68,3% consume algún tipo de producto orgánico, aproximadamente el 35% trabaja de manera independiente y otro 35% es empleado privado, el 34,9% es una hogar conformado por cuatro personas y el 23,8% un hogar de tres; y, aproximadamente el 18,6% tiene un ingreso mensual entre los USD 3.000 y 4.000 y otro 18,6% que supera los USD 4.500 al mes. El formato de la encuesta se lo puede encontrar en el **Anexo 8**. Los resultados más relevantes de las encuestas se detallan a continuación.

##### **3.5.1.1 Resultados de la encuesta**

En cuanto a la tiendas agroecológicas, el 67% dice conocer la tienda “Camari”, el 18,9% la tienda “Super Foods”, un 18,9% dice conocer otra tienda no señalada en la encuesta, y un 13,5% “La Tienda Orgánica”. De estas tiendas, los productos con mayor demanda son: frutas y verduras (76%), seguido de especias (28%), snacks nutritivos (24%) y en cuarto lugar los cereales (20%). Las ventajas más destacadas de las tiendas fueron: en primer lugar que “es un lugar limpio y agradable” (32,2%), seguido de “tiene una gran oferta de orgánicos” (29%). Mientras que por el lado de las desventajas, en primer lugar fue “la tienda está muy lejos del hogar” (58,1%) y en segundo lugar, “tiene una oferta pequeña de orgánicos” (22,6%).

En lo que respecta a la nueva idea de negocio, el 87% de los encuestados está interesado en este nuevo concepto; de los cuales el 22,2% estaría muy interesado en

acudir a la tienda, el 42,6% bastante interesado, el 26% medianamente interesado, y apenas un 9,3% estaría poco o nada interesado. Además, cerca del 65% dijo que le parecía una gran idea la posibilidad de comprar al peso, un 23,8% le parece una idea bastante buena y apenas a un 1,96% no le llama nada la atención. Adicionalmente, se les mostró varias imágenes de tiendas al granel y se les preguntó qué aspectos les gusto más de ellas; el 48% dijo la distribución de la tienda, el 40,7% dijo la decoración y el 27,8% destacó el espacio físico (ambiente). Las imágenes de tiendas mostradas a los encuestados se encuentran en el **Anexo 8**, así como la encuesta realizada.

Por otro lado, los motivos principales por los cuales los encuestados acudirían a la tienda fueron: el 72% dijo que acudiría a la tienda por temas de salud, el 33,3% por llevar un consumo responsable, y cerca del 26% por conciencia ambiental. En cuanto a los productos que esperarían encontrar, el 72,2% esperaba encontrar frutos secos y frutas, el 68,5% verduras y legumbres, el 46,3% granos de todo tipo, el 40,7% proteínas (vegetales y animales), y un 37% productos artesanales.

En relación a los precios, el 29,6% estaría dispuesto a pagar entre 0.45 a 0.50 cts más por los productos orgánicos, el 27,8% pagaría entre 0.25 a 0.30 cts más, el 9,3% pagaría entre 0.35 a 0.40 cts más y, solamente el 11,2% pagaría entre USD 0.95 a 1.25 más por dichos productos. Adicionalmente, se les preguntó: “¿Cómo le parece la idea que la tienda les cobre un valor de 10 cts por funda plástica biodegradable, para llevar sus compras?”, el resultado fue que, al 30,2% le pareció una gran idea, al 19% le pareció una idea regular, mientras que a un 17,5% le pareció una mala idea.

En referencia al lugar (plaza), la mayoría de la gente (28,64%) les gustaría que la tienda se ubique en el sector de Cumbaya, el 22,2% que se ubique por el sector de El Bosque, Granda Centeno o Quito Tenis y, el 12,7% por el sector Alberto Einstein, Carcelén o Ponciano Alto.

En relación al medio de comunicación por el cual la gente quisiera estarse sobre promociones y productos de la tienda, aproximadamente, el 58% dijo que por medio de redes sociales, el 38% por medio de la página web, y un 30,2% por medio de la aplicación Whatsapp. Adicionalmente, se les preguntó si les gustaría que la tienda les de la opción de escoger sus productos a través de una página web, en donde puedan hacer su pedido y, este fuera entregado a su domicilio o retirado por ellos; cerca del 87% opinó que sí, frente a un 14,3% que dijo no estar seguro de esta opción.

En cuanto al segmento y características específicas del cliente objetivo, se obtuvo los siguientes resultados, en base a cuatro hipótesis planteadas. Se comprueba que, las

madres del hogar son las que mayoritariamente realizan las compras de alimentos de sus hogares (62%), luego viene la pareja (11,11%), y en tercer y cuarto lugar ocupan los padres del hogar (9,52%) y la opción de turnarse entre los miembros del hogar (9,52%). Adicionalmente, se comprueba que la gente que lleva una vida más activa (90,9%), lleva una alimentación más sana y consume productos orgánicos con mayor frecuencia, en comparación a la gente que lleva una vida menos activa (9,09%). También se comprueba que a mayores ingresos al mes (71,42%), mayor es la frecuencia de acudir a tiendas agroecológicas con regularidad, que a menores ingresos económicos al mes (28,57%).

Finalmente, el 72,72% de los encuestados son hogares de entre 4 miembros o más que mantienen algún método de reciclaje además de buenas prácticas con el medio ambiente, frente a un 27,27% que son hogares de entre 2 o 3 personas; por lo tanto, se comprueba la hipótesis que, a mayor número de miembros en el hogar, mayor serán las prácticas y hábitos responsables con el medio ambiente.

### **3.6 Conclusiones Generales del Análisis Cualitativo y Cuantitativo**

#### **3.6.1 Conclusiones referentes al comportamiento de compra**

Según la opinión de los expertos y de algunos participantes, mucha gente ha migrado a otras marcas más económicas y de menor calidad por la necesidad de ahorrar. Por otro lado, se ha venido dando un crecimiento de establecimientos de tipo supermercado e hipermercados, lo que ha hecho que algunos clientes migren y dejen de acudir a las tiendas y distribuidores tradicionales, ya que los supermercados cuentan ahora con mayor variedad de productos que hace algunos años; sin embargo, los expertos concuerdan que existen productos y formatos de tiendas para cada bolsillo, ocasión y necesidad.

Existe un amplio mercado al cual el negocio podrá dirigirse y abastecer, este mercado es un total de 96.139 hogares quiteños de estrato socioeconómico A y B. Este segmento de mercado principalmente realiza sus compras de alimentos en los supermercados del país, porque además de encontrar de todo en un mismo lugar, reciben los siguientes beneficios: el 89,5% de los encuestados señaló la disponibilidad de productos, el 68,7% la calidad de productos, y un 57,9% la seguridad y confianza que brindan. Además, cerca del 50% de los encuestados realizan sus compras una vez cada semana, un 34,2% una vez cada dos semanas, y un 13,2% cada mes. Asimismo, un 9,5% de ellos complementan su dieta de alguna feria o tienda

agroecológica, que si extrapolamos este porcentaje al mercado total (96.139), representan un total de 9.133 personas que además de ir a los supermercados u otros lugares, asisten a tiendas o ferias agroecológicas.

Continuando con las tiendas agroecológicas, los encuestados señalaron que acuden a estos lugares por las siguientes ventajas: “es un lugar limpio y agradable” (32.2%), “tiene una gran oferta de orgánicos” (29%), “la atención es muy buena” (12.9%). En contraste, las desventajas señaladas fueron: “el lugar está muy lejos del hogar” (58.1%), seguido de “tiene una oferta pequeña de orgánicos” (22.6%). Además, el 39% dice complementar su dieta con productos de alguna tienda agroecológica, mientras que un 36,6% dice que no, y un 24,4% dice no estar seguro. En lo que respecta a la frecuencia de compra en tiendas orgánicas, el 60% acude cada mes, el 20% que dice acudir cada tres semanas, y apenas un 16,7% que acude cada semana.

Los expertos destacaron que el sector de alimentos orgánicos ha crecido, pero que todavía es de nicho, no obstante, el 68,3% de los encuestados dice consumir algún producto orgánico, frente a un 23,8% que no los consume. Si bien, la gente percibe de forma general a los orgánicos como más caros, el 78,2% de los encuestados dijo no molestarle pagar un poco más por ellos, frente a un 21,8% que sí. Por otro lado, el medio por el cual desean obtener información acerca de la empresa es a través de redes sociales y la página web de la misma.

### **3.6.2 Conclusiones referentes al mercado objetivo**

Las personas que participaron de la investigación manifestaron que no todos los supermercados o tiendas agroecológicas tienen una amplia oferta de orgánicos. Muy pocas son las tiendas que tienen productos orgánicos con la misma regularidad y variedad. De manera general, las necesidades o requerimientos más relevantes que los participantes manifestaron son: precios más bajos, mayor variedad de productos orgánicos, amplios espacios y cercanía al hogar.

En referencia al nuevo concepto de tienda orgánica, el estudio reveló que muchas personas, cerca del 87% mostró interés en esta idea de negocio. Sin embargo, cuando se le preguntó a cada uno, qué tan interesado estaba en acudir a la tienda, el porcentaje extrañamente bajó a un 65% (sumatoria de gente que estuvo *bastante* o *muy interesada* en acudir a la tienda). Adicionalmente, la mayoría quisiera que la tienda se encuentre por el sector de Cumbaya, seguido del sector del Bosque, Granda Centeno o Quito Tennis y, en menor proporción, por el sector Alberto Einstein, Carcelén o Ponciano Alto.

En el tema al granel, el 65% de los encuestados dice que le parece una gran idea que la tienda ofrezca productos al peso. Además, muchos de los participantes de la investigación piensan que, en general, comprar al granel es beneficioso para reducir el desperdicio y, también, porque representa un ahorro para el bolsillo de cierta manera.

En cuanto al consumo responsable, mucha gente en la actualidad es consciente de ello; por lo que la opción de llevar un consumo responsable fue la segunda más votada (33,3%) en las razones para acudir a la tienda; en primer lugar estuvo el tema de salud (72%) y en tercer lugar por conciencia ambiental (26%). Adicionalmente, el 56% de los encuestados dice llevar algún método de reciclaje, un 19% dice que lo hace en ocasiones, y apenas un 25% no lo hace.

Por otro lado, hay que destacar dos puntos que pueden ser claves para el proyecto. El primero es que, el 87% de los encuestados estuvo *muy de acuerdo* con la idea que, por medio de la página web, ellos puedan hacer su pedido al escoger sus productos y que este fuera entregado a su domicilio o retirado por ellos mismos. El segundo punto es que, cerca del 78% estuvo de acuerdo con la idea de que en la página web exista la opción de poder escoger canastas preestablecidas con diversos productos con diferentes precios, por lo tanto, estas pueden ser dos ideas a considerarse en el futuro.

En relación a los precios, el 29,6% estaría dispuesto a pagar entre 0.45 a 0.50 cts. más por los productos orgánicos, el 27,8% pagaría entre 0.25 a 0.30 cts. más el 9,3% pagaría entre 0.35 a 0.40 cts. más y, solamente el 11,2% pagaría entre 0.95 a 1.25 USD más por los productos. Adicionalmente, el 30,2% estaría dispuesto a pagar 10 cts. por funda plástica biodegradable, esto con el fin de reusar las fundas plásticas o llevar las que tenemos desde el hogar.

## **Capítulo IV. Oportunidad de Negocio**

### **4.1. Descripción de la idea de negocio**

En este capítulo se describe la oportunidad de negocio encontrada basándose en el análisis externo (de la industria) y del cliente, lo que aclara la idea de manera general, de si existe una oportunidad para el presente proyecto, pero antes se describe la idea de negocio y la razón por la que nace este proyecto.

La idea del negocio consiste en la creación de una tienda a granel, de venta de productos orgánicos y artesanales de conveniencia como, frutas, granos, legumbres, proteínas vegetales, cereales, mermeladas, entre otros, ubicada en la ciudad de Quito.

Esta idea nace al ver una creciente tendencia a nivel mundial y local de consumir productos orgánicos, es decir, productos más sanos y beneficiosos para el organismo. Asimismo, se evidencia una mayor preocupación en la gente por el tema ambiental, por lo que existe la necesidad de reducir nuestros desperdicios y llevar un consumo más responsable. Por consiguiente, al ofrecer productos, en su mayoría a granel, se estará contribuyendo a reducir el uso de envolturas y envases plásticos, por ende, el desperdicio; algo que hoy en día debe ser una prioridad de todos. De esta manera, la tienda pretende promover un consumo más responsable y sostenible, tanto de alimentos como de desperdicios (envolturas, etc.).

#### **4.2. Oportunidades percibidas del entorno**

Por un lado, parece ser que la economía se está recuperando de la recesión que inició a finales del 2014, causada por shocks externos (apreciación del dólar y bajos precios del crudo). Esta recuperación económica puede ser visto como algo positivo para el proyecto. Por otro lado, la nueva visión del actual presidente Lenín Moreno, sobre el aperturismo comercial que el Ecuador debe tener, esto resulta algo muy bueno y atractivo para el proyecto, dado que los acuerdos comerciales con otros países, como el acuerdo comercial con la Unión Europea, representan una oportunidad para importar diversos productos, con el fin de ampliar la oferta y ganar más dinero.

Adicionalmente, se tienen mejores expectativas para este año, lo cual se pudo ver reflejado con un aumento en el Índice de Confianza del Consumidor en los primeros meses de este año, lo que puede estar ligado a las expectativas sobre el nuevo gobierno y, también a una real pero leve recuperación de la economía. Algo adicional que se debe destacar es que, al ser una economía dolarizada y tener una moneda fuerte, esto impide que la misma se devalúe con facilidad y que sobre todo, no existan grandes fluctuaciones en los precios. Otro indicador alentador en este aspecto según el Central es que para el 2017 se prevé una inflación de 3,49%, menor a la que se ha presentado en años anteriores (BCE, 2016).

Otro punto a tener en cuenta es que el sector de comercio tiende al alza. Aunque el sector presentó una reducción del 0,7% en 2015, y además, en 2016 se vio afectado por el terremoto ocurrido en abril, el sector tiene una tasa de crecimiento promedio de 3.94% (desde el año 2006 hasta el 2015). A su vez, el sector del comercio es uno de los sectores que más contribuye con la economía del país, lo que en conjunto resulta algo muy positivo para el presente proyecto.

En el aspecto político y legal se debe destacar un punto importante, el cual es que el país ha vivido un período de estabilidad política durante más o menos 10 años, lo que ha servido para plantear leyes y normativas en el ámbito empresarial, siendo así, un punto de partida para el emprendimiento y la creación de negocios.

Como se mencionó anteriormente, existe evidencia de una importante tendencia a llevar un estilo de vida más sano y activo a nivel mundial y nacional. Al mismo tiempo, se evidencia que la gente es más consciente de su alimentación, por lo que está más atraída a consumir alimentos orgánicos, o en todo caso, más naturales, a pesar de que tengan precios más elevados. "De 2013 a 2016 el porcentaje de personas que están consumiendo productos relacionados con la salud son naturistas, sin conservadores, y esto es hasta un 16 por ciento de la población, con una clara tendencia al alza" (El Informador (México), 2017). Para complementar este punto, el 68,3% de los encuestados dice consumir algún producto orgánico. Además, el 78% de los encuestados dice no molestarle pagar un poco más por los ellos. Esto refleja un gran número de personas en Quito que consumen productos orgánicos, lo que representa una gran oportunidad para el proyecto.

En referencia a la tecnología, las TIC's son muy importantes en la actualidad, debido a que forman parte de la vida de las personas para desarrollar sus actividades diarias. Las TIC's y en especial el internet deben ser aprovechadas por la empresa para varios fines como son: promocionar el negocio, establecer una relación con el cliente y llegar al público de nuevas e ingeniosas formas.

Mientras que por el lado ambiental, el gobierno crea un cambio positivo en la gente, al incentivar un consumo más responsable y un estilo de vida más saludable, por medio del semáforo nutricional en los productos procesados. A su vez, el MAE (Ministerio del Ambiente), es un actor fundamental en la sociedad, ya que, crea conciencia en la población para llevar un consumo y manejo de desperdicios responsables a través de iniciativas y campañas. Esto va a la par con lo que visión del negocio y lo que este desea promover, lo que realza aún más la oportunidad para el actual plan.

Del análisis de la industria de comercio se puede extraer como factores de oportunidad a los siguientes. En relación al rivalidad entre competidores, la industria del comercio al por menor de productos alimenticios es bastante fuerte; sin embargo, en el sector de los orgánicos, el número de competidores (tiendas agroecológicas en Quito) se ve reducido significativamente. Las principales tiendas que expenden productos

orgánicos en la ciudad son: “Camari”, “Mega Organik”, “Wayruro Orgánico” y “Super Foods”, aunque existen otras, pero son más pequeñas o de un estilo distinto.

De igual modo, se obtuvo que el nivel de diferenciación en el sector de los orgánicos es un diferenciador, tanto en que tiene que ver con los productos como en la tienda, ya que es algo innovador en un mercado que está en auge debido a una creciente tendencia hacia estos productos. Por lo tanto, se presenta una ventaja y oportunidad en este sentido. Otra oportunidad es el *acceso a materias primas*, los cuales son abundantes de acuerdo a los expertos, quienes destacan que el país cuenta con una gran variedad de alimentos de todo tipo, ya sean orgánicos o tradicionales.

Otro aspecto a favor del presente plan de negocio, es el *número de proveedores importantes*; ya que existen varios proveedores de cultivos convencionales y orgánicos (a menor escala) de buena calidad; se tiene que solo en Quito existen aproximadamente 1100 huertos urbanos activos (ConQuito, 2017) los cuales pueden proveer. Además, la industria del comercio tiene una relación muy estrecha con los agricultores, los cuales querrán proteger al sector y darán preferencias a los distribuidores que estén interesados en adquirir sus alimentos (productos). Si bien es cierto que muchos productores se benefician de vender directamente al cliente final (consumidor), también se benefician de la venta al distribuidor, dado que ganan más por el volumen de venta, lo que resulta beneficioso para ambas partes.

El número de clientes crecientes en el sector de los orgánicos es otra oportunidad, ya que como se señaló anteriormente, existe una tendencia de llevar una alimentación más sana. *La importancia o utilidad del cliente* también es una oportunidad, porque si bien es cierto que los clientes no compran en grandes cantidades, sí presentan mayores recursos económicos, mismos que están dispuestos a pagar más por estos productos de calidad. Finalmente, la *importancia a la calidad de servicio/producto* es algo muy importante, ya que, la gente valora mucho el servicio además de la calidad del producto, por lo que el servicio debe ser un tema de foco en este proyecto.

En lo que respecta al análisis del cliente, se encontraron las siguientes oportunidades para iniciar el negocio. En primer lugar, se identificó un gran número de personas que estarían dispuestas a acudir a la tienda; en base a las encuestas, el 87% de los encuestados estarían interesados en este nuevo concepto de tienda; de los cuales el 22,2% se mostró muy interesado en acudir a la misma, el 42,6% bastante interesado y el 26% medianamente interesado. Además, cerca del 65% dijo parecerle una gran idea que la posibilidad de compra al peso, y a un 23,8% esta una idea bastante buena.

Además, se evidencia la oportunidad de vender los alimentos por medio de pedidos a través de la página web de la empresa; esto se planteó en las encuestas y un gran porcentaje dijo que le parecía una buena idea. De igual manera, por medio de las encuestas se pudo identificar la oportunidad de vender canastas con diversos productos y a diferentes precios. Estas dos ideas pueden ser consideradas para ser implementadas en un futuro inmediato o para un futuro a mediano plazo.

Adicionalmente, el 28,64% de los encuestados les gustaría que la tienda se ubique en el sector de Cumbaya, el 22,2% que se ubique por el sector de El Bosque, Granda Centeno o Quito Tennis. En vista de lo mencionado, se podría ver la posibilidad de establecer la tienda en un lugar estratégico con mayor afluencia de personas, como lo es un centro comercial. De esta manera, el negocio podría darse a conocer más fácilmente y al estar en el mismo lugar que los supermercados, facilitaría que la gente esté más dispuesta a comprar los productos orgánicos que quizás no los encuentran en los autoservicios debido a la cercanía; a lo contrario, que si la tienda estuviese en un lugar más apartado y con menos afluencia de personas.

Los expertos concuerdan que, el mercado de los orgánicos pese a ser de nicho aún, ha crecido debido a una tendencia mundial, pero que tiene potencial para crecer. Además, los expertos aportaron con sus ideas para el negocio. Uno de sus aportes fue que, para que el negocio sea rentable, se debería intentar mantener un nivel de gastos mínimo al mes o de inversión inicial, debido a que el margen de ganancia de los alimentos de primera necesidad es bajo. Y, el otro aporte fue que, se debería intentar añadir *valor adicional* al cliente, a través de cualidades que a veces la misma competencia carece como son: la limpieza, seguridad, buena atención, ubicación, entre otros; y, de esta forma, sepa el cliente porque está pagando ese valor adicional.

En adición, se pudo identificar factores de éxito que otras empresas internacionales similares han desarrollado, a través de llevar a cabo un *benchamarking*, lo que permite aplicar sus buenas prácticas o adaptar características para implementarlas en el negocio propuesto. Este resumen se lo puede encontrar en el **Anexo 4**.

Todo lo expuesto anteriormente representa una oportunidad para el presente plan de negocio, el cual como se dijo, ofrecerá alimentos y productos de conveniencia y elaborados, en su mayoría orgánicos, en un ambiente agradable donde la experiencia de compra se vea renovada con un formato de compra antiguo. Un negocio que se dirige, sobre todo, a un público que busca una alimentación inteligente, más sana, responsable, y sostenible en el tiempo.

## Capítulo V. Plan de marketing

### 5.1. Estrategia de marketing

De acuerdo a Kotler & Armstrong (2008), la estrategia de enfoque o especialización consiste en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos, es decir, un segmento en específico. Dentro de ella, se puede buscar una estrategia de costes o diferenciación. Con esta estrategia, el negocio podrá llegar a un segmento de mercado que busca productos diferenciados entre esos los orgánicos, por lo tanto, la estrategia será de enfoque en segmentación.

#### 5.1.1 Mercado objetivo

Para conocer el mercado objetivo, se realizó la segmentación correspondiente en base a las variables geográficas, demográficas, pictográficas y conductuales; y, las características del mercado meta. La siguiente tabla muestra la segmentación elaborada, por lo que el mercado meta a ser atendido sería un total de 31,468 personas aproximadamente; este valor puede variar de acuerdo a las tendencias y al esfuerzo de marketing que realice el negocio para darse a conocer. Sin embargo, analizando la participación de mercado de tiendas similares, y en base a la capacidad y escenario esperado en cuanto al número de clientes que se espera recibir al mes, el número se reduce a un total de 144 clientes.

**Tabla No. 2: Segmentación del Mercado**

Descripción	%	Segmento
<b>1. Geográficas</b>		
1.1 Provincia: Pichincha (INEC, 2010)		2.576,287 habitantes
1.2 Parroquia: Quito (INEC, 2010)		1.619,146 habitantes
<b>2. Demográficas</b>		
2.1 Edad: 25 a 64 años (INEC, 2010)	47,95%	776.408 personas
2.2 Nivel socioeconómico: medio-alto y alto (INEC, 2010)	(13,1% de la población)	101.709 personas
2.3 Ciclo de vida Familiar: soltero, divorciado, unión libre y casado con hijos en el hogar	(62,5% de los encuestados)	63.568 personas
<b>3. Psicográficas</b>		
3.1 Gente que lleva una dieta balanceada con alimentos naturales	(95,2% de los encuestados)	60.517 personas
3.2 Gente con conciencia ambiental (media alta) dado por sus hábitos	(80% de los encuestados)	48.413 personas
<b>4. Conductuales</b>		
4.1 Disposición de compra: gente que esta bastante o muy dispuesta a acudir a la tienda	(65% de los encuestados)	31.468 personas
<b>5. Análisis del mercado y de la empresa</b>		
5.1 Market share de empresas similares (10%-15%)	11%	3.461 personas
5.1 Mercado el cual la empresa espera atender al mes	4,16%	144 personas

Adaptado de: INEC, 2010.

Nota: los datos psicográficos y conductuales son obtenidos del estudio de mercado.

Cabe señalar que los datos psicográficos y conductuales se obtuvieron de la investigación del mercado. Y, para definir el market share se utilizó fuentes externas.

### **5.1.2 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor es lo que motiva a un cliente a comprar un producto de una marca específica, para poder satisfacer alguna necesidad o solucionar algún problema latente. En este sentido, la propuesta de valor busca responder a la pregunta del cliente “¿Por qué debo comprar su marca?” (Kotler & Armstrong, 2014). Para esto, se definieron los factores de diferenciación que permiten el posicionamiento de la marca.

En el caso de este plan de negocio los factores de diferenciación son: productos de calidad, entre ellos orgánicos y normales a un precio justo y hasta menor al de la competencia, la oportunidad de comprar al peso la cantidad necesaria que uno desea, evitando así, el desperdicio de alimentos y el uso de fundas o empaques (plásticos), y, brindando la opción de poder usar uno sus propios envases o fundas reciclables de casa. Esto permite reusar lo que tenemos, evitando el desperdicio y acumulación de basura, con lo cual se está colaborando con el medioambiente.

Todos estos beneficios y más en un ambiente (tienda) seguro, limpio, cómodo y con la mejor atención personalizada, lo que renueva la experiencia de compra y la hace totalmente diferente. Una experiencia semejante a la que una vez tenían nuestros abuelos cuando eran jóvenes y compraban la mayoría de sus víveres a granel. Como solía ser antes, que uno acudía a la tienda cuando se le acababa algo y necesitaba reponer lo que faltaba. Además el ambiente será un ambiente acogedor donde uno podrá disfrutar de un rico café (si se tiene tiempo), leer recetas, conocer un poco más sobre los productos orgánicos, etc. Por lo tanto, para el presente proyecto, el posicionamiento consta de una propuesta de valor de brindar mayores beneficios a un mayor precio.

### **5.2 Mezcla de Marketing**

“La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008).

## 5.2.1 Producto

### 5.2.1.1 Clasificación del producto

Las líneas de productos que se ofrecerán en la tienda se clasifican como productos de consumo, que son aquellos que el consumidor final compra para su consumo personal, mismos que se subdividen en la categoría de productos de conveniencia, debido a que son productos adquiridos con frecuencia, y con esfuerzos mínimos de comparación y compra (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 200).

### 5.2.1.2 Estrategia en fase introductoria

Se lanzarán seis líneas de productos: vegetales; frutas; hierbas; granos secos; arroz/papas; y, huevos y conservas. En su mayoría serán productos orgánicos (excepto la línea de granos, arroz y papas y una mermelada) de gran aporte nutricional a precios accesibles, en una tienda cómoda y atractiva en la ciudad de Quito.

### 5.2.1.3 Estrategia en fase de crecimiento

Se verá la posibilidad de extender las actuales líneas de productos y/o crear nuevas líneas, de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Estas líneas podrán ser especias, pastas, bebidas, entre otras.

### 5.2.1.4 Niveles del producto

En la siguiente tabla, se puede observar los tres niveles de los productos, los mismos que generan y van añadiendo valor al cliente.

**Tabla No. 3: Niveles del producto/servicio**

Nivel del producto	Detalle
<b>1. Nivel Básico</b>	Alimentos de conveniencia.
<b>2. Nivel Real</b>	Tienda comercial de alimentos primarios en Quito.
<b>3. Nivel Aumentado</b>	Tienda comercial a granel de diferentes alimentos primarios (naturales, orgánicos y elaborados) en la ciudad de Quito.

### 5.1.2.5 Atributos del producto

Como se mencionó antes, la tienda ofrecerá seis líneas de productos, con productos orgánicos, naturales y elaborados (chocolates, miel y mermeladas). Las líneas de productos serán: vegetales; frutas; hierbas; granos secos; arroz/papas; y, huevos y conservas. Las características de estos productos se describen a continuación.

Casi todos los productos son **100% naturales u orgánicos**, a excepción de algunos como los granos, el arroz y las papas. Esto significa que son productos libres de químicos y pesticidas, por lo que son más sanos para el organismo. Además, contienen más vitaminas y antioxidantes que los cultivos convencionales, ya que se respeta su tiempo de crecimiento, permitiendo la correcta absorción de nutrientes y vitaminas del suelo. Si bien, los orgánicos tienden a ser más pequeños en relación a los cultivos convencionales debido a que no se les agrega hormonas, su sabor es más fuerte porque contienen más nutrientes, al respetar su tiempo natural de maduración.

Su aporte nutricional y calidad son mayores. Esto se garantiza debido a que los alimentos serán adquiridos de proveedores calificados, es decir, proveedores que el negocio conoce y aprueba su tipo de cultivo o producción, además que tengan valores en común a los de la empresa, y prioricen prácticas responsables.

Adicionalmente, muchos de los productos podrán ser adquiridos al **peso**, a excepción de alimentos que vengan atados, y productos como las mermeladas o conservas, Por lo tanto, estos no vendrán en empaques o fundas, sino que serán cargados y llevados en fundas de papel ecológico biodegradable, con la cantidad que el cliente desee. Posteriormente serán puestas en una funda más grande de plástico biodegradable. Incluso, los clientes podrán llevar sus propios recipientes/tarros de casa, los cuales serán previamente pesados y servirán para llenarlos y llevar sus alimentos. De esta manera, se pretende reducir el uso de envolturas o fundas plásticas.

A continuación, se muestra la cartera de productos (49 alimentos) con las seis líneas. Las líneas de productos seleccionadas fueron armadas en base al estudio de mercado; de igual manera, fueron los productos seleccionados, pero al mismo tiempo, fueron seleccionados en base a la oferta de productos de los proveedores escogidos. Cabe mencionar que la oferta de ciertos productos como el choclo o de ciertas frutas se los dará por temporadas; sin embargo, esto no pasará con la oferta de granos y verduras, por lo que una parte de la oferta de la tienda dependerá de la de los proveedores. Esto permitirá tener una variedad de productos acorde a las temporadas.

Tabla No. 4: Cartera de productos

PRODUCTOS							
H O R T A L I Z A S	Acelga	H O N S E R V A S	Huevos de campo 12	G S E C O S	Arveja Rosada	A R R O Z / P A P	Arroz Blanco
	Mix de Ajíes		Chocolate Puro 70%		Arveja Verde		Arroz Envejecido
Apio	Chocolate Banano		Canguil		Papa Super Chola		
Brócoli	Chocolate Yerbabuena		Fréjol Algarrobo		Papita Criolla		
Cebolla Perla	Miel de abeja		Fréjol Rojo				
Cebolla Puerro	Salsa de Tomate con Hierbas		Fréjol Panamito				
Choclo	Mermelada de Berries		Lenteja				
Lechuga Criolla	Mermelada de Frutilla		Maíz				
Rábanos	Orgánica		Quinoa				
Rúcula	H I E R B A S		Albahaca		F R U T A S		Aguacate Grande
Tomate Riñon		Culantro	Higos				
Zanahorias		Hierba Magui	Limonos				
Zuquini Amarillo		Manzanilla	Mandarina				
		Menta	Frutillas				
		Romero	Tomate Árbol				
		Perejil	Uvillas				
		Yerbabuena					

De igual manera, se determinó la cantidad requerida promedio de alimentos al mes, en un hogar promedio de cuatro personas, basado en el estudio de mercado realizado. Cabe señalar que los requerimientos y frecuencia de compra de algunos productos fueron diferentes, como era de esperarse. Por ejemplo, en lo que son *hortalizas*, *hierbas*, *frutas*, *granos secos*, *papas* y *huevos*, la frecuencia de compra oscila entre los 7 a 12 días, mientras que en las líneas de *conservas* y *arroz*, la frecuencia de compra es menor; en *conservas* la frecuencia va entre los 35 a 45 días y, en lo que es arroz, la frecuencia va entre los 45 a 62 días.

Claro está que esto podrá depender de la presentación y cantidad del producto (envase o funda), por lo que las presentaciones de referencia para estos productos fueron los 500 gramos para las conservas y los 2 kilos para el arroz. Además, dado que muchos de los productos ofrecidos, son adquiridos una vez a la semana en promedio, las cantidades que los clientes potenciales señalaron comprar, están basadas a la compra semanal. Dadas estas diferencias en la frecuencia de compra de algunos productos, se decidió tomar las cantidades promedio a la semana de todos los productos base y transformarlas a cantidades mensuales.

Adicionalmente, en el estudio de mercado realizado a otras tiendas similares del sector, se les preguntó cuánto fue en promedio el número de clientes (visitas) al día cuando iniciaron sus negocios; sin embargo, los números de clientes variaron ampliamente de tienda a tienda. Por ejemplo, una empezó en promedio con 12

clientes a la semana, mientras que otra empezó con 10 clientes al día, por lo tanto, no se pudo establecer un valor referencial. De todas formas y sin menospreciar esta información, se prevé tener al inicio del negocio un promedio de seis visitas al día, sustentado además, por la publicidad en redes sociales y repartición de flyers previo al evento de inauguración y después del mismo. Tomando todo esto en consideración, se presenta el consumo mensual, número de hogares estimados y las cantidades totales en promedio al mes por las diferentes líneas de productos.

**Tabla No. 5: Cantidad de consumo de los hogares esperados a atender en el mes (escenario esperado)**

CONSUMO ESPERADO EN EL HOGAR AL MES							
Producto	Cantidad adquirida al mes (Unidad)	# Hogares por mes	Cant Total al mes (unidades)	Producto	Cantidad adquirida al mes (kg)	# Hogares por mes	Cant Total al mes (Kg)
<b>CONSERVAS</b>				<b>ARROZ</b>			
Chocolate Puro 70%	3	144	432	Arroz Blanco	2	144	288
Chocolate Banano	3	144	432	Arroz Envejecido	2	130	260
Chocolate Yerbabuena	3	144	432				
Miel de abeja	1	90	90				
Salsa de Tomate con Hierbas	1	90	90				
Mermelada de Berries	1	125	125				
Mermelada de Frutilla Orgánica	1	130	130				

**Tabla No. 6: Cantidad de consumo de los hogares esperados a en el mes (escenario esperado)**

CONSUMO ESPERADO EN EL HOGAR AL MES							
Producto	Cantidad (kg) demanda por hogar al mes	# Hogares esperados al mes	Cant Total (kg) al mes por hogares	Producto	Cantidad (kg) demanda por hogar al mes	# Hogares esperados al mes	Cant Total (kg) al mes por hogares
<b>HORTALIZAS</b>				<b>GRANOS SECOS</b>			
Acelga	6,0	144	864,0	Arveja Rosada	2,0	112	224,0
Mix de Ajjes	0,4	72	28,8	Arveja Verde	2,0	144	288,0
Apio	2,0	136	272,0	Canguil	2,0	88	176,0
Brócoli	6,0	144	864,0	Fréjol Algarrobo	2,0	120	240,0
Cebolla Perla	2,0	144	288,0	Fréjol Rojo	2,0	136	272,0
Cebolla Puerro	3,2	80	256,0	Fréjol Panamito	2,0	136	272,0
Choclo	8,0	100	800,0	Lenteja	2,0	128	256,0
Lechuga Criolla	4,0	144	576,0	Maíz	2,0	112	224,0
Rábanos	1,2	120	144,0	Quinoa Orgánica	2,0	128	256,0
Rúcula	1,2	96	115,2	<b>PAPAS Y HUEVOS</b>			
Tomate Riñon	4,0	144	576,0	Papa Super Chola	4,8	140	672,0
Zanahorias	4,0	136	544,0	Papita Criolla	2,0	142	284,0
Zuquini Amarillo	4,0	120	480,0	Huevos (docena)	2,8	140	392,0
<b>FRUTAS</b>				<b>HIERBAS</b>			
Aguacate Grande	2,0	128	256,0	Albahaca	1,6	96	153,6
Fresas	1,0	136	136,0	Culantro	2,0	120	240,0
Higos	1,2	104	124,8	Hierba Magui	1,6	120	192,0
Limonas	3,2	144	460,8	Manzanilla	1,6	96	153,6
Mandarina	5,3	144	756,0	Menta	1,6	72	115,2
Tomate Árbol	4,0	112	448,0	Romero	1,6	96	153,6
Uvillas	0,8	88	70,4	Perejil	2,0	120	240,0
				Yerbabuena	1,6	96	153,6

### Consideraciones especiales para el cálculo:

Para el cálculo de hogares esperado, se predice tener en promedio la visita de seis clientes al día, esto multiplicado por seis que serán los días que atenderá la tienda, se tiene un total de 36 clientes a la semana. Este número al volverlo mensual, se obtiene un valor de 144 hogares que se espera visitarán la tienda en un inicio. Las cantidades proyectadas servirán de referencia para estimar las cantidades necesarias a comprar de cada producto para abastecer a ese número de clientes al mes. Cabe mencionar además, que muchos de los productos se venderán en atados, ya que es así como se los adquiere al proveedor; además, están elaborados para el consumo de una familia de cuatro personas, y es una forma más fácil de adquirir el producto. Sin embargo, los clientes podrán optar por comprar al peso en otros productos que no vengan en atados, como son los granos o frutas. Además, las cantidades obtenidas del estudio realizado serán utilizadas como referencia para la proyección de ventas y de costos, los cuales se detallan más adelante en el plan financiero.

#### **5.1.2.6 Branding**

Como se puede observar en la tabla No. 7, esas serán las características de *branding* de la empresa y tienda. Cabe recalcar que las fundas de plástico biodegradable irán con la marca comercial y eslogan. Aparte, en las fundas de papel reciclable, se pegará un sticker con la marca, para sellar la funda y evitar que los alimentos se rieguen; y, en el sticker se escribirá el nombre del producto y la cantidad comprada, esto para ofrecer facilidad al cliente, para que sepa qué y cuánto contiene cada funda. El local, por su parte, contará con un letrero externo con el nombre, logo y eslogan de la empresa.

**Tabla No. 7: Características de Branding**

Nombre Comercial	Logo	Eslogan
"ALL GREEN"		<i>Lo sano y natural al paso</i>

#### **5.1.2.7 Soporte del producto**

El soporte que se ofrecerá es que la empresa subirá en su página web diferentes notas como: recetas, el aporte nutricional de los alimentos, noticias interesantes, es

decir cosas de interés para el cliente. Además, la tienda proporcionará al cliente un espacio en donde podrá leer recetas y de igual manera llevarse recetas (copias) y que ellos nos puedan aportar con sus recetas, para que nos las entreguen, la tienda las edite y ponga a disposición del público. Todo esto permitirá crear una comunidad, incentivando la participación de los clientes, aumentar el conocimiento colectivo y promover el retorno de los clientes a la tienda.

## **5.2.2 Precio**

### **5.2.2.1 Estrategia en fase introductoria**

Se va a usar la estrategia de penetración de mercado, esto con la finalidad de entrar rápido en el mercado y generar un volumen de ventas sustancial. Adicionalmente, se pretende utilizar productos “ancla”, es decir, productos comunes a bajos precios, casi que a precio del costo, lo que tiene como finalidad, anclar al cliente y motivarlo a comprar otros productos, lo que incrementa el volumen de compra y las ventas totales.

### **5.2.2.2 Estrategia en fase de desarrollo**

El ajuste de los precios se lo realizará de acuerdo a los índices de inflación proyectados por el Banco Central. Para las futuras nuevas líneas de productos, se optará por fijar sus precios en base al costo de adquisición, los costos fijos y a un margen de utilidad esperado para cada producto.

### **5.2.2.3 Estrategia de fijación de precios**

La estrategia general de fijación de precios es la mezcla de varios factores. Para empezar, se tiene la naturaleza del mercado, ya que al ser productos orgánicos su costo es mayor, por lo tanto, en base al costo. También, se basa en los precios de los competidores; y, en tercer lugar, pero no menos importante, la estrategia se basa en un margen de ganancia, es decir, el agregar un valor o porcentaje adicional al costo total del producto (margen de utilidad) (Kotler & Armstrong, 2014, pág. 262).

En este sentido, también se consideró los resultados obtenidos en el estudio de mercados, con respecto al rango de precios que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar por un producto orgánico.

### **5.2.2.4 Estrategia de ajuste**

La empresa utilizará dos estrategias de ajuste de precios:

- *Fijación de precios de descuentos.* Para esto, se utilizará un método en donde se le entregué al cliente dos cartones al mes para ser llenados con 30 stickers

cada uno. Al completar cada cartón de 30 espacios, el cliente podrá acceder al 10% de descuento en esa o cualquier compra futura; cada uno tendrá una vigencia de un mes calendario a partir de su entrega. Se entregarán 5 stickers a partir de los USD 30; desde este monto, se entregará 1 sticker por cada 3 dólares adicionales. Para ejemplificar, si un cliente tuvo una compra total de USD 36,79, recibirá en principio 5 stickers (por llegar a los USD 30 de compra), y 2 sticker más por los USD 6 dólares, lo que da un total de 7 stickers.

- *Fijación psicológica de precios*, ya que, al ser productos diferenciados con características únicas como: mayor calidad, mayores beneficios (más nutritivos y sanos para el organismo); la gente es consiente del precio superior que deben pagar por este tipo de alimentos.

### 5.2.2.5 Costo de Venta y Asignación de Precios

La siguiente tabla muestra la asignación de precios de todos los productos. La explicación se encuentra en la parte inferior de la misma.

**Tabla No. 8: Estructura de Costos y Precio de Venta**

	Producto	Costo de Compra al Proveedor	Costo con descto (5%)	Unidad de Venta	Costo Total de Venta	Beneficio (25%)	Precio de Venta
H O R T A L I Z A S	Acelga	\$ 0,70	\$ 0,67	atado	\$ 0,67	\$ 0,166	\$ 0,83
	Mix de Añes	\$ 0,45	\$ 0,43	125 gr.	\$ 0,43	\$ 0,107	\$ 0,53
	Apio	\$ 1,40	\$ 1,33	atado	\$ 1,33	\$ 0,333	\$ 1,66
	Brócoli	\$ 1,70	\$ 1,62	kg.	\$ 1,62	\$ 0,404	\$ 2,02
	Cebolla puerro	\$ 1,70	\$ 1,62	atado	\$ 1,62	\$ 0,404	\$ 2,02
	<i>Cebolla perla</i>	\$ 1,60	\$ 1,52	atado	\$ 1,52	\$ 0,122	\$ 1,64
	Choclo	\$ 1,80	\$ 1,71	1/2 docena	\$ 1,71	\$ 0,428	\$ 2,14
	<i>Lechuga Criolla</i>	\$ 1,30	\$ 1,24	unidad	\$ 1,24	\$ 0,099	\$ 1,33
	Rábanos	\$ 0,50	\$ 0,48	atado	\$ 0,48	\$ 0,119	\$ 0,59
	Rúcula	\$ 0,67	\$ 0,64	atado	\$ 0,64	\$ 0,159	\$ 0,80
	<i>Tomate Riñon</i>	\$ 2,95	\$ 2,80	kg.	\$ 2,80	\$ 0,224	\$ 3,03
	Zanahorias	\$ 0,65	\$ 0,62	atado	\$ 0,62	\$ 0,154	\$ 0,77
	Zuquini Amarillo	\$ 1,50	\$ 1,43	kg.	\$ 1,43	\$ 0,356	\$ 1,78
	F R U T A S	Aguacate Grande	\$ 0,80	\$ 0,76	unidad	\$ 0,76	\$ 0,190
<i>Frutillas</i>		\$ 2,40	\$ 2,28	500 gr.	\$ 2,28	\$ 0,182	\$ 2,46
Higos		\$ 1,00	\$ 0,95	1/2 docena	\$ 0,95	\$ 0,238	\$ 1,19
Limon Sútil		\$ 1,30	\$ 1,24	1/2 docena	\$ 1,24	\$ 0,309	\$ 1,54
Mandarina		\$ 1,50	\$ 1,43	kg.	\$ 1,43	\$ 0,356	\$ 1,78
Tomate de Árbol		\$ 1,42	\$ 1,35	1/2 docena	\$ 1,35	\$ 0,337	\$ 1,69
Uvillas		\$ 3,00	\$ 2,85	500 gr.	\$ 2,85	\$ 0,713	\$ 3,56
H I E R B A S	<i>Albahaca</i>	\$ 0,50	\$ 0,48	atado	\$ 0,48	\$ 0,071	\$ 0,55
	Culantro	\$ 0,42	\$ 0,40	atado	\$ 0,40	\$ 0,100	\$ 0,50
	<i>Hierba Magui</i>	\$ 0,50	\$ 0,48	atado	\$ 0,48	\$ 0,071	\$ 0,55
	Manzanilla	\$ 0,45	\$ 0,43	atado	\$ 0,43	\$ 0,107	\$ 0,53
	Menta	\$ 0,45	\$ 0,43	atado	\$ 0,43	\$ 0,107	\$ 0,53
	Romero	\$ 0,45	\$ 0,43	atado	\$ 0,43	\$ 0,107	\$ 0,53
	Perejil	\$ 0,42	\$ 0,40	atado	\$ 0,40	\$ 0,100	\$ 0,50
	Yerbabuena	\$ 0,45	\$ 0,43	atado	\$ 0,43	\$ 0,107	\$ 0,53

	Producto	Costo de Compra al Proveedor	Costo con descto (5%, 4%)	Unidad de Venta	Costo Total de Venta	Beneficio (20%)	Precio de Venta
HUEVEROS Y SALSAS	Huevos de Campo 12	\$ 3,96	\$ 3,76	docena	\$ 3,76	\$ 0,376	\$ 4,14
	Chocolate puro 70%	\$ 2,35	\$ 2,35	unidad (70 gr)	\$ 2,35	\$ 0,517	\$ 3,21
	Chocolate banano	\$ 2,35	\$ 2,35	unidad (70 gr)	\$ 2,35	\$ 0,517	\$ 3,21
	Chocolate yerbabuena	\$ 2,35	\$ 2,35	unidad (70 gr)	\$ 2,35	\$ 0,517	\$ 3,21
	Miel de abeja	\$ 6,70	\$ 6,37	500 gr.	\$ 6,37	\$ 1,273	\$ 8,55
	Salsa de Tomate con Hierbas	\$ 4,80	\$ 4,56	500 gr.	\$ 4,56	\$ 0,456	\$ 5,02
	Mermelada de Berries	\$ 6,20	\$ 5,89	500 gr.	\$ 5,89	\$ 1,178	\$ 7,92
	Mermelada de Frutilla Orgánica	\$ 7,20	\$ 6,84	500 gr.	\$ 6,84	\$ 1,368	\$ 8,21
ARROZAS	Arroz Blanco	\$ 1,50	\$ 1,42	kg.	\$ 1,42	\$ 0,284	\$ 1,71
	Arroz Envejecido	\$ 0,98	\$ 0,93	kg.	\$ 0,93	\$ 0,233	\$ 1,16
	Papa Super Chola	\$ 0,99	\$ 0,94	kg.	\$ 0,94	\$ 0,113	\$ 1,05
	Papita Criolla	\$ 1,44	\$ 1,37	kg.	\$ 1,37	\$ 0,274	\$ 1,64
GRANOS	Arveja Rosada	\$ 1,07	\$ 1,03	kg.	\$ 1,03	\$ 0,205	\$ 1,23
	Arveja Verde	\$ 1,10	\$ 1,06	kg.	\$ 1,06	\$ 0,127	\$ 1,18
	Canguil	\$ 1,52	\$ 1,46	kg.	\$ 1,46	\$ 0,292	\$ 1,75
	Fréjol Algarrobo	\$ 1,79	\$ 1,72	kg.	\$ 1,72	\$ 0,344	\$ 2,06
	Fréjol Rojo	\$ 3,01	\$ 2,89	kg.	\$ 2,89	\$ 0,347	\$ 3,24
	Fréjol Panamito	\$ 1,98	\$ 1,90	kg.	\$ 1,90	\$ 0,380	\$ 2,28
	Lenteja	\$ 2,28	\$ 2,19	kg.	\$ 2,19	\$ 0,328	\$ 2,52
	Maíz	\$ 3,62	\$ 3,48	kg.	\$ 3,48	\$ 0,348	\$ 3,82
Quínoa orgánica	\$ 3,50	\$ 3,36	500 gr.	\$ 3,36	\$ 0,504	\$ 3,86	

Para definir los precios de venta de cada producto se consideró lo siguiente: el costo de adquisición de los productos (costo de compra al proveedor) el costo con descuento que se tendrá con cada proveedor, sobre el precio inicial de venta. El descuento conseguido de manera general es del 5%, sin embargo, el descuento en algunos productos es diferente o no hay; en chocolates (0%) y en granos secos (4%).

Por último, se sumó un margen de ganancia del costo de venta total a cada producto, tomando en cuenta la estrategia de fijación de precios, los productos “ancla” y los precios de la competencia. Con esto, se procede a explicar. De manera general, en la primera parte de la tabla (de hortalizas a hierbas), el margen asignado fue del 25%, excepto para los productos que están marcados en verde (productos “ancla” con un margen del 8% y 15%). Los productos restantes (de huevos y conservas hasta granos secos), se les fue asignado un margen del 20%, con las siguientes excepciones: chocolates (22%), arroz envejecido (25%), lenteja y quínoa (15%), maíz (10%), igualmente los productos “ancla” (en verde) tiene un margen del 10% o 12%.

Cabe recordar que los productos “ancla” son los que se encuentran marcados en color verde. Por otro lado, los precios de las mermeladas, los chocolates y la salsa de tomate ya incluyen el IVA (12%), puesto que son productos que presentan transformación o valor agregado.

### 5.2.3. Plaza

#### 5.2.3.1 Estrategia en fase introductoria

Al evaluar la naturaleza del negocio y la investigación del mercado, se determinó que el canal de marketing será indirecto, ya que solo habrá un intermediario (los proveedores de alimentos) y la tienda actuará como minorista.

#### 5.2.3.2 Estrategia en fase de desarrollo

El canal de distribución seguirá siendo indirecto, sin embargo, puede que en un futuro se incorpore la estrategia de servicio “*delivery*”, a través de la página de Internet de la empresa, donde el cliente escoja sus alimentos, y que su pedido sea enviado a su hogar o sea retirado por el mismo.

#### 5.2.3.3 Estrategia de distribución

En este caso para la empresa no aplica una estrategia de distribución, ya que la empresa actúa como intermediario, y no como la empresa que produce, cultiva y distribuye los productos orgánicos y elaborados.

#### 5.2.3.4 Puntos de venta

La empresa contará con un único punto de venta al inicio del proyecto hasta ver cómo le va en el lugar donde ha decidido establecerse. El sector seleccionado para iniciar el negocio es por el sector de la Unión Nacional, en la calle Fray Marcos Joffre y Félix Oralabal. El local contará con un área de 100 m<sup>2</sup>. Este espacio se ha visto que es el adecuado, ya que es una zona donde hay gente de estrato social medio-medio-alto la cual pueda estar interesada en adquirir productos de la tienda. Además, es un lugar que no presenta mayor competencia de tiendas similares, por lo que es una ventaja. El arriendo que se deberá pagar por ocupar este espacio será de USD 1000 mensuales.

#### 5.2.3.5 Estructura del canal

La siguiente figura muestra la estructura de canal que mantendrá la empresa.



Figura No 1: Estructura del canal

### **5.2.3.5 Tipo de Canal**

El canal para este negocio es indirecto, ya que existe solamente un intermediario quien en este caso somos nosotros (como tienda), siguiendo el orden convencional de marketing, sin embargo, para la tienda el intermediario son nuestros proveedores.

## **5.2.4. Promoción**

### **5.2.4.1 Estrategia en fase introductoria**

Se utilizará de manera intensiva las redes sociales para promocionar a la tienda y sus productos, lo que implicará la contratación de un experto que maneje estas herramientas de promoción, saque noticias y diseñe publicidad atractiva para la marca. Adicionalmente, se diseñará e implementará la página web de la empresa para estar en contacto con la gente interesada. También, se utilizará la publicidad por medio de flyers que serán repartidos en lugares estratégicos y cercanos a la tienda.

### **5.2.4.2 Estrategia en fase de desarrollo**

Se mantendrá la utilización de las redes sociales y la página web de la empresa. Además, se buscará la forma de conseguir un reportaje acerca de la tienda en una revista o periódico importante del país. También, se buscará la manera de promocionar a la marca por medio de sus redes sociales y página web, donde se indique que habrán días especiales con ofertas y descuentos en todos los productos.

### **5.2.4.3 Publicidad**

Se utilizará la publicidad para posicionar a la marca y llegar a los siguientes objetivos. En primera instancia, se usará la *publicidad informativa*, con el objetivo de informar a la gente sobre los productos de la tienda y los beneficios que estos aportan. Se intentará informar de la modalidad de compra a granel y las razones por las cuales es importante tener un consumo responsable.

Posteriormente, se utilizará la publicidad persuasiva, donde la tienda induzca a los clientes a elegir a la tienda como primera opción de compra sobre las otras (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, pág. 271). El mensaje publicitario seleccionado será el eslogan “lo sano y natural al paso”, el cual se basa en la investigación de mercados y, además, quiere comunicar a los clientes sobre algunos de los beneficios que ofrecerá la tienda, además, de ser a granel. El eslogan hace hincapié no solamente sobre lo sano, lo bueno y natural que uno podrá encontrar en la tienda, sino que todo esto podrá ser comprado al paso.

Los medios publicitarios utilizados por la empresa serán: el Internet (redes sociales, página web y correo electrónico), flyers y prensa escrita (revistas o períodos).

#### **5.2.4.4 Promoción de ventas**

En este sentido solo se va a usar promoción de ventas para el consumidor, con el objetivo de posicionar a la marca y generar lealtad del cliente hacia la tienda. Para esto, se va a ofrecer días con descuentos especiales del 10%, 12% y 15% en algunas líneas de productos. Además, se utilizarán las redes sociales y página web para anunciar que habrá fines de semana de casa abierta, donde se realizarán degustaciones, para ver qué tanta acogida tienen los productos en la gente, habrá sorteo de paquetes de productos (fundas ecológicas), y donde se comunicará sobre los beneficios de los productos orgánicos y lo que involucra tener un consumo responsable. También, se va a publicar anuncios en las redes sociales, donde se indique que uno podrá presentar dichos anuncios con su celular cuando vaya a la tienda; y, podrá recibir paquetes de productos a precios muy reducidos, los cuales irán en una funda de tela con el logo de la marca, la cual ya sirve para una futura compra y, así, poder incentivar el consumo responsable.

#### **5.2.4.5 Relaciones públicas**

Las empresas usan las relaciones públicas para crear buenas relaciones con los inversionistas, consumidores, medios, y sus comunidades. Además, sirven para promover los productos, lugares, ideas, actividades y más (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 391). Dicho esto, se utilizarán las siguientes herramientas de relaciones públicas para crear una imagen de marca favorable no solamente hacia el público, sino también hacia los empleados y proveedores. Estas herramientas son:

- Diseñar actividades como los fines de semana de casa abierta, donde se imparta conocimiento acerca de los productos, beneficios, etc. En estos días se realizará mayor publicidad por medio de flyers y de gente disfrazada de frutas y verduras, ya que los disfraces atraen a los más pequeños y así, se logra incentivar la venida de los padres junto a sus hijos.
- Intentar contactar a alguna revista o período, los cuales nos puedan ayudar con un artículo en la prensa con la finalidad de llegar a más gente.
- Realizar talleres con la presencia de un chef, cada tres meses, con cupos limitados, en donde se impartan cursos de cocina vegana, vegetariana y de especialidad, una vez establecida la tienda (pasado el primer año).

- Sacar noticias y notas interesantes por medio de la página web y redes sociales acerca de los productos orgánicos, los beneficios, el reciclaje, etc.
- Tener en la página web de la empresa la disponibilidad de compartir experiencias y conocimientos de recetas con otra gente, al igual que poder compartir las experiencias en la tienda y con nuestros productos.

#### **5.2.4.6 Fuerza de ventas**

La empresa en un inicio, solo contará con su fuerza de ventas interna constituido por un vendedor o vendedora para atender a los clientes y realizar las ventas. Estas personas serán capacitadas, y serán compensadas por su trabajo con bonos navideños al año, luego de haber posicionado a la empresa en el mercado.

#### **5.2.4.7 Marketing Directo**

“El *marketing* directo consiste en establecer conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente a fin de obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con los clientes” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 417). El mismo se lo realizara por medio de la página de web donde se pedirá al usuario que cree una cuenta con la finalidad de poder realizar compras online. Aquí se colocarán los precios y los productos disponibles para la compra, la página contará con toda la información necesaria para que el cliente sepa cómo funciona el envío, el pago y todo.

También se utilizará los correos electrónicos de nuestros clientes para enviar noticias interesantes, recetas, actividades, flyers promocionales e información de productos. Y, finalmente, se utilizara el marketing de boca a boca con el cual los clientes podrán correr la voz a sus conocidos, acerca de la tienda, su servicio y de sus productos.

### **5.3 Costeo de Mezcla de *Marketing***

En la tabla No. 9 se puede observar la proyección de costos para el plan de marketing del primer año. Cabe mencionar que los mismos podrán ser ajustados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

#### **Tabla No. 9: Costeo del Plan de Marketing**

Presupuesto para el Plan de Marketing			
Detalle	Cant/Veces al Año	Costo	Costo del primer año
Diseño del logo, eslogan y sticker	1	\$ 60	\$ 60,00
Comunnity Manager (manejo de las redes sociales por 6 mese al inicio)	6 meses	\$ 200	\$ 1.200,00
Diseño y Host Pagina Web	1	\$ 350	\$ 40,00
Mail Empresarial (1 vez al año)	1	\$ 35	\$ 35,00
Letrero Externo	1	\$ 250	\$ 250,00
Flyers (impresión y diseño)	2000 (2 veces)	\$ 120	\$ 240,00
Evento de Inauguración (degustaciones, persona disfrazada y persona que repartirá flyers)	1	\$ 450	\$ 450,00
Fundas ecológicas	500 (3 veces)	\$ 600	\$ 1.800,00
<b>Total Costeo Marketing:</b>			<b>\$ 4.075,00</b>

Del valor total de costeo, existen valores que corresponden a la inversión inicial del proyecto, estos son: el diseño logo (incluido eslogan y stickers), mail empresarial, letrero externo, y la contratación del *community manager*, por un mes, que incluye el diseño y host de página web; y, la promoción de la marca y tienda a través de las redes sociales, previo al evento de inauguración; este valor corresponde al período cero, el valor asciende a USD 580 aproximadamente. Por otro lado, para las proyecciones anuales de la mezcla de marketing, se presenta en la siguiente tabla, los gastos de marketing asignados con un crecimiento estimado del 2,00% en las ventas durante los primeros cuatro meses al inicio del proyecto, y posteriormente, solo un 1,00%, de igual manera, ajustándose al incremento inflacionario de cada año.

**Tabla No. 10: Proyecciones de las acciones de la mezcla de marketing**

<b>GASTOS DE MARKETING</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Publicidad</b>	\$ 3.824,97	\$ 3.763,16	\$ 4.300,64	\$ 4.914,54	\$ 5.598,76
<b>Material Promocional</b> (Evento, fundas ecológicas, productos, premios, etc)	\$ 2.294,98	\$ 2.257,90	\$ 2.580,38	\$ 2.948,72	\$ 3.359,25
<b>Material Publicitario</b> Redes sociales, Youtube, volantes	\$ 1.529,99	\$ 1.505,26	\$ 1.720,26	\$ 1.965,82	\$ 2.239,50

## **Capítulo VI. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

Promover la compra responsable y sostenible a través de la venta de productos orgánicos, naturales y elaborados, en una tienda de especialidad ubicada en Quito; la misma que pretende satisfacer las necesidades del cliente no solamente con alimentos y productos de calidad, pero también ofrecer una experiencia diferente, con un trato amable y atención personalizada, en un ambiente donde tanto el cliente como el vendedor se sientan cómodos y puedan agregar valor al contribuir, difundir y transmitir conocimientos en torno a la alimentación holística y consumo responsable.

#### **6.1.2. Visión**

Posicionar a la tienda como un lugar para encontrar una amplia oferta de productos sanos, nutritivos y diferentes, pero sobre todo, ser un actor de cambio en la comunidad, al promover un consumo más responsable y sustentable, que a la vez aporte con la salud de las personas y el medio ambiente; y esperar poder introducir una mayor variedad de productos de otros países para el 2018.

#### **6.1.3 Objetivos de la organización**

##### **6.1.3.1 Objetivos a Corto Plazo (1 a 2 años)**

- Introducir a la empresa y tienda “ALL NATURAL” en la ciudad de Quito donde uno pueda encontrar varios productos de conveniencia tanto orgánicos como naturales.
- Incrementar a un promedio de 10 visitas al día, mediante un buen manejo de marketing publicitario a través de las redes sociales y pagina web, respaldado por un crecimiento en las ventas y de clientes satisfechos.
- Encontrar nuevos proveedores, para abrir por lo menos dos nuevas líneas de productos, mediante el incremento de las ventas.

##### **6.1.3.2 Objetivos a Mediano Plazo (3 a 5 años)**

- Posicionar a la marca como una marca responsable comprometida con la salud de sus clientes, por brindar productos sanos, de calidad y diferentes.
- Recuperar el 100% de la inversión inicial de la empresa.
- Incrementar la fidelización del cliente a la marca en un 50%, contabilizado por medio de una base de datos que registre la frecuencia de visitas.

- Ampliar la cartera de productos en un 25% del número actual, respaldado por la fidelización de los clientes y por medio de un incremento en las ventas.
- Incrementa el marketing y publicidad en un 8%, con relación a años anteriores respaldado por un incremento de las ventas.
- Abrir una nueva tienda en Cumbaya, respaldado por un incremento de las ventas de un 15%.

#### **6.1.3.3 Objetivos a Largo Plazo (6 a 10 años)**

- Ser un referente de comercio justo, productos sanos, y de una tienda a granel con una gran oferta de productos tanto nacionales como internacionales.
- Generar un grado de lealtad del cliente de un 75% con respecto a la empresa.
- Introducir nuevos productos de origen extranjero, por medio de un estudio de mercado, respaldado por un incremento de las ventas.
- Aumentar las ventas anuales en un 10% con respecto a los años anteriores, al haber introducido nuevos productos.
- Desarrollar el servicio de delivery, respaldado por un incremento en las ventas y por tener un 80% de clientes regulares y fieles a la marca.

#### **6.1.4 Valores**

**Ética con el medio medioambiente.-** *Comprometidos con una práctica más responsable y sustentable en el tiempo, creando consciencia en las personas para mejorar sus hábitos de consumo.*

**Respeto.-** *Mantener relaciones cordiales con todos los clientes, proveedores y quienes conforman este grupo de trabajo.*

**Compromiso.-** *Brindar siempre la mejor atención y servicio al cliente, a través de la colaboración de todos y cada uno de los que hacemos esta empresa.*

**Transparencia.-** *Manifestar ante todo transparencia al cliente en nuestros procesos y productos al trabajar con honestidad en las actividades de la empresa.*

#### **6.2 Plan de Operaciones**

El plan de operaciones de ALL GREEN está enfocado en adquirir los productos a los distintos proveedores y venderlos a los clientes interesados. Por lo tanto, sus operaciones se dividen en dos procesos, adquisición o compra de alimentos y comercialización o venta de productos.

### 6.2.1 Mapa de procesos

Como se puede ver en el siguiente gráfico, este es el mapa de procesos de la empresa “All Green”, el cual cuenta con procesos estratégicos, de proceso y de apoyo. De esta forma, se pueda observar la intervención que tienen los procesos y las actividades principales que desarrolla cada grupo.



Figura No 2: Mapa de Procesos “All Green”

En los procesos clave, lo más importante de esta etapa, es la logística de los productos, los mismos que serán pedidos con dos días antes, es decir los días viernes y martes, esto para recibir los productos los días domingos y jueves de cada semana, esto en cuanto a las hortalizas, frutas y hierbas. Mientras que el resto de productos su logística será parecida, sino que solo serán pedidos una vez cada una o dos semanas, dependiendo de la demanda que tengan, pero como referencia, los granos secos serán entregados los días lunes por las mañanas antes de abrir el negocio, de igual manera las conservas y el resto de productos.

### 6.2.2 Flujograma de procesos

La figura 3 muestra el proceso principal de la actividad que realiza la tienda, el cual es la logística de compra o adquisición de productos a los proveedores por medio de pedidos de compra, se continúa con la recepción y acomodamiento (abastecimiento) de los productos en la tienda para su posterior comercialización al público, y se culmina con la visita y venta de los mismos a los clientes. Luego, se inicia el proceso de nuevo, se puede decir que este proceso es circular.

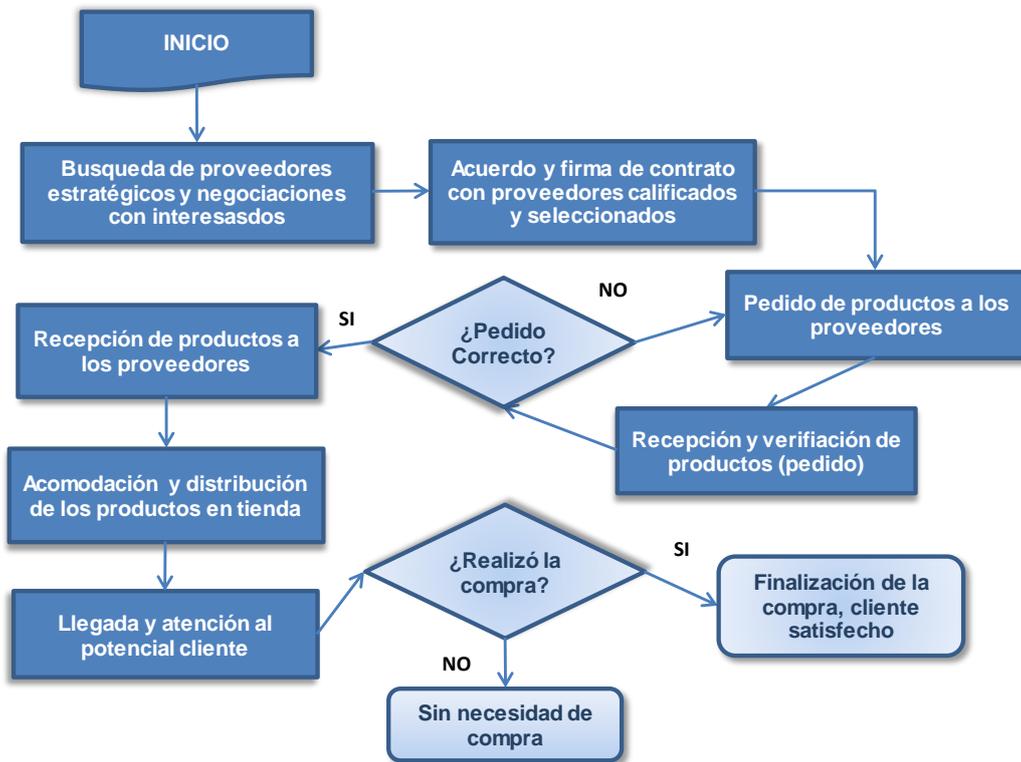


Figura No 3: Flujograma de proceso principal de "All Green"

### 6.2.3 Requerimientos de espacio físico

Para el espacio de la tienda se ha definido que no es necesario un espacio físico muy grande, por lo que la tienda vista que es de 100 m<sup>2</sup>, se adapta perfectamente a la necesidad del negocio. A continuación, se muestra la vista superior de cómo podría ser la distribución de la tienda, la misma que contará con un baño, y además, se deberá adaptar un espacio para hacer una mini bodega y almacenar ahí los productos.



Figura No 4: Plano de la tienda "All Green"

#### 6.2.4 Requerimientos de Equipos

Para el correcto funcionamiento y giro de negocio, se deberá contar con algunos equipos principales, entre los cuales están: un frigorífico, 12 dispensadores de comida y 1 balanza principal. El frigorífico servirá para almacenar los productos que no se vendan en el día y garantizar así, su frescura y calidad. Cabe recalcar que la rotación de los productos perecibles como frutas, hierbas y hortalizas, será de una semana como máximo, los productos que no se vendan en este plazo se bajarán sus precios realizando descuento o promociones, con el fin de promover su compra, o en todo caso se los podrá donar a casas hogar o repartir entre los colaboradores de la empresa.

Por otro lado, se va a requerir dispensadores de alimentos (como se muestra la figura 5), los cuales serán adquiridos y comprados desde Colombia, mismos que serán entregados por el vendedor en Quito. Cada uno cuesta aproximadamente USD 180, y para el inicio se prevé tener unos 12 de estos, para exhibir lo que son granos secos y arroces. De esta forma la gente podrá comprar a granel estos productos.

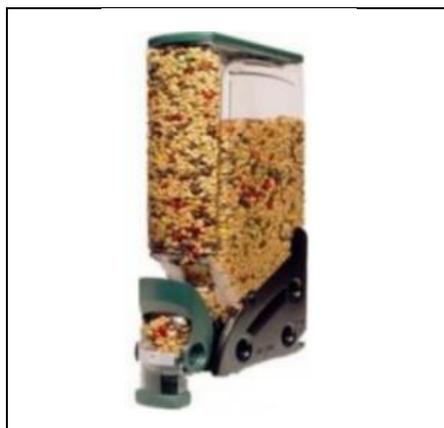


Figura No 5: Dispensador de alimentos

De igual manera, para la venta de los productos será necesario contar con tres balanzas, unas ubicadas en la tienda para que el cliente pueda pesar lo que desee, y otra más costosa que será ubicada en el counter, donde el vendedor podrá pesar los productos y pegar un sticker con el peso y precio correspondientes, comprobando así, que estos sean los correctos. El costo de las balanzas para el uso de los clientes tendrán un costo de \$10 aproximadamente, y la principal, un costo de \$USD 200.

#### 6.3 Estructura Organizacional

La empresa "ALL GREEN" será constituida como una Compañía de Responsabilidad Limitada, misma que deberá ser conformada por tres socios o más. El nombre legal de

la compañía será ALL GREEN Cia. Ltda. Se ha decidido escoger esta estructura legal ya que los socios mantienen una relación de dependencia (Ej. Administrador general) además, el capital mínimo para la creación de este tipo de empresas es de apenas \$400, lo que se ajusta muy bien a las necesidades en un inicio de la empresa (Superintendencia de Compañías, 2017).

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa, la cual está basada en una estructura lineo-funcional, es decir, la combinación de una estructura lineal y funcional, en la cual existe un solo jefe para cada función. De esta manera, se aprovechan las ventajas y se evitan las desventajas inherentes de cada una, manteniendo la especialización de cada actividad por función, y la autoridad y responsabilidad que se transmite de un solo jefe a cada función específica. (Chiavenato, 2004).

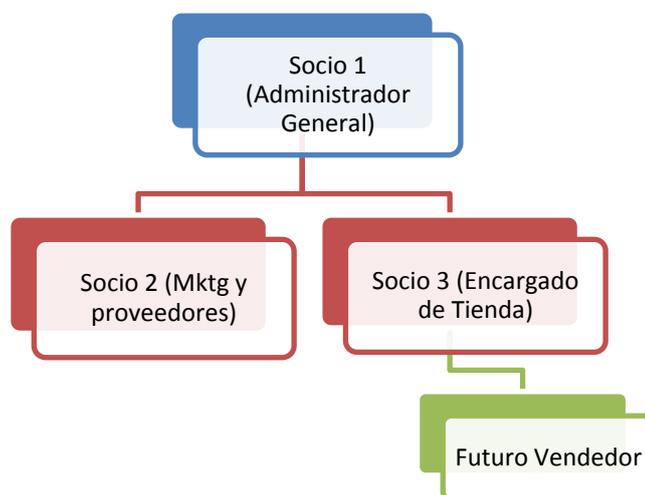


Figura No 6: Organigrama Inicial de "All Green"

Cabe recalcar que habrá un administrador general que este a la cabeza del funcionamiento, pero los socios también llevarán a cabo funciones o actividades administrativas, sino que, cada uno estará enfocado en ejecutar una actividad en especial. De esta manera, cada socio podrá especializarse y/o llevar a cabo varias funciones, de acuerdo a las actividades y necesidades de la empresa, como pueden ser: la compra de productos, negociación con proveedores, actividades de marketing, atención en tienda, entre otras. Los requisitos y cualidades para cada cargo, serán de acuerdo a la experiencia previa que los accionistas hayan tenido, pero sobre todo se buscará gente que tenga experiencia previa en lo ventas y manejo de clientes así como de administración de negocios.

Para un inicio de operación de “ALL GREEN”, se prevé que un socio se encargue de la atención a los clientes, gestione las ventas y cree vínculos con los mismos. De igual manera, cualquier de los otros dos socios, podrá ser parte de las operaciones diarias, para ayudar con la actividad principal del negocio. Por esta razón no se ve la necesidad en inicio, de contratar a un vendedor para atender en la tienda. Este podrá ser contratado de acuerdo a la cantidad de clientes y necesidades que se presenten más adelante, o si el negocio decide expandirse y abrir otra tienda como tiene de objetivo para el año 3, sin embargo, no se ve necesario esta contratación aún.

Por otro lado, se van a contratar servicios a terceros, en los que están: un community manager, el cual estará encargado de diseñar anuncios y subir notas de interés en las redes sociales y pagina web de la empresa. Esta persona será contratado para al inicio del proyecto y cumplirá con estas actividades por un periodo de seis meses, con el fin de evaluar su trabajo y ver si tiene acogida por el público y, también, con el objetivo de reducir un poco los gastos. El mismo podrá ser contratado por fechas especiales como Navidad, con el fin de crear y lanzar nueva publicidad. Posteriormente, el administrador general o cualquier socio accionista podrán llevar el manejo de los medios electrónicos. Además, se contratará a un outsourcing contable permanente, el cual lleve y maneje las finanzas de la empresa.

A continuación se muestra la descripción de las remuneraciones del personal de “All Green”. Cabe recalcar que el sueldo mensual que recibe cada uno, está conformado por el sueldo, el aporte al IESS Patronal, la Provisión Décimo tercero y Décimo cuarto, sin contar el Aporte a IESS Personal.

**Tabla No. 11: Remuneraciones**

Cargo	Sueldo Base	Aporte personal	Aporte patronal	Beneficios sociales	Total mensual	Total Anual
Administrador General (S1)	\$ 700,00	\$ 66,15	\$ 85,05	\$ 88,83	\$ 873,88	\$ 10.486,60
Encargado de marketing y negociaciones (S2)	\$ 600,00	\$ 56,70	\$ 72,90	\$ 80,50	\$ 753,40	\$ 9.040,80
Encargado de la tienda y pedidos (S3)	\$ 500,00	\$ 47,25	\$ 60,75	\$ 72,17	\$ 632,92	\$ 7.595,00
<b>Total Gasto Sueldos</b>	<b>\$ 1.800,00</b>	<b>\$ 170,10</b>	<b>\$ 218,70</b>	<b>\$ 241,50</b>	<b>\$ 2.260,20</b>	<b>\$ 27.122,40</b>

En cuanto al tema de vacaciones, los empleados podrán tomarse el tiempo correspondiente al que estipula la ley, luego de haber cumplido con el año de trabajo.

## Capítulo VI. Evaluación Financiera

En este capítulo se analiza la viabilidad financiera del proyecto, el objetivo principal de este plan de negocio, es decir, ver si es rentable o no.

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de Ingresos

Con base a las cantidades proyectadas de productos (tablas 4 y 5) que se espera vender al mes y la fijación de precios de los productos (tabla 7), se puede observar la proyección de ventas por cada línea de productos y por ventas totales.

**Tabla No. 12: Proyección de Ingresos por ventas**

Años	1	2	3	4	5
<b>TOTAL VENTAS ACUMULADAS</b>	\$ 384.493,90	\$ 448.061,29	\$ 522.509,72	\$ 609.285,58	\$ 708.263,49
TOTAL Ventas en LINEA de VERDURAS	\$ 121.072,08	\$ 140.987,70	\$ 164.308,40	\$ 191.486,55	\$ 222.490,04
TOTAL Ventas en LINEA de FRUTAS	\$ 47.778,10	\$ 55.637,31	\$ 64.840,25	\$ 75.565,43	\$ 87.800,19
TOTAL Ventas en LINEA de HIERVAS	\$ 9.302,00	\$ 11.152,60	\$ 13.332,23	\$ 15.885,33	\$ 18.786,12
TOTAL Ventas en LINEA de HUEVOS Y CONSERVAS	\$ 113.337,93	\$ 131.981,34	\$ 153.812,29	\$ 179.254,29	\$ 208.277,26
TOTAL Ventas en LINEA de GRANOS SECOS	\$ 68.196,02	\$ 79.413,85	\$ 92.549,65	\$ 107.858,23	\$ 125.321,50
TOTAL Ventas en LINEA de PAPAS Y ARROZ	\$ 24.807,76	\$ 28.888,49	\$ 33.666,92	\$ 39.235,74	\$ 45.588,38

#### 7.1.2 Proyección de Costos y Gastos

Los costos acumulados de los productos a ser vendidos y por línea de productos se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla No. 13: Proyección de Costos de los productos vendidos**

Años	1	2	3	4	5
<b>COSTO ACUMULADO de los Productos Vendidos</b>	\$ 315.618,86	\$ 360.601,77	\$ 412.227,54	\$ 471.201,64	\$ 536.930,33
<i>COSTO de VENTAS en LINEA de VERDURAS</i>	\$ 100.710,74	\$ 114.944,73	\$ 131.276,89	\$ 149.929,65	\$ 170.723,12
<i>COSTO de VENTAS en LINEA de FRUTAS</i>	\$ 38.448,39	\$ 43.882,51	\$ 50.117,65	\$ 57.238,72	\$ 65.177,05
<i>COSTO de VENTAS en LINEA de HIERVAS</i>	\$ 7.556,90	\$ 8.999,77	\$ 10.667,41	\$ 12.584,99	\$ 14.708,98
<i>COSTO de VENTAS en LINEA de HUEVOS Y CONSERVAS</i>	\$ 89.149,98	\$ 101.750,02	\$ 116.207,39	\$ 132.718,96	\$ 151.125,51
<i>COSTO de VENTAS en LINEA de GRANOS SECOS</i>	\$ 58.841,98	\$ 67.158,44	\$ 76.700,78	\$ 87.598,98	\$ 99.747,92
<i>COSTO de VENTAS en LINEA de PAPAS Y ARROZ</i>	\$ 20.910,87	\$ 23.866,31	\$ 27.257,41	\$ 31.130,34	\$ 35.447,75

Por otro lado, los gastos están constituidos por los sueldos y gastos generales de operación, tal como se detallan en la tabla a continuación.

**Tabla No. 14: Proyección de los Gastos de "All Green" del Estado de Resultados**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
Detalle	1	2	3	4	5
Costos de los productos vendidos	\$ 315.618,86	\$ 360.601,77	\$ 412.227,54	\$ 471.201,64	\$ 536.930,33
Gastos sueldos	\$ 27.122,40	\$ 29.873,99	\$ 30.858,13	\$ 37.735,97	\$ 38.976,47
Gastos generales	\$ 20.510,93	\$ 18.074,91	\$ 19.277,48	\$ 20.618,99	\$ 21.898,72

## 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial para este negocio es de USD 16.526,99, la cual constituye la inversión en propiedad, planta y equipo, activos intangibles y capital de trabajo (todos los recursos necesarios mientras el proyecto se pone en marcha y logra genera sus propios recursos). Los valores se detallan en la tabla a continuación.

**Tabla No. 15: Inversión Inicial de “All Green”**

Detalle	Monto
Inversiones PPE	\$ 8.536,00
Inversión Intangibles	\$ 250,00
<i>Capital de Trabajo Neto</i>	\$ 9.946,99
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 18.732,99</b>

### 7.2.2 Capital de Trabajo Inicial

El capital de trabajo neto inicial es de \$ 10.526,99, el cual será aportado por los tres socios con el fin de poder completar el ciclo operativo y que el negocio logre generar sus propios recursos para su sustento. Con este valor se espera cubrir todos los gastos necesarios como gastos generales, sueldos y la adquisición de los productos en los primeros meses de marcha.

### 7.2.3 Estructura de Capital

La estructura de capital estará conformada por los aportes de los socios, valor que representa el total de la inversión inicial (\$16.326,99). Debido a que no es un monto mayor, no se procederá a solicitar ningún tipo de préstamo. La aportación de los socios podrá ser equitativa o será de acuerdo lo que quiera invertir cada uno. Como modo de ejemplo, un accionista podrá aportar con el 40% de la inversión inicial, el otro accionista con el 30%, y el tercero con el 30% restante. La cantidad que cada uno aporte podrá ser tomada en cuenta para posteriormente establecer las funciones que desarrollarán cada uno en la empresa, así como el porcentaje de utilidades que reciban.

### 7.3 Proyección de Estados Financieros, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

#### 7.3.1 Estados de Resultados

En la siguiente tabla se puede observar la proyección anual del estado de resultados, misma que se basa en las cantidades obtenidas del estudio de mercado, el escenario proyectado esperado y los precios definidos para cada uno de los alimentos (ítem).

**Tabla No. 16: Estado de Resultado de “All Green”**

ESTADO DE RESULTADOS - ANUAL					
Detalle	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 384.493,90	\$ 448.061,29	\$ 522.509,72	\$ 609.285,58	\$ 708.263,49
Costos de los productos vendidos	\$ 315.618,86	\$ 360.601,77	\$ 412.227,54	\$ 471.201,64	\$ 536.930,33
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 68.875,03</b>	<b>\$ 87.459,52</b>	<b>\$ 110.282,19</b>	<b>\$ 138.083,94</b>	<b>\$ 171.333,16</b>
Gastos sueldos	\$ 27.122,40	\$ 29.873,99	\$ 30.858,13	\$ 37.735,97	\$ 38.976,47
Gastos generales	\$ 20.510,93	\$ 18.074,91	\$ 19.277,48	\$ 20.618,99	\$ 21.898,72
Gastos de depreciación	\$ 325,00	\$ 325,00	\$ 325,00	\$ 356,25	\$ 383,33
Gastos de amortización	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$ 20.866,70</b>	<b>\$ 39.135,62</b>	<b>\$ 59.771,58</b>	<b>\$ 70.061,01</b>	<b>\$ 110.024,64</b>
Gastos de Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION</b>	<b>\$ 20.866,70</b>	<b>\$ 39.135,62</b>	<b>\$ 59.771,58</b>	<b>\$ 79.322,73</b>	<b>\$ 110.024,64</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ 3.130,01	\$ 5.870,34	\$ 8.965,74	\$ 11.898,41	\$ 16.503,70
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 17.736,70	\$ 33.265,27	\$ 50.805,84	\$ 67.424,32	\$ 93.520,94
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.902,07	\$ 7.318,36	\$ 11.177,28	\$ 14.833,35	\$ 20.574,61
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 13.834,62</b>	<b>\$ 25.946,91</b>	<b>\$ 39.628,55</b>	<b>\$ 52.590,97</b>	<b>\$ 72.946,33</b>

El margen neto promedio de los dos primeros años es de 4,69%, posteriormente, el margen promedio neto par el año 3 y 4 se ve incrementado a 8,11%, y en el año 5 es de 10,3%.

#### 7.3.2 Estado de Situación Financiera

El estado de resultado es un resumen de los ingresos y gastos de una compañía. Dicho esto, se procedió a proyectar las ventas, las cuales tienen un crecimiento anual del 12% distribuido de forma equitativa entre los doce meses del año. Cabe recalcar que este crecimiento en las ventas se comienza a dar a partir del tercer mes de operación. Este valor se determinó en base a la investigación del mercado, tomando considerando el crecimiento de otras tiendas similares. Así mismo, se supone una inflación anual promedio del 3,42%, la cual es fijada a finales de cada año. Este valor se lo determinó en base a las proyecciones mensuales del Banco Central, considerando los valores mensuales desde el año 2012 al 2016 y sacando un promedio.

**Tabla No. 17: Estado de Situación Financiera de “All Green”**

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - ANUAL						
Detalle	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 15.746,99</b>	<b>\$ 30.814,79</b>	<b>\$ 57.235,91</b>	<b>\$ 99.933,08</b>	<b>\$ 154.477,52</b>	<b>\$ 228.292,75</b>
<i>Corrientes</i>	\$ 10.146,99	\$ 25.589,79	\$ 52.385,91	\$ 93.038,08	\$ 146.788,77	\$ 221.037,34
Efectivo	\$ 10.146,99	\$ 25.589,79	\$ 52.385,91	\$ 93.038,08	\$ 146.788,77	\$ 221.037,34
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>No corrientes</i>	\$ 5.600,00	\$ 5.225,00	\$ 4.850,00	\$ 6.895,00	\$ 7.688,75	\$ 7.255,42
Propiedad, planta y equipo	\$ 5.350,00	\$ 5.350,00	\$ 5.350,00	\$ 7.770,00	\$ 8.970,00	\$ 8.970,00
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 325,00	\$ 650,00	\$ 975,00	\$ 1.331,25	\$ 1.714,58
Intangibles (softwares)	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 250,00
Amortización Acumulada	\$ -	\$ 50,00	\$ 100,00	\$ 150,00	\$ 200,00	\$ 250,00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.233,18</b>	<b>\$ 1.707,39</b>	<b>\$ 2.356,00</b>	<b>\$ 3.109,47</b>	<b>\$ 3.978,38</b>
<i>Corrientes</i>	\$ -	\$ 1.233,18	\$ 1.707,39	\$ 2.356,00	\$ 3.109,47	\$ 3.978,38
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 488,00	\$ 488,00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 867,18	\$ 1.341,39	\$ 1.990,00	\$ 2.621,47	\$ 3.490,38
<i>No corrientes</i>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 15.746,99</b>	<b>\$ 29.581,61</b>	<b>\$ 55.528,52</b>	<b>\$ 97.577,08</b>	<b>\$ 146.210,66</b>	<b>\$ 224.314,38</b>
Capital	\$ 15.746,99	\$ 15.746,99	\$ 15.746,99	\$ 18.166,99	\$ 19.366,99	\$ 19.366,99
<i>Utilidades Retenidas</i>	\$ -	\$ 13.834,62	\$ 39.781,54	\$ 79.410,09	\$ 126.843,68	\$ 204.947,39
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>\$ 15.746,99</b>	<b>\$ 30.814,79</b>	<b>\$ 57.235,91</b>	<b>\$ 99.933,08</b>	<b>\$ 149.320,14</b>	<b>\$ 228.292,75</b>

En este punto cabe recalcar las políticas de cobro y pago que ha tendrá la empresa. Para lo que es cobranza, la política será que el cliente pague todo al contado, dado que serán montos pequeños, y además, la tienda ve necesario tener efectivo en caja para poder operar. En lo que respecta a la política de pago a proveedores, se prevé realizar el pago de las compras al contado, igualmente, porque así lo exigen los proveedores. Por lo tanto, se ve aquí la posibilidad de poder establecer acuerdos, a través de negociaciones y de formar alianzas estratégicas, lo que mejoraría las condiciones de pago a los proveedores, considerando además, que algunos valores son altos. También, es necesario tomar en cuenta que la tienda debe abastecerse cada semana o dos de productos de los mismos proveedores.

### 7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

En la siguiente tabla se puede observar la proyección anual del estado de flujo de efectivo, donde se dan los movimientos de efectivo de la empresa, considerando las actividades de operación, de inversión y de financiamiento propio. El cálculo se lo hizo por medio del método indirecto, el cual consiste en empezar con la utilidad neta del estado de resultados hasta depurarlo para llegar al saldo de efectivo de los libros (Horngren, 2010). Como se mencionó antes, el monto de la inversión inicial será financiado todo, por medio de capital propio de los accionistas. Cabe remarcar que, de esta tabla se ha excluido las cuentas de inventarios, ya que la empresa no prevé mantener inventarios, dado que son productos en su mayoría, perecibles, con un

período de vida corto. Además, se prevé hacer los pedidos en cantidades pequeñas y de acuerdo a la salida de los productos con la finalidad de tener una rápida salida de los alimentos, y más importante aún, no quedarse con productos, por lo que las cantidades a pedir a los proveedores serán de acuerdo a la demanda y salida de los productos.

**Tabla No. 18: Estado Flujos de Efectivo de “All Green”**

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO - ANUAL						
Detalle	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -	\$ 15.442,81	\$ 26.796,11	\$ 40.652,17	\$ 53.750,69	\$ 74.248,57
Utilidad Neta	\$ -	\$ 13.834,62	\$ 25.946,91	\$ 39.628,55	\$ 52.590,97	\$ 72.946,33
+ Depreciaciones y amortizaciones	\$ -	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 406,25	\$ 433,33
+ Depreciación	\$ -	\$ 325,00	\$ 325,00	\$ 325,00	\$ 356,25	\$ 383,33
+ Amortización	\$ -	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
- Δ CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inv. Productos terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Suministros de Fabricación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 366,00	\$ -	\$ -	\$ 122,00	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 867,18	\$ 474,20	\$ 648,62	\$ 631,47	\$ 868,90
<b>Actividades de inversión</b>	\$ (5.600,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición de PPE e intangibles	\$ (5.600,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de financiamiento propio</b>	\$ 15.746,99	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Incremento Neto de efectivo</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EFFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERÍODO						
TOTAL EFFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

## 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

### 7.4.1 Proyección de flujo de caja del Inversionista

A continuación se muestra la proyección del flujo de caja del inversionista, misma que se compone del flujo de efectivo del proyecto, donde se descuenta los gastos de interés y la amortización del capital de la deuda, que en este caso no existen. Como se puede observar todos los flujos son positivos, lo que significa que se recupera la inversión y se generan ingresos.

**Tabla No. 19: Flujo de Caja del Inversionista**

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
0	1	2	3	4	5
\$ (15.746,99)	\$ 53.547,54	\$ 64.076,83	\$ 78.940,82	\$ 92.943,49	\$ 120.961,05
\$ (15.746,99)	\$ 37.800,55	\$ 101.877,38	\$ 180.818,21	\$ 273.761,70	\$ 394.722,74
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
0	1	2	3	4	5
\$ (15.746,99)	\$ 53.547,54	\$ 64.076,83	\$ 78.940,82	\$ 92.943,49	\$ 120.961,05
\$ (15.746,99)	\$ 37.800,55	\$ 101.877,38	\$ 180.818,21	\$ 273.761,70	\$ 394.722,74

Cabe señalar que el flujo de caja del proyecto es el mismo al flujo de caja del inversionista, debido a que no se contrajo deuda, por lo que son iguales.

#### 7.4.2 Calculo de la tasa de descuento y criterios de inversión

En la siguiente tabla se puede observar la tasa de descuento. El WACC (costo de capital promedio ponderado) o tasa de descuento es la tasa a la que se debe descontar los flujos de caja esperados, ayuda a determinar cuál es costo económico para que la empresa sea atractiva frente a capital externo(inversionistas) y el retorno que se espera obtener al invertir en la misma (Ross, 2012). Por otro lado, el CAPM o costo de capital accionario, toma en cuenta los porcentajes de apalancamiento por concepto de deuda adquirida (Ross, 2012) . Sin embargo, en este caso ambas tasas son iguales.

**Tabla No. 20: Tasa de descuento**

##### TASA DE DESCUENTO CON BETA APALANCADA

Tasa libre de riesgo	1,84%
Rendimiento del mercado	12,23%
Beta Proyecto	0,37
Riesgo País	5,95%
Tasa de impuesto Proyecto	33,70%
CAPM	11,65%
WACC	11,65%

Criterios de Inversión			
Criterio de Inversión Proyecto		Criterio de Inversión Inversionista	
VAN	\$ 175.544,34	VAN	\$ 175.544,34
IR	\$ 11,75	IR	\$ 11,75
TIR	276,31%	TIR	276,31%
Periodo Rec.	1,37	Periodo Rec.	1,37

Como se puede ver en la tabla anterior, en cuanto a los criterios de inversión tanto del proyecto como para del inversionista, el VAN es mayor a "0", lo cual quiere decir que el proyecto tiene un resultado positivo. Además, la TIR (Tasa Interna de Retorno) es

superior a la tasa requerida o WACC,  $276,31\% > 11,65\%$ , lo que significa que el rendimiento es superior al costo de capital; en este caso la TIR es superior a 100%, lo que indica que el negocio es altamente rentable. Mientras que el Índice de Rentabilidad (IR) nos dice que por cada dólar invertido se recupera 10,75 dólares. Adicionalmente, la inversión se recupera en el primer año y 3 meses de operación.

### 7.5 Índices Financieros

Para el análisis del proyecto, se utilizaron tres indicadores financieros de: liquidez, solvencia y de rentabilidad.

**Tabla No. 21: Índices Financieros**

INDICES FINANCIEROS					
Año	1	2	3	4	5
Indices					
Indice de Liquidez: Liquidez corriente	23,59	29,74	35,87	41,13	46,85
Indice de Eficiencia: Rent sobre el Patrimonio	12%	34%	51%	60%	71%
Indice de Rentabilidad: Margen Operacional	0,67%	2,28%	4,42%	5,93%	8,37%

En cuanto al índice de liquidez, este nos dice que la empresa puede hacer frente a sus obligaciones de corto plazo; en cuanto al de eficiencia indica que el rendimiento sobre el patrimonio es bastante bueno y, el margen operacional indica que tan lucrativo es el negocio, el cual en este caso, los porcentajes no son altos.

## Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones

A pesar de que el ambiente económico no sea el mejor en estos momentos, esto no impide que el negocio pueda establecerse y obtener ganancias. La tienda ALL GREEN puede sacar provecho de que el país cuenta con los recursos naturales (alimentos) que la gente busca en cuanto a variedad de alimentos. Además, existe un buen número de proveedores que ofrecen productos orgánicos en el país. Por sobre todo, se evidencia hoy en día, una tendencia fuerte a llevar un estilo de vida más sano y activo, lo que involucra consumir productos más nutritivos entre esos los orgánicos y naturales. También, se ve un cambio en los hábitos de reciclaje o de llevar prácticas más responsables con el medio ambiente.

Se pudo identificar que la mayoría de las personas realizan sus compras una vez a la semana, y otras una vez cada dos semanas. La madre es la que por lo general realiza las compras del hogar, y la mayoría las realiza en el Supermaxi, porque les ofrece de todo, es limpio y espacioso. Sin embargo, muchas personas piensan que los precios actualmente son altos. Mucha de la gente encuestada compra a granel y piensa que esta es una buena manera para llevar lo que uno quiere y reducir así, el desperdicio.

En lo que respecta las tiendas agroecológicas u orgánicas, la gente acude a ellas con menor frecuencia, sin embargo, hay un gran porcentaje de personas que conocen de estos lugares y acuden a ellas entre una vez cada tres o cuatro semanas. Van a estos lugares porque encuentran productos que no hay en otros supermercados, porque son orgánicos o en todo caso más naturales y sanos, además, acuden por conciencia ambiental y por llevar un consumo más responsable.

La mayoría de la gente tiene un concepto de que este tipo de productos son más caros que los convencionales, sin embargo, la investigación revela que no es así, de hecho la diferencia oscila entre los 0,25 y 1,25 de diferencia. Dicho esto, los precios no pueden ser muy altos, caso contrario la gente no estará dispuesta a comprarlos. No obstante, existe un pequeño porcentaje (4.8%) de persona que pagarían por un producto orgánico aunque este cueste más de un dólar, ya que prioriza la salud. Por otro lado, las personas destacaron de tiendas similares en otros países, la distribución de las tiendas, la decoración, el ambiente y la limpieza como lo más importante, por lo que se deberían tomar en cuenta estos puntos a la hora de implementar la tienda.

A través del Benchmarking internacional se pudo evaluar prácticas de otras empresas y considerar por optar algunas, entre ellas están: ampliar a oferta de productos, tener

productos detallados en percha con precio, peso e información extra si es posible, mantener una buena relación con los clientes y promover que ellos traigan sus propios envases desde casa para tener un mínimo desperdicio.

Como recomendaciones, al inicio del negocio se deberá evitar incurrir en gastos muy grandes y de igual manera cuando ya se establezca, debido a que el margen de ganancia en este tipo de productos (alimentos en sí) no es alto, a pesar de que estos sean orgánicos. Además, se debe promover que los clientes lleven sus propios envases y fundas de tela desde casa para reducir los gastos, pero sobre todo, estar alineados a los valores de la empresa y lo que fomenta; pero, en todo caso, la tienda debe ofrecer fundas biodegradables o de papel reciclado a los clientes.

Se deben usar los medios electrónicos como redes sociales (Facebook, Youtube y otras) para darse a conocer, ya que hoy en día la gente prefiere estos medios para interactuar con las empresas y conocer lo que estas ofrecen, pero también, promoverse por medio del boca a boca, generando así la lealtad del cliente y una comunidad.

Al momento, el número de tiendas de especialidad similares son pocas en la ciudad de Quito, por ende, el negocio debe ver a esto como una oportunidad para crear relaciones fuertes y fidelizar a los clientes, además se debe ofrecer espacios de interacción por medio de talleres, redes sociales y pagina web, con la finalidad de crear valor, promover la participación, y crear así una comunidad de personas que buscan una alimentación de valor, más sana e inteligente, y al mismo tiempo, llevando un consumo responsable y sostenible.

En lo financiero que tiene que la inversión inicial es de \$16.326,99, si bien no es alta, debe ser primordial en los objetivos estratégicos de la empresa, buscar alianzas con los proveedores para mejorar los términos y plazos de pago y tener mejores descuentos. Sin embargo, el negocio es rentable, en los flujos de efectivo del inversionista y del proyecto se tiene un VAN positivo de \$176.544,34. La tasa interna de retorno (TIR) de 276,31% es superior a las tasas (WACC y CAPM), 276,31% > 11,65%. La TIR al superar el 100%, indica que el negocio es altamente rentable. En cuanto al Índice de Rentabilidad (IR) indica que por cada dólar invertido se recibe 10,75 dólares. Y, adicionalmente, la inversión se recupera en el primer año y 3 meses.

## Referencias

- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Bucaramanga, Colombia: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Andes. (09 de junio de 2016). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Recuperado el 24 de marzo de 2017, de Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/estabilidad-politica-proceso-desarrollo-carta-presentacion-revolucion-ciudadana.html>
- Andrés Peña, F. P. (2012). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de Infoeconomía: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info7.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *BCE*. Recuperado el 28 de marzo de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2017). *BCE*. Recuperado el 24 de enero de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/ICCmetodologia2017.pdf>
- Banco Mundial. (11 de abril de 2017). *Banco Mundial*. Recuperado el 28 de abril de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BCE. (2016). *Banco central del Ecuador*. Obtenido de Estudio mensual de información empresarial: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/oe201603.pdf>
- CCQ. (2016). *Camara de Comercio de Quito*. Recuperado el 27 de octubre de 2016, de <https://www.lacamaradequito.com/noticias/11-resumen-de-prensa>
- CEPAL. (2016). *CEPAL*. Recuperado el 15 de diciembre de 2016, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40825/S1601333\\_es.pdf?sequence=91&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40825/S1601333_es.pdf?sequence=91&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill/ Interamericana editores.
- Comercio, E. (2016). *El Comercio*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/lugares-paraiso-productos-agroecologicos-quito.html>
- ConQuito. (2017). Obtenido de <http://www.conquito.org.ec/tag/huerto/>
- Crece Negocios. (2015). *Crece Negocios*. Recuperado el 12 de mayo de 2017, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>
- Cuida tu Futuro. (2016). *Cuida tu futuro*. Recuperado el 21 de octubre de 2016, de <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>

- Ecología Verde. (s.f.). *Ecología Verde*. Recuperado el 18 de abril de 2017, de <http://www.ecologiaverde.com/que-es-la-agroecologia/>
- El Comercio. (21 de agosto de 2010). *El Comercio*. Recuperado el 14 de diciembre de 2016, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/11-ferias-productos-organicos-quito.html>
- El Expreso. (29 de diciembre de 2016). *El Expreso*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de <http://www.expreso.ec/economia/dinero-bancocentral-economia-ecuador-FL973025>
- El Informador. (25 de enero de 2017). *El Informador (México)*. Recuperado el 16 de marzo de 2017, de El Informador: <http://www.informador.com.mx/suplementos/2017/704073/6/crece-tendencia-entre-jovenes-a-consumir-productos-naturales.htm>
- El Telégrafo, Herrera. (27 de julio de 2015). Recuperado el 15 de enero de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>
- El Universo. (9 de marzo de 2017). *El Universo*. Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de <http://www.eluniverso.com/guayaquil/2017/03/09/nota/6079450/aumenta-consumo-alimentos-organicos>
- Feedback Networks. (2013). *Feedback Networks*. Recuperado el 21 de septiembre de 2016, de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculas.html>
- FMI. (2016). *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 24 de marzo de 2017, de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/reo/2016/whd/eng/pdf/wreo1016s.pdf>
- Gangotena, V. (19 de abril de 2017). Entrevista sobre orgánicos. (S. Arias, Entrevistador)
- Hill, C. W., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica un Enfoque Integrado*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Horngrén, C. (2010). *Contabilidad* (Octava ed.). México D.F.: PEARSON.
- INEC. (agosto de 2012). *Infoeconomía*. Recuperado el 15 de septiembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/infoe.pdf>
- INEC. (2013). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf)
- INEC. (2014). *INEC*. Obtenido de Información ambiental en hogares: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas\\_Ambientales/Hogares\\_2014/Documento\\_tecnico\\_Modulo\\_Ambiental\\_Hogares\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares_2014/Documento_tecnico_Modulo_Ambiental_Hogares_2014.pdf)
- INEC. (2015). Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2016). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Obtenido de ENCUESTA NACIONAL DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO:

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo\\_0316.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf)

INEC. (marzo de 2017). *INEC*. Recuperado el 28 de Marzo de 2017, de [http://www.lacamaradequito.com/media/com\\_lazypdf/pdf/Boletin\\_Economico\\_Marzo\\_2017.pdf](http://www.lacamaradequito.com/media/com_lazypdf/pdf/Boletin_Economico_Marzo_2017.pdf)

INEN. (2014). *INEN*. Obtenido de RESOLUCION No. 14 453: <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/10/RTE-034-3R-RESOLUCION-14453.pdf>

Informador, E. (25 de enero de 2017). *El Informador*. Recuperado el 16 de marzo de 2017

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Fundamentos de Marketing* 14va edición. México DF: Pearson.

L, T., & O, R. (2005). Adoption of electronic government services among business organizations in Singapore. *Journal of Strategic Information Systems*, 14(4), 417-440.

MAE. (2016). *Ministerio del Ambiente*. Recuperado el 10 de abril de 2017, de <http://www.ambiente.gob.ec/mae-fomenta-el-consumo-responsable/>

MAE. (s.f.). *Ministerio del ambiente*. Recuperado el 28 de marzo de 2017, de <http://www.ambiente.gob.ec/ecuacion-del-medio-ambiente/>

Presidencia. (2016). *Presidencia República del Ecuador*. Obtenido de El 86% de los ecuatorianos tiene acceso a las tecnologías de la información: <http://www.presidencia.gob.ec/el-86-de-los-ecuatorianos-tiene-acceso-a-las-tecnologias-de-la-informacion-video/>

Pro Ecuador. (28 de abril de 2012). *Pro Ecuador*. Recuperado el 23 de marzo de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>

Pro Ecuador. (28 de abril de 2012). *Pro Ecuador*. Recuperado el 15 de agosto de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>

Pro Ecuador. (agosto de 2016). *Pro Ecuador*. Recuperado el 18 de marzo de 2017, de Pro Ecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/09/Org%C3%A1nicos-en-el-mundo.pdf>

Pro Ecuador. (s.f.). *Pro Ecuador*. Recuperado el 24 de abril de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/regimen-laboral/>

Reinoso, D. (21 de septiembre de 2016). Entrevista a profundidad. (S. Arias, Entrevistador)

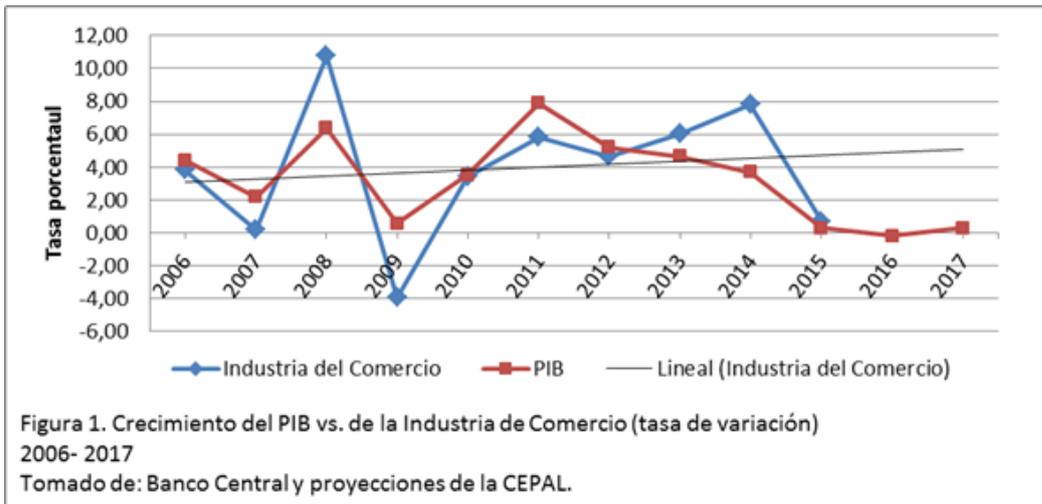
República de Oportunidades. (2015). *República de Oportunidades*. Recuperado el 15 de abril de 2017, de <http://inversion.produccion.gob.ec/facilidades-e-incentivos/incentivos/>

Ross, S. (2012). *Finanzas corporativas* (Novena ed.). México D.F: Mc Graw Hill.

- Seminarium. (17 de mayo de 2017). Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <http://www.seminarium.com/usar-las-tics-conocer-al-consumidor/>
- Social, M. C. (2007-2017). *Informe de Desarrollo Social*. Quito: Comité Editorial del Ministerio Coordinador de Desarrollo.
- SRI. (2016). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/102>
- SRI. (s.f.). *SRI*. Recuperado el 14 de abril de 2017, de SRI: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/objetivos-de-politica-fiscal>
- Superintendencia de Compañías. (2017). Recuperado el 2 de junio de 2017, de <http://www.supercias.gob.ec/portalscvcs/>
- Vicepresidencia de la República. (2015). Recuperado el 24 de octubre de 2016, de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/software-innovador-para-el-sector-agricola/>
- World Bank Group. (2017). *Doing Business*. Recuperado el 24 de octubre de 2016, de <http://espanol.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Full-Report.pdf>
- Zambrano, J. A. (21 de septiembre de 2016). Entrevista a expertos. (S. Arias, Entrevistador)

## **ANEXOS**

### ANEXO 1. Crecimiento del PIB vs. Industria de Comercio



### ANEXO 2. Nivel de Inflación Promedio Anual de forma trimestral



### ANEXO 3. Matriz de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS		Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES	Inflación controlada debajo del 5%, aparente recuperación económica y mayor optimismo de la gente frente a la situación económica para este año.	6%	3	0,18
	Creciente tendencia a consumir productos más sanos y naturales (orgánicos) debido a que brindan mayores beneficios.	8%	4	0,32
	Incremento del uso de las TIC's y smartphones en la gente.	6%	4	0,24
	Concienciación del estado a llevar una alimentación más sana, a través del "semáforo" nutricional y del MAE a llevar un consumo y producción	4%	3	0,12
	Innovación de softwares agrícolas para el beneficio del sector y de los que abastece (comercio).	3%	3	0,09
	Pasos y requisitos claros para legalizar una empresa y su funcionamiento.	5%	4	0,20
	Diferenciación alta en los productos orgánicos, lo que hace atractivo a este sector.	5%	4	0,20
	Abundancia de productores de todo tipo de cultivos orgánicos y abundancia de materias primas (alimentos orgánicos).	6%	4	0,24
	Precios razonables por los proveedores, ya que, ellos dependen en gran parte del sector de comercio.	5%	3	0,15
	Poder de negociación de los clientes medio bajo, ya que son precio aceptantes, saben que los costos son mayores y, además, poseen mayores ingresos.	6%	4	0,24
Relación precio-calidad alta, lo que hace más atractivo al sector, dada la tendencia actual de consumir más sano.	5%	4	0,20	
AMENAZAS	Incertidumbre y bajo crecimiento económico debido a la fuerte dependencia del petróleo y la apreciación del dólar, además de la afectación en el sector.	6%	2	0,12
	Incertidumbre política con las nuevas elecciones presidenciales.	4%	2	0,08
	Muchas reformas tributarias y laborales para las empresas.	4%	2	0,08
	En general, bajas barreras de entrada, como por ejemplo: el bajo requisito de capital y bajo coste de cambio para el cliente.	6%	1	0,06
	Tiendas agroecológicas ya consolidadas en el mercado, mismas que cuentan con la experiencia y los recursos necesarios.	6%	2	0,12
	Amenaza del proveedor de integrarse hacia adelante.	5%	2	0,10
	El 70,2% de establecimientos económicos del sector se dedican al expendio de productos de primera necesidad.	4%	2	0,08
	Alto número de competidores con productos similares (supermercados, ferias), algunos con los mismos recursos y capacidades, otros con más.	6%	1	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,88</b>

## ANEXO 4. Resumen del Análisis de Benchmarking Internacional

### Matriz de resumen *Benchmarking* Internacional

#### A. Necesidades de información

- En base a qué necesidades identificadas en el mercado fue que iniciaron el negocio.
- Cómo es la relación con los proveedores y en base a qué criterios los seleccionan.
- Qué tipos de exhibiciones manejan para los productos.
- Cuáles son las características principales de las tiendas a granel.
- Qué tipo de publicidad utilizan.
- Qué valores agregados o servicios post-venta ofrecen a los clientes

#### B. Objetivos

- 1) Conocer las características de empresas exitosas a nivel internacional y sus factores críticos de éxito.
- 2) Identificar las mejores prácticas de estas empresas que sean viables y aplicables al proyecto.

#### C. Detalle de empresas observadas:

Empresa	<i>Day by day</i>	<i>La Magola</i>	<i>Granel</i>
País de origen	Francia	Colombia	España (Cataluña)
Presencia internacional	No	No	No
Año de creación	2013	2016	2011

<b>Factores claves del proyecto</b>	<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Práctica observada y seleccionada</b>
<i>Necesidades del clientes identificadas</i>	<i>Todas</i>	<i>productos más sanos, libres de químicos, ecológicos y poco comunes y raros de encontrar; sin envases y al peso</i>
<i>Propuesta de valor, filosofía</i>	<i>Todas</i>	<i>Apuestan por un consumo responsable y sostenible, con productos de calidad, de proximidad y sin empaques.</i>
<i>Servicio al cliente</i>	<i>Todas</i>	<i>Se brinda un trato amable , se le ayuda ante cualquier requisito y se le asesora al cliente.</i>
<i>Productos</i>	<i>Todas</i>	<i>Buscan productos de proximidad, que sean en su mayoría orgánicos y certificados</i>
<i>Disponibilidad del producto</i>	<i>Granel, Day by Day</i>	<i>Tienen sus contenedores siempre llenos, y ofrecen un gran variedad de productos nacionales, extranjeros y de temporada</i>
<i>Publicidad</i>	<i>Day by Day</i>	<i>Utilizan su canal de YouTube para promocionar los productos (nuevos, existentes) creando relaciones.</i>
<i>Promociones</i>	<i>Granel</i>	<i>Realizan concursos y sorteos para ganar lotes de productos y bonos de descuentos.</i>
<i>Selección de proveedores</i>	<i>Day by Day</i>	<i>Buscan formar alianzas sólidas con proveedores que tengan una visión y valores en común a los de la empresa.</i>
<i>Comunicación con el cliente (qué promueven)</i>	<i>La Mangola</i>	<i>Promueven que los clientes lleven sus propios envases cada vez que necesiten comprar.</i>
<i>Información de los productos en percha</i>	<i>Todas</i>	<i>Los productos en percha indican su nombre, si son bio, su precio y, en algunos casos su información nutricional y otra información.</i>
<i>Información de los productos en pagina web</i>	<i>Day by Day, Granel</i>	<i>Tienen la oferta completa de sus productos con fotos y con información nutricional, ofrecen recetas y notas en su pagina web</i>
<i>Franquicias abiertas</i>	<i>Day by Day</i>	<i>Cuenta con varias franquicias en Francia y en Belgica</i>

#### **D. Conclusiones generales:**

- 1.- Se va a procurar que los productos sean ecológicos, a precios accesibles; mostrados al cliente de manera que pueda percibir su frescura, además de indicar sus precios y beneficios para la salud.
- 2.- Se debe llevar a cabo la adecuación y distribución de una tienda con diferentes espacios para las diferentes líneas de productos, con buena iluminación y generar un ambiente agradable y acogedor.
- 3.- Fomentar un consumo responsable y sustentable; además, incentivar a los clientes a traer sus propios envases de casa para llevar sus alimentos, reduciendo así el uso innecesario de plásticos.

## ANEXO 5. Cálculo de la Muestra

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

Donde:

**n** = el tamaño de la muestra.

**N** = el universo que son 96,139 hogares

**K** = nivel de confianza que en que se uso fue de 95%, por ende el valor de K es de 1,96.

**p** = 0,5 % nivel de probabilidad que digan que sí

**q** = 0,5% nivel de probabilidad que digan que no.

**e** = el error muestral permitido que es de 5%.

Cálculo:

$$n = \frac{(2^2 * 0.5 * 0.5 * 96.139)}{((0.05)^2 * (96.139 - 1)) + (2^2 * 0.5 * 0.5)}$$

**Por lo tanto, n = 383, y de esta forma se comprueba que el número de encuestas es el correcto.**

## ANEXO 6. Guía entrevista a expertos

Para el primer grupo de expertos se utilizó el siguiente guión de preguntas:

1. ¿Me podría mencionar cómo funciona la cadena de abastecimiento de productos en la empresa en que usted se desempeña?
2. ¿Qué tan complicado es conseguir proveedores que puedan ofrecer un producto de buena calidad?
3. ¿Cuántos tipos de (arroz, granos) ustedes manejan dentro de la línea de abastos en la que opera?
4. ¿De los alimentos que acaba mencionar, cuales son producidos localmente? ¿En dónde se dan?
5. ¿Cree Ud. que la gente está cambiando sus hábitos de consumo y por ende, en donde compran sus alimentos?
6. ¿Qué tan fuerte es la rivalidad entre competidores en la industria que usted opera?
7. ¿Cómo ve Ud. a la industria de alimentos naturales (orgánicos)?
8. ¿Cree Ud. que a las personas les interesa consumir más de estos productos?
9. ¿Cree que la industria de los alimentos orgánicos está amenazando de alguna manera a la industria de alimentos inorgánicos?
10. ¿Qué piensa de la creciente construcción de tiendas o supermercados de abastecimiento en la ciudad de Quito?
11. ¿Piensa que las tiendas y supermercados de autoabastecimiento desplazan al cliente de las tiendas tradicionales (tiendas de barrio, mercados)?
12. ¿Cree que la gente preferiría adquirir sus alimentos en una tienda a granel?
13. ¿Cree Ud. que debería haber una concientización por nuestra parte para reducir el uso de fundas y envolturas de plásticas?

14. ¿Cree Ud. que una tienda a granel de productos alimenticios puede (sea rentable) en la zona norte de la ciudad de Quito? ¿Por qué?
15. ¿Acudiría Ud. a una tienda de este tipo, en donde además de pagar al peso (por lo que lleva), está colaborando con la reducción envolturas de plástico?

**Segundo grupo de preguntas dirigidas a Valentina Gangotena:**

1. ¿Qué tipos de productos cultivan?
2. ¿Qué costo tiene este tipo de cultivos?
3. ¿Qué garantiza que un producto sea orgánico?
4. ¿Cuál es la diferencia entre un producto/alimento orgánico y natural?
5. ¿Qué beneficios aportan los productos orgánicos?
6. ¿Qué dificultades se les presentan a la hora de cultivar este tipo de productos?
7. ¿Cuánto tiempo toma en promedio el cultivo promedio?
8. ¿Cuáles son las personas que asisten a comprar sus productos?
9. ¿Con qué frecuencia sus clientes acuden a comprarles?
10. ¿Qué tan fuerte es la rivalidad entre otras fincas?
11. ¿Cuál considera es su principal competencia?

**ANEXO 7. Esquema de Focus Group**

1. ¿Quién realiza las compras en su hogar?
2. ¿En qué lugar realizan las compras del hogar?
3. ¿Con qué frecuencia asiste a comprar sus alimentos de primera necesidad?
4. ¿Acuden a las tiendas de barrio con regularidad? ¿Cuándo?
5. ¿Acude a tiendas naturales o agroecológicas con regularidad?
6. ¿Qué opinan de los productos orgánicos o naturales?
7. ¿Qué ventajas encuentran a la hora de comprar en los supermercados?
8. ¿Qué desventajas encuentran a la hora de comprar en estos lugares?
9. ¿Se fijan en los precios cuando realizan sus compras?
10. ¿Qué piensa de la calidad de los productos que usted adquiere de estos lugares?
11. ¿Cuál es el primer alimento que se les viene a la cabeza al mencionarles los siguientes alimentos (fruta, verdura, grano, cereal, especia o condimento)?
12. ¿En que llevan ustedes sus compras? ¿Utilizan alguna funda ecológica o similar?
13. ¿Cómo ven el desperdicio que existe en nuestros hogares y ciudades?
14. ¿Qué usos les dan a las fundas de los supermercados?
15. ¿Tienen algún método de reciclaje en su hogar?

16. ¿Cómo les suena la idea de una tienda orgánica al peso donde uno pueda encontrar una buena variedad de alimentos de primera necesidad?
17. ¿Les gustaría saber de qué proveedor/empresa provienen los productos que compran y consumen?
18. ¿A través de qué medios le gustaría a usted recibir información acerca de la tienda y de los productos que se ofrecen?
19. ¿Dónde les gustaría que la tienda estese ubicada?
20. ¿Cuánto en gramos o kilos consume de los siguientes alimentos? Nota: las respuestas de los participantes se las hizo anotar en un papel a cada uno. Los productos en si fueron: lechuga, tomate, brócoli, acelga, manzanas, uvas, perejil, culantro, arroz, papas, granos (frejol y lenteja) y quínoa.
21. ¿Cada cuánto tiempo compran conservas como mermeladas o mieles?
22. ¿Qué presentación de estas conservas adquieren con mayor frecuencia?

#### **ANEXO 8. Formato de Encuestas a Clientes Potenciales**

1. ¿Consume productos orgánicos? Es decir, productos, que no tengan nada de químicos, ni pesticidas y su cultivo o preparación es 100% natural.
  - Si
  - No
  - No está seguro
2. ¿Con que frecuencia consume o compra productos/alimentos orgánicos?
  - cada semana
  - cada dos semanas
  - cada tres semanas
  - cada mes
3. ¿Le molesta pagar un poco más por los productos orgánicos (naturales)?  
Si..... No.....
4. ¿Quién realiza mayoritariamente las compras de alimentos en su hogar?
  - madre del hogar
  - padre del hogar
  - la pareja
  - mis abuelos
  - nos turnamos
  - me pasan dejando (servicio de delivey)
5. ¿En qué lugar usted o su familia compran con mayor frecuencia estos productos?
  - Supermercados
  - Mercados
  - Minimarket
  - Tiendas o ferias ecológicas/agroecológicas
  - Tiendas de Barrio
  - Otra

6. Si su respuesta fue supermercados, ¿a qué supermercados o tienda atiende con mayor regularidad a realizar sus compras de víveres?
- Supermaxi
  - Megamaxi
  - Akí, Súper Akí
  - Hipermercado Gran Akí
  - Supermercados Tía
  - Mi Comisariato
  - Supermercados Santa María
7. ¿Con que frecuencia acude a realizar sus compras?
- Una vez cada semana
  - Una vez cada dos semanas
  - Una vez cada mes
  - Otra
8. Señale si conoce alguna de las siguientes tiendas/lugares. Marque por lo menos 1
- Camari
  - Mega Organik
  - Wayruro Orgánico
  - Super Foods
  - Casa del Árbol
  - Otra.....
9. ¿Complementa su dieta con alimentos orgánicos de esa tienda u otra tienda agro-ecológica?
- Si..... No..... Tal vez.....
10. ¿Cuáles ventajas o desventajas encuentra a la hora de realizar sus compras en estos lugares? Seleccione exactamente dos opciones, ya sean estas ventajas, desventajas, o una de cada una.
- VENTAJA: Disponibilidad de productos (gran oferta de orgánicos)
  - VENTAJA: Lugar limpio y bastante agradable
  - VENTAJA: La atención es buena
  - DESVENTAJA: Tiene una oferta pequeña de orgánicos
  - DESVENTAJA: Es un lugar pequeño y no tan agradable
  - DESVENTAJA: La atención es mala
  - DESVENTAJA: El lugar está lejos de mi casa (ubicación)
11. ¿Qué productos adquiere con mayor frecuencia de estos lugares? Seleccione hasta tres.
- frutas y verduras
  - proteínas
  - cereales
  - granos/arroces
  - ovo-lácteos (huevos y lácteos)
  - snacks nutritivos
  - especias
  - otros.....

### Nueva Concepto de Tienda orgánica a granel

Le presentamos el concepto de una tienda agro-ecológica al peso, la cual ofrece productos 100% naturales obtenidos de agricultores y proveedores responsables con el medio ambiente, que garantizan un producto de calidad, gran sabor y, sobretodo, libre de químicos, transgénicos o pesticidas. Además, una tienda que le ofrezca variedad de productos naturales y artesanales de origen orgánico y que pueda llevar todo lo que quiere al peso. Todo esto en un ambiente agradable, limpio, seguro, con disponibilidad de parqueadero, wifi y ante todo, un buen servicio.

12. ¿Estaría usted interesado en este nuevo concepto? Si su respuesta es Sí o, favor continúe con la encuesta, sino termine enseguida la encuesta.

- Si
- No

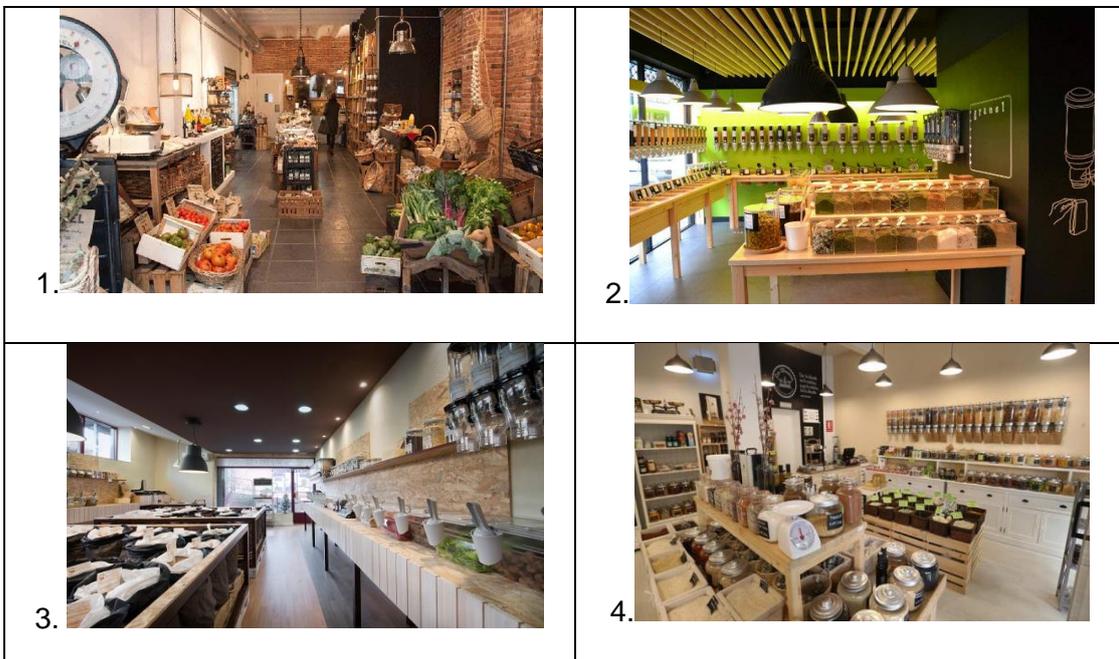
13. De acuerdo al nuevo concepto que leyó y a los beneficios que esta tienda le brindaría, ¿qué tan interesado estaría en acudir a la misma?

Poco interesado      1      2      3      4      5      Muy Interesado

14. Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿con qué frecuencia lo hace?

- Una vez a la semana.
- Una cada 2 semanas.
- Cada 3 semanas.
- Cada mes.

15. Mire las siguientes imágenes de tiendas al granel/peso en el mundo. ¿Cuál de las siguientes imágenes (tiendas) le pareció la más atractiva y a la que acudiría?



16. ¿De acuerdo a su elección, cuál de las siguientes características le llamo más la atención o le gusto en general? Seleccione por lo menos 1 opción y máximo 3.

- el espacio físico (ambiente)
- la decoración

- la distribución de la tienda
- la limpieza
- la iluminación/los colores
- la variedad
- todas las características mencionadas

17. ¿Qué productos esperaría encontrar en este tipo de tienda? Puede señalar más de una opción y hasta 5 productos.

- proteínas (vegetal y animal)
- granos (alverja, fréjol, etc.)
- arroces, fideos
- harinas
- verduras y hortalizas
- frutas
- nueces y frutos secos
- especias
- ovo-lácteos, (huevos y lácteos y sus derivados)
- productos artesanales (chocolates, mermeladas y similares).
- todos.....

18. ¿Por qué razón(es) acudiría a comprar sus productos en esta tienda orgánica al granel? Seleccione por lo menos una opción.

- Ahorro de dinero
- Ahorro de tiempo
- Por salud
- Por conciencia ambiental
- Por llevar un consumo responsable
- Otra.....
- Todas

### **Precio, beneficios y promoción**

\* Si bien los precios pueden depender del producto y la cantidad, ya que, una manzana no es lo mismo que 500 gr. de fréjol, pero de manera general indique su respuesta a la siguiente pregunta. Favor llenar todas las preguntas con la mayor sinceridad.

19. ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar por productos orgánicos o naturales de este lugar, al de un producto tradicional (no orgánico)?

- 0,25 a 0,30 cts más
- 0,35 a 0,40 cts más
- 0,45 a 0,50 cts más
- 0,55 a 0,60 cts más
- 0,65 a 0,70 cts más
- 0,75 a 0,80 cts más
- 0,95 a 1,00 USD más
- 1,00 a 1,25 USD más

20. ¿Cómo le parece la idea que la tienda le cobre un valor de 10 cts por funda plástica biodegradable, para llevar sus compras?

Muy mala                      1      2      3      4      5                      Muy buena

21. ¿Cómo evalúa la opción que brinda la tienda, de poder comprar al peso, es decir, lo que uno quiere o necesita y, no limitarse a una cantidad preestablecida?

Poco atractiva      1      2      3      4      5      Muy atractiva

22. ¿En dónde le gustaría que la tienda esté ubicada?

- González Suárez, La Floresta, Mariscal Sucre.
- San Gabriel, Rumipamba.
- Bellavista, La Carolina, La Pradera.
- Sector de Cumbaya
- Alberto Einstein, Carcelén, Ponciano Alto.
- El Bosque, Granda Senteno, Quito Tenis.
- Otro.....

23. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información acerca de la tienda?

- Páginas Web
- Redes Sociales
- Whatsapp
- Medios escritos (revistas, periódicos)

24. ¿Le gustaría que la tienda le dé la opción de escoger sus productos a través de su página web, y que su pedido pueda ser enviado a su domicilio o que usted pueda pasarlo retirando?

- Si
- No
- Tal vez

25. ¿Le gustaría que le página web le ofrezca 3 tipos de canastas a diferentes precios y con diferentes productos orgánicos?

- Si
- No

26. ¿Actualmente, usted o su familia llevan algún método de reciclaje en el hogar?

- Si
- No
- A veces

27. De una escala del 1 al 5, ¿qué tan ecológicamente responsable se considera usted?, por llevar prácticas o hábitos de consumo responsables con el medio ambiente, como reciclar, no desperdiciar el agua, apagar las luces, etc. Siendo 1 poco ecológico y 5 muy ecológico.

Nada responsable      1      2      3      4      5      Muy responsable

28. De acuerdo a la siguiente escala, indique su estilo de vida en cuanto a llevar una dieta balanceada y sana con alimentos naturales que le aportan beneficios para su salud.

Poco sana      1      2      3      4      5      Muy sana

29. De acuerdo a la siguiente escala, indique el nivel de actividad física que realiza en una semana (incluidos los fines de semana).

Poco activa      1      2      3      4      5      Muy activa

## Datos Generales

Género:        Masculino.....        Femenino.....

Favor indique su edad según el rango.

18-22            23-27            28-32            33-37            38-42

43-50            51-55            56-60            60 en adelante

¿Cuántos miembros son en su familia? Favor incluirse en el conteo.

- Vivo solo
- 2
- 3
- 4
- 5 o más

Estado Civil

.....

¿Tiene hijos pequeños o jóvenes? Si su respuesta es afirmativa, señale el/los rango(s) de edad en que se encuentran? Sino marque la última opción.

- 2-5 años
- 6-10 años
- 11-15 años
- 16-20 años

Ocupación:

- Estudiante
- Estudiante y empleado
- Docente
- Empleado privado
- Empleado público
- Independiente

¿Cuál es en promedio su ingreso mensual:

- No trabajo aún
- \$354 – \$1,200
- \$1,200 – \$,1500
- \$2,000 – \$2,500
- \$3,000 – \$4,000
- \$4,500 o más

