



# UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

---

## MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION COMERCIO INTERNACIONAL

**Diseño y evaluación de factibilidad para un supermercado, que abastecerá de productos de consumo masivo a los hogares ubicados en barrios de estrato medio alto y alto de un determinado sector de la capital**

DIRECTOR DE TESIS:

**Ing. Giovanni Bastidas**

PROPUESTO POR:

**Diego Ron Arias**

**AÑO 2009 – 2011**

  
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS  
**BIBLIOTECA**

## **AGRADECIMIENTO**

Al término de esta etapa de mi vida, quiero expresar un profundo agradecimiento a quien con su ayuda, apoyo y comprensión me alentó a lograr esta hermosa realidad, mil gracias por su aliento Ing. Giovanni Bastidas, que en mi han quedado marcadas huellas profundas de éste recorrido.

## DEDICATORIA

A quienes me han heredado el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo,  
amor;

A quienes sin escatimar esfuerzo alguno, han sacrificado gran parte de su vida  
para formarme y educarme;

A quienes la ilusión de su vida ha sido convertirme en persona de provecho;  
A quienes nunca podré pagar todos sus desvelos ni aún con las riquezas más  
grandes del mundo sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer una  
vida de lucha, esfuerzo y sacrificio, quiero que sientan que este objetivo  
logrado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue  
su apoyo, por su ejemplo de superación incasable este trabajo lo dedico a  
ustedes padres queridos y amados, que mi esfuerzo fue inspirado por ustedes

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo muestra la factibilidad de implementar un supermercado en el sector de San Juan de Cumbayá, el cual brindará además de la atención tradicional de supermercado, servicio de entregas a domicilio mediante la recepción de pedidos vía telefónica y por internet.

En el Capítulo 1 se analiza de manera general el mercado y la industria para definir el negocio, se describe la competencia, el portafolio de productos y servicios, el segmento a quien se dirige el negocio y la ubicación del mismo. En el Capítulo 2 se define la empresa, su cultura, sus objetivos y se realiza un análisis DAFO del mismo, para delinear la parte financiera y operativa. En el Capítulo 3, se realiza la evaluación financiera de la empresa, en donde se establece la inversión inicial además de los presupuestos de ingresos y costos y se analiza la factibilidad y rentabilidad del proyecto. El Capítulo 4 corresponde a las operaciones, aquí se realizó un diagrama de flujo de los procesos de la empresa y se generó un organigrama con un manual de funciones que define los puestos requeridos y sus responsabilidades. En el Capítulo 5 se desarrolló un plan de marketing, en el que se plantearon diversas estrategias tanto en lo operativo, como en lo táctico y los principales mecanismos para promocionar el negocio de la mejor manera.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el Ecuador ha tenido una relativa estabilidad económica, aunque la situación política ha sido caótica, con varios presidentes derrocados, una constante pugna entre los poderes del Estado, y una creciente corrupción; estas situaciones han pasado a segundo plano gracias a la recuperación producida por efecto de los altos precios del petróleo, lo cual ha llevado a una fuerte inyección de efectivo en la economía a partir del presente gobierno, que impulsó el consumo de los hogares; lo cual ha permitido el nacimiento de nuevos negocios que cubren las crecientes necesidades de los habitantes.

Por otro lado, hoy, es notoria la dificultad que enfrentan las empresas para atraer y capturar consumidores; la industria de retail siente estas dificultades con mayor fuerza; esto responde a varios factores, entre los que se destacan: poca o nula respuesta de la oferta a los cambios en las preferencias del consumidor, mala ubicación del retail, oferta mal presentada, deficiente comunicación visual o mayor presión sobre los precios.

Todo lo anterior ha aumentado el grado de dificultad a la hora de diseñar un concepto de negocios atrayente y construir una oferta que se conecte con el consumidor; en tal virtud, el presente documento pretende evaluar la factibilidad de emprender un supermercado, mediante el planteamiento de las estrategias y presupuestos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	i
INTRODUCCIÓN .....	ii
ÍNDICE .....	iii
CAPÍTULO 1 .....	1
VISIÓN GENERAL .....	1
1. TEMA.....	1
2. OBJETIVOS.....	1
2.1. Objetivo General .....	1
2.2. Objetivos Específicos .....	1
3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN .....	2
3.1. Análisis General .....	2
3.2. Industria .....	3
4. DÓNDE.....	4
4.1. Investigación De Mercado.....	4
4.1.1. Fuentes de Datos .....	5
4.1.2. Estudio geográfico y demográfico.....	5
4.1.3. Nivel socio económico .....	7
4.2. Oferta Existente.....	8
4.3. Disponibilidad De Terreno – Dónde .....	11
5. QUÉ.....	12
5.1. Tamaño .....	12
5.2. Portafolio De Productos Y Servicios.....	13
5.2.1. Portafolio de productos .....	13
5.2.2. Portafolio de servicios.....	15
5.3. Tecnología .....	16
6. DIRIGIDO A QUIEN.....	17
CAPÍTULO 2 .....	19
CONCEPTUALIZACIÓN .....	19
1. DEFINICIÓN COMERCIAL.....	19
2. MISIÓN .....	20
3. VISIÓN.....	21
4. VALORES CORPORATIVOS .....	21

5. OBJETIVOS.....	22
6. ANÁLISIS DAFO.....	24
6.1. Debilidades .....	24
6.2. Amenazas .....	25
6.3. Fortalezas .....	26
6.4. Oportunidades.....	27
CAPITULO 3 .....	30
EVALUACION FINANCIERA.....	30
1. TAMAÑO DEL MERCADO .....	30
2. DEMANDA POTENCIAL Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO .....	31
3. PRESUPUESTO DE INGRESOS .....	33
3.1. Ingresos Primer Año.....	35
3.2. Ingresos Años 2 Al 10 .....	36
4. PRESUPUESTO DE COSTOS.....	37
4.1. Costos Para El Primer Año .....	39
4.2. Costos Años 2 Al 10.....	40
5. PRESUPUESTO DE COMPRAS.....	40
6. PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS.....	41
6.1. Gastos De Nómina .....	41
6.2. Gastos Generales .....	45
7. INVERSIÓN INICIAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO .....	48
7.1. Terrenos.....	48
7.2. Edificio.....	49
7.3. Maquinaria Y Equipo.....	50
7.4. Equipos Diversos .....	51
7.5. Muebles Y Enseres .....	53
7.6. Vehículos .....	54
7.7. Equipos De Computación.....	55
8. INVERSIÓN EN GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.....	56
8.1. Gastos De Constitución.....	56
8.2. Otros Gastos De Puesta En Marcha .....	56
9. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO.....	57
10. INVERSIONES ADICIONALES .....	58

11.	DEPRECIACIÓN .....	58
12.	ESTRUCTURA DE CAPITAL .....	61
13.	ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA .....	64
14.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	70
14.1.	Valor Actual Neto Y Tasa Interna De Retorno .....	70
14.2.	Periodo De Recuperación .....	71
14.3.	Índices Financieros .....	71
14.4.	Análisis De Escenarios .....	73
CAPITULO 4 .....		75
OPERACIONES .....		75
1.	ASPECTOS LEGALES .....	75
2.	RECURSOS HUMANOS .....	77
2.1.	Estructura Organizacional .....	78
2.2.	Funciones.....	78
3.	TECNOLOGÍA .....	85
4.	CADENA DE PRODUCCIÓN.....	86
5.	PROCESO PRODUCTIVO .....	88
5.1.	Capacidad Instalada.....	96
5.2.	Tiempo Por Procesos.....	97
6.	PROVEEDORES .....	99
6.1.	Proveedores Privados.....	99
6.2.	Proveedores Públicos .....	101
CAPITULO 5 .....		103
PLAN DE MARKETING.....		103
1.	OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING .....	103
-	Buscar que las personas compren por primera vez en La Villa Express Market. ....	103
-	Incrementar el tráfico de consumidores.....	103
-	Incrementar la frecuencia y la cantidad de compra. ....	103
-	Conseguir la lealtad de los consumidores. ....	103
-	Incrementar las ventas.....	103
-	Mostrar las ventajas de La Villa Express Market. ....	103
2.	SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE ENTRADA .....	103
2.1.	Matriz DAFO.....	104



3. PROMOCION Y PUBLICIDAD.....	106
3.1. Mecanismos de promoción de ventas .....	108
3.2. Mecanismos de publicidad .....	109
CAPÍTULO 6 .....	111
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	111
1. CONCLUSIONES .....	111
2. RECOMENDACIONES .....	113
ANEXO 1 .....	115
ANEXO 2.....	117
ANEXO 3.....	128
ANEXO 4.....	131
ANEXO 5.....	132
ANEXO 6.....	134
ANEXO 7.....	139

# CAPÍTULO 1

## VISIÓN GENERAL

### 1. TEMA

Diseño y evaluación de factibilidad del plan de negocio para un supermercado, que abastecerá de productos de primera necesidad y de consumo masivo a los hogares ubicados en barrios de estrato medio alto y alto de un determinado sector de la capital.

### 2. OBJETIVOS

#### 2.1. Objetivo General

- Diseñar un plan de negocio, que permita asegurar la implementación, permanencia y éxito en el mercado de la empresa.

#### 2.2. Objetivos Específicos

- Diseñar e implementar estrategias de mediano y largo plazo para la creación, posicionamiento y rentabilidad de un supermercado.
- Realizar un análisis administrativo, financiero, operativo y comercial del proyecto.
- Cuantificar los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

- Conocer las necesidades de productos de primera necesidad y de consumo masivo en la zona de influencia del proyecto.

### **3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

#### **3.1. Análisis General**

Durante la última década, la economía ecuatoriana ha padecido una serie de fenómenos adversos, la crisis bancaria de 2000 ocasionó que muchas empresas quiebren y se cierren casi la mitad de los bancos existentes, como consecuencia de esto, en el país se implantó la dolarización de la economía, este proceso tuvo algunas repercusiones importantes en los indicadores macroeconómicos, la inflación durante los primeros años llegó a bordear el 100%<sup>1</sup>, las tasas de interés tuvieron un comportamiento errático, el Producto Interno Bruto descendió y la balanza de pagos registró saldos negativos. Esta situación, sumada al congelamiento de los depósitos de las personas en el tristemente célebre feriado bancario decretado por el entonces presidente Mahuad, llevó a un desmejoramiento económico generalizado.

A partir de entonces, si bien el Ecuador ha tenido una relativa estabilidad económica, la situación política ha sido caótica, con dos presidentes derrocados, una constante pugna entre los poderes del Estado, y una creciente corrupción; situaciones que han pasado a segundo plano gracias a la recuperación económica producida por efecto de los altos precios del petróleo,

---

<sup>1</sup> Banco Central del Ecuador. Boletín Estadístico Mensual No. 1906. Dic-2010

lo cual ha llevado a un incremento en el bienestar de la población y a una fuerte inyección de efectivo en la economía a partir del presente gobierno. Este excedente de dinero se traduce en un incremento del consumo de los hogares; lo cual ha permitido el nacimiento de muchos nuevos negocios que cubren las crecientes necesidades de los habitantes.

### **3.2. Industria**

La industria de los supermercados de autoservicio es una de las más dinámicas del mercado ecuatoriano, pues por el hecho de comerciar con artículos de primera necesidad y de consumo masivo, registra márgenes de utilidad superiores al 15% y en algunos casos alcanza el 40%, con un movimiento de más de US\$ 1.200 millones en ventas al año, según cifras de la Superintendencia de Compañías del año 2005<sup>2</sup>.

Las cadenas de supermercados líderes de esta industria son el Grupo La Favorita (Supermaxi, Megamaxi, AKI), Importadora El Rosado (Mi Comisariato, Hipermarket, Rio Store), y Almacenes TIA (TIA, MulTIAhorro), las cuales conforman un primer grupo y coexisten junto con otras de un segundo grupo, que mantienen una participación interesante como Santa Isabel y Santa María; y, con unas cuantas más pequeñas consideradas de tercer grupo, que generalmente son especializadas en una cierta categoría de productos.

---

<sup>2</sup> <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos>

El primer y segundo grupo, aplican en general estrategias comerciales similares: grandes áreas, crecimiento en la variedad y calidad de productos, en un ambiente limpio, precios comparativos e instalación de nuevos establecimientos en zonas no céntricas y en pequeñas ciudades para acercarse más al consumidor, este grupo no constituye competencia directa para el proyecto en estudio, pues por su tamaño, antigüedad y cobertura, sería muy aventurado pretender ingresar a este mercado compitiendo con estas cadenas, las mismas que, además tienen prácticas oligopólicas que generan fuertes barreras de entrada. El tercer grupo aplica estrategias de marketing más prudentes, basadas en la especialidad de los productos que venden y enfocándose en nichos de mercados específicos, este grupo, se acerca más a lo que se pretende implementar con el presente estudio, aunque ninguno de estos grupos realiza acciones de crecimiento del negocio a través de servicios de atención personalizada, autoservicios a domicilio o la utilización de tecnológicas especializadas como E-commerce.

#### **4. DÓNDE**

##### **4.1. Investigación De Mercado**

Este es un estudio experimental, con un análisis a los habitantes de los sectores en los que podría establecerse el negocio, este estudio también es de investigación exploratoria, ya que requiere de un trabajo de campo, especialmente en lo que se refiere al levantamiento de la información de prospectos, competidores y proveedores.

#### **4.1.1. Fuentes de Datos**

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizarán dos fuentes de datos: fuentes primarias generadas por el investigador y fuentes secundarias, tomadas de estudios anteriores.

- Fuentes primarias: Son consideradas fuentes primarias de información las siguientes:
  - a. *Observación Directa*.- Mediante un estudio directo del mercado potencial y de la competencia.
  - b. *Encuesta*.- A través de un cuestionario se obtienen los datos necesarios para establecer aseveraciones sobre el proyecto.
- Fuentes secundarias: Las fuentes secundarias de datos, serán:
  - a. *Análisis documental*.- Realizado mediante la lectura científica de libros, revistas, periódicos y otros documentos relacionados, así como en Internet, (ver bibliografía)

#### **4.1.2. Estudio geográfico y demográfico**

Gracias a observaciones realizadas, se ha podido determinar que el sector del Valle de Tumbaco es uno de los que registran mayor crecimiento urbanístico y de infraestructura, en este sector se ubican las Parroquias de Nayón, Cumbayá, Tumbaco, Puembo, Tababela, Pifo, Checa, Yaruquí y El Quinche; de estas, se han seleccionado las 3 primeras para realizar el presente estudio,

debido a su cercanía con la zona urbana y por las características de su población, mayoritariamente de clase económica media alta y alta.

De los dos últimos censos de población se ha establecido la población de las parroquias mencionadas<sup>3</sup>.

Se ha utilizado la variación porcentual entre los datos de 1990 y 2001 para estimar la población actual, la misma que se muestra en el siguiente cuadro:

<b>POBLACIÓN PARROQUIAS OBJETO DE ESTUDIO</b>				
<b>PARROQUIA</b>	<b>1990</b>	<b>2001</b>	<b>AUMENTO</b>	<b>ESTIMADO 2010</b>
NAYON	5.767	9.693	68,08%	16.292
CUMBAYÁ	12.378	21.078	70,29%	35.893
TUMBACO	23.229	38.498	65,73%	63.804

Con base en estos datos, se ha decidido centrar el estudio en la parroquia de Cumbayá, pues es la que mayor crecimiento demográfico presenta, actualmente, según estimaciones del INEC la parroquia Cumbayá cuenta con 36.000 habitantes permanentes y 40.000 flotantes<sup>4</sup>, la población flotante está conformada por trabajadores y estudiantes.

Considerando la población de cada barrio o comuna de la parroquia, se tiene el siguiente cuadro de distribución y crecimiento poblacional, censal para el año 2001 y estimado para el año 2010<sup>5</sup>; siendo el sector de San Juan el de mayor crecimiento, seguido de la zona de San Patricio y Lumbisí; la cabecera parroquial es la que menor crecimiento registra:

---

<sup>3</sup> [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)

<sup>4</sup> (INEC. 2010)

<sup>5</sup> [www.flacsoandes.org](http://www.flacsoandes.org)

<b>POBLACION DE CUMBAYÁ</b>			
<b>LOCALIDAD</b>	<b>2001</b>	<b>2010</b>	<b>AUMENTO</b>
LUMBISI	954	1.673	75,37%
MIRAVALLE	1.847	3.209	73,74%
LA PRIMAVERA	1.755	3.026	72,42%
CUMBAYA	12.154	19.955	64,18%
SAN JUAN	3.489	6.462	85,21%
SAN PATRICIO	879	1.568	78,38%
<b>TOTAL</b>	<b>21.078</b>	<b>35.893</b>	<b>70,29%</b>

Los datos anteriores, obtenidos de fuentes secundarias del Internet, dan la pauta para afirmar que el mejor sitio para establecer el negocio es San Juan Bautista, pues además se pudo observar en las continuas visitas al sector que por él cruza una vía que conecta Cumbayá con el área urbana de Quito, la misma que tiene un flujo de tránsito que crece constantemente y que en el futuro cercano será utilizada como vía de acceso al nuevo aeropuerto de la ciudad.

#### **4.1.3. Nivel socio económico**

Según datos del INEC<sup>6</sup>, los datos del nivel socio económico en Ecuador son:

<b>NIVEL SOCIOECONÓMICO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Bajo	52,51%
Medio Bajo	21,43%
Medio	13,66%
Medio Alto	8,62%
Alto	3,78%

Según la Wikipedia, "Cumbayá alberga una población fija de altos niveles de ingreso que originalmente se ubicaban en los barrios del norte de la Capital" y

<sup>6</sup> [http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/enc\\_hog/pobreza](http://www.inec.gob.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/pobreza)



según el sitio web <http://c-activa.blogspot.com/2009/02/encuesta-poblacion-cumbaya.html>, el 75,47% de las personas poseen auto de uso personal, lo que es un buen indicador del nivel socio económico de esta parroquia. Con estos datos, se puede afirmar que en el sector de San Juan, existen 4.867 personas con nivel medio alto y alto.

#### **4.2. Oferta Existente**

En el sector de San Juan de Cumbayá no existe un negocio de características similares a La Villa Express Market, pues esta zona es relativamente nueva, se pudieron identificar 3 tiendas de víveres en general, las mismas que están ubicadas a lo largo de las Avenidas de Los Libertadores y de Los Eucaliptos y son:

##### *“TIENDA SIN NOMBRE”*

**TIEMPO DE TRABAJO:** Es una tienda de víveres establecida hace 5 años

**PRODUCTOS QUE OFRECE:** Pan, lácteos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas, dulces y golosinas, productos de consumo masivo al por menor.

**NUMERO DE EMPLEADOS:** Es atendida por los propietarios.

**UBICACIÓN:** Se encuentra ubicada en la Avenida de Los Libertadores en San Juan Alto a 1Km de la Vía Oriental, en un espacio de 50m<sup>2</sup>.

**CLIENTES:** Sus clientes son habitantes y trabajadores del sector del segmento medio, alto y bajo.

**PRECIOS:** Los de mercado.

#### *“VÍVERES SAN JUAN”*

**TIEMPO DE TRABAJO:** Es una tienda de víveres establecida hace 10 años

**PRODUCTOS QUE OFRECE:** Pan, lácteos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas, tabacos, dulces y golosinas, productos de consumo masivo al por menor.

**NUMERO DE EMPLEADOS:** Es atendida por los propietarios.

**UBICACIÓN:** Se encuentra en la Avenida de Los Libertadores y Febres Cordero, en la entrada San Juan Bajo, en un espacio de 40m<sup>2</sup>.

**CLIENTES:** Sus clientes son habitantes y trabajadores del sector del segmento medio, alto y bajo.

**PRECIOS:** Los de mercado.

#### *“VIVERES CUMBAYÁ”*

**TIEMPO DE TRABAJO:** Es una tienda de víveres establecida hace 12 años

**PRODUCTOS QUE OFRECE:** Pan, lácteos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas, dulces y golosinas, helados, productos de consumo masivo al por menor.

**NUMERO DE EMPLEADOS:** Es atendida por los propietarios.

**UBICACIÓN:** Se encuentra ubicada en la Avenida de Los Eucaliptos en San Juan Bajo, frente al Colegio Nacional Cumbayá, en un espacio de 25m<sup>2</sup>.

**CLIENTES:** Sus clientes son habitantes y trabajadores del sector y estudiantes del colegio, del segmento medio y bajo.

**PRECIOS:** Un poco más altos que los de mercado.

Estos centros de abasto son marginales, pues las familias del sector realizan sus compras en los locales de Supermaxi ubicados, uno en el Centro Comercial Villa Cumbayá y otro frente a Vía Ventura en Tumbaco, o en el Supermercado Santa María ubicado en La Primavera en la vía a Tumbaco. Estos centros vendrían a ser los competidores directos del supermercado objeto de estudio. A continuación se presenta un resumen de las principales características de estos locales, datos obtenidos a través de un trabajo de campo consistente en observación directa y encuestas.

<b>SUPERMERCADOS DEL SECTOR</b>					
<b>LOCAL</b>	<b>AÑOS</b>	<b>PART.</b>	<b>ÁREA</b>	<b>PRECIOS</b>	<b>ESTRATO</b>
Supermaxi Cumbayá	10	40,44%	900m <sup>2</sup>	Menor al mercado	Medio alto y alto
Santa María	5	22,79%	800m <sup>2</sup>	Menor al mercado	Medio bajo y medio
Supermaxi Tumbaco	8	4,41%	920m <sup>2</sup>	Menor al mercado	Medio alto y alto

En la zona de Tumbaco se encuentran además varios almacenes que distribuyen productos de consumo y muchas tiendas, las cuales no se consideran para este análisis, ya que esta parroquia no es parte del área de influencia del proyecto.

Adicionalmente, se debe considerar que en un plazo mediano, se construirá un nuevo centro comercial denominado el Paseo San Francisco, sobre un terreno

de 25.000m<sup>2</sup> y con un área de parqueos subterráneos cercana a los 70.000m<sup>2</sup>. Este centro comercial contará con un supermercado, que pasará a formar parte de los competidores del proyecto<sup>7</sup>.

#### **4.3. Disponibilidad De Terreno – Dónde**

El valle de Tumbaco, por ser una zona de crecimiento demográfico, cuenta con gran cantidad de espacios disponibles en todas las parroquias que lo conforman, luego del análisis poblacional realizado y evaluando el potencial de crecimiento del sector, se ha seleccionado el barrio de San Juan Alto para establecer el supermercado, pues además de tener un alto desarrollo urbanístico, no cuenta con un establecimiento de autoservicio para los residentes, quienes, según la encuesta realizada, hacen sus compras en los locales ubicados en Cumbayá.

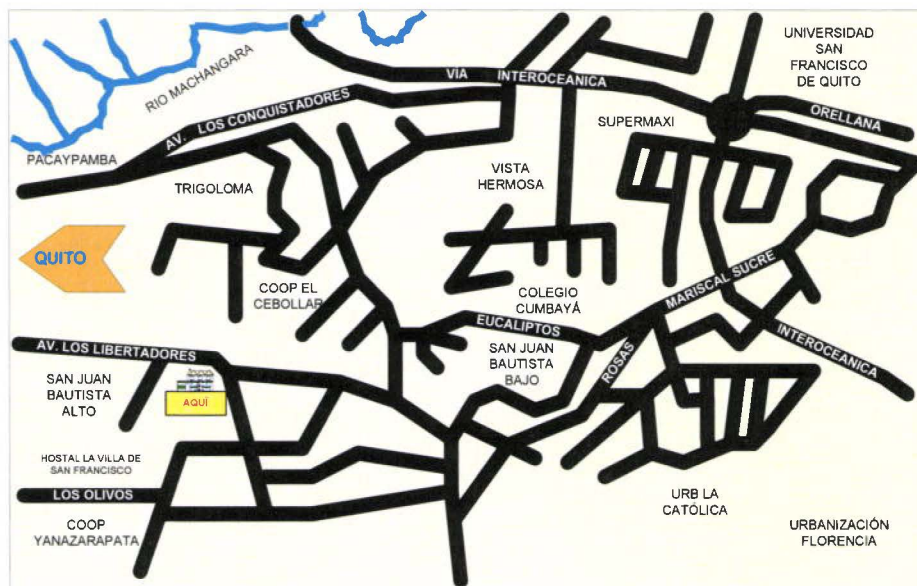
El barrio, actualmente cuenta con 3 colegios, un jardín de infantes, 18 conjuntos residenciales y una hostería, además de todos los servicios básicos. El supermercado se ubicará en las calles De Los Rieles y Los Libertadores, en San Juan Alto, pues es donde se concentra el mayor número de conjuntos residenciales, el terreno está disponible a la venta y se han adelantado algunas conversaciones con los actuales propietarios.

El siguiente gráfico tomado de la Guía Informativa de Quito y sus Parroquias, muestra la ubicación tentativa de la empresa.

---

<sup>7</sup> [www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=226](http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=226)

## GRÁFICO 1.1. UBICACIÓN



## 5. QUÉ

### 5.1. Tamaño

El terreno para plasmar y ejecutar este negocio tiene 1.040 m<sup>2</sup>, 26 metros de frente y 40 metros de fondo. En este espacio se planea construir el local, el mismo que se dividirá en cuatro áreas, pues mediante un benchmarking, se pudo establecer que los locales de autoservicio en general cuentan con esta división, que resulta práctica para las operaciones:

1. Zona de parqueo: Destinada para aquellos clientes que visiten el establecimiento y lleguen en sus propios vehículos.
2. Área de atención al cliente: Es la zona dedicada al supermercado propiamente, en ella se ubicarán: las perchas con los productos,

divididos en secciones de productos afines, para facilitar la compra; las cajas y la zona de empaque.

3. Área de bodega y descarga: Corresponde a la zona donde se reciben los pedidos de los proveedores y se conserva el inventario de mercaderías.
4. Área administrativa: Es un área en donde se encuentran las oficinas gerencial, financiera y comercial, además de un servicio higiénico y una pequeña sala de espera para los clientes y vendedores.

La distribución del establecimiento, así como la superficie destinada a cada área se determinará una vez que se establezcan los recursos humanos y la capacidad del proyecto, con la ayuda de un profesional en arquitectura que será el encargado de diseñar las instalaciones del lugar. De todas formas, con base en las encuestas realizadas, se ha determinado que el local deberá tener algunas características básicas de comodidad y facilidades para los clientes y la ubicación de las mercaderías.

## **5.2. Portafolio De Productos Y Servicios**

### **5.2.1. Portafolio de productos**

Según resultados de la encuesta, se prevé que un supermercado satisfaría las necesidades de los habitantes del sector en cuanto a su consumo de productos de primera necesidad, por lo que los artículos que se comercializarán se pueden dividir en 6 grandes líneas que son:

- Alimentos.- Son todos aquellos productos aptos para consumo humano, como son carnes, embutidos, cereales, enlatados, pastas, granos, frutas, hortalizas, lácteos, otros derivados animales (huevos, alimentos congelados, miel de abeja), aceites, etc.
- Bebidas y cigarrillos.- Consisten en bebidas con y sin alcohol y tabacos, gaseosas, agua mineral con y sin gas; y, jugos.
- Cuidado personal.- Son artículos de aseo y belleza, incluyen papeles absorbentes, jabones, champú, talco, desodorante, gel, pañales, toallas sanitarias, pasta dental, etc.
- Cuidado del hogar.- Son productos de higiene como detergentes, suavizantes, escobas, fundas de basura, desinfectantes, cloros, ambientales, etc.
- Dulces y confitería.-Son productos de consumo por impulso que satisfacen deseos específicos, principalmente de los más pequeños, entre estos se pueden citar, chicles, caramelos, helados, galletas, chocolates, snacks, etc.
- Otros.- Se incluyen productos complementarios como medicinas de venta libre, utensilios de cocina, regalos, recargas telefónicas, etc.

La idea que se tiene es que las personas realicen todas sus compras de abasto en el supermercado, pues esto es lo que prefieren las personas encuestadas. En tal virtud, la oferta de productos abarca todas las líneas que se consumen en un hogar.

### **5.2.2. Portafolio de servicios**

La idea principal de este proyecto consiste en llenar un vacío de servicio al cliente por parte de otros locales de autoservicio, pues como se explicó en el análisis de la industria, los establecimientos existentes no se han enfocado en mejorar ni en ampliar el alcance de sus servicios, por ello se plantearon varias alternativas para crear diferenciación frente a la competencia, que incluyen la atención personalizada, ofertas y promociones, entrega a domicilio, compras por Internet y telefónicas, tarjetas de prepago de compras, sistemas integrados de atención, amplia superficie para facilitar la movilización de los clientes, un lugar tranquilo para realizar las compras y cercanía a los domicilios del área de influencia.

Se realizó un grupo focal para elegir las opciones de mayor aceptación, las mismas que se incluyeron en la encuesta, el resultado indicó que se debe considerar a las compras telefónicas y por internet como dos variantes de un mismo servicio, que incluye la entrega a domicilio; además se determinó que la cercanía del lugar al domicilio, la amplitud del lugar y las ofertas y promociones no son determinantes y tienen poco peso al momento de decidir un sitio donde comprar, por lo que en la encuesta realizada (Anexo 1 y 2), se incluyeron las



compras telefónicas y por internet con entrega a domicilio, que el lugar sea tranquilo, brindar una atención personalizada y la posibilidad de implementar tarjetas prepago de compras como los servicios que las personas quisieran que tenga el supermercado, en la encuesta se llegó a los siguientes resultados de la pregunta 4: “Califique los servicios que le gustaría que tenga un supermercado, del 1 al 4, siendo 1 lo mejor”:

<b>SERVICIOS PREFERIDOS</b>				
<b>OPCIONES</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Compras telefónicas/Internet	46	35	29	26
Atención personalizada	36	32	41	27
Tarjeta prepago de compras	32	42	28	34
Lugar tranquilo sin congestión	22	27	38	49
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>136</b>	<b>136</b>	<b>136</b>

Las alternativas que se seleccionaron en el grupo focal, fueron incluidas en la pregunta 4 de la encuesta para evaluar la aceptación de los potenciales clientes para estos cuatro servicios de diferenciación, siendo la alternativa de compras por internet o telefónicas con entrega a domicilio la que mayor puntaje alcanzó, seguido por las tarjetas prepago, la atención personalizada y la posibilidad de tener un lugar tranquilo para realizar las compras.

### **5.3. Tecnología**

Los recursos tecnológicos para poder ofrecer los servicios planteados, incluyen sistemas de información y equipos de computación, así como aquellos que se necesitan en cualquier negocio de esta naturaleza, el detalle de estos equipos así como el monto de los mismos, se expondrán en el análisis financiero.

## 6. DIRIGIDO A QUIEN

Debido al sector elegido para establecer el negocio, se espera captar el segmento socio económico medio alto y alto, pues San Juan Alto y Bajo está habitado preferentemente por familias pertenecientes a estos estratos, sin embargo resulta muy básico limitar el radio de acción a este sector de la parroquia y se planea tener cobertura en otros sectores, especialmente con el servicio de compras telefónicas / Internet, que según lo expuesto en la sección anterior tendría alta aceptación. En consecuencia, se incluyen dentro de los potenciales compradores del supermercado a los siguientes segmentos:

- Hogares de sectores residenciales de alta exclusividad
- Estudiantes de las instituciones ubicadas en el sector
- Los visitantes al sector y las familias de sectores aledaños.

La encuesta realizada reflejó que la elección de un lugar para realizar las compras depende de varios factores, las opciones del cuestionario fueron: buenos precios, buen servicio, encontrar todo y otros. Los resultados son:

<b>ELECCIÓN DEL SITIO PARA REALIZAR LAS COMPRAS</b>		
<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Encontrar todo	40	29,41%
Buenos precios	16	11,76%
Buen servicio	34	25,00%
Comodidad y amplitud	10	7,35%
Facilidad de parqueo	5	3,68%
Cercanía	22	16,18%
Fácil acceso	3	2,21%
Exclusividad	6	4,41%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100,00%</b>

Para los encuestados la principal cualidad de un supermercado es la de encontrar todo lo que necesitan, con un 29,41%, seguido por el buen servicio con un 25,00% y por la cercanía del lugar con un 16,18%, sin dejar de lado los precios con 11,76% y la comodidad con 7,35%. Otros atributos considerados fueron la facilidad de parqueo y de acceso; y, la exclusividad del lugar. Con estos datos podemos concluir que las personas estarían dispuestas a realizar sus compras en un nuevo supermercado que les brinde buenos servicios, buenos precios y que esté cerca de su residencia, lo cual da validez al proyecto y permite pensar que se puede ingresar al mercado con buenos resultados.

## CAPÍTULO 2

### CONCEPTUALIZACIÓN

#### 1. DEFINICIÓN COMERCIAL

Para la selección del nombre se consideraron varias opciones, las cuales se pusieron a consideración de un grupo focal, para elegir la que se adapte de mejor manera a lo que se pretende reflejar con el supermercado, es decir, un ambiente agradable, comodidad y buen servicio.

Las alternativas evaluadas fueron:

- Supermercado San Juan
- Cumbayá Express Market
- Supermercado El Campo
- Economarket
- La Villa Express Market

El nombre escogido fue LA VILLA EXPRESS MARKET, se eligió tal denominación debido a que se pretende proyectar una imagen de confianza, de tal manera que los clientes se sientan como en su casa al momento de ingresar en nuestros locales; además en el nombre se incluye la descripción de la actividad principal en inglés para captar la atención de las personas y enfatizando en la rapidez del servicio.

De acuerdo con la evolución del negocio se planea abrir nuevos locales bajo el mismo concepto y razón social, dichos locales funcionarán como sucursales dependientes de la administración central, con el fin de convertirlo en una cadena de tiendas retail y su factibilidad deberá ser evaluada individualmente.

No se planea trabajar con franquicias ni con licencias de uso de nombre.

A través de este grupo focal identificamos también que el nombre ligado a un lema o slogan potencializa al nombre del negocio en un adecuado top of mind de los potenciales clientes:

- Tres opciones
- Compre y disfrute
- Disfrute su compra
- Su compra... con el ambiente que buscaba

El slogan elegido fue “DISFRUTE SU COMPRA”, el cual resalta la percepción de confianza, comodidad y buen servicio.

## **2. MISIÓN**

La Villa Express Market es una empresa dirigida a satisfacer las necesidades y deseos del consumidor por medio de la comercialización de productos de excelente calidad, con buen servicio y a precios convenientes; y, aprovechando las herramientas tecnológicas disponibles.

### 3. VISIÓN

Posicionarse en un plazo de diez años en el mercado nacional de las tiendas retail, con una diferenciación en el servicio mediante estrategias innovadoras y ofreciendo calidad en productos y servicios a sus clientes, buscando cumplir con las obligaciones legales y el beneficio de los socios; y, manteniendo personal altamente calificado.

### 4. VALORES CORPORATIVOS

**CALIDAD.-** Todos sus esfuerzos están orientados a satisfacer a los clientes, ofreciendo procesos, servicios y productos de calidad.

**EFICIENCIA.-** Siempre se busca aprovechar los recursos al máximo y brindar lo mejor de las personas en el trato con los clientes internos y externos.

**ADAPTACION AL CAMBIO.-** Los empleados deben conocer a fondo las técnicas y procedimientos necesarios para desempeñar sus funciones y además deben conocer a fondo la compañía.

Los directivos y empleados deben asimilar ciertas modificaciones, si este fuera en los procesos, o en otras áreas.

**AMBIENTE AGRADABLE EN EL TRABAJO.-** Fomentar el compañerismo en el trabajo, apoyándose en todas las áreas y siendo proactivos.

Mantener una relación agradable con el cliente.

Todos los empleados deben percibir remuneraciones competitivas de acuerdo a sus capacidades.

**CUMPLIMIENTO DE METAS.-** Las labores de los empleados de la compañía se realizan de acuerdo a metas y objetivos definidos en los planes tácticos.

**ETICA PROFESIONAL.-** Es el valor fundamental, los empleados y funcionarios deben demostrar honradez, responsabilidad y confianza en todas sus actividades.

## **5. OBJETIVOS**

### **ADMINISTRATIVOS**

- Mantener buenos canales de comunicación entre el personal y la gerencia para lograr un trabajo en equipo.
- Instalar un sistema computarizado de manejo de inventarios y relaciones con los clientes.
- Cumplir con las leyes y disposiciones gubernamentales de manera honesta y responsable.
- Generar fuentes de empleo para incrementar la riqueza nacional.

### **TALENTO HUMANO**

- Capacitar constantemente al personal en técnicas de ventas y servicio al cliente, para mantener la calidad del servicio.
- Crear un manual de procedimientos que oriente a los empleados en su labor.
- Diseñar un sistema de remuneraciones basado en incentivos y en cumplimiento de metas, con el fin de mantener motivado al personal y obtener el máximo rendimiento de su parte.

## **COMERCIALES**

- Llegar a ser el líder en calidad y servicio al cliente del sector, mediante la aplicación de estrategias adecuadas de crecimiento.
- Satisfacer de manera eficiente los requerimientos de nuestros clientes.
- Facilitar el proceso de compras de la familia para un determinado sector geográfico.
- Suplir la demanda de productos de los habitantes de la zona de influencia de la empresa.
- Mantener una base de datos de proveedores que permitan negociar precios de compra competitivos que se transferirán a los clientes.
- Levantar una base de datos de los clientes potenciales para captar un mayor segmento de mercado, a través del servicio de ventas telefónicas y por internet.

## **FINANCIEROS**

- Realizar inversiones en activos fijos para mejorar y ampliar la oferta de servicios.
- Mantener la liquidez de la empresa en niveles que permitan cumplir con las obligaciones y realizar nuevas inversiones.
- Obtener un nivel de ingresos y generar un nivel de utilidad acorde con las exigencias de los inversionistas y que permitan cumplir con las metas de crecimiento e inversión
- Buscar maneras de obtener financiamiento externo.



## **6. ANÁLISIS DAFO**

El análisis DAFO se obtuvo mediante una lluvia de ideas entre las personas relacionadas con el autor, y servirá para definir las estrategias del negocio mediante la elaboración de matrices de planificación, las cuales se mostrarán en el capítulo correspondiente al diseño del plan.

### **6.1. Debilidades**

- Escasez de personas proactivas en el mercado laboral ecuatoriano.
- Escasez de recursos financieros.
- No poder conseguir los productos necesarios.
- Poco poder de negociación con los proveedores, pues a pesar de contar con la red de contactos adecuada, por ser un negocio nuevo será más difícil acceder a condiciones favorables en el arranque en cuanto a precios y plazos de pago.
- Pocas alianzas o contactos en cadenas de importadores y grandes distribuidores
- Insuficiente disponibilidad de tiempo para la dedicación inicial que el proyecto requiere por conservar un trabajo en relación de dependencia
- Pocos recursos propios (hasta \$125mil) y poca capacidad propia de endeudamiento por obligaciones actuales.
- En los sectores donde se ubique el supermercado existirán influencias de consumo diferentes que presionen al grupo objetivo a mantener sus

intenciones de compras hacia las cadenas que dominan el mercado actualmente.

- Riesgo de generar desperdicios en los productos perecibles mientras el negocio capta una porción del mercado.
- El negocio no cuenta con los recursos necesarios para emprenderlo, es necesaria la inyección de recursos vía financiamiento externo, otros mecanismos como emisión de obligaciones son imposibles al ser nueva la empresa.

## **6.2. Amenazas**

- No cumplir con las cuotas del crédito.
- Incumplimiento de despachos por parte de los proveedores.
- No obtener la cantidad de clientes esperada.
- Buen posicionamiento de los competidores directos e indirectos.
- Inestabilidad política del Ecuador.
- Las prácticas de la principal competencia de bloquear a los proveedores habituales complicará el conseguir lealtad y condiciones favorables por parte de éstos.
- En los sectores objetivos para instalar el Supermercado pueden existir normativas de uso de suelo y restricciones que impidan su operación, o que posteriormente exijan nuestro desalojo.
- Conflictos internos políticos pueden desabastecer de los productos que se requieren para atender la demanda.

- Posibilidad de que franquicias nacionales o internacionales que manejan este concepto de negocio, quieran poner puntos en el sector.
- Posibilidad de que la situación económica haga disminuir el consumo de los hogares.

### **6.3. Fortalezas**

- Concepto de ventas y despacho de pedidos a domicilio.
- Posibilidad de realizar promociones y descuentos.
- Ofrecer a los clientes buenos productos y excelente calidad.
- La ausencia de este modelo de negocio (autoservicio a domicilio) en el medio.
- Conocimiento del "Know How" de la cadena de valor del negocio como: relaciones con los proveedores, importadores y competidores; logística; precios y costos de los productos; o, montaje en cuanto a infraestructura y adecuaciones.
- Relación comercial estratégica con los proveedores, que permitirá sostener el negocio a través de un concepto "ganar-ganar".
- Innovación y capacidad para satisfacer al cliente, lo que permitirá conocer sus gustos y preferencias de compra, o el grado de satisfacción que perciben de nuestro servicio.
- Estructura de costos apalancada para la infraestructura física y las compras de productos.
- Posibilidad de diseñar estrategias comerciales y promocionales que potencien las relaciones con el cliente, el proveedor y los colaboradores.

- Estructura organizacional orientada a satisfacer las necesidades y deseos del cliente.
- Filosofía de limpieza y modernidad en el local del negocio.
- Manejar contactos adecuados para conseguir créditos (Produbanco); para conseguir proveedores (Pronaca, Carvajal, Albex); y, para obtener fondos por medio de inversionistas (fondos del autor, de sus familiares y allegados hasta \$50.000).
- Acceder a negociaciones en condiciones favorables con mayoristas, proveedores, distribuidores, técnicos, que aporten con el conocimiento que requiere un supermercado y que el autor desconozca.

#### **6.4. Oportunidades**

- El crecimiento de los canales comerciales y la variedad de redes de contacto en la industria (proveedores, mayoristas, importadores, etc.)
- La aplicación exitosa de modelos de Administración de la Relación con el Cliente y de Call Centers para manejar los contactos.
- La masificación de Internet, lenta pero progresiva y firme en el país.
- El "Know How" que se encuentra a disposición de todos, como las técnicas de comercialización, logística y tecnología utilizadas en la operación de los supermercados.
- Tener amplia oferta de proveedores.
- El potencial comercial en la zona geográfica y el mercado escogido.
- Posibilidad de obtener acceso a crédito bancario
- Buen nivel económico de clientes potenciales

- Fomento del Estado Ecuatoriano hacia proyectos de emprendimiento empresarial
- Las preferencias del consumidor están enfocándose hacia este tipo de negocios para recuperar el espacio de relax que han perdido
- Se han desarrollado sectores residenciales en la ciudad de Quito que cada día siguen demandando este tipo de servicio
- Posibilidad de generar alianzas con otros negocios como farmacias, pet shops, lavadoras express de autos, o inclusive ampliación del negocio con estos servicios complementarios siempre que apoyen la visión del negocio y el brindar una atmósfera placentera para el cliente (a futuro, dependiendo de un nuevo análisis de mercado para estos nuevos servicios)
- Posibilidad de generar alianzas con marcas fuertes de productos que pueden ser comercializados en el negocio

Como se puede observar, son mayores las fortalezas y las oportunidades, que las debilidades y amenazas, si se utilizan estos factores críticos para implementar las estrategias del negocio, entonces se puede tener resultados alentadores.

Cabe destacar además que este tipo de supermercados (medianos y especializados) son un atractivo para pequeños productores y comunidades agropecuarias que no pueden acceder a los grandes supermercados para ofertar sus productos. En La Villa Express Market se les brindará la oportunidad de colocar el producto, siempre que se cumplan un alto y exigente nivel de calidad.

Finalmente si se añade a esto la oferta de servicios que resulta innovadora para el medio, la ubicación privilegiada y el segmento de mercado al cual se dirige el negocio, se puede afirmar que es una buena idea implementar un supermercado con las características descritas, pues se contará con clientes fijos, lo cual implica un nivel de ingresos constante, que permitiría cubrir los costos y generar un nivel de rentabilidad atractivo, situaciones que se describen en el siguiente capítulo.

### CAPITULO 3

#### EVALUACION FINANCIERA

#### 1. TAMAÑO DEL MERCADO

Cumbayá cuenta con 35.893 habitantes, de los cuales 6.462 pertenecen a San Juan y 29.431 al resto de la parroquia (Capítulo 1. Sección 4.1.2); si se considera que cada familia tiene 5 miembros en promedio, se obtiene un total de 1.292 familias en San Juan y 5.886 familias en el resto de la parroquia; además se sabe que el porcentaje de personas con nivel socio económico medio alto y alto en Cumbayá es 75,47% (Capítulo 1. Sección 4.1.3.). Por otra parte según los resultados de la pregunta 1 de la encuesta, el 62,5% de las personas respondieron afirmativamente a la posibilidad de contar con un supermercado cercano a su lugar de residencia; y, los datos de la pregunta 4 muestran que 46 personas encuestadas de un total de 136 tienen preferencia por el servicio a domicilio, esto representa el 33,82% de los encuestados. Con los datos anteriores se puede calcular el tamaño estimado del mercado, el cual se muestra en la siguiente tabla:

<b>TAMAÑO DEL MERCADO</b>		
<b>SECTOR</b>	<b>SAN JUAN</b>	<b>RESTO DE LA PARROQUIA</b>
Población	6.462	29.431
Personas por familia	5	5
Familias	1.292	5.886
Nivel medio alto y alto	75,47%	75,47%
Potencial	975	4.442
Aceptación	62,50%	33,82%
<b>TAMAÑO DEL MERCADO</b>	<b>609</b>	<b>1.502</b>

El mercado potencial estaría compuesto por 609 familias de San Juan que realizarían sus compras visitando el local de La Villa Express Market; y, 1.502 familias del resto de Cumbayá que realizarían sus compras vía telefónica o internet

## **2. DEMANDA POTENCIAL Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

A pesar de la aceptación del supermercado en el sector y de la preferencia por el servicio a domicilio, sería demasiado optimista espera captar como clientes a todas las familias del mercado potencial, y ante la imposibilidad de tener una certeza absoluta de la cantidad de familias que realizarán sus compras en La Villa Express Market, se espera que los esfuerzos de promoción del negocio permitan obtener un 20% de las familias de San Juan (1 familia de cada 5) que aprovechen la cercanía del local; y, un 10% de las familias del resto de la parroquia (1 familia de cada 10) que aprovechen las ventajas del servicio a domicilio, esto da como resultado 122 familias para visita en el local (20% de 609) y 150 familias para entrega a domicilio (10% de 1.502). Para un total de 272 clientes el primer mes. Con base en estas cifras y considerando fuentes de información secundarias, se puede determinar estimaciones de precios, ingresos y costos necesarios para determinar la factibilidad financiera del proyecto.

Cabe destacar que para estimar la demanda no se ha tomado en cuenta la población flotante porque el ingreso de este segmento es incierto y demasiado variable y para que la estimación sea algo conservadora.



Para calcular el crecimiento de la demanda, para el primer año se estima un incremento del 0,5% mensual, esta cifra implica un aumento de 1 cliente por mes, tanto en la modalidad compra directa como en la domiciliaria, lo cual no representa un crecimiento alto, considerando el potencial del mercado.

Para los años del 2 al 10, se va a considerar un aumento en la demanda, equivalente a la tasa de crecimiento de la parroquia, la misma que se calcula de acuerdo con la diferencia de población entre 2001 y 2010 ilustrada en la Sección 4.1.2. del Capítulo 1 y aplicando la fórmula de la tasa de crecimiento<sup>8</sup>:

$$r = \sqrt[n]{\frac{VF}{VI}} - 1$$

Donde:

r = Tasa de crecimiento anual

VF = Valor final de la población = 35.893

VI = Valor inicial de la población = 21.078

n = Número de años = 2010 – 2001 = 9

$$r = \sqrt[9]{\frac{35.893}{21.078}} - 1$$

r = 6,09%

Los valores de la demanda para el primer año y los años subsiguientes se muestran a continuación:

---

<sup>8</sup> <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0337/cap03.HTM>

<b>DEMANDA AÑO 1</b>			
<b>MES</b>	<b>FAMILIAS LOCAL</b>	<b>FAMILIAS DOMICILIO</b>	<b>TOTAL FAMILIAS</b>
1	122	150	272
2	123	151	274
3	124	152	276
4	125	153	278
5	126	154	280
6	127	155	282
7	128	156	284
8	129	157	286
9	130	158	288
10	131	159	290
11	132	160	292
12	133	161	294
<b>TOTAL</b>	<b>1.530</b>	<b>1.866</b>	<b>3.396</b>

<b>DEMANDA ANUAL</b>			
<b>AÑO</b>	<b>FAMILIAS LOCAL</b>	<b>FAMILIAS DOMICILIO</b>	<b>TOTAL FAMILIAS</b>
AÑO 1	1.530	1.866	3.396
AÑO 2	1.623	1.980	3.603
AÑO 3	1.722	2.101	3.823
AÑO 4	1.827	2.229	4.056
AÑO 5	1.938	2.365	4.303
AÑO 6	2.056	2.509	4.565
AÑO 7	2.181	2.662	4.843
AÑO 8	2.314	2.824	5.138
AÑO 9	2.455	2.996	5.451
AÑO 10	2.605	3.179	5.784

### 3. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Según un estudio de Apoyo Inteligencia de Mercados publicado en el diario Hoy<sup>9</sup>, "... la clase media gasta \$300 en el supermercado, la clase media alta, \$500 y la clase alta gasta \$600"; para efectos del presente estudio, se calculó un promedio ponderado con base en los porcentajes de los niveles socio económicos mostrados en la Sección 4.1.3. del Capítulo 1, es decir; 8,62% a la

<sup>9</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-nivel-socioeconomico-se-diferencia-en-la-actividad-439690.html>

clase media alta y 3,78% a la clase alta, los cuales suman 12,40%; al hacer la ponderación, resulta que el 69,52% corresponde al primer grupo; y, el 30,48% al segundo grupo; con estos datos se aplican los valores de \$500 y \$600 a cada grupo, para obtener un promedio de \$530,48 que representa lo que compraría cada familia mensualmente. Se tomaron estos datos como base para presupuestar los ingresos, pues las familias de estratos altos gastarían un monto similar en compras cada mes, sin importar el sector en el que residan.

<b>CONSUMO PROMEDIO POR FAMILIA</b>				
<b>ESTRATO</b>	<b>% POBLACIÓN</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR CONSUMO</b>	<b>CONSUMO PONDERADO</b>
Medio alto	8,62%	69,52%	\$500,00	\$347,58
Alto	3,78%	30,48%	\$600,00	\$182,90
	12,06%			\$530,48

La estructura de este valor se divide tomando como fuente un trabajo similar realizado en la Escuela Politécnica del Litoral<sup>10</sup>, en el cual se muestran los porcentajes que destinan las familias a las diferentes categorías de productos.

<b>ESTRUCTURA DE LA VENTA UNITARIA</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>% GASTO</b>	<b>VALOR POR FAMILIA</b>
<b>ALIMENTOS</b>		
Lácteos	9,50%	\$ 50,40
Carnes rojas	6,75%	\$ 35,81
Aves y huevos	6,00%	\$ 31,83
Embutidos	5,50%	\$ 29,18
Cereales y derivados	5,00%	\$ 26,52
Pescado y mariscos	4,25%	\$ 22,55
Legumbres y hortalizas	4,00%	\$ 21,22
Frutas frescas	3,50%	\$ 18,57
Enlatados y conservas	3,50%	\$ 18,57
Azúcar, condimentos y grasas comestibles	3,00%	\$ 15,91

<sup>10</sup> [http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/Planes\\_De\\_Negocio/2007](http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/Planes_De_Negocio/2007)

Otros	1,00%	\$ 5,30
<b>TOTAL ALIMENTOS</b>	<b>52,00%</b>	<b>\$ 275,85</b>
<b>BEBIDAS Y CIGARRILLOS</b>		
Bebidas alcohólicas	6,50%	\$ 34,48
Bebidas gaseosas	3,75%	\$ 19,89
Agua embotellada	2,00%	\$ 10,61
Jugos y otras bebidas	2,00%	\$ 10,61
Cigarrillos	1,00%	\$ 5,30
<b>TOTAL BEBIDAS Y CIGARRILLOS</b>	<b>15,25%</b>	<b>\$ 80,90</b>
<b>CUIDADO PERSONAL</b>		
Pañales, papel absorbente y similares	4,50%	\$ 23,87
Cuidado capilar	2,75%	\$ 14,59
Limpieza corporal	2,25%	\$ 11,94
Cuidado bucal	1,50%	\$ 7,96
Otros	2,00%	\$ 10,61
<b>TOTAL CUIDADO PERSONAL</b>	<b>13,00%</b>	<b>\$ 68,96</b>
<b>CUIDADO DEL HOGAR</b>		
Detergentes y cuidado de ropa	3,25%	\$ 17,24
Limpiadores y desinfectantes	2,50%	\$ 13,26
Absorbentes y descartables	1,75%	\$ 9,28
Fundas y contenedores	1,50%	\$ 7,96
Otros	2,00%	\$ 10,61
<b>TOTAL CUIDADO DEL HOGAR</b>	<b>11,00%</b>	<b>\$ 58,35</b>
<b>DULCES Y CONFITERÍA</b>		
Helados	1,75%	\$ 9,28
Chocolates	1,50%	\$ 7,96
Galletas	1,25%	\$ 6,63
Caramelos y similares	1,00%	\$ 5,30
Mermeladas y otros dulces	1,00%	\$ 5,30
<b>TOTAL DULCES Y CONFITERÍA</b>	<b>6,50%</b>	<b>\$ 34,48</b>
<b>OTROS</b>	<b>2,25%</b>	<b>\$ 11,94</b>
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>\$ 530,48</b>

De esto se desprende que el mayor rubro de gasto es en alimentos, seguido de bebidas, cuidado personal, cuidado del hogar, dulces y otros, para un consumo mensual promedio de \$530,48.

### 3.1. Ingresos Primer Año

Como ya se estableció, el valor promedio de venta es de \$530,48 y el crecimiento en la participación de mercado es de 0,5% mensual tanto para

ventas directas como domiciliarias, el siguiente cuadro muestra el presupuesto de ingresos para el primer año:

INGRESOS PRIMER AÑO		
MES	TOTAL FAMILIAS	INGRESO MENSUAL
1	272	\$144.291
2	274	\$145.352
3	276	\$146.413
4	278	\$147.474
5	280	\$148.535
6	282	\$149.596
7	284	\$150.657
8	286	\$151.718
9	288	\$152.779
10	290	\$153.840
11	292	\$154.901
12	294	\$155.962
<b>TOTAL</b>	<b>3.396</b>	<b>\$ 1.801.523</b>

*\$ 530 promedio*

### 3.2. Ingresos Años 2 Al 10

Para efectos de la evaluación se optó por analizar un horizonte de 10 años, la tasa de crecimiento poblacional se estableció en el 6,09% (Sección 2 de este Capítulo); y para determinar la variación de los precios se utiliza la información del Banco Central<sup>11</sup> según la cual el promedio de la inflación de los últimos años es de 4,3%; para la estimación, se utilizará una inflación de 5% anual.

INFLACIÓN EN ECUADOR	
AÑO	INFLACION
2005	3,14%
2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,30%</b>

<sup>11</sup> Banco Central del Ecuador. Boletín Estadístico Mensual 1907. Enero-2011

Aplicando este valor, se obtiene el valor de la venta promedio para cada año:

<b>VALOR VENTA PROMEDIO</b>	
<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
1	\$530,48
2	\$557,01
3	\$584,86
4	\$614,10
5	\$644,81
6	\$677,05
7	\$710,90
8	\$746,44
9	\$783,77
10	\$822,95

El producto de las familias atendidas al año y el valor unitario de venta da como resultado el presupuesto de ingresos para cada año:

<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>INGRESOS</b>	\$1.801.523	\$2.006.900	\$2.235.914	\$2.490.795	\$2.774.602
<b>AÑO</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>INGRESOS</b>	\$3.090.719	\$3.442.884	\$3.835.230	\$4.272.310	\$4.759.969

#### **4. PRESUPUESTO DE COSTOS**

Para determinar el presupuesto de costos, se realizó una estimación del margen bruto que deja cada subcategoría de productos, este porcentaje se definió por medio de conversaciones previas con algunos de los proveedores potenciales y con base en la experiencia del autor en los Comisariatos de las Fuerzas Armadas; además, según un estudio del Instituto Español de Comercio Exterior<sup>12</sup>, los mayoristas regionales aplican márgenes del 40% como promedio

<sup>12</sup> [www.icex.es/staticFiles/Id%20370685%20EM%20Distribucion%20Alimentaria%20Ecuador](http://www.icex.es/staticFiles/Id%20370685%20EM%20Distribucion%20Alimentaria%20Ecuador)

y en los puntos finales de venta se obtienen ganancias de hasta el 200% en ciertos productos; en general, los productos elaborados ya vienen con el precio de venta incluido y el margen que el distribuidor ofrece al detallista es bajo y fluctúa entre el 5% y el 12%. Para los productos frescos como los vegetales y los cárnicos, el margen es mayor, ya que la compra al por mayor resulta muy conveniente cuando se va a vender al detalle, en estos casos, el margen fluctúa entre el 18% y el 40%. En el siguiente cuadro se muestra el porcentaje y el monto esperado de costo para cada categoría:

<b>ESTRUCTURA DE COSTOS DE LA VENTA UNITARIA PROMEDIO</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR POR FAMILIA</b>	<b>MARGEN BRUTO %</b>	<b>COSTO</b>
<b>ALIMENTOS</b>			
Lácteos	\$50,40	7,00%	\$46,87
Carnes rojas	\$35,81	18,00%	\$29,36
Aves y huevos	\$31,83	12,00%	\$28,01
Embutidos	\$29,18	18,00%	\$23,92
Cereales y derivados	\$26,52	12,00%	\$23,34
Pescado y mariscos	\$22,55	25,00%	\$16,91
Legumbres y hortalizas	\$21,22	40,00%	\$12,73
Frutas frescas	\$18,57	40,00%	\$11,14
Enlatados y conservas	\$18,57	25,00%	\$13,93
Azúcar, condimentos y grasas comestibles	\$15,91	8,00%	\$14,64
Otros	\$5,30	5,00%	\$5,04
<b>TOTAL ALIMENTOS</b>	<b>\$275,85</b>		<b>\$225,89</b>
<b>BEBIDAS Y CIGARRILLOS</b>			
Bebidas alcohólicas	\$34,48	25,00%	\$25,86
Bebidas gaseosas	\$19,89	7,00%	\$18,50
Agua embotellada	\$10,61	8,00%	\$9,76
Jugos y otras bebidas	\$10,61	8,00%	\$9,76
Cigarrillos	\$5,30	5,00%	\$5,04
<b>TOTAL BEBIDAS Y CIGARRILLOS</b>	<b>\$80,90</b>		<b>\$68,92</b>
<b>CUIDADO PERSONAL</b>			
Pañales, papel absorbente y similares	\$23,87	10,00%	\$21,48
Cuidado capilar	\$14,59	12,00%	\$12,84
Limpieza corporal	\$11,94	12,00%	\$10,50
Cuidado bucal	\$7,96	12,00%	\$7,00
Otros	\$10,61	5,00%	\$10,08
<b>TOTAL CUIDADO PERSONAL</b>	<b>\$68,96</b>		<b>\$61,91</b>

<b>CUIDADO DEL HOGAR</b>			
Detergentes y cuidado de ropa	\$17,24	12,00%	\$15,17
Limpiadores y desinfectantes	\$13,26	12,00%	\$11,67
Absorbentes y descartables	\$9,28	10,00%	\$8,36
Fundas y contenedores	\$7,96	20,00%	\$6,37
Otros	\$10,61	5,00%	\$10,08
<b>TOTAL CUIDADO DEL HOGAR</b>	<b>\$58,35</b>		<b>\$51,64</b>
<b>DULCES Y CONFITERÍA</b>			
Helados	\$9,28	20,00%	\$7,43
Chocolates	\$7,96	25,00%	\$5,97
Galletas	\$6,63	15,00%	\$5,64
Caramelos y similares	\$5,30	25,00%	\$3,98
Mermeladas y otros dulces	\$5,30	10,00%	\$4,77
<b>TOTAL DULCES Y CONFITERÍA</b>	<b>\$34,48</b>		<b>\$27,78</b>
<b>OTROS</b>	<b>\$11,94</b>	5,00%	<b>\$11,34</b>
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>\$530,48</b>		<b>\$447,49</b>

#### 4.1. Costos Para El Primer Año

Con el número de familias calculado anteriormente y el valor de \$447,49 determinado en la estructura de costos; el siguiente cuadro muestra el presupuesto de costos para el primer año:

<b>COSTOS PRIMER AÑO</b>		
<b>MES</b>	<b>TOTAL FAMILIAS</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>
1	272	\$121.717
2	274	\$122.612
3	276	\$123.507
4	278	\$124.402
5	280	\$125.297
6	282	\$126.192
7	284	\$127.087
8	286	\$127.982
9	288	\$128.877
10	290	\$129.772
11	292	\$130.666
12	294	\$131.561
<b>TOTAL</b>	<b>3.396</b>	<b>\$ 1.519.674</b>



#### 4.2. Costos Años 2 Al 10

Al igual que los ingresos, los costos unitarios aumentan de acuerdo con la tasa de inflación estimada en 5%, el siguiente cuadro muestra el costo promedio de cada año:

VALOR COSTO UNITARIO	
AÑO	VALOR
1	\$447,49
2	\$469,86
3	\$493,36
4	\$518,03
5	\$543,93
6	\$571,12
7	\$599,68
8	\$629,66
9	\$661,15
10	\$694,20

Con estos valores y multiplicados por el número de familias atendidas en cada año, se obtiene el presupuesto de costos:

<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>COSTO</b>	\$ 1.519.674	\$ 1.692.920	\$ 1.886.105	\$ 2.101.110	\$ 2.340.515
<b>AÑO</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>COSTO</b>	\$2.607.176	\$2.904.245	\$3.235.208	\$3.603.907	\$4.015.272

#### 5. PRESUPUESTO DE COMPRAS

El manejo de inventarios es una variable crítica en la administración de una empresa comercial; debido a que muchos productos tienen un ciclo de vida corto, se piensa mantener una política de inventarios “Justo a tiempo”, con pagos de contado, de tal manera que se pueda garantizar la frescura de los

productos y el suministro continuo. Las compras se hacen a lo largo de todo el mes y se estima que su monto equivale al costo del mes siguiente. El siguiente cuadro muestra el presupuesto de compras, el inventario inicial equivale al primer mes de costos, mientras que el inventario final para cada año equivale a la doceava parte del presupuesto anual de costos.

AÑO	1	2	3	4	5
<b>COMPRAS</b>	\$1.539.034	\$1.709.019	\$1.904.022	\$2.121.061	\$2.362.737
<b>I. INICIAL</b>	\$ 121.717	\$ 141.077	\$ 157.175	\$ 175.093	\$ 195.043
<b>INV. FINAL</b>	\$ 141.077	\$ 157.175	\$ 175.093	\$ 195.043	\$ 217.265
AÑO	6	7	8	9	10
<b>COMPRAS</b>	\$2.631.931	\$2.931.825	\$3.265.933	\$3.638.188	\$4.048.733
<b>I. INICIAL</b>	\$ 217.265	\$ 242.020	\$ 269.601	\$ 300.326	\$ 334.606
<b>INV. FINAL</b>	\$ 242.020	\$ 269.601	\$ 300.326	\$ 334.606	\$ 368.067

## 6. PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

### 6.1. Gastos De Nómina

Para determinar los gastos de nómina, se toman en consideración los siguientes cargos de acuerdo con el organigrama descrito en el capítulo de operaciones:

<b>NOMINA DE PERSONAL</b>			
<b>Código</b>	<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario base</b>
A	Cajero	4	\$ 350,00
B	Empacador / Perchero	4	\$ 300,00
C	Bodeguero	1	\$ 500,00
D	Mensajero	2	\$ 300,00
E	Asistente comercial y administrativa	2	\$ 400,00
F	Administrador	1	\$ 1.000,00

Esta estructura se justifica para que cada trabajador no exceda los límites de tiempo establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, es decir 40 horas de jornada normal y un máximo de 12 horas suplementarias a la semana (según datos proporcionados por personal de dicha entidad, en una campaña de información ambulante), en el caso de los cajeros y los mensajeros, trabajarán con horarios rotativos de lunes a jueves; y, viernes, sábado y domingo todo el día; mientras que las asistentes administrativas trabajarán dos días entre lunes y jueves con horario de oficina; y, viernes, sábado y domingo todo el día, con el fin de evitar demoras a los clientes, pues según los resultados de la pregunta 7 de la encuesta, más del 90% de las ventas se las realizaría entre viernes y domingo.

Además, se incluyen los servicios contable (Código G) y de seguridad (Código H), que son externos y su remuneración es mediante honorarios profesionales. El servicio contable tiene un costo mensual de \$500,00 (la empresa encargada sería CEDAS Corporación de Estudios Administrativos y Sociales), mientras que el costo de mantener un guardia de seguridad 12 horas diarias, mientras está abierto el local es de \$950,00 (la empresa encargada de esto es Anpriseq, quien además se encargaría de las alarmas y el monitoreo)

De estos cargos, solamente el administrador y los honorarios profesionales corresponden a la parte administrativa, los demás son gastos de ventas. La tasa de crecimiento para los salarios es el 5%, correspondiente al estimado de la inflación. Los siguientes cuadros muestran el presupuesto de personal, detallado para el año 1 y para el año 2, y global para los años posteriores:

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS DE NÓMINA AÑO 1</b>											
<b>Código</b>	<b>Cargo</b>	<b>Cant.</b>	<b>Base</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>	<b>13°</b>	<b>14°</b>	<b>Vacac.</b>	<b>Fondo Reserva</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Total</b>
<b>SUELDOS DE VENTAS</b>											
A	Cajero	4	\$350	\$1.400	\$16.800	\$1.400	\$264	\$700		\$2.041	\$21.205
B	Empacador / Perchero	4	\$300	\$1.200	\$14.400	\$1.200	\$264	\$600		\$1.750	\$18.214
C	Bodeguero	1	\$500	\$500	\$6.000	\$500	\$264	\$250		\$729	\$7.743
D	Mensajero	2	\$300	\$600	\$7.200	\$600	\$264	\$300		\$875	\$9.239
E	Asist. Com. y Admin	2	\$400	\$800	\$9.600	\$800	\$264	\$400		\$1.166	\$12.230
<b>TOTAL VENTAS</b>				<b>\$4.500</b>	<b>\$54.000</b>	<b>\$4.500</b>	<b>\$1.584</b>	<b>\$2.250</b>	<b>\$-</b>	<b>\$6.561</b>	<b>\$68.895</b>
<b>SUELDOS ADMINISTRACIÓN</b>											
F	Administrador	1	\$1.000	\$1.000	\$12.000	\$1.000	\$264	\$500		\$1.458	\$15.222
<b>TOTAL ADMINISTRACIÓN</b>				<b>\$1.000</b>	<b>\$12.000</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$264</b>	<b>\$500</b>	<b>\$-</b>	<b>\$1.458</b>	<b>\$15.222</b>
<b>HONORARIOS PROFESIONALES</b>											
G	Contador	1	\$500	\$500	\$6.000						\$6.000
H	Seguridad	1	\$950	\$950	\$11.400						\$11.400
<b>TOTAL HONORARIOS PROFESIONALES</b>				<b>\$1.450</b>	<b>\$17.400</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$17.400</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$6.950</b>	<b>\$83.400</b>	<b>\$5.500</b>	<b>\$1.848</b>	<b>\$2.750</b>	<b>\$-</b>	<b>\$8.019</b>	<b>\$101.517</b>

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS DE NÓMINA AÑO 2</b>											
<b>Código</b>	<b>Cargo</b>	<b>Cant.</b>	<b>Base</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>	<b>13°</b>	<b>14°</b>	<b>Vacac.</b>	<b>Fondo Reserva</b>	<b>Aporte Patronal</b>	<b>Total</b>
<b>SUELDOS DE VENTAS</b>											
A	Cajero	4	\$368	\$1.470	\$17.640	\$1.470	\$277	\$735	\$735	\$2.143	\$23.000
B	Empacador / Perchero	4	\$315	\$1.260	\$15.120	\$1.260	\$277	\$630	\$630	\$1.837	\$19.754
C	Bodeguero	1	\$525	\$525	\$6.300	\$525	\$277	\$263	\$263	\$765	\$8.393
D	Mensajero	2	\$315	\$630	\$7.560	\$630	\$277	\$315	\$315	\$919	\$10.016
E	Asist. Com. y Admin	2	\$420	\$840	\$10.080	\$840	\$277	\$420	\$420	\$1.225	\$13.262
<b>TOTAL VENTAS</b>				<b>\$4.725</b>	<b>\$56.700</b>	<b>\$4.725</b>	<b>\$1.663</b>	<b>\$2.363</b>	<b>\$2.363</b>	<b>\$6.889</b>	<b>\$74.702</b>
<b>SUELDOS ADMINISTRACIÓN</b>											
F	Administrador	1	\$1.050	\$1.050	\$12.600	\$1.050	\$277	\$525	\$525	\$1.531	\$16.508
<b>TOTAL ADMINISTRACIÓN</b>				<b>\$1.050</b>	<b>\$12.600</b>	<b>\$1.050</b>	<b>\$277</b>	<b>\$525</b>	<b>\$525</b>	<b>\$1.531</b>	<b>\$16.508</b>
<b>HONORARIOS PROFESIONALES</b>											
G	Contador	1	\$525	\$525	\$6.300						\$6.300
H	Seguridad	1	\$998	\$998	\$11.970						\$11.970
<b>TOTAL HONORARIOS PROFESIONALES</b>				<b>\$1.523</b>	<b>\$18.270</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$-</b>	<b>\$18.270</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$7.298</b>	<b>\$87.570</b>	<b>\$5.775</b>	<b>\$1.940</b>	<b>\$2.888</b>	<b>\$2.888</b>	<b>\$8.420</b>	<b>\$109.480</b>

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS DE NÓMINA</b>		
<b>AÑO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
<b>AÑO 1</b>	VENTAS	\$68.895
	ADMINISTRACIÓN	\$15.222
	HONORARIOS	\$17.400
<b>AÑO 2</b>	VENTAS	\$74.702
	ADMINISTRACIÓN	\$16.508
	HONORARIOS	\$18.270
<b>AÑO 3</b>	VENTAS	\$78.437
	ADMINISTRACIÓN	\$17.334
	HONORARIOS	\$19.184
<b>AÑO 4</b>	VENTAS	\$82.359
	ADMINISTRACIÓN	\$18.200
	HONORARIOS	\$20.143
<b>AÑO 5</b>	VENTAS	\$86.477
	ADMINISTRACIÓN	\$19.110
	HONORARIOS	\$21.150
<b>AÑO 6</b>	VENTAS	\$90.801
	ADMINISTRACIÓN	\$20.066
	HONORARIOS	\$22.207
<b>AÑO 7</b>	VENTAS	\$95.341
	ADMINISTRACIÓN	\$21.069
	HONORARIOS	\$23.318
<b>AÑO 8</b>	VENTAS	\$100.108
	ADMINISTRACIÓN	\$22.122
	HONORARIOS	\$24.484
<b>AÑO 9</b>	VENTAS	\$105.114
	ADMINISTRACIÓN	\$23.229
	HONORARIOS	\$25.708
<b>AÑO 10</b>	VENTAS	\$110.369
	ADMINISTRACIÓN	\$24.390
	HONORARIOS	\$26.993

## **6.2. Gastos Generales**

Para determinar los gastos generales se realizó una estimación en los rubros correspondientes a servicios básicos, para el consumo de luz eléctrica se estima un costo elevado, por el sector en que se ubica el proyecto y porque se necesita que los equipos de frío se encuentren encendidos las 24 horas del día, las alarmas, las computadoras, las luminarias y las cajas, 12 horas al día, por lo

tanto tomando 1800 Kwh de consumo por mes, a un costo de \$0,10 cada Kwh, la tarifa de luz sería \$180,00; el consumo telefónico es variable mes tras mes pero se piensa que un valor de \$200,00 por mes es razonable, mientras que el consumo de agua potable no sería muy elevado, y se estima en \$70,00 por mes. El mantenimiento se piensa realizar dos veces al mes con un costo de \$50 por cada servicio técnico a través de una empresa especializada, que se definirá de una serie de opciones. La póliza de seguros cubre incendios, desastres naturales y robo y cuesta \$2.400 al año dependiendo de la aseguradora. El monitoreo de la alarma nocturna cuesta \$50,00 al mes. Tasas y contribuciones (patente, permisos de funcionamiento) por \$1.000,00 anuales.

El servicio de internet de banda ancha cuesta \$100 por mes dependiendo del proveedor. Los envases y empaques tienen un presupuesto de \$50 por mes y corresponde al uso de fundas y cartones.

El transporte y la movilización corresponden al consumo de combustibles de los vehículos necesarios para las entregas a domicilio, \$50,00 por mes.

Para realizar promoción se destinarán \$2.700 por mes, (Ver Capítulo 5. Plan de Marketing). Se considera un monto por desperdicios que corresponde a aquellos productos perecederos que no se hayan vendido antes de cumplir con su tiempo de vida, y equivale al 1% del costo de mercadería; un valor superior a este afectaría el resultado de la empresa.

También se tiene el gasto por la comisión de los pagos con tarjeta de crédito, se estima que menos del 20% de las ventas se paguen con tarjeta de crédito, la comisión que cobran las emisoras de Mastercard y Visa para supermercados es en promedio el 4,00%, dependiendo de las condiciones, por lo cual se trabaja con este valor.

El costo de la matriculación de las motos es de \$100,00 anuales por cada moto (revisión municipal, SOAT, matrícula); y el mantenimiento de las motos (cambio de aceite, ABC) cuesta \$50,00 por mes.

Los siguientes cuadros muestran el detalle de gastos generales para el primer año y el global para los años subsiguientes, considerando un 5% de incremento anual por la inflación.

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR MES</b>	<b>VALOR AÑO</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
Luz eléctrica	\$180	\$2.160
Agua potable	\$70	\$840
Teléfonos	\$200	\$2.400
Mantenimiento y limpieza	\$100	\$1.200
Tasas y contribuciones		\$1.000
Monitoreo de alarma	\$50	\$600
Seguros	\$200	\$2.400
<b>TOTAL ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$800</b>	<b>\$10.600</b>
<b>GASTOS VENTAS</b>		
Internet	\$50	\$600
Envases y empaques	\$50	\$600
Transporte y movilización	\$50	\$600
Desperdicios	\$1.266	\$15.197
Publicidad y promoción	\$2.700	\$32.400
Matriculación vehicular		\$200
Mantenimiento vehículos	\$50	\$600
Comisión tarjeta de crédito	\$1.201	\$14.412
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>\$5.367</b>	<b>\$64.609</b>
<b>TOTAL AÑO 1</b>	<b>\$6.167</b>	<b>\$75.209</b>



<b>PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES</b>		
<b>AÑO 1</b>	ADMINISTRATIVOS	\$10.600
	VENTAS	\$64.609
<b>AÑO 2</b>	ADMINISTRATIVOS	\$11.130
	VENTAS	\$67.839
<b>AÑO 3</b>	ADMINISTRATIVOS	\$11.687
	VENTAS	\$71.231
<b>AÑO 4</b>	ADMINISTRATIVOS	\$12.271
	VENTAS	\$74.793
<b>AÑO 5</b>	ADMINISTRATIVOS	\$12.884
	VENTAS	\$78.533
<b>AÑO 6</b>	ADMINISTRATIVOS	\$13.529
	VENTAS	\$82.459
<b>AÑO 7</b>	ADMINISTRATIVOS	\$14.205
	VENTAS	\$86.582
<b>AÑO 8</b>	ADMINISTRATIVOS	\$14.915
	VENTAS	\$90.911
<b>AÑO 9</b>	ADMINISTRATIVOS	\$15.661
	VENTAS	\$95.457
<b>AÑO 10</b>	ADMINISTRATIVOS	\$16.444
	VENTAS	\$100.230

## **7. INVERSIÓN INICIAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO**

En esta sección se detallan los valores necesarios para la puesta en marcha del negocio: valor del terreno, construcción de instalaciones, mobiliario, equipos de exhibición, de seguridad y de computación, vehículos y demás activos tangibles.

### **7.1. Terrenos**

El valor del terreno descrito en el capítulo 1, es de \$90.000,00 dato obtenido directamente del vendedor, este activo no es susceptible de ser depreciado y

más bien se espera que tenga una plusvalía equivalente al 5% anual, con lo que el valor de rescate del terreno en 10 años sería:

$$VF = 90.000(1,05)^{10}$$

$$VF = 146.600,50$$

## 7.2. Edificio

Para el edificio donde funcionará el supermercado se ha consultado con un arquitecto y bajo sus recomendaciones se definió la siguiente distribución del área y costos de construcción:

EDIFICIO	FRENTE (m)	ANCHO (m)	ÁREA (m <sup>2</sup> )	C. U. (\$/m <sup>2</sup> )	COSTO TOTAL (\$)
<b>Terreno</b>	<b>26</b>	<b>40</b>	<b>1.040</b>		<b>\$90.000</b>
Parqueos	20	8	160	\$50	\$8.000
Área de atención	15	20	300	\$250	\$75.000
Oficinas Admin. y bodega	15	12	180	\$250	\$45.000
<b>TOTAL EDIFICIO</b>					<b>\$128.000</b>

El total de construcción ocupará 640 metros cuadrados, el terreno restante se podrá utilizar para ampliaciones o para establecer negocios paralelos y complementarios, estas situaciones serán objeto de análisis en el futuro. El edificio tiene una vida útil de 20 años, con una tasa de depreciación anual del 5%, el valor residual es el 10%, mientras que su valor de rescate a 10 años será el saldo en libros que se registre en ese tiempo.

La construcción del edificio tomaría entre 4 y 6 meses, tiempo previo al inicio de atención al público. Inicialmente la capacidad instalada estará subutilizada, pero conforme evolucione el negocio la ocupación será del 100% y llegado un

momento habrá que analizar la factibilidad de ampliar el local ya sea el área de perchas o el área de cajas; también se deberá analizar la necesidad de contar con más personal, especialmente para el servicio de entregas a domicilio.

### **7.3. Maquinaria Y Equipo**

Se determinó que hay varios rubros que conforman la maquinaria y equipo, los cuales tienen una vida útil de 10 años, una tasa de depreciación del 10% anual, un valor de rescate del 10%, y se los describe con sus características principales a continuación:

- Cajas.- Se determinó que el número de 4 cajas era el adecuado para minimizar el tamaño de la línea de espera y el tiempo de espera de los clientes. Cada caja se compone de: Terminal modular, silla, balanza, lector de código de barra y terminal de cobro. Costo unitario \$2.000,00.
- Coches de compra.- La cantidad inicial es 24, costo unitario \$150,00.
- Canastas de compra.- Las canastas de compra necesarias inicialmente son 24, el costo unitario es \$20,00.
- Exhibidores frigoríficos.- Se necesita un exhibidor con refrigeración para embutidos y cárnicos, para frutas y verduras, para lácteos, para productos congelados, 4 en total a un costo de \$5.500,00 cada uno.
- Perchas.- Para merchandising en el local, se necesitan 36 perchas de 2,00m x 1,80m x 1,20m, de doble lado. Costo unitario \$250,00.
- Vitrinas con cerradura.- Para productos más costosos o fáciles de ocultar como licores, pilas, perfumes o encendedores. Se necesitan 3, a un costo unitario de \$250,00

- Estanterías para almacenamiento.- Se utilizarán en la bodega para el acopio de las mercaderías. Se necesitan 30 estanterías de 2,00m x 2,00m x 0,60, de estructura metálica y adosables. Costo unitario \$120,00.
- Cuarto frío.- Con una superficie de 12m<sup>2</sup> para almacenamiento de productos perecibles, con un costo de \$12.500,00

Los valores fueron tomados del internet, de varios portales de compras (mercadolibre, redcompras, amazon), también se tomaron algunos valores de un proveedor local Duquematriz, quienes se especializan en este tipo de productos; cabe destacar que estos valores pueden ser mayores a los del mercado, pero para efectos de la evaluación, es preferible trabajar con los egresos altos.

<b>PRESUPUESTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANT.</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>
Cajas	4	\$2.000,00	\$8.000,00
Coche de compra	24	\$150,00	\$3.600,00
Canastas de compra	24	\$20,00	\$480,00
Exhibidores frigoríficos	4	\$5.500,00	\$22.000,00
Perchas	36	\$250,00	\$9.000,00
Vitrinas con cerradura	3	\$250,00	\$750,00
Estanterías para almacenamiento	30	\$120,00	\$3.600,00
Cuarto frío	1	\$12.500,00	\$12.500,00
<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>\$59.930,00</b>

#### **7.4. Equipos Diversos**

También hay varios rubros que conforman equipos diversos, los cuales tienen una vida útil de 10 años, una tasa de depreciación del 10% anual, un valor de

rescate del 10%, y se los describe con sus características principales a continuación:

- Coche de transporte de bodega.- Coche especial para despachar mercadería de bodega al área de atención y para recibir mercadería de los proveedores. Costo unitario \$200,00.
- Montacargas manual.- Para despacho y recepción de mercaderías en bodega. Costo unitario \$650,00.
- Planta eléctrica.- Generador de energía para el mantenimiento de los exhibidores, cuarto frío, cámaras de seguridad, terminales de cobro y computadores; algunos de los cuales permanecen encendidas las 24 horas del día; ante eventuales apagones. Costo \$4.000,00
- Alarma detectora.- Equipo de seguridad para puertas y mercadería, que consiste en un dispositivo sonoro que se activa cuando algo no ha sido registrado en el punto de venta. Se requieren 4 antenas. Costo unitario \$750,00
- Circuito cerrado TV.- Para vigilancia, consta de 3 cámaras con giro de 180° más 2 cámaras con giro de 360° y un panel control central. Costo \$3.000,00.
- Fax y teléfonos.- Una máquina de fax con costo de \$150,00 y seis teléfonos con costo unitario de \$90,00.
- Alarma nocturna.- Compuesta por una bocina, una batería de larga duración, 4 detectores de movimiento, 20 magnéticos para las ventanas. Requiere de monitoreo radial (incluido en gastos generales). Costo del sistema \$450,00.

- Equipo para incendios.- Compuesto por cuatro extintores (según pedido del Cuerpo de Bomberos) y, un juego de luces de emergencia. Costo \$400,00.

Estos valores también fueron tomados de portales de compras ya mencionados, del proveedor de seguridad Anpriseg y de Duquematriz.

<b>PRESUPUESTO DE EQUIPOS DIVERSOS</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANT.</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>
Coche de transporte de bodega	1	\$200,00	\$200,00
Montacargas manual	1	\$650,00	\$650,00
Planta eléctrica	1	\$4.000,00	\$4.000,00
Alarma detectora	4	\$750,00	\$3.000,00
Circuito cerrado TV	1	\$3.000,00	\$3.000,00
Fax	1	\$150,00	\$150,00
Teléfonos	6	\$90,00	\$540,00
Alarma nocturna	1	\$450,00	\$450,00
Equipo para incendios	1	\$400,00	\$400,00
<b>TOTAL EQUIPOS DIVERSOS</b>			<b>\$12.390,00</b>

### 7.5. Muebles Y Enseres

A continuación los rubros de muebles y enseres necesarios para el negocio, los cuales tienen una vida útil de 10 años, una tasa de depreciación del 10% y un valor de rescate del 10%:

- Escritorios modulares con silla.- Uno para el administrador, jefe comercial, asistentes administrativas y bodega, en total 5 unidades, con un costo unitario de \$250,00.
- Divisiones modulares.- Para distribución de oficinas. Costo del sistema \$2.500,00.

- Lockers.- Para uso del personal operativo. En total 15 unidades a un costo unitario de \$120,00.
- Sillas.- Para uso de clientes y proveedores, 8 unidades; para reuniones, 8 unidades. Costo unitario \$45,00
- Archivadores.- Uno para cada oficina, 5 unidades, costo unitario \$150,00
- Mesa redonda.- Para reuniones y agasajos. Costo \$100,00.

El valor de los muebles fue cotizado por la Supercarpintería, el valor de los muebles metálicos fue tomado de la empresa Vive! Cía. Ltda.

<b>PRESUPUESTO DE MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANT.</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>TOTAL</b>
Escritorios modulares con silla	5	\$250,00	\$1.250,00
Divisiones modulares	1	\$2.500,00	\$2.500,00
Lockers	15	\$120,00	\$1.800,00
Sillas	16	\$45,00	\$720,00
Archivadores	5	\$150,00	\$750,00
Mesa de reuniones	1	\$100,00	\$100,00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>\$7.120,00</b>

## 7.6. Vehículos

Se necesita una motocicleta con cabina para las entregas a domicilio y trámites de la empresa. Las motos deberán ser de 250cc con capacidad para 200 kilos, pues en ella se deberán cargar los pedidos correspondientes a cada día. Costo unitario \$3.200,00. Vida útil de 5 años, tasa de depreciación del 20% y valor residual de 10%. Este valor corresponde al portal de compras mercadolibre, son de marca Shineray.

<b>VEHÍCULOS</b>	<b>VALOR</b>
Motocicleta con cabina	\$3.200,00
<b>TOTAL VEHÍCULOS</b>	<b>\$3.200,00</b>



### 7.7. Equipos De Computación

Estos activos tienen una tasa de depreciación de 33,33%, 3 años de vida útil y el valor residual es de 5%. Se necesitan 4 terminales personales con las respectivas licencias, con un costo unitario de \$1.000,00; un servidor que controle las redes, el internet, el circuito cerrado y el almacenamiento de archivos, con un costo de \$2.500,00; y, tres impresoras multifunción para administración y bodega, con un costo unitario de \$150,00.

Estos valores se tomaron del portal de compras mercadolibre.

<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Computadoras con licencias	\$4.000,00
Servidor	\$2.500,00
Impresora multifunción	\$450,00
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>	<b>\$6.950,00</b>



## 8. INVERSIÓN EN GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Dentro de esta categoría se encuentran: gastos de constitución, selección de personal, adecuaciones y promoción, los costos se obtuvieron del ente proveedor del servicio y de proveedores especializados para cada caso.

### 8.1. Gastos De Constitución

Incluye los permisos, los gastos legales y las afiliaciones correspondientes, pues este tipo de negocio debe obtener una serie de papeles para poder funcionar, según el siguiente detalle, estos valores corresponden a la información proporcionada en cada dependencia:

<b>PRESUPUESTO DE GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Capital social	\$400,00
Patente municipal	\$700,00
Permiso MSP	\$30,00
Bomberos	\$70,00
RUC	\$0,00
Cámara de Comercio	\$100,00
Registro mercantil	\$50,00
Notaría	\$50,00
Abogado	\$100,00
<b>TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	<b>1.500,00</b>

### 8.2. Otros Gastos De Puesta En Marcha

En esta categoría se incluye el valor de adecuación del local, cotizado por un arquitecto, un rubro de publicidad previa (anuncios de prensa, volantes, etc), señalética y rotulación (rompetráficos, rótulos, microperforados, habladores,

artículos promocionales, lonas), estos dos valores los cotizó la agencia Finalarte, que manejará la imagen de la empresa, el total estimado asciende a \$6.500,00.

El proceso de selección será para 5 cargos, a \$200,00 por cada cargo, cotizado por una colocadora de personal, el valor de uniformes incluye 2 camisetitas y una chompa rompevientos por persona, para 12 personas y un costo unitario de \$25,00; cotizado por una profesional en confecciones y costura.

<b>PRESUPUESTO OTROS GASTOS DE PUESTA EN MARCHA</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>TOTAL</b>
Gastos adecuaciones local	\$5.000,00
Publicidad y promoción	\$6.500,00
Señalética y rotulación	\$3.500,00
Selección de personal	\$1.000,00
Uniformes	\$600,00
<b>TOTAL OTROS GS. DE PUESTA EN MARCHA</b>	<b>\$16.600,00</b>

## 9. INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo inicial será un mes de compras para garantizar el suministro y evitar desperdicios, 1 mes de gastos generales y de salarios y un valor de imprevistos correspondiente al 1% de las compras del mes.

Estos valores servirán para mantener la liquidez de la empresa equilibrada y se muestran en el siguiente cuadro:

<b>INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANT</b>	<b>V. UNIT.</b>	<b>V. TOTAL</b>
Compras	1 Mes	\$121.717,19	\$121.717,19
Gastos generales	1 mes	\$6.167,41	\$6.167,41
Sueldos y salarios	1 mes	\$6.950,00	\$6.950,00
Imprevistos	1 %	\$1.217,17	\$1.217,17
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>\$136.051,77</b>

## 10. INVERSIONES ADICIONALES

Para el caso de los vehículos y de los equipos de computación es necesario renovarlos una vez que ha concluido su vida útil, pues la tecnología y el uso así lo requieren, esto se da en el año 3, año 6 y año 9 para los equipos de computación y en el año 5 para los vehículos; se aplicó un crecimiento de precios equivalente al 5% anual por inflación.

<b>PRESUPUESTO INVERSIONES ADICIONALES</b>		
<b>AÑO 3</b>		
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>	<b>CANT</b>	<b>V. TOTAL</b>
Computadoras con licencias	4	\$4.630,50
Servidor	1	\$2.894,06
Impresora multifunción	3	\$520,93
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>		<b>\$8.045,49</b>
<b>AÑO 5</b>		
<b>VEHÍCULOS</b>	<b>CANT</b>	<b>V. TOTAL</b>
Motocicleta con cabina	1	\$4.084,10
<b>TOTAL VEHÍCULOS</b>		<b>\$4.084,10</b>
<b>AÑO 6</b>		
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>	<b>CANT</b>	<b>V. TOTAL</b>
Computadoras con licencias	4	\$5.360,38
Servidor	1	\$3.350,24
Impresora multifunción	3	\$603,04
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>		<b>\$9.313,66</b>
<b>AÑO 9</b>		
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>	<b>CANT</b>	<b>V. TOTAL</b>
Computadoras con licencias	4	\$6.205,31
Servidor	1	\$3.878,32
Impresora multifunción	3	\$698,10
<b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</b>		<b>\$10.781,73</b>

## 11. DEPRECIACIÓN

Para depreciar los activos se consideran los porcentajes establecidos en el Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno; los valores de rescate corresponden al valor en el que se espera vender el activo para

poder darlo de baja, en este caso, el valor de rescate considerado es del 10% para el vehículo y el 5% para los equipos de computación, con estos porcentajes, se calcula que al final del año 3, se recibe \$348 por la venta de las computadoras obsoletas; al final del año 5 se reciben \$ 320 por la venta de la motocicleta; al final del año 6, se reciben \$ 402 por las computadoras; y al final del año 9, se reciben \$465 por la última renovación de computadores:

DEPRECIACIÓN PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO										
Detalle	Costo Total (\$)	Valor Deprec.	Tasa Dep.	Año 1-3	Año 4-5	Año 6	Año 7-9	Año 10	Dep. Acum.	Valor Rescate
Terreno	\$90.000									\$146.600
Edificio	\$128.000	\$115.200	5,00%	\$5.760	\$5.760	\$5.760	\$5.760	\$5.760	\$57.600	\$70.400
Maquinaria y Equipo	\$59.930	\$53.937	10,00%	\$5.393	\$5.393	\$5.393	\$5.393	\$5.393	\$53.937	\$5.993
Equipos Diversos	\$12.390	\$11.151	10,00%	\$1.115	\$1.115	\$1.115	\$1.115	\$1.115	\$11.151	\$1.239
Muebles y Enseres	\$7.120	\$6.408	10,00%	\$640	\$640	\$640	\$640	\$640	\$6.408	\$712
Vehículos	\$3.200	\$2.880	20,00%	\$576	\$576				\$2.880	\$320
Equipos de Computación	\$6.950	\$6.602	33,33%	\$2.200					\$6.602	\$347
Propiedad Planta Y Equipo	\$307.590	\$196.178		\$15.686	\$13.485	\$12.909	\$12.909	\$12.909	\$138.578	
Gastos De Puesta en Marcha										
Gastos De Constitución	\$1.500	\$1.500	10,00%	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150	\$1.500	
Otros Gs. Puesta en Marcha	\$16.600	\$16.600	10,00%	\$1.660	\$1.660	\$1.660	\$1.660	\$1.660	\$16.600	
Puesta en Marcha	\$18.100	\$18.100		\$1.810	\$1.810	\$1.810	\$1.810	\$1.810	\$18.100	
Inversiones Adicionales										
Vehículos	\$4.084	\$3.675	20,00%			\$735	\$735,14	\$735	\$3.675	\$408
Equipos de Computación	\$8.045	\$7.643	33,33%		\$2.547	\$2.547			\$7.643	\$402
Equipos de Computación	\$9.313	\$8.847	33,33%				\$2.949		\$8.847	\$465
Equipos de Computación	\$10.781	\$10.242	33,33%					\$3.414	\$3.414	\$7.367
Inversiones Adicionales	\$32.224	\$30.409			\$2.547	\$3.282	\$3.684	\$4.149	\$23.581	

## 12. ESTRUCTURA DE CAPITAL

Los futuros socios de la empresa están en capacidad de aportar con \$125.000, debido a que la inversión total necesaria es \$461.742; se necesita recurrir a un crédito, para ello existen varias alternativas, entre las más destacadas están:

- La línea de crédito de la CFN (Corporación Financiera Nacional), que tiene tasas convenientes y plazos amplios, pero su aprobación podría resultar incierta
- Crédito bancario, que resulta más fácil y menos burocrático aunque los bancos comerciales no contemplan plazos largos y las tasas son más altas.

Debido al prestigio que tiene el Banco de Guayaquil (AAA-); se ha optado por analizar el proyecto con el financiamiento de este banco, cuya tasa activa para créditos corporativos es 11,83% y el plazo máximo es de 5 años.

Las condiciones de este banco incluyen:

- Valor a financiar: Hasta el 70%; para proyectos nuevos.
- Plazo: hasta 5 años.
- Tasas de interés sector corporativo: 11,83%

Los requisitos que se deben cumplir son:

- Plan de Negocios.
- Títulos de propiedad de las garantías reales que se ofrecen.
- Permisos de funcionamiento y de construcción cuando proceda.
- Planos aprobados de construcción, en el caso de obras civiles.

- Proformas de la maquinaria a adquirir.
- Proformas de materia prima e insumos a adquirir.
- Garante solidario

La inversión total asciende a \$461.742; el monto a invertir por parte de los socios equivale al 27,07% del total, con este valor no se puede aplicar al crédito bancario, por lo que se requerirá el aporte de otros socios para conseguir mayores recursos propios, hasta alcanzar un monto de \$165.000; cercano al 36% del total a invertir; esto permitirá disminuir la carga que tiene el servicio de la deuda sobre los flujos de caja del proyecto y acceder a las condiciones impuestas por el banco; se necesita una o dos personas que en total inviertan \$40.000

El plazo para el crédito será de 5 años, con pagos mensuales, a una tasa de 12,00%, por un valor de \$296.742.

Para calcular el monto de los pagos, se utiliza la fórmula de anualidades:

$$VP = A \frac{1 - (1 + i)^{-n}}{i}$$

$$296.742 = A \frac{1 - (1,00986)^{-60}}{0,00986}$$

$$A = 6.575,39$$

Los pagos son fijos, una parte corresponde al interés y otra parte al capital, en el Anexo 3 se muestra la tabla de amortización de la deuda.

En el siguiente cuadro se muestra el resumen anual del préstamo:

<b>SERVICIO DE LA DEUDA</b>		
<b>AÑO</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>CAPITAL</b>
1	\$32.650	\$46.255
2	\$26.871	\$52.033
3	\$20.371	\$58.534
4	\$13.058	\$65.847
5	\$4.832	\$74.073
<b>TOTAL</b>	<b>\$97.782</b>	<b>\$296.742</b>



### 13. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

<b>LA VILLA EXPRESS MARKET</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA CONDENSADO</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas Netas		\$1.801.523	\$2.006.900	\$2.235.914	\$2.490.795	\$2.774.602
Costo De Ventas		\$1.519.675	\$1.692.921	\$1.886.105	\$2.101.110	\$2.340.516
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$-</b>	<b>\$281.848</b>	<b>\$313.980</b>	<b>\$349.809</b>	<b>\$389.685</b>	<b>\$434.087</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>\$60.718</b>	<b>\$63.405</b>	<b>\$65.700</b>	<b>\$68.457</b>	<b>\$70.988</b>
Salarios Personal		\$15.222	\$16.508	\$17.334	\$18.200	\$19.110
Honorarios		\$17.400	\$18.270	\$19.184	\$20.143	\$21.150
Generales		\$10.600	\$11.130	\$11.687	\$12.271	\$12.884
Depreciación		\$17.496	\$17.496	\$17.496	\$17.843	\$17.843
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		<b>\$133.504</b>	<b>\$142.542</b>	<b>\$149.669</b>	<b>\$157.152</b>	<b>\$165.010</b>
Salarios Personal		\$68.895	\$74.702	\$78.437	\$82.359	\$86.477
Generales		\$64.609	\$67.839	\$71.231	\$74.793	\$78.533
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$-</b>	<b>\$87.626</b>	<b>\$108.033</b>	<b>\$134.440</b>	<b>\$164.076</b>	<b>\$198.089</b>
Gastos Financieros		\$32.650	\$26.871	\$20.371	\$13.058	\$4.832
Otros Ingresos				\$348		\$320
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.</b>	<b>\$-</b>	<b>\$54.976</b>	<b>\$81.162</b>	<b>\$114.417</b>	<b>\$151.018</b>	<b>\$193.577</b>
15% Trabajadores		\$8.246	\$12.174	\$17.163	\$22.653	\$29.037
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$-</b>	<b>\$46.730</b>	<b>\$68.988</b>	<b>\$97.254</b>	<b>\$128.365</b>	<b>\$164.541</b>
25% Impuesto A La Renta		\$11.682	\$17.247	\$24.314	\$32.091	\$41.135
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVAS</b>	<b>\$-</b>	<b>\$35.047</b>	<b>\$51.741</b>	<b>\$72.941</b>	<b>\$96.274</b>	<b>\$123.405</b>
10% Reserva Legal		\$3.505	\$5.174	\$7.294	\$9.627	\$12.341
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$-</b>	<b>\$31.543</b>	<b>\$46.567</b>	<b>\$65.647</b>	<b>\$86.646</b>	<b>\$111.065</b>

<b>LA VILLA EXPRESS MARKET</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA CONDENSADO</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
Ventas Netas	\$3.090.719	\$3.442.884	\$3.835.230	\$4.272.310	\$4.759.969
Costo De Ventas	\$2.607.176	\$2.904.245	\$3.235.208	\$3.603.907	\$4.015.272
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$483.543</b>	<b>\$538.639</b>	<b>\$600.022</b>	<b>\$668.403</b>	<b>\$744.697</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$73.804</b>	<b>\$76.996</b>	<b>\$79.925</b>	<b>\$83.001</b>	<b>\$86.696</b>
Salarios Personal	\$20.066	\$21.069	\$22.122	\$23.229	\$24.390
Honorarios	\$22.207	\$23.318	\$24.484	\$25.708	\$26.993
Generales	\$13.529	\$14.205	\$14.915	\$15.661	\$16.444
Depreciación	\$18.002	\$18.404	\$18.404	\$18.404	\$18.869
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$173.260</b>	<b>\$181.923</b>	<b>\$191.019</b>	<b>\$200.570</b>	<b>\$210.599</b>
Salarios Personal	\$90.801	\$95.341	\$100.108	\$105.114	\$110.369
Generales	\$82.459	\$86.582	\$90.911	\$95.457	\$100.230
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$236.479</b>	<b>\$279.720</b>	<b>\$329.077</b>	<b>\$384.831</b>	<b>\$447.402</b>
Gastos Financieros	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
Otros Ingresos	\$402			\$466	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.</b>	<b>\$236.881</b>	<b>\$279.720</b>	<b>\$329.077</b>	<b>\$385.297</b>	<b>\$447.402</b>
15% Trabajadores	\$35.532	\$41.958	\$49.362	\$57.795	\$67.110
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$201.349</b>	<b>\$237.762</b>	<b>\$279.715</b>	<b>\$327.502</b>	<b>\$380.292</b>
25% Impuesto A La Renta	\$50.337	\$59.441	\$69.929	\$81.876	\$95.073
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVAS</b>	<b>\$151.012</b>	<b>\$178.322</b>	<b>\$209.787</b>	<b>\$245.627</b>	<b>\$285.219</b>
10% Reserva Legal	\$15.101	\$17.832	\$20.979	\$24.563	\$28.522
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$135.910</b>	<b>\$160.490</b>	<b>\$188.808</b>	<b>\$221.064</b>	<b>\$256.697</b>

<b>LA VILLA EXPRESS MARKET</b>						
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Utilidad Antes De Reservas	\$-	\$35.047	\$51.741	\$72.941	\$96.274	\$123.405
Inversiones En Propiedad, Planta Y Equipo	\$307.590			\$8.045		\$4.084
Gastos De Puesta En Marcha	\$18.100					
Capital De Trabajo	\$136.052					
Servicio De La Deuda		\$46.255	\$52.033	\$58.534	\$65.847	\$74.073
Depreciación		\$17.496	\$17.496	\$17.496	\$17.843	\$17.843
Valor De Rescate						
Recuperación Capital De Trabajo						
Variación Inventario		\$19.360	\$16.099	\$17.917	\$19.950	\$22.222
<b>Flujo De Caja Del Periodo</b>	<b>\$(461.742)</b>	<b>\$(13.071)</b>	<b>\$1.105</b>	<b>\$5.941</b>	<b>\$28.320</b>	<b>\$40.870</b>
(+) Saldo Inicial De Caja		\$14.335	\$1.264	\$2.369	\$8.310	\$36.630
<b>Efectivo Disponible</b>		<b>\$1.264</b>	<b>\$2.369</b>	<b>\$8.310</b>	<b>\$36.630</b>	<b>\$77.500</b>

<b>LA VILLA EXPRESS MARKET</b>					
<b>FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>	<b>AÑO 8</b>	<b>AÑO 9</b>	<b>AÑO 10</b>
Utilidad Antes De Reservas	\$151.012	\$178.322	\$209.787	\$245.627	\$285.219
Inversiones En Propiedad, Planta Y Equipo	\$9.314			\$10.782	
Gastos De Puesta En Marcha					
Capital De Trabajo					
Servicio De La Deuda					
Depreciación	\$18.002	\$18.404	\$18.404	\$18.404	\$18.869
Valor De Rescate					\$232.720
Recuperación Capital De Trabajo					\$136.052
Variación Inventario	\$24.756	\$27.580	\$30.725	\$34.280	\$33.461
<b>Flujo De Caja Del Periodo</b>	<b>\$134.945</b>	<b>\$169.146</b>	<b>\$197.466</b>	<b>\$218.969</b>	<b>\$639.399</b>
(+) Saldo Inicial De Caja	\$77.500	\$212.444	\$381.590	\$579.056	\$798.024
<b>Efectivo Disponible</b>	<b>\$212.444</b>	<b>\$381.590</b>	<b>\$579.056</b>	<b>\$798.024</b>	<b>\$1.437.424</b>

<b>Balance General Proforma Condensado</b>						
<b>Activos</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Caja	\$14.335	\$1.264	\$2.369	\$8.310	\$36.630	\$77.500
Inventarios	\$121.717	\$141.077	\$157.175	\$175.093	\$195.043	\$217.265
Propiedad, Planta Y Equipo	\$307.590	\$307.590	\$307.590	\$315.635	\$315.635	\$319.720
Gatos De Puesta En Marcha	\$18.100	\$18.100	\$18.100	\$18.100	\$18.100	\$18.100
Depreciación Acumulada	\$-	\$17.496	\$34.993	\$52.489	\$70.333	\$88.176
<b>Total Activo</b>	<b>\$461.742</b>	<b>\$450.534</b>	<b>\$450.242</b>	<b>\$464.648</b>	<b>\$495.075</b>	<b>\$544.408</b>
<b>Pasivo Y Patrimonio</b>						
Pasivo Corriente	\$46.255	\$52.033	\$58.534	\$65.847	\$74.073	\$-
Pasivo Largo Plazo	\$250.487	\$198.453	\$139.919	\$74.073	\$(0)	\$-
Capital	\$165.000	\$165.000	\$165.000	\$165.000	\$165.000	\$165.000
Aporte Futura Capitalización						
Reservas	\$-	\$3.505	\$8.679	\$15.973	\$25.600	\$37.941
Utilidades Retenidas	\$-	\$-	\$31.543	\$78.109	\$143.756	\$230.402
Utilidad Del Periodo	\$-	\$31.543	\$46.567	\$65.647	\$86.646	\$111.065
<b>Total Pasivo Y Patrimonio</b>	<b>\$461.742</b>	<b>\$450.534</b>	<b>\$450.242</b>	<b>\$464.648</b>	<b>\$495.075</b>	<b>\$544.408</b>

<b>Balance General Proforma Condensado</b>					
<b>Activos</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Caja	\$212.444	\$381.590	\$579.056	\$798.024	\$1.437.424
Inventarios	\$242.020	\$269.601	\$300.326	\$334.606	\$368.067
Propiedad, Planta Y Equipo	\$329.033	\$329.033	\$329.033	\$339.815	\$339.815
Gatos De Puesta En Marcha	\$18.100	\$18.100	\$18.100	\$18.100	\$18.100
Depreciación Acumulada	\$106.178	\$124.583	\$142.987	\$161.391	\$180.260
<b>Total Activo</b>	<b>\$695.420</b>	<b>\$873.741</b>	<b>\$1.083.528</b>	<b>\$1.329.155</b>	<b>\$1.983.146</b>
<b>Pasivo Y Patrimonio</b>					
Pasivo Corriente					
Pasivo Largo Plazo					
Capital	\$165.000	\$165.000	\$165.000	\$165.000	\$165.000
Aporte Futura Capitalización					\$368.772
Reservas	\$53.042	\$70.874	\$91.853	\$116.415	\$144.937
Utilidades Retenidas	\$341.467	\$477.378	\$637.867	\$826.675	\$1.047.739
Utilidad Del Periodo	\$135.910	\$160.490	\$188.808	\$221.064	\$256.697
<b>Total Pasivo Y Patrimonio</b>	<b>\$695.420</b>	<b>\$873.741</b>	<b>\$1.083.528</b>	<b>\$1.329.155</b>	<b>\$1.983.146</b>

## 14. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 14.1. Valor Actual Neto Y Tasa Interna De Retorno

El VAN para el inversionista y para el proyecto, se calculó con una tasa de descuento del 12%, que se muestra y detalla a continuación:

VAN Y TIR INVERSIONISTA		
AÑO	FLUJO	FLUJO DESC.
0	(\$ 165.000.00)	(\$ 165.000.00)
1	(\$ 13.070.69)	(\$ 11.670.26)
2	\$ 1.105.09	\$ 880.97
3	\$ 5.940.60	\$ 4.228.40
4	\$ 28.320.02	\$ 17.997.88
5	\$ 40.870.18	\$ 23.190.84
6	\$ 134.944.59	\$ 68.367.13
7	\$ 169.145.52	\$ 76.512.84
8	\$ 197.465.70	\$ 79.753.08
9	\$ 218.968.64	\$ 78.962.29
10	\$ 639.399.45	\$ 205.869.51
<b>VAN</b>		<b>\$ 379.092.69</b>
<b>TIR</b>		<b>15.66%</b>

VAN Y TIR PROYECTO		
AÑO	FLUJO	FLUJO DESC.
0	(\$ 461.741.77)	(\$ 461.741.77)
1	\$ 65.834.03	\$ 58.780.38
2	\$ 80.009.80	\$ 63.783.32
3	\$ 84.845.32	\$ 60.391.22
4	\$ 107.224.74	\$ 68.143.26
5	\$ 119.774.90	\$ 67.963.49
6	\$ 134.944.59	\$ 68.367.13
7	\$ 169.145.52	\$ 76.512.84
8	\$ 197.465.70	\$ 79.753.08
9	\$ 218.968.64	\$ 78.962.29
10	\$ 639.399.45	\$ 205.869.51
<b>VAN</b>		<b>\$ 366.784.77</b>
<b>TIR</b>		<b>12.79%</b>

En los casos expuestos, el proyecto resulta viable, pues siempre genera un VAN positivo y una tasa de retorno mayor a la tasa de descuento, la TIR del inversionista es mayor que la del proyecto porque el inversionista compromete menos recursos al apalancarse con un crédito.

#### 14.2. Periodo De Recuperación

AÑO	FLUJO	FLUJO DESC.	POR RECUPERAR
0	\$(461.741,77)	\$(461.741,77)	\$(461.741,77)
1	\$(13.070,69)	\$(12.215,60)	\$(473.957,37)
2	\$1.105,09	\$965,23	\$(472.992,15)
3	\$5.940,60	\$4.849,30	\$(468.142,85)
4	\$28.320,02	\$21.605,21	\$(446.537,64)
5	\$40.870,18	\$29.139,88	\$(417.397,76)
6	\$134.944,59	\$89.919,28	\$(327.478,49)
7	\$169.145,52	\$105.335,33	\$(222.143,16)
8	\$197.465,70	\$114.926,83	\$(107.216,33)
9	\$218.968,64	\$119.104,43	\$11.888,10
10	\$639.399,45	\$325.038,26	

La inversión se recupera en 8 años y 4 meses, por el monto de la inversión, el PR es extenso, pero a partir del año 9, el negocio genera beneficios netos para los inversionistas.

#### 14.3. Índices Financieros

Los índices financieros sirven para evaluar el estado de la empresa en un momento determinado del tiempo, para este estudio se han calculado los índices de los cinco primeros años de la empresa, y son los siguientes:



<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>					
Razón Corriente	\$2,74	\$2,73	\$2,79	\$3,13	
Prueba Acida	\$0,02	\$0,04	\$0,13	\$0,49	
Capital de trabajo	\$90.307	\$101.010	\$117.555	\$157.599	\$294.764
Rotación Cap de Trabajo	19,95	19,87	19,02	15,80	9,41

La liquidez de la empresa es bastante buena; se observa que durante todos los años, la razón corriente es superior a \$2,50; esto significa que la empresa estaría en capacidad de cubrir sus deudas de corto plazo sin problema. La prueba ácida sin embargo, indica una situación de liquidez más comprometida, pues descontando los inventarios, la empresa no podría cubrir sus pasivos corrientes, esto se justifica porque los inventarios son de alta rotación y la empresa depende de la velocidad con que estos se vendan. El capital de trabajo es el suficiente para las operaciones de la empresa, y se renueva más de una vez al mes todos los años.

<b>RAZONES DE OPERACIÓN</b>					
Rotación de Inventario	10,77	10,77	10,77	10,77	10,77
Días de Inventario	33,88	33,89	33,88	33,88	33,88
Rotación de Activos Totales	4,00	4,46	4,81	5,03	5,10

El manejo de inventarios, se ajusta al objetivo de lograr una política de Justo a Tiempo, y se puede ver que los inventarios se renuevan casi 11 veces al año, lo que da una duración de inventarios de 34 días, esto podría ser un poco alto y una vez que se inicien operaciones, se deberá ajustar para evitar desperdicios de productos perecibles. Por otra parte, el nivel de ventas alcanzaría para renovar los activos 4 veces cada año, lo cual indica un buen aprovechamiento de los activos de la empresa.

<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>					
Cobertura de Intereses	2,68	4,02	6,60	12,57	41,00
Razón de deuda Total	55,60%	44,08%	30,11%	14,96%	0,00%
Razón Patrimonial	44,40%	55,92%	69,89%	85,04%	100,00%

El primer año, la deuda de la empresa es superior al 50%, lo cual indica que en este periodo la empresa tiene un alto nivel de apalancamiento, a partir del año 2, se nota que el nivel de endeudamiento disminuye hasta llegar a 0 y los activos pasan a estar financiados totalmente por el patrimonio de los socios.

<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>					
Margen de Utilidad Bruta	15,65%	15,65%	15,65%	15,65%	15,65%
Margen de Utilidad Operativa	4,86%	5,38%	6,01%	6,59%	7,14%
Margen de Utilidad Neta	1,75%	2,32%	2,94%	3,48%	4,00%
Rendimiento de Activos (ROA)	7,00%	10,34%	14,13%	17,50%	20,40%
Rendimiento Patrimonio (ROE)	15,77%	18,49%	20,22%	20,58%	20,40%
Rendimiento del Capital	19,12%	28,22%	39,79%	52,51%	67,31%

La rentabilidad de la empresa es un poco baja, respecto al nivel de ventas; pero respecto al nivel de inversión, el ROE está muy por encima de la tasa pasiva de los bancos, lo cual resulta atractivo para los inversionistas, los activos por su parte generan también márgenes por sobre las tasas bancarias y el capital de los accionistas tiene un margen bastante alto; cabe destacar que los porcentajes de rentabilidad aumentan con el paso del tiempo.

#### **14.4. Análisis De Escenarios**

Se consideraron tres escenarios, Optimista, Pesimista y Realista, para los cambios en las variables críticas que para este proyecto son: ventas, costo de

ventas, gastos generales e inversión inicial, se trabaja con una variación de  $\pm$  20%.

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>			
<b>VARIABLE CRITICA</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
Ventas	-20%	\$(68.394)	5,46%
Costo De Ventas	+20%	\$(1.848.485)	-
Gastos Generales	+20%	\$124.445	9,68%
Inversión Inicial	+20%	\$244.578	11,76%

<b>ESCENARIO REALISTA</b>		
<b>VARIABLE CRITICA</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
Ventas	\$336.926	14,23%
Costo De Ventas	\$336.926	14,23%
Gastos Generales	\$336.926	14,23%
Inversión Inicial	\$336.926	14,23%

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>			
<b>VARIABLE CRITICA</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
Ventas	+20%	\$742.246	22,36%
Costo De Ventas	-20%	\$2.522.338	55,48%
Gastos Generales	-20%	\$549.408	18,78%
Inversión Inicial	-20%	\$429.275	17,35%

Se observa que la empresa es muy sensible a los cambios en las ventas, los costos y los gastos; mientras que los cambios en la inversión inicial no muestran una sensibilidad muy alta; de todas formas se puede decir que cualquier cambio afecta al VAN y la TIR del proyecto, por lo que se deben encaminar los esfuerzos para obtener un escenario realista, ya que si las ventas disminuyen o los costos aumentan, el proyecto dejaría de ser viable.

## **CAPITULO 4**

### **OPERACIONES**

#### **1. ASPECTOS LEGALES**

Inicialmente se pensó constituir la empresa bajo la forma de Compañía Limitada, debido a que en este tipo de organización prevalecen las personas que la constituyen más que el dinero, y como los futuros socios serían familiares, entonces se pensó que esta forma de sociedad fortalecía los vínculos de filiación.

Debido a que será necesario buscar inversionistas externos, la mejor alternativa societaria es la Sociedad Anónima, pues en este tipo de organización, el capital se divide en acciones de libre circulación y negociación, lo cual permitirá que en el futuro cualquier persona pueda formar parte de la empresa y cualquier persona deje de formar parte de la misma en el momento en que lo desee. Esto es lo más conveniente, ya que también permitirá realizar nuevas emisiones para capitalizar la empresa y así evitar financiamiento bancario en caso de requerir recursos adicionales.

Los cuerpos legales que fundamentan la presente investigación están dados principalmente por aquellas leyes que tienen que ver con el derecho societario y el derecho tributario, en tal virtud, se tomarán en consideración al momento de definir las estrategias las disposiciones comprendidas en las siguientes leyes:

- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Equidad Tributaria
- Ley de Compañías
- Código de Comercio
- Constitución Política de la República

Además se tomarán en cuenta las Ordenanzas Municipales y otras disposiciones en las que se mencionen los aspectos societarios. Finalmente se deben tener en cuenta las Normas NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) que rigen a partir de enero de 2009 y deben ser aplicadas obligatoriamente por las empresas en todo lo que les sea aplicable.

Los artículos de la Ley de Compañías relativos a la Sociedad Anónima están en la Sección VI de dicha ley. El capital social para constituir la empresa es el estipulado por la Ley de Compañías para esta forma de empresa, es decir, US\$400,00.

Los gastos que por ley se tienen que incurrir incluyen el Permiso de Funcionamiento (Patente) Municipal, el permiso sanitario del Ministerio de Salud, el permiso de los Bomberos, la inscripción en el RUC, la inscripción en la Cámara de Comercio de Quito, la inscripción en el Registro Mercantil de la empresa y los representantes legales, la notarización de la escritura y el abogado que realice los trámites detallados. Los valores presupuestados para constituir la empresa se detallan en la siguiente tabla:

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Capital social	400,00
Patente municipal	700,00
Permiso MSP	30,00
Bomberos	70,00
RUC	0,00
Cámara de Comercio	100,00
Registro mercantil	50,00
Notaría	50,00
Abogado	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.500,00</b>

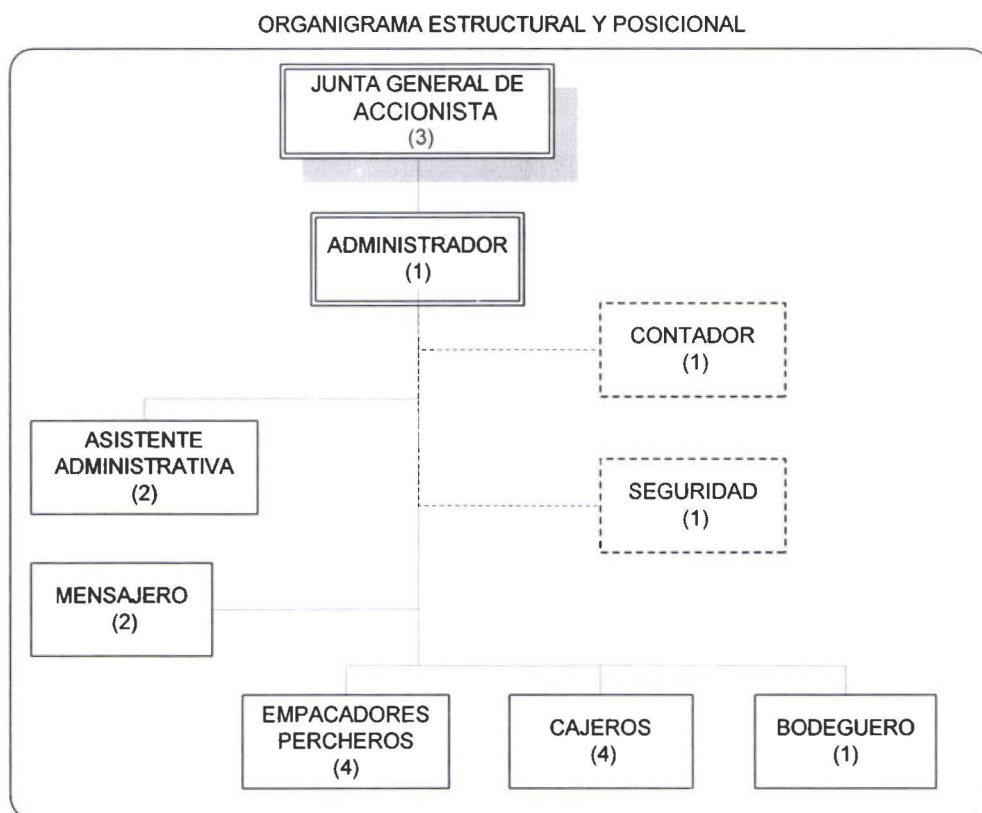
La política de dividendos será determinada de acuerdo con los resultados del análisis financiero, pero se estima que por lo menos el 60% de las utilidades serán reinvertidos para el crecimiento del negocio.

## **2. RECURSOS HUMANOS**

Para la organización de la empresa se buscará personal que tenga las mejores competencias, de tal manera que mediante su trabajo ayuden a conseguir los objetivos y alcanzar la visión de la empresa. La remuneración será establecida de acuerdo con el mercado laboral procurando el desarrollo personal de cada trabajador. La selección de los trabajadores se hará de acuerdo con un perfil establecido para cada puesto, y para ello se contará con la ayuda de una empresa especializada en reclutamiento y colocación de personal. Para las funciones ejecutivas se requiere personas especializadas con estudios superiores, mientras que para las funciones operativas, basta con un nivel de estudios secundarios. De acuerdo con el horario de atención y con el flujo de visitas que se espera conseguir, se ha determinado un total de 14 personas internas y 2 externas para el funcionamiento del supermercado.

## 2.1. Estructura Organizacional

En el siguiente gráfico se muestra el organigrama estructural y posicional de La Villa Express Market, seguido de la descripción de funciones y el perfil de cada puesto:



## 2.2. Funciones

### Junta General de Accionistas

Organismo máximo de la empresa, conformado por un número no determinado de socios bajo la modalidad de Sociedad Anónima según la Sección VI, de la Ley de Compañías.

“Es de competencia de la junta general<sup>13</sup>:

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;
2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;
3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;
4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;
6. Resolver acerca de la amortización de las acciones;
7. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,
8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación...”

---

<sup>13</sup> Ley de Compañías Art. 231



## **Administrador**

### **Perfil:**

Profesional con título de tercer grado en administración de empresas o carreras afines, con experiencia de dos a cuatro años en posiciones similares, sexo masculino o femenino, edad entre 30 y 35 años, sólidos conocimientos contables, comerciales y financieros.

### **Funciones:**

- Velar por los intereses de los accionistas.
- Actualizar y definir políticas empresariales.
- Proponer a la Junta General estrategias y tácticas de empresa.
- Representar legalmente a la empresa.
- Evaluar desempeño de trabajadores de la empresa.
- Aprobar el reclutamiento de nuevo personal.
- Actualizar y controlar los procesos internos de la Empresa.
- Vigilar el bienestar humano y del espacio físico asignado.
- Investigar proveedores de mercadería.
- Planificar el posicionamiento de la empresa.
- Planificar publicidad y promoción de la empresa.
- Definir mercados meta y medir su capacidad de saturación.
- Desarrollo de productos y promociones.
- Realizar plan de ventas y marketing de la empresa.
- Elaborar reportes globales de ventas.

## **Asistente Administrativa**

### **Perfil:**

Profesional, egresada o estudiante de último año de administración de empresas o carreras afines, experiencia no indispensable, sexo femenino, edad de 20 a 25 años, manejo de MS Office, internet y sistemas contables, habilidad de servicio al cliente.

### **Funciones:**

- Mostrar deseo cordial de ayuda al cliente para resolver cualquier inquietud.
- Actualizar o cambiar base de datos de los clientes y proveedores.
- Llamar a cliente para medir satisfacción del servicio.
- Revisar prepagos y proponer renovaciones.
- Atender llamadas telefónicas y canalizarlas.
- Tomar y canalizar pedidos telefónicos y por internet.
- Llevar control sobre materiales de oficina, aseo y generales.
- Entregar cheques, hacer firmar y sellar documentos a proveedores.
- Verificar que el personal registre su hora de entrada y salida a la oficina.
- Canalizar las diligencias del mensajero.
- Recibir dinero de entregas a domicilio.

## **Mensajero**

### **Perfil:**

Bachiller en cualquier especialidad, experiencia no indispensable, licencia tipo A, sexo masculino, edad de 18 a 25 años, habilidad en servicio al cliente, proactivo.

**Funciones:**

- Realizar gestiones fuera de las oficinas.
- Realizar trámites bancarios y de otro tipo según sea necesario.
- Realizar la limpieza dentro de las oficinas.
- Realizar entregas a domicilio y cobros cuando sea necesario.
- Ayudar a los empacadores cuando le sea requerido.
- Colaborar con las actividades de bodega cuando le sea requerido
- Mantener en buen estado los bienes a él confiados.
- Cualquier otra tarea que le sea asignada.

**Bodeguero****Perfil:**

Bachiller en cualquier especialidad o estudiante universitario nocturno, experiencia de 1 a 3 años en posiciones similares, sexo masculino, edad de 18 a 25 años, manejo de inventarios y MS Office.

**Funciones:**

- Llevar un control estricto de los inventarios de mercadería.
- Coordinar con Jefe Comercial las adquisiciones.
- Realizar solicitudes de compra de acuerdo con los niveles de inventario.
- Coordinar con los percheros el merchandising de los productos.
- Recibir pedidos y verificarlos.
- Registros contables de movimientos de inventario.
- Coordinar con Asistente Administrativa y Mensajero las entregas a domicilio.

- Mantener las instalaciones asignadas en buen estado.

### **Cajeros**

#### **Perfil:**

Bachiller en contabilidad o ciencias, sexo masculino o femenino, 1 año de experiencia en cargos similares, edad de 20 a 25 años, manejo y cuadro de caja, capacidad numérica, atención al cliente, horarios rotativos.

#### **Funciones:**

- Atender a los clientes con total cordialidad y eficiencia.
- Cobrar las cuentas generadas por los clientes.
- Realizar débitos de prepagos.
- Recibir dinero de las compras de contado.
- Mantener su área de trabajo en perfectas condiciones.
- Elaborar y presentar reportes diarios de caja a Contador y Administrador.

### **Empacadores Percheros**

#### **Perfil:**

Mínimo primaria completa, preferible bachiller, experiencia no indispensable, sexo masculino, edad 18 a 20 años, horarios rotativos, orientación al cliente.

#### **Funciones:**

- Despachar con el Bodeguero los pedidos a domicilio.
- Mantener en orden las perchas del local.
- Empacar los pedidos de contado o prepagos.

- Controlar que las perchas siempre estén abastecidas con productos.
- Coordinar con el Bodeguero las salidas de mercadería de la bodega.
- Acompañar al cliente con su pedido hasta el vehículo respectivo.

### **Contador**

#### **Perfil:**

Persona natural o jurídica dedicada a prestar servicios de contabilidad a PYMES, con amplia experiencia en el ramo, con alto grado de responsabilidad.

#### **Funciones:**

- Elaborar y presentar Estados Financieros al Administrador.
- Llevar la contabilidad de la empresa de manera óptima, oportuna y legal.
- Facilitar la información contable al Administrador.
- Elaboración de los asientos y diarios contables.
- Calcular y declarar todos los impuestos que el Estado establezca.
- Calcular roles de pago y aportes al IESS.
- Realizar arqueos de caja.

### **Seguridad**

#### **Perfil:**

Persona natural o jurídica que preste servicios de seguridad privada, dispuesta a cooperar con la empresa, con amplia experiencia en el área, trabajo en horarios rotativos, confiable, buenas relaciones humanas, sexo masculino, edad máxima 45 años, de preferencia que tenga relación laboral con la empresa de monitoreo de alarma nocturna.

### **Funciones:**

- Velar por la seguridad de los clientes y trabajadores de la empresa.
- Ayudar a transportar las compras realizadas por los clientes.

El personal descrito es el necesario para iniciar el negocio, de acuerdo con la evolución del mismo se incrementará el número de trabajadores.

### **3. TECNOLOGÍA**

Para el establecimiento del supermercado es necesario contar con algunos implementos tecnológicos, que se listan a continuación:

- Cuarto frío.- Para la conservación de los productos perecibles, como cárnicos y vegetales frescos. Se determinó que ocupe un área de 12 metros cuadrados, porque el nivel de inventarios no debe ser muy alto para garantizar la frescura de los productos.
- Frigoríficos exhibidores.- Se requieren de 4 unidades, uno para vegetales y frutas, uno para carnes y embutidos, uno para lácteos y uno para productos congelados.
- Planta eléctrica.- Para prevenir apagones y mantener el suministro eléctrico del cuarto frío, los exhibidores y las computadoras.
- Equipo de seguridad.- Sistema de circuito cerrado de TV, alarma detectora y alarma nocturna.
- Computadoras, impresoras y fax.- Una máquina de fax, tres impresoras y 5 computadores para el manejo financiero y comercial del supermercado.

Además se requiere del know how sobre el manejo de un supermercado, el cual es conocido por los futuros socios; y, el conocimiento de herramientas de Lean Production para implementar una filosofía de calidad en productos y servicios.

#### **4. CADENA DE PRODUCCIÓN**

La cadena de producción es un “conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor. Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor”<sup>14</sup>.

La cadena de producción ayuda a optimizar los procesos y a controlar el flujo de mercancías y de información entre proveedores, minoristas y consumidores finales.

Consiste en identificar las actividades de la empresa que le agregan valor al producto, conocidas como actividades primarias; y, las actividades que agregan valor al producto, conocidas como actividades de apoyo. El objetivo final es minimizar el impacto de estas últimas para ponderar aquellas actividades que aportan más al margen de la empresa.

En una empresa de venta retail, se pueden identificar las siguientes actividades primarias:

- **Aprovisionamiento.**- Consiste en gestión de surtido, asignación y planificación de compras.

---

<sup>14</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/no8/prochain.htm>

- Almacenamiento.- Entrada de mercancías, verificación de facturas de compra.
- Distribución.- Gestión de bodega, merchandising, preparación y entrega de pedidos, facturación.
- Venta de mercancías.- Cálculo de precio de venta, gestión de promoción de ventas y marketing.
- Servicios.- Gestión telefónica, gestión de E-commerce, gestión de prepagos, atención al cliente.

Como actividades de apoyo se tiene la gestión contable, gestión de recursos humanos, servicios legales, diseño, investigación y desarrollo. Adicionalmente se debe considerar el sistema de información que debe permitir una planificación de los movimientos de mercaderías (compras e inventarios); el control de las existencias y el seguimiento por toda la cadena.

El siguiente diagrama muestra la cadena de producción de La Villa Express Market:





## 5. PROCESO PRODUCTIVO

La empresa tiene 3 procesos principales, que juntos conforman un macro proceso, los cuales se describen por medio de diagramas lineales que se presentan a continuación:

### - **Venta directa**

- El Cliente se acerca al establecimiento, elige los productos y cancela en la caja, finalmente recibe la mercadería adquirida.
- El Cajero marca los productos adquiridos, emite la Factura de Venta y realiza el cobro correspondiente.
- El Empacador guarda los productos y los transporta al vehículo del Cliente.
- Al final del día el Cajero genera el Cierre de Caja y lo remite junto con las copias de las facturas y el dinero al Jefe Comercial.
- El Administrador verifica los documentos recibidos y realiza la papeleta de Depósito.
- El Contador recibe todos los documentos del proceso, realiza los registros correspondientes y envía los documentos al archivo.

### - **Venta telefónica / Internet**

- El Cliente realiza el pedido, ya sea telefónicamente, vía fax o por correo electrónico, al final del día lo recibe y realiza el respectivo pago
- La Asistente Administrativa recibe la Nota de Pedido y lo remite a Bodega.

- En la Bodega se despacha el pedido del cliente, se emite la Factura de Venta y se entrega al Mensajero para la respectiva entrega.
- En la Bodega se emite la Salida de Inventario y se lo remite a Contabilidad.
- El Mensajero recibe los pedidos del día, los entrega a los clientes y realiza el cobro, emitiendo un Comprobante de Ingreso.
- El Mensajero entrega las Facturas, los Comprobantes de Ingreso y los valores recaudados al Jefe Comercial.
- El Administrador realiza el Depósito correspondiente y remite los documentos a Contabilidad.
- Contabilidad realiza los registros correspondientes y archiva los documentos

- **Compras**

- En Bodega se emite una Requisición de Materiales; una vez hecho el pedido, se recibe la mercadería, se la organiza en sus respectivos lugares; se entrega mercadería al Perchero para el almacén de venta directa, con su respectiva Salida de Inventario.
- La Asistente Administrativa recibe la Requisición de Materiales, solicita cotizaciones, selecciona el proveedor; envía al Gerente General para aprobación y realiza el pedido.
- El Administrador negocia las condiciones de compra y aprueba la cotización.
- El Proveedor recibe la Nota de Pedido y despacha la mercadería con al respectiva Factura de Compra.

- El Perchero organiza la mercadería recibida de Bodega y remite la Salida de Inventario a Contabilidad.
- Contabilidad recibe los documentos para registro contable y archivo.

Los documentos que se utilizan en los procesos son los siguientes:

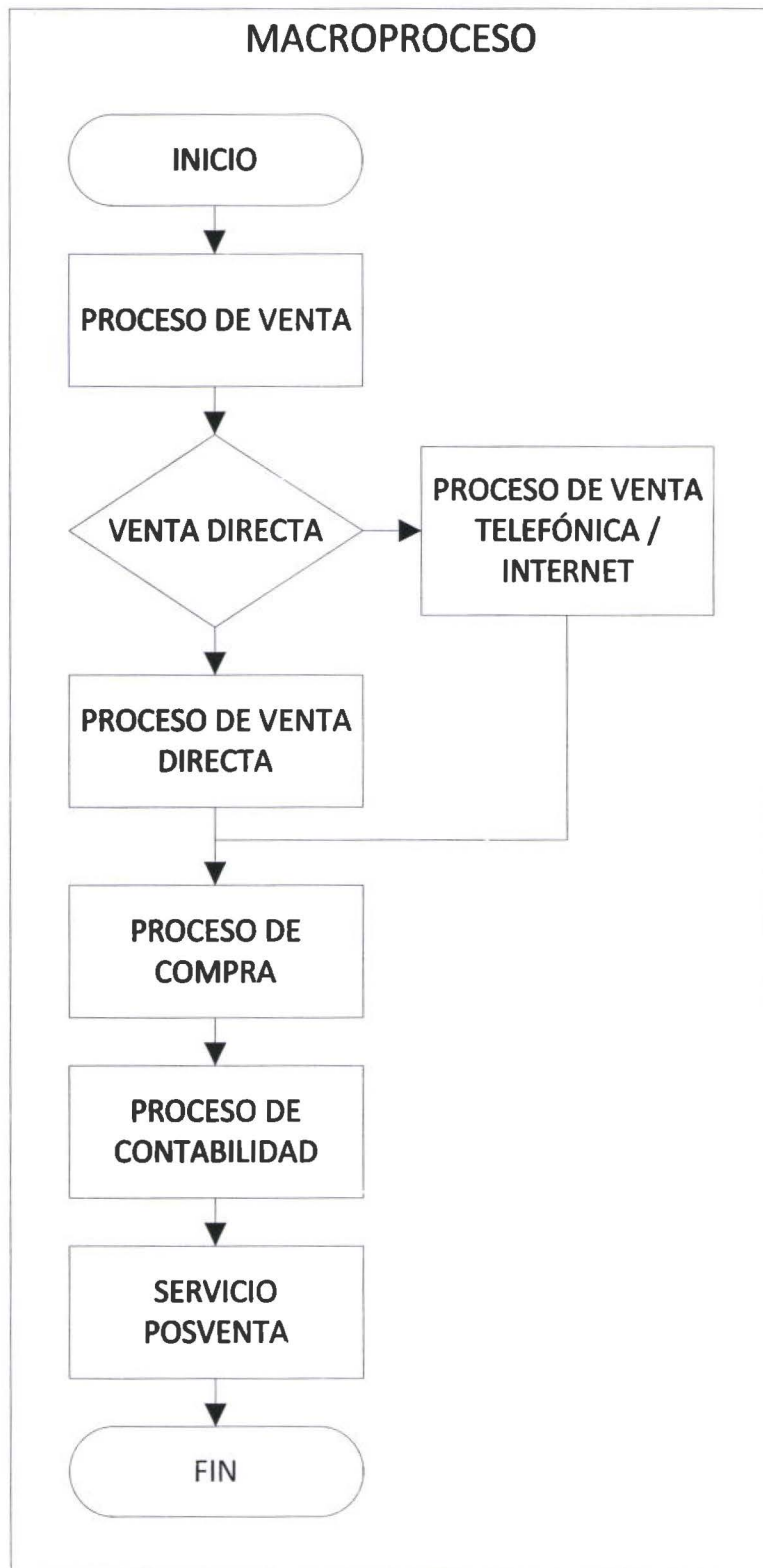
- **Factura de Venta.**- Justifica la venta de mercadería a los clientes, se emite por duplicado, la original es para el cliente y la copia es para el registro de la empresa.
- **Cierre de Caja.**- Es un documento que resume los movimientos de dinero en cada una de las cajas, se emite por duplicado, el original se remite al Administrador, quien lo verifica y lo aprueba; la copia queda como respaldo del Cajero.
- **Papeleta de Depósito.**- Es el documento que da fe de los valores entregados al Banco.
- **Nota de Pedido.**- Sirve para anotar los pedidos de los clientes que realizan compras telefónicas o por internet, se emite por duplicado, el original para la Asistente Administrativa y la copia se remite a Bodega para el despacho de las mercaderías.
- **Salida de Inventarios.**- Es un documento en el que se registran las mercaderías que salen de la bodega, ya sea de hacia los clientes o hacia las perchas. Se emite por duplicado uno para constancia de Bodega y otro para el registro contable.
- **Comprobante de Ingreso.**- Sirve para registrar los valores recaudados por el Mensajero al recibir cobro domiciliarios, se emite por triplicado, una copia

para el Cliente, una copia para constancia del Mensajero y el original para el registro contable.

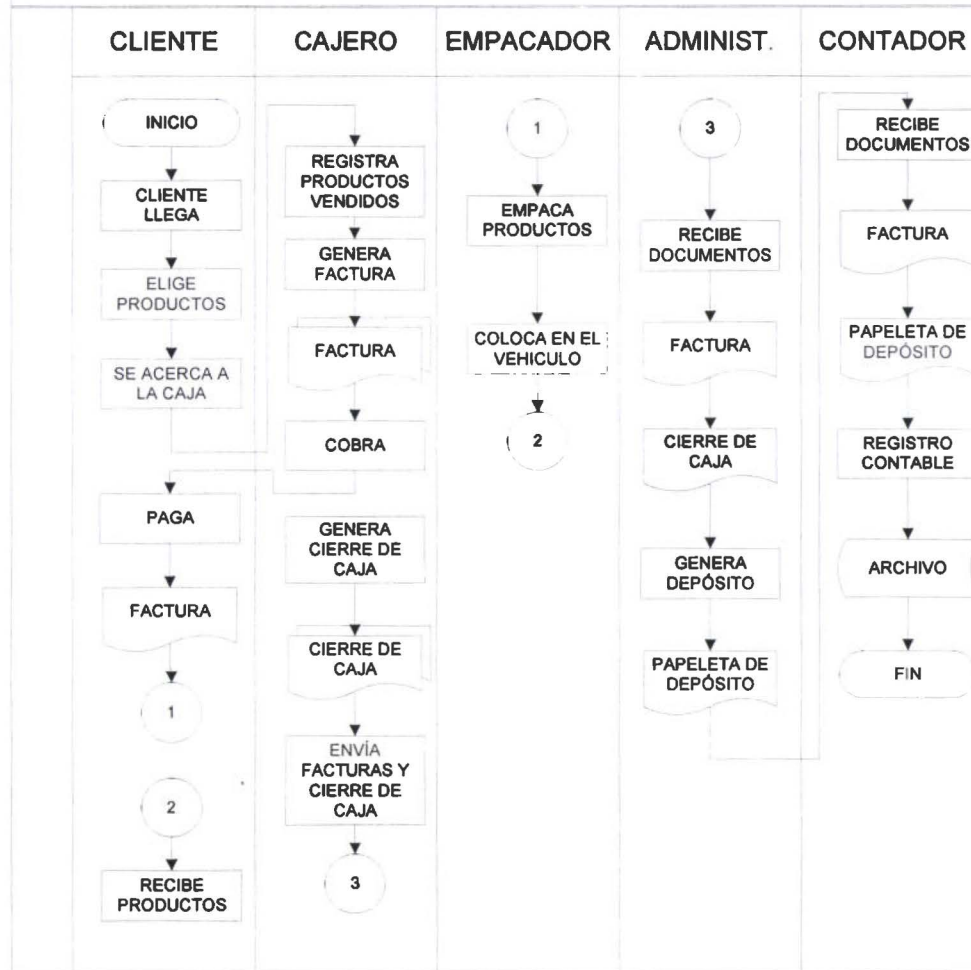
- **Factura de Compra.**- Es el comprobante de la compra emitido por cada proveedor. Sirve para verificar la mercadería recibida y para el respectivo registro contable.
- **Nota de Pedido de Compras.**- Se entrega al proveedor para solicitar una compra.
- **Requisición de Materiales.**- Se mite en la Bodega para solicitar las mercaderías que están con stock cero o muy bajo, se emite por duplicado, el original para que la Asistente Administrativa realice la compra y la copia para constancia de la Bodega.

Los procesos se ilustran mediante simbologías internacionales para presentar las actividades y se detallan a continuación:

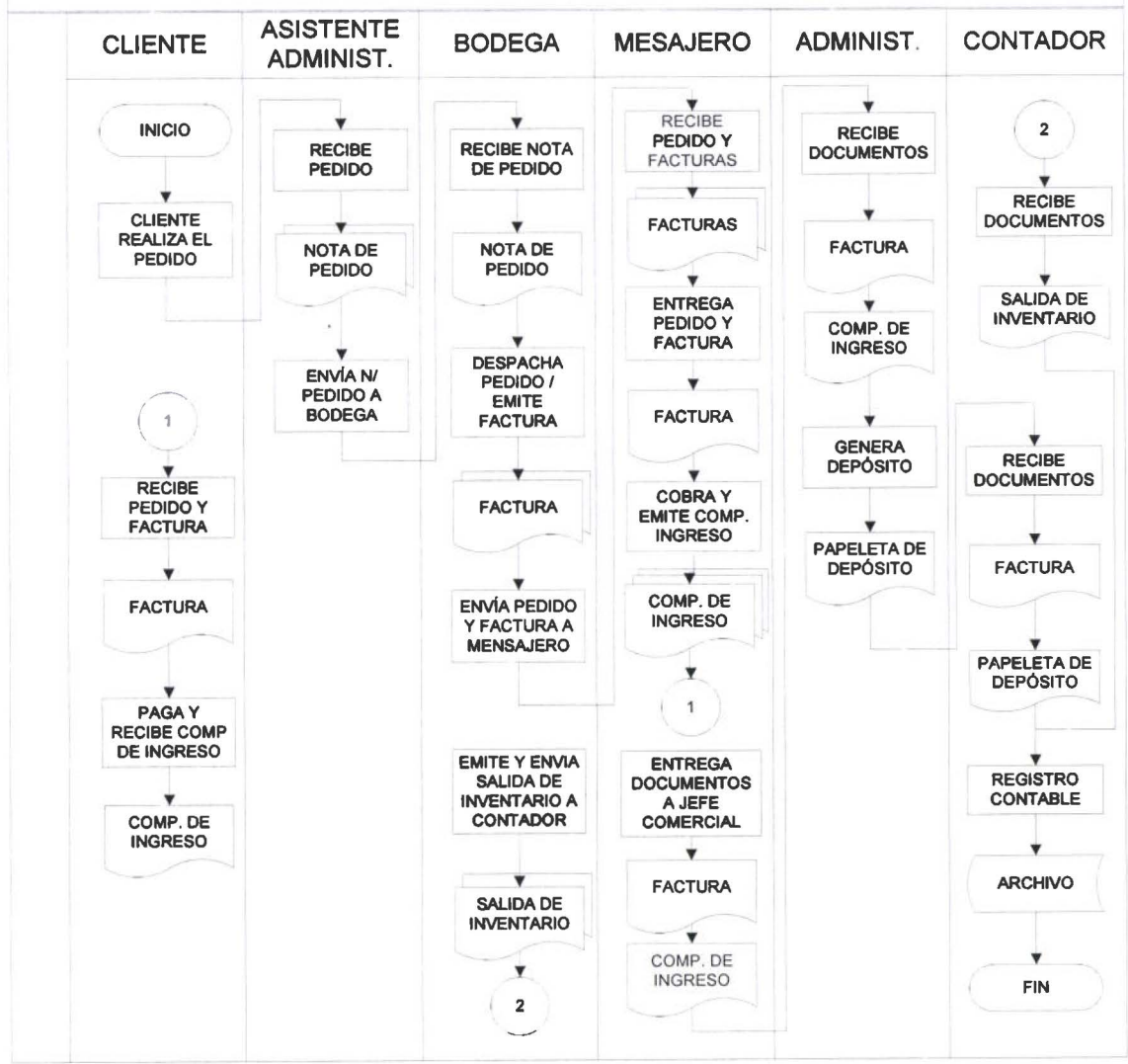
INICIO	
OPERACIÓN	
DECISION	
ARCHIVO	
DOCUMENTO	



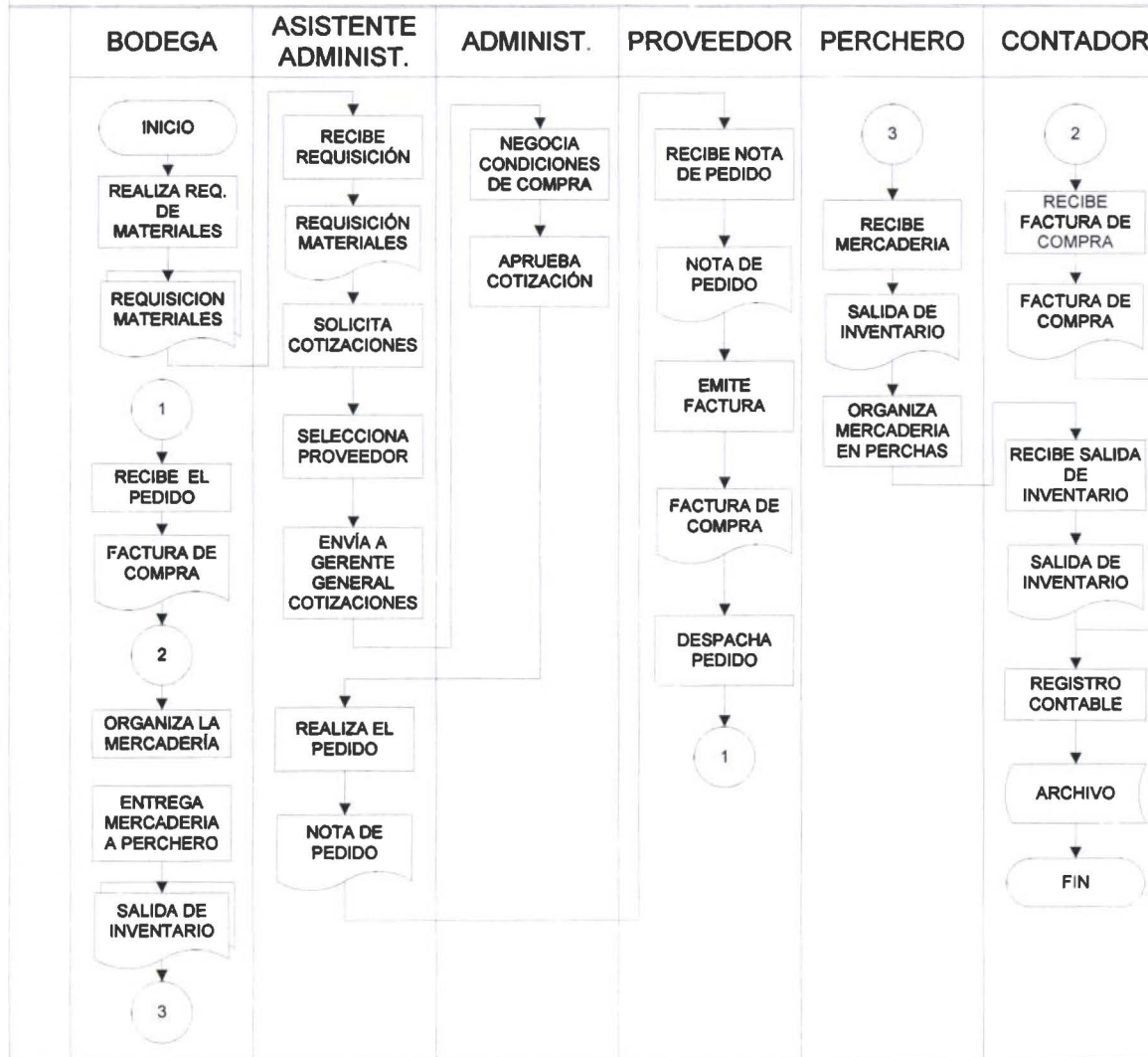
## VENTA DIRECTA



**VENTA TELEFONICA / INTERNET**



# COMPRAS





## 5.1. Capacidad Instalada

La capacidad real consiste en el tiempo que efectivamente se puede realizar el servicio o producir, es así que La Villa Express Market, realizará un mix de servicios, que se detalla a continuación, de acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta:

Los resultados de la pregunta 4 de la encuesta indican que el proceso de venta directa representa el 67% de las ventas totales y está enfocado a las familias residentes del Sector de San Juan; según la pregunta 7, el 32% de estas ventas se lo realiza de lunes a viernes, mientras que el 68% se lo realiza durante el fin de semana.

En este proceso, se trabaja de lunes a jueves con 2 cajeros y 2 empacadores, dando una capacidad utilizada de 50%; los viernes, sábados y domingos se trabaja con 4 cajeros y 4 empacadores, al 100% de la capacidad.

El proceso de venta telefónica / Internet representa el 33% de las ventas totales, y está enfocado a todos los habitantes de Cumbayá, se estima que el 32% de estas ventas se realicen de lunes a viernes, mientras que el 68% restante se lo hará los fines de semana.

Para este proceso se trabaja con una Asistente Administrativa, el Bodeguero y un Mensajero, de lunes a viernes, mientras que el fin de semana, se trabaja

con las dos asistentes y los dos mensajeros, en estos días el bodeguero deberá delegar la función de preparación de los pedidos a una de las asistentes. Las compras se hacen de lunes a viernes, de acuerdo con las necesidades de inventario y los días de visita programados por los proveedores, para este proceso se utilizan el trabajo de la Asistente Administrativa y del Bodeguero.

## 5.2. Tiempo Por Procesos

Los tiempos estimados para los procesos a realizarse se detallan a continuación:

### VENTA DIRECTA

Operación	Tiempo en minutos mínimo	Tiempo en minutos máximo
El Cliente se acerca al establecimiento, elige los productos y cancela en la caja, finalmente recibe la mercadería adquirida.	10	120
El Cajero marca los productos adquiridos, emite la Factura de Venta y realiza el cobro correspondiente.	1	15
El Empacador guarda los productos y los transporta al vehículo del Cliente.	0,5	10
<b>TOTAL PROCESO</b>	<b>11,5</b>	<b>145</b>

Operación Interna	Tiempo en minutos mínimo	Tiempo en minutos máximo
Al final del día el Cajero genera el Cierre de Caja y lo remite con las facturas y el dinero al Administrador.	30	60
El Administrador verifica los documentos recibidos y realiza la papeleta de Depósito.	45	60
El Contador recibe los documentos, los registra y los archiva.	70	90
<b>TOTAL PROCESO</b>	<b>145</b>	<b>210</b>

## VENTA TELEFÓNICA / INTERNET

Operación	Tiempo en minutos mínimo	Tiempo en minutos máximo
El Cliente realiza el pedido por cualquier medio, al final del día lo recibe y realiza el respectivo pago.	30	60
Asistente Administ. recibe Nota de Pedido y remite a Bodega.	10	20
Bodega despacha el pedido del cliente, se emite la Factura de Venta y se entrega al Mensajero para la respectiva entrega.	30	45
Bodega emite Salida de Inventario y se remite a Contabilidad.	10	15
El Mensajero recibe los pedidos, los entrega a los clientes y realiza el cobro, emitiendo un Comprobante de Ingreso.	30	120
<b>TOTAL PROCESO</b>	<b>110</b>	<b>260</b>

Operación Interna	Tiempo en minutos mínimo	Tiempo en minutos máximo
El Mensajero entrega las Facturas, los Comprobantes de Ingreso y los valores recaudados al Jefe Comercial.	20	40
El Administrador realiza el Depósito correspondiente y remite los documentos a Contabilidad.	45	60
Contabilidad realiza los registros y archiva los documentos.	70	90
<b>TOTAL PROCESO</b>	<b>135</b>	<b>190</b>

El costo de las entregas a domicilio corre de cuenta de la empresa, y corresponde al sueldo de los mensajeros, no se considera una buena estrategia cargar la entrega a domicilio al cliente porque ésta es parte del servicio de La Villa Express Market y el costo del mensajero es relativamente

bajo y se divide entre varias tareas adicionales como los trámites de la empresa, los depósitos bancarios, colaborar con la bodega, colaborar con los percheros y la limpieza.

### COMPRAS

Operación	Tiempo en minutos mínimo	Tiempo en minutos máximo
En Bodega se emite una Requisición de Materiales.	10	20
En Bodega se recibe la mercadería y se la organiza en sus respectivos lugares.	45	135
En Bodega se entrega mercadería al Perchero para el almacén, con su respectiva Salida de Inventario.	30	45
Asistente Administrativa recibe la Requisición de Materiales, solicita cotizaciones, selecciona el proveedor; envía al Administrador para aprobación y realiza el pedido.	60	90
El Administrador negocia las condiciones de compra y aprueba la cotización.	20	30
El Perchero organiza la mercadería recibida de Bodega y remite la Salida de Inventario a Contabilidad.	50	150
Contabilidad recibe los documentos para registro y archivo.	70	90
<b>TOTAL PROCESO</b>	<b>285</b>	<b>560</b>

Operación Externa	Tiempo en días mínimo	Tiempo en días máximo
El Proveedor recibe la Nota de Pedido y despacha la mercadería con al respectiva Factura de Compra.	1	7
<b>TOTAL PROCESO</b>	<b>1</b>	<b>7</b>

## 6. PROVEEDORES

### 6.1. Proveedores Privados

Los proveedores son socios estratégicos para La Villa Express Market, pues de una buena relación con ellos dependerán los beneficios en precios y

descuentos que se puedan conseguir. Los principales proveedores son empresas grandes que producen y comercializan artículos de consumo masivo y de primera necesidad con los cuales se deben entablar negociaciones con el fin de obtener un trato preferencial y precios bajos; muchas de las empresas trabajan con grandes distribuidores que también pasarían a formar parte de la base de datos de proveedores; entre las principales empresas están las siguientes (ver Anexo 6 para la ubicación y números de contacto):

<b>LINEA</b>	<b>EMPRESA</b>
CARNES Y EMBUTIDOS	PRONACA
	JURIS
	PLUMROSE
	LA EUROPEA
LÁCTEOS	ALPINA / KIOSKO
	INDUSTRIAS TONI
	INDUSTRIAS REY
	PASTEURIZADORA QUITO
CEREALES	ARROZ OSITO
	PRONACA
	INDUSTRIAL MOLINERA
	MOLINO SUPERIOR
	LA TOSCANA
ACEITES	ORIENTAL
	INDUSTRIAS ALES
	DANEC
ENLATADOS	UNILEVER
	INDUSTRIAS REAL
	FACUNDO
	PRONACA
BEBIDAS GASEOSAS	VAN CAMPS
	CERVECERÍA NACIONAL
	ECUADOR BOTTLING COMPANY
	TESALIA
CONFITERÍA	BEBIDAS DEL PACIFICO
	UNILIEVER
	CONFITECA
	QUALA
	LA UNIVERSAL
	NESTLÉ
	FERRERO
KRAFT	

CUIDADO DEL HOGAR	UNILEVER
	INDUSTRIAS ALES
	MERCANTIL GARZOZI
	JABONERIA WILSON
	LA FAVORITA
CUIDADO PERSONAL	UNILEVER
	FAMILIA SANCELA
	KIMBERLY CLARK
	COLGATE PALMOLIVE
	JOHNSON Y JOHNSON
	MOELLER MARTINEZ
	QUIFATEX

Además existen un sinnúmero de empresas pequeñas y personas naturales que son proveedores en menor escala de otras líneas y productos que tienen alta demanda. Para la línea de productos frescos como frutas y hortalizas, las adquisiciones se las realizará en los mercados de la ciudad, principalmente en el Mercado Mayorista y en el Mercado de San Roque que son los principales centros de acopio locales. Al trabajar con estos proveedores se garantiza la calidad de los productos e interesantes niveles de descuento por volumen. Además se buscarán alianzas con el fin de impulsar las ventas de ambos lados, mediante ofertas y promociones coordinadas, compartir publicidad y otras medidas que serán evaluadas de acuerdo con la evolución del negocio.

## **6.2. Proveedores Públicos**

Los servicios básicos son entregados y distribuidos por empresas estatales, por lo que no se puede realizar ninguna clase de negociación ni lograr algún trato especial, pero que son imprescindibles para la operación de la empresa. Las empresas distribuidoras son las siguientes:

<b>EMPRESA</b>	<b>SERVICIO</b>
Empresa Eléctrica Quito S.A. EEQ	Luz
Empresa Municipal de Agua Potable EMAP-Q	Agua
Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT	Teléfono / Internet

## **CAPITULO 5**

### **PLAN DE MARKETING**

#### **1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING**

- Buscar que las personas compren por primera vez en La Villa Express Market.
- Incrementar el tráfico de consumidores.
- Incrementar la frecuencia y la cantidad de compra.
- Conseguir la lealtad de los consumidores.
- Incrementar las ventas.
- Mostrar las ventajas de La Villa Express Market.

#### **2. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE ENTRADA**

A partir del análisis DAFO, se elaboran matrices de planificación que sirven para escoger estrategias de entre 4 grupos<sup>15</sup>:

- Estrategias de integración
- Estrategias intensivas
- Estrategias de diversificación
- Estrategias defensivas

---

<sup>15</sup> DAVID, Fred.- Conceptos de Administración Estratégica.- Pearson Educación.- México DF.- Cap 4 al 6



Cada uno de estos grupos incluye una serie de alternativas que se aplican de acuerdo con la posición relativa de la empresa en el mercado, la misma que se determina de acuerdo con los resultados de las matrices, para efectos de este estudio, se trabajará únicamente con la matriz DAFO, pues, en general los resultados de las otras matrices son subjetivos, ya que en ellas se utiliza mucho el criterio del investigador.

## **2.1. Matriz DAFO**

En esta matriz se combinan los factores críticos para definir alternativas de estrategias, se trata de utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, de utilizar las oportunidades para minimizar las debilidades; y, tratar de eliminar las debilidades y amenazas.

En el Anexo 5 se muestra la matriz DAFO para La Villa Express Market, las estrategias alternativas que se podrían utilizar se listan a continuación y fueron extraídas de dicha matriz:

- Desarrollo de tarjetas de prepago de compras para facilitar la compra y el control del gasto en productos de consumo.
- Desarrollo de un CRM (Customer Relationship Manager) que permita administrar la información y estadísticas de los clientes para entregar valores agregados planteados en el negocio.

- Call Center (integrado al C.R.M) para el tratamiento de los pedidos por medios telefónicos y el manejo de la logística de interacción con el cliente. Utilizado además para las estrategias de telemarketing.
- Pedidos a domicilio sin mínimo de compras (cargo por transporte depende del monto) en el área del valle de Tumbaco.
- Realizar promociones y sorteos en temporadas especiales del año.
- Rapidez y buena atención al cliente con productos de excelente calidad y a muy buenos precios.
- Premios y descuentos especiales por fidelidad y montos de compra acumulados.
- Modernos esquemas de merchandising y mantenimiento de inventarios.
- Ventas telefónicas y por internet para ahorrar tiempo a los clientes.
- Portal Transaccional en Internet, para las compras, pagos y transacciones on-line (e-commerce) que permite la virtualización del negocio.
- Tecnología de punta para optimizar los procesos.
- Mantener contactos con proveedores pequeños de productos específicos, para mantener un alto poder de negociación.
- Negociar líneas de crédito con bancos comerciales y conseguir financiamiento de la CFN.
- Responsabilidad ambiental con el uso de paneles solares e iluminación natural.
- Responsabilidad social, mediante donaciones en producto o en efectivo a organismos de solidaridad.

- Publicidad intensiva libre de medios masivos (periódicos locales, flyers, y marketing directo).
- Mantener sistemas de información adecuados para poder realizar controles preventivos.
- Promocionar los productos exclusivos para contrarrestar los efectos de las acciones de los competidores.
- Buscar patrocinios y alianzas con proveedores.
- Conseguir inversionistas para evitar costos bancarios.
- Diversificar el negocio con la ayuda de negocios complementarios.

### **3. PROMOCION Y PUBLICIDAD**

Actualmente, para toda empresa es muy importante el desarrollo de una imagen corporativa que presente la información de la organización y sus productos hacia los mercados objetivo, de tal forma que se alcance un posicionamiento en la mente de los consumidores.

Una adecuada imagen resulta muy importante para que los potenciales clientes conozcan a la compañía y se motiven para comprar sus productos.

Se buscó una imagen que proyecte seriedad y atraiga al consumidor, con el fin de captar el mercado objetivo, para ello se ha encargado el diseño del logo de la empresa a una agencia especializada, el resultado se presenta a continuación:



Elaboración: Finalarte Diseño y Publicidad

Este es el punto de partida para el manejo de toda la imagen de la empresa, con este elemento y sus variaciones, formas, colores, tamaños y lugar de utilización se diseñarán las acciones de promoción, entre las que se destacan:

- Normas de construcción y desarrollo de la identidad corporativa.
- Signos para utilizar en la promoción, publicidad y relaciones públicas.
- Tipografía y elementos de aplicación en papelería, volantes, facturas y tarjetas de presentación.
- Señalética y uniformes.

Debido al alto costo, no se ha pensado utilizar medios masivos de publicidad, sino utilizar elementos más sencillos como volantes, artículos promocionales y catálogos periódicos de productos y ofertas, para lo cual se ha asignado un presupuesto, el mismo que se refleja en el Capítulo 3. Los gastos mensuales por publicidad que se muestran en dicho capítulo, corresponden a volantes y catálogos de productos, esto incluye \$1.500,00 por una edición de 5.000 volantes (formato A5, full color) y \$1.200,00 por una emisión de 1.000 catálogos de productos (formato A4, full color 8 páginas) con la empresa encargada de la imagen (Finalarte).

A través de estos elementos se piensa llegar directamente al mercado objetivo y a través de las ventajas proporcionadas por los servicios adicionales (especialmente la entrega a domicilio), lograr un posicionamiento con publicidad de boca a boca, pues un cliente satisfecho siempre recomienda la empresa a sus allegados.

### **3.1. Mecanismos de promoción de ventas**

Para impulsar las ventas y lograr la fidelidad de los clientes, se piensa ejecutar las siguientes estrategias:

- Ofertas especiales.- Como parte de esto, se pueden implementar ofertas de 2 X 1 ó descuentos especiales por temporada.
- Cupones de compra.- Que se pueden incluir en los volantes, de tal manera que se pueda incrementar las visitas al local, mediante degustaciones o muestras gratis.
- Concursos.- En temporadas especiales, se pueden organizar rifas y sorteos, en coordinación con los proveedores.
- Planes de fidelización.- En este punto se utilizarán los servicios especiales (entrega a domicilio, tarjetas de prepago), de tal manera que se brinde un servicio personalizado; atención con amabilidad; y rapidez para generar una imagen que lleve al comprador a ser sea creyente de la marca.

### **3.2. Mecanismos de publicidad**

Se trabajará como es usual en este tipo de negocios, es decir, mediante publicidad compartida, este mecanismo es utilizado actualmente por cadenas como los Comisariatos de las Fuerzas Armadas (en donde el autor adquirió experiencia en el área de los negocios retail); consiste en implementar proyectos en coordinación con los proveedores, quienes se encargan de financiar; en gran parte o en la totalidad, los elementos publicitarios, de tal manera que el costo para La Villa Express sea mínimo o nulo.

Mediante este mecanismo, se benefician, tanto los consumidores por tener mejores precios; como los proveedores y el supermercado porque aumentan sus ventas; además este mecanismo ha sido probado en otros negocios similares (como ya se explicó en el párrafo anterior).

Adicionalmente y una de las herramientas más importantes con el fin de difundir nuestro servicio y productos a los sectores y clientes aledaños a nuestro nicho de mercado se realizará alianzas estratégicas con determinadas firmas reconocidas, las cuales a través de sus años de experiencia en sus respectivas industrias han logrado posicionarse como marcas recordadas por el consumidor como lo son:

- Alianza estratégica con Diners Club del Ecuador: Por intermedio de esta prestigiosa empresa y junto a sus productos Diners Club y Visa Internacional en sus diferentes presentaciones como Diners Shpera,

Diners Advantage, Diners UNICEF, Diners Internacional y con su otra marca estrella Visa Black, Visa Platinum Advantage, Visa Gold y Visa Internacional quienes realizarán la entrega de nuestro catálogo de productos que ofreceremos en el local, así como también cupones promocionales y de descuento por la primera visita.

Se destaca que esta entrega se realizará única y exclusivamente a los sectores comprendidos en el valle de Cumbayá y Tumbaco a los tarjetahabientes mencionados anteriormente.

- Y una alianza estratégica de consumo con Dóminos Pizza a todos los clientes que consuman este producto en sus Hogares enviándoles a través de sus motorizados (consumo a domicilio) la misma información que enviaremos con nuestro otro aliado Diners Club del Ecuador.

La alianza estratégica será beneficiosa para las dos partes puesto que mientras Dóminos Pizza a través de sus entregas a domicilio en los sectores establecidos anteriormente entregan nuestra publicidad, promociones y descuentos. Villa Express venderá en sus instalaciones para la venta a nuestros clientes su producto en un sector del equipo de frío con su marca de producto semi terminado.

De esta manera las dos marcas se beneficiarían de llegar a los clientes más fácilmente.

Finalmente se puede decir que al margen de todos los aspectos analizados en este capítulo, el éxito de cualquier negocio depende en gran medida de la calidad del servicio, pues las personas siempre regresan al lugar donde se sienten cómodos y bien atendidos.

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. CONCLUSIONES

- Con la realización de este plan de negocio se han establecido cuales serían los pasos a seguir para crear un supermercado con servicios adicionales como ventas telefónicas y por internet con entregas a domicilio.
- Con la ejecución del presente plan se pretende ofrecer un servicio adaptado a las necesidades de los consumidores como suplir la falta de tiempo para realizar sus compras, eliminar la dificultad e incomodidad para transportar a casa los productos más pesados; y, la comodidad de efectuar la compra sin desplazarse al supermercado.
- Se puede afirmar que el comercio electrónico de alimentos es un mercado con mucho potencial de crecimiento, hecho que lo convierte en un sector muy interesante para entrar.
- Los resultados obtenidos indican que el negocio acaba siendo rentable para el inversionista; tanto el Administrador como el Jefe Comercial deberán tener una gran dedicación y paciencia para que la empresa acabe generando beneficios interesantes.
- La metodología que se empleó en este caso dio lugar a la utilización de la técnica de recolección de información basada en encuestas, aplicadas en forma aleatoria a sujetos miembros del mercado meta de la empresa, además del uso de fuentes secundarias de datos.



- De acuerdo a resultados obtenidos en la investigación de mercados, se determinó que el 62,5% de los encuestados están de acuerdo con la apertura de un supermercado en el sector de San Juan, esto quiere decir que la mayoría de la población demandaría los productos y servicios del negocio.
- Se puede concluir financieramente que en el escenario pesimista para cualquier variable crítica resulta negativo para las aspiraciones del negocio, por lo que se deben promover acciones para que se cumpla el escenario realista y que la empresa obtenga buenos resultados.
- Desde el punto de vista del cliente, o usuario del sistema, la compra puede ser más sencilla y cómoda ya que puede acceder a realizar una compra durante las 24 horas del día durante los 365 días del año lo que le da una flexibilidad que no puede encontrar en un negocio tradicional además de no tener que realizar colas de espera para pagar.
- Desde el punto de vista de la empresa un sitio en internet le permite llegar a más potenciales clientes o pensar en internet como un medio más de marketing de sus productos.
- El comercio electrónico se desarrolla muy rápido y extremadamente volátil. Hay que estar atento a percibir los cambios antes que la competencia lo haga, efectuarlos con rapidez y tener la capacidad de hacer cambios significativos en el modelo de negocio.
- Existe un riesgo de mercado alto, pues los competidores pueden imitar el modelo de negocio fácilmente incluyendo las entregas a domicilio; y,

además pueden aparecer nuevos competidores que disminuyan la participación de mercado de La Villa Express Market.

## **2. RECOMENDACIONES**

- Se debe investigar más a fondo el impacto de la implementación del servicio de entregas a domicilio; y de acuerdo con los resultados de esto, impulsarlo más o dejarlo de lado.
- Para mantenerse en el mercado y seguir ganando mayor participación, en el futuro se deberían incorporar campañas publicitarias en medios masivos para aumentar el posicionamiento a nivel local y luego alcanzar cobertura nacional.
- Siempre se debe ofrecer a los consumidores variedad y frescura en los productos llamando así su atención e incentivando la compra.
- El local siempre debe mostrar una excelente imagen para que el cliente se sienta como en su casa.
- Es muy importante para el desarrollo de la empresa, el transmitir una imagen de calidad y seguridad al cliente para que quede satisfecho. De esta manera el consumidor no tan solo comprará más veces en el supermercado, sino que además, y gracias al “boca a boca”, contribuirá a dar a conocer y hacer publicidad de la empresa.
- Se recomienda disponer de un catálogo de productos amplio, buenas condiciones de servicio y no realizar cargos por entrega a domicilio como buenas razones para creer en el éxito de la empresa.

- Se debe mantener un estricto control del manejo de inventarios para evitar desperdicios y hurtos.
- Se recomienda mantener sistemas de información interna que funcionen de manera óptima con el fin de evitar demoras y errores en las operaciones y en los procesos.
- Se debe realizar análisis comparativos mensuales entre los valores presupuestados con los resultados reales para alcanzar los objetivos de la empresa para aplicar correctivos en caso de necesitarlos. Es necesario contar con la participación del personal de la compañía, de manera que estos cumplan los objetivos definidos tanto en tiempo como cuantitativamente
- Es necesario realizar una adecuada planificación financiera que incluya la elaboración de un presupuesto en el cual se reflejen los ingresos y gastos proyectados mediante un Flujo de Caja, definiendo un plan de reinversión y trazando estrategias financieras y de mercadeo a corto mediano y largo plazo.
- Se recomienda brindar capacitación al personal, de tal manera que se estructure un equipo de trabajo motivado y orientado al servicio al cliente.
- Se debería analizar la posibilidad de realizar importaciones directas de algunos de los productos que comercializará la empresa, de tal manera que se puedan incrementar los márgenes de rentabilidad y ofrecer mayor variedad a los clientes.

## ANEXO 1

### FORMATO DE ENCUESTA

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS  
ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS  
PROYECTO PLAN DE NEGOCIO PARA UN SUPERMERCADO**

ESTA ES UNA ENCUESTA REALIZADA CON EL PROPÓSITO DE CONOCER LAS  
PREFERENCIAS SOBRE LOS LUGARES Y HÁBITOS DE COMPRA DE LAS FAMILIAS

**SEÑOR(A) ENCUESTADO(A), POR FAVOR SIGA LAS INSTRUCCIONES DE CADA PREGUNTA  
Y CONTESTE CON LA MAYOR SINCERIDAD.**

**1. ¿Le gustaría que exista un supermercado en su barrio o sector de residencia?**

Si	
No	

**2. ¿En qué lugar realiza actualmente su familia las compras de víveres?**

Tienda de barrio	
Supermaxi Cumbayá	
Santa María Cumbayá	
Mercado	
Bodega de víveres	
Otro	

Especifique

**3. ¿Cuál de los siguientes es el factor que más influye para decidir el lugar en donde realiza sus compras?**

Encontrar todo lo que necesito	
Precios bajos	
Buen servicio	
Cercanía	
Otro	

Especifique

**4. Califique del 1 al 4, las siguientes opciones de servicio que desearía encontrar en el supermercado de su elección. Siendo 1 la mejor calificación y 4 la peor.**

Ventas telefónicas y por internet	
Atención personalizada	
Tarjetas prepago de compra	
Ofertas y promociones	

**5. ¿Qué miembro de su familia realiza las compras?**

Padre	
Madre	
Doméstica	
Todos	
Otro	

Especifique

6. ¿Con qué frecuencia realizan en su familia las compras de abasto?

A diario	
Una vez por semana	
Una vez por quincena	
Una vez al mes	

7. ¿Qué día de la semana hacen las compras en su hogar?

Lunes	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábado	
Domingo	

8. ¿A cuánto asciende el monto mensual de compras de víveres que realizan en su familia?

Menos de 100	
101-200	
201-300	
Más de 300	

9. ¿Por cuál de los siguientes medios usted se informa con mayor frecuencia?

Prensa	
TV	
Radio	
Carteleras	
Otro	

Especifique

10. ¿Cuál de los siguientes mecanismos prefiere usted para conocer productos nuevos, ofertas, promociones y servicios?

Volantes / Dípticos / Flyers	
Anuncios en medios masivos	
Guía telefónica	
Redes sociales	
Artículos promocionales	
Otros	

Especifique

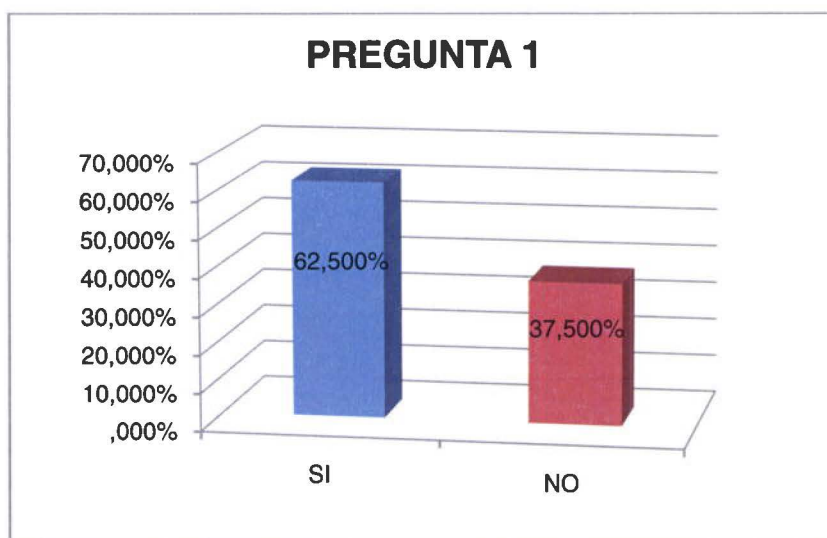
## ANEXO 2

### ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE DATOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas a 136 personas de San Juan de Cumbayá, estas respuestas se utilizaron para llegar a conclusiones relevantes sobre el proyecto y las decisiones que en torno a éste se tomaron para el desarrollo del plan de negocio.

**Pregunta 1. ¿Le gustaría que exista un supermercado en su barrio o sector de residencia?**

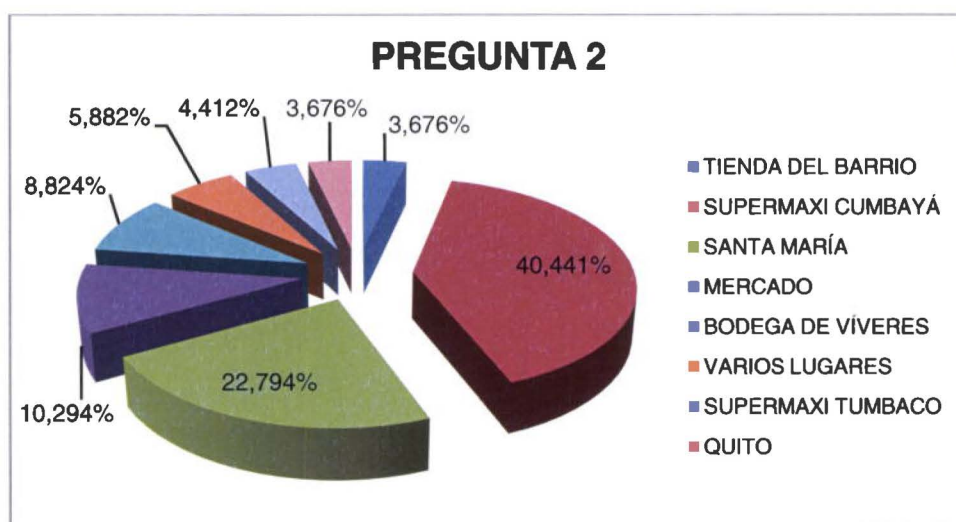
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	85	62,50%
NO	51	37,50%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100,00%</b>



Al 62,5% de los encuestados le gustaría tener un supermercado en el sector, esto indica que el proyecto tendría una buena aceptación

**Pregunta 2. ¿En qué lugar realiza actualmente su familia las compras de víveres?**

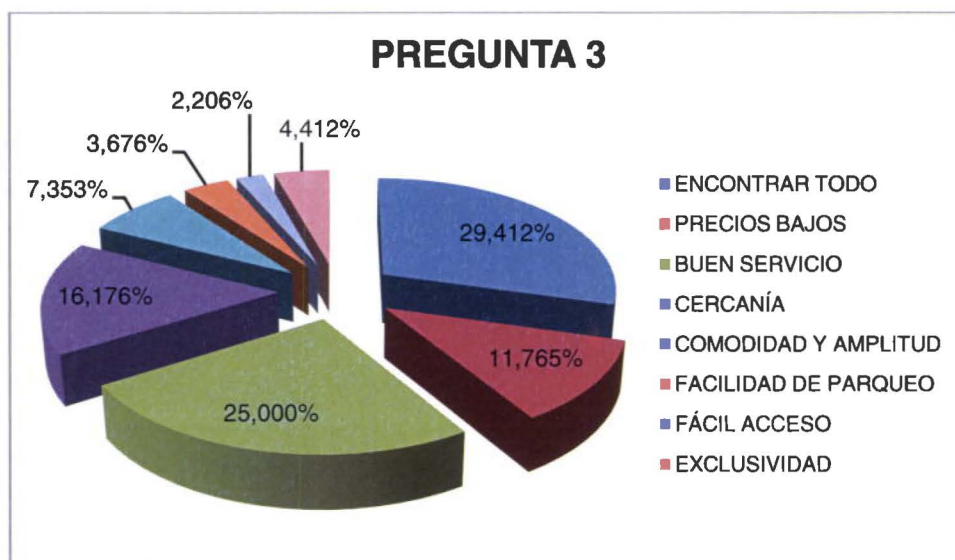
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TIENDA DEL BARRIO	5	3,68%
SUPERMAXI CUMBAYÁ	55	40,44%
SANTA MARÍA	31	22,79%
MERCADO	14	10,29%
BODEGA DISTRIBUIDORA	12	8,82%
VARIOS LUGARES	8	5,88%
SUPERMAXI TUMBACO	6	4,41%
QUITO	5	3,68%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100,00%</b>



El 40,44% de los encuestados realiza sus compras en el Supermaxi de Cumbayá, el 22,79% lo hace en el Santa María, el 10,29% en el mercado; las demás alternativas tienen una preferencia de compra inferior al 10%. Esto indica que las grandes cadenas tienen una participación del mercado mayoritaria y para el proyecto resultaría difícil cambiar el hábito de consumo de los habitantes del sector.

**Pregunta 3. ¿Cuál de los siguientes es el factor que más influye para decidir el lugar en donde realiza sus compras?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ENCONTRAR TODO	40	29,41%
PRECIOS BAJOS	16	11,76%
BUEN SERVICIO	34	25,00%
CERCANÍA	22	16,18%
COMODIDAD Y AMPLITUD	10	7,35%
FACILIDAD DE PARQUEO	5	3,68%
FÁCIL ACCESO	3	2,21%
EXCLUSIVIDAD	6	4,41%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100,00%</b>

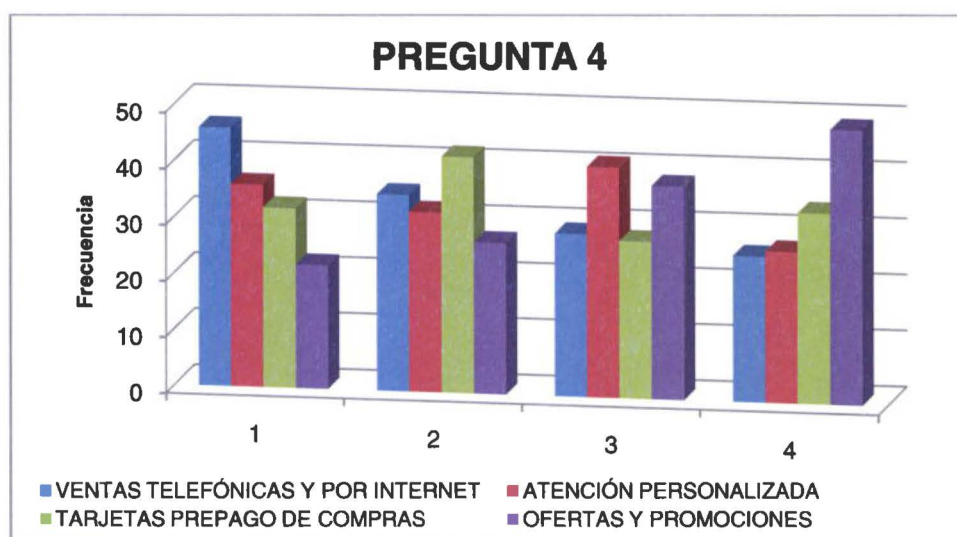


El 29,41% de los encuestados considera que lo más importante para elegir un sitio donde comprar es encontrar todo lo que necesita, seguido por el 25% que estima que lo más importante es el buen servicio; el 16,18% que eligió la cercanía y el 11,76% que valora los precios bajos, el resto de alternativas se seleccionaron en porcentajes menores al 10%. Estos resultados indican que para el éxito del supermercado se debe contar con un stock completo de inventarios, brindar un buen servicio y ofrecer precios económicos; además de la cercanía que brindaría la ubicación elegida para establecer el negocio.



**Pregunta 4. Califique del 1 al 4, las siguientes opciones de servicio que desearía encontrar en el supermercado de su elección. Siendo 1 la mejor calificación y 4 la peor.**

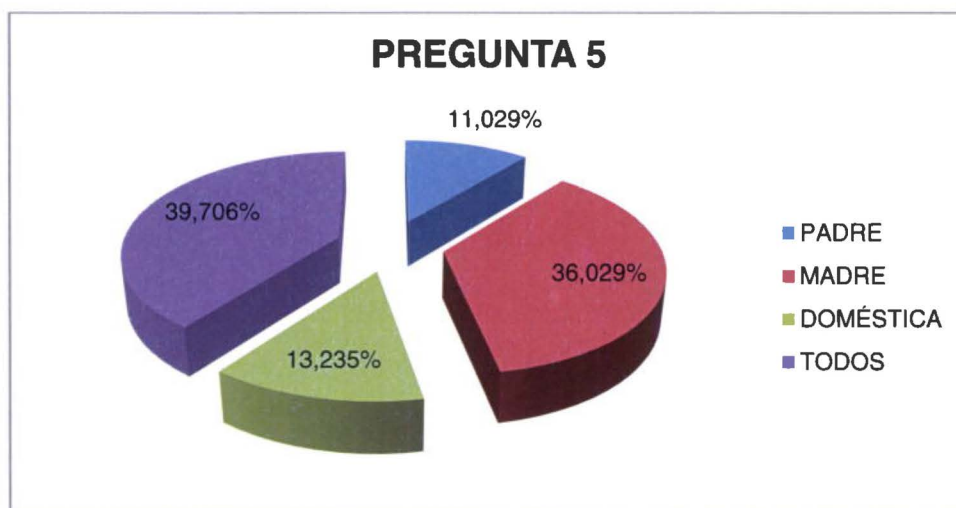
<b>OPCIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
VENTAS TELEFÓNICAS Y POR INTERNET	46	35	29	26
ATENCIÓN PERSONALIZADA	36	32	41	27
TARJETAS PREPAGO DE COMPRAS	32	42	28	34
OFERTAS Y PROMOCIONES	22	27	38	49
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>136</b>	<b>136</b>	<b>136</b>



Entre la oferta de servicios que se piensa implementar en el supermercado, la alternativa de ventas telefónicas y por internet con 46 respuestas es la opción que ocupa el primer lugar, seguida de la atención personalizada con 36, las tarjetas de prepago con 32 y las ofertas con 22. Como segunda alternativa aparecen las tarjetas de prepago y las ventas telefónicas. Entre las opciones menos valoradas, destacan las ofertas y promociones con 49 calificaciones mínimas de 136 encuestados.

### Pregunta 5. ¿Qué miembro de su familia realiza las compras?

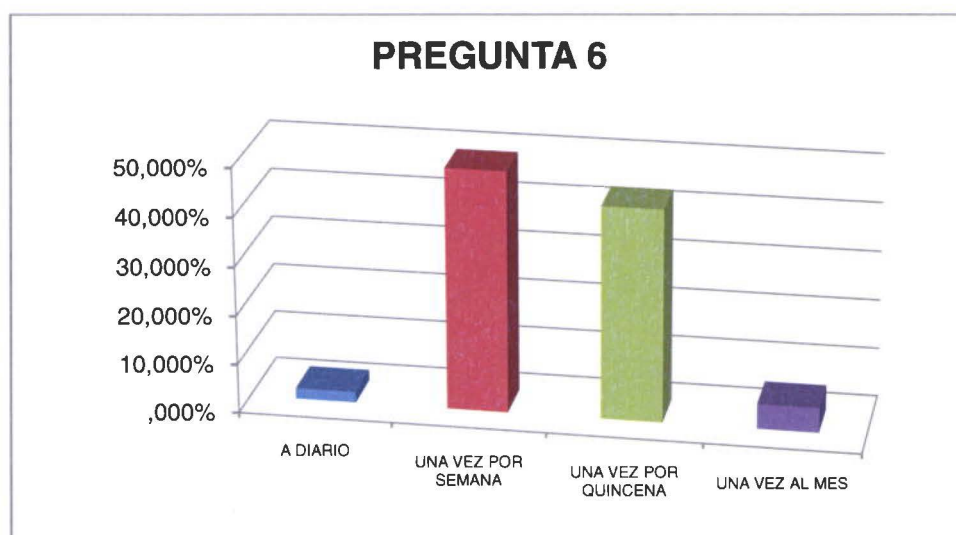
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PADRE	15	11,03%
MADRE	49	36,03%
DOMÉSTICA	18	13,24%
TODOS	54	39,71%
OTRO	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100,00%</b>



En el 39,71% de los casos, las compras son una actividad familiar realizada por todos los miembros de la familia; el 36,03% de encuestados afirmó que las compras las realiza la madre de familia; mientras que en el 13,24% y en el 11,03% esta actividad es realizada por la doméstica o por el padre de familia, respectivamente. Esto indica que los esfuerzos de promoción deben enfocarse en las madres y en la familia, además con esta pregunta se da una idea del flujo de personas que visitarían el supermercado en cada compra.

**Pregunta 6. ¿Con qué frecuencia realizan en su familia las compras de abasto?**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A DIARIO	3	2,21%
UNA VEZ POR SEMANA	67	49,26%
UNA VEZ POR QUINCENA	59	43,38%
UNA VEZ AL MES	7	5,15%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100,00%</b>



El 49,26% de los encuestados realiza compras una vez por semana, el 43,38% lo hace una vez cada quince días; estas dos opciones suman el 93% del total; las alternativas “A diario” y “Una vez al mes”, no son significativas y es de esperar que en el supermercado, los clientes regresen o realicen sus pedidos cada semana o cada quincena.

**Pregunta 7. ¿Qué día de la semana hacen las compras en su hogar?**

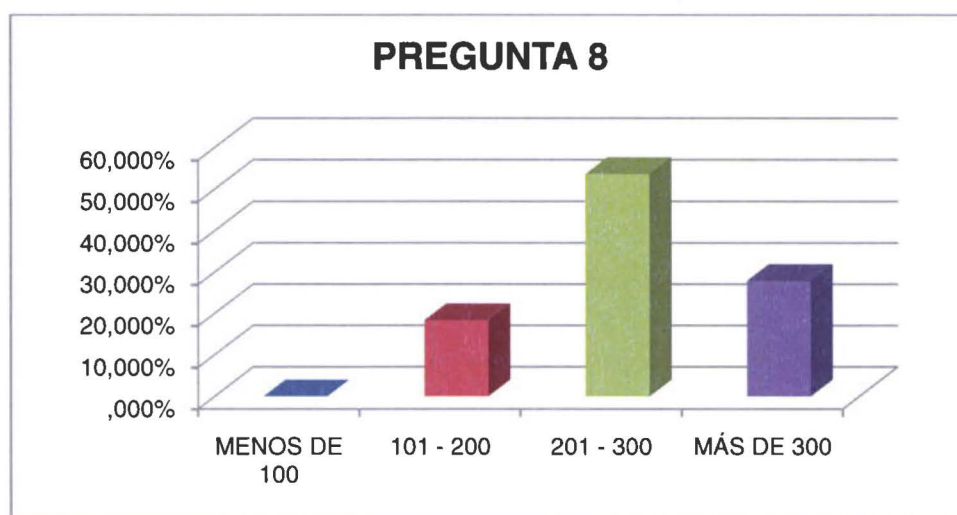
<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
LUNES	0	0,00%
MARTES	3	2,21%
MIÉRCOLES	3	2,21%
JUEVES	5	3,68%
VIERNES	33	24,26%
SÁBADO	45	33,09%
DOMINGO	47	34,56%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100,00%</b>



Los fines de semana son los días de mayor demanda; se registraron respuestas en las que el sábado y el domingo dominan la elección del día para hacer las compras, con un 33,09% y 34,56% respectivamente, luego se ubica el viernes con un 24,26%, en estos tres días se espera facturar el 91,91% del total de ventas del supermercado. Cabe destacar que ninguna de las respuestas obtenidas seleccionó el lunes como su día de compras.

**Pregunta 8. ¿A cuánto asciende el monto mensual de compras de víveres que realizan en su familia?**

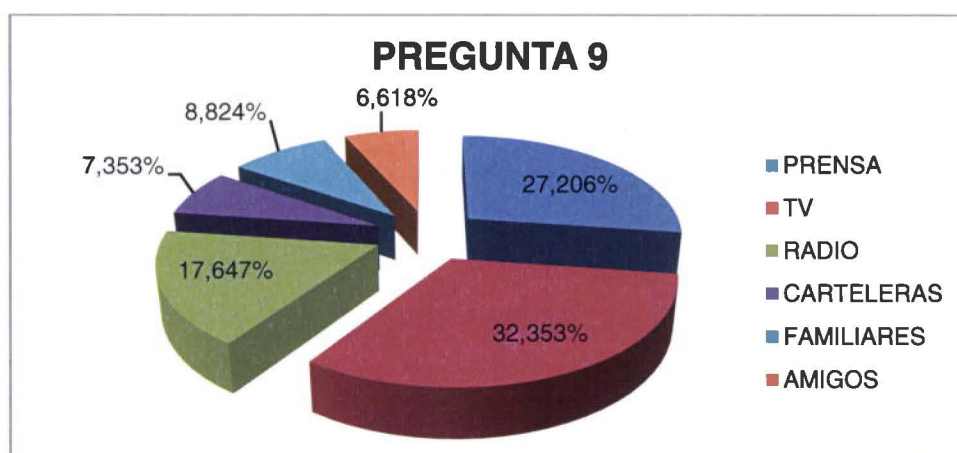
<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MENOS DE 100	0	0,00%
101 - 200	25	18,38%
201 - 300	73	53,68%
MÁS DE 300	38	27,94%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100,00%</b>



El 53,68% de las personas registra compras entre 201 y 300 dólares; el 27,94% tiene montos de compra de más de 300 dólares; mientras que el 18,38% tiene montos entre 101 y 200 dólares. Nadie eligió la alternativa “Menos de 100”. Esto da a entender que las familias del sector destinan una buena parte de su ingreso para las compras de abasto y que cada cliente gastaría una buena suma en el supermercado.

**Pregunta 9. ¿Por cuál de los siguientes medios usted se informa con mayor frecuencia?**

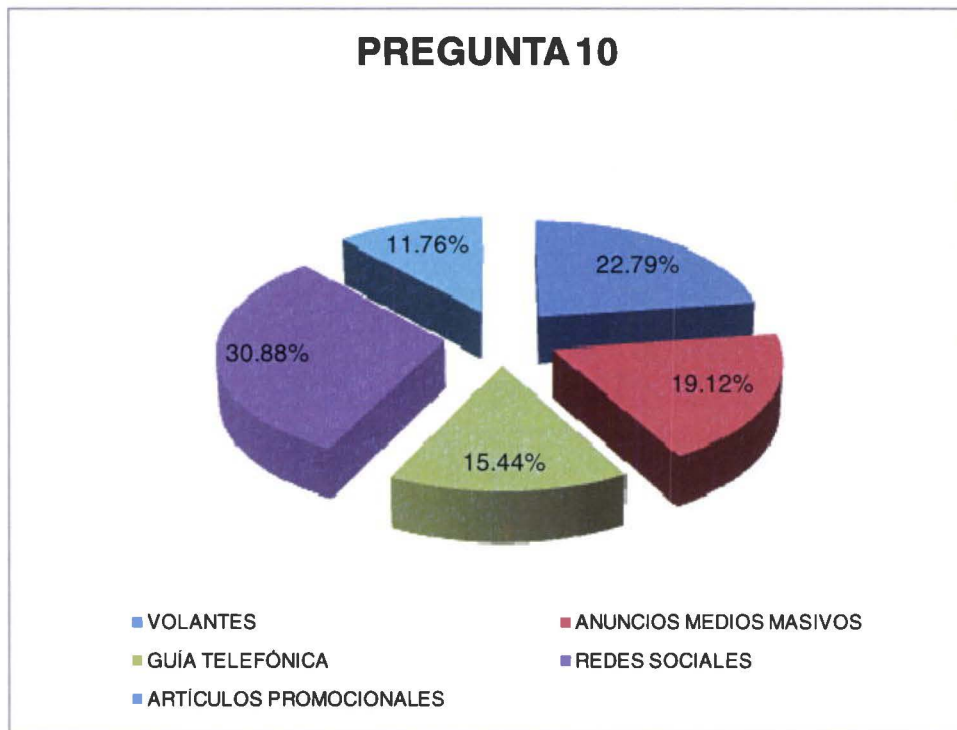
OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRENSA	37	27,21%
TV	44	32,35%
RADIO	24	17,65%
CARTELERAS	10	7,35%
FAMILIARES	12	8,82%
AMIGOS	9	6,62%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100,00%</b>



La televisión es el medio de información de mayor difusión entre los encuestados, pues el 32,35% de ellos eligió esta opción; la prensa escrita ocupa el segundo lugar, con un 27,21%; la radio es la tercera alternativa con un 17,65%. Llama la atención el hecho de que algunas personas se informan mediante sus amigos y familiares. Estos datos permiten saber el medio masivo que se debería utilizar para promocionar el supermercado, la elección se hará luego de un analizar los presupuestos de costos y beneficios.

**Pregunta 10. ¿Cuál de los siguientes mecanismos prefiere usted para conocer productos nuevos, ofertas, promociones y servicios?**

<b>OPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
VOLANTES	31	22,79%
ANUNCIOS MEDIOS MASIVOS	26	19,12%
GUÍA TELEFÓNICA	21	15,44%
REDES SOCIALES	42	30,88%
ARTÍCULOS PROMOCIONALES	16	11,76%
OTROS	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100,00%</b>



El 30,88% de las personas encuestadas prefiere enterarse de productos, ofertas, promociones y servicios por medio de las redes sociales (facebook, twitter, etc); el 22,79% prefiere las volantes o flyers; el 19,12% manifestó su gusto por los anuncios en medios masivos y el 11,76% se siente atraído por los

artículos promocionales (camisetas, llaveros, raspaditas, etc). Estos datos dan una idea de alternativas de promoción menos costosas que los medios masivos y servirán para definir las estrategias de marketing.



**ANEXO 3**

**TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO BANCO COMERCIAL**

**TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO**

<b>CONDICIONES FINANCIERAS</b>					
<b>MONTO:</b>		<b>296.742</b>			
<b>PLAZO:</b>		<b>60 MESES</b>			
<b>INTERES:</b>		<b>12.00% NOMINAL ANUAL</b>			
<b>AMORTIZACION:</b>		<b>MENSUAL</b>			
<b>CUOTAS</b>	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>INTERESES</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>CUOTA FIJA</b>	<b>SALDO</b>
0					296.742
1	296.742	2.967	3.633	6.601	293.109
2	293.109	2.931	3.670	6.601	289.439
3	289.439	2.894	3.706	6.601	285.732
4	285.732	2.857	3.744	6.601	281.989
5	281.989	2.820	3.781	6.601	278.208
6	278.208	2.782	3.819	6.601	274.389
7	274.389	2.744	3.857	6.601	270.532
8	270.532	2.705	3.896	6.601	266.636
9	266.636	2.666	3.934	6.601	262.702
10	262.702	2.627	3.974	6.601	258.728
11	258.728	2.587	4.014	6.601	254.715
12	254.715	2.547	4.054	6.601	250.661
13	250.661	2.507	4.094	6.601	246.567
14	246.567	2.466	4.135	6.601	242.431
15	242.431	2.424	4.177	6.601	238.255
16	238.255	2.383	4.218	6.601	234.037
17	234.037	2.340	4.260	6.601	229.776
18	229.776	2.298	4.303	6.601	225.473
19	225.473	2.255	4.346	6.601	221.127
20	221.127	2.211	4.390	6.601	216.737
21	216.737	2.167	4.433	6.601	212.304
22	212.304	2.123	4.478	6.601	207.826
23	207.826	2.078	4.523	6.601	203.303
24	203.303	2.033	4.568	6.601	198.735
25	198.735	1.987	4.614	6.601	194.122
26	194.122	1.941	4.660	6.601	189.462
27	189.462	1.895	4.706	6.601	184.756
28	184.756	1.848	4.753	6.601	180.003
29	180.003	1.800	4.801	6.601	175.202
30	175.202	1.752	4.849	6.601	170.353
31	170.353	1.704	4.897	6.601	165.456
32	165.456	1.655	4.946	6.601	160.509
33	160.509	1.605	4.996	6.601	155.514
34	155.514	1.555	5.046	6.601	150.468
35	150.468	1.505	5.096	6.601	145.372
36	145.372	1.454	5.147	6.601	140.225
37	140.225	1.402	5.199	6.601	135.026
38	135.026	1.350	5.251	6.601	129.775

<b>CUOTAS</b>	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>INTERESES</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>CUOTA FIJA</b>	<b>SALDO</b>
39	129.775	1.298	5.303	6.601	124.472
40	124.472	1.245	5.356	6.601	119.116
41	119.116	1.191	5.410	6.601	113.707
42	113.707	1.137	5.464	6.601	108.243
43	108.243	1.082	5.518	6.601	102.724
44	102.724	1.027	5.574	6.601	97.151
45	97.151	972	5.629	6.601	91.521
46	91.521	915	5.686	6.601	85.836
47	85.836	858	5.743	6.601	80.093
48	80.093	801	5.800	6.601	74.293
49	74.293	743	5.858	6.601	68.435
50	68.435	684	5.917	6.601	62.519
51	62.519	625	5.976	6.601	56.543
52	56.543	565	6.035	6.601	50.508
53	50.508	505	6.096	6.601	44.412
54	44.412	444	6.157	6.601	38.255
55	38.255	383	6.218	6.601	32.037
56	32.037	320	6.280	6.601	25.756
57	25.756	258	6.343	6.601	19.413
58	19.413	194	6.407	6.601	13.006
59	13.006	130	6.471	6.601	6.536
60	6.536	65	6.536	6.601	0
<b>TOTAL</b>		<b>99.310</b>	<b>296.742</b>	<b>396.052</b>	

**ANEXO 4**

**ESTRUCTURA DE CAPITAL**

<b>INVERSIONISTA</b>	<b>VALOR</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Familia Ron Arias	\$ 125.000	Terreno	\$ 90.000
		Edificio	\$ 35.000
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 125.000</b>
Otros inversionistas	\$ 40.000	Edificio	\$ 40.000
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 40.000</b>
Crédito bancario	\$ 296.742	Edificio	\$ 53.000
		Maquinaria y Equipo	\$ 59.930
		Equipos Diversos	\$ 12.390
		Muebles y Enseres	\$ 7.120
		Vehículos	\$ 3.200
		Equipos de Computación	\$ 6.950
		Capital de Trabajo	\$ 136.052
		Puesta en Marcha	\$ 18.100
		<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 296.742</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 461.742</b>		<b>\$ 461.742</b>

## ANEXO 5

### MATRIZ DAFO

<b>MATRIZ DAFO</b>		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
		1	Concepto de ventas y despacho de pedidos a domicilio	1	Escasez de personas proactivas en el mercado laboral.
		2	Ofrecer a los clientes buenos productos y excelente calidad	2	No poder conseguir los productos necesario
		3	Conocimiento del Know How" de la cadena de valor del negocio	3	Pocas alianzas o contactos en cadenas de importadores y grandes distribuidores
		4	Relación comercial estratégica con los proveedores, que permitirá sostener el negocio a través de un ganar-ganar.	4	Pocos recursos propios y poca capacidad propia de endeudamiento por obligaciones actuales.
		5	Innovación y capacidad para satisfacer al cliente, conocer sus gustos y preferencias y el grado de satisfacción del servicio.	5	Riesgo de generar desperdicios en los productos perecibles mientras el negocio capta una porción del mercado.
		6	Posibilidad de diseñar estrategias comerciales y promocionales que potencien las relaciones con el cliente, el proveedor y los colaboradores.	6	Influencias de consumo que presionen al grupo objetivo a mantener sus intenciones de compra hacia las cadenas que dominan el mercado.
		7	Filosofía de limpieza y modernidad en el local del negocio.	7	Poco poder de negociación con los proveedores por ser un negocio nuevo
		8	Acceder a negociaciones en condiciones favorables con proveedores que aporten el conocimiento que requiere un supermercado	8	Insuficiente disponibilidad del tiempo que el proyecto requiere por conservar un trabajo en relación de dependencia
		9	Posibilidad de realizar promociones y descuentos.	9	Escasez de recursos financieros.
		10	Manejar contactos adecuados para conseguir créditos, proveedores, y para obtener fondos de inversionistas	10	El negocio no cuenta con los recursos necesarios para emprenderlo, es necesaria la inyección de recursos vía financiamiento externo
		11	Estructura de costos apalancada para la infraestructura física y las compras de productos.		
		12	Estructura organizacional orientada a satisfacer las necesidades y deseos del cliente.		
		13	La ausencia de este modelo de negocio (autoservicio a domicilio) en el medio.		
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS F-O</b>		<b>ESTRATEGIAS D-O</b>	
1	El crecimiento de los canales comerciales y la variedad de redes de contacto en la industria	Desarrollo de tarjetas de prepago de compras para facilitar la compra y el control del gasto en productos de consumo. (F1,F6,O1,O12)		Tecnología de punta para optimizar los procesos. (D1,O1,O2,O8)	
2	La masificación de Internet, lenta pero progresiva y firme en el país.	Desarrollo de un CRM que permita administrar la información y estadísticas de los clientes para entregar valores agregados planteados en el negocio. (F3,F5,F12,O1,O8)		Mantener contactos con proveedores pequeños de productos específicos, para mantener un alto poder de negociación. (D2,D3,O3,O13)	
3	Tener amplia oferta de proveedores	Call Center (integrado al C.R.M) para el tratamiento de los pedidos por medios telefónicos y el manejo de la logística de interacción con el cliente. (F1,F5,F6,F9,O1,O8,O12)		Negociar líneas de crédito con bancos comerciales y conseguir financiamiento de la CFN. (D4,D9,D10,O4,O5)	
4	Posibilidad de obtener acceso a crédito bancario	Pedidos a domicilio sin mínimo de compras (carga por		Responsabilidad ambiental con el uso de paneles solares e	

		transporte depende del monto) en el área del valle de Tumbaco. (F1,F5,F6,F13,O1,O2,O8,O12)	iluminación natural. (D5,O9,O12)
5	Fomento del Estado Ecuatoriano hacia proyectos de emprendimiento empresarial	Realizar promociones y sorteos en temporadas especiales del año. (F2,F3,F9,O9,O10)	Responsabilidad social, mediante donaciones en producto o en efectivo a organismos de solidaridad. (D5,O1,O10,O11)
6	Desarrollo de sectores residenciales en la ciudad de Quito que demandan este tipo de servicio	Rapidez y buena atención al cliente con productos de excelente calidad y a muy buenos precios. (F2,F7,O3)	
7	Posibilidad de generar alianzas con marcas fuertes de productos que pueden ser comercializados en el negocio	Premios y descuentos especiales por fidelidad y montos de compra acumulados. (F3,F5,F9,O3,O8,O12)	
8	Aplicación de modelos de Administración de Relación con el Cliente y de Call Centers para manejar los contactos.	Modernos esquemas de merchandising y mantenimiento de inventarios. (F2,F3,F7,O7,O9,O13)	
9	El "Know How" utilizado en la operación de los supermercados que se encuentra a disposición de todos	Ventas telefónicas y por internet para ahorrar tiempo a los clientes. (F1,F5,F13,O1,O2,O8)	
10	El potencial comercial en la zona geográfica y el mercado escogido.	Portal Transaccional en Internet, para las compras, pagos y transacciones on-line (e-commerce) que permite la virtualización del negocio. (F1,F3,F5,F13,O1,O2,O12)	
11	Buen nivel económico de clientes potenciales		
12	Las preferencias del consumidor están enfocándose hacia estos negocios para recuperar el relax que han perdido		
13	Posibilidad de generar alianzas con otros negocios complementarios y el brindar una atmósfera placentera para el cliente		
<b>AMENAZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS F-A</b>	<b>ESTRATEGIAS D-A</b>
1	No cumplir con las cuotas del crédito.	Publicidad intensiva libre de medios masivos (periódicos locales, flyers, afiches y marketing directo). (F3,F6,F12,A2,A7,A8)	Buscar patrocinios y alianzas con proveedores. (D3,D6,A8)
2	No obtener la cantidad de clientes esperada	Mantener sistemas de información adecuados para poder realizar controles preventivos. (F3,F4,F12,A2,A4,A6)	Conseguir inversionistas para evitar costos bancarios. (D4,D9,D10,A1)
3	Inestabilidad política del Ecuador.	Promocionar los productos exclusivos como atención a domicilio o tarjetas de prepago para contrarrestar los efectos de las acciones de los competidores.(F1,F6,A7,A8)	Diversificar el negocio con la ayuda de negocios complementarios. (D2,D10,A2,A7)
4	Posibilidad de que existan normativas de uso de suelo y otras restricciones que impidan la operación del negocio		
5	Que otras empresas con el mismo concepto de negocio quieran poner puntos de venta en el mismo sector		
6	Incumplimiento de despachos por parte de los proveedores.		
7	Buen posicionamiento de los competidores.		
8	Las prácticas de la principal competencia de bloquear a los proveedores habituales complican conseguir condiciones favorables por parte de éstos.		
9	Conflictos internos políticos pueden desabastecer de los productos que se requieren para atender la demanda.		
10	Posibilidad de que la situación económica haga disminuir el consumo de lo hogares.		

## ANEXO 6

### LISTA DE PROVEEDORES

#### PROCESADORA NACIONAL DE AVES PRONACA

Av. De los Naranjos 4415 y los Granados Edf. Inverna

Telf.: 2263651 - Fax (593-2) 2463763

Web: [www.pronaca.com](http://www.pronaca.com)

Quito - Ecuador

#### VECONSA

Productos Facundo

Km. 24 Vía Daule

Telf.: 2267317 - Fax : (593-4) 2267327

Guayaquil - Ecuador

#### ECARNI, S.A.

Productos Don Diego

Subte. Carlos Guarderas 47-118 e Illingworth

Telf.: 2453430/2465542 - Fax : (593-2) 2254367

Quito - Ecuador

#### SOPRODAL

José Andrade Oe1-103 y Juan de Selis

Telef: 2483697/ 2483698 Fax: (593-2) 2483710

Quito - Ecuador

ENVAGRIF

C/. Carchi 904 y Vía Interoceánica (Tumbaco)

Telefax: (593-2) 2371127/ 2372249

Quito - Ecuador

LEENRIKE FROZEN FOOD

Araujo E6-49 y Pío Jaramillo

Telf.: 2406132 - Fax : (593-2) 2406132

Quito - Ecuador

NESTLE DEL ECUADOR, S. A.

Avda. González Suárez 895

Telf.: 2232400 / 2232412 / 2232397 - Fax : (593-2) 2232657

Quito - Ecuador

NABISCO ROYAL DEL ECUADOR

Avda. 10 de Agosto 5133 y Naciones Unidas. 8º Piso

Telf.: 2439188 / 2438099 - Fax : (593-2) 2439216

Quito - Ecuador

IMPORTADORA DAIQUIRI

Avda. 6 de Diciembre 2544 y Orellana

Telf.: 2568124 / 2563807 - Fax : (593-2) 2568124

Quito - Ecuador



IMPORTADORA ROMAN DAVALOS

Avda. 10 de Agosto 695 y Riofrio

Telefax: (593-2) 2228022

Quito - Ecuador

ALPACIFIC, S. A.

Avda. 6 de Diciembre 6599 y Río Coca

Tel.: 2462333/2241300 - Fax: (593-2) 2265479

Quito - Ecuador

PROESA (Proveedores Ecuatorianos S.A.)

Corea 126 y Avda. Amazonas, Edf. Belmonte, Piso 6

Tel.: 2441000 - Fax : (593-2) 2431647

Quito - Ecuador

ORTIZ Y JACOME DE COMERCIO

Avda. de las Américas y Juan Larrea

Tel.: 2882211 / 2882210 - Fax: (593-7) 2882282

Cuenca - Ecuador

ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.

Av. Gil Ramírez Dávalos 5-32 y Armenillas

Tel.: 2862111/2804140 - Fax : (593-7) 2862305

Cuenca - Ecuador

## ANEXO 7

### RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE UN TRABAJO SIMILAR

*Plan de negocios para un supermercado a domicilio en la ciudad de Guayaquil*

AUTOR: VILLAMAR CASTILLO GLADYS; CEPEDA COBOS PETER; GARCIA PONCE CARLOS

Páginas 7 a 9

“Se realizaron encuestas personales a una muestra representativa de la población meta, considerando componentes cuantitativos como el número y grupo económico al que pertenecen los encuestados, las frecuencias y valores promedios de compra ó el método de proyección estadística utilizado. Se incluyen además en la encuesta, componentes cualitativos a través de preguntas de modalidad abierta que tratan de evidenciar las tendencias de aceptación del modelo de negocio (Teléfono, Fuerza de Venta, o Internet), los gustos y preferencias de compra, las cualidades de atracción al comprar en los supermercados y las entrevistas a profundidad a los grupos de enfoque. El tamaño de la muestra se suscribió a 300 personas encuestadas entre los 20 y 50 años de edad, de un nivel socio-económico medio-alto domiciliados en los sectores norte y sur de la ciudad. Para evaluar la muestra poblacional se utilizó un grado de confianza del 95%, y un margen de error de +/- 5.6%.

Los resultados obtenidos de las encuestas son optimistas y entre las respuestas más significativas se destacan las siguientes:

- Del 100% de los encuestados hay un 73% de aceptación del modelo de negocio con una preferencia de compra distribuida en 43% a través del teléfono, 39% usando Internet, y 17% aceptando la visita de un vendedor para realizar sus pedidos.
- 86% de los encuestados están dispuestos a realizar sus compras de manera planificada con preferencia de recibir las compras los fines de semanas (viernes, sábado y domingo para un 50% de estos casos).
- Las cualidades de atracción que perciben los clientes al comprar en los supermercados se distribuyen en: servicio de atención que brindan con 15%, comodidad que ofrecen con 24%, y muy particularmente la optimización del tiempo, con el 37%, para un total del 86%.
- Los valores promedios de compra oscilan entre USD 20 y USD, 80 para el 84% de los encuestados.
- La frecuencia promedio de compra se situó en 2.5 veces por mes.

Adicionalmente, se establecieron tres grupos de enfoque cuyo objetivo fue conocer los hábitos de compra planificadas o por impulsión, el uso que le dan a las mismas, el lugar donde la adquieren, y la percepción que tienen estas personas sobre el servicio que ofrece este modelo y sus diferentes aplicaciones. Cada grupo estuvo conformado por 10 personas oriundas de la ciudad de Guayaquil, de estratos sociales medio y medio-alto:

1. Amas de casa de entre 26 y 35 años que sólo realizan compras en los supermercados tradicionales.
2. Jóvenes entre los 18 y 25 años que realizan compras con dinero propio, y que son asiduos navegantes de Internet.
3. Adultos entre 26 y 40 años, que compran ordinariamente en supermercados y tiendas cercanas a su domicilio.

Se preguntó acerca de la frecuencia con que realizan las compras y de cómo perciben el riesgo de adquirir productos que no vieran en caso de ofrecer un servicio de supermercado a domicilio. A su vez, les presentamos las alternativas de compras (Teléfono, Fuerza de Venta e Internet) que tendrían al elegir sus pedidos y las garantías que dispondrían en la entrega del producto de manera oportuna y cómo ellos esperan que lleguen, más allá de la seguridad y ahorro de tiempo que involucra el no tener que desplazarse al sitio de expendio para comprar sus víveres.

Los 3 grupos estuvieron de acuerdo en los siguientes aspectos:

- El servicio era muy novedoso y que les ahorraría mucho tiempo si con solo una llamada telefónica dispondrían rápidamente de comida precocida, empacada, o al menos de un servicio de entrega de víveres crudos pero con una oportuna entrega de la mercancía en el sitio solicitado.
- Los fines de semana normalmente prefieren destinarlos para adquirir sus víveres pero invierten mucho tiempo en el supermercado.
- La compra de víveres debe ser más estandarizada (es decir, seguir un patrón de preferencias del cliente permanente).
- El 40% de los miembros del grupo de enfoque manifestó agradecerle la idea de comprar por teléfono y ser atendidos por ese medio de manera personalizada, mientras que al 20% le pareció interesante la idea de ser visitados por un vendedor, pero les gustaría realizar la primera compra con asistencia para confiar en la calidad posterior del producto.
- El 40% restante, manifestó optar por comprar en Internet si se superan ciertas garantías de orden técnico y legal. Sin embargo, el 80% del total lo haría a través de parientes o hijos que actualmente sí accedan a Internet, si perciben del mercado y de los organismos de control, mejores referencias en la seguridad del servicio de compras a través de Internet.
- 90% manifiesta que cotidianamente son las carnes, frutas, vegetales, jugos y gaseosas por ser perecederos y de alto consumo diario lo que más compran.
- El 50% manifiesta que otros productos complementarios que compran con frecuencias periódicas son las sales, condimentos y conservas, mientras que el 70% de los entrevistados en este grupo realizan compras de harinas y granos normalmente pasando dos períodos de compras de perecederos.
- Al tabular las encuestas, se encontró que el 52% de las compras son de alimentos, el 16% son de bebidas y cigarrillos, el 13% son en cuidado personal, el 11% son en cuidado del hogar y el resto en otros bienes.
- A la hora de realizar las compras, el 85% de las personas entrevistadas manifestaron que la compra es planificada ya que hay una frecuencia habitual y periódica de ir al supermercado 2 veces al mes en promedio.
- El 45%, 30% y 8% de los entrevistados dijeron realizar sus compras de víveres en Mi Comisariato, Supermaxi y Santa Isabel respectivamente. El restante 17% sostuvo que hacen sus compras en los supermercados municipales, o en las tiendas de su barrio.
- El 100% de los entrevistados dijeron no conocer un modelo de compras a través de atención telefónica, personalizada o de Internet con el servicio de entrega a domicilio en Guayaquil.

[http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/Planes\\_De\\_Negocio/2007](http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/Planes_De_Negocio/2007)