

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

**MAESTRÍA EN:
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
MBA -14**

**Propuesta para Impulsar la Comercialización de un
Supermarket a Domicilio, Sector: Sangolquí**

**Maestrante
Nelson Ramiro Machay López**

**Tutor
MBA. Juan Lascano Polo**

Quito Ecuador

Marzo 2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

MAESTRÍA EN: ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS MBA -14

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, MBA. Juan Lascano Polo, certifico que el Señor Nelson Ramiro Machay López con C.C. No. 171010453-8, realizó la presente tesis con título “**Propuesta para Impulsar la Comercialización de un Supermarket a Domicilio, Sector: Sangolquí**”, y que es autor intelectual del mismo, que es original, auténtica y personal.

MBA. Juan Lascano Polo

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

MAESTRÍA EN: ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS MBA -14

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de tesis con título **“Propuesta para Impulsar la Comercialización de un Supermarket a Domicilio, Sector: Sangolquí”** ha sido desarrollado por Nelson Ramiro Machay López con C.C. No. 171010453-8 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Nelson Ramiro Machay López

DEDICATORIA

El presente trabajo de Tesis, está dedicado especialmente a Teresita mi esposa por ser el pilar fundamental en vida, quien con su amor, su cariño, comprensión, me brindó su estímulo, paciencia y apoyo constante e incondicional.

A mis hijos:

“Bryan” quien me motivó con sus sueños de superación y éxito.

“Johann” quien con sus palabras de aliento "No te rindas" y "Sé fuerte".

“Steven” mi enano quien con sus ocurrencias y detalles me enseñó a ser constante y perseverante para alcanzar mis metas.

Gracias por confiar en mí, gracias por haberme brindado el tiempo para mis estudios, sacrificando horas de esparcimiento, diversión y unión familiar, ya que sin este sacrificio este sueño nunca se hubiera hecho realidad. Sencillamente, ustedes son la base de mi vida profesional y de mi razón de vivir.

Gracias... Mi triunfo es el de ustedes, ¡los amo con mi vida!

Nelson Ramiro Machay López

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por mostrarme tantas veces su existencia y con ello darme fortaleza para salir adelante en cada tropiezo.

A mis padres quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación; por su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general, forjándome con principios y ética moral.

A mis hermanos; Patricio, Germán, Geovanny, quienes con sus enseñanzas, y ejemplos de superación y fortalezas buscaron nuevos rumbos venciendo todas las barreras y obstáculos para forjarse un nuevo amanecer,

A mi estimado amigo el Ing. Ángel Espinel García, quien me brindo las facilidades y día, día me inculcaba a seguir adelante, para alcanzar mi objetivo.

A mis compañeros de aula y amigos: Ing. Enrique Calvache e Ing. Wilson Polo, quienes con su apoyo, dirección y confianza hicieron posible que siga adelante hasta cumplir mi meta.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Nelson Ramiro Machay López

RESUMEN

La falta de tiempo y la necesidad de adquirir alimentos y diferentes productos de primera necesidad de forma ágil y sencilla, se ha visto como una oportunidad de negocio para plantear el presente estudio, donde se establece la factibilidad de impulsar un supermercado con servicio a domicilio en el sector de Sangolquí.

La problemática en base a la cual se propone realizar el presente estudio, establece que el crecimiento de la población de la ciudad de Sangolquí, genera el incremento de las necesidades de las personas, por contar con servicios básicos como son los lugares para adquirir alimentos y productos de primera necesidad, por lo tanto se plantea la creación de un supermercado que ofrezca el servicio a domicilio.

A través del estudio de mercado realizado, se ha podido conocer que para los consumidores, es de vital importancia que el servicio de un supermercado les ofrezca buenos precios, calidad y variedad en los productos, además la oferta del servicio a domicilio tiene una gran aceptación dentro del segmento objetivo, que lo constituyen los hogares de la ciudad, ya que manifiestan que este servicio les permitiría ahorrar tiempo y dinero.

En el direccionamiento estratégico se formulan la misión, visión, valores, objetivos, políticas y estrategias que se consideran de gran importancia para mantener una cultura empresarial adecuada, además de que las estrategias implican las acciones que deberá seguir el supermercado para su funcionamiento óptimo.

El diseño de varios planes de acción a seguir se establece en consideración de los objetivos empresariales propuestos, por lo tanto cada plan de acción constituye el conjunto de pasos y actividades a seguir para dar cumplimiento a dichos objetivos.

Mediante el estudio técnico, se establece los aspectos técnicos de la implementación del nuevo supermercado, pues se considera la localización óptima dentro de Sangolquí, en función de varios factores; así también el diseño del flujo del proceso productivo, y el requerimiento de recursos, como son el personal, la materia prima y servicios, la infraestructura física, y demás gastos necesarios para el inicio de operaciones del supermercado.

El plan estratégico de comercialización consistirá en la aplicación de dos tipos de estrategias, las de liderazgo en costos y la de diferenciación, pues considerando la característica principal del servicio que es a domicilio, se ha visto conveniente la aplicación de este tipo de estrategias.

ABSTRACT

Lack of time and the need to buy food and different products of first necessity, very fast and easy, it has been as a business opportunity to raise the present study, which establishes the feasibility of promoting a supermarket delivery service in Sangolquí.

The problem of which plans to conduct this study, states that the population growth of the Sangolquí's city, generates increased needs of the people, have basic services such as places to buy food and products of first necessity, therefore proposes the creation of a supermarket that offers home delivery.

Through market research, it has been known that for consumers, it is vital that the service supermarket offered a good price, quality and product variety, as well as offering the service at home has a great acceptance within the target segment, which are the homes of the city, as they say that this service would save time and money.

In the strategic course formulated the mission, vision, values, objectives, policies and strategies that are considered of great importance to maintain a proper corporate culture, as well as strategies that involve the actions to be followed by the supermarket for optimum performance.

The design of several plans of action establish in consideration of the proposed business objectives, so each action plan is a set of steps and activities to be followed to achieve those objectives.

By studying technical, establish the technical aspects of implementing the new supermarket, it is considered the optimal location within Sangolquí, depending on several factors, so the flow design of the production process and the requirement for resources such as are personnel, raw materials and services, physical infrastructure, and other expenses necessary for the start of operations of the supermarket.

The strategic marketing plan will consist of two types of implementation strategies, cost leadership and differentiation, then considering the main feature of the service that is at home, it has been convenient to apply such strategies.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD	ii
CERTIFICADO DE AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE GENERAL.....	x
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problema de Investigación.....	3
1.2.1 Planteamiento del problema	3
1.2.2 Formulación del problema	5
1.2.3 Sistematización del problema	5
1.3 Objetivos de la Investigación.....	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Justificación de la Investigación	7
1.4.1 Justificación teórica.....	7
1.5 Marco de Referencia	9
1.5.1 Marco Teórico	9
1.6 Hipótesis	17
1.7 Estructura Organizacional.....	17
1.8 Estructura funcional	19

1.9 Estructura legal	20
1.9.1 Base Legal.....	20
1.9.1.1 Tipo de empresa.....	20
1.9.2 Requisitos Legales para el Funcionamiento	21
1.9.2.1 Patente Municipal	22
1.9.2.2 Registro Único de Contribuyentes (RUC)	22
1.9.2.3 Permiso de la Dirección de Higiene Municipal.....	23
1.9.2.4 Permiso Único de Funcionamiento Anual.....	23
1.9.2.5 Permiso de funcionamiento Ministerio Salud Pública (M.S.P.)	23
1.9.2.6 Permiso funcionamiento Cuerpo Bomberos Quito.....	24
1.9.3 Implicaciones Tributarias	24
1.9.4 Implicaciones Comerciales	25
1.9.5 Implicaciones Laborales	25
CAPÍTULO II	27
ESTUDIO DE MERCADO	27
2.1 Marketing mix.....	27
2.1.1 Producto/Servicio.....	28
2.1.2 Precios.....	29
2.1.3 Plaza/Distribución	30
2.1.4 Promoción/Publicidad	32
2.2 Análisis del macroentorno.....	33
2.2.1 Entorno Económico.....	34
2.2.2 Entorno Político.....	36
2.2.3 Socio Cultural.....	36

2.2.4 Demográfico.....	37
2.2.5 Tecnológico.....	38
2.2.6 Ambiental.....	39
2.3 Análisis del microentorno	39
2.3.1 Mercado.....	40
2.3.2 Proveedores.....	41
2.3.3 Clientes.....	42
2.3.4 Competencia.....	42
2.3.5 Productos.....	43
2.3.5.1 Productos Sustitutos.....	44
2.4 Matriz FODA	45
2.5 Segmentación del mercado.....	46
2.6 Investigación del mercado.....	47
2.6.1 Tamaño de la muestra	48
2.6.2 Encuesta.....	49
2.6.3 Tabulación y análisis de la encuesta	49
2.7 Demanda del mercado.....	63
2.8 Oferta de mercado	63
2.9 Demanda insatisfecha.....	64
CAPITULO III	66
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	66
3.1 Misión de la empresa	67
3.2 Visión de la empresa.....	69
3.3 Valores y principios corporativos de la empresa.....	72

3.4 Objetivos de la empresa.....	74
3.5 Políticas.....	75
3.6 Logotipo	75
3.7 Estrategias de la empresa.....	76
3.7.1 Estrategias	77
3.8 Aplicación del Balanced Scorecard.....	78
Mapa Estratégico	83
CAPÍTULO IV.....	84
ESTUDIO TÉCNICO	84
4.1 Tamaño del Proyecto	84
4.1.1 Capacidad del proyecto	85
4.1.2 Factores Determinantes del Tamaño.....	85
4.1.2.1 Mercado.....	85
4.1.3 Recursos financieros	86
4.1.4 Recursos Humanos	86
4.1.5 Tecnología	87
4.2 Localización del Proyecto.....	87
4.2.1 Macrolocalización	88
4.2.2 Microlocalización.....	89
4.2.2.1 Criterios de selección	90
4.3 Ingeniería del Proyecto	93
4.3.1 Diagrama de flujo de proceso	93
4.3.2 Descripción del proceso de producción	95
4.4 Requerimiento de Recursos.....	98

4.4.1	Requerimiento de personal.....	98
4.4.2	Requerimiento de materia prima y servicios	99
4.4.3	Estimación de la inversión inicial	100
4.5	Distribución física del supermercado Home Store Indoors.....	101
4.6	Propuesta Estratégica de Comercialización.....	102
4.6.1	Liderazgo en Costos	103
4.6.2	Diferenciación	104
CAPÍTULO V.....		106
ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO.....		106
5.1	Introducción.....	106
5.2	Presupuestos	106
5.2.1	Presupuestos de Inversión	107
5.2.1.1	Activos Fijos	107
5.2.1.2	Capital de Trabajo	108
5.2.2	Presupuestos de Operación	110
5.2.2.1	Presupuesto de Ingresos.....	110
5.2.2.2	Presupuesto de Egresos	111
5.3	Financiamiento de la Inversión.....	114
5.4	Estados Financieros Proyectados.....	116
5.4.1	Estado de Situación Inicial.....	116
5.4.2	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	117
5.4.3	Flujo de Caja.....	119
5.5	Evaluación Financiera	120
5.5.1	Determinación de la tasa de descuento.....	120

5.5.2 Valor Actual Neto	121
5.5.3 Tasa Interna de Retorno	122
5.5.4 Período de Recuperación	123
5.5.5 Relación Costo-Beneficio.....	125
5.5.6 Punto de Equilibrio.....	127
CAPÍTULO VI.....	129
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
6.1 Conclusiones.....	129
6.2 Recomendaciones	132
BIBLIOGRAFÍA	134
ANEXOS	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de Marketing Mix	14
Figura 2: Estructura Organizacional.....	18
Figura 3: Estructura Organizacional.....	19
Figura 4: Productos.....	28
Figura 5: Distribución	32
Figura 6: Publicidad	33
Figura 7: Direccionamiento estratégico.....	67
Figura 8: Logotipo	76
Figura 10: Mapa del Cantón Romuñahui	89
Figura 11: Ubicación del supermercado Home Store Indoors.....	92
Figura N° 12: Flujo de proceso	94
Figura N° 13: Plano del supermercado	102

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Género	49
Cuadro N° 2: Lugar de preferencia para realizar sus compras	50
Cuadro N° 3: Persona que realiza las compras	52
Cuadro N° 4: Frecuencia de compras	53
Cuadro N° 5: Aspectos importantes al momento de comprar	54
Cuadro N° 6: Consumo promedio en dólares:	56
Cuadro N° 7: Preferencia de pago	57
Cuadro N° 8: Requerimiento de servicio	58
Cuadro N° 9: Conocimiento de la Oferta.....	59
Cuadro N° 10: Supermercado de preferencia	60
Cuadro N° 11: Medios publicitarios	62
Cuadro N° 12: Demanda proyectada	63
Cuadro N° 13: Oferta proyectaba.....	64
Cuadro N° 14: Demanda Insatisfecha.....	64
Cuadro N° 15: Plan de Acción 1.....	79
Cuadro N° 16: Plan de acción 2.....	80
Cuadro N° 17: Plan de acción 3.....	81
Cuadro N° 18: Plan de acción 4.....	82
Cuadro N° 19: Mapa Estratégico de Home Store Indoor	83
Cuadro N° 20: Matriz de Localización	92
Cuadro N° 21: Gastos de mano de obra	98

Cuadro N° 22: Materia prima	99
Cuadro N° 23: Costos indirectos	99
Cuadro N° 24: Inversión inicial	100
Cuadro N° 25: Capital de trabajo	101
Cuadro N° 26: Activos Fijos	107
Cuadro N° 27: Capital de Trabajo	109
Cuadro N° 28: Inversión Inicial	109
Cuadro N° 29: Proyección de Ingresos	111
Cuadro N° 30: Proyección de Egresos.....	113
Cuadro N° 31: Financiamiento	114
Cuadro N° 32: Condiciones del crédito	115
Cuadro N° 33: Tabla de Amortización	115
Cuadro N° 34: Balance de Situación Inicial.....	117
Cuadro N° 35: Estado de Pérdidas y Ganancias	118
Cuadro N° 36: Flujo de Fondos Proyectado.....	119
Cuadro N° 37: Cálculo del VAN	122
Cuadro N° 38: Cálculo del TIR	123
Cuadro N° 39: Cálculo del PRI.....	124
Cuadro N° 40: Relación Beneficio-Costo	126
Cuadro N° 41: Costos fijos y variables	127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: PIB.....	34
Gráfico N° 2: Inflación	35
Gráfico N° 3: Población de Sangolquí.....	38
Gráfico N° 4: Género.....	50
Gráfico N° 5: Lugar de preferencia para realizar sus compras	51
Gráfico N° 6: Persona que realiza las compras	52
Gráfico N° 7: Frecuencia de compras	53
Gráfico N° 8: Aspectos importantes al momento de comprar	55
Gráfico N° 9: Consumo promedio en dólares:.....	56
Gráfico N° 10: Preferencias de pago.....	57
Gráfico N° 11: Requerimiento del servicio	58
Gráfico N° 12: Conocimiento de la Oferta	59
Gráfico N° 13: Supermercado de referencia	61
Gráficos N° 14: Medios publicitarios	62
Gráfico N° 15: Punto de Equilibrio.....	128

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

En un mundo globalizado, sujeto a diferentes presiones, las personas han adoptado un nuevo estilo de vida acompañado de mayores ocupaciones y responsabilidades, por lo que se ven en la necesidad de buscar nuevas alternativas en tareas que eran realizadas dentro de lo cotidiano, con la finalidad de optimizar tiempo, aliviando en gran medida la ocupada agenda tanto laboral como social y personal, redirigiendo este esfuerzo hacia actividades que consideren más productivas como las de la familia, el descanso o la atención de la salud.

Una de las actividades que desarrollan continuamente las personas, es el abastecimiento de la despensa con productos requeridos para la alimentación, el aseo personal, limpieza del hogar entre otros.

En respuesta a dichas necesidades, se encuentran los supermercados que son establecimientos que acogen a gran cantidad de personas, ofreciendo diversidad

de artículos centralizados para que se encuentre todo lo que se busca en un solo lugar.

Pero hoy en día el contar con un lugar al que se pueda acudir para abastecerse de productos, ya no es una opción para las personas, porque buscan un nuevo servicio en donde puedan adquirir todo lo que necesitan desde la comodidad de su hogar, es ahí donde radica el valor agregado que esperan de los ofertantes.

El sector de Sangolquí, ubicado en el cantón Rumiñahui de la provincia de Pichincha, es un poblado que últimamente ha incrementado su demografía, contando con 76.006 habitantes y una superficie de 134.15 Km²;¹ es una ciudad acogedora, por su clima, turismo, gastronomía y cultura.

Considerándose como uno de los poblados que recibe cada vez a un mayor número de personas como habitantes directos, ha ido expandiéndose en infraestructura, servicios públicos, empresas privadas y variedad de negocios que permiten al poblador hacer su vivencia más llevadera y cómoda.

A nivel de empresas que permiten la comercialización de productos de primera necesidad, se encuentran los siguientes:

¹ Ministerio Coordinador de Patrimonio, Sangolquí, Disponible en línea: <http://www.ministeriopatrimonio.gov.ec/ciudadespatrimoniales/sangolqui>, consultado: Septiembre 2011

- Supermercados La Favorita C.A. SUPERMAXI: Ubicado en las calles 9 de agosto y Paredes Calderón.
- Mi Comisariato: ubicado en el centro comercial San Luis shopping.
- Mega Santa María S.A.: Ubicado en la av. Gral. Enríquez y García Moreno.
- Corporación Favorita C.A.: Ubicado en la Av. Gral. Enríquez 900

Dichos establecimientos brindan un servicio de supermercado normal, es decir las personas deben acudir a estos para abastecer su despensa, escogiéndolos ellos mismos y acudiendo a una caja en donde se realizará la facturación de la misma.

Es por esta razón que el presente proyecto, busca mejorar el servicio proporcionado por los supermercados mencionados, a través de la comercialización de productos mediante un supermercado a domicilio, es decir proporcionar a los consumidores comodidad, garantía y confianza.

1.2 Problema de Investigación

1.2.1 Planteamiento del problema

Sangolquí, cabecera cantonal de Rumiñahui, es una ciudad, principalmente turística, pero en los últimos tiempos ha crecido en número de habitantes, porque en la actualidad es una de las ciudades con mayor acogida para vivir.

Dicha situación ha logrado que el sector sea más comercial, es decir que se observa a más personas acudiendo a los diferentes centros comerciales de esa ciudad para adquirir productos y satisfacer sus necesidades, lo cual ha generado una serie de incomodidades fruto de la aglomeración dando lugar a que crezca la delincuencia y por ende en un mal servicio por parte de estas empresas.

Por esto, los establecimientos de comercialización de productos que se encuentran en la zona, varias veces son saturados, y no prestan el servicio adecuado a los clientes, por la alta demanda que existe por parte de éstos.

A la par que la infraestructura de los mismos ya no es suficiente para acoger a más de un número determinado de consumidores, esto causa malestar en los clientes porque muchas veces no logran adquirir los artículos necesarios para llenar su despensa y solamente pierden el tiempo sin lograr beneficios. A esto debemos añadir que la forma de la presentación de los productos nos llevamos únicamente de lo que vemos más no como se merece el público, a que nos referimos, que no existe un proceso claro y técnico de cómo se debe presentar o impactar en la mente del consumidor, por desconocimiento de la academia y por desconocimiento de estrategias de innovación que generen cambios paradigmáticos en los clientes.

Pronóstico

Si el número de habitantes en el sector sigue incrementando, también se generará un aumento de la demanda en los establecimientos comerciales para la adquisición de productos y si se sigue manteniendo el régimen de servicio de la actualidad, habrá muchos clientes inconformes con el servicio proporcionado.

Control al pronóstico

Las circunstancias antes mencionadas dan carta abierta a que se generen nuevas alternativas de comercialización para aprovechar el mercado potencial que se encuentra en el sector y una de éstas consiste en proporcionar el servicio de supermercado a domicilio, mediante el uso de adecuados medios y estrategias que impulsen y posicionen a dicho servicio en el mercado.

1.2.2 Formulación del problema

¿A través de qué medios y con qué estrategias se puede impulsar la comercialización de un supermarket que tenga como valor agregado el servicio a domicilio para los consumidores del sector de Sangolquí?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cómo se desenvuelven las actividades referentes a la adquisición de productos en los supermercados de Sangolquí?

- ¿Con qué estrategias se iniciaría la comercialización de los productos a domicilio?
- ¿Qué impacto sobre las ventas tendría el valor agregado que se ofertaría como servicio en dicho supermercado?
- ¿Cuáles serían los medios de adquisición y distribución de los productos solicitados por los consumidores?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta que permita impulsar la comercialización de productos mediante un supermercado con servicio a domicilio en el sector de Sangolquí.

1.3.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un diagnóstico situacional del sector de Sangolquí para el cual se diseñará la propuesta, con la finalidad de conocer el comportamiento del consumidor respecto a los supermercados existentes en dicha zona.
- Elaborar un estudio de mercado para conocer la demanda del sector y establecer las necesidades que existe en el medio, para la implementación del supermercado a domicilio.

- Diseñar estrategias que permitan impulsar la comercialización del supermercado a domicilio, mediante medios de impacto masivo que den a conocer la calidad y seguridad de dicho servicio.
- Establecer un estudio técnico, para definir los recursos y la ingeniería del servicio y proceso de la propuesta.
- Analizar la factibilidad financiera de establecer un supermercado con servicio a domicilio en el sector de Sangolquí.

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Justificación teórica

El crecimiento y expansión que ha tenido demográficamente el sector de Sangolquí, ha generado el incremento de la afluencia de personas a los distintos supermercados que funcionan en el sector, es por esta razón que muchas veces se encuentran saturados, causando inconvenientes e incomodidad a los consumidores.

Por esta razón es importante identificar y direccionar estrategias que permitan en gran medida impulsar el empleo de un servicio de supermercado a domicilio, utilizando varios conceptos como el estudio de mercado, a través del cual se pueda identificar el mercado objetivo y los gustos y preferencias de dicho mercado

para poder aplicar las estrategias más adecuadas que permitan satisfacer las necesidades de la población.

Así también, dentro de este estudio es de vital importancia la aplicación de conceptos como el marketing, pues en la actualidad dicho concepto se ha constituido como una herramienta que todo empresario debe conocer. Todas las empresas o compañías de una forma u otra utilizan técnicas de mercadeo que por más sencillas que sean, ya son parte del marketing que realizan para la comercialización de sus productos.

Según Philip Kotler y Gary Armstrong, "muchas empresas dicen practicar el concepto de marketing pero no lo hacen, cuentan con las formas de marketing, como un vicepresidente de marketing, gerentes de producto, planes de marketing e investigación de mercados, pero esto no implica que sean empresas enfocadas hacia el mercado ni impulsada por los clientes".

La implementación del concepto de marketing a menudo implica más que simplemente responder a los deseos expresados por los clientes y sus necesidades obvias, en muchos casos, los clientes no saben lo que quieren o incluso no saben qué es posible. Tales situaciones requieren de un marketing impulsador de clientes (es decir), entender las necesidades de los clientes mejor

que los clientes mismos y crear productos y servicios que satisfagan necesidades existentes y latentes hoy y en el futuro".

1.5 Marco de Referencia

1.5.1 Marco Teórico

Para el diseño de la presente propuesta, es preciso conocer determinados parámetros entre los cuales están:

ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado. Sus usos permiten crear nuevos negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar productos o servicios existentes y expandirse a nuevos mercados.

El estudio de mercado puede ser utilizado para determinar que porción de la población comprara un producto o servicio, basado en variables como el género, la edad, ubicación y nivel de ingresos².

El estudio de mercado es generalmente primario o secundario.

² Emprendedores, Estudio de Mercado, Disponible en línea: <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-el-estudio-de-mercado>, Consultado Septiembre 2011

Estudio secundario:

La compañía utiliza información obtenida de otras fuentes que aparecen aplicables a un producto nuevo o existente.

- Las ventajas del estudio secundario incluyen el hecho de ser relativamente barato y fácilmente accesible.
- Las desventajas del estudio secundario: a menudo no es específico al área de investigación y los datos utilizados pueden ser tendenciosos y complicados de validar.

Estudio primario:

Implica pruebas como focus groups, encuestas, investigaciones en terreno, entrevistas u observaciones llevadas a cabo o adaptadas específicamente al producto.

Muchas preguntas pueden ser respondidas gracias a un estudio de mercado:

- ¿Qué está pasando en el mercado?
- ¿Cuáles son las tendencias?
- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Qué opinión tienen los consumidores acerca de los productos presentes en el mercado?
- ¿Qué necesidades son importantes?

- ¿Están siendo satisfechas esas necesidades por los productos existentes?

Estudio de mercado para la planeación de negocios

El estudio de mercado es para descubrir lo que la gente quiere, necesita o cree, permite descubrir cómo actúan las personas. Una vez que la investigación está completa, se puede utilizar para determinar cómo comercializar su producto.

Para comenzar un negocio existen algunas cosas que se deben tener en cuenta:

1. ¿Quiénes son los clientes?
2. ¿Cuál es su ubicación y como pueden ser contactados?
3. ¿Qué cantidad o calidad quieren?
4. ¿Cuál es el mejor momento para vender?

Segmentación del mercado

La segmentación del mercado es la división de la población en sub-grupos con motivaciones similares.

Los criterios más utilizados para segmentar incluyen las diferencias geográficas, diferencias de personalidades, diferencias demográficas, diferencias en el uso de productos y diferencias psicográficas.

Tendencias de mercado

Se definen como los movimientos al alza o a la baja del mercado durante un periodo de tiempo.

Es más complicado determinar el tamaño del mercado si estas comenzando con algo completamente nuevo. En este caso se deberá obtener el número de clientes potenciales o segmentos de clientes.

Además de la información acerca del mercado objetivo se debe tener información acerca de la competencia, clientes, productos, etc.

Por último se necesita medir la eficacia del marketing para el producto. Algunas técnicas para esto son:

- Análisis de los clientes
- Modelado de opciones
- Análisis de la competencia
- Análisis de riesgo
- Investigación de productos
- Investigación de publicidad
- Modelado del mix comercial (Precio, Producto, Plaza, Publicidad)

El estudio del mercado trata de determinar el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico.

Por espacio se entiende:

- La necesidad que tienen los consumidores actuales y potenciales de un producto en un área delimitada.
- Identificación de las empresas productoras y las condiciones en que se está suministrando el bien.
- Formación del precio y de la manera como llega el producto de la empresa productora a los consumidores y usuarios³.

El estudio de mercado está compuesto por bloques, buscando identificar y cuantificar, a los participantes y los factores que influyen en su comportamiento.

Busca probar que existe un número suficiente de consumidores, empresas y otros entes que en determinadas condiciones, presentan una demanda que justifican la inversión en un programa de producción de un bien durante cierto período de tiempo⁴.

MARKETING MIX

El **marketing mix** o **mezcla de mercadotecnia** es un concepto que se utiliza para nombrar al conjunto de herramientas y variables que tiene el responsable de marketing de una organización para cumplir con los objetivos de la entidad.

³ BLANCO Adolfo. Formulación y Evaluación de Proyectos, Ediciones Torán, 4ta edición.

⁴ ILPES. Guía para la Presentación de Proyectos. Siglo XXI Editores. 10 Edición.

Esto quiere decir que el marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las **Cuatro P**:

- **Producto**,
- **Precio**,
- **Plaza** y
- **Promoción** (Publicidad).

El marketing mix apela a diversos principios, técnicas y metodologías para incrementar la satisfacción del cliente a partir de la gestión de las **cuatro P's**. Para que tenga éxito, el marketing mix debe mantener la coherencia entre sus elementos.

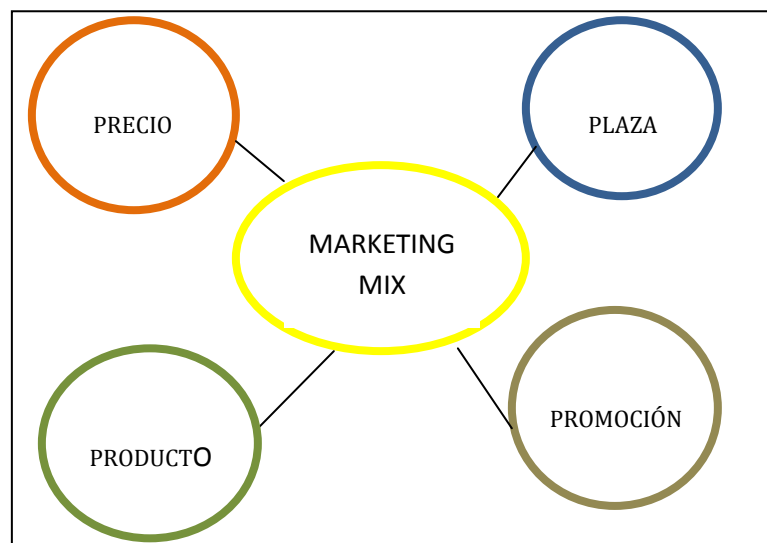


Figura 1: Diagrama de Marketing Mix
Elabora por: Ramiro Machay

A la hora de trabajar con el marketing mix, el experto debe tener en cuenta si los objetivos que se plantea son a corto o largo plazo, ya que ciertas variables son difíciles de modificar en el tiempo cercano⁵.

ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico se basa en un análisis de la función de producción, que indica cómo combinar los insumos y recursos utilizados por el proyecto para que se cumpla el objetivo previsto de manera efectiva y eficiente.

El estudio técnico propone identificar alternativas técnicas que permitirían lograr los objetivos del proyecto y, además, cumplir con las normas técnicas (ambientales, agrónomas, sectoriales, de seguridad, etc.).

El estudio técnico definirá las especificaciones técnicas de los insumos necesarios para ejecutar el proyecto: el tipo y la cantidad de materias primas e insumos materiales; el nivel de calificación de la mano de obra; la maquinaria y los equipos requeridos; la programación de inversiones iniciales y de reposición y los calendarios de mantenimiento⁶.

⁵ s/a, Definición de marketing mix, Disponible en línea: <http://definicion.de/marketing-mix/>, consultado: Septiembre 2011

⁶ s/a, Estudio Técnico, Disponible en línea: <http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com/el-estudio-tecnico-el-estudio.html>, consultado, Septiembre 2011

ESTUDIO FINANCIERO

Permite conocer la rentabilidad del proyecto, mediante la elaboración de tres presupuestos: ventas, inversión, gastos, con estos, se decidirá si el proyecto es viable, o si se necesita cambios⁷.

El objetivo principal de dicho estudio, es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan el estudio técnico y de mercado, con los cuales se elaborará cuadros analíticos que servirán de base para la evaluación económica⁸.

ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL.

El estudio organizacional, permite establecer la estructura jerárquica de la organización, los procedimientos y políticas así como fijar sueldos y salarios, y reglamento interno, esto se logra a partir de una determinada evaluación a la sociedad, de manera que se obtengan las diferentes estructuras de funcionamiento de la misma⁹.

⁷ SOTO, LAURO, Estudio financiero, disponible en línea: <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaDeProyectos>, Consultado: septiembre 2011

⁸ s/a, Objetivo del Estudio Financiero, Disponible en línea: <http://empreendedor.unitec.edu/pnegocios/Estudio%20Financiero.htm>, Consultado: Septiembre 2011

⁹ MORALES, Julia y otros, "Estudio organizacional", Disponible en línea: <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaDeProyectos>, consultado: Septiembre 2011

El estudio legal, permite determinar la inexistencia de normativas que restringe tanto en la etapa de inversión, implementación y operación del proyecto y sus posibles costos.

Tiene como objeto analizar la viabilidad legal, que contienen normas, regulaciones, naturaleza y actividad económica del proyecto; así como la constitución y formalización de la empresa, en donde se determinara el tipo de sociedad que se va a conformar¹⁰.

1.6 Hipótesis

La elaboración de una propuesta para impulsar la comercialización de un supermarket a domicilio en el sector de Sangolquí, permitirá proporcionar al consumidor un servicio innovador, donde la comodidad y confianza sea la principal característica.

1.7 Estructura Organizacional

“La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos”¹¹

¹⁰ MORALES, Julia y otros, “Estudio legal”, Disponible en línea:
<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaDeProyectos>, consultado: Septiembre 2011

¹¹ MINTZBERG, Henry, Diseño de Organizaciones eficientes, Prentice Hall, México, pág. 159, 1997.

Para la implementación de un supermarket a domicilio, en el sector de Sangolquí, se ha visto necesario que existan tres áreas perfectamente definidas:

- 1) Área Operativa
- 2) Área Comercial
- 3) Área Administrativa

Las tres áreas se encontrarán bajo la dirección del Gerente General, quien será el órgano rector en la administración y organización del supermarket, sin embargo cada una de las áreas especificadas mantendrán personal con funciones y responsabilidades perfectamente definidas.

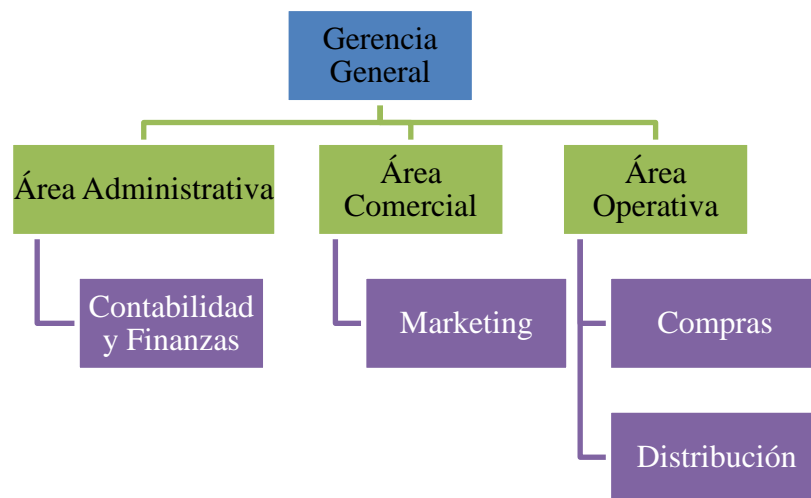


Figura 2: Estructura Organizacional
Elaborado por: Ramiro Machay

1.8 Estructura funcional

La estructura funcional del nuevo supermercado está dada de la siguiente manera:

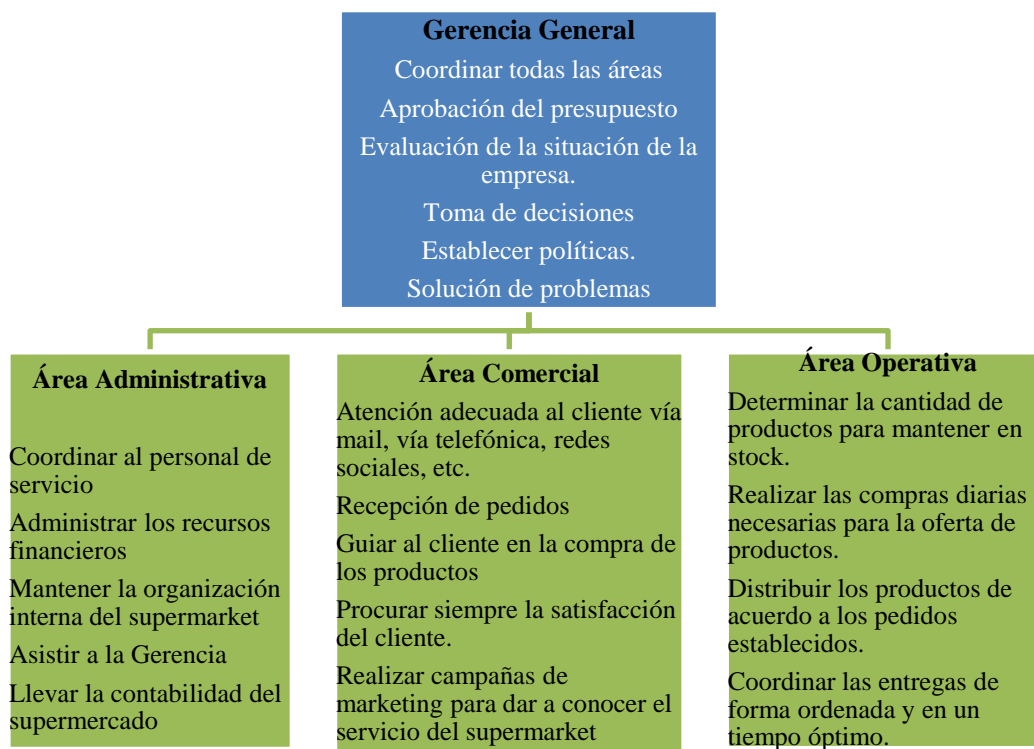


Figura 3: Estructura Organizacional
Elaborado por: Ramiro Machay

Como se puede observar, dentro de cada área se establecen las funciones específicas que debería cumplir cada una, de forma que el supermercado pueda funcionar adecuadamente.

1.9 Estructura legal

1.9.1 Base Legal

Para referirse al aspecto legal que rige para todas las empresas, sin tomar en cuenta su actividad específica, es necesario remitirse a los mandatos contenidos en la Ley de Compañías del Ecuador, la cual determina la forma en que las empresas nacen, se desarrollan y se extinguen.

Todas las actividades empresariales, incluyendo los proyectos, se encuentran sometidas a ordenamientos jurídicos que regulan el marco legal en el cual los agentes económicos se deben desenvolver.

1.9.1.1 Tipo de empresa

La tarea de escoger el tipo de empresa que se pretende formar, depende de los objetivos del empresario y de una serie de criterios que se detallan a continuación:

- Número de socios
- Capital mínimo
- Desembolso funcional
- Responsabilidad ante terceros
- Trámites de formalización
- Régimen fiscal
- Régimen de la seguridad social

El artículo 16 de la Ley de Compañías define a la razón social, la misma que es un requisito indispensable para constituir una compañía. “La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquier otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía.”¹²

Para este estudio se ha visto conveniente que el Supermercado se denominará “HOME STORE INDOORS” se constituirá como una “Sociedad Anónima” debido a que cada uno de los aportantes de capital tendrá acciones de acuerdo al monto de su aportación, teniendo un mínimo de 5 accionistas y un capital suscrito de \$800,00 dólares; cumpliendo así, con lo establecido por la Ley de Compañías tanto en el número de accionistas, como en el capital mínimo.

1.9.2 Requisitos Legales para el Funcionamiento

El supermarket “Home Store Indoors” deberá cumplir con lo que dispone la ley en los ámbitos legales, tributarios, sanitarios, etc., para que sus operaciones sean reconocidas por las autoridades y especialmente por los clientes. Entre estos puntos se establecen requisitos necesarios para el adecuado funcionamiento del supermercado.

¹² Ley de Compañías, art. 16.

1.9.2.1 Patente Municipal

Este permiso o documento se lo obtienen en el Municipio Centro, cumpliendo los siguientes requisitos:

- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Copia de la Cédula de Identidad.
- Papeleta de votación
- Formulario de declaración para obtener la patente (costo 0,20 centavos)

1.9.2.2 Registro Único de Contribuyentes (RUC)

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) permite que el negocio funcione normalmente y cumpla con las normas que establece el código tributario en materia de impuestos. La emisión del RUC requiere los siguientes requisitos:

- Copia de la Cédula de Identidad
- Acercarse a las oficinas del SRI
- Proporcionar datos informativos como la dirección, teléfono.
- Tipo de negocio o actividad a la que se dedica
- Firma y retiro el RUC
- Este trámite no tiene ningún costo monetario

1.9.2.3 Permiso de la Dirección de Higiene Municipal

Para acceder a este permiso los empleados de la empresa, sin excepción alguna, deben someterse a exámenes médicos para comprobar su estado de salud, sobre todo al tratarse de un supermercado que provee a sus clientes de productos de consumo.

- Permiso de la Dirección de Higiene Municipal
- Registro único de Contribuyentes (RUC)
- Copia de la Cédula de Identidad
- Papeleta de votación
- El carné de salud ocupacional por cada uno de los empleados que manipulan los productos.

1.9.2.4 Permiso Único de Funcionamiento Anual

- Copia del certificado de la Afiliación a la Cámara de Comercio que corresponda, de acuerdo a su ubicación (cuando se comercializa).

1.9.2.5 Permiso de funcionamiento Ministerio Salud Pública (M.S.P.)

Este documento se lo obtiene en la Dirección Provincial de Salud del Pichincha previamente cumplidos los incisos anteriores y presentando la siguiente documentación:

- Permiso de la Dirección de Higiene Municipal
- Registro único de Contribuyentes (RUC)

- Fotocopia de la Cédula de Identidad
- Papeleta de votación
- El carné de salud de cada uno de los empleados

Con lo que después se puede obtener el respectivo registro sanitario.

1.9.2.6 Permiso funcionamiento Cuerpo Bomberos Quito.

Es un documento que da la mencionada entidad del estado una vez que el personal del Cuerpo de Bomberos haya inspeccionado el local, en la cual básicamente se revisa la instalación y se asegura que tengan medios para prevenir y contrarrestar cualquier tipo de incendio que se presente.

1.9.3 Implicaciones Tributarias

La constitución del supermarket Home Store Indoors genera obligaciones de carácter tributario con el país, el departamento y el distrito e igualmente responsabilidades asociadas con su funcionamiento, cuando el ejercicio de su actividad lo requiera.

Los impuestos del orden nacional administrados por el SRI y que comprometen a la empresa son:

- Impuesto a la Renta y Complementarios.
- Impuesto sobre las Ventas o IVA.

El documento básico que define la relación del contribuyente (HOME STORE INDOORS S.A.) con la Administración Tributaria es el Registro Único de Contribuyentes (RUC).

1.9.4 Implicaciones Comerciales

Las implicaciones comerciales hacen referencia a los requisitos que debe cumplir la empresa para poder funcionar como un establecimiento de comercio:

- Verificar en la Cámara de Comercio que no exista nombre o razón social similar.
- Matricular la compañía en el Registro Mercantil. Presentar dos copias de la escritura y diligenciar el formulario.

1.9.5 Implicaciones Laborales

Inscribir a cada uno de los empleados ante una empresa Administradora de Riesgos Profesionales.

Afiliar a los trabajadores al Sistema de Seguridad Social, IESS con la siguiente documentación:

- Copia del RUC
- Copia legible de la cedula de ciudadanía y papeleta de votación del representante legal

- Copia del nombramiento del representante legal
- Copia de los contratos de trabajo debidamente legalizados por el Ministerio de Trabajo
- Copia del último pago de agua, luz o teléfono

Todo esto se tendrá en cuenta a medida que la empresa cuente con nuevos empleados.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Marketing mix

“Mezcla de Marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta.

Para obtener las reacciones deseadas en sus mercados metas, las empresas disponen de muchas herramientas de mercadeo, las cuales constituyen la Mezcla de Marketing”.¹³

Para el nuevo supermercado, HOME STORE INDOORS, de igual forma es de vital importancia contar con estrategias que le permitan enfocar sus esfuerzos, de manera que se pueda dar a conocer en el mercado con la oferta del servicio de un supermercado con servicio a domicilio, que trata de brindar facilidades a los hogares de Sangolquí, en la compra de productos de primera necesidad.

A continuación se muestra las principales acciones que serán necesarias para cada una de las cuatro variables del marketing como son:

¹³ KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Edición Milenio, 2001, pp. 15

2.1.1 Producto/Servicio

El nuevo supermercado HOME STORE INDOORS, pretende llegar a sus clientes, mediante la oferta de un servicio de compras a domicilio, es decir los hogares de Sangolquí podrán comunicarse vía telefónica, mail, o internet, y realizar sus pedidos de todos los productos de primera necesidad que requieran, ya sea de carnes, lácteos, cereales, enlatados, artículos de aseo para el hogar o aseo personal.

El manejo de los productos deberá ser con el pleno conocimiento por parte del personal operativo, así como también mediante la selección adecuada de proveedores, quienes ofrezcan productos de la mejor calidad y bajo la aplicación de buenas prácticas de manufactura.



Figura 4: Productos

Fuente: <http://www.vitagenes.com/VitagenesBlog/2009/10/consejos-utiles-para-una-compra-inteligente/>

Como estrategias de producto/servicio se podrán utilizar:

- Diversificación de productos y marcas de forma periódica de manera que se pueda ofrecer a los clientes una variedad de productos de acuerdo a sus gustos y preferencias.
- Establecer formas de empaques adecuados para cada tipo de producto, que muestren la imagen corporativa de la empresa y a su vez lleguen en óptimas condiciones a su destino.
- Establecer políticas de garantía en los productos que se están comercializando, de forma que en caso de reclamos, se pueda hacer devoluciones o reembolsos de los productos de forma inmediata.
- Los productos que se oferten deberán pasar por estrictos controles de calidad, que aseguren la validez, fechas de caducidad, instrucciones de uso, contenidos, registros sanitarios y demás especificaciones básicas que deben contener las etiquetas de los productos.

2.1.2 Precios

Para el establecimiento de los precios, éstos se fijarán de acuerdo a la competencia, es decir se mantendrán los mismos precios pero se diferenciarán en

el sentido de que los productos van a llegar directamente hasta los hogares de los clientes, incluyendo en los precios el porcentaje de cobro por el servicio a domicilio.

- Como estrategias de precios se utilizarán políticas de descuentos por temporadas en los productos que sean de mayor frecuencia en el mercado, es decir cuando hay sobreproducción de ciertos productos, se establecerá porcentajes de descuento en las compras.
- Mediante estudios de costos de los productos en el mercado, también se podrán calcular de forma adecuada los precios que deben tener, adicionando a esto el porcentaje de utilidad que se espera obtener con cada entrega a domicilio.
- Establecer facilidades en la forma de pago para los clientes, de forma que se pueda ampliar la cartera de clientes, pues se estima que el gasto promedio mensual en los diferentes productos llegue a \$150,00 dólares que pueden ser cancelados en efectivo o con tarjeta.

2.1.3 Plaza/Distribución

Esta variable del marketing es la más importante en la prestación de este servicio, pues se trata de ofrecer a los clientes un servicio de supermercado a domicilio, de

tal forma que los hogares de la parte urbana de Sangolquí, puedan tener facilidades en realizar sus compras mensuales de productos alimenticios y para el cuidado del hogar.

- La distribución será intensiva para todos los hogares de la parte urbana de la ciudad, pues se estima establecer diferentes rutas por las que los vehículos de distribución puedan transitar y hacer las entregas de forma inmediata.
- Cada vehículo de distribución deberá mantenerse en óptimas condiciones para transportar los productos, de forma que se pueda asegurar la entrega de las compras en perfectas condiciones.
- El límite de tiempo para la entrega será de máximo 45 minutos, de manera que el servicio de Home Store Indoors se caracterice por su rapidez y eficiencia.
- En la entrega de los pedidos, el personal operativo será el encargado de verificar la orden de pedido con los productos que son transportados, y con la factura de cobro que deberá ser entregada al cliente final.



Figura 5: Distribución
Elaborado por: Ing. Patricio Vela

2.1.4 Promoción/Publicidad

La promoción y publicidad para el nuevo supermercado deberá estar enmarcado bajo las siguientes estrategias, enfocadas a lograr un posicionamiento dentro del mercado de los supermercados.

- Porcentajes de descuento por la compra en volumen de varios productos.
- Contratación de Impulsadoras para que promocionen el nuevo supermercado con su servicio a domicilio.
- Entrega de material publicitario en el centro y las ferias libres de Sangolquí, de forma que se pueda dar a conocer de Home Store Indoors a todas las personas que acuden a estos lugares para realizar sus compras.
- Ubicación de vallas publicitarias en los lugares de entrada y salida de la ciudad de Sangolquí, de forma que se dé a conocer de la apertura del nuevo supermercado.
- Diseño de una página web que muestre los servicios y productos que ofrecerá el nuevo supermercado, además de la utilización de redes sociales

donde se pueda comunicar a las personas de la forma en que se puede acceder al servicio de Home Store Indoors.

- Ofrecer descuentos en los productos al momento de la apertura del supermercado, de forma que se pueda captar la atención de los potenciales clientes.



Figura 6: Publicidad
Elaborado por: Ing. Patricio Vela

2.2 Análisis del macroentorno

El análisis del macro entorno permitirá conocer la realidad a la que se va a enfrentar la empresa o el supermarket a domicilio, sus diferentes factores, consecuencias y posibles soluciones en diferente ámbitos como son:

- Económico
- Político

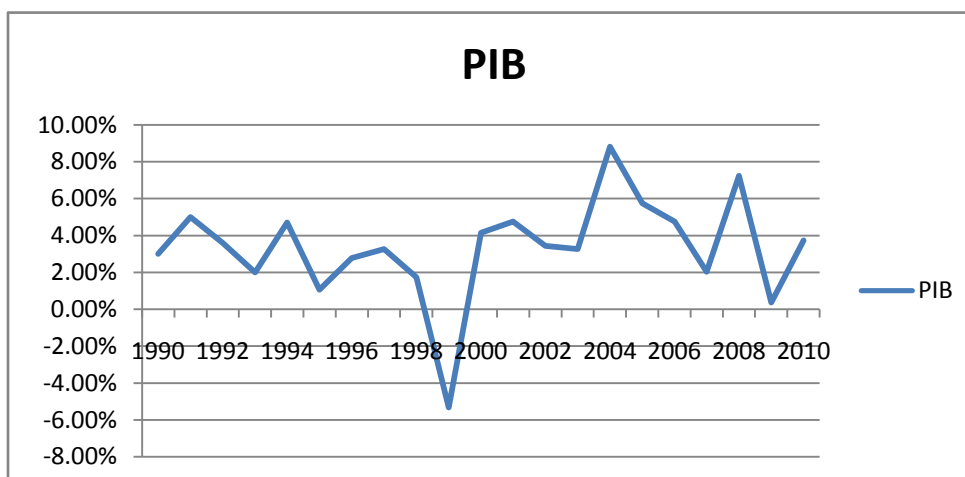
- Socio cultural
- Tecnológico
- Ambiental
- Demográfico

2.2.1 Entorno Económico

En cuanto al entorno económico se realizara un análisis de los factores más importantes que se pueden aprovechar o pueden afectar el buen funcionamiento de la empresa, unos de esos factores son:

La producción nacional o PIB, en el caso de este proyecto se analiza el PIB correspondiente a la comercialización al por mayor y menor, mismo que tiene una participación del 11.31% del Producto Interno Bruto Total, y con un crecimiento del 4.11%.

Gráfico N° 1: PIB



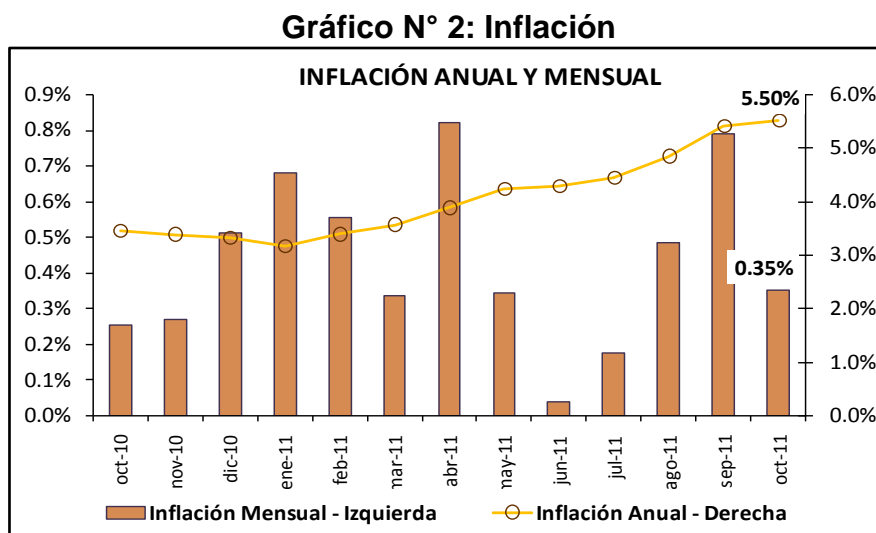
Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Ramiro Machay

Connotación Gerencial:

Según los datos del sector en donde se encontraría el supermercado, la producción nacional o PIB representa una **oportunidad** para este negocio, pues se evidencia que es un sector de la producción que está en crecimiento.

La inflación, es uno de los factores que afecta a la comercialización al por mayor y menor, sobre todo en la comercialización desde un supermarket, de acuerdo con el INEC, el incremento se debe a la subida de precios en alimentos como el pan, pescado y papa, así como en los artículos para la higiene personal y del hogar.

El valor de la canasta familiar básica fue de 563,75 dólares, lo que supone un aumento de su costo del 0,78% con respecto al mes anterior. El ingreso mínimo para una familia de 4 miembros es de 492,80 dólares, un 87,41% del costo de la canasta básica familiar.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Connotación Gerencial:

Este indicador macroeconómico se presenta como una **amenaza** para este negocio, pues la variación de los precios de los productos que se pretende comercializar puede influenciar negativamente en el poder de adquisición de los potenciales clientes.

2.2.2 Entorno Político

En el Ecuador se aprobó una nueva Ley contra los monopolios misma que permitirá regular a los monopolios y a la concentración de la actividad económica del mercado, además de controlar el alza de los precios indiscriminada, esta ley es un factor importante en la comercialización del supermarket, debido a que los monopolios no serán un obstáculo o una barrera de entrada para la implementación de este tipo empresa.

Connotación Gerencial

De acuerdo a la nueva Ley antimonopolios, el entorno político se presenta como una **oportunidad**, pues el supermercado puede ejercer sus actividades de comercio en forma organizada sin ningún tipo de restricción a nivel legal.

2.2.3 Socio Cultural

Las costumbres de la sociedad han ido cambiando y evolucionando en su forma de adquirir cualquier tipo de mercadería, las personas hoy en día casi no tienen

tiempo de ir al mercado a realizar sus compras y que mejor opción la de tener una empresa que se dedique a la comercialización a domicilio, facilitando así la compra de diversos artículos o de víveres que esta empresa pueda ofrecer.

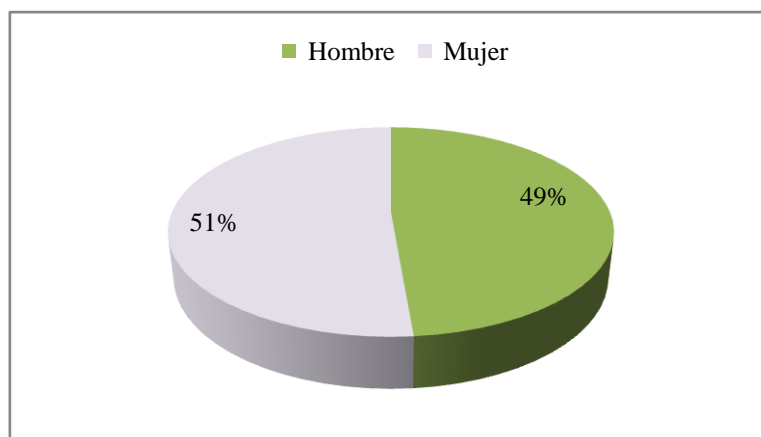
Connotación Gerencial:

Según los cambios en las costumbres de las personas, la facilidad y comodidad que les brinde el servicio del supermercado a domicilio representa una **oportunidad** para este negocio, pues son cada vez más las personas que buscan facilidades a la hora de realizar sus compras.

2.2.4 Demográfico

A nivel demográfico, de acuerdo a datos del INEC según el último censo 2010, la población de la ciudad de Sangolquí llega a un total de 75080 personas, de las cuales el 51% son mujeres y el 49% son hombres.

En este caso por el tipo de servicio del supermercado, la población objetivo la conforman el total de la población, pero de acuerdo con el número de hogares que conforman, para lo que se ha investigado que la composición de un hogar es de 3.8 personas según datos del INEC.

Gráfico N° 3: Población de Sangolquí

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC
Elaborado por: Ramiro Machay

Connotación Gerencial:

El entorno demográfico representa una oportunidad para el supermercado, pues la población de la ciudad de Sangolquí es bastante representativa por lo que se tiene un mercado potencial significativo para la oferta del nuevo servicio.

2.2.5 Tecnológico

La tecnología va cambiando y evolucionando a pasos agigantados, para lo que la empresa debe aprovechar e ir innovando en su forma de comercialización aplicando la tecnología, como son las redes sociales, mismas que en estos días permite a empresas darse a conocer y ofrecer sus productos.

Connotación Gerencial:

A nivel tecnológico, este entorno representa una oportunidad para el nuevo supermercado, pues la utilización de las nuevas tecnologías de comunicación le permitirá darse a conocer en el mercado.

2.2.6 Ambiental

En el entorno ambiental, hoy en día es de vital importancia que las empresas mantengan políticas de responsabilidad social, de forma que contribuyan al cuidado del medio ambiente, así por ejemplo en el caso de los supermercados, la utilización de fundas biodegradables es una de las políticas medioambientales que han optado para el empaque de los productos.

Connotación Gerencial:

Según este entorno, se puede establecer como una **amenaza** desde el punto de vista de que la contratación de una empresa proveedora de este tipo de empaques puede ser un gasto representativo para el negocio.

2.3 Análisis del microentorno

Para determinar los factores del microambiente que pueden influenciar en el adecuado funcionamiento de la empresa, es necesario realizar un análisis de los siguientes factores:

2.3.1 Mercado

El sector de supermercados ha incrementado su participación en el mercado detallista del Ecuador, según Miguel Zamora¹⁴, la expansión de las cadenas de Supermercados en los últimos años ha sido acelerada, (de alrededor de 85 a mediados de 1998 a 160 para agosto del 2004). Las cadenas más grandes de estas tiendas están expandiéndose a sectores populares en Quito y Guayaquil y a ciudades medianas y pequeñas en el resto del país.

Hoy en día se considera que los supermercados son una opción importante para los usuarios al momento de realizar compras. En el Ecuador las ventas totales del Sector Moderno de Distribución de Abarroterías (SMDA), que incluye las cadenas de supermercados, crecieron en 68% entre los años 2000 y 2008, las ventas de alimentos del mismo crecieron en 66% y el número de tiendas se incrementaron en el 57%.

En este caso, la empresa de comercialización a domicilio, será parte del sector de los supermercados del país, sólo que su forma de prestación del servicio será diferente de los tradicionales, además mantendrá una variedad de productos para satisfacer las necesidades a la población de la ciudad de Sangolquí, estos pueden estar englobados en varios tipos de segmentos de productos como:

¹⁴ ZAMORA, Miguel, La rápida expansión de los Supermercados en Ecuador y sus efectos sobre las cadenas de lácteos y de papa, Regoverning Market, septiembre 2004.

- Víveres
- Enlatados
- Carnes y embutidos
- Artículos de limpieza

Connotación Gerencial:

El crecimiento del sector de los supermercados muestra una **oportunidad** para la creación del supermercado a domicilio, pues la preferencia de las personas por adquirir los productos alimenticios y demás, en los supermercados, se muestra creciente.

2.3.2 Proveedores

La empresa comercializadora a domicilio deberá, tener proveedores, mismos que suministrarán los productos necesarios para mantener un stock adecuado para la comercialización, estos proveedores pueden ser de empresas de renombre como PRONACA, NESTLÉ, KRAFT, DANEC, JURIS, CONFITECA, ALEX, TONI entre otros.

La disponibilidad de los productos dependerá de estas empresas proveedoras, así como también la capacidad de pago de la empresa, en este sentido estará en posición de seleccionar los proveedores que más le convengan en precio, calidad y facilidades de pago.

Connotación Gerencial

La contratación de proveedores de renombre como los mencionados, permitirá al supermercado tener la **oportunidad** de darse a conocer en el mercado por la oferta de productos de buena calidad.

2.3.3 Clientes

Los clientes, a quien está dirigido este supermarket, son hogares de la ciudad de Sangolquí, los cuales necesiten productos de calidad, que necesiten una atención personalizada, y que sus compras sean trasladadas a sus domicilios.

El total de hogares a los que se pretende direccionar el servicio, lo conforman un total de 19757 familias que se ubican en la parte urbana de la ciudad de Sangolquí.

Connotación Gerencial

Esta fuerza de Porter, se considera como una **oportunidad** para el nuevo supermercado, pues se muestra un mercado amplio al que puede dirigirse el servicio a domicilio.

2.3.4 Competencia

Para el supermarket a domicilio, a pesar de no tener una competencia directa, por su diferenciación en la oferta del servicio, puesto que va a ser el único con el

servicio a domicilio, tendrá competidores indirectos como son Supermercados Santa María, el Tía, Superdespensas AKÍ, Megamaxi, e Hipermarket entre los más importantes.

Por lo tanto es de gran importancia que el nuevo supermercado utilice estrategias publicitarias adecuadas y de forma masiva para que pueda comunicar del servicio a la totalidad de la población.

Connotación Gerencial

El alto nivel de competitividad indirecta que se presenta en la ciudad de Sangolquí, representa una **amenaza** para el nuevo supermercado, pues se tendrá que realizar grandes esfuerzos de marketing para lograr posicionarse dentro del sector.

2.3.5 Productos

La empresa está focalizada a la comercialización al por menor y mayor de productos alimenticios y productos para el hogar, ofreciendo calidad, variedad y un servicio personalizado contando con el valor agregado de que es servicio a domicilio.

Los productos a ser comercializados se pueden denotar como los que pertenecen a la canasta básica, además de aquellos que son para el aseo personal y general de los hogares, mismo que se pueden clasificar en:

- Productos pertenecientes a la canastas básica, estos comprenden alrededor de 75 productos entre granos, enlatados, harinas, productos que son no perecibles y necesarios para el vivir familiar.
- Los productos secundarios que a pesar de no ser de vital importancia son necesarios.
- Productos perecibles como verduras, frutas entres otros.

2.3.5.1 Productos Sustitutos

Para el caso de estudio, dentro de los productos sustitutos se encuentran los mercados municipales y tiendas de abarrotes los cuales son grupos de comercialización minoristas de productos de consumo masivo, pues en algunos casos, las personas prefieren ir a hacer sus compras en estos lugares por cuanto les ofrecen precios bajos, descuentos porque tienen a sus vendedores conocidos, o a su vez porque gustan de ir a hacer sus compras personalmente.

Connotación Gerencial:

La presencia de mercados municipales y tiendas de abarrotes representan una **amenaza** para el nuevo supermercado, pues representa un servicio sustituto al que las personas pueden acudir para realizar sus compras.

2.4 Matriz FODA

Para desarrollar la matriz FODA es necesario considerar cada una de las connotaciones gerenciales que se determinaron por medio del análisis externo, sin embargo para los factores internos se consideró las posibles fortalezas y debilidades que tendría el nuevo supermercado en primera instancia, de acuerdo a la capacidad instalada.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Capacidad Gerencial de los socios.</p> <p>F2: Conocimientos del manejo de supermercados.</p> <p>F3: Personal capacitado para el funcionamiento adecuado.</p> <p>F4: Productos de calidad</p> <p>F5: Garantía en la capacidad logística de transporte y entrega de los productos.</p>	<p>D1: Falta de infraestructura para lograr una mayor cobertura.</p> <p>D2: Capacidad de Abastecimiento de productos en bodega.</p> <p>D3: No se cuenta con un plan estratégico de marketing definido.</p> <p>D4: Falta de experiencia en la negociación con diferentes proveedores de productos alimenticios.</p> <p>D5: Falta de relaciones estratégicas con marcas de reconocimiento en el mercado.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: El sector de los supermercados es representativo dentro del crecimiento del PIB</p> <p>O2: No existen restricciones legales para el libre funcionamiento de los supermercados</p> <p>O3: Búsqueda de las personas por servicios a domicilio</p> <p>O4: Mercado potencial significativo</p> <p>O5: Nuevas tecnologías de comunicación</p> <p>O6: Preferencia de las personas por hacer sus compras en supermercados.</p>	<p>A1: Variaciones de la inflación</p> <p>A2: Utilización de fundas biodegradables</p> <p>A3: Alto nivel de competitividad indirecta</p> <p>A4: Presencia de mercados y tiendas de abarrotes en el sector.</p> <p>A5: Costo de transporte de mercadería a domicilio</p> <p>A6: Alto índice de tráfico vehicular.</p>

Elaborado por: Ramiro Machay

2.5 Segmentación del mercado

Para segmentar el mercado hacia donde se piensa dirigir el estudio de mercado, se ha considerado la población que se encuentra dentro de los siguientes perfiles:

- **Geográfico:** El mercado objetivo está formado por los hogares del área urbana de la ciudad de Sangolquí, en el Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha.
- **Demográfico:** En este caso ni la edad ni el género son factores limitantes para el consumo de los productos ofertados por el supermarket, sin embargo la encuesta se aplicará a las personas que cuentan con la disponibilidad de adquirir productos para el hogar, en este caso se toma como referencia el número de hogares de la zona urbana de la ciudad de Sangolquí, el cual asciende a 19757 hogares.
- **Socioeconómico:** En este aspecto se hará referencia a las personas de clase social media, pues se requiere tener un poder adquisitivo para acceder a la compra de este tipo de productos y con un valor agregado de que se lo realiza a domicilio.
- **Psicográfico:** En este aspecto, el mercado objetivo estará formado por aquellas personas que consumen productos de la canasta básica, suntuarios, perecibles y no perecibles, además de quienes buscan facilidades al momento de realizar sus compras, las cuales las podrán hacer desde sus casas.

2.6 Investigación del mercado

Para tener un mejor conocimiento y comprensión del problema que se presenta dentro de este estudio, se decidió realizar en primer lugar una investigación de tipo **exploratoria** a través de la observación, donde se ha podido analizar el comportamiento de compra de los consumidores dentro del mercado, puesto que hoy en día la preocupación de las personas por comprar productos necesarios para el hogar tanto para el diario vivir como para el aseo y no tener el tiempo necesario para hacerlo va en aumento, de tal forma que se encuentran en la constante búsqueda de nuevas alternativas de realizar las compras.

Para proceder con el trabajo de campo es necesario que se establezca la técnica de muestreo que se utilizará de tal forma que se pueda segmentar el mercado que se va a escoger para la aplicación de la investigación.

Se ha determinado que la mejor forma para obtener la muestra necesaria para realizar esta investigación es la aplicación de la Técnica de **Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple** ya que los integrantes de la población están en similares condiciones y por ende pueden participar en una selección muestral con igual probabilidad de ser elegidos.

2.6.1 Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se ha tomado como dato, la población de la ciudad de Sangolquí según el Censo de población y vivienda 2010, donde se tiene que la población urbana de la ciudad de **75.080 habitantes**.

A partir de esta población y como dato del INEC se calculan los hogares de la ciudad de Sangolquí, teniendo como resultado 19.757 hogares, tomando en cuenta que cada hogar se encuentra conformado por 3.8 integrantes.

Como no se conoce con exactitud la cantidad de personas que compren o vayan a comprar productos, se utilizará para ambos la proporción de 0.5, (50% probabilidad de éxito, 50% probabilidad de fracaso) con un nivel de confianza del 95% y un error de 6%.

Por lo tanto al tratarse de una población finita, puesto que es menor a 100.000 habitantes, **el tamaño de la muestra**¹⁵ será:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 N + Z^2 N p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 19.757 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (19.757) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 377$$

¹⁵ SCHEAFFER, MENDENHALL, Ott, Elementos de Muestreo, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1987.

Se deben aplicar un total de 377 encuestas.

2.6.2 Encuesta

La herramienta que se decidió utilizar para la recolección de los datos consiste en una encuesta (ver anexo 1), que ha sido diseñada con el fin de que se pueda obtener la información necesaria para la investigación.

Las preguntas se han establecido de acuerdo a las necesidades de información anteriormente citadas, para lo que se ha decidido plantear preguntas cerradas que permitan obtener respuestas certeras por parte de los encuestados.

2.6.3 Tabulación y análisis de la encuesta

A continuación se muestra los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, de cada pregunta se obtienen cuadros y gráficos representativos de los resultados, además del análisis respectivo:

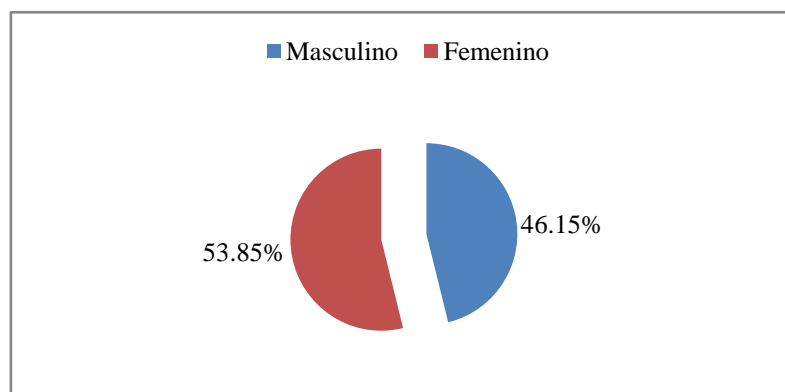
Género:

Cuadro N° 1: Género

Género	Respuesta	%
Masculino	174	46,15%
Femenino	203	53,85%
Total	377	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Gráfico N° 4: Género

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ramiro Machay

Análisis

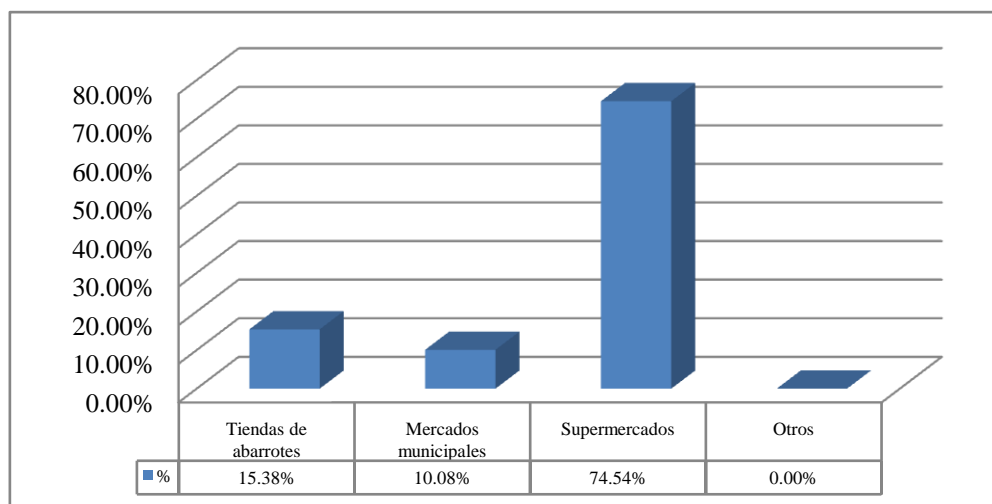
Las encuestas se realizaron al azar, en la que se puede observar que el 53.85% son mujeres y el 46.15% son hombres, pues estos resultados concuerdan con los datos obtenidos del INEC, donde se establece que en la ciudad de Sangolquí, la población mayoritaria está formada por el género femenino.

Pregunta 1:Cuál es el lugar de preferencia para realizar las compras de productos de primera necesidad para el hogar?

Cuadro N° 2: Lugar de preferencia para realizar sus compras

Opciones	Respuesta	%
Tiendas de abarrotes	58	15,38%
Mercados municipales	38	10,08%
Supermercados	281	74,54%
Otros	0	0,00%
Total	377	100,00%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ramiro Machay

Gráfico N° 5: Lugar de preferencia para realizar sus compras

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Análisis

Las personas encuestadas en la ciudad de Sangolquí aseguran que sus compras las realizan en los supermercados en un 74,54%, y en segundo lugar en las tiendas de abarrotes en un 15.38%, teniendo como última opción los mercados municipales. Por lo tanto se puede establecer que existe una gran acogida para los servicios de un supermercado, puesto que consideran que los productos comercializados en estos lugares son de mejor calidad, existe mayor disponibilidad y mejor atención al cliente.

Pregunta 2: Quién realiza las compras para el hogar?

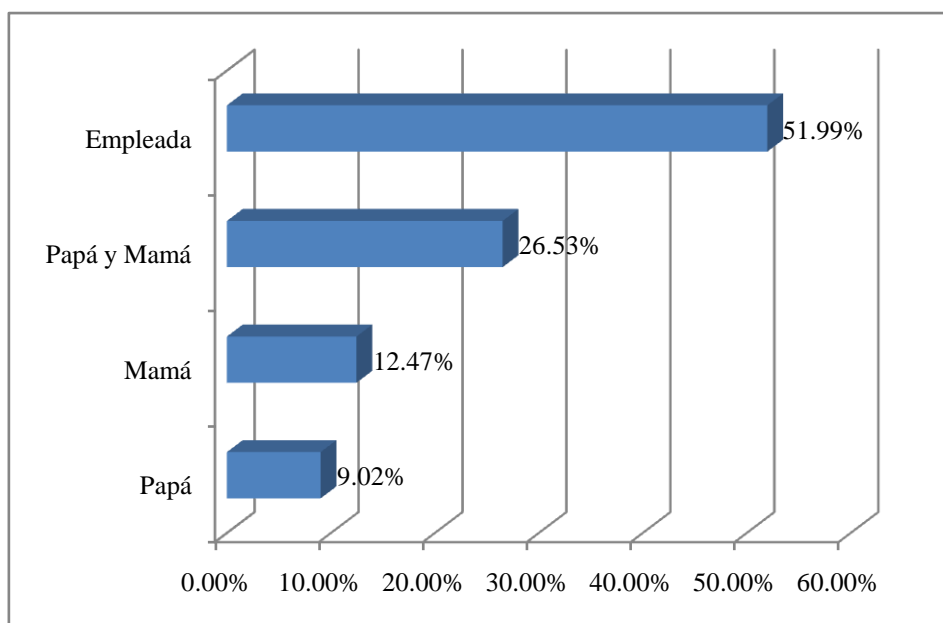
Cuadro N° 3: Persona que realiza las compras

Opciones	Respuesta	%
Papá	34	9,02%
Mamá	47	12,47%
Papá y Mamá	100	26,53%
Empleada	196	51,99%
Total	377	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Gráfico N° 6: Persona que realiza las compras



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Análisis

Las personas que realizan las compras según la encuesta realizada es la empleada en un 51.99%, seguido de papá y mamá con un peso de 26.53%, este es un buen indicador para proceder a la implementación del supermarket a

domicilio, ya que se puede determinar que los hogares requieren de terceras personas para que realicen las compras, puesto que estas no disponen del tiempo necesario debido a que trabajan en horarios de oficina dificultando el acercarse a realizar las compras por ellos mismo.

Pregunta 3: Con qué frecuencia realizan sus compras?

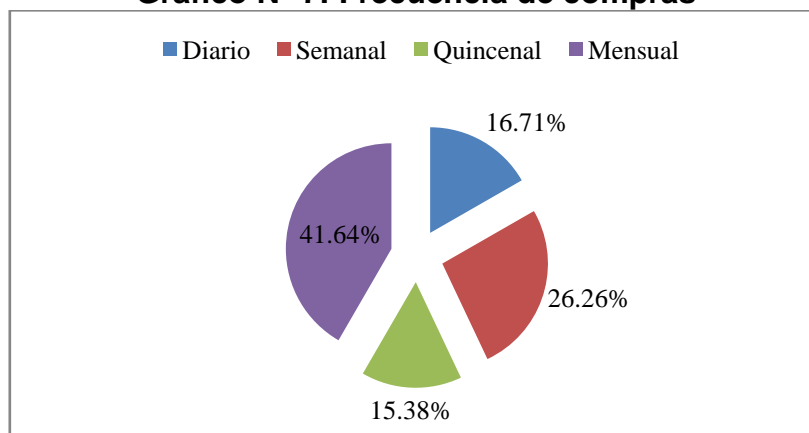
Cuadro N° 4: Frecuencia de compras

Opciones	Respuesta	%
Diario	63	16,71%
Semanal	99	26,26%
Quincenal	58	15,38%
Mensual	157	41,64%
Total	377	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Gráfico N° 7: Frecuencia de compras



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Análisis

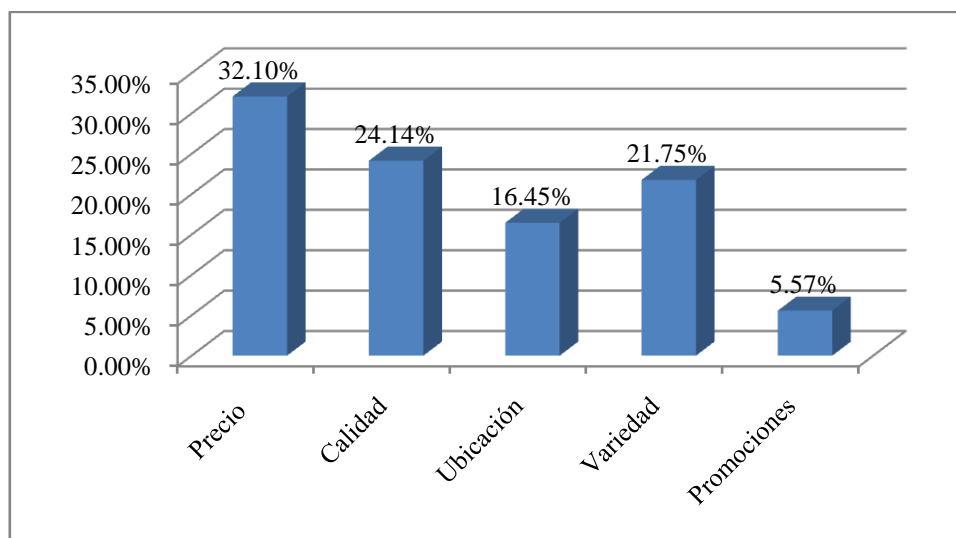
La mayor parte de personas con un 41,64% realizan sus compras mensualmente, seguidos por un 26,26% que lo realizan cada semana, diario lo realizan en un 16,71% y finalmente con un 15,38% lo realizan quincenalmente, esto se puede considerar como punto importante al momento de realizar el marketing y la logística del supermarket, puesto que de esta forma se puede saber en qué momento del mes se puede ofrecer promociones y descuentos, además de mantener stocks de productos de forma óptima para la satisfacción de los clientes.

Pregunta 4: Cuáles son los aspectos que usted considera al momento de realizar sus compras?

Cuadro N° 5: Aspectos importantes al momento de comprar

Opciones	Respuesta	%
Precio	121	32,10%
Calidad	91	24,14%
Ubicación	62	16,45%
Variedad	82	21,75%
Promociones	21	5,57%
Total	377	100,00%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ramiro Machay

Gráfico N° 8: Aspectos importantes al momento de comprar

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ramiro Machay

Análisis

Las personas encuestadas tienen como aspecto importante para preferir el lugar de compra en un 32,10% el precio, seguido de la calidad con un 24,14% y de la variedad en un 21,75%, por lo tanto es de vital importancia que el servicio del nuevo supermercado se caracterice por ofrecer las tres características antes mencionadas, debido a que las personas deciden por la compra en determinado lugar en base a estos factores.

Pregunta 5: Cuánto destina mensualmente en dólares en sus compras en:

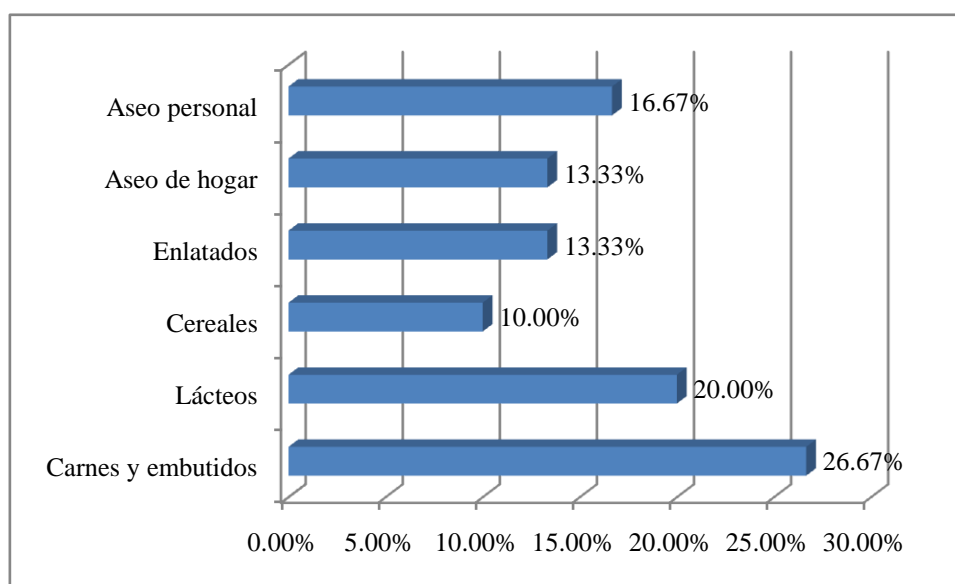
Cuadro N° 6: Consumo promedio en dólares:

Opciones	Gasto Promedio	%
Carnes y embutidos	\$ 40,00	26,67%
Lácteos	\$ 30,00	20,00%
Cereales	\$ 15,00	10,00%
Enlatados	\$ 20,00	13,33%
Aseo de hogar	\$ 20,00	13,33%
Aseo personal	\$ 25,00	16,67%
Total	\$ 150,00	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Gráfico N° 9: Consumo promedio en dólares:



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Análisis

En cuanto al consumo promedio de compras se puede observar que un 27,67% de las personas destinan para carnes y embutidos, seguido de los lácteos en un 20%

y con un 16,67% los implementos para el aseo personal, de estos resultados se puede concluir que en los productos donde el nuevo supermercado deberá ofrecer variedad será en las carnes y embutidos, y los lácteos, de esta forma se puede dar prioridad al abastecimiento de estos productos para la comercialización óptima y eficiente de los mismos.

Pregunta 6:Cuál es su preferencia en la forma de pago?

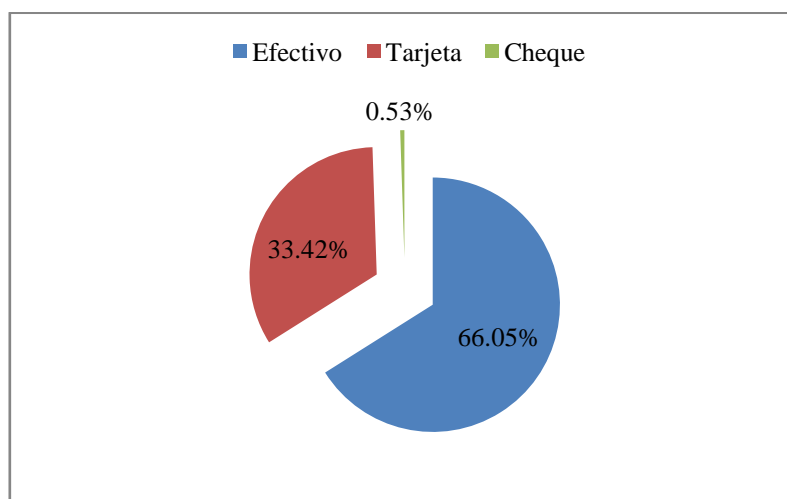
Cuadro N° 7: Preferencia de pago

Opciones	Respuesta	%
Efectivo	249	66,05%
Tarjeta	126	33,42%
Cheque	2	0,53%
Total	377	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Gráfico N° 10: Preferencias de pago



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Análisis

La preferencia de pago de las personas encuestadas es a través de efectivo en un 66,05% mientras que en un 33,42% lo realizan por medio de tarjeta de crédito, teniendo al final un 0,53% por pagar en cheque.

A través de esta pregunta se permite analizar que para el supermercado será conveniente que la forma de pago de los clientes sea en efectivo y a través de tarjeta de crédito, pues de esta forma se estaría dando facilidades a los clientes, además de establecer políticas de crédito en la empresa.

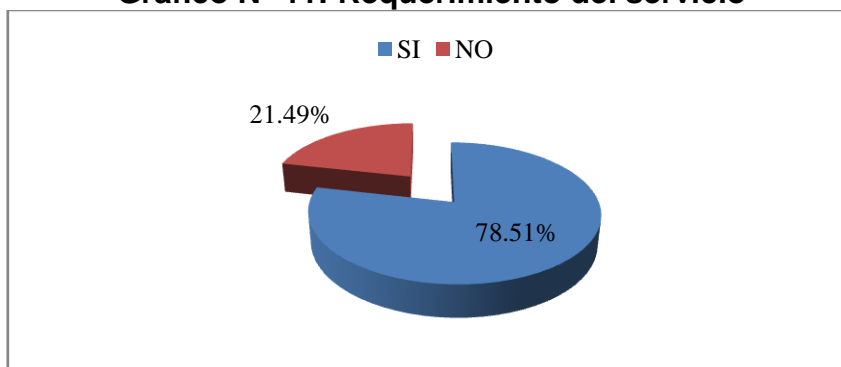
Pregunta 7: Estaría dispuesto a realizar las compras en un supermarket a domicilio?

Cuadro N° 8: Requerimiento de servicio

Opciones	Respuesta	%
SI	296	78,51%
NO	81	21,49%
Total	377	100,00%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ramiro Machay

Gráfico N° 11: Requerimiento del servicio



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ramiro Machay

Análisis

En cuanto a la decisión de realizar las compras en un supermarket a domicilio la mayor parte de las personas encuestadas comentan que si están dispuestas en un 78,51%, y que no en un 21,49%. Por lo tanto se deduce que la oferta del servicio de un supermercado a domicilio puede tener una gran aceptación dentro del sector de Sangolquí, debido a que los clientes actualmente tienen preferencia por lugares que tengan una atención personalizada y les brinden mayor comodidad de acuerdo a su disponibilidad de tiempo.

Pregunta 8: Cuántos supermercados conoce usted en el sector donde vive?

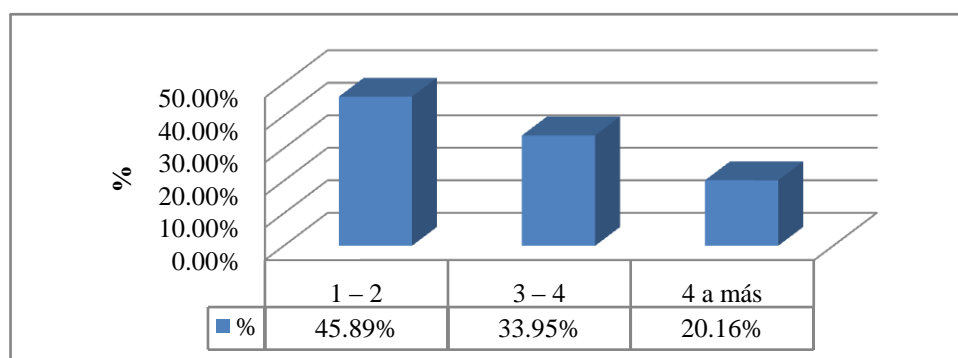
Cuadro N° 9: Conocimiento de la Oferta

Opciones	Respuesta	%
1 – 2	173	45,89%
3 – 4	128	33,95%
4 a más	76	20,16%
Total	377	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Gráfico N° 12: Conocimiento de la Oferta



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Análisis

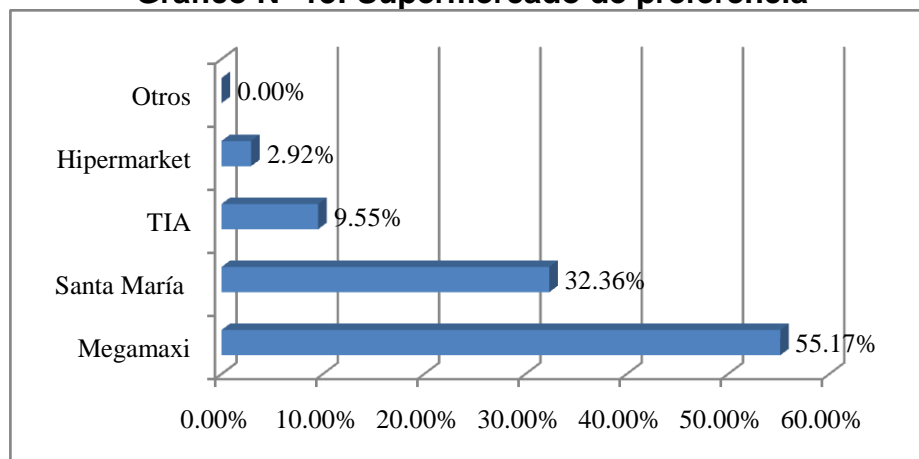
Las personas encuestadas afirman conocer de 1 a dos supermercados en la ciudad de Sangolquí en un porcentaje del 45,89%, seguido de un 33,95% que conocen de 3 a 4. De acuerdo a estos resultados se puede establecer que la principal competencia del nuevo supermercado estaría representado por 2 supermercados en particular, que son el Megamaxi y Santa María, para lo que el nuevo supermarket deberá realizar esfuerzos de marketing para darse a conocer dentro del mercado

Pregunta 9: Cuál es el supermercado de preferencia para realizar sus compras?

Cuadro N° 10: Supermercado de preferencia

Opciones	Respuesta	%
Megamaxi	208	55,17%
Santa María	122	32,36%
TIA	36	9,55%
Hipermarket	11	2,92%
Otros	0	0,00%
Total	377	100,00%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ramiro Machay

Gráfico N° 13: Supermercado de preferencia

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Análisis

El Megamaxi es el supermercado más conocido por las personas encuestadas y donde realizan sus compras en un 55,17%, seguido del Santa María con un 32,36%, y con menos participación los supermercados TIA e Hipermarket. Como se puede observar, el Megamaxi y Santa María serían los principales competidores del nuevo supermercado, esto permitirá al supermercado Home Store Indoors mantener una ventaja competitiva al momento de ofrecer sus productos y llevarlos al domicilio de los clientes.

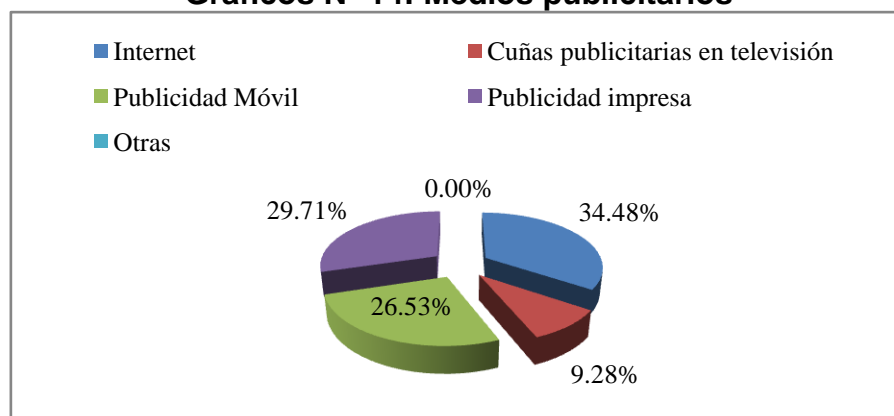
Pregunta 10: ¿Por qué medio publicitario a usted le gustaría conocer de un supermarket a domicilio?

Cuadro N° 11: Medios publicitarios

Opciones	Respuesta	%
Internet	130	34,48%
Cuñas publicitarias en televisión	35	9,28%
Publicidad Móvil	100	26,53%
Publicidad impresa	112	29,71%
Otras	0	0,00%
Total	377	100,00%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ramiro Machay

Gráficos N° 14: Medios publicitarios



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Ramiro Machay

Análisis

El medio publicitario por el cual las personas encuestadas desean conocer acerca del supermarket a domicilio es en un 34.48% la publicidad a través de internet, en un 29,71% a través de publicidad impresa, en tercer lugar en un 26.53% por medio de publicidad móvil. Por lo tanto se establece que el mejor medio publicitario que puede aplicar el supermercado será a través del internet y la publicidad impresa.

2.7 Demanda del mercado

Para desarrollar el análisis de la demanda, se ha tomado en consideración datos de la investigación de mercado realizada, en donde se tiene que la demanda está dada por el número de hogares que acuden hacer sus compras en los supermercados, la cual representa el 74,54% de los hogares, en este caso se tendría una totalidad de 14.728 hogares en la ciudad de Sangolquí para el año 2010.

Para proyectar la demanda se considera el porcentaje del crecimiento poblacional del Ecuador según el censo 2010 que es del 1.95%

Cuadro N° 12: Demanda proyectada

AÑOS	DEMANDA DE HOGARES PROYECTADO
2010	14.728
2011	15.015
2012	15.308
2013	15.606
2014	15.911
2015	16.221
2016	16.537

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

2.8 Oferta de mercado

Para calcular la oferta del mercado se considera el porcentaje de crecimiento del PIB de comercialización al por mayor y menor el cual es de 4.11% en el 2010, y el porcentaje de participación que tiene en el mercado el supermercado de mayor

preferencia de acuerdo a los datos de la investigación realizada el cual es de 55,17% que corresponde al MEGAMAXI.

Cuadro N° 13: Oferta proyectada

AÑOS	OFERTA DE HOGARES PROYECTADO
2010	8.125
2011	8.459
2012	8.807
2013	9.169
2014	9.546
2015	9.938
2016	10.347

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

2.9 Demanda insatisfecha

La demanda insatisfecha se encuentra determinada por la diferencia entre la Demanda y la Oferta proyectadas:

Cuadro N° 14: Demanda Insatisfecha

AÑOS	DEMANDA DE HOGARES PROYECTADO	OFERTA DE HOGARES PROYECTADO	DEMANDA INSATISFECHA
2010	14.728	8.125	6.603
2011	15.015	8.459	6.556
2012	15.308	8.807	6.501
2013	15.606	9.169	6.437
2014	15.911	9.546	6.365
2015	16.221	9.938	6.283
2016	16.537	10.347	6.191

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Como se puede observar la demanda insatisfecha se encuentra dado alrededor de los 6000 hogares, por lo tanto el nuevo supermercado deberá mantener una capacidad instalada suficiente para atender a dicho mercado insatisfecho, generando así una gran cuota del mercado para el nuevo servicio de supermercado a domicilio.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de LA REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”.

El Direccionamiento estratégico está conformado por varios elementos como son:

- Valores y Principios Corporativos
- Misión
- Visión
- Objetivos

Se presenta el siguiente esquema:



Figura 7: Direccionamiento estratégico

Fuente: MAYA, Jairo, Gerencia, Planeación y Estrategia, Bucaramanga, pág. 50.

A continuación, se ha considerado de vital importancia, establecer varios elementos que formarán parte del direccionamiento del nuevo supermercado:

3.1 Misión de la empresa

Es el motivo o la razón de la existencia de la empresa, lo que le da sentido y orientación a las actividades, es lo que se pretende realizar para satisfacer a los clientes externo, interno cumplir con los objetivos frente a la competencia y de la comunidad en general, Basada en los principios correctos, permite evaluar

efectivamente todas las decisiones de uso y aplicación de los recursos, los resultados logrados, el uso efectivo del tiempo y la energía de la gente.¹⁶

Además, la declaración de la Misión guía y orienta al personal y a los socios sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización y hacia dónde va, en términos concretos. Esta declaración de la Misión es el "pegamento" que facilita a la organización el funcionamiento coherente como una unidad.¹⁷

La misión está conformada por tres elementos importantes que son:

- El propósito de la organización (para qué existe y cuáles son sus metas).
- Los valores Morales y Normas de Conducta de la organización (en qué cree la organización, cuáles son sus valores morales y cómo son las políticas y prácticas de conducta).
- Hacia dónde va la organización (metas a cumplir, estrategias y tácticas a utilizar para alcanzar las metas).

Así mismo, debe contar con los siguientes componentes¹⁸:

- Negocio
- Razón de supervivencia
- Propósito
- Objetivos

¹⁶ http://www.perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/mision_vision%20claras.pdf consultado en: 07/12/2011

¹⁷ Idem

¹⁸ Navarro, José Carlos, Misión – Visión – Objetivos, 2001

- Elementos diferenciales

Tomando en cuenta estos elementos y componentes la misión del nuevo supermarket será:

“Home Store Indoors piensa brindar a la población de Sangolquí, la mejor alternativa en servicios de supermercado a domicilio, facilitando la compra de productos de primera necesidad, de alta calidad a un precio módico, enfocados principalmente en la satisfacción de las necesidades y el bienestar de nuestros clientes, contribuyendo a mejorar su calidad de vida”

3.2 Visión de la empresa

La visión de la empresa es establecer una situación imaginaria en el tiempo aparentemente imposible, lo que tendrá como resultado motivar y satisfacer el sentido de existencia, desarrollo y trascendencia personal y colectiva.¹⁹

La visión representa una situación mentalmente desarrollada y desafiante, así como altamente deseable y reconfortante a medio y largo plazo. Es una aproximación de cómo la organización evolucionará para atender con eficiencia las cambiantes necesidades y gustos de su público destinatario. En este sentido, construye un concepto relativamente estable de lo que la organización debe ser y hacia dónde debe dirigirse, en tanto las condiciones y estrategias organizacionales

¹⁹ http://www.perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/mision_vision%20claras.pdf consultado en: 07/12/2011

pueden modificarse con el tiempo, pero la visión puede permanecer inalterable en su esencia.

La visión tiene las siguientes características:

- Es cualitativa.
- Invita a la transformación, en tanto expone la necesidad de un cambio positivo y progresivo.
- Es demandante y alentadora. Constituye una fuerza vital y poderosa pues significa beneficios para todos.
- Es atemporal, es decir, no es fácil definir un período o una fecha precisa para su cumplimiento. La visión se conceptualiza de manera estática en el tiempo, pero su consecución tiene una proyección dinámica.
- Requiere un alto nivel de sensibilidad y percepción del presente con sentido de trascendencia.
- Es sistémica. Involucra múltiples subsistemas asociados y conectados en los que nacen, se transforman, fluyen y mueren los eventos organizacionales.
- Debe definirse con amplitud y detalle.
- La definen (o deberían hacerlo) los líderes en combinación con los directivos y aquellas personas que tienen un mayor contacto al interior y exterior de la organización.
- Ayuda a definir la razón de existencia de la organización.

- Promueve acciones para fortalecer y ampliar los recursos organizacionales.
- Debe ser compatible y articularse con las visiones de los grupos e individuos de la organización.
- Debe internalizarse adecuadamente en la organización, además de ser conocida, compartida y respaldada por sus integrantes.

Además, es importante señalar que la formulación o declaración de la Visión puede no ser un proceso democrático. Sin embargo, es más fácil identificarse con una Visión desarrollada en grupo, puesto que, una vez establecida por el gerente o grupo responsable, ésta debe ser conocida por todos los trabajadores de la empresa, desde las gerencias hasta los operarios, para que la entiendan, compartan, acepten y participen en su realización.

Con estas consideraciones, la visión que se establece para el supermercado será:

“Consolidarse en la ciudad de Sangolquí, como el primer supermercado con servicio a domicilio, que ofrece productos de primera necesidad de la mejor calidad, mostrando eficiencia en la comercialización y distribución de los productos hasta los hogares, a través del compromiso y eficacia en el servicio de atención al cliente”.

3.3 Valores y principios corporativos de la empresa

Para el adecuado funcionamiento del supermercado, es necesario establecer valores y principios que rijan el comportamiento del personal de servicio y de los directivos de la empresa, entre éstos se consideran:

- **Calidad**

Este principio será adoptado por el supermercado como parte de la cultura corporativa, donde será compromiso y obligación permanente de los miembros de la empresa aplicar las mejores prácticas de gestión de la calidad en todos los procesos de comercialización y distribución de los productos para garantizar la excelencia empresarial y la satisfacción de los clientes.

- **Servicio**

Cada empleado del supermercado deberá identificar, entender y satisfacer las necesidades de los clientes, en forma oportuna y eficiente, dentro de la ley, la ética y la cultura ciudadana.

- **Eficiencia y rapidez**

En la comercialización de los productos y el servicio a domicilio.

- **Respeto a los demás**

Donde se inculca el respeto a los compañeros de trabajo, colaboradores y clientes, se reconocen los logros obtenidos por otros compañeros, y se muestra empatía en su relación con los demás.

- **Mejora Continua**

El desafío será ser una organización ágil, eficiente y flexible, aprendiendo permanentemente para mejorar su desempeño, pues el éxito se fundamenta en la calidad, servicio y competitividad.

- **Comunicación**

Será primordial que todo el personal esté abierto a escuchar a los demás, manejar en forma adecuada, la información confidencial de la empresa y decir lo que se tenga que decir en forma clara, breve y oportuna.

- **Compromiso**

Cumplir con los productos que se ofrecerá y aceptar las metas y estrategias como algo propio. Cumpliendo oportunamente el compromiso de cobertura, continuidad y calidad del producto.

- **Trabajo en equipo**

Para lograr unión en el personal y resultados oportunos.

- **Puntualidad**

En cada uno de las obligaciones asignadas para con la empresa y el cliente.

3.4 Objetivos de la empresa

Los objetivos empresariales del supermercado se encuentran enfocados en las áreas estratégicas para concentrar los esfuerzos de la organización, dentro de estos la empresa se ha trazado los siguientes:

- Adquirir productos de primera necesidad de la mejor calidad al por mayor para poder garantizar un precio menor al de la competencia y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Ser el más eficiente y mejor supermercado con servicio a domicilio de productos de primera necesidad, satisfaciendo las necesidades de los hogares de Sangolquí, a través del compromiso y calidad en el servicio de atención al cliente.
- Optimizar los recursos de la empresa y buscar nuevas alternativas que resulten beneficiosas a fin de recuperar la inversión realizada.

- Incentivar el liderazgo y trabajo en equipo a través de capacitación constante y reconocimiento al personal, para lograr un compromiso con la organización y procurar su crecimiento y desarrollo.

3.5 Políticas

Las políticas del nuevo supermercado Home Store Indoors serán las siguientes:

- Establecer niveles de cumplimiento en ventas de forma periódica.
- Los tiempos establecidos para la entrega de los productos no podrán exceder el límite máximo que se establecerá, dependiendo del monto de la compra de cada cliente.
- La definición de funciones y responsabilidades de cada puesto se mantendrá en lugares visibles y para cada área de la empresa.
- Manejar estándares o indicadores para el cumplimiento de los tiempos de entrega de los productos.
- Contratación periódica de servicios de publicidad para promocionar y publicitar constantemente el servicio.
- Desarrollar evaluaciones de desempeño de los proveedores mensualmente.

3.6 Logotipo

El logotipo que se presenta a continuación será el distintivo bajo el cual, el nuevo supermercado HOME STORE INDOORS se identifique dentro del mercado de

Sangolquí, pues trata de ser un distintivo llamativo y de dar a conocer que se trata de un servicio a domicilio.



Figura 8: Logotipo
Elaborado por: Ing. Patricio Vela

3.7 Estrategias de la empresa

De acuerdo a Michael Porter, las estrategias empresariales están enfocadas a seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor.

Las estrategias empresariales pueden permitir que la empresa vaya aumentando paulatinamente su participación de mercado, gracias a la calidad de los productos y los servicios brindados; además nos ayudarán a atraer nuevos clientes y aumentar la frecuencia de compra de los clientes existentes, conquistando también a clientes de los competidores.

3.7.1 Estrategias

- Se dará principal importancia al poder de negociación con los proveedores y a la satisfacción de las necesidades de los clientes adquiriendo productos de primera calidad garantizando así un mejor precio y calidad de primera en los productos.
- La empresa optará por la diferenciación en el mercado y a través de ésta se pretende impulsar la introducción del nuevo supermercado en la ciudad de Sangolquí, siendo su principal ventaja competitiva el hecho de ofrecer un servicio a domicilio, que brinde facilidades en ahorro de tiempo y esfuerzo a los hogares que desean comprar alimentos y productos de primera necesidad de una forma rápida.
- Penetrar el mercado con los mejores productos y precios, añadiendo el valor agregado de servicio a domicilio, a través del cual se pretenderá ganar participación en el mercado dando énfasis a la publicidad del servicio a domicilio que pretende ofrecer el nuevo supermercado, pues en su forma de comercialización se encuentra la diferencia con los demás supermercados de la ciudad.

- Realizar campañas permanentes de capacitación y liderazgo, con una tendencia a que la preparación de los clientes internos aprendan y apliquen sus conocimientos en la empresa, siempre dando un giro de innovación a la empresa, tratando de satisfacer al cliente interno y atraer nuevos clientes, mediante constantes capacitaciones y motivaciones, así como también a los clientes externos mediante la oferta de un servicio diferente, eficiente y eficaz.

3.8 Aplicación del Balanced Scorecard

Los planes de acción se encuentran basados en los objetivos de la empresa y sus estrategias, mismo que permiten dar una visión clara de lo que se quiere alcanzar y de cómo se lo va a lograr.

De acuerdo a los objetivos y estrategias se realizan los siguientes planes de acción:

Cuadro N° 15: Plan de Acción 1

INFORMACIÓN GENERAL							
Empresa	HOME STORE INDOORS						
Plan	PODER DE NEGOCIACIÓN						
Responsables	Gerente General, Área Operativa						
OBJETIVO							
Objetivo Principal	Garantizar un precio competitivo frente a la competencia, así como ofrecer productos de alta calidad.						
Descripción	Satisfacción de necesidades de los clientes adquiriendo productos de primera calidad.						
PRESUPUESTO							
Presupuesto de costos aproximados	\$ 1.500,00						
CURSOS DE ACCIÓN							
Fecha Inicio	feb-12						
Fecha Fin	mar-12						
TIEMPO ACTIVIDAD	FEBRERO				MARZO		RESPONSABLE
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	
Realizar un estudio de los posibles proveedores							Área Operativa
Analizar las propuestas de precios de cada posible proveedor							Gerente General y Área Operativa
Analizar los antecedentes de calidad de los posibles proveedores							Área Operativa
Escoger a los proveedores según precios y calidad de los productos, así como las facilidades de pago y crédito							Gerente General y Área Operativa

Elaborado por: Ramiro Machay

Cuadro N° 16: Plan de acción 2

INFORMACIÓN GENERAL							
Empresa	HOME STORE INDOORS						
Plan	DIFERENCIACIÓN DEL MERCADO						
Responsables	Gerente General, Área Comercial						
OBJETIVO							
Objetivo Principal	Ser el más eficiente y mejor supermercado con servicio a domicilio de productos de primera necesidad						
Descripción	Introducción del nuevo supermercado en la ciudad de Sangolquí, con servicio a domicilio, brindando ahorro de tiempo y esfuerzo a los hogares.						
PRESUPUESTO							
Presupuesto de costos aproximados	\$ 850,00						
CURSOS DE ACCIÓN							
Fecha Inicio	abr-12						
Fecha Fin	may-12						
TIEMPO ACTIVIDAD	ABRIL		MAYO				RESPONSABLE
	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Realizar un estudio de mercado de la competencia y sus características generales.							Gerente General y Área Comercial
Promover e innovar valor agregado al mercado trascendental y aplicarlo al supermercado.							Área Comercial
Aplicar el servicio a domicilio como ventaja competitiva dentro del área de los supermercados.							Gerente General y Área Comercial

Elaborado por: Ramiro Machay

Cuadro N° 17: Plan de acción 3

INFORMACIÓN GENERAL														
Empresa	HOME STORE INDOORS													
Plan	PENETRACIÓN DE MERCADO													
Responsables	Gerente General, Área Comercial													
OBJETIVO														
Objetivo Principal	Penetrar el mercado con los mejores precios.													
Descripción	Penetración del mercado con el valor agregado de ser un supermercado a domicilio, poniendo énfasis en la publicidad.													
PRESUPUESTO														
Presupuesto de costos aproximados	\$ 500,00													
CURSOS DE ACCIÓN														
Fecha Inicio	jun-12													
Fecha Fin	ago-12													
TIEMPO ACTIVIDAD	JUNIO				JULIO				AGOSTO				RESPONSABLE	
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Realizar un estudio de mercado potencial														Área comercial
Establecer contacto con los clientes potenciales, informar acerca del servicio que se presta además de los productos														Gerente Comercial y Área comercial
Difundir a través de publicidad el servicio que se presta en detalle, promociones, etc.														Área comercial
Establecer los precios de lanzamiento, al mercado de los productos y el servicio a domicilio														Gerente Comercial y Área comercial

Elaborado por: Ramiro Machay

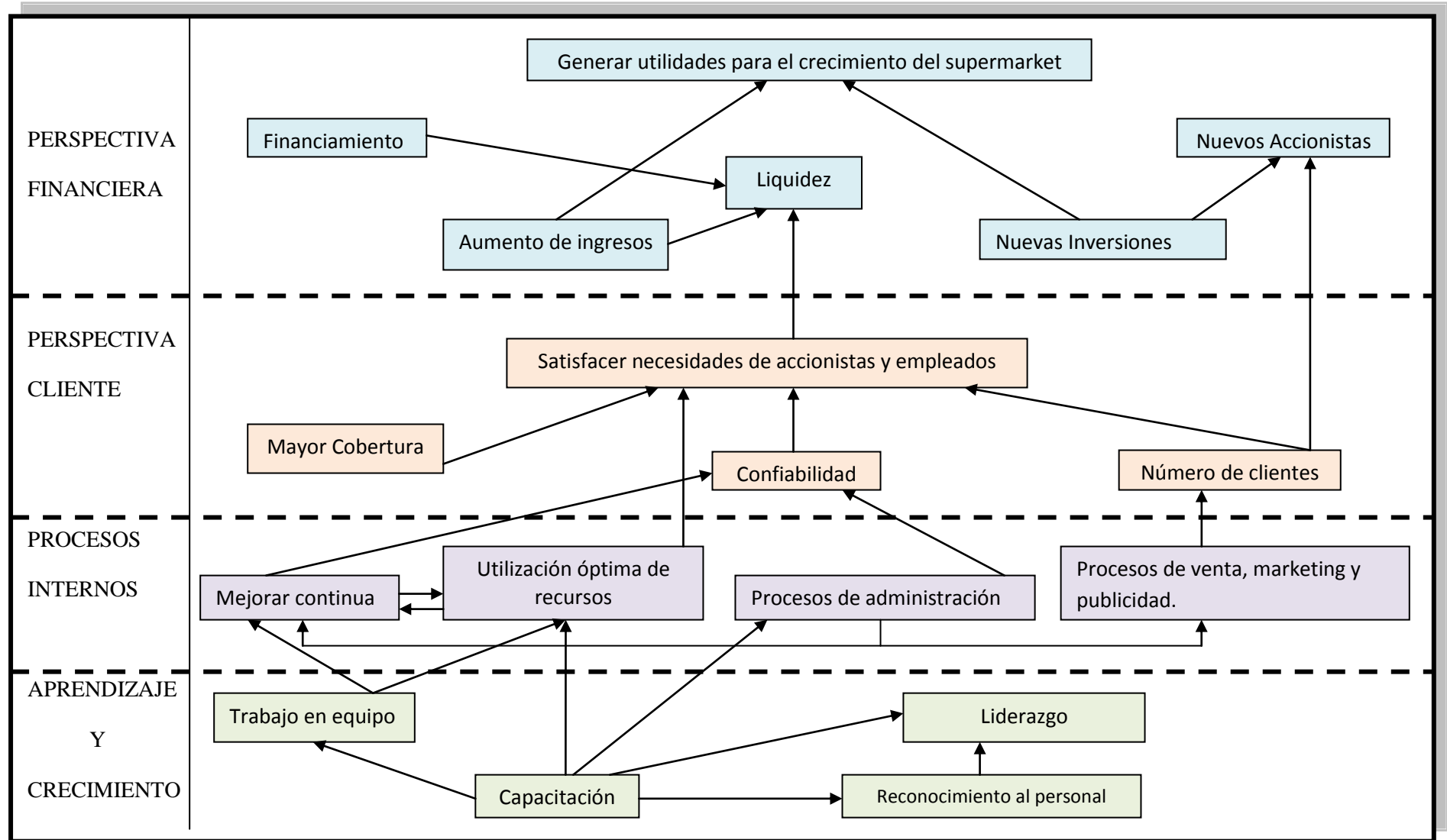
Cuadro N° 18: Plan de acción 4

INFORMACIÓN GENERAL						
Empresa			HOME STORE INDOORS			
Plan			CAPACITACIÓN			
Responsables			Gerente General, Área Administrativa			
OBJETIVO						
Objetivo Principal			Incentivar el liderazgo y trabajo en equipo a través de capacitación constante			
Descripción			Realizar campañas permanentes de capacitación y liderazgo, en atención al cliente y metodologías de ventas			
PRESUPUESTO						
Presupuesto de costos aproximados			\$ 200,00			
CURSOS DE ACCIÓN						
Fecha Inicio			sep-12			
Fecha Fin			sep-12			
ACTIVIDAD	TIEMPO	SEPTIEMBRE				RESPONSABLE
		S1	S2	S3	S4	
Realizar un estudio de necesidades de capacitación al cliente interno					Área Administrativa	
Determinar las potencialidades y falencias del personal para capacitarlos					Área Administrativa	
Desarrollo del programa de capacitación para un período de tiempo					Área Administrativa	

Elaborado por: Ramiro Machay

Mapa Estratégico

Cuadro N° 19: Mapa Estratégico de Home Store Indoors



Elaborado por: Ramiro Machay

CAPÍTULO IV

ESTUDIO TÉCNICO

Para conocer los requerimientos de materia prima, mano de obra entre otros costos, es necesario realizar un estudio técnico a través del cual se pueda definir los métodos, técnicas, y tecnología empleados para lograr el funcionamiento del supermercado con servicio a domicilio.

Así también, por medio del desarrollo del presente estudio se permitirá obtener la información necesaria para determinar la localización exacta de la microempresa, y cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación, que se utilizarán para realizar la evaluación financiera del proyecto.

4.1 Tamaño del Proyecto

El estudio y análisis del tamaño y capacidad del supermercado permitirán tener un acercamiento a los costos e inversiones en los cuales se recaerá al momento de poner en marcha el proyecto de creación de supermercado con servicio a domicilio, que lleven a un grado óptimo de aprovechamiento de acuerdo a lo requerido por un tamaño y capacidad determinados.

4.1.1 Capacidad del proyecto

Para la capacidad del proyecto se considera la cantidad de mercadería que se va a necesitar para comercializar a base de la información que se obtuvo en las encuestas realizadas en el estudio de mercado, el horario de atención del supermercado Home Store Indoores será de 8 de la mañana a 10 de la noche de lunes a domingo. Este espacio tiene un área de 120m², en donde se abastecerán de los productos necesarios para comercializarlos y distribuirlos a domicilio.

4.1.2 Factores Determinantes del Tamaño

Las variables que determinan el tamaño del proyecto son:

4.1.2.1 Mercado

Según el estudio de mercado realizado, se determinó que el proyecto del supermercado a domicilio está dirigido a la población de Salgolquí, a personas que están en capacidad de adquirir o comprar, con una preferencia de comprar en supermercados y que deseen que sus compras sean trasladadas a su domicilio, teniendo una tendencia de consumo o de compra en un supermercado de una vez al mes, además se tendrá un horario de lunes a sábado desde las 8 de la mañana hasta las 10 de la noche con lo que se logrará una mayor rentabilidad del negocio y de ingreso de dinero con el que se sostendrá la inversión que se requiere.

4.1.3 Recursos financieros

Los recursos financieros son un factor restrictivo puesto que no se tiene la totalidad para su implementación y cubrir las necesidades de inversión, por lo que se considera la opción de buscar y obtener financiamiento del 70% a través de un préstamo en una entidad financiera y el 30% restante con capital propio.

4.1.4 Recursos Humanos

El factor humano no es un factor limitante, puesto que se va a contratar personal que reside en el sector para el manejo y administración logística y ventas de la empresa, así como también existirá personal para la asistencia en el área de distribución.

Para comercialización y distribución a domicilio de las compras de los clientes, será necesario la contratación de un jefe administrativo y financiero, mismo que será la cabeza de la nueva empresa, además se necesitarán, jefe de marketing, cajero, contador, asistente de compras entre otros, así como también de distribuidores dos personas las cuales se dediquen a la distribución o entrega de productos a los cliente.

Para la atención y servicio al cliente se contará con personal que atiendan al cliente en tras mostrador y por teléfono, quien guiará a los clientes sobre los distintos productos que se estarán comercializando.

Existirá también la posibilidad de contratar personal de limpieza, quienes se encargaran del mantenimiento de las instalaciones y de los equipos.

4.1.5 Tecnología

Para la creación del supermercado con servicio a domicilio se requiere la mayor inversión en cuanto al uso de tecnologías de comunicación, puesto que el supermercado funcionará con su servicio a domicilio, así como también del uso de las redes sociales para el manejo de la publicidad y la promoción de los productos a comercializarse.

4.2 Localización del Proyecto

“La Localización adecuada de la Empresa que se crearía con la aprobación del Proyecto puede determinar el éxito o fracaso de un negocio. Por ello, la decisión de donde ubicar el Proyecto obedecerá no solo a criterios Económicos, sino también a criterios estratégicos, institucionales, e incluso, de preferencias emocionales. Con todos ellos, sin embargo, se busca determinar aquella Localización que maximice la Rentabilidad del Proyecto”.²⁰

Para el establecimiento de la localización óptima del nuevo supermercado con servicio a domicilio, es necesario identificar factores tanto cuantitativos como cualitativos que permitan estudiar y evaluar las diferentes opciones de ubicación que puede haber, pues se ha considerado que la ubicación de la empresa sea en

²⁰ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos. Mc Graw Hill. 4ta edición. 2001

la ciudad de Sangolquí , sin embargo es necesario determinar la ubicación exacta considerando para ello varios aspectos.

4.2.1 Macrolocalización

La macrolocalización tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el proyecto, cubriendo las exigencias o requerimientos del mismo, de forma que contribuyan a minimizar los costos de inversión, los costos y gastos durante el periodo productivo del proyecto.

Para este caso, la macrolocalización del proyecto está determinado en la Provincia de Pichincha, en el Cantón Rumiñahui, en la ciudad de Sangolquí, pues se conoce que este sector se encuentra en crecimiento y desarrollo por la amplitud de nuevos proyectos inmobiliarios, tanto para el comercio como el Quicentro Sur, así como también para el sector de vivienda.

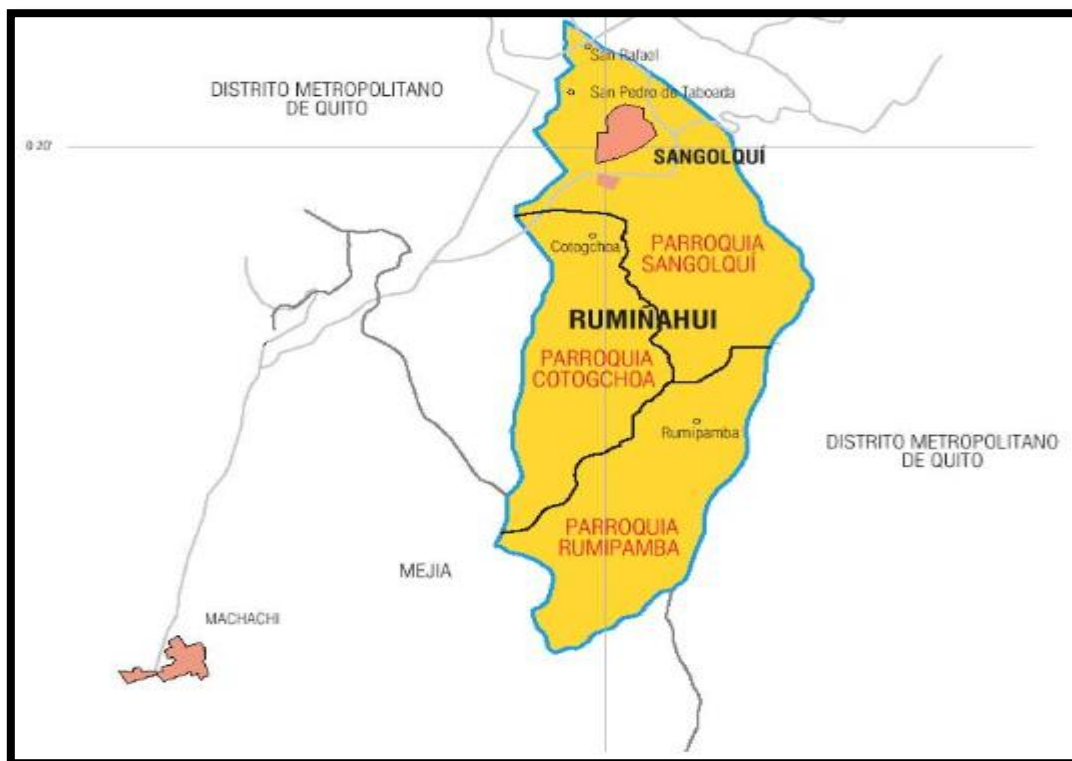


Figura 10: Mapa del Cantón Romuñahui

Fuente: <http://promoruminahui.blogspot.com/2011/02/ubicacion-del-canton-ruminahui.html>

4.2.2 Microlocalización

“Estudio que se hace con el propósito de seleccionar la comunidad y el lugar exacto para instalar la empresa, siendo este el sitio que permite cumplir con los objetivos de lograr la más alta rentabilidad o producir al mínimo costo unitario”.²¹

Para determinar la ubicación exacta del supermercado con servicio a domicilio, es necesario considerar varios factores para escoger la alternativa más conveniente, por lo tanto se toma en cuenta los siguientes:

²¹ Baca Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos. Mc Graw Hill. 4ta edición. 2001

4.2.2.1 Criterios de selección

Los criterios a tomar en cuenta para seleccionar el lugar de ubicación, de acuerdo al giro del negocio son:

1. Vías de acceso

Para movilizarse en la ciudad de Sangolquí existen varias alternativas como vías de acceso, así también existen varios medios de transporte para ingresar o salir de la ciudad aunque es un factor preponderante al momento de trasladarse dentro de la ciudad puesto que en días especiales como en ferias o fines de semana el acceso se complica por la congestión vehicular.

2. Cercanía a la población objetivo

La cercanía con población objetivo permitirá un desarrollo efectivo del proceso de compra, venta y entrega de los productos que ofrecerá el supermercado con servicio a domicilio sería primordial una localización céntrica.

3. Abastecimiento de insumos y materia prima

La facilidad en el abastecimiento de insumos y materia prima para la comercialización de los productos a ofrecerse en el supermercado con servicio a domicilio es de vital importancia para el funcionamiento de la misma, por tanto resulta imprescindible que el supermercado se encuentre cerca de los centros de abastecimiento y de venta de productos como el mercado de Sangolquí.

4. Competencia

La existencia de establecimientos que se dediquen a la misma actividad comercial, es un factor determinante para la ubicación, por lo tanto es necesario que el nuevo supermercado busque una alternativa donde existan empresas con esta actividad económica, lo que facilitará una mayor captación de clientes.

5. Disponibilidad de servicios básicos

El local donde se ubique el nuevo supermercado deberá disponer de todos los servicios básicos, puesto que para la comercialización elaboración de los productos a ofrecerse es necesario contar con los servicios de agua, luz, teléfono, gas, entre los más importantes.

Una vez determinados los factores determinantes de la ubicación del proyecto, se ha visto necesario utilizar una matriz de localización, en la que se establece una valoración de acuerdo al grado de importancia de cada factor, determinando la calificación correspondiente, que oscila entre 1 y 10 puntos, donde 1 equivale a menos importante y 10 más importante; esto se establece para tres alternativas posibles para la ubicación del supermercado:

1. Calle España y Av. Luis Cordero
2. Calle García Moreno y España
3. Av. Abdón Calderón y Guayaquil

Cuadro N° 20: Matriz de Localización

LOCALIZACIÓN	Alternativas de localización								
	SECTOR 1			SECTOR 2			SECTOR 3		
	Calle España y Av. Luis Cordero			Calle García Moreno y España			Abdón Calderón y Guayaquil		
FACTORES RELEVANTES	Ponder.	Calif.	Prom.	Ponder.	Calif.	Prom.	Ponder.	Calif.	Prom.
Vías de acceso	0,25	3	0,75	0,25	8	2	0,25	7	1,75
Cercanía a la población objetivo	0,4	5	2	0,4	9	3,6	0,4	8	3,2
Abastecimiento de insumos y materia prima	0,1	5	0,5	0,1	7	0,7	0,1	5	0,5
Competencia	0,15	3	0,45	0,15	9	1,35	0,15	7	1,05
Disponibilidad de servicios básicos	0,1	8	0,8	0,1	7	0,7	0,1	5	0,5
Total	1		4,5	1		8,35	1		7

Elaborado por: Ramiro Machay

De acuerdo a los resultados, se tiene que la ubicación de mayor puntaje de acuerdo a la matriz de localización es en el sector 2 que corresponde a la Calle García Moreno y Calle España, puesto que de acuerdo a los factores considerados en la evaluación, se considera que esta ubicación es la más factible para el supermercado Home Store Indoors.

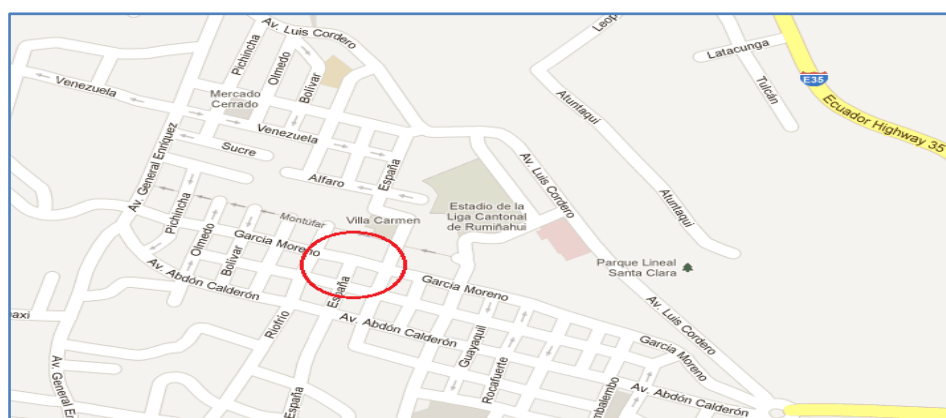


Figura 11: Ubicación del supermercado Home Store Indoors

Fuente: <http://www.verfotosde.org/ecuador/mapa.php?Sangolqui&id=22>

4.3 Ingeniería del Proyecto

“La ingeniería del proyecto tiene por objeto aportar la información que permita hacer una evaluación técnica del mismo y establecer las bases sobre las que se construirá e instalará la planta, en caso de que el proyecto demuestre ser factible”.

En este caso, la ingeniería del proyecto, comprende la descripción detallada del proceso de comercialización, junto con la descripción de los requerimientos necesarios para el funcionamiento adecuado del supermercado.

El proceso de producción corresponde a los procedimientos estrictamente técnicos bajo los cuales se regirá el supermercado que serán creados para una excelente calidad en el servicio al cliente y la entrega correcta de sus compras, contando con los insumos necesarios así como también de la participación de la mano de obra, recursos financieros métodos y procedimientos de operación.

4.3.1 Diagrama de flujo de proceso

Para esquematizar el proceso de comercialización del supermercado Home Store Indoors, se ha visto necesario utilizar el siguiente diagrama de flujo:

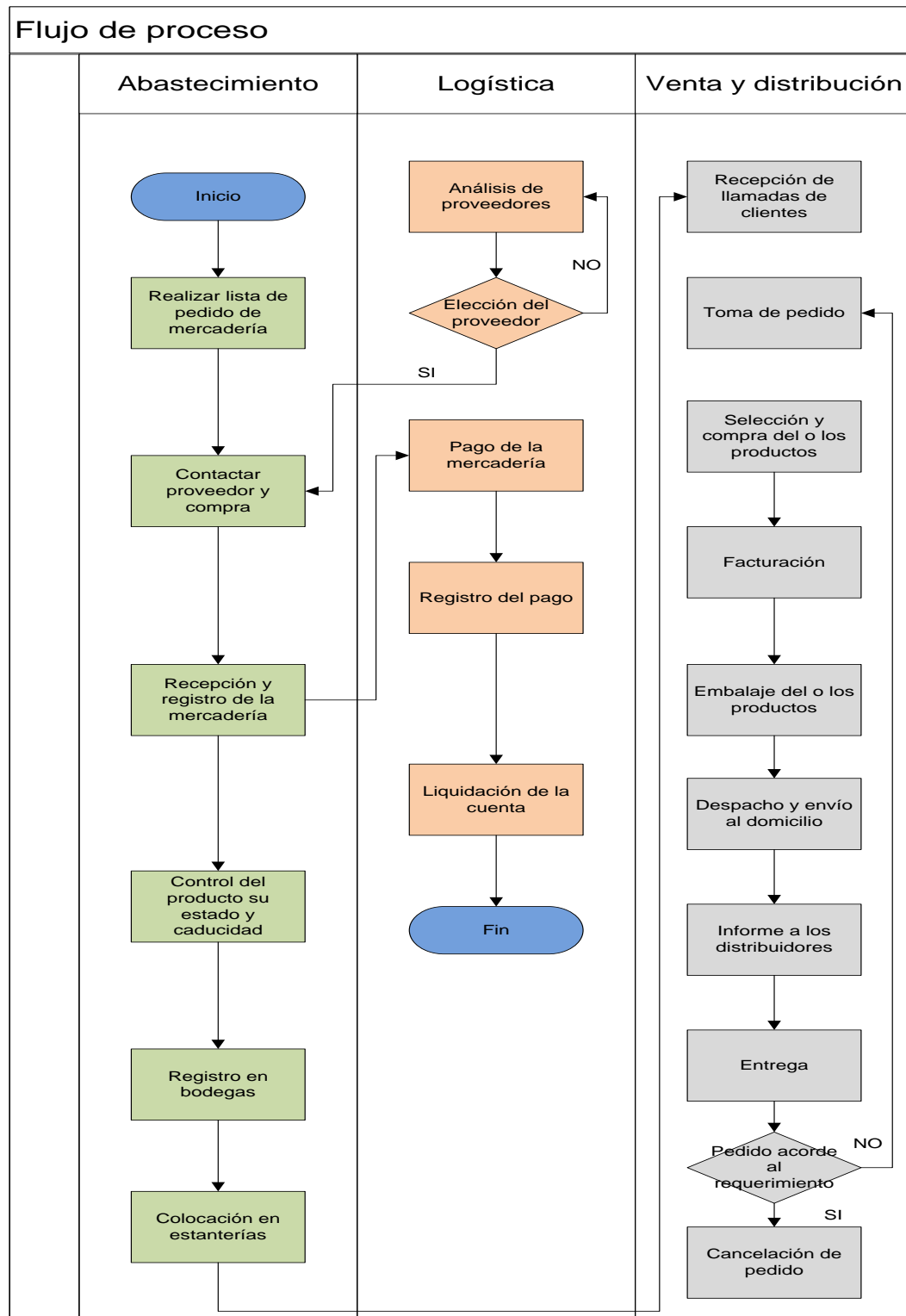


Figura N° 12: Flujo de proceso
 Elaborado por: Ramiro Machay

4.3.2 Descripción del proceso de producción

El flujo de proceso se divide en tres procesos principales que son:

- Abastecimiento
- Logística
- Venta y distribución

Abastecimiento

En este proceso se encuentran las actividades las cuales rigen el abastecimiento del supermercado así:

- **Realizar Lista de pedido.-** Esta lista se la realizará de acuerdo a un estudio en principio para determinar los requerimientos más importantes de los hogares al momento de comprar, sin embargo con el transcurso del tiempo este paso irá mejorando de acuerdo a las necesidades reales de los clientes y se realizará el pedido conforme a la experiencia del supermercado.
- **Contactar proveedor y compra.-** Inmediatamente de haberse realizado la lista de pedido se contactarán a los proveedores para la realización de la respectiva compra, dentro de este se necesitará realizar la negociación para mantener políticas de pagos a proveedores y crédito a los mismos.

- **Recepción y registro de la mercadería.-** Se realizará la recepción de la mercadería y se la registrará en el sistema para tener conocimiento del stock con el que se cuenta para su comercialización a los clientes.
- **Control del producto su estado y caducidad.-** Además se realizará un control estricto de todos los productos, en caso de ser perecederos se revisará su caducidad, frescura y calidad, esto para siempre brindar calidad y seguridad al cliente.
- **Registro en bodegas.-** Realizado el control de calidad toda la mercadería, esta se procederá a embodegar, manteniendo un orden y control del stock que se tiene, colocando en las mismas en estanterías.

Logística

- **Análisis de proveedores.-** Se realizara un análisis de proveedores previo a la compra de en el cual se contactará a varios proveedores para seleccionarlos de acuerdo a la calidad, tiempo de entrega e historial de ventas.
- **Pago de la mercadería.-** Una vez concluida el análisis de proveedores, además de realizar la compra y su control de calidad se procede al pago de la misma a los proveedores, se entiende que este paso se realizará de

acuerdo a las políticas de crédito y pago que tengo el supermercado con los proveedores, posteriormente se realiza el registro del pago en libros y se liquida la cuenta.

Venta y distribución

- **Recepción de llamadas.-** las personas encargadas de receptor las llamadas telefónicas de los cliente serán los cajeros, estos estarán debidamente preparados para ofrecer los productos que el supermercado tengo disponible, además del conocimiento de precios y marcas de los productos, esta misma personas es la que se encarga de tomar el pedido del cliente y de guiarlo, para la selección de compra del cliente.

- **Facturación.-** Posteriormente a la toma del pedido se realiza la facturación, informándole al cliente los productos que ha adquirido así como el valor total de la factura, se dará a conocer asimismo por este medio las promociones.

- **Embalaje de los productos.-** Realizada la facturación se procederá a embalar los productos que el cliente adquirió, adjuntando la respectiva copia de la factura para que sea firmada por el cliente, se despachará el pedido y se enviará al domicilio del consumidor, previamente emitiendo un informe a los distribuidores para liquidar la compra del stock en bodega.

- **Entrega.-** La mercadería se entregará en el domicilio de los clientes, se procederá a la revisión y verificación del pedido, con el consumidor, si el consumidor está satisfecho con la entrega se dará la orden de pedido cancelado, caso contrario se regresara para verificar el error.

4.4 Requerimiento de Recursos

4.4.1 Requerimiento de personal

El supermercado Home Storey Indoors, contará con un personal de 12 personas, mismas que estarán encargadas de áreas diversas como, la administración, logística y de la venta y distribución del supermercado.

Cuadro N° 21: Gastos de mano de obra

Mano de Obra									
Concepto	#	Sueldo Mensual	Rem. Anual	IESS	13AVO	14AVO	Vacac.	FR	TOTAL AÑO
				Aportes (21.5%) Patronal (12.15%)					
Gerente General	1	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 1.749,60	\$ 1.200,00	\$ 264,00	\$ 600,00	\$ 1.200,00	\$ 19.413,60
Jefe Administrativo y Financiero	1	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 1.166,40	\$ 800,00	\$ 264,00	\$ 400,00	\$ 800,00	\$ 13.030,40
Jefe de Marketing	1	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 874,80	\$ 600,00	\$ 264,00	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 9.838,80
Cajera	1	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 437,40	\$ 300,00	\$ 264,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 5.051,40
Contador	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 729,00	\$ 500,00	\$ 264,00	\$ 250,00	\$ 500,00	\$ 8.243,00
Asistente de Compras	1	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 437,40	\$ 300,00	\$ 264,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 5.051,40
Bodeguero	1	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 437,40	\$ 300,00	\$ 264,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 5.051,40
Percheros	2	\$ 300,00	\$ 7.200,00	\$ 874,80	\$ 600,00	\$ 528,00	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 10.102,80
Distribuidores	2	\$ 300,00	\$ 7.200,00	\$ 874,80	\$ 600,00	\$ 528,00	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 10.102,80
Guardia	1	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 437,40	\$ 300,00	\$ 264,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 5.051,40
TOTAL									\$ 90.937,00

Elaborado por: Ramiro Machay

4.4.2 Requerimiento de materia prima y servicios

De acuerdo al servicio que se va a ofrecer el supermercado, se determinó los siguientes listados para insumos y servicios necesarios para la instalación y puesta en marcha del proyecto:

Cuadro N° 22: Materia prima

Materia Prima			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Valor Mensual
Fundas	1000	0,05	\$ 50,00
Cajas	200	0,25	\$ 50,00
Plástico para embalaje	10	0,8	\$ 8,00
TOTAL			\$ 108,00

Elaborado por: Ramiro Machay

La materia prima necesita de \$ 108 dólares para su buen funcionamiento

Cuadro N° 23: Costos indirectos

Costos Indirectos	
Concepto	Valor Mensual
Agua	\$ 50,00
Luz	\$ 100,00
Teléfono	\$ 50,00
Suministros de limpieza	\$ 30,00
Arriendo	\$ 500,00
Depreciación de Fábrica	\$ 101,97
TOTAL	\$ 831,97

Elaborado por: Ramiro Machay

Los costos indirectos hacen referencia a los servicios básicos que requerirá el supermercado como agua, luz, teléfono, arriendo, entre otros, y estos serían de \$ 831.97 dólares mensuales.

4.4.3 Estimación de la inversión inicial

Para estimar la inversión se ha considerado tres conceptos básicos, activo fijo y el valor de capital de trabajo, como se observa a continuación:

Cuadro N° 24: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL			
Concepto	Cantidad	Valor	Valor Total
Maquinaria y Equipo			
Balanza etiquetadora	2	\$ 750,00	\$ 1.500,00
Congelador	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Frigorífico para carnes y embutidos	1	\$ 3.250,00	\$ 3.250,00
Rebanador de carnes y embutidos	1	\$ 500,00	\$ 500,00
			\$ 7.750,00
Construcciones e Instalaciones			
Adecuación de Bodega	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Adecuación de Oficinas	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
			\$ 5.000,00
Herramientas y Suministros			
Mandiles	5	\$ 15,00	\$ 75,00
Guantes	5	\$ 15,00	\$ 75,00
Gorros de protección	5	\$ 3,50	\$ 17,50
			\$ 167,50
Muebles y enseres			
Góndolas para almacenamiento	3	\$ 165,00	\$ 495,00
Góndolas laterales	2	\$ 90,00	\$ 180,00
Escritorios	4	\$ 80,00	\$ 320,00
Sillas giratorias	5	\$ 50,00	\$ 250,00
Coches metálicos	8	\$ 143,00	\$ 1.144,00
Archivadores	2	\$ 125,00	\$ 250,00
			\$ 2.639,00
Equipo de computación			
Impresora	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Computadora	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00
			\$ 2.120,00
Equipo de Oficina			
Teléfonos	3	\$ 70,00	\$ 210,00
Máquinas Registradoras	2	\$ 300,00	\$ 600,00
			\$ 810,00
Vehículo			
Vehículos	2	\$ 20.000,00	\$ 40.000,00
TOTAL			\$ 58.486,50

Elaborado por: Ramiro Machay

Cuadro N° 25: Capital de trabajo

Capital de Trabajo 3 PRIMEROS MESES	
Concepto	Valor
Materia Prima	\$ 324,00
Mano de Obra	\$ 5.051,40
Costos Indirectos	\$ 2.495,91
Gastos Administración	\$ 16.302,00
Gastos Ventas	\$ 8.848,25
TOTAL	\$ 33.021,56

Elaborado por: Ramiro Machay

El total de la inversión inicial que el supermercado Home Store Indoors debe hacer es de \$ 91.508,06 dólares, y cuyo capital de trabajo para los tres primeros meses es de \$ 33.021.56 dólares.

4.5 Distribución física del supermercado Home Store Indoors

A continuación se muestra la distribución física que tendrá el supermercado Home Store Indoors, puesto que resulta imprescindible que la distribución de cada área de la empresa sea la adecuada y brinde la comodidad necesaria tanto al personal como para el producto que se pretende ofertar al mercado.

Como se puede observar en la figura, se ha distribuido la empresa, acorde a los requerimientos de la para el almacenamiento y organización de la misma, teniendo 3 áreas específicamente definidas para la elaboración del mismo, que son:

- Abastecimiento
- Logística
- Ventas y distribución

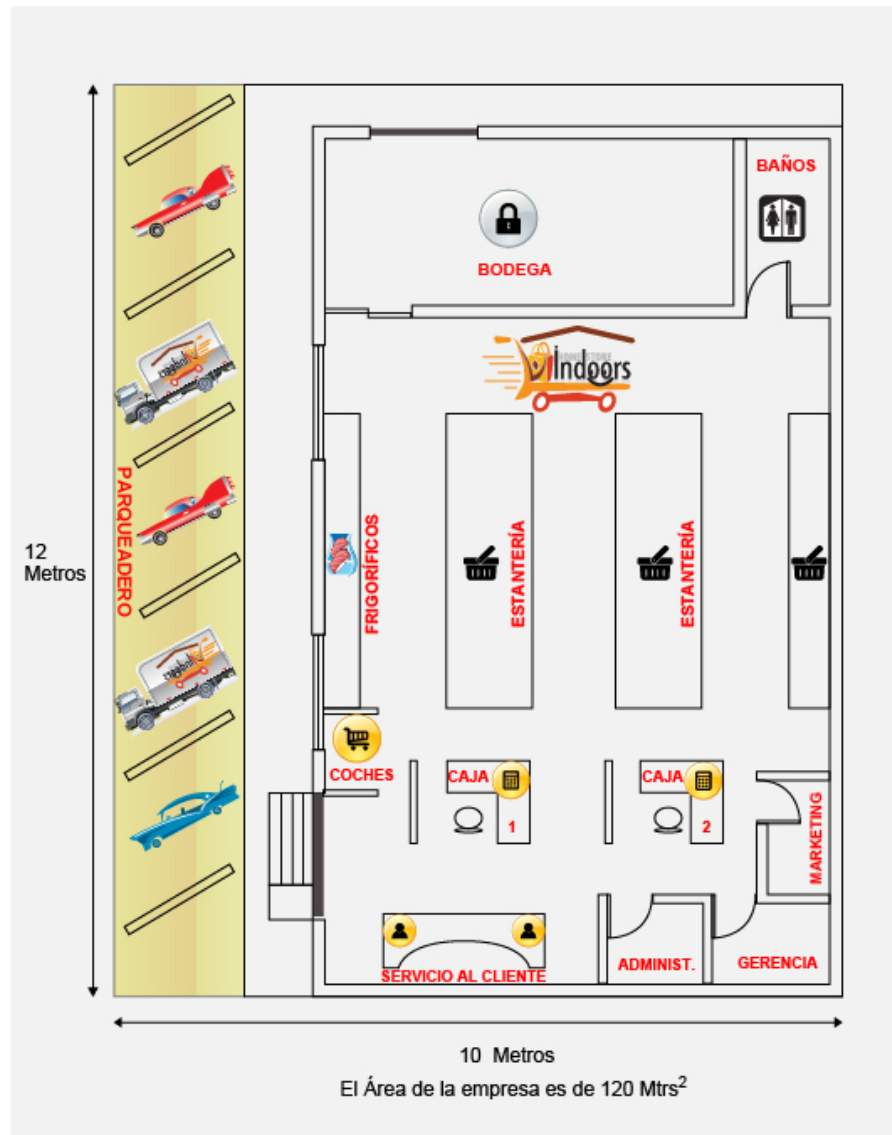


Figura N° 13: Plano del supermercado
Elaborado por: Ing. Patricio Vela

4.6 Propuesta Estratégica de Comercialización

Para Home Store Indoors es recomendable aplicar como estrategias básicas de comercialización, las de liderazgo en costos y diferenciación, así:

4.6.1 Liderazgo en Costos

El establecimiento de los precios de los productos a ser comercializados, serán acorde a un estudio de precios de los demás supermercados que se encuentran en funcionamiento dentro de Sangolquí, de forma que se pueda establecer precios bajos en relación con los competidores, pues en la etapa de introducción del servicio del supermercado, es de vital importancia que se manejen costos bajos para que se pueda atraer a la mayor cantidad de clientes posible, de tal forma que se pueda ir ganando participación dentro del mercado de Sangolquí, se debe considerar además que esta estrategia existirá una planificación de entrega a los diversos clientes lo que permitirá una minimización de los costos de traslado o transporte de las compras, de esta manera se logrará no indexar este costo de transporte al precio de los productos, es decir este sería considerado como un valor agregado de la empresa sin costo al consumidor, sin que esta estrategia afecte el margen de utilidad de la empresa.

De esta manera al mantener los costos precios bajos, y ganar una alta participación en el mercado lo más pronto posible, que en economías de escala bajar más los costos, los costos bajos permitirán un mejor rendimiento en el sector de la comercialización al por mayor y menor, conjuntamente una buena posición en el mercado y los bajos costos proporcionaran excelentes utilidades para ser utilizadas en reinversión como por ejemplo en tecnología y mantenimiento en el liderazgo de los costos.

Además, se pueden considerar algunas ventajas como por ejemplo:

- Es una estrategia defensiva en contra de los productos o servicios sustitutos.
- El valor agregado de la entrega a domicilio sin que este afecte al precio final a los consumidores, permite ser una empresa fuerte y competitiva.
- Es además una estrategia defensiva puesto que los clientes fuertes no podrán ejercer presión puesto que estos solo pueden hacer bajar los precios al siguiente competidor.

4.6.2 Diferenciación

La estrategia de diferenciación tiene como objetivo principal crear un servicio o producto que sea considerado en el mercado como único, debido a esto se idealizó el nuevo supermercado Home Store Indoors, que presta servicio a los clientes llevando sus productos adquiridos a su domicilio, todas las compras de alimentos y productos de primera necesidad que requieran los hogares de Sangolquí, esto lo podrán hacer vía telefónica, y se contará con personal de recepción de pedidos y distribución de Home Store Indoors que entregará pedidos en los hogares de cada cliente.

Para lograr una diferenciación en el mercado, la empresa centrará sus esfuerzos en diseñar una imagen corporativa resaltando el servicio a domicilio que es el valor agregado que ofrece la Home Store Indoors, y posicionar su marca dentro

del mercado de comercialización de productos alimenticios y para el hogar en la ciudad de Sangolquí, los recursos que se obtengan de las utilidades se invertirán en mejorar la imagen, investigación y desarrollo, para ofrecer un servicio cada vez mejor a través de un servicio de postventa, y mejorando cada vez más la cadena de distribuidores, además de que se pretende brindar un servicio óptimo y facilitar a los hogares la compra de productos de manera rápida, de acuerdo a sus preferencias.

CAPÍTULO V

ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

5.1 Introducción

Para conocer la viabilidad financiera de llevar a cabo la implementación de un nuevo supermercado con servicio a domicilio en la ciudad de Sangolquí, resulta necesario desarrollar un estudio económico financiero, a través del cual se puedan calcular los presupuestos e indicadores pertinentes que permitan conocer y determinar si el proyecto es factible de ser puesto en marcha.

5.2 Presupuestos

Se le llama **presupuesto** al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año²².

²²Presupuestos, disponible en: www.wikipedia.org/wiki/Presupuesto, descargado 14/12/2011

Los presupuestos que será necesario considerar para llevar a cabo el estudio se muestran a continuación:

5.2.1 Presupuestos de Inversión

Dentro del presupuesto de inversión se determinan las inversiones en cuanto a los activos fijos y capital de trabajo que se van a realizar dentro de la empresa, con su correspondiente evaluación, es decir el rendimiento que generarán en el largo plazo.

5.2.1.1 Activos Fijos

Los activos fijos, representan los bienes tangibles que serán necesarios para el libre ejercicio de las operaciones del supermercado, en este caso se muestran 7 grupos de activos diferentes:

Cuadro Nº 26: Activos Fijos

Concepto	Cantidad	Valor	Valor Total
Maquinaria y Equipo			
Balanza etiquetadora	2	\$ 750,00	\$ 1.500,00
Congelador	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Frigorífico para carnes y embutidos	1	\$ 3.250,00	\$ 3.250,00
Rebanador de carnes y embutidos	1	\$ 500,00	\$ 500,00
			\$ 7.750,00
Construcciones e Instalaciones			
Adecuación de Bodega	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Adecuación de Oficinas	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
			\$ 5.000,00
Herramientas y Suministros			
Mandiles	5	\$ 15,00	\$ 75,00
Guantes	5	\$ 15,00	\$ 75,00
Gorros de protección	5	\$ 3,50	\$ 17,50
			\$ 167,50

Muebles y enseres			
Góndolas para almacenamiento	3	\$ 165,00	\$ 495,00
Góndolas laterales	2	\$ 90,00	\$ 180,00
Escritorios	4	\$ 80,00	\$ 320,00
Sillas giratorias	5	\$ 50,00	\$ 250,00
Coches metálicos	8	\$ 143,00	\$ 1.144,00
Archivadores	2	\$ 125,00	\$ 250,00
			\$ 2.639,00
Equipo de computación			
Impresora	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Computadora	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00
			\$ 2.120,00
Equipo de Oficina			
Teléfonos	3	\$ 70,00	\$ 210,00
Máquinas Registradoras	2	\$ 300,00	\$ 600,00
			\$ 810,00
Vehículo			
Vehículos	2	\$ 20.000,00	\$ 40.000,00
TOTAL			\$ 58.486,50

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Ramiro Machay

Como se puede observar, la inversión total que se requiere hacer en Activos Fijos asciende a \$ 58.486,50 dólares, siendo los vehículos, los activos más representativos.

5.2.1.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo para el nuevo supermercado Home Store Indoors, se encuentra formado por el valor de activos de corto plazo que son necesarios para el inicio de las operaciones del local, para lo que se ha considerado los valores necesarios para los tres primeros meses de funcionamiento, así se tiene:

Cuadro N° 27: Capital de Trabajo

Capital de Trabajo 3 PRIMEROS MESES	
Concepto	Valor
Materia Prima	\$ 324,00
Mano de Obra	\$ 5.051,40
Costos Indirectos	\$ 2.495,91
Gastos Administración	\$ 16.302,00
Gastos Ventas	\$ 8.848,25
TOTAL	\$ 33.021,56

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Dentro del monto de capital de trabajo, se consideran varios rubros que más adelante serán detallados, pues cada uno de éstos son necesarios para el funcionamiento normal de la distribución a domicilio de los productos solicitados.

Considerando estos dos conceptos, se tiene que la inversión total inicial para el funcionamiento del nuevo supermercado Home Store Indoors, asciende a \$91.508,06 dólares, siendo el monto de activos fijos el de mayor representatividad, pues el 64% de la inversión total se asigna para este concepto.

Cuadro N° 28: Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL		
Concepto	Valor	Porcentaje
Activos Fijos	\$ 58.486,50	64%
Capital de Trabajo	\$ 33.021,56	36%
TOTAL	\$ 91.508,06	100%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

5.2.2 Presupuestos de Operación

Este presupuesto está determinado por los ingresos y egresos que el funcionamiento del supermercado generará:

5.2.2.1 Presupuesto de Ingresos

Los ingresos o beneficios que genere el supermercado están dados expresamente por el consumo mensual que realicen las familias de la ciudad de Sangolquí al realizar sus compras de los diferentes productos tanto alimenticios como para el cuidado personal y para el hogar, que el supermercado mantendrá en stock, para lo que se considera los siguientes aspectos:

- De acuerdo con la capacidad instalada, el supermercado estima atender en un inicio al 2% de la demanda de hogares insatisfecha, la cual para el primer año, de acuerdo a las proyecciones de la demanda es de 6501 hogares, por lo tanto se estimaría atender a 131 hogares. El crecimiento anual de la demanda se considera de acuerdo al porcentaje de crecimiento poblacional el cual, según datos del INEC, es del 1.95%.
- El consumo promedio mensual de compras que realicen los hogares, de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada es de \$150,00 dólares, por lo tanto se tendría un consumo anual de \$ 1.800 dólares en los diferentes productos que ofrecerá el supermercado.

- Para proyectar el consumo anual por hogar, se ha considerado el porcentaje de la inflación, pues los precios de los productos que se comercialicen, se verán influenciados por este indicador. El valor de la inflación a noviembre 2011, según datos del Banco Central es de 5.53%.

A continuación se muestra la tabla de proyección de los ingresos que el supermercado Home Store Indoors tendría anualmente:

Cuadro Nº 29: Proyección de Ingresos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de familias u hogares	130	133	135	138	140
Promedio de Consumo Anual	\$ 1.800,00	\$ 1.899,54	\$ 2.004,58	\$ 2.115,44	\$ 2.232,42
TOTAL INGRESOS ANUALES	\$ 234.000,00	\$ 251.755,53	\$ 270.858,33	\$ 291.410,61	\$ 313.522,37

Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Ramiro Machay

Como se puede observar, los ingresos son crecientes, considerando que el proyecto en condiciones normales, pueda abastecer los requerimientos del número de hogares estimado.

5.2.2.2 Presupuesto de Egresos

El presupuesto de egresos está compuesto por todos los costos y gastos que el supermercado tendrá que hacer como desembolsos de dinero, necesarios para iniciar las operaciones de funcionamiento. Dentro de este presupuesto se tiene varios rubros:

- **Materia Prima:** comprende los insumos y materiales necesarios para el empaque de las compras que se van a trasladar a los domicilios de los clientes.
- **Mano de obra directa:** comprende el personal que trabajará directamente en las funciones relacionadas con el almacenaje y ordenamiento de los productos en los lugares correspondientes, así se tiene al asistente de compras, a los percheros y al bodeguero.
- **Costos Indirectos:** se compone de todos los servicios básicos que se necesitan para el funcionamiento de las instalaciones del supermercado, así también se considera el valor de arriendo del local, entre otros valores como la depreciación, y suministros de limpieza para el mantenimiento de las instalaciones.
- **Gastos administrativos:** se componen de los sueldos del personal administrativo como son el gerente, el jefe administrativo y financiero, el guardia, y el contador; así también se considera los valores de depreciación de los activos fijos y los gastos de constitución, como son los permisos de funcionamiento, de bomberos, registro sanitario, patente municipal, entre otros.
- **Gastos de ventas:** se compone de los sueldos del personal de ventas como son los distribuidores, el cajero, y el jefe de marketing, así también se tiene el gasto en publicidad que tendrá que hacer el supermercado para atraer a los clientes y darse a conocer dentro de Sangolquí.

- **Gastos Financieros:** corresponden a los intereses que se pagará por el crédito solicitado a 3 años plazo, para el financiamiento del proyecto.

Cuadro Nº 30: Proyección de Egresos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COSTOS DIRECTOS					
Materia Prima	\$ 1.296,00	\$ 1.367,67	\$ 1.443,30	\$ 1.523,12	\$ 1.607,34
Mano de Obra Directa	\$ 20.205,60	\$ 21.322,97	\$ 22.502,13	\$ 23.746,50	\$ 25.059,68
COSTO TOTAL DE FABRICA	\$ 21.501,60	\$ 22.690,64	\$ 23.945,43	\$ 25.269,61	\$ 26.667,02
COSTOS INDIRECTOS					
Agua	\$ 600,00	\$ 633,18	\$ 668,19	\$ 705,15	\$ 744,14
Luz	\$ 1.200,00	\$ 1.266,36	\$ 1.336,39	\$ 1.410,29	\$ 1.488,28
Teléfono	\$ 600,00	\$ 633,18	\$ 668,19	\$ 705,15	\$ 744,14
Suministros de limpieza	\$ 360,00	\$ 379,91	\$ 400,92	\$ 423,09	\$ 446,48
Arriendo	\$ 6.000,00	\$ 6.331,80	\$ 6.681,95	\$ 7.051,46	\$ 7.441,41
Depreciación de Fábrica	\$ 1.223,65	\$ 1.291,32	\$ 1.362,73	\$ 1.438,09	\$ 1.517,61
TOTAL COSTOS INIDRECTOS	\$ 9.983,65	\$ 10.535,75	\$ 11.118,37	\$ 11.733,22	\$ 12.382,07
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Gasto Sueldos Personal Administrativo	\$ 45.738,40	\$ 48.267,73	\$ 50.936,94	\$ 53.753,75	\$ 56.726,33
Depreciación	\$ 869,60	\$ 917,68	\$ 968,43	\$ 1.021,99	\$ 1.078,50
Gastos de Constitución	\$ 1.200,00				
Suministros de oficina	\$ 600,00	\$ 633,18	\$ 668,19	\$ 705,15	\$ 744,14
TOTAL	\$ 48.408,00	\$ 49.818,60	\$ 52.573,57	\$ 55.480,88	\$ 58.548,98
GASTOS DE VENTA					
Gasto Sueldo Personal Ventas	\$ 24.993,00	\$ 26.375,11	\$ 27.833,66	\$ 29.372,86	\$ 30.997,18
Depreciación	\$ 8.000,00	\$ 8.442,40	\$ 8.909,26	\$ 9.401,95	\$ 9.921,87
Publicidad	\$ 2.400,00	\$ 2.532,72	\$ 2.672,78	\$ 2.820,58	\$ 2.976,56
TOTAL	\$ 35.393,00	\$ 37.350,23	\$ 39.415,70	\$ 41.595,39	\$ 43.895,61
GASTOS FINANCIEROS					
Intereses	\$ 6.019,15	\$ 3.841,54	\$ 1.415,55		
TOTAL	\$ 6.019,15	\$ 3.841,54	\$ 1.415,55		
TOTAL GASTOS Y COSTOS	\$ 121.305,39	\$ 124.236,76	\$ 128.468,63	\$ 134.079,11	\$ 141.493,68

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

La proyección de egresos a los 5 años, se realiza considerando el porcentaje de la inflación anual, la cual es del 5.53% a noviembre 2011, según datos del Banco Central.

5.3 Financiamiento de la Inversión

Al tomar en cuenta el monto de la inversión total que se tendría que hacer para implementar el supermercado, se ha visto necesario realizar una solicitud de crédito del 70% de la inversión total, es decir \$ 64.055,64 dólares, los cuales pueden ser financiados a través de un préstamo solicitado a la Corporación Financiera Nacional, pues esta entidad brinda facilidades de crédito para la puesta en marcha de proyectos de comercialización al por mayor y menor.

El plazo del préstamo será de 3 años plazo a una tasa del 10.85% de interés anual, el 30% restante de la inversión, es decir, \$ 27.452,42 dólares serán financiados a través de recursos propios de los accionistas.

Cuadro N° 31: Financiamiento

Detalle	Valor	Porcentaje
Préstamo a la CFN	\$ 64.055,64	70%
Recursos Propios	\$ 27.452,42	30%
Total	\$ 91.508,06	100%

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

A continuación se muestra la tabla de amortización del préstamo que se solicitará a la CFN, el cual se pagará en un plazo de 3 años, teniendo como cuota mensual \$2.092,55 dólares.

Cuadro N° 32: Condiciones del crédito

DATOS	VALOR
Monto del Crédito	\$ 64.055,64
Tasa de Interés	10,85%
Plazo	3
Cuota Mensual	\$ 2.092,55

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Autor

Cuadro N° 33: Tabla de Amortización

Tabla de Amortización de la Deuda			
No. Periodos	DEUDA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN
1	\$ 64.055,64	\$ 579,17	\$ 1.513,38
2	\$ 62.542,26	\$ 566,49	\$ 1.527,07
3	\$ 61.015,19	\$ 551,68	\$ 1.540,87
4	\$ 59.474,32	\$ 537,75	\$ 1.554,81
5	\$ 57.919,52	\$ 523,69	\$ 1.568,86
6	\$ 56.350,65	\$ 509,50	\$ 1.583,05
7	\$ 54.767,60	\$ 496,19	\$ 1.597,36
8	\$ 53.170,24	\$ 480,75	\$ 1.611,80
9	\$ 51.558,44	\$ 466,17	\$ 1.626,38
10	\$ 49.932,06	\$ 451,47	\$ 1.641,08
11	\$ 48.290,98	\$ 436,63	\$ 1.655,92
12	\$ 46.635,05	\$ 421,66	\$ 1.670,89
13	\$ 44.964,16	\$ 406,55	\$ 1.686,00
14	\$ 43.278,16	\$ 391,31	\$ 1.701,25
15	\$ 41.576,91	\$ 375,92	\$ 1.716,63
16	\$ 39.860,29	\$ 360,40	\$ 1.732,15
17	\$ 38.128,14	\$ 344,74	\$ 1.747,81
18	\$ 36.380,33	\$ 328,94	\$ 1.763,61
19	\$ 34.616,71	\$ 312,99	\$ 1.779,56
20	\$ 32.837,15	\$ 296,90	\$ 1.795,65
21	\$ 31.041,50	\$ 280,67	\$ 1.811,89
22	\$ 29.229,62	\$ 264,28	\$ 1.828,27
23	\$ 27.401,35	\$ 247,75	\$ 1.844,80
24	\$ 25.556,55	\$ 231,07	\$ 1.861,48
25	\$ 23.695,07	\$ 214,24	\$ 1.878,31
26	\$ 21.816,76	\$ 197,26	\$ 1.895,29
27	\$ 19.921,47	\$ 180,12	\$ 1.912,43
28	\$ 18.009,04	\$ 162,83	\$ 1.929,72
29	\$ 16.079,32	\$ 145,38	\$ 1.947,17
30	\$ 14.132,15	\$ 127,78	\$ 1.964,77
31	\$ 12.167,38	\$ 110,01	\$ 1.982,54
32	\$ 10.184,84	\$ 92,09	\$ 2.000,46
33	\$ 8.184,38	\$ 74,00	\$ 2.018,55
34	\$ 6.165,82	\$ 55,75	\$ 2.036,80
35	\$ 4.129,02	\$ 37,33	\$ 2.055,22
36	\$ 2.073,80	\$ 18,75	\$ 2.073,80
TOTAL		\$ 11.276,24	\$ 64.055,64

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

5.4 Estados Financieros Proyectados

Mediante el cálculo de las diferentes cuentas que forman parte de los Estados Financieros, se podrá conocer la situación financiera que tendría la empresa Home Store Indoors, de acuerdo al ejercicio de sus operaciones de comercialización de diferentes productos a domicilio, por lo tanto se presentan los siguientes Estados:

5.4.1 Estado de Situación Inicial

El Estado de situación inicial, es un documento contable que refleja la situación de la empresa en un momento determinado. Se considera como la representación integral del patrimonio de la empresa en un determinado momento, es decir, la representación por separado del conjunto de bienes y derechos poseídos por la empresa (activo) y del conjunto de obligaciones que tiene contraídos frente a los propietarios y frente a terceros, así como los recursos totales que posee una empresa (pasivo).²³

A continuación se muestra el estado de Situación Inicial que tendría Home Store Indoors:

²³ Plan Económico y Financiero, 2011.

Cuadro Nº 34: Balance de Situación Inicial

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL			
ESPIGA DE FUERZA			
ACTIVOS	DEBE	HABER	TOTAL
Corrientes			\$ 32.697,56
Disponible		\$ 32.697,56	
bancos			
caja	\$ 32.697,56		
Exigibles			
Realizables		\$ 324,00	\$ 324,00
Inventario de mercaderías	\$ 324,00		
Fijos			\$ 58.486,50
Depreciables		\$ 58.486,50	
Maquinaria y Equipo	\$ 7.750,00		
Construcción e instalaciones	\$ 5.000,00		
Herramientas y suministros	\$ 167,50		
Muebles y enseres	\$ 2.639,00		
Equipos de computación	\$ 2.120,00		
Equipo de Oficina	\$ 810,00		
Vehículos	\$ 40.000,00		
TOTAL ACTIVOS			\$ 91.508,06
PASIVOS			
A corto plazo			
A largo plazo			\$ 64.055,64
Préstamo a CFN		\$ 64.055,64	
Total pasivo			\$ 64.055,64
PATRIMONIO			\$ 27.452,42
Capital social		\$ 27.452,42	
Fondos de operación			
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			\$ 91.508,06

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

5.4.2 Estado de Pérdidas y Ganancias

“Este Estado muestra los efectos de las operaciones de una empresa y su resultado final, ya sea de ganancia o de pérdida. El estado de resultados es dinámico ya que expresa en forma acumulativa las cifras de ingresos, costos y

gastos resultantes en un período determinado. La diferencia entre los ingresos y gastos constituye la utilidad o pérdida del ejercicio económico.”²⁴

Para Home Store Indoors, el Estado de Pérdidas y Ganancias considera todos los rubros antes detallados, tanto de ingresos como de egresos:

Cuadro N° 35: Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 234.000,00	\$ 251.755,53	\$ 270.858,33	\$ 291.410,61	\$ 313.522,37
(-) Costo de Ventas	\$ 31.485,25	\$ 33.226,38	\$ 35.063,80	\$ 37.002,83	\$ 39.049,09
UTILIDAD BRUTA	\$ 202.514,75	\$ 218.529,15	\$ 235.794,53	\$ 254.407,78	\$ 274.473,28
(-) GTOS Administrativos	\$ 48.708,00	\$ 49.818,60	\$ 52.573,57	\$ 55.480,88	\$ 58.548,98
(-) GTOS Ventas	\$ 35.393,00	\$ 37.350,23	\$ 39.415,70	\$ 41.595,39	\$ 43.895,61
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 118.413,75	\$ 131.360,32	\$ 143.805,26	\$ 157.331,51	\$ 172.028,69
(-) Gastos Financieros	\$ 6.019,15	\$ 3.841,54	\$ 1.415,55		
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.	\$ 112.394,61	\$ 127.518,78	\$ 142.389,70	\$ 157.331,51	\$ 172.028,69
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 16.859,19	\$ 19.127,82	\$ 21.358,46	\$ 23.599,73	\$ 25.804,30
UTILIDAD ANTES DE IMP	\$ 95.535,42	\$ 108.390,96	\$ 121.031,25	\$ 133.731,78	\$ 146.224,38
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 23.883,85	\$ 27.097,74	\$ 30.257,81	\$ 33.432,94	\$ 36.556,10
UTILIDAD NETA	\$ 71.651,56	\$ 81.293,22	\$ 90.773,44	\$ 100.298,83	\$ 109.668,29

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

De acuerdo a los resultados, se tiene que Home Store Indoors, genera utilidades desde el inicio de sus operaciones, lo que indica que tiene puede ser una gran oportunidad de negocio al ser implementado.

²⁴ ZAPATA, Pedro, Contabilidad General, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 2002

5.4.3 Flujo de Caja

“El Flujo de Fondos es un estado financiero donde se resumen sus fuentes y las aplicaciones de efectivo a lo largo de un período específico, también se lo podría definir como una proyección de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros”²⁵

El flujo de caja de Home Store Indoors, refleja los resultados de efectivo que se tendría en cada uno de los años de proyección considerados, así se tiene:

Cuadro N° 36: Flujo de Fondos Proyectado

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas		\$ 234.000,00	\$ 251.755,53	\$ 270.858,33	\$ 291.410,61	\$ 313.522,37
(-) Costos de Producción		\$ 30.261,60	\$ 31.935,07	\$ 33.701,08	\$ 35.564,75	\$ 37.531,48
(-) Gastos Administrativos		\$ 47.838,40	\$ 48.900,91	\$ 51.605,13	\$ 54.458,90	\$ 57.470,48
(-) Gastos de Venta		\$ 27.393,00	\$ 28.907,83	\$ 30.506,44	\$ 32.193,44	\$ 33.973,74
(-) Depreciación		\$ 10.093,25	\$ 10.093,25	\$ 10.093,25	\$ 9.386,65	\$ 9.386,65
(-) Gastos Financieros		\$ 6.019,15	\$ 3.841,54	\$ 1.415,55		
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS		\$ 112.394,61	\$ 128.076,93	\$ 143.536,88	\$ 159.806,88	\$ 175.160,03
(-) 15% Participación Trabajadores		\$ 16.859,19	\$ 19.211,54	\$ 21.530,53	\$ 23.971,03	\$ 26.274,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 95.535,42	\$ 108.865,39	\$ 122.006,35	\$ 135.835,84	\$ 148.886,02
(-) 24% Impuesto a la Renta		\$ 23.883,85	\$ 27.216,35	\$ 30.501,59	\$ 33.958,96	\$ 37.221,51
UTILIDAD NETA		\$ 71.651,56	\$ 81.649,05	\$ 91.504,76	\$ 101.876,88	\$ 111.664,52
(+) Depreciación		\$ 10.093,25	\$ 10.093,25	\$ 10.093,25	\$ 9.386,65	\$ 9.386,65
(-) Amortización de créditos (Pago de capital)		\$ 19.091,48	\$ 21.269,09	\$ 23.695,07		
(-) Inversión Inicial						
(-) Activo Fijo	(\$ 58.486,50)					
(-) Capital de Trabajo	(\$ 33.021,56)					
FLUJO DE FONDOS PURO	(\$ 91.508,06)	\$ 62.653,33	\$ 70.473,20	\$ 77.902,93	\$ 111.263,53	\$ 121.051,17

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

²⁵ ZAPATA, Pedro, Contabilidad General, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 2002

A través de la proyección se puede observar que los flujos de efectivo en cada año son positivos y tienen una tendencia creciente, por lo tanto se puede establecer que el negocio de Home Store Indoors se muestra viable.

5.5 Evaluación Financiera

A través de la evaluación financiera que se presenta a continuación, se podrá conocer mediante los resultados de los diferentes indicadores económicos, si la implementación de un supermercado a domicilio en la ciudad de Sangolquí es viable financieramente, así se tiene:

5.5.1 Determinación de la tasa de descuento

La tasa de descuento representa el costo de oportunidad del proyecto, es decir, representa la rentabilidad mínima exigida por parte del inversor al proyecto, en base al riesgo en que se incurre al invertir en el mismo.

La tasa de descuento o Tasa Mínima Atractiva de Retorno para este proyecto, se ha calculado considerando la tasa de interés pasiva referencial que es del 4.53% más el riesgo país que es del 8.37% de acuerdo a los datos que proporciona el Banco Central.

$$**TMAR** = \text{Tasa Pasiva} + \text{Riesgo País}$$

$$**TMAR** = 4.53\% + 8.37\%$$

$$**TMAR** = 12.90\%$$

De acuerdo al cálculo, se tendría que para este proyecto la Tasa Mínima Atractiva de Retorno es del 12.90%.

5.5.2 Valor Actual Neto

El valor actual neto de una inversión es igual a la suma algebraica de los valores actualizados de los flujos netos de caja asociados a la inversión. Si el valor actual neto es positivo, la inversión puede aceptarse; y rechazarse si es negativo. La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$FNE = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

Donde:

P = Inversión Inicial

FNE = Flujo Neto Efectivo

i = Tasa de Descuento (TMAR)

n = 5

Reemplazando la fórmula se tiene:

$$VAN = -\$91508,06 + \frac{62.653,33}{(1+0,129)^1} + \frac{70473,20}{(1+0,129)^2} + \frac{77902,93}{(1+0,129)^3} + \frac{111263,53}{(1+0,129)^4} + \frac{121051,17}{(1+0,129)^5}$$

$$VAN = \$207.884,69$$

Cuadro N° 37: Cálculo del VAN

Años	FLUJOS DE EFECTIVO	1	FLUJO NETO ACTUALIZADO
		(1+i) ⁿ	
0	\$ 91.508,06	1,000	\$ 91.508,06
1	\$ 62.653,33	0,886	\$ 55.494,53
2	\$ 70.473,20	0,785	\$ 55.288,67
3	\$ 77.902,93	0,695	\$ 54.134,23
4	\$ 111.263,53	0,615	\$ 68.482,10
5	\$ 121.051,17	0,545	\$ 65.993,21
TOTAL			\$ 207.884,69

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

De acuerdo a los resultados, se tiene que el Valor Actual Neto que genera el negocio de Home Store Indoors, asciende a \$207884,69 dólares, el cual al ser un valor positivo, permite determinar que el proyecto es viable para ser puesto en marcha.

5.5.3 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno es un indicador financiero que expresa el beneficio neto que representa una inversión en función de un porcentaje anual; esta permite igualar el valor actual de los beneficios y costos y, en consecuencia, el resultado del valor actual neto es cero. Si esta tasa sobrepasa el valor de la tasa de descuento del proyecto, se permitirá la inversión, caso contrario se la rechazará. (Gary, 1999)

La fórmula de cálculo de la TIR, se muestra a continuación:

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+r)^t} - I_0$$

Para determinar con exactitud el valor de la TIR se utilizará el método numérico²⁶, es decir a través de aproximaciones sucesivas e interpolación, para lo que se presenta el siguiente cuadro donde mediante el establecimiento de varios valores en porcentaje se irá calculando el VAN hasta llegar a su valor 0.

Cuadro N° 38: Cálculo del TIR

Años	FLUJOS DE	$(1+i)^n$	FLUJO NETO	$(1+i)^n$	FLUJO NETO	$(1+i)^n$	FLUJO NETO
	EFFECTIVO	TASA DEL 73%	ACTUALIZADO	TASA DEL 75%	ACTUALIZADO	TASA DEL 75,91%	ACTUALIZADO
0	\$ 91.508,06	1,00	\$ 91.508,06	1,00	\$ 91.508,06	1,00	\$ 91.508,06
1	\$ 62.653,33	1,73	\$ 36.215,80	1,75	\$ 35.801,90	1,76	\$ 35.616,63
2	\$ 70.473,20	2,99	\$ 23.546,80	3,06	\$ 23.011,66	3,09	\$ 22.774,11
3	\$ 77.902,93	5,18	\$ 15.045,81	5,36	\$ 14.535,82	5,44	\$ 14.311,33
4	\$ 111.263,53	8,96	\$ 12.421,34	9,38	\$ 11.863,17	9,58	\$ 11.619,51
5	\$ 121.051,17	15,50	\$ 7.811,57	16,41	\$ 7.375,28	16,84	\$ 7.186,42
TOTAL			\$ 3.533,25		\$ 1.079,77		\$ 0,05

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Conforme los cálculos de la TIR, se tiene que al calcular el VAN con una aproximación de la tasa interna de Retorno, del 75,91%, el VAN resultante es “cero”, por lo que se concluye que la TIR del proyecto es del 75,91%, la cual al ser una tasa positiva mayor a la TMAR, el proyecto es viable.

5.5.4 Período de Recuperación

“El Período de Recuperación de la inversión, es el criterio mediante el cual se determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial”.

(Gary, 1999)

²⁶MUÑOZ, Holger, Aplicación de Métodos Numéricos en el Análisis Financiero, Diciembre 2007.

La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$PRI = "n" \text{ hasta que } \sum(FNE) = INVERSIÓN$$

Al desarrollar el cálculo, es necesario tomar como base los datos de los flujos de efectivo, los cuales se los actualiza para luego sumarlos, de forma que se pueda observar hasta qué año se hace positivo el valor del flujo.

Cuadro N° 39: Cálculo del PRI

Años	FLUJOS DE EFECTIVO	$\frac{1}{(1+i)^n}$	FLUJO NETO ACTUALIZADO	SUMATORIA DE FLUJOS
0	\$ 91.508,06	1,000	\$ 91.508,06	\$ 91.508,06
1	\$ 62.653,33	0,886	\$ 55.494,53	\$ 36.013,53
2	\$ 70.473,20	0,785	\$ 55.288,67	\$ 19.275,14
3	\$ 77.902,93	0,695	\$ 54.134,23	\$ 73.409,37
4	\$ 111.263,53	0,615	\$ 68.482,10	\$ 141.891,47
5	\$ 121.051,17	0,545	\$ 65.993,21	\$ 207.884,69
TOTAL				\$ 207.884,69

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

Acorde con los resultados, se puede observar que en el segundo año de funcionamiento del supermercado, se obtiene valores positivos, sin embargo para tener un cálculo más exacto se utiliza la siguiente fórmula:

$$PRI = n - 1 + \frac{VP_{n-1}[n - (n-1)]}{VP_n + VP_{n-1}}$$

Donde:

n = Año en el cual el flujo neto de caja es positivo

$n-1$ = Año menor a n

VP_n = Valor en el año n

VP_{n-1} = Valor el año $n-1$

Al reemplazar los valores correspondientes en la fórmula se tiene:

$$PRI = 2 - 1 + \frac{55.494,53[2 - (2 - 1)]}{55.288,67 + 55.494,53}$$

$$PRI = 1,50 \text{ años}$$

El Período de recuperación de la inversión de este proyecto es de 1 año, 6 meses.

5.5.5 Relación Costo-Beneficio

El análisis Costo-Beneficio muestra la cantidad de dinero que se percibe por cada unidad monetaria utilizada (inversión y operación), expresado como valores actualizados, entre la sumatoria del Flujo Neto de Efectivo actualizados, y la sumatoria del Flujo Neto de Costos también actualizado, generados en toda la vida útil del proyecto.

La tasa de descuento utilizada para el cálculo corresponde a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno, es decir 12,9%.

En términos generales, si la relación Costo-Beneficio es mayor que la unidad, se justifica la ejecución del proyecto, caso contrario debe rechazarse.

Para calcular este indicador se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum \text{beneficios actuales}}{\sum \text{costos actuales}}$$

Para obtener las sumatorias correspondientes y reemplazar en la fórmula se tiene la siguiente tabla:

Cuadro Nº 40: Relación Beneficio-Costo

Años	FLUJOS DE INGRESOS	1	FLUJOS DE INGRESOS ACTUALIZADOS	FLUJOS DE EGRESOS	1	FLUJOS DE EGRESOS ACTUALIZADOS
		(1+i) ⁿ			(1+i) ⁿ	
0	\$ 0,00	1,000	\$ 0,00		1,000	\$ 0,00
1	\$ 234.000,00	0,886	\$ 207.263,06	\$ 121.605,39	0,886	\$ 107.710,71
2	\$ 251.755,53	0,785	\$ 197.510,93	\$ 123.678,60	0,785	\$ 97.030,14
3	\$ 270.858,33	0,695	\$ 188.217,66	\$ 127.321,45	0,695	\$ 88.474,83
4	\$ 291.410,61	0,615	\$ 179.361,65	\$ 131.603,74	0,615	\$ 81.001,39
5	\$ 313.522,37	0,545	\$ 170.922,34	\$ 138.362,34	0,545	\$ 75.430,71
TOTAL			\$ 943.275,65			\$ 449.647,78

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

$$\frac{B}{C} = \frac{\$ 943.275,65}{\$ 449.647,78} = \$ 2,09 \text{ dólares}$$

De acuerdo a los resultados, se tiene que la relación Costo-Beneficio para el supermercado Home Store Indoors es de \$ 2,09 dólares, es decir que por cada dólar que se invierte, se obtiene \$ 2,09 dólares de beneficio para cubrir los costos.

5.5.6 Punto de Equilibrio

“El punto de equilibrio se define como aquel punto en el cual la empresa no pierde ni gana, es decir, donde los ingresos percibidos son iguales a los egresos realizados”. (Ludevid, 2004)

Para su cálculo se ha utilizado la siguiente fórmula:

$$P.E = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{1 - \frac{\text{Costo Variable Total}}{\text{Ventas Totales}}}$$

Para reemplazar los valores de la fórmula, es necesario calcular los costos fijos y variables como se muestra en el siguiente cuadro

Cuadro Nº 41: Costos fijos y variables

Concepto/Años	Año 1
Cantidad de Hogares al año	130
Consumo Promedio anual por hogar	\$ 1.800,00
COSTOS FIJOS	
Costos Indirectos	\$ 9.983,65
Gastos Administrativos	\$ 48.708,00
Gastos de Venta	\$ 35.393,00
Gastos Financieros	\$ 6.019,15
Total Costos Fijos	\$ 100.103,79
COSTOS VARIABLES	
Materia Prima	\$ 1.296,00
Sueldos del Personal	\$ 20.205,60
Total Costos Variables	\$ 21.501,60
TOTAL COSTOS	\$ 121.605,39
Costo Fijo Unitario	\$ 770,03
Costo Variable Unitario	\$ 165,397
Costo Total Unitario	\$ 935,43

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: Ramiro Machay

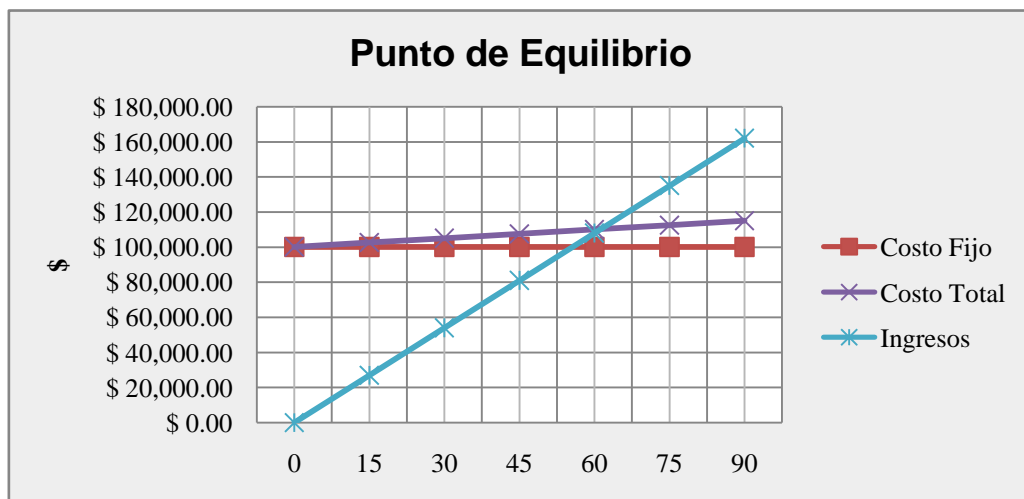
Por lo tanto se tiene:

$$P.E = \frac{\$ 100.103,79}{1 - \frac{\$ 21.501,60}{\$ 234.000}} = \$ 110.232,77 \text{ dólares}$$

En este caso, el punto de equilibrio en dólares para el supermercado es de \$110.232,77 dólares, es decir en este nivel, el supermercado no pierde ni gana.

Gráficamente el punto de equilibrio de Home Store Indoors para el primer año es de se observa a continuación:

Gráfico N° 15: Punto de Equilibrio



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Ramiro Machay

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- En consideración al crecimiento de la población del cantón Rumiñahui, así como las necesidades de las personas por encontrar servicios de supermercado rápidos, cercanos y eficientes, se ha visto conveniente establecer una propuesta del establecimiento de un supermercado a domicilio en el sector de Sangolquí.
- De acuerdo a la base legal, el supermercado se establecerá como Sociedad Anónima, bajo el nombre de HOME STORE INDOORS, manteniendo tres áreas organizacionales específicas como son: Área Administrativa, Comercial y Operativa, dentro de las cuales se mantendrá un grupo de personas con experiencia en el abastecimiento a domicilio, de productos de primera necesidad.
- Los productos que comercializará el supermercado se encuentran en 5 grandes grupos, como son las carnes y embutidos, los lácteos, cereales, enlatados, y artículos de aseo, para cada tipo de producto, HOME STORE

INDOORS aplicará varias estrategias relacionadas con la diversificación de marcas, tipos de empaques, además de garantizar la calidad de los mismos.

- Para cada una de las variables del marketing, el nuevo supermercado deberá aplicar diferentes estrategias, siendo la más importante la forma de distribución, pues al ser un supermercado con servicio a domicilio, la rapidez en las entregas a cada uno de los clientes y acorde a sus requerimientos será la ventaja competitiva del negocio.
- En relación al análisis del macro y microentorno realizados, se pudo establecer que el negocio del supermercado a domicilio en la ciudad de Sangolquí, tiene muchas oportunidades de participación dentro del mercado, pues la expansión del mercado de consumo, el tipo de clientes, las nuevas tendencias de consumo, entre otras situaciones, se presentan como favorables para el establecimiento del supermercado.
- Acorde con la investigación de mercado realizada, los supermercados constituyen el lugar de preferencia para realizar las compras, para lo cual el precio y la calidad son las características de mayor importancia al momento de escoger el lugar, así también el promedio de consumo mensual por hogar es de \$150,00 dólares, lo cual permite tener una referencia certera de la oportunidad de negocio que tendría el supermercado a domicilio.

- En el direccionamiento estratégico del supermercado, se ha contemplado los elementos más importantes con los que deberá contar Home Store Indoors en relación a su filosofía empresarial, además mediante el diseño del Balance Scorecard se establecieron planes de acción de acuerdo con los objetivos planteados, siendo éstos el Poder de Negociación, la Diferenciación y Penetración en el Mercado, aquellos planes que permitirán una mejor introducción del servicio del supermercado en el sector de Sangolquí.
- En el estudio técnico se estableció como localización más adecuada para el supermercado, considerando varios factores, la Calle García Moreno y España, pues esta ubicación presta mayores facilidades en relación al abastecimiento de insumos y materias primas, a la competencia y a la cercanía con la población objetivo.
- Tomando en cuenta todos los requerimientos para el establecimiento del supermercado, la inversión inicial, comprendida en activos fijos y capital de trabajo donde se considera la mano de obra, materia prima, gastos administrativos, de ventas y costos indirectos, asciende a \$91508,06 dólares.
- Los indicadores financieros calculados revelan que el proyecto es factible de ser puesto en marcha, pues se tiene un VAN de \$207884,69 dólares, una TIR

de 75,91%, un período de recuperación de la inversión de 1 año 6 meses y una relación Costo-Beneficio de \$2,09 dólares.

6.2 Recomendaciones

- Poner en marcha el establecimiento del supermercado a domicilio, pues las condiciones del área de influencia se muestran favorables para este negocio, además de que se pretende ofrecer un servicio diferente de los supermercados existentes, como es el servicio a domicilio.
- Buscar nuevos accionistas que quieran invertir en el negocio, de forma que el tamaño de la empresa pueda expandirse y ampliar su participación inicial en el mercado, implementando nuevos productos, y ampliando su cobertura no sólo a Sangolquí, sino también a otros sectores del Valle de los Chillos.
- Implementar nuevas estrategias de marketing que le permitan al supermercado ir mejorando y darse a conocer en el mercado a través de la difusión de su imagen corporativa y de la rapidez y eficiencia de su servicio de entrega a domicilio.
- Realizar estudios de mercado en forma periódica, de tal manera que se pueda establecer con mayor exactitud las estrategias de marketing mix, pues resulta conveniente estar al tanto de las nuevas tendencias en el consumo de los

productos tanto alimenticios como de higiene, además de conocer las características de los potenciales clientes.

- Implementar el sistema del Balance Scorecard considerando la evolución que vaya mostrando el supermercado en sus primeros años de funcionamiento, pues a través de este sistema de gestión, el diseño y aplicación de planes de acción le permitirá mejorar y superar los inconvenientes que se puedan presentar en sus diferentes áreas.
- Verificar la evolución de la situación financiera del supermercado, en relación con las proyecciones establecidas, de tal forma que se pueda ver si se ha logrado cumplir las metas y aplicar acciones correctivas y preventivas para lograr la rentabilidad esperada.

BIBLIOGRAFÍA

- BACA URBINA Gabriel, Evaluación de Proyectos. Mc Graw Hill. 4ta edición. 2001
- BLANCO Adolfo. Formulación y Evaluación de Proyectos, Ediciones Torán, 4ta edición.
- FERNÁNDEZ, Alberto, El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia, Revista de Antiguos Alumnos IESE, 2001.
- GÓMEZ, C, y García C, El Balanced Scorecard, Un modelo innovador para la gestión estratégica, 2004.
- ILPES. Guía para la Presentación de Proyectos. Siglo XXI Editores. 10 edición.
- KOTLER Philip, Dirección de Marketing, Edición Milenio, 2001, pp. 15
- MINTZBERG, Henry, Diseño de Organizaciones eficientes, Prentice Hall, México, pág. 159, 1997.
- MORALES, Julia y otros, “Estudio legal”, Disponible en línea: <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaDeProyectos>.
- MUÑOZ, Holger, Aplicación de Métodos Numéricos en el Análisis Financiero, Diciembre 2007.
- SCHEAFFER, MENDENHALL, Ott, Elementos de Muestreo, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1987.
- SOTO, Lauro, Estudio financiero, disponible en línea: <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaDeProyectos>.

- ZAMORA, Miguel, La rápida expansión de los Supermercados en Ecuador y sus efectos sobre las cadenas de lácteos y de papa, Regoverning Market, septiembre 2004.
- ZAPATA, Pedro, Contabilidad General, Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 2002

Internet

- Cuadro de Mando Integral, www.fundibeq.org
- Emprendedores, Estudio de Mercado, Disponible en línea: <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-el-estudio-de-mercado>.
- Presupuestos, disponible en: www.wikipedia.org/wiki/Presupuesto.
- Definición de marketing mix, Disponible en línea: <http://definicion.de/marketing-mix/>.
- Estudio Técnico, Disponible en línea: <http://evaluaciondeproyectosapuntes.blogspot.com/el-estudio-tecnico-el-estudio.html>, consultado.
- Objetivo del Estudio Financiero, Disponible en línea: <http://emprendedor.unitec.edu/pnegocios/Estudio%20Financiero.htm>.
- http://www.perio.unlp.edu.ar/tpm/textos/mision_vision%20claras.pdf.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

Objetivo: Investigar los gustos y preferencias de la población de la ciudad de Sangolquí en cuanto a la compra y consumo de productos de primera necesidad en un supermarket a domicilio, de manera que se pueda conocer la factibilidad de la creación de un supermercado

Instrucciones

Para cada pregunta marque con una **X** la alternativa que mejor describa su actitud, es importante que solo marque **una sola** opción en cada pregunta. Solicito conteste con toda libertad.

Información General:

Género: _____

COD:

Edad: _____

Información Específica

1. Cuál es el lugar de preferencia para realizar las compras de productos de primera necesidad para el hogar?

- Tiendas de abarrotes

- Mercados municipales
- Supermercados
- Otros

2. Quien realiza las compras para el hogar?

- Papá
- Mamá
- Papá y Mamá
- Empleada

3. Con qué frecuencia realizan sus compras

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual

4. Cuáles son los aspectos que usted considera al momento de realizar sus compras?

- Precio
- Calidad
- Ubicación
- Variedad

- Promociones

5. Cuánto destina mensualmente en dólares en sus compras en:

- Carnes
- Legumbres y hortalizas
- Lácteos
- Frutas
- Cereales
- Aceites
- Aseo de hogar
- Aseo personal
- Otros.....

6.Cuál es su preferencia en la forma de pago?

- Efectivo
- Tarjeta
- Otros.....

7. Estaría dispuesto a realizar las compras en un supermarket a domicilio?

SI

NO

8. Cuantos supermercados conoce usted en el sector donde vive?

- 1 – 2
- 3 – 4
- 4 a más

9. Cuál es el supermercado de preferencia para realizar sus compras?

- Megamaxi
- Santa María
- TIA
- Hipermarket
- Otros.....

10. ¿Por qué medio publicitario a usted le gustaría conocer de un supermarket a domicilio?

- Internet
- Cuñas publicitarias en televisión
- Publicidad Móvil
- Publicidad impresa
- Otras

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

MAESTRÍA EN: ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS MBA -14

AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

DE: Ing. Juan Carlos Viera
PARA: Msc. Luis Andrés Chávez Ing.
Director de Postgrados
ASUNTO: Autorización de Empastado
FECHA: Quito, 19 de Marzo del 2012.

Por medio de la presente certifico que el señor Nelson Ramiro Machay López con C.C. No. 171010453-8 ha realizado las modificaciones solicitadas de acuerdo a las actas de Pre Defensa realizado el día 14 de marzo del 2012, al documento de tesis titulada **“Propuesta para Impulsar la Comercialización de un Supermarket a Domicilio, Sector: Sangolquí”**, de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas, el documento está concluido y se autoriza su empastado.

Atentamente

Ing. Juan Carlos Viera
Miembro del Tribunal
Pre Defensa

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

MAESTRÍA EN: ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS MBA -14

AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

DE: Ing. Freddy Álvarez
PARA: Msc. Luis Andrés Chávez Ing.
Director de Postgrados
ASUNTO: Autorización de Empastado
FECHA: Quito, 19 de Marzo del 2012.

Por medio de la presente certifico que el señor Nelson Ramiro Machay López con C.C. No. 171010453-8 ha realizado las modificaciones solicitadas de acuerdo a las actas de Pre Defensa realizado el día 14 de marzo del 2012, al documento de tesis titulada **“Propuesta para Impulsar la Comercialización de un Supermarket a Domicilio, Sector: Sangolquí”**, de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas, el documento está concluido y se autoriza su empastado.

Atentamente

Ing. Freddy Álvarez
Miembro del Tribunal
Pre Defensa

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

MAESTRÍA EN: ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS MBA -14

AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

DE: Ing. Fabrizio Jácome
PARA: Msc. Luis Andrés Chávez Ing.
Director de Postgrados
ASUNTO: Autorización de Empastado
FECHA: Quito, 19 de Marzo del 2012.

Por medio de la presente certifico que el señor Nelson Ramiro Machay López con C.C. No. 171010453-8 ha realizado las modificaciones solicitadas de acuerdo a las actas de Predefensa realizado el día 14 de marzo del 2012, al documento de tesis titulada "**Propuesta para Impulsar la Comercialización de un Supermarket a Domicilio, Sector: Sangolquí**", de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas, el documento está concluido y se autoriza su empastado.

Atentamente

Ing. Fabrizio Jácome
Miembro del Tribunal
Pre Defensa