

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrado

Plan de negocio: “14/7” Cadena de tiendas de barrio

David Amores Arroyo

Jessica León Woolfson

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Máster en Administración de Empresas (MBA)

Quito, Octubre de 2011

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Plan de negocio: “14/7” Cadena de tiendas de barrio

**David Amores Arroyo
Jessica León Woolfson**

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de la Tesis

.....

Matías Santana, PhD
Miembro del Comité

.....

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité

.....

Giuseppe Marzano, PhD
Decano del Colegio de Administración
para el Desarrollo

.....

Víctor Viteri, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, Octubre de 2011

© **Derechos de autor:** Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5:

“el derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna.”
(Ecuador. Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5)

David Amores Arroyo
Jessica León Woolfson
2011

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto a nuestras familias, que nos han apoyado en todo este proceso y en especial por habernos dado ánimo en los momentos más difíciles para culminar esta maestría.

Agradecimientos

Queremos agradecer a nuestros compañeros de la maestría por compartir con nosotros estos dos años y haberlos hecho más llevaderos, no solo por sus intervenciones en las distintas discusiones en clase, sino también por su alegría y amistad más allá de las horas de clase.

Un especial agradecimiento a Fabrizio Noboa, Director del MBA, por haber estado siempre dispuesto a escucharnos y procurar en todo momento hacer de esta maestría un programa cada vez mejor pero sobretodo siempre retador.

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios desarrolla un sistema de distribución eficiente, enfocado en los productos de consumo masivo con mayor rotación en una tienda de barrio. El uso de tecnología es un pilar fundamental en el giro de negocio, ya que por medio de un punto de venta (POS) se recoge información, que al procesarla facilitará y mejorará la cadena de abastecimiento, creando tiendas más rentables

La fuente de ventaja competitiva de 14/7 consiste en ubicar una tienda modelo en ciertos barrios donde exista una gran densidad de población y desde ese punto desarrollar una cadena de tiendas asociadas, pues la tienda modelo tendrán incluida una pequeña bodega con capacidad para abastecer con productos a más de 30 asociados diariamente.

En términos generales, se procura alcanzar economías de escala en el abastecimiento de la cadena de suministro para las tiendas de barrio a nivel nacional, con un fuerte enfoque en eficiencia e imagen estandarizada en términos de marketing, publicidad y nivel de servicio.

Dado que en el Ecuador, las tiendas de barrio tienen una participación por encima del 80% del mercado (El Universo, 2009) el tamaño del mismo en Pichincha es de 1320 millones de USD.

Abstract

The following business plan elaborates on an efficient distribution system with a focus on the high use products at convenience stores. Technology is a very important part of the business as it gathers information through points of sales (POS), that will allow for a better management of the supply chain and more productive convenience stores.

14/7's competitive advantage comes from creating a model store in the middle of densely populated neighborhoods. Each model store will have a small warehouse within itself. Distribution to franchised stores will be shipped from these centers.

The general goal is to obtain economies of scale thru efficient procurement and supply chain management for convenience stores nationwide; maintaining a strong focus on efficiency and standardized image, marketing, publicity and service level.

Since in Ecuador convenience stores hold a string 80% share of the market (El Universo, 2009) it is estimated that the initial market size in Pichincha is 1320 million USD.

TABLA DE CONTENIDOS

1. CAPÍTULO 1: Oportunidad de Negocio.....	01
1.1 Diseño de la Investigación de Mercado.....	01
1.2 Realización de la Investigación de Mercado.....	04
1.3 Resultados de la Investigación de Mercado.....	05
2. CAPÍTULO 2: Análisis Externo.....	09
2.1 Situación General del Ecuador.....	09
2.2 Análisis Sectorial.....	12
2.3 Análisis de la Competencia.....	13
3. CAPÍTULO 3: Plan Estratégico.....	15
3.1 Estrategia Genérica.....	15
3.2 Estrategias Sectoriales.....	18
3.3 Visión.....	20
3.4 Misión.....	20
3.5 Objetivos Iniciales.....	20
3.6 Organigrama Inicial.....	21
4. CAPÍTULO 4: Plan Comercial.....	22
4.1 Precio.....	22
4.2 Producto.....	23
4.3 Plaza.....	25
4.4 Promoción.....	26

4.5 Publicidad.....	27
4.6 Post – Venta.....	28
5. CAPÍTULO 5: Plan de Operaciones.....	29
5.1 Plantas de fabricación y Logística.....	29
5.2 Manejo de flujos de producción e inventarios.....	32
5.3 Gestión de la Calidad.....	33
6. CAPÍTULO 6: Plan Financiero.....	35
6.1 Supuestos Generales	35
6.2 Estructura de Capital y Financiamiento.....	36
6.3 Estados Financieros Proyectados.....	37
6.4 Flujo de Efectivo Proyectado.....	39
6.5 Punto de Equilibrio.....	39
6.6 El TIR y el VAN.....	41
6.7 Análisis de Sensibilidad.....	41
7. CAPÍTULO 7: Conclusiones y Comentarios.....	46
7.1 Conclusiones.....	46
7.2 Comentarios.....	47
ANEXOS.....	48
REFERENCIAS.....	77

LISTA DE ANEXOS

ANEXO # 1. Investigación de mercado.....	48
ANEXO # 2. Análisis del gasto de alimentos y bebidas de los hogares ecuatorianos.....	64
ANEXO # 3. Análisis 5 fuerzas de Porter.....	66
ANEXO # 4. Descripción de puestos.....	69
ANEXO # 5. Resultados del análisis de sensibilidad VAN.....	70
ANEXO # 6. Resultados del análisis de sensibilidad TIR.....	71
ANEXO # 7. Resultados del análisis de sensibilidad.....	72
ANEXO # 8. Resultados del análisis de sensibilidad (Variables de salida).....	73
TABLA # 1. Distribución del gasto en el Ecuador.....	74
TABLA # 2. Gasto mensual de consumo.....	75
GRÁFICO # 1. Mapa de gasto en hogares nacionales.....	76

Capítulo 1: Oportunidad de negocio

1.1 Diseño de la investigación de mercado

El punto de partida para este plan de negocios, fue reunir información primaria disponible en los organismos gubernamentales del país, como lo son; Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC y la Superintendencia de compañías. En realidad, estas fuentes primarias de información tienen en común factores primordiales como lo son el alcance y la profundidad, que para el análisis y comprensión del sector en general fue de gran utilidad.

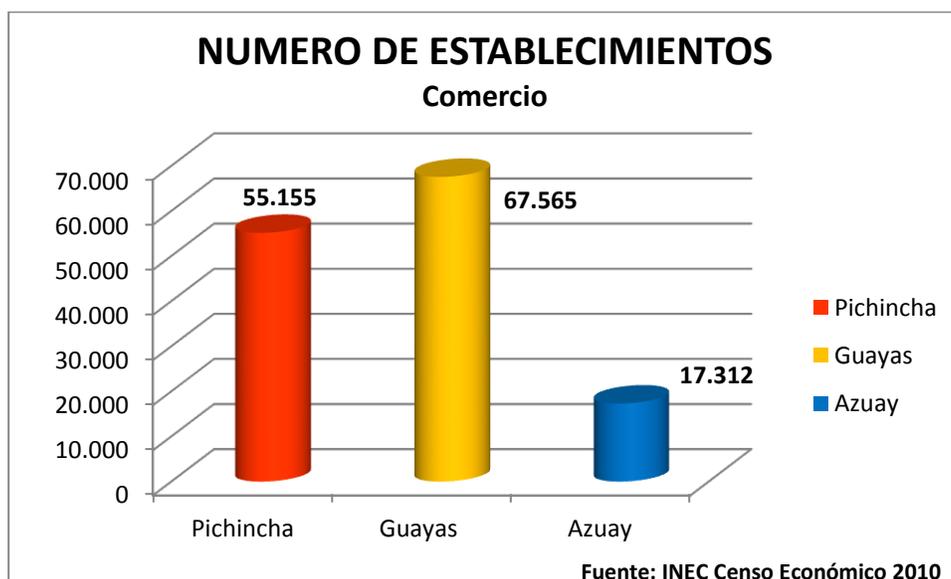
Posteriormente, se validó la información con fuentes secundarias como estudios o análisis de ministerios afines al sector como por ejemplo el Ministerio de Industria y Productividad, los mismos que a su vez basan su análisis en las mismas fuentes de información primaria antes mencionadas. (BCE, INEC y SC) Por lo tanto, estos mecanismos han sido validados antes de tomarlos en consideración para este plan de negocios, adicionalmente nos han permitido tener una visión mucho más profunda del sector y su funcionamiento en términos generales, así como también sus perspectivas de crecimiento en el corto plazo.

De acuerdo a los datos presentados por el INEC, en el Censo Económico del 2010 en la clasificación del CIUU G: Comercio al por mayor y menor obtenemos:

	Pichincha	Guayas	Azuay
INGRESO ANUAL VENTAS (millones de dólares)	23.779,65	18.386,79	3.309,78



	Pichincha	Guayas	Azuay
NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	55.155	67.565	17.312



Con esta información se determinó que la investigación de mercado debí ser enfocada en la provincia de Pichincha debido a que tiene el mayor volumen de ingresos anuales, a pesar que a comparación de Guayas tiene menos numero de establecimientos los resultados reflejarían mejor la situación en términos de volumen del mercado.

Una vez enfocados en el segmento de tiendas de barrio, que se considera uno de los canales de distribución más importantes, dentro del sector llamado comercio al por mayor y menor de alimentos y bebidas. Se diseño una investigación de mercado basada en dos pilares fundamentales que son: cualitativa y cuantitativa. En la investigación cualitativa la técnica usada fue una encuesta, teniendo como grupo objetivo los propietarios y/o administradores de las tiendas de barrio, con lo cual se pretendía identificar los principales problemas que afronta este negocio así como también los sentimientos de aspiración y frustración que tienen sus propietarios, todo esto con el único objetivo de diseñar el mejor modelo de negocio que se enfoque a satisfacer todas esas necesidades hasta hoy olvidadas.

Para complementar esta investigación, se ha diseñado un modelo cuantitativo que se basa en los niveles de distribución, para de esta manera medir la presencia o disponibilidad de ciertos productos o marcas en una muestra aleatoria de puntos de venta.

En el anexo 1, se encuentran los formatos tanto de la encuesta, así como también del método cuantitativo para medir los niveles de distribución. Adicionalmente, se incluye un formato para recolectar información preliminar por observación del encuestador dentro de ciertos parámetros y se aprovechó esta oportunidad para incluir información financiera confidencial que se logró proyectar en base al tamaño físico de la tienda así como también la variedad de productos que ofrece y la cantidad de marcas que maneja.

El insight de este modelo de negocio orientado al consumidor es: “*SIEMPRE CERCA DE TP*”. Debido a que la cercanía es la razón de ser de una tienda de barrio, el objetivo será potencializar esta característica fundamental con productos y servicios estandarizados bajo una franquicia. Por lo que el insight se complementa con la orientación al cliente (dueños de la franquicia): “NO MÁS ABUSOS.....EL PRECIO JUSTO A MAS PRODUCTOS SIN CUOTAS DE VENTA”. Esto se relaciona con la variedad de productos que se ofrecerán en la cadena, aceptando aquellos que cumplan no solo con altos estándares de calidad sino que por medio de compras consolidadas ofrezcan los mejores precios, asegurando trasladar esos beneficios a nuestros afiliados.

1.2 Realización de la investigación de mercado

Una vez determinada la población objetivo en la provincia de Pichincha, se definió el tamaño de la muestra de acuerdo con la siguiente fórmula: (Berenson, 1996)

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

En donde:

N = Tamaño de la población = 55.155 establecimientos en Pichincha

σ = Desviación estándar de la población = 0,5

Z = Nivel de confianza al 95% = 1,96

e = Error muestral = 7,5 % ó 0.075

Usando la fórmula obtenemos que el tamaño de la muestra debería ser de 118 encuestas, sin embargo tomando en cuenta que aproximadamente el 40% de estos establecimientos pertenecen al perfil de este modelo de negocio, el tamaño de la muestra debería ser 68 encuestas, sin embargo se han aproximado a 70 encuestas.

1.3 Resultados de la investigación de mercado

Según datos del último censo económico del 2010 realizado por el INEC, de los 55.155 establecimientos existentes dentro de la clasificación CIUU: G Comercio al por mayor y menos de alimentos y bebidas, aproximadamente 22.000 se ajustan a lo que comúnmente conocemos como tienda de barrio. Si las ventas mensuales promedio de este tipo de negocio son de \$ 5.000, al multiplicar por el número de establecimientos obtenemos un tamaño de mercado potencial de \$1.320 millones de dólares.

Por otro lado, en la sección de anexos se detalla todos los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de las encuestas realizadas, incluyendo los resultados en los niveles de distribución. Sin embargo, a continuación detallamos los resultados más importantes que sustentan el modelo de negocio planteado:

Promedio Ventas Diarias		
Menos de \$ 300	De \$ 301 a \$ 500	Más de \$ 500
22 31%	35 50%	13 19%



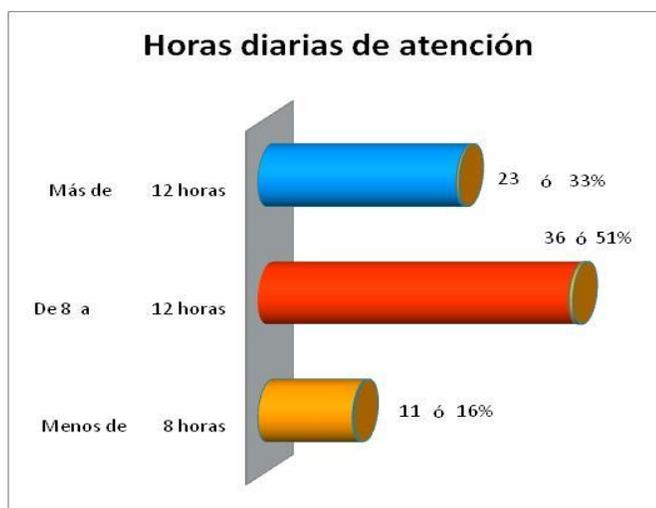
Margen de Utilidad		
Menos del 10%	De 10% a 20%	Más de 20%
8	21	41
11%	30%	59%



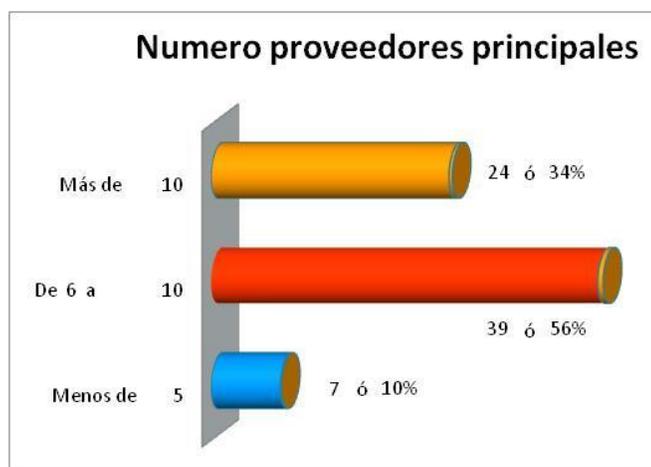
Área útil de la tienda		
Menos de 50 m2	De 50 a 100 m2	Más de 101 m2
24	35	11
34%	50%	16%



Horas diarias de atención		
Menos de 8 horas	De 8 a 12 horas	Más de 12 horas
11	36	23
16%	51%	33%



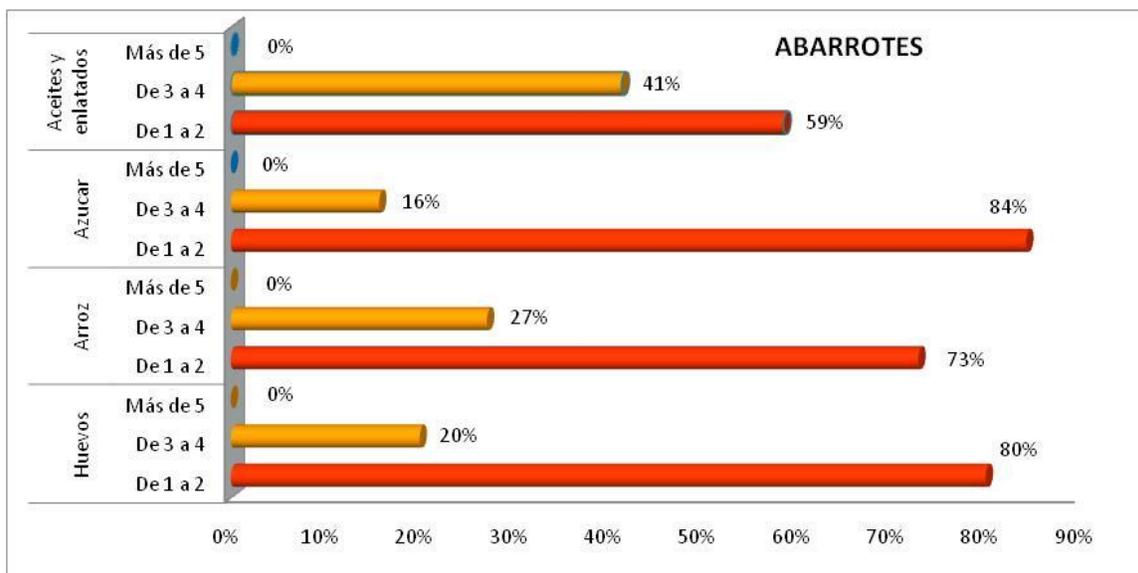
Número de proveedores principales		
Menos de 5	De 6 a 10	Más de 10
7	39	24
10%	56%	34%



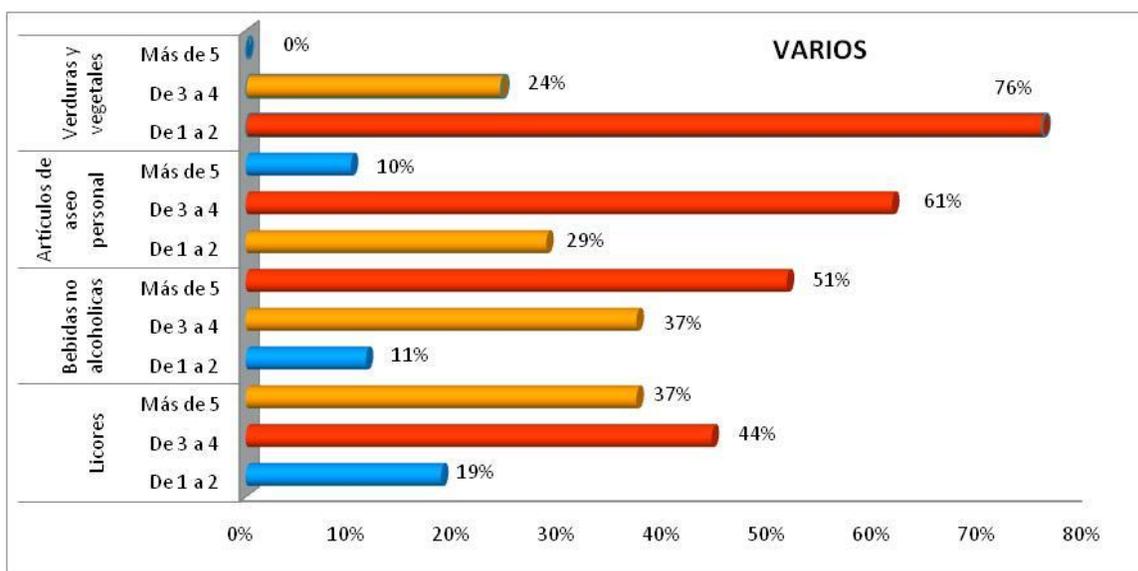
Como hace sus pedidos y cada cuanto le llegan				
Simple Observación	Sugerencia Distribuidor	Menos de 3 días	De 3 a 5 días	Más de 5 días
54	16	15	32	23
77%	23%	21%	46%	33%



ABARROTOS											
Huevos			Arroz			Azucar			Aceites y enlatados		
De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5
56	14	0	51	19	0	59	11	0	41	29	0
80%	20%	0%	73%	27%	0%	84%	16%	0%	59%	41%	0%



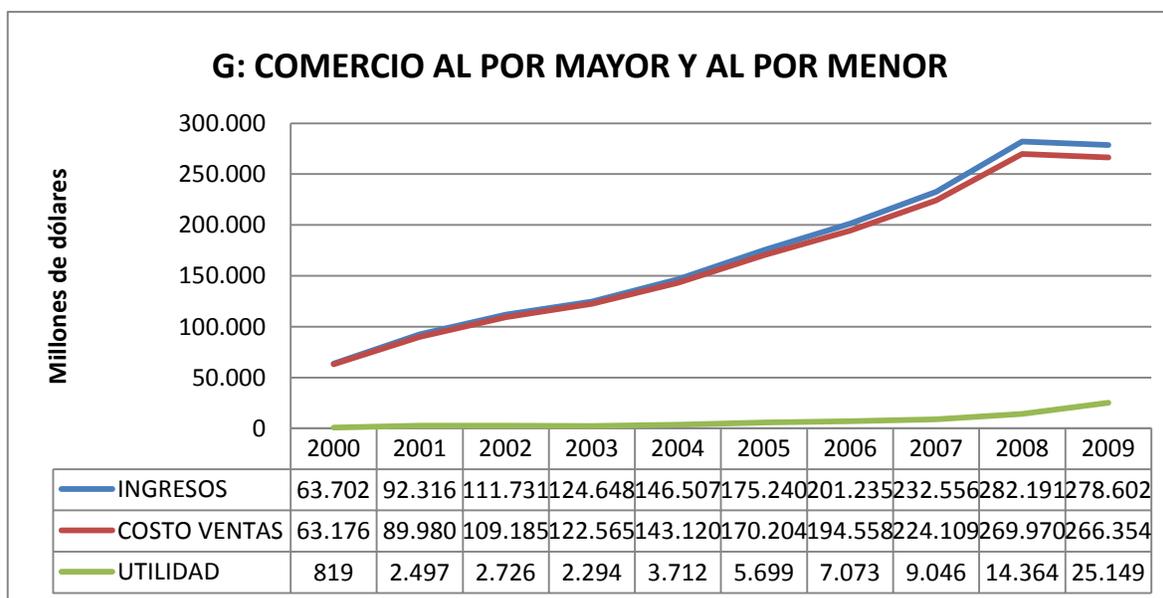
VARIOS											
Licores			Bebidas no alcohólicas			Artículos de aseo personal			Verduras y vegetales		
De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5
13	31	26	8	26	36	20	43	7	53	17	0
19%	44%	37%	11%	37%	51%	29%	61%	10%	76%	24%	0%



Capítulo 2: Análisis Externo

2.1 Situación general del Ecuador

Existen varias tendencias macroeconómicas y/o socio demográficas que justifican un modelo de negocio de esta naturaleza. En primer lugar, y según los informes anuales de la Superintendencia de Compañías, en su clasificación G en la que agrupa a empresas dedicadas al comercio al por mayor y menor en general, con relación al último valor disponible que es el año 2009, se reporta un crecimiento de más de cuatro veces comparando con los resultados del año 2000. Sin lugar a dudas, los resultados más sorprendentes son los registrados en los márgenes de utilidad sobre ventas, que pasan de un ajustado 1,3% a un cómodo 9,3%, en tan solo 9 años, tal como lo demuestra el siguiente gráfico:

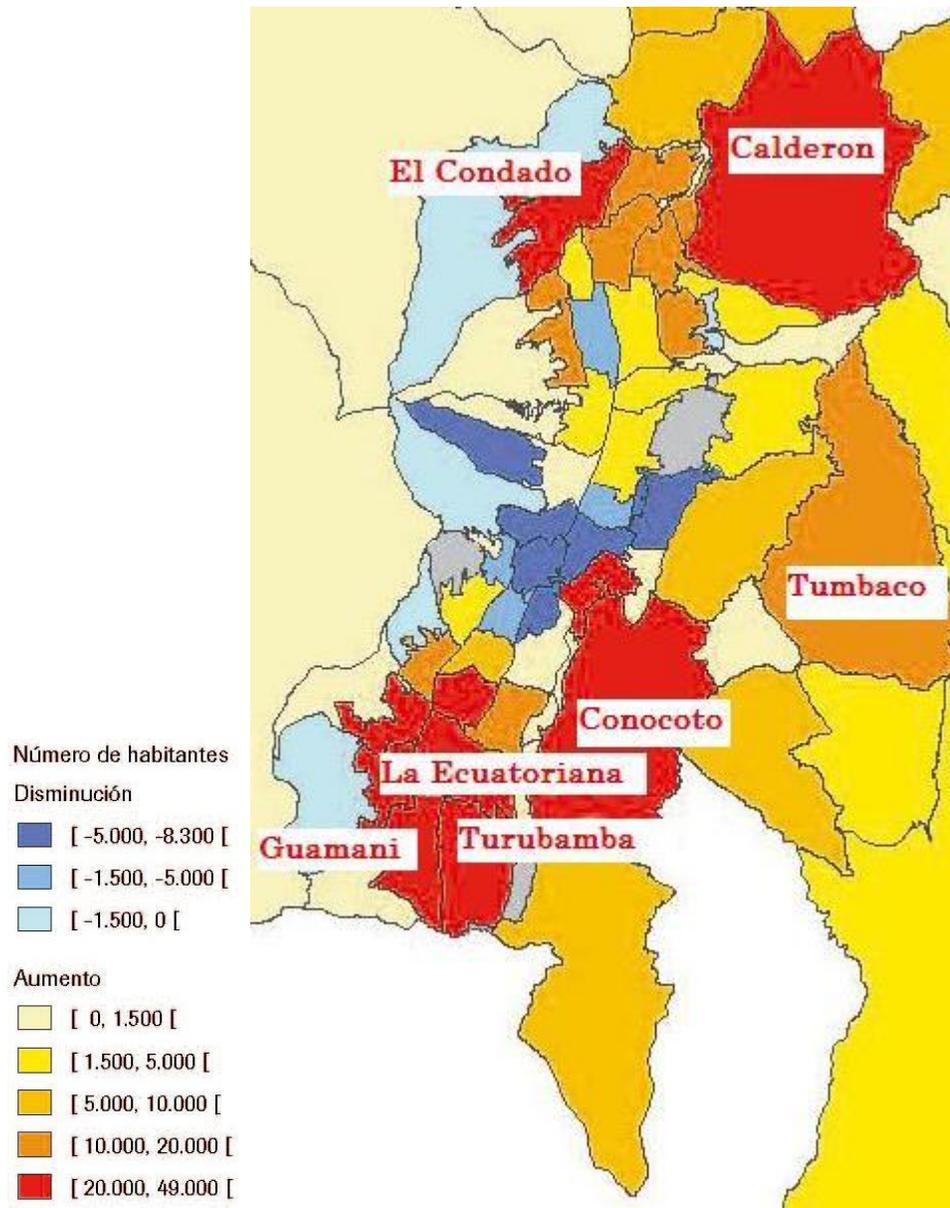


Fuente: Superintendencia de Compañías. Estados Financieros Consolidados (Actividad Económica)

Esta tendencia induce a prever el gran potencial que tiene este tipo de empresas para crecer en el corto plazo, y mejor aún el que se puedan lograr mayores eficiencias en la cadena de valor y como resultado obtener mayores márgenes de utilidad por medio de la generación de economías de escala que no es más que mover grandes volúmenes que reduzcan los costos unitarios.

Ahora bien, el análisis externo se complementa cuando se demuestra una tendencia creciente en el gasto de alimentos y bebidas de los hogares ecuatorianos.

Finalmente, una vez elegida la provincia de Pichincha para arrancar con el plan piloto y por el tipo de negocio al que enfrenta este modelo de negocio (tienda de barrio), es necesario localizar aquellos barrios con mayor concentración de población, dado que entre las variables se da una relación directa: a mayor población mayor número de tiendas. Tal es así que según la información que maneja el municipio de Quito que parte de los resultados del último censo del 2001 con el censo de 1990 según el INEC, se obtiene el siguiente gráfico:



Fuente: INEC censo 1990 comparado con el censo 2001.

En el cual se demuestra que las parroquias cuyo resultado en estos 11 años ha sido una evolución hacia una mayor concentración (aumento de 20.000 a 49.000 habitantes por hectárea). La reflexión fundamental de este análisis radica en el hecho de que una tienda de barrio debe estar siempre más cerca del consumidor, por lo tanto a mayor densidad poblacional el número de clientes potenciales se multiplica exponencialmente.

En definitiva, el comercio minorista en Ecuador está asociado a un crecimiento en el consumo de alimentos y bebidas, cuya compra se realiza fundamentalmente en tiendas de barrio. Éstas crecen en número conforme crece la densidad poblacional, y existen en Quito sectores donde la densidad poblacional ha crecido en los últimos años. Es evidente, por tanto, que existe una interesante oportunidad de negocio en el negocio en estudio.

2.2 Análisis sectorial

El sector en el cual este plan de negocio se desarrolla se lo define como: el comercio al por menor de alimentos y bebidas. En esta sección se usará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, cuyo objetivo primordial es valorar la rentabilidad potencial del proyecto en el largo plazo, el cual se mide en términos de retorno sobre capital invertido. (Análisis sectorial detallado en el Anexo #3)



De este gráfico podemos concluir que la rentabilidad promedio del sector en el largo plazo no superará el costo de oportunidad del capital, si las empresas que compiten en él empleasen estrategias comunes o fácilmente imitables. Sin embargo, dado que existen grandes oportunidades para alcanzar economías de escala que reduzcan los costos de inventarios, distribución, logística y transporte, el presente plan de negocio construye sobre esas oportunidades para generar una iniciativa técnica y económicamente viable en el largo plazo.

2.3 Análisis de la competencia

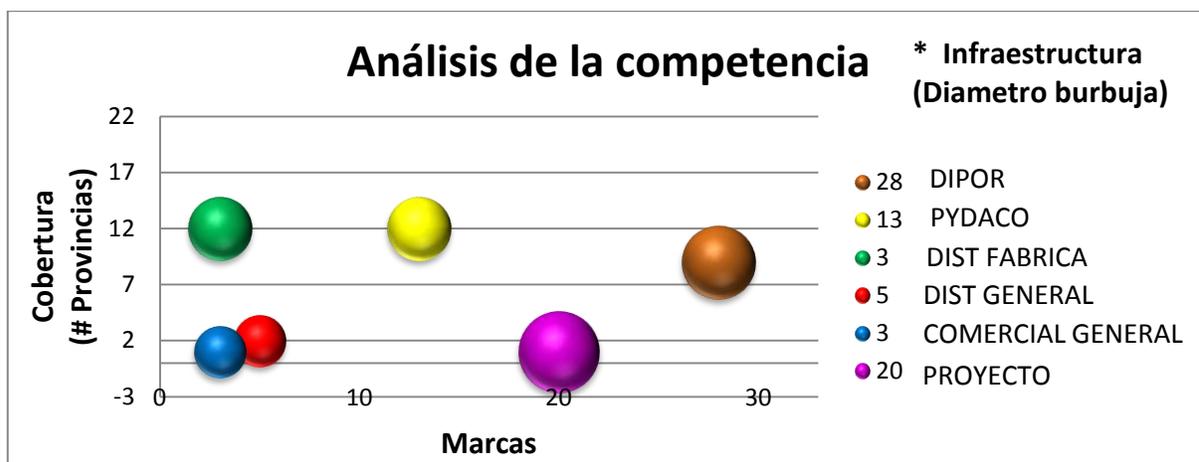
La Superintendencia de Compañías del Ecuador, registra al 2010 18.680 compañías clasificadas dentro del CIIU G, en el cual se encuentran contempladas actividades económicas como el comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos. Tomando en cuenta esta información se puede decir que alrededor de un 29 % del total de compañías que funcionan en el país se dedican a la comercialización de productos y/o servicios. Sin embargo, es difícil cuantificar el número de compañías que tienen como su giro de negocio exclusivamente la comercialización al por mayor de alimentos y bebidas no alcohólicas. Sin embargo, a pesar de la poca información disponible y debido a que los mayoristas de productos alimenticios y/o bebidas no poseen una asociación o una cámara que los consolide como una sola actividad económica específica, se ha intentado realizar un mapa estratégico con los principales autores en el sector, tomando en cuenta tres variables:

1. **Marcas:** se tomará en cuenta todas las marcas que se manejan dentro del portafolio de productos, se encuentren relacionados o no entre sí. En algunos casos, existen líneas de producto como por ejemplo aseo personal, dentro de las cuales compañías como Unilever, Procter & Gamble, Familia, etc tendrán sus diferentes marcas para cada producto y así las identificará con mayor facilidad.
2. **Cobertura:** se analizará el número de provincias en la que el competidor este presente y tenga operaciones. Cabe recalcar, que las operaciones se refieren a la distribución como su giro de negocio y no solamente oficinas administrativas.
3. **Infraestructura:** dentro de esta variable se han asignado diferentes pesos de acuerdo a ciertos criterios de infraestructura, tal es así que si el competidor posee bodegas centrales en las provincias que opera tiene un peso de 1, si posee transporte propio tiene un peso de 2, si ofrece crédito directo tiene un peso de 3, si posee una plataforma tecnológica propia que facilite sus operaciones tiene un peso de 4 y finalmente si ofrece algún tipo de diferenciación en el servicio tiene un peso de 5.

De acuerdo a estos criterios se obtuvieron los siguientes resultados:

Análisis de la Competencia	Marcas	Cobertura (# Provincias)	*Infraestructura
DIPOR	28	9	4
PYDACO	13	12	3
DISTRIBUIDOR DE FABRICA	3	12	3
DISTRIBUIDOR (EN GENERAL)	5	2	2
COMERCIALES (EN GENERAL)	3	1	2
PROYECTO	20	1	5

* (Bodega =1, Transporte propio =2, Crédito directo =3, Tecnología =4 y Diferenciación =5)



En conclusión, existe suficiente campo de acción para este plan de negocio ya que ningún competidor se ha percatado del gran potencial de generar economías de escala mediante la concentración en una sola provincia abarcando una gran cantidad de marcas, cuando la lógica nos llevaría a pensar exactamente lo opuesto, concentrarse en pocas marcas pero a nivel nacional.

Capítulo 3 Plan Estratégico

3.1 Estrategia Genérica.

Como consta en el libro *Strategy and the Business Landscape* de Pankaj Ghemawat , Porter definió dos estrategias genéricas básicas y una adicional que se mezcla con las otras dos. Estas son: las estrategias de liderazgo en costos y la de diferenciación, la cuales además pueden estar definidas dentro de uno o varios segmentos del mercado. (Ghemawat,2006)La estrategia de este negocio elige uno de tales segmentos y se asienta en la formación de cadenas de tiendas para atender mercados específicos en los que hay alta densidad de población, y que no tienen al momento servicio de alto nivel, con horarios extendidos, y productos constantes.

Es importante que la empresa marque una diferencia en la calidad de los productos que ofrece, y dado que no es manufacturera, la diferenciación viene más en el nivel de servicio que en los productos. Se sugiere un servicio de apoyo completo al cliente, no como un distribuidor mayorista más, sino como un asesor de negocios. Es indispensable estar cerca del cliente para poder dar respuesta rápidamente a sus necesidades, apoyándose en la tecnología que permitirá estar siempre conectados con los clientes y poder entregar el servicio a tiempo sin generar costos de stocks altos ni de desabastecimiento para ellos. Y así llegar a este grupo de personas que se han visto desatendidos por la oferta actual del mercado. Además proveer un sistema que les permita medir sus propios niveles de stock para, por ende, crear eficiencias en costos, crear un respaldo para sus pedidos, predicciones de ventas y así entregar al cliente una herramienta que le permitirá profesionalizar y hacer más eficiente su negocio. Crear estándares modelo de limpieza, de organización, etc. que también darán resultados positivos para la productividad de los negocios de los clientes. Es decir este modelo no se basa en eficiencia en costos, a pesar de que el entorno competitivo actual requiere que las empresas tomen también esta estrategia en cuenta, sino en brindar un servicio de agregado de calidad que cree en el cliente una ventaja, que le permita mejorar su negocio.

Dentro de la segmentación el sector escogido es el de la venta al por menor de alimentos bebidas y artículos industrializados de consumo particular. Dentro de este sector el enfoque es en puntos de venta conocidos como tiendas, es decir pequeños establecimientos ubicados en los distintos barrios de la ciudad de Quito, en lugares de alta concentración de población. Este es un sector en el que brindar el valor agregado del negocio y beneficiará a los clientes.

La razón por la que la empresa tomará esta estrategia es porque se basa en darle al cliente, el dueño de las tiendas, un servicio que no tiene de otros proveedores similares. La oferta que le permite una ventaja a este proyecto es el uso de tecnología para el manejo de inventario, compras y pagos así también como el sistema de puntos que le permite al cliente acumular beneficios por medio de sus compras. Esto hace que la empresa brinde una solución distinta a la de distribuidores existentes en el mercado.

Es importante recalcar que la empresa también buscará tener una amplia cartera de clientes y así economizar en los costos de los productos al lograr compras de mayor volumen a menor precio especialmente logrando cadenas en lugares con población concentrados, se puede encontrar tiendas cercanas por ende reduciendo los costos logísticos de distribución.

Siguiendo la línea del equilibrio entre las estrategias genéricas y el equilibrio que se debe encontrar entre el nivel de especialización y el costo, y dado que el entorno actual es tan competitivo que ninguna empresa puede competir en base de solamente una de ellas como lo menciona por ejemplo, Díaz Saco en su Artículo, Grandes proyectos tecnológicos basados en la estrategia tecnológica sectorial (Diaz Saco,2010), es muy importante y la columna vertebral de este proyecto la implementación de la tecnología como base del negocio.

Al implementar una plataforma tecnológica en estos negocios que en su mayoría son manejados por sus propietarios sin mayor sistema de administración, se puede lograr un cambio importante en la ejecución operativa de los negocios. Este es justamente el propósito de la implementación de un punto de venta en cada tienda cliente. El punto servirá para mantener un control de inventario, un histórico de ventas, como mecanismo originador de pedidos, que por ende permitirá a estos micro negocios tener mayor control. Con este control

y la respuesta rápida del proveedor, se ahorrará en costos de inventario no vendido, control de pérdida de mercadería, control de ingresos, control de pedidos, y control de pagos. Si bien todos estos puntos son básicos en una empresa, el sector escogido como clientes para este negocio no necesariamente lleva un control formal de estos aspectos y le puede crear muchas pérdidas e inconvenientes administrativos básicos.

El uso de la tecnología en este caso no solo proporciona un valor agregado como proveedores ante nuestros clientes como parte de nuestra estrategia de diferenciación sino que plantea también una fuente para eficiencias en costos. Con el uso de la tecnología por ende a pesar de que esta tenga un costo, a este se lo puede considerar un costo de entrada y mínimo de mantenimiento. Mientras que los ahorros en optimización de pedidos, menores niveles de inventarios, menor riesgo de obsolescencia considerando que la mayoría de productos son perecederos y caducan en períodos de tiempo relativamente cortos, pérdida de productos, pagos o cobros incorrectos, etc. representan un método de control y optimización del negocio, de larga duración.

3.2 Estrategias Sectoriales

Es claro según el análisis sectorial presentado en la sección anterior que la rivalidad en este sector es bastante alta. Es por esto que se ha elegido formar una cadena de tiendas, empezando por la propia y ampliándola hacia la mayor cantidad posible de clientes, logrando así obtener una fuerza de negociación al hacer compras que genera economías de escala, haciendo que los márgenes bajos creados por la rivalidad alta en el sector sean eliminados. Adicionalmente el factor tecnológico que incluye el sistema de distribución planteado por esta empresa es el factor diferenciador vs los otros distribuidores que no ofrecen al cliente ningún

sistema de control de su negocio. El negocio propuesto propone a los clientes más que solo una solución de suministro sino una solución a su control de inventarios, control de caja, etc.

Del mismo modo la creación de cadenas versus únicamente una tienda, sube las barreras de entrada al negocio, ya que ya no se necesita solo 10,000 USD para una tienda, sino una inversión mucho mayor para crear una cadena de tiendas, integrada verticalmente. Del mismo modo el sistema tecnológico sube la inversión a ser empleada y la capacidad de conocimiento de sistema para manejarlo. Por ende la cadena versus una sola tienda contrarresta por completo esta fuerza.

La siguiente fuerza que demuestra ser aunque no contraria, puede tener ciertos aspectos negativos es el poder de negociación de los proveedores grandes como Coca Cola, Nestlé, Philip Morris, etc. Sin embargo, esto debe ser contrarrestado con la amplia gama de productos ofrecidos y por ende aquellos que no vienen de proveedores grandes como son las frutas, verduras, pan, entre otros crearán un balance en los resultados obtenidos como fruto de las negociaciones con proveedores. Adicionalmente, el propósito de crear una cadena que tiene este negocio es manejar volúmenes de compra altos, que a los proveedores grandes les resultan interesantes y por ende están más prestos a otorgar concesiones en las negociaciones con la empresa que con las tiendas por separado.

Visión, Misión y Objetivos Iniciales

En respuesta a las estrategias definidas anteriormente la empresa ha determinado ciertos objetivos básicos dentro de sus primeros años además de una visión y misión que los engloban y una estructura inicial que le permitirá conseguir estos objetivos, y cumplir con su propósito.

3.3 Visión

Ser la cadena solidaria de abastecimiento de alimentos e insumos preferida por los Ecuatorianos.

3.4 Misión

Somos la solución administrativa para nuestros aliados para crear negocios rentables y prósperos con los productos y servicios extendidos y de calidad para nuestros consumidores.

3.5 Objetivos Iniciales

Dado que el concepto de tiendas de barrio en el Ecuador es muy popular y es el medio mediante el cual una gran cantidad de la población realiza la compra de alimentos, es muy importante la calidad de los productos encontrados en las mismas. Por esta razón el negocio plantea tener centros de distribución cercanos a tiendas clientes para que la provisión sea eficiente para que permanezcan constantemente abastecidas. Además la implementación de sistemas de computación a los distintos puntos de clientes permitirá tener un mejor control de stocks para asegurar que no haya escasez de productos. Por estos motivos los objetivos estratégicos del negocio son los siguientes:

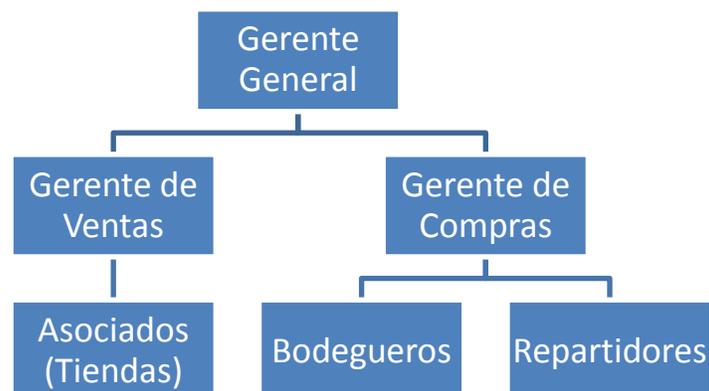
1. Conseguir dentro de los primeros 5 años que todas las tiendas de la cadena cumplan con el **CODIGO DE PRÁCTICA ECUATORIANO CPE 001:1987** para venta de alimentos.
2. Obtener una mejora del 5% en la utilidad de las tiendas asociadas en los primeros dos años.

Financieramente la empresa tiene los siguientes objetivos durante los primeros tres años de operación.

1. Recuperar la inversión dentro de un plazo de 5 años.
2. Tener un crecimiento en ventas mínimo del 20% anual.

3.6 Organigrama Inicial

Dado que el negocio tiene como base el proveer a los clientes de facilidades tecnológicas y administrativas para manejar sus tiendas creemos importante dividir la estructura organizativa en dos puntos básicos las tiendas modelo y la gestión de compras para proveer a sus clientes, se ha determinado una estructura que ejemplifique la importancia de estas dos actividades para el modelo de negocio y le permita al cliente tener el servicio ofrecido. La parte de compras y gestión de productos y bodegas es muy importante para poder dar a los clientes un respaldo con gran variedad de productos, cortos tiempos de respuesta, bajos niveles de inventario entre otros. Mientras que la otra sección importante del negocio se basa en el apoyo a los dueños de las tiendas, los clientes, la parte de ventas representa la venta de este servicio agregado por medio de las tiendas modelo, con asesoría de limpieza, tamaños de locales, distribución y manejo de mercadería e imagen de la empresa.



De acuerdo al gráfico expuesto, el organigrama inicial es sencillo, pretende mantener a los negocios por separado y así mantener la importancia de las dos áreas por igual y asegurar así la consecución de los objetivos propuestos. La empresa además mantendrá una estructura más horizontal que vertical ya que de este modo logra hacer cambios más rápidos y brindar mayor apoyo a los clientes, tanto tecnológico como de servicio.

Capítulo 4: Plan Comercial

4.1 Precio

Sin duda el sistema de tiendas del Ecuador está basado en precios de venta al público que permiten al dueño de la tienda retener un margen promedio del 15% sobre el valor del producto. Estos precios vienen en su mayoría sugeridos directamente por el proveedor fabricante del producto, y están impresos en los productos. Por lo que en las tiendas modelos y las tiendas asociadas estos precios se mantendrán hacia el público. Para lo que respecta a precios como distribuidor a los tenderos asociados, se ha determinado la siguiente tabla. Esta tabla sería la tabla de precios inicial ya que a un principio no se tendría aun un volumen suficiente para captar mayores márgenes y descuentos de los proveedores sino como mayoristas. En un futuro una vez conseguido un mayor volumen de tiendas asociadas y por ende mayor rotación y necesidad de los productos se tendrá una mejor capacidad de negociación de precios con los proveedores y se podrá obtener un mejor margen y revertir el precio ofertado a las tiendas asociadas.

Tabla 4.1 Precios

	Precio	Margen Tienda	Margen 14/7
Precio de Venta al Publico	100		
Precio en Supermercado.	95	5	
Precio al Minorista	85	15	15
Precio potencial 14/7	80	20	20
Precio de Mayorista Inicial	70	15	15
Precio reducido volumen	60	20	20

4.2 Producto

Este negocio se basa en el canal de distribución de productos alimenticios y de primera necesidad pequeños, en el Ecuador conocidos como tiendas de barrio. Este negocio tradicionalmente en la ciudad de Quito existe en grandes cantidades y es manejado por dueños independientes. El servicio en el que se enfoca el proyecto es en crear una cadena de tiendas en la cual se franquicia el concepto. Inicialmente se tendrán tiendas modelo propias del negocio que estarán ubicadas en puntos centrales de tres o cuatro barrios junto con un centro de distribución. De cada centro de distribución y tienda modelo se tenderá a las tiendas asociadas de los barrios cercanos, por medio de la conexión brindada por el sistema de control de inventarios que enviará los pedidos de cada tienda asociada automáticamente al centro de distribución donde se despacharán los pedidos dentro de las siguientes 72 horas.

Actualmente las compras en las tiendas se las hace manualmente sin basarse en ningún tipo de estadística formal de venta o de compra anterior. El nuevo sistema de distribución dotará a las tiendas con un punto de venta que permita recolectar la información del stock que

se tiene de cada producto en la tienda, así como de cada producto que se vende, y a partir de ello crear los nuevos pedidos cuando se llegue a puntos mínimos, y permitir también la trazabilidad de estos pedidos realizados y de aquellos recibidos. Con este sistema se pretende optimizar el flujo de efectivo de los pequeños negocios, así como optimizar los inventarios eliminando riesgos de obsolescencia, y mejorar el rendimiento de los negocios eliminando ventas perdidas por faltas de productos.

El sistema además innova en el tipo de centro de distribución del que se harán los despachos. Estos estarán ubicados dentro de un radio cercano de la tienda que haga el pedido para que los despachos se puedan hacer dentro de 72 horas después de recibidos los pedidos en contraste a los 14 días actuales. Adicionalmente estos centros de distribución pequeños que abastecerán a un promedio de 30 tiendas cada uno, tendrán también una tienda modelo en la parte frontal. Esta tienda servirá para demostrar a los establecimientos clientes cual es el uso adecuado del espacio, la distribución de los productos dentro de la tienda, los estándares de limpieza y orden que se deben mantener, etc.

El negocio permitirá explotar una gran oportunidad en el mercado. Con este sistema de agrupación de tiendas se obtendrá una fuerza de compra a los proveedores, inexistente actualmente, a pesar de que este canal ocupa una gran parte del mercado. Adicionalmente, se harán estos negocios más rentables, y se accederá a soporte empresarial y se captará las compras de las personas que hoy en día no usan este canal por ser sucio, inconstante en los productos ofrecidos, entre otros.

Con este nuevo negocio se busca atender las necesidades de las personas que tienen tiendas y desean mediante una asociación traer más rentabilidad por medio de la

profesionalización de sus negocios. Además creara un canal de distribución confiable con un nivel de servicio superior a los existentes actualmente. Se tendrá horarios de atención extendidos de 14 horas diarias 7 días a la semana, y ubicación muy cercana a los consumidores quienes tendrán la opción de comprar sus alimentos y productos en horarios extendidos y sin tener que ir fuera de su barrio, con la seguridad de contar con productos de calidad, sin tener en cuenta que los productos estén expirados, o no encontrar lo que necesitan como a menudo sucede en los establecimientos que se encuentra hoy en día.

4.3 Plaza

El lugar de venta de nuestro servicio son las tiendas modelo que implantara el negocio. El propósito de estas tiendas es demostrar los estándares de servicio que se deben brindar, el uso adecuado del sistema de control, el diseño interior del local, la distribución de los productos, la estandarización de perchas, frigoríficos, productos y marcas. Adicionalmente las tiendas modelo tienen cuentan con la facilidad de estar junto a las bodegas de distribución para el área por lo que además son los centros de acopio de productos y los que reciben los pedidos de los clientes. La estrategia de ventas es vender por la proyección de la imagen de la tienda, con sus niveles de servicio establecidos en los que se incluyen horas de operación, distribución de productos dentro del local, homogenización de las marcas, estándares de inventario y nivel de satisfacción de los consumidores. Las tiendas asociadas pueden acceder a los modelos de las tiendas propias de 14/7 para ver cambios, productos nuevos, solicitar asistencia administrativa, asistencia de imagen, etc.

4.4 Promoción

El primer punto de promoción de ventas que tiene el proyecto es el de ser una exposición constante. Este es un punto del sistema de 14/7 que será muy importante para los franquiciados, el poder venir a las instalaciones a ver cómo funciona el sistema, y mas allá que entrar en la tienda modelo tendrán la posibilidad de entrar en la bodega conjunta para constatar cómo se reciben los productos y pedidos como se los almacena y como se los despacha, para que constaten que el sistema tecnológico funciona y que los estándares de calidad de los productos son mantenidos todo el tiempo.

Adicionalmente la idea del negocio en el largo plazo por supuesto cuando se logre una fuerza de compra por medio de varias franquicias es trasladar tanto descuentos, como productos regalados de los proveedores hacia los franquiciados. Al lograr una mayor fuerza de compra las promociones de este tipo son mucho mayores que las que se pueden pactar con las tiendas individuales.

De este modo se piensa instaurar un programa de puntos. De modo que los dueños de las tiendas franquiciadas van acumulando puntos con cada compra. Estos puntos podrán en un futuro ser canjeados por producto, viajes, educación, entre otros. Dado que las tiendas son solidarias y lo que buscan es dar una mejor opción de vida a sus dueños también se abrirá la posibilidad de sugerir que premios o programas serían útiles para los franquiciados a cambio de sus puntos.

4.5 Publicidad

De acuerdo a Luther en su libro el plan de mercadeo es importante el momento de elegir el medio por el cual se va a publicitar, considerar que solo se debe ingresar a un medio si se va a liderar en el mismo, de lo contrario es mejor elegir otro medio para el cual se cuenten con los recursos. Por esta razón es importante considerar que el primer cliente importante para este modelo es el dueño de tienda actual que va a querer comprar una franquicia para su tienda o para una nueva tienda de barrio. Por esta razón el medio más importante para la publicidad es las mismas tiendas modelo, donde es importante tener información sobre las franquicias impresas para que puedan acceder tanto los posibles clientes como los consumidores y sepan sobre los estándares que brinda este servicio.

La publicidad adicional que se debe considerar en la apertura de las tiendas modelo es un evento de apertura en el cual se invite a los clientes y posibles clientes a conocer las tiendas, las bodegas, el sistema. De esta manera se abre una puerta a los clientes y a los consumidores para las nuevas posibilidades que brinda este negocio, y para conocer cómo pueden acceder a ellas. Las tiendas modelo se deben posicionar como un libro que puede ser estudiado por los clientes todo el tiempo, es el principal medio de publicidad del modelo de negocio, los franquiciados pueden entrar ver cómo funciona el sistema, recibir tutoriales, ver la distribución de productos, ver la cantidad de producto en percha, entre otros.

Dado lo dicho anteriormente el rol de la publicidad en este caso debe ser el de dar a conocer la empresa a dos tipos de mercados, por un lado a los tenderos que serán potenciales franquiciados y por otro lado a los consumidores. En los dos casos se busca que los clientes vean a 14/7 como un proveedor confiable que esta siempre cerca de modo que sea fácil

acceder al servicio y con horarios cómodos y extendidos. En el caso de los asociados estamos enfocados en hombres y mujeres en su mayoría entre 30 y 60 años padres de familia de estrato socioeconómico medio. El atributo que la publicidad debe demostrar es que poseemos una bodega como fuente de provisión cercana a la tienda afiliada, lo que le produce al tendero, una provisión rápida en máximo 72 horas sin cuotas de venta y por ende la posibilidad de tener niveles de inventario mucho menores a niveles que requeriría el tener provisión semanal tras 8 días de pedido o con imposiciones de cantidades. Al tener bodegas tras cada tienda modelo y que esta sea el centro del eje de provisión aseguro a los clientes que sus pedidos serán atendidos con prontitud y sus consumidores podrán siempre encontrar en la tienda el producto que necesitan, porque se disminuyen los problemas de desabastecimiento. De igual modo las franquicias están obligadas a abrir las 14 horas diarias 7 días a la semana para demostrar al consumidor la misma oferta, estar siempre disponible, por esto el slogan de 14 / 7 es siempre cerca de ti.

4.6 Post Venta

El servicio post venta es muy importante en un sistema de franquicias. No solo que debe hacerse un constante monitoreo de las tiendas franquiciadas, sino que se debe dar un apoyo administrativo y de dirección para asegurarse que los distintos puntos compaginen con las tiendas y la idea original. Es por ende primordial que los asociados tengan acceso a las tiendas modelo cuando ellos lo desean, tengan acceso a tutoriales con el sistema de pedidos para que igualmente estén siempre pidiendo por medio de este y sepan cómo manejarlo y mejorar así su negocio y llegar a optimizar su inventario.

Es este servicio de asesoría que crea la diferencia entre el modelo de franquicias versus el modelo que tienen todos los actuales proveedores de premiar a los tenderos por sus compras con sistemas de puntos o descuentos o regalo de productos. Es la promesa de un negocio más rentable al ser franquiciado lo que vende este sistema, por ende la asesoría en temas administrativos y operativos del negocio una vez concretadas la venta es de suma importancia. Y el sistema de puntos puede también ir más allá de cambios por producto, y ser cambiado por educación o múltiples otros deseos sugeridos por la red de afiliados a 14/7.

Capítulo 5: Plan de Operaciones

Es importante recalcar que este modelo de negocio se basa en la creación de una cadena solidaria para el manejo de negocios de tiendas de barrio comunes. No es simplemente una tienda de barrio ni simplemente un distribuidor o mayorista. El negocio tendrá por ende como ventaja competitiva que además de brindar un servicio de provisión de productos a los asociados también les brinda un servicio de asesoría de negocios.

Esta ventaja es sostenible a lo largo del tiempo porque no solo se provee de productos a los clientes sino de un servicio completo, que promete un mejor futuro para los dueños de las tiendas.

5.1 Plantas de fabricación y Logística

Dado que el proyecto se basa en una compañía comercializadora mas no una productora, la compañía no tendrá una planta de fabricación. Sin embargo al ser una mayorista de productos si tendrá distintos centros de acopio y bodegas desde donde

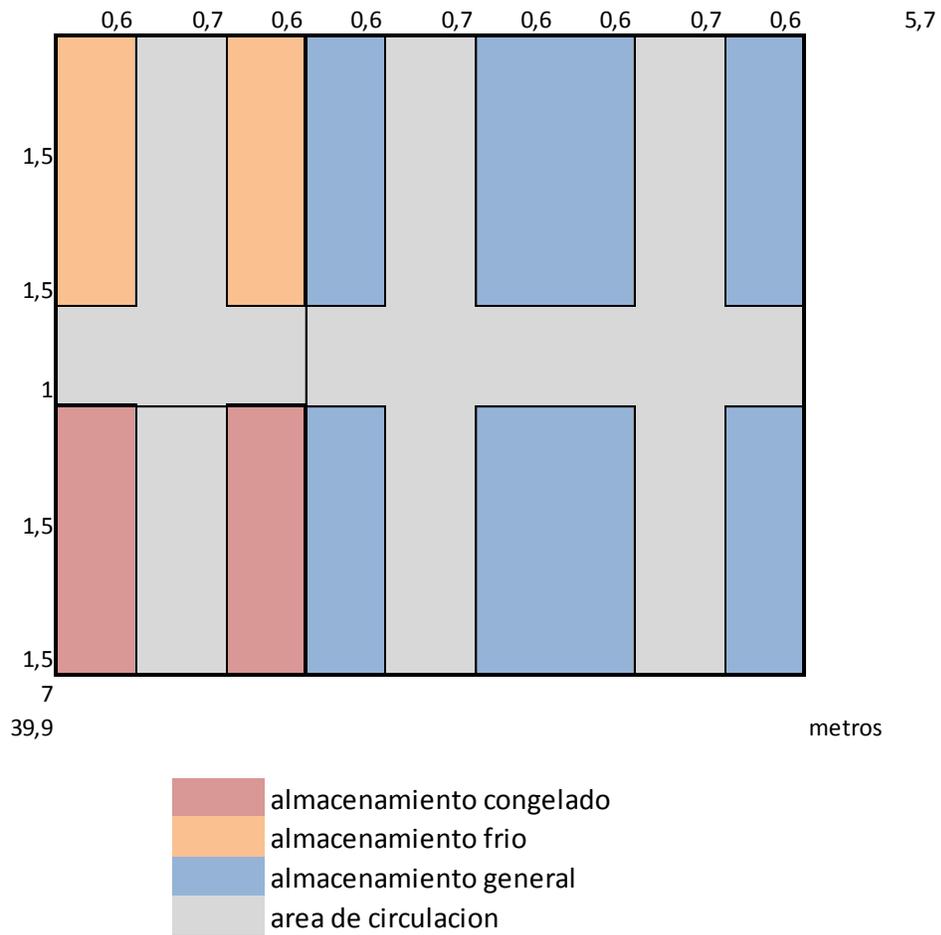
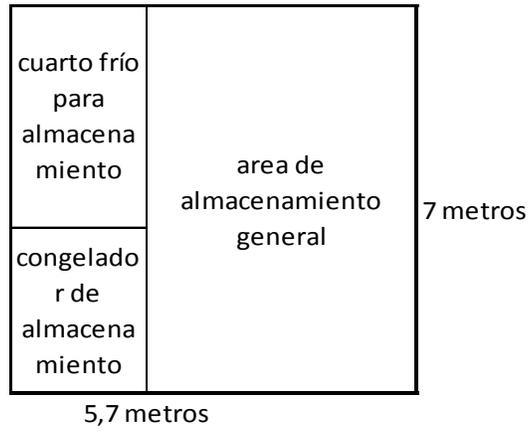
despachara productos hacia las tiendas asociadas. Dado el giro del negocio y el planteamiento de la empresa de estar cerca de los asociados y poder proveer con poco tiempo de espera es necesario tener una bodega, en cada una de las tiendas modelo para que de este centro se provea a los clientes.

Por esta razón cada una de las tiendas modelo y centros de distribución y acopio estarán situadas dentro de los barrios objetivo. Cada uno de estos centros de acopio tendrá una bodega, en la misma que se recibirá productos, y enviara los mismos en los furgones de pedido, que igualmente tendrán destinados uno por centro de distribución a sus tiendas asociadas, según los pedidos recibidos.

La ubicación de los centros de distribución junto con las tiendas modelo es la base de la estrategia operativa del negocio. Es la forma más rápida de dar respuesta inmediata a los clientes y demostrar las eficiencias administrativas en las tiendas. Adicionalmente, al tener pequeños centros de distribución, hacemos más factible el estar presentes en zonas densamente pobladas versus tener un solo centro de distribución grande lejos de zonas pobladas desde el cual el tiempo de respuesta sería mucho mayor. Adicionalmente, el tener vehículos pequeños haciendo la distribución facilita el llegar a los clientes versus el tener vehículos grandes cuya circulación dentro de la ciudad está restringida. Siempre que el negocio vaya creciendo y se logre más tiendas asociadas se tendrá más tiendas modelo y centros de distribución. El volumen de ventas logrará captar mejores proveedores y negociar mejores precios, lo cual ayudará a nuestros asociados a ser más rentables y eficientes.

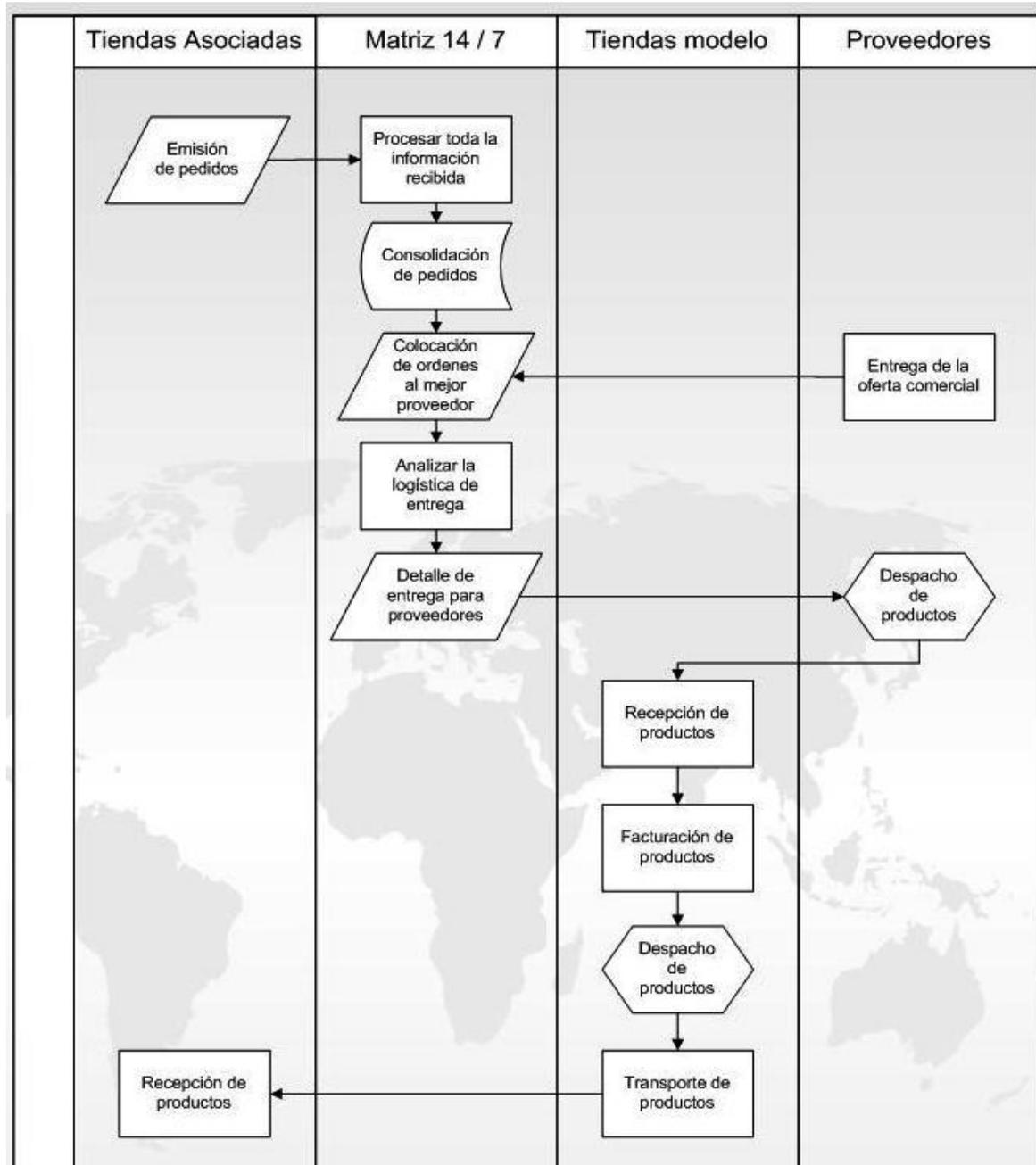
Dada la variedad y naturaleza de las tiendas y del modelo de negocio es importante que las bodegas o centros de distribución tengan áreas de almacenamiento para mercadería

general, y además tengan tanto un cuarto frío para mercadería que requiere refrigeración y un cuarto congelado para los productos que lo requieran. Con estas consideraciones el diseño de las bodegas será el siguiente:



5.2 Manejo de flujos de producción e inventarios

El detalle del flujo de procesos que incluye la interacción entre las tiendas modelo, las tiendas asociadas, la matriz de 14/7 y los proveedores se detalla a continuación:



Diseño de flujo (Chase, 2000)

Con respecto a la política de inventarios que este modelo de negocio contempla es bajo el método de primeras en entrar, primeras en salir (PEPS o FIFO), no solo debido a que el giro de negocio contempla la comercialización de productos que en su gran mayoría son perecederos y por lo tanto no podemos mantener el producto hasta un límite determinado antes de su fecha de expiración. Por lo tanto el costo de los bienes vendidos siempre se basarán en los costos de adquisición más antiguos, esto para temas de los asientos contables y adicionalmente el inventario estará valorado en base a los costos de compra real de aquel momento.

Tomando en cuenta el volumen que se manejará en inventario para comercializar, partimos de la información recabada en la investigación de mercado en donde se destaca que el 80% de productos rotan en menos de dos semanas, mientras que el resto de productos que se consideran como conservas tardan no más allá de 4 semanas en rotar. Por lo tanto, se puede inducir que una buena política de inventario sería dos semanas de inventario tomado a partir del valor proyectado anual del costo de mercadería vendida dividido entre 52 semanas, incluido el costo de mercadería vendida de tiendas propias y de tiendas asociadas.

5.3 Gestión de la Calidad

Es básico para este proyecto tener un sistema de calidad basado en el mercado para asegurar que la misión empresarial de ser la solución administrativa para aliados creando negocios rentables y prósperos con los productos y servicios extendidos y de calidad para nuestros consumidores se cumpla desde un inicio (Juran, 1994). Dado que la base de la

misión es el mercado y satisfacer a clientes y consumidores brindando soluciones que exceden el normal del mercado, el sistema de calidad debe ser basado en el mercado.

En el ámbito de mercadeo el negocio tiene un cliente y un consumidor. El cliente son las tiendas asociadas que pueden verse también como un cliente interno, y el consumidor son los compradores finales de los productos que se pueden considerar también como clientes externos. El sistema de calidad esta en este caso enfocado a satisfacer a los dos grupos (Juran, 2001).

Los resultados de la investigación de mercados nos deja saber que las necesidades de los clientes, es tener precios estables en los productos y que tienen una falta también de conocimiento administrativo para mejorar la rentabilidad de sus negocios. Mientras que los consumidores o usuarios finales tienen la necesidad de encontrar una solución en horarios extendidos, segura, es decir en la que puedan confiar que los productos que compran están en óptimas condiciones y que los pueden encontrar siempre que recurran a la tienda.

En base a las necesidades de los dos tipos de clientes se tendrán dos procesos básicos. El un proceso está basado en la compra y provisión de productos desde el proveedor hasta las perchas de las tiendas propias y asociadas. El otro es el proceso de venta de franquicia. En este se atiende la necesidad del dueño de la tienda asociada ya que se le brinda precios competitivos al tener un pool de compradores, y se le brinda una guía administrativa para su tienda, volviéndola más estable y mejor administrada.

El sistema de administración de la calidad por procesos en este caso, va a facilitar el control de las tiendas modelo y también el control de las franquicias. Al tener procesos

definidos se puede evidenciar donde están las falencias y mejorar esos procesos en el futuro.

Se podrá en base a estos procesos realizar auditorías semestrales tanto a franquiciados como a

tiendas propias y las bodegas. En las auditorias se verificara lo siguiente

- Ubicación de productos de acuerdo al diseño de tiendas
- Utilización del sistema de pedidos electrónico
- Utilización del sistema electrónico para registro de ventas
- Verificación de productos (estado físico, vencimientos)
- Verificación de elección de proveedores con respaldos de mejores precios y calidad

Capitulo 6: Plan Financiero

6.1 Supuestos Generales

A partir de los resultados de la investigación de mercado, se han podido hacer ciertas analogías con respecto al volumen de ventas mensuales que tiene una tienda, que a su vez es directamente proporcional a su tamaño. Por tal razón, se ha llegado a determinar que la venta promedio mensual es \$80 por metro cuadrado. Tomando en cuenta este valor y considerando que nuestras tiendas propias tendrán aproximadamente 60 m² de área de venta, el valor mensual de venta que se ha fijado en \$ 5.000 mensuales bajo un escenario conservador.

Mientras que la inversión en estas tiendas modelo se ha presupuestado en \$5.000 dólares tomando en cuenta solo el mobiliario más no el producto que se comercializará. Y finalmente el costo de ventas para las tiendas propias se ha fijado en el 70% del precio de venta ya que estamos considerando trasladar el precio del mayorista para beneficio de las tiendas modelo.

Por otro lado, las tiendas asociadas tendrán unas ventas mensuales promedio del 85% de \$ 3.000 dólares, es decir \$ 2.550. Mientras que la venta mensual promedio por metro cuadrado en este caso será de \$ 51, ya que el tamaño mínimo requerido para calificar una tienda asociada sería 50 m².

Finalmente, el detalle de todos los supuestos iniciales constan en la siguiente tabla tomando como punto de partida los resultados obtenidos en la investigación de mercado:

SUPUESTOS				
DETALLE	CANT	VAL UNIT	TOTAL	
Tiendas propias	5	\$ 5.000	\$	25.000
Ventas prom/mes tiendas propias	5	\$ 5.000	\$	25.000
Costo de ventas en tiendas propias	70%	\$ 3.500	\$	17.500
Ventas prom/mes tiendas asociadas	5	\$ 2.550	\$	12.750
Costo de ventas en tiendas asociadas	85%	\$ 2.168	\$	10.838
Salario tenderos	10	\$ 300	\$	3.000
Salario bodegueros y choferes	5	\$ 300	\$	1.500
Renta de cada local	5	\$ 500	\$	2.500
Captación de tiendas asociadas /mes	5			

El siguiente pronóstico de ventas fue construido en base a toda la información previa que se ha detallado en esta sección, para lo cual hay que tomar en cuenta que si cada mes se captan 5 asociados, en promedio un año se crece en 32,5 tiendas, por lo tanto el pronóstico con un horizonte de 5 años es el siguiente:

AÑO	0	1	2	3	4	5
Numero de tiendas asociadas		30	62,5	95	127,5	160
Ventas anuales tiendas propias		\$ 300.000	\$ 330.000	\$ 363.000	\$ 399.300	\$ 439.230
Ventas anuales tiendas asociadas		\$ 918.000	\$ 1.912.500	\$ 2.907.000	\$ 3.901.500	\$ 4.896.000

6.2 Estructura de Capital y Financiamiento

El proyecto requiere de una inversión inicial de 250,000.00 USD. Este capital será aportado en partes iguales por los dos socios. Los socios del proyecto han decidido que ellos aportaran el 100% del capital requerido y no acudirán a ningún financiamiento externo de largo plazo.

Dado que los dos socios serán parte de la administración de la compañía cada uno tendrá un sueldo y no se repartirá ningún dividendo por los primeros 5 años. De este modo se utilizara toda la utilidad para reinvertir en el negocio y atender el potencial de crecimiento que el mismo presenta.

6.3 Estados Financieros Projectados



BALANCE GENERAL

	Activo
Activo corriente:	
Efectivo	\$ 108.308,00
Cuentas por cobrar	\$ 65.025,00
Menos: Reserva para incobrables	12.180
Inventario de mercadería	<u>38.088</u>
Gastos con pago por adelantado	6.000
Mercadería dada de baja	<u>12.150</u>
Total activo corriente	\$ 193.091,46
Activo fijo:	
Vehículos	75.000
Menos: Depreciación acumulada	<u>15.000</u>
	60.000
Bienes muebles	25.000
Menos: Depreciación acumulada	<u>2.500</u>
	22.500
Equipos	55.500
Menos: Depreciación acumulada	<u>18.500</u>
	37.000
Total activo fijo	119.500
Activo total	\$ 312.591,46
Pasivo y patrimonio	
Pasivo corriente:	
Cuentas por pagar	\$ 6.600,00
Impuestos sobre las ventas	16.676
Impuestos sobre salarios	990
Sueldos devengados	9.000
Préstamos bancarios por pagar a corto	<u>0</u>
Total pasivo corriente	\$ 33.265,53
Pasivo no corriente:	
Préstamos por pagar a largo plazo	<u>0</u>
Total pasivo no corriente	0
Pasivo total	33.266
Patrimonio:	
Patrimonio neto	250.000
Utilidad neta	<u>29.326</u>
Total patrimonio	279.326
Total pasivo y patrimonio	\$ 312.591,46



ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Descripción	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Ventas	\$1.218.000	\$2.242.500	\$3.270.000	\$4.300.800	\$5.335.230
Compras	\$990.300	\$1.856.625	\$2.725.050	\$3.595.785	\$4.469.061
Existencia Inicial	\$0	\$38.088	\$71.409	\$104.810	\$138.299
Existencia Final (2 semanas)	\$38.088	\$71.409	\$104.810	\$138.299	\$171.887
Mano de Obra Directa	\$65.700	\$72.270	\$79.497	\$87.447	\$96.191
Costo de Mercadería Vendida	\$1.017.912	\$1.895.575	\$2.771.146	\$3.649.742	\$4.531.665
Margen Bruto	\$200.088	\$346.925	\$498.854	\$651.058	\$803.565
Margen Bruto %	16,43%	15,47%	15,26%	15,14%	15,06%
Gastos Operativos					
Salario indirectos	\$36.000	\$39.600	\$43.560	\$47.916	\$52.708
IESS	\$11.187	\$12.306	\$13.536	\$14.890	\$16.379
Suministros	\$4.300	\$4.730	\$5.203	\$5.723	\$6.296
Reparaciones y mantenimiento	\$2.700	\$2.970	\$3.267	\$3.594	\$3.953
Publicidad	\$4.800	\$5.280	\$5.808	\$6.389	\$7.028
Transporte	\$10.500	\$11.550	\$12.705	\$13.976	\$15.373
Contabilidad y asesoría jurídica	\$3.600	\$3.960	\$4.356	\$4.792	\$5.271
Renta	\$30.000	\$33.000	\$36.300	\$39.930	\$43.923
Teléfono e internet	\$3.000	\$3.300	\$3.630	\$3.993	\$4.392
Luz y agua	\$6.000	\$6.600	\$7.260	\$7.986	\$8.785
Seguros	\$6.000	\$6.600	\$7.260	\$7.986	\$8.785
Total Gastos Operativos	\$ 118.087	\$ 129.896	\$ 142.885	\$ 157.174	\$ 172.891
Porcentaje de Gastos Operativos%	9,70%	5,79%	4,37%	3,65%	3,24%
EBITDA	\$ 82.001	\$ 217.029	\$ 355.969	\$ 493.884	\$ 630.674
Depreciaciones	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 17.500	\$ 17.500
EBIT	\$ 46.001	\$ 181.029	\$ 319.969	\$ 476.384	\$ 613.174
Intereses Corto Plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Intereses Largo Plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
EBT	\$ 46.001	\$ 181.029	\$ 319.969	\$ 476.384	\$ 613.174
Impuestos (36,25%)	\$ 16.676	\$ 65.623	\$ 115.989	\$ 172.689	\$ 222.276
Utilidad Neta	\$ 29.326	\$ 115.406	\$ 203.980	\$ 303.695	\$ 390.898
Utilidad / Ventas	2,41%	5,15%	6,24%	7,06%	7,33%

6.4 Flujo de Efectivo Proyectado



FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

AÑO	0	1	2	3	4	5
Inversiones		-\$ 155.500	-60000	-60000	-60000	-60000
Costo de Oportunidad		24,34% Ke(Ecuador)=14,24%+10%		CAPM		Ke = rf + BuPM
Tasa de Impuestos		36,25% Ke(Ecuador)=Ke(usa)+Riesgo País		Ke(usa) = 8,95% + 0,77(7%)		
Capital de Trabajo		2 meses de cobertura entre CXP y CXC		Ke(usa) = 14,34%		
Crecimiento en ventas		5 tiendas asociadas por mes 32,5 tiendas en promedio por año 10% en tiendas propias 12 meses		60 tiendas asociadas por año		
AÑO	0	1	2	3	4	5
Numero de tiendas asociadas		30	62,5	95	127,5	160
Ventas anuales tiendas propias		\$ 300.000	\$ 330.000	\$ 363.000	\$ 399.300	\$ 439.230
Ventas anuales tiendas asociadas		\$ 918.000	\$ 1.912.500	\$ 2.907.000	\$ 3.901.500	\$ 4.896.000
Ventas		\$ 1.218.000	\$ 2.242.500	\$ 3.270.000	\$ 4.300.800	\$ 5.335.230
(-) Costo Variable		\$ 1.017.912	\$ 1.895.575	\$ 2.771.146	\$ 3.649.742	\$ 4.531.665
(-) Costo Fijo		\$ 118.087	\$ 129.896	\$ 142.885	\$ 157.174	\$ 172.891
(-) Depreciaciones		\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 17.500	\$ 17.500
Utilidad antes de impuestos		\$ 46.001	\$ 181.029	\$ 319.969	\$ 476.384	\$ 613.174
(-) Impuestos		\$ 16.676	\$ 65.623	\$ 115.989	\$ 172.689	\$ 222.276
(+) Depreciaciones		\$ 36.000	\$ 41.833	\$ 41.833	\$ 15.000	\$ 15.000
Flujo de efectivo operativo		\$ 65.326	\$ 157.240	\$ 245.813	\$ 318.695	\$ 405.898
Inversiones		-\$ 155.500	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000
Capital de trabajo		-\$ 189.333				
Flujo Neto		-\$ 189.333	-\$ 90.174	\$ 97.240	\$ 185.813	\$ 258.695
						\$ 345.898

Beta: (Damodoran)

Risk rates (Federal Reserve)

6.5 Punto de Equilibrio

Tomando en cuenta que el punto de equilibrio es la cantidad en la cual los ingresos totales igualan a los costos totales, para este modelo de negocio es de mayor utilidad saber el número mínimo de tiendas propias y de tiendas asociadas que se necesitan para soportar la

operación. Ya que partimos de unas ventas promedio para tiendas propias y asociadas, así como el costo de mercadería vendida para cada caso, los costos fijos que se reflejan en el estado de pérdidas y ganancias para el primer año se lo dividió para 12 meses para realizar el análisis mensual, por lo que el detalle del análisis se muestra a continuación:



ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

	TIENDAS PROPIAS	TIENDAS ASOCIADAS
Número de tiendas	5	30,9558
Ingreso prom/mes	\$ 5.000,00	\$ 2.550,00
Costos mercadería (%)	70%	85%
Costo MOD	\$ 900,00	\$ 0,00
Contribución marginal unitaria	\$ 600,00	\$ 382,50
Costos fijos	\$ 9.840,58	\$ 5.000,00
Utilidad de Operación	-\$ 6.840,58	\$ 6.840,59

PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 0,01
----------------------------	----------------

Método de PE (Meigs,1998), (Horngren,1980)

De acuerdo con este resultado podemos concluir que, la mayor contribución marginal es de las tiendas propias que en este proyecto se consideran 5 tiendas desde el primer año, sin embargo las tiendas asociadas por medio de su contribución marginal unitaria se requieren aproximadamente 31 tiendas para alcanzar el punto de equilibrio.

6.6 El TIR y el VAN

A continuación se detalla los resultados obtenidos para el VAN y el TIR de los flujos descontados al costo de oportunidad:

✓ Tiendas propias y asociadas:

VAN	\$ 122.313
TIR	39%

6.7 Análisis de Sensibilidad

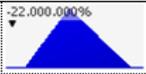
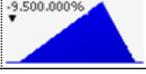
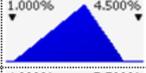
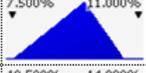
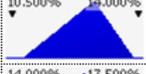
El siguiente análisis de sensibilidad se basa en una simulación de Monte Carlo en la cual se han asignado distintas distribuciones a las variables como las ventas anuales de tiendas propias y de tiendas asociadas, el crecimiento anual, el costo de oportunidad y el monto de inversión a lo largo del horizonte de planificación.

Tal es así que se ha usado una distribución triangular para todas las variables, tomando en cuenta que esta distribución se define con tres puntos que son: el valor mínimo esperado, el valor más probable y el valor máximo esperado. De esta manera las variables de entrada con sus distribuciones se detallan a continuación:

@RISK Model Inputs

Performed By: Valued Acer Customer

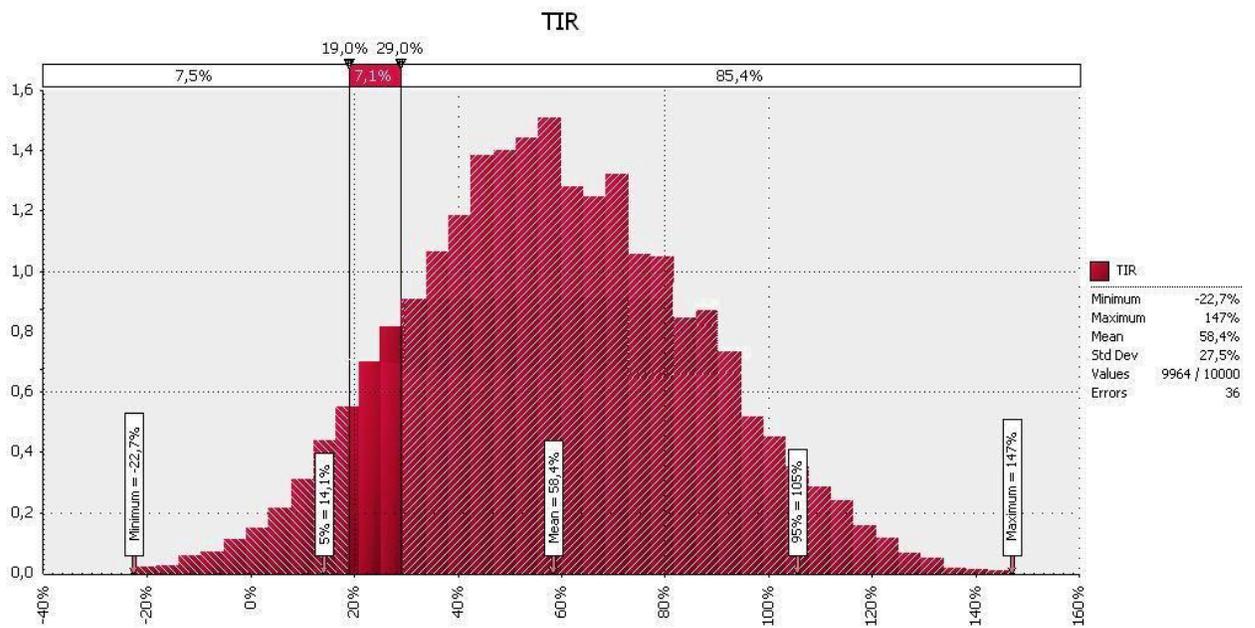
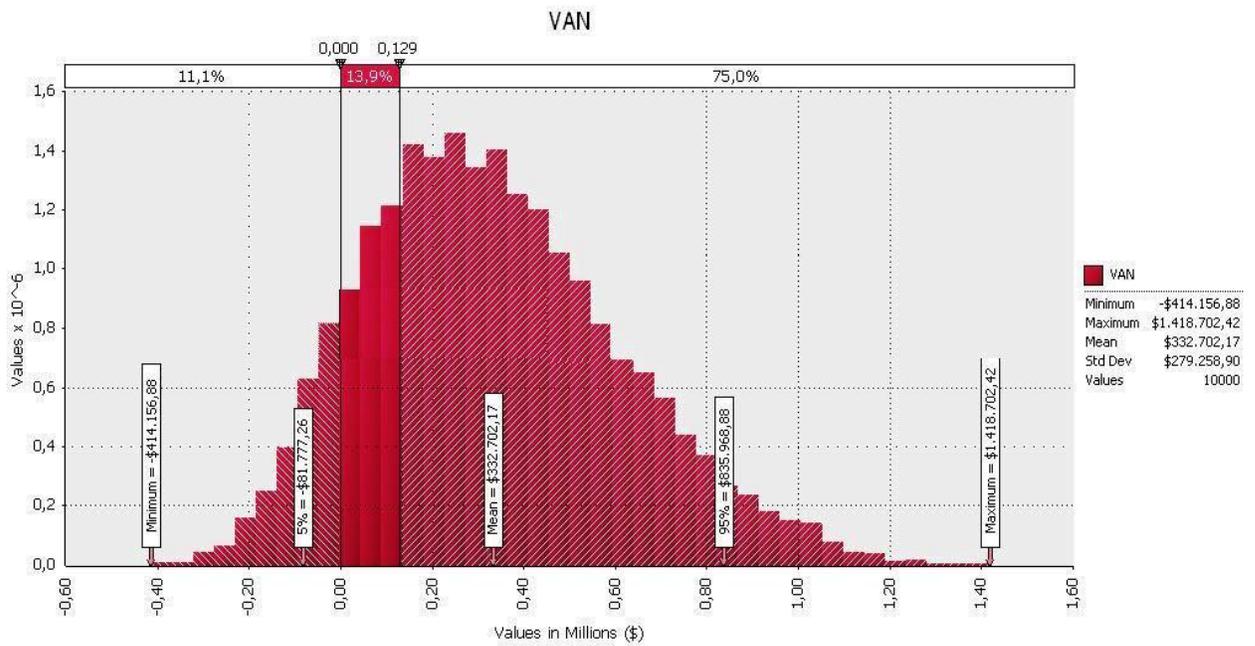
Date: Jueves, 29 de Septiembre de 2011 17:41:44

Name	Cell	Graph	Function	Min	Mean	Max
Crecimiento Anual	B15		RiskTriang(0,07;0,1;0,15)	-∞	11%	+∞
Category: Costo de Oportunidad						
Costo de Oportunidad / 0	B10		RiskTriang(0,19;0,25;0,28)	-∞	24,00%	+∞
Category: Inversiones						
Inversiones / 1	C9		RiskTriang(-200500;-155500;-93300)	-∞	-149767	+∞
Inversiones / 2	D9		RiskTriang(-90000;-60000;-48000)	-∞	-66000	+∞
Inversiones / 3	E9		RiskTriang(-90000;-60000;-48000)	-∞	-66000	+∞
Inversiones / 4	F9		RiskTriang(-90000;-60000;-48000)	-∞	-66000	+∞
Inversiones / 5	G9		RiskTriang(-90000;-60000;-48000)	-∞	-66000	+∞
Category: Numero de tiendas asociadas						
Numero de tiendas asociadas / 1	C19		RiskTriang(12;30;40)	-∞	27,33	+∞
Numero de tiendas asociadas / 2	D19		RiskTriang(44,5;62,5;72,5)	-∞	59,83	+∞
Numero de tiendas asociadas / 3	E19		RiskTriang(77;95;105)	-∞	92,33	+∞
Numero de tiendas asociadas / 4	F19		RiskTriang(109,5;127,5;137,5)	-∞	124,83	+∞
Numero de tiendas asociadas / 5	G19		RiskTriang(142;160;170)	-∞	157,33	+∞
Category: Ventas anuales tiendas asociadas						
Ventas anuales tiendas asociadas / 0	B21		RiskTriang(0,75;0,85;0,9)	-∞	83%	+∞
Ventas anuales tiendas asociadas / 1	C21		RiskTriang(1550;2550;4550)	-∞	\$ 2.883	+∞
Ventas anuales tiendas asociadas / 2	D21		RiskTriang(1550;2550;4550)	-∞	\$ 2.883	+∞
Ventas anuales tiendas asociadas / 3	E21		RiskTriang(1550;2550;4550)	-∞	\$ 2.883	+∞
Ventas anuales tiendas asociadas / 4	F21		RiskTriang(1550;2550;4550)	-∞	\$ 2.883	+∞
Ventas anuales tiendas asociadas / 5	G21		RiskTriang(1550;2550;4550)	-∞	\$ 2.883	+∞
Category: Ventas anuales tiendas propias						
Costo de ventas tiendas propias (%) / 0	B20		RiskTriang(0,6;0,7;0,8)	-∞	70%	+∞
Ventas anuales tiendas propias / 1	C20		RiskTriang(4000;5000;7000)	-∞	\$ 5.333	+∞

El flujo de caja modificado con todas las distribuciones antes mencionadas para cada variable y listo para correr la simulación con toda la información anclada para la corrida es el siguiente:

 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Inversiones		-149767	-66000	-66000	-66000	-66000
Costo de Oportunidad	24,00%					
Tasa de Impuestos	36,25%					
Capital de Trabajo	2 meses de cobertura entre CXP y CXC					
Crecimiento en ventas	5 tiendas asociadas por mes			60 tiendas asociadas por año		
	32,5 tiendas en promedio por año					
	11% en tiendas propias					
	12 meses					
AÑO	0	1	2	3	4	5
Numero de tiendas asociadas		27,33	59,83	92,33	124,83	157,33
Ventas anuales tiendas propias	70%	\$ 320.000	\$ 354.133	\$ 391.908	\$ 433.711	\$ 479.974
Ventas anuales tiendas asociad	83%	\$ 945.733	\$ 2.070.233	\$ 3.194.733	\$ 4.319.233	\$ 5.443.733
Ventas		\$ 1.265.733	\$ 2.424.367	\$ 3.586.641	\$ 4.752.944	\$ 5.923.707
(-) Costo Variable		\$ 1.066.111	\$ 2.027.088	\$ 2.990.613	\$ 3.956.959	\$ 4.926.426
(-) Costo Fijo		\$ 95.126	\$ 95.126	\$ 95.126	\$ 95.126	\$ 95.126
(-) Depreciaciones		\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 17.500	\$ 17.500
Utilidad antes de impuestos		\$ 68.496	\$ 266.153	\$ 464.902	\$ 683.360	\$ 884.655
(-) Impuestos		\$ 16.676	\$ 96.480	\$ 168.527	\$ 247.718	\$ 320.687
(+) Depreciaciones		\$ 36.000	\$ 41.833	\$ 41.833	\$ 15.000	\$ 15.000
Flujo de efectivo operativo		\$ 87.821	\$ 211.506	\$ 338.208	\$ 450.642	\$ 578.968
Inversiones		-\$ 149.767	-\$ 66.000	-\$ 66.000	-\$ 66.000	-\$ 66.000
Capital de trabajo	-\$ 193.540					
Flujo Neto	-\$ 193.540	-\$ 61.946	\$ 145.506	\$ 272.208	\$ 384.642	\$ 512.968
VAN	\$ 331.576					
TIR	60%					

A continuación se presentan de forma gráfica los resultados obtenidos para el VAN y la TIR, sin embargo el detalle completo de los resultados se pueden encontrar en la sección de anexos.



Lo que se puede concluir con este análisis es:

- VAN
 - ✓ La probabilidad de que el VAN sea menor que cero es tan solo el 11,1%.
 - ✓ La probabilidad de que el VAN exceda los \$ 128.725 del flujo inicial es el 75%, es decir existe una gran probabilidad de obtener resultados excesivamente mejores que los del escenario conservador planteado inicialmente.
 - ✓ La probabilidad de obtener un VAN mayor que cero y menor que \$128.725 es del 13,9%.
 - ✓ La media del VAN es \$332.702, mientras que la desviación estándar es \$279.258. Lo cual induce a pensar que en 10.000 iteraciones que el 68,2% de los datos se encuentran entre \$53.444 y \$611960.

- TIR
 - ✓ La probabilidad de que la TIR sea menor que el 19% que sería el costo de oportunidad mínimo aceptado en el Ecuador, es tan solo el 7,5%.
 - ✓ La probabilidad de que la TIR exceda el 29% de costo de oportunidad planteado inicialmente es del 85,4%, por lo tanto el escenario inicial es bastante conservador.
 - ✓ La media de la TIR es 58,4%, mientras que la desviación estándar es 27,5%. Lo cual induce a pensar que en 10.000 iteraciones que el 68,2% de los datos se encuentran entre 30,9% y 85,9%. Es decir muy por encima del costo de oportunidad usado en un principio de 28,6%.

Capítulo 7: Conclusiones y Comentarios

7.1 Conclusiones

Según el estudio de mercado, las condiciones actuales del mercado de las tiendas, permite que este modelo de negocio tenga gran acogida entre los dueños de tiendas actuales que se sienten en desventaja frente a los grandes proveedores que les atienden.

El poder de negociación que se obtendría con la cadena 14/7 crea un cambio de poder en el mercado actual, que puede resultar en un aumento considerable en la rentabilidad del sector.

El VAN y la TIR de este proyecto demuestran la gran capacidad de crecimiento que el mismo presenta y la magnitud a la que puede llegar el negocio.

Es muy importante considerar que al proponer una cadena solidaria el proyecto no solamente vela por su interés de crecimiento y rentabilidad, sino también el crecimiento y mejor administración de las tiendas y negocios de los asociados.

A pesar del gran margen que se puede obtener con el negocio en una cadena de tiendas propias, la asociación de tiendas es muy importante para este modelo, ya que de lo contrario no se logra obtener un volumen importante para crear una verdadera fuerza de negociación ante proveedores

7.2 Comentarios

Puede ser una muy buena solución para este modelo de negocio, el implementar pagos de pedidos de los asociados con tarjeta de crédito. De este modo se puede establecer una tarjeta específica que el momento de tener un volumen considerable, proporcione a 14/7 una comisión menor, disminuyendo parte del riesgo y de la cantidad de capital de trabajo.

Con el sistema de puntos se puede formar una cadena que realmente sea fiel y se preocupe por sus asociados. Es decir que se puede formar alianzas por volumen para mejor educación de los dueños de las tiendas, o bien sus hijos, para que el impacto de la cadena no sea únicamente en recibir producto gratis, sino en crear verdaderamente un mejor futuro para los afiliados.

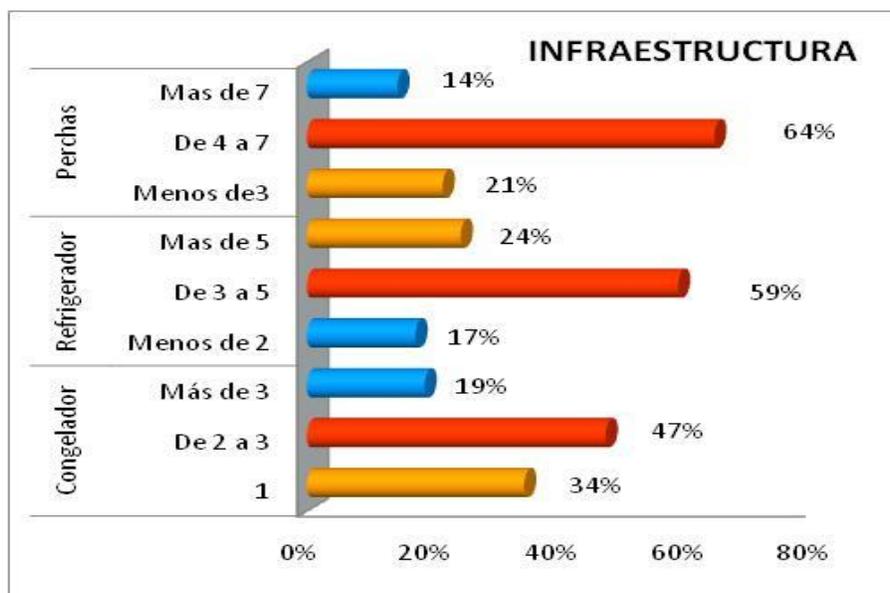
ANEXOS

Anexo # 1: Investigación de Mercado

Ubicación física de tiendas					
Norte	Centro	Sur	Valle de los Chillos	Cumbaya	Total
19	0	16	23	12	70



Infraestructura								
Congelador			Refrigerador			Perchas		
1	De 2 a 3	Más de 3	Menos de 2	De 3 a 5	Mas de 5	Menos de 3	De 4 a 7	Mas de 7
24	33	13	12	41	17	15	45	10
34%	47%	19%	17%	59%	24%	21%	64%	14%



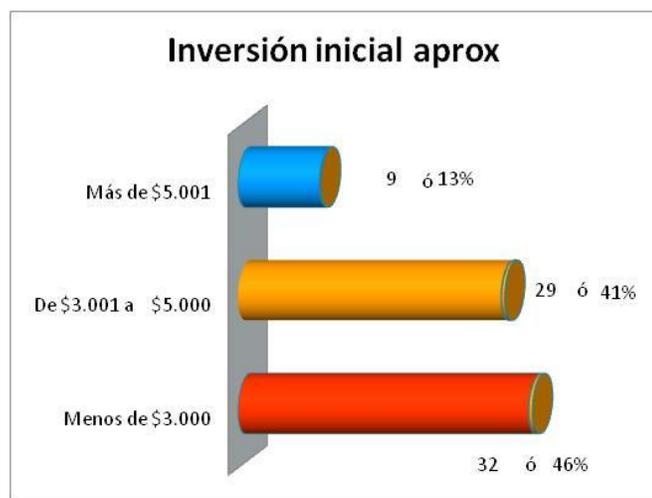
Promedio Ventas Diarias		
Menos de \$ 300	De \$ 301 a \$ 500	Más de \$ 500
22 31%	35 50%	13 19%



Margen de Utilidad		
Menos del 10%	De 10% a 20%	Más de 20%
8 11%	21 30%	41 59%



Inversión inicial aproximada		
Menos de \$3.000	De \$3.001 a \$5.000	Más de \$5.001
32 46%	29 41%	9 13%



Número de proveedores		
Menos de 10	De 11 a 20	Más de 20
8	26	36
11%	37%	51%



Producto más vendido			
Cigarrillos	Gaseosas	Helados	Servicios básicos
25	27	8	10
36%	39%	11%	14%



Área útil de la tienda		
Menos de 50 m2	De 50 a 100 m2	Más de 101 m2
24	35	11
34%	50%	16%



Género del tendero	
Mujer	Hombre
48	22
69%	31%



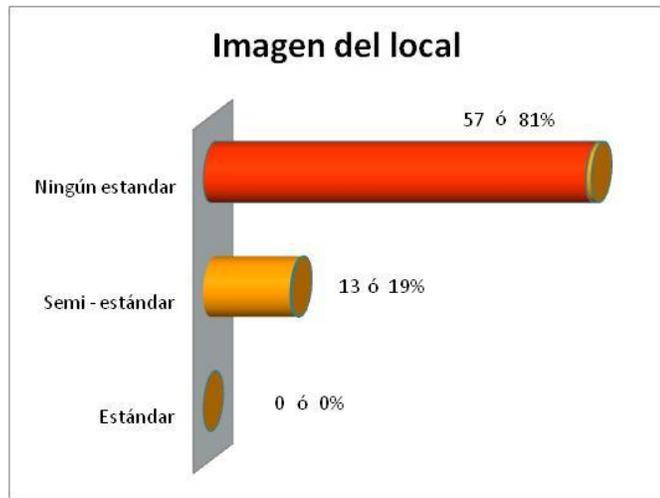
Edad del tendero		
Entre 16 y 30 años	Entre 31 y 60 años	Más de 60 años
11	31	28
16%	44%	40%



Tipo de caja		
Gaveta	Registradora	Punto de venta
39	23	8
56%	33%	11%



Imagen del local		
Estándar	Semi - estándar	Ningún estándar
0	13	57
0%	19%	81%



Años de propiedad de tienda		
Menos de 10 años	De 10 a 15 años	Más de 15 años
12	25	33
17%	36%	47%



Decisión de ubicación		
Local Propio	Local Disponible	Estratégica
39	23	8
56%	33%	11%



Decisión del tipo de negocio		
Otra fuente de ingreso	Existía un negocio similar	Fácilidad del negocio
47	8	15
67%	11%	21%



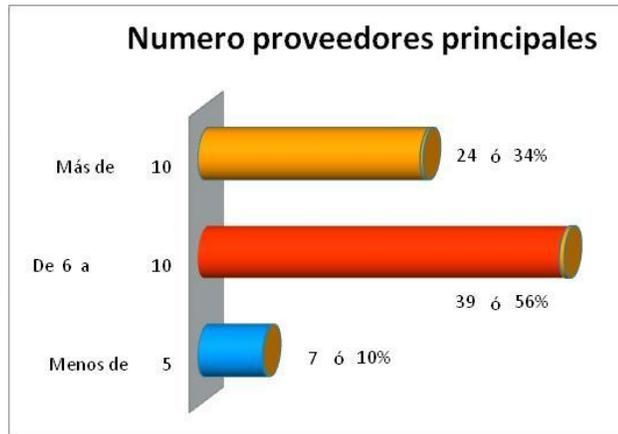
Horas diarias de atención		
Menos de 8 horas	De 8 a 12 horas	Más de 12 horas
11	36	23
16%	51%	33%



Sacrificios para cumplir horarios		
Familia	Comer fuera	Invitaciones sociales
53	7	10
76%	10%	14%



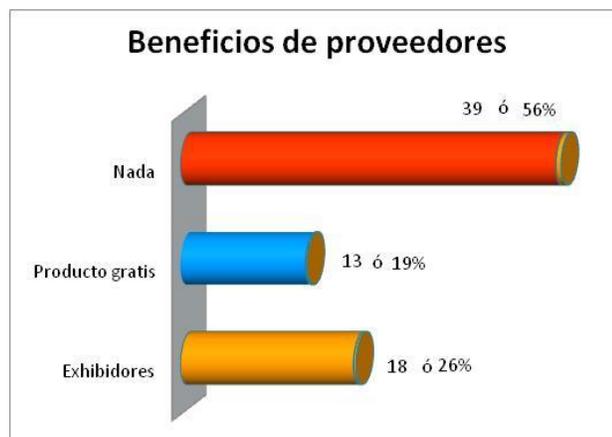
Número de proveedores principales		
Menos de 5	De 6 a 10	Más de 10
7 10%	39 56%	24 34%



Como escoge sus proveedores				
Precio	Condicion de pago	Calidad y Servicio	Beneficios	Nuevos Productos
39 56%	7 10%	12 17%	3 4%	9 13%



Beneficios de proveedores		
Exhibidores	Producto gratis	Nada
18 26%	13 19%	39 56%



Problemas más comunes con proveedores				
Entregan mal los pedidos	Productos sin promoción	No hay stock	Visitas esporádicas	Mal servicio
13	8	18	21	10
19%	11%	26%	30%	14%



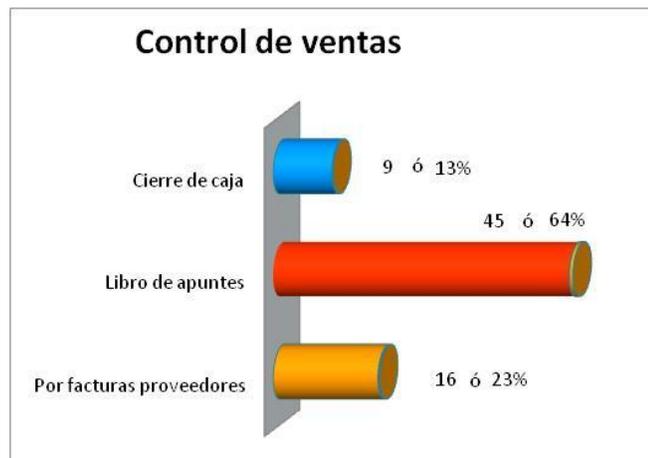
Como hace sus pedidos y cada cuanto le llegan				
Simple Observación	Sugerencia Distribuidor	Menos de 3 días	De 3 a 5 días	Más de 5 días
54	16	15	32	23
77%	23%	21%	46%	33%



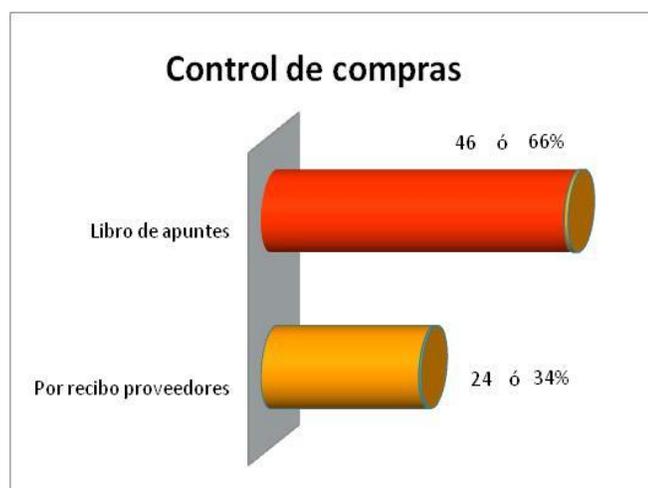
Fidelidad a las marcas		
Siempre	Casi siempre	Nunca
19	43	8
27%	61%	11%



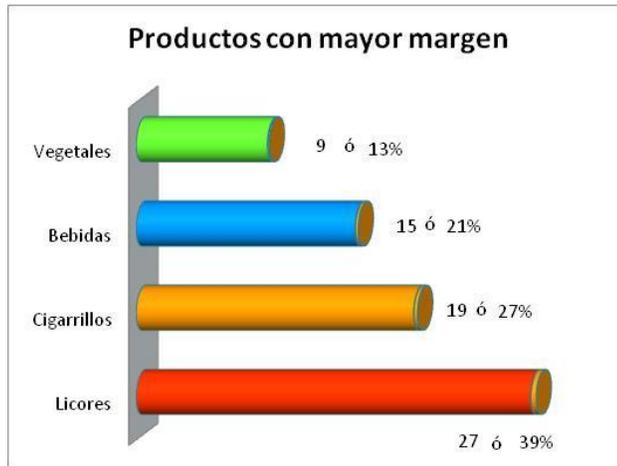
Control de ventas		
Por facturas proveedores	Libro de apuntes	Cierre de caja
16	45	9
23%	64%	13%



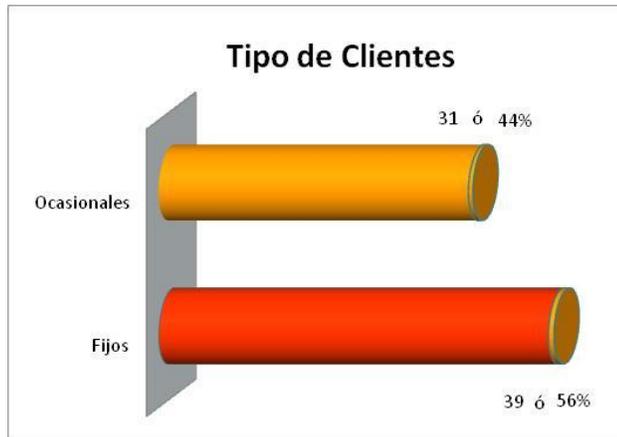
Control de compras	
Por recibo proveedores	Libro de apuntes
24	46
34%	66%



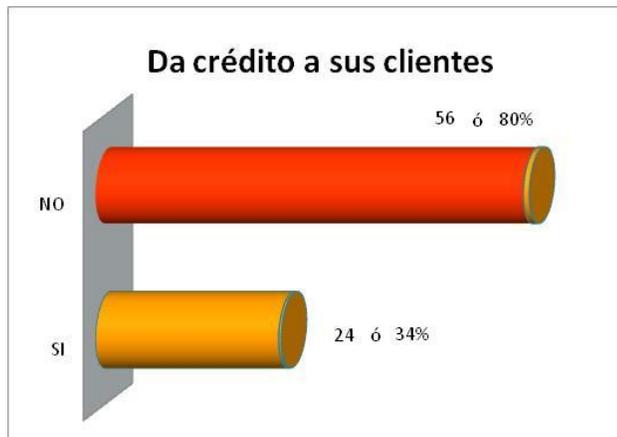
Productos con mayor margen			
Licores	Cigarrillos	Bebidas	Vegetales
27	19	15	9
39%	27%	21%	13%



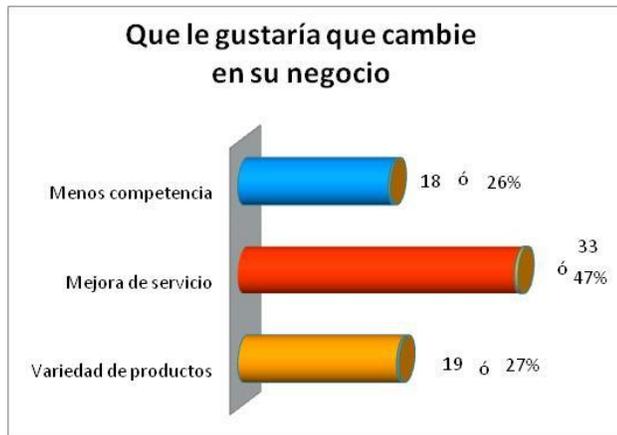
Tipo de Clientes	
Fijos	Ocasionales
39	31
56%	44%



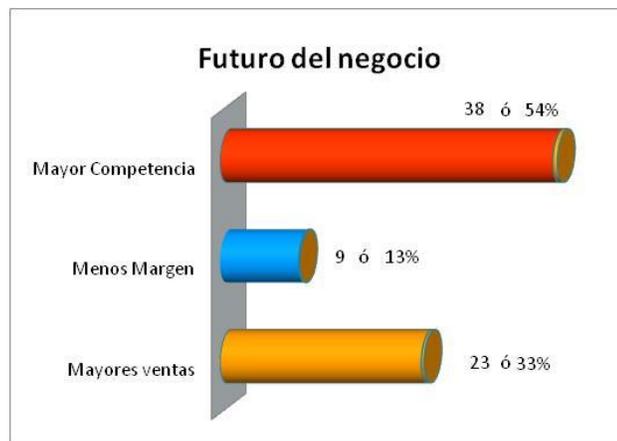
Da crédito a sus clientes	
SI	NO
24	56
34%	80%



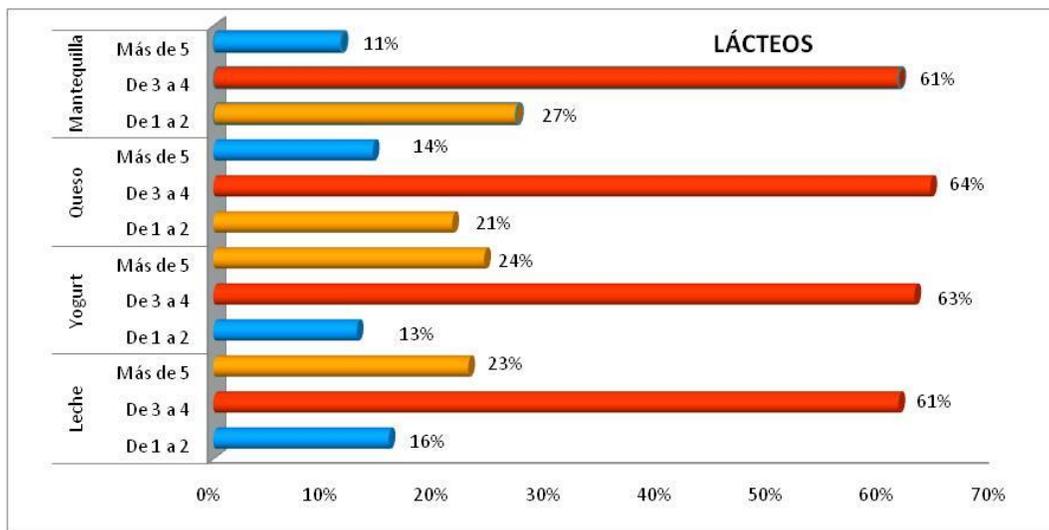
Que le gustaría que cambie en su negocio		
Variedad de productos	Mejora de servicio	Menos competencia
19	33	18
27%	47%	26%



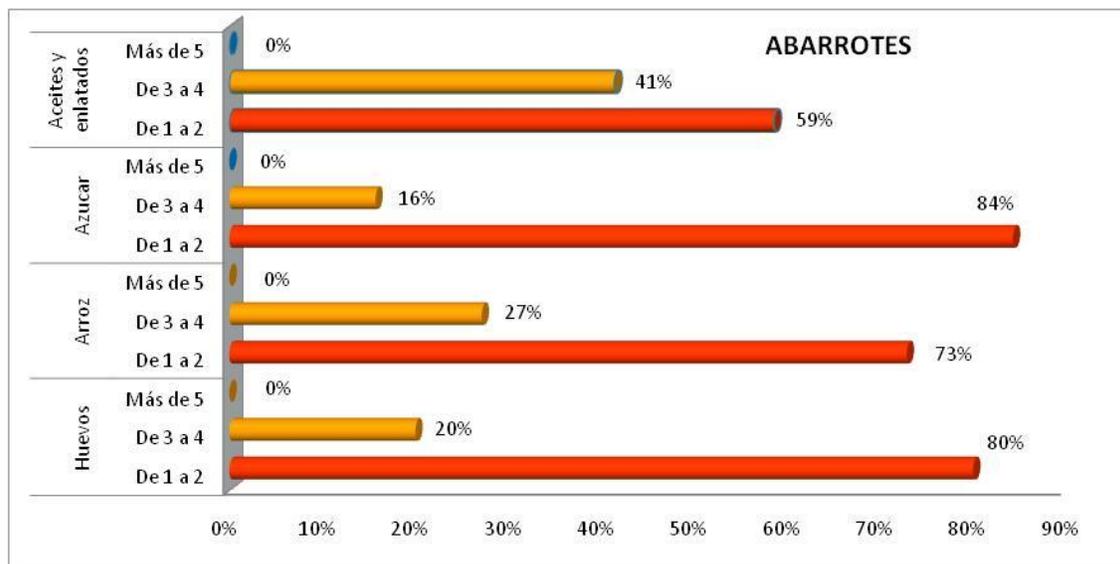
Futuro del negocio		
Mayores ventas	Menos Margen	Mayor Competencia
23	9	38
33%	13%	54%



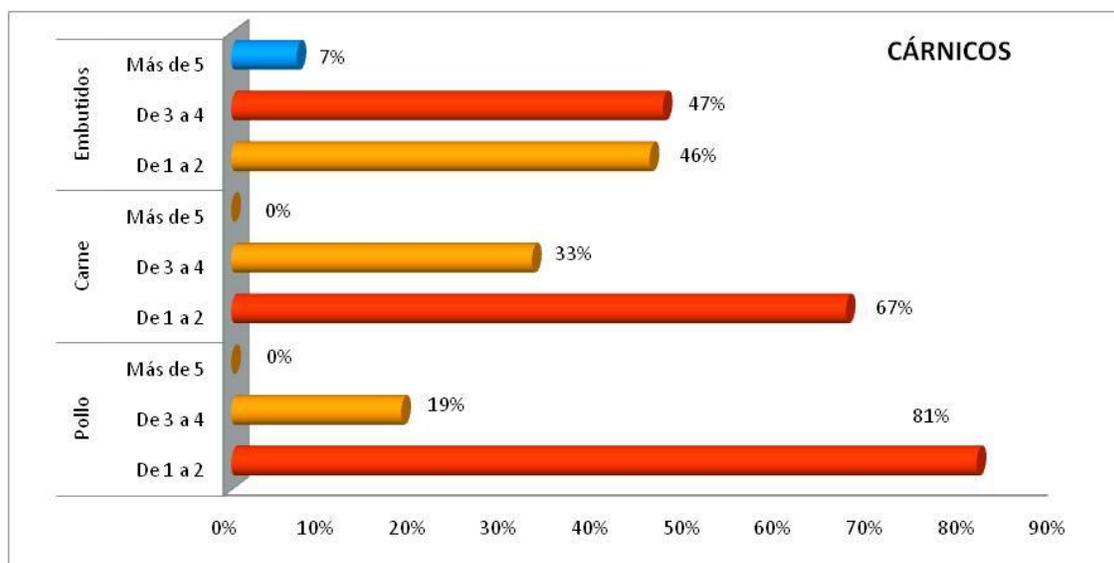
LÁCTEOS												
Leche			Yogurt			Queso			Mantequilla			
De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	
11	43	16	9	44	17	15	45	10	19	43	8	
16%	61%	23%	13%	63%	24%	21%	64%	14%	27%	61%	11%	



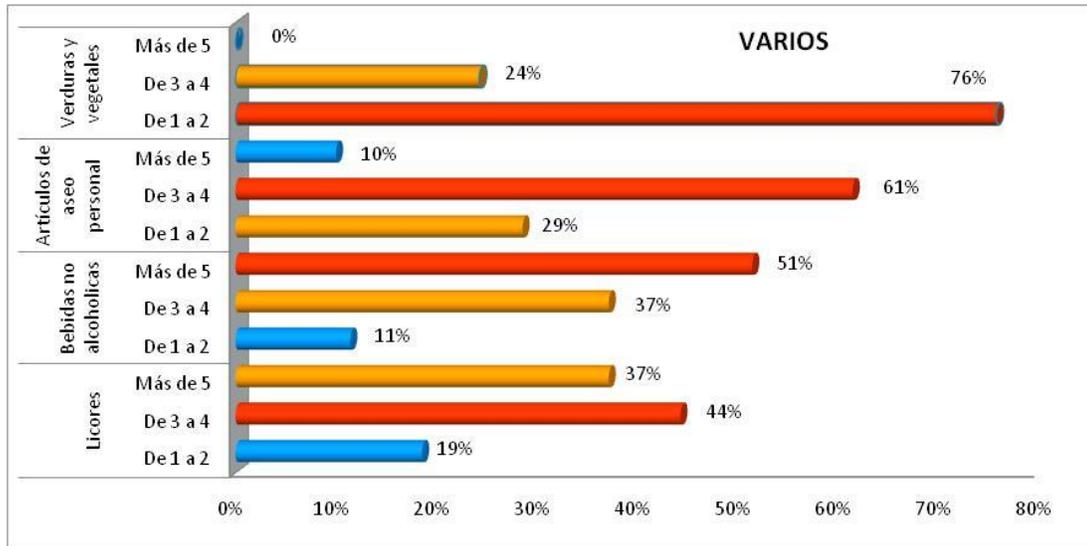
ABARROTES											
Huevos			Arroz			Azucar			Aceites y enlatados		
De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5
56	14	0	51	19	0	59	11	0	41	29	0
80%	20%	0%	73%	27%	0%	84%	16%	0%	59%	41%	0%



CÁRNICOS								
Pollo			Carne			Embutidos		
De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5
57	13	0	47	23	0	32	33	5
81%	19%	0%	67%	33%	0%	46%	47%	7%



VARIOS											
Licores			Bebidas no alcoholicas			Artículos de aseo personal			Verduras y vegetales		
De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5	De 1 a 2	De 3 a 4	Más de 5
13	31	26	8	26	36	20	43	7	53	17	0
19%	44%	37%	11%	37%	51%	29%	61%	10%	76%	24%	0%



Formulario de Observación**DATOS PRELIMINARES**

1 Ubicación de la tienda

2 Infraestructura(cuantos congeladores, refrigeradores, perchas; caja)

3 Cuales son sus proveedores

4 Que es lo que mas vende

5 Área útil de la tienda

0-50m

50-100

>100

6 Género del tendero

mujer

hombre

7 Edad del tendero

16-30

31-60

>60

8 Tipo de caja

Gaveta /Caja chica

Registradora

Punto de venta

9 Infraestructura (Rótulo, perchas,etc)

Estandarizada

Semi estandar

Ningún estandar

10 Venta promedio diaria (Dólares)

11 Margen (%)

12 Inversión aproximada

Diseño de Encuesta

Encuesta

1. Desde hace cuanto tiempo tiene la tienda?

2. Porqué se decidió ubicarse aquí?

3. Porqué decidió abrir este negocio?

4. Cuales son sus horarios de atención?

5. Que le ha tocado sacrificar para poderlos cumplir?

6. Cuales son sus principales proveedores?

7. Como escoge sus proveedores (precio, plazo entrega, cond. de pago, servicio, beneficios)?

8. Cuales son los problemas mas comunes con sus proveedores?

9. Que beneficios le dan sus proveedores?

10. Como hace sus pedidos y cada cuanto llegan?

11. Se mantiene fiel con algunas marcas o compra lo que le ofrecen?

12. Como controla cuanto vende?

13. Como controla cuanto compra y pide?

14. En que productos tiene mayor ganancia?

15. La mayoría de sus clientes son fijos, u ocasionales?

16. Tiene sistema de fío? Que porcentaje?

17. Que le gustaria que cambie en su negocio?

18. Como ve el futuro del negocio? Mayores ventas, Más competencia, Menores Márgenes, etc

Niveles de Distribución

Nivel de Distribución
(Número de productos y/o Marcas)

1 LÁCTEOS

Leche

De 1 a 2 De 3 a 4 Más de 5

Yogurt

De 1 a 2 De 3 a 4 Más de 5

Queso

De 1 a 2 De 3 a 4 Más de 5

Mantequilla

De 1 a 2 De 3 a 4 Más de 5

2 ABARROTOS

Huevos

De 1 a 2 De 3 a 4 Más de 5

Arroz

De 1 a 2 De 3 a 4 Más de 5

Azúcar

De 1 a 2 De 3 a 4 Más de 5

Aceites y Enlatados

De 1 a 2 De 3 a 4 Más de 5

3 CÁRNICOS Y EMBUTIDOS

Pollo

De 1 a 2 De 3 a 4 Más de 5

Carne

De 1 a 2 De 3 a 4 Más de 5

Embutidos

De 1 a 2 De 3 a 4 Más de 5

4 VARIOS

Licores

De 1 a 2 De 3 a 4 Más de 5

Bebidas no alcohólicas

De 1 a 2 De 3 a 4 Más de 5

Artículos de Aseo Personal

De 1 a 2 De 3 a 4 Más de 5

Verduras y vegetales

De 1 a 2 De 3 a 4 Más de 5

Anexo # 2

Análisis del gasto de alimentos y bebidas de los hogares ecuatorianos

Definiciones:

Hogar: “se considera que hogar; es una persona o un grupo de personas, sean parientes o no, que ocupan la totalidad o parte de la vivienda, comparten la comida y satisfacen en común otras necesidades básicas”.(Naciones Unidas, 1984). Por lo tanto y tomando en cuenta la poca información actualizada del Ecuador del censo realizado por el INEC en el 2001 se contabilizan 2'879.935 hogares a nivel nacional. Sin embargo, con cifras del mismo INEC en una encuesta de condiciones de vida realizada entre noviembre del 2005 y octubre del 2006 (Tabla # 1), podemos sacar una mejor aproximación a la realidad nacional, tal es así que un indicador socio-demográfico como el tamaño promedio del hogar a nivel nacional es 4,1 integrantes, por medio de la población actual del Ecuador se puede deducir que el número aproximado de hogares en el Ecuador actualmente es 3,49 millones.

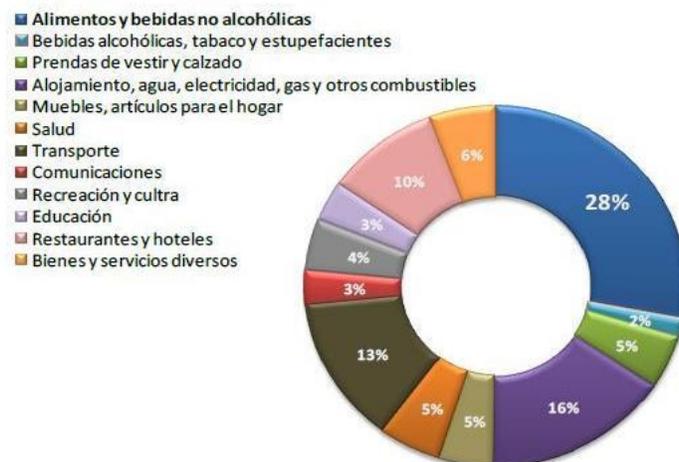
INDICADORES SOCIODEMOGRÁFICOS		NACIONAL	URBANO	RURAL
Tamaño promedio del hogar	Promedio	4.1	3.9	4.4
Edad promedio del jefe de hogar	Años	47	46	48
Hogares con jefatura masculina	%	79.0%	76.5%	83.9%
	Población	2,580,677	1,847,171	933,506
Hogares con jefatura femenina	%	21.0%	23.5%	16.1%
	Población	684,189	505,119	179,070
Hogares unipersonales	%	9.3%	9.4%	9.2%
	Población	304,991	202,518	102,473
Hogares con 2 a 4 miembros	%	54.6%	57.6%	48.9%
	Población	1,782,695	1,239,104	543,591
Hogares con más de 4 miembros	%	36.1%	33.0%	41.9%
	Población	1,177,180	710,669	466,512
Infantes promedio por hogar ¹³	Promedio	1.4	1.3	1.5
Niños promedio por hogar ¹⁴	Promedio	1.5	1.4	1.6
Adolescentes promedio por hogar ¹⁵	Promedio	1.4	1.4	1.5

Fuente: INEC: Las condiciones de vida de los ecuatorianos. Quinta Ronda.

Análisis:

El siguiente gráfico, muestra la estructura del gasto mensual de los hogares a nivel nacional:

Estructura del gasto mensual de los hogares a nivel nacional



Fuente: INEC, ECV Quinta Ronda 2005-2006

Fuente: Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador No. 74

El gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas representa el 28%, es decir el rubro más importante dentro del gasto, seguido por una amplia ventaja por los gastos en alojamiento y servicios básicos (16%) y el transporte con el (13%).

Adicionalmente, según cifras del INEC (Tabla #1), en términos de volumen (dólares) el área urbana representa cerca de 416 millones de dólares mientras que en área rural tan solo son 174 millones destinados para alimentos y bebidas no alcohólicas. En el Gráfico # 1, se resume la información nacional desglosando el gasto por provincia.

Este análisis se completa con un detalle más preciso de cuáles son los principales productos clasificados dentro de alimentos y bebidas no alcohólicas, por lo tanto un estudio de mercado de los productos de la canasta básica realizado por el Ministerio de Industria y

Productividad en el año 2009, concluye que el peso relativo de 90 productos considerados dentro de alimentos y bebidas es del 25,10%, es decir el rubro más importante dentro de la canasta básica. Dentro de los cuales tan solo 16 productos representan el 16,07% del peso relativo, entre los cuales lidera la leche pasteurizada, seguido por el pan corriente y las presas de pollo. Información que no distorsiona con la proporcionada por el INEC, en la cual lidera el arroz, seguido por la carne de res y el pan (Tabla # 3).

Anexo # 3

Análisis 5 fuerzas de Porter

La primera fuerza es el grado de rivalidad en este sector, según datos preliminares del INEC del censo económico que se realizó en el 2010, en el Ecuador existen 541.889 establecimientos económicos visibles a nivel nacional, dentro de los cuales el 54,94% están dedicados al comercio al por mayor y menor. Tomando en cuenta esta cifra se puede deducir que alrededor del 23,5% de estos establecimientos son tiendas de barrio, ya que según la Conbade (Confederación de Barrios del Ecuador) en el país existen alrededor de 70.000 tiendas de barrios y bazares. Por lo tanto, los distribuidores mayoristas para todos estos puntos de venta a nivel nacional son muy diversos no solo en su perfil y tamaño, sino también en su capacidad instalada, su logística de distribución e incluso el servicio que prestan. Entonces podríamos concluir que la rivalidad en este sector es bastante alta por lo que esperaríamos rentabilidades bajas con el objetivo de generar economías de escala en el largo plazo, por ejemplo en los lácteos existe un sin número de proveedores que se encuentran muy dispersos y por lo tanto compiten en mercados geográficamente divididos en desigualdad de condiciones, si tan solo se los pudiera consolidar bajo una misma marca para la cual ellos maquilen

individualmente, se podrían generar volúmenes y por lo tanto bajarían los costos unitarios obteniendo mayores márgenes para ambas partes.

La segunda fuerza son las barreras de entrada a este sector, si bien es cierto existen altos requerimientos de capital para la inversión inicial no solo en medios de transporte sino también es capital de trabajo para rotar el inventario de los proveedores mientras se recupera la cartera, hay muchos actores que han ingresado a este sector poco a poco, con un par de productos y un solo medio de transporte pequeño que les permite arrancar sus operaciones. Sin embargo, aquel actor que logra alcanzar economías de escala por medio de un gran volumen de manejo que disminuye los costos unitarios de comercialización, es aquel que consolida su posición en el mercado como líder en las distintas líneas de producto. En términos generales no existen barreras de entrada altas a este sector tal como esta planteado actualmente, sin embargo este modelo de negocio buscará subir significativamente estas barreras de entrada en el largo plazo.

La tercera fuerza hace referencia a los sustitutos, que en este sector serían los canales de distribución propios que tienen las empresas, por ejemplo un mayorista que comercializa una grama de productos de confitería se estaría enfrentando a la competencia de la red de distribución propia de Confiteca, Nestlé o Cadbury Adams. Esta práctica es cada vez más común en este sector, siempre y cuando el servicio ofrecido no sea diferenciado en ninguno de los dos casos.

La cuarta fuerza es el poder de negociación del cliente, que para este modelo de negocio se convierten en los propietarios y/o administradores de las tiendas de barrio, por lo tanto la dispersión de un sin número de locales a lo largo y ancho del país hace que su poder de negociación sea bajo. Adicionalmente, la variabilidad en sus tamaños los hace aún más

débiles frente a sus proveedores, por ejemplo según la CONBADE una tienda promedio genera una utilidad mensual de 300 dólares mientras que las más grande alcanzarían los 900 dólares mensuales, con lo cual podemos deducir que no existen grandes clientes en este sector a menos que los productos que se comercialicen tengan como canal de distribución los autoservicios que para ese caso en particular estaríamos hablando de cadenas como Supermaxi, Mi Comisariato, Santa María, etc. Adicionalmente, el perfil del producto ofrece poco espacio para la diferenciación lo que lo hace más sensible al precio, lo que no sucede en el servicio que existen un gran potencial para la diferenciación y finalmente, el cliente tiene acceso a gran cantidad de información para verificar precio, volumen, cantidad, plazos, etc. Lo que lo convierte inmediatamente en un consumidor con alto poder de negociación frente a cualquier distribuidor mayorista.

Finalmente, la quinta fuerza es el poder de negociación con los proveedores, en este caso la concentración de proveedores es mucho mayor aunque siguen existiendo sectores más fragmentados y/o dispersos dependiendo del producto que fabriquen. Existirán casos como en las gaseosas donde los proveedores tendrán todo el poder como Coca-Cola o en el la industria tabacalera Phillip Morris con sus marca Marlboro. Pero en la gran mayoría los proveedores no poseen una participación de mercado significativa, por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo en este sector.

Anexo # 4**Descripción de puestos**

Gerente General.- responsable de la coordinación de nuevos proyectos, consecución de objetivos corporativos. Apoyara la relación entre el área de ventas y la de compras. Buscará las mejores ofertas para planes de apoyo a tiendas asociadas.

Gerente de Ventas.- Controlar las ventas de tiendas propias, desarrollar relaciones con tiendas asociadas, buscar nuevos clientes, apoyar a clientes con herramientas de ventas hacia consumidores, responsable del funcionamiento de tiendas modelo como tales

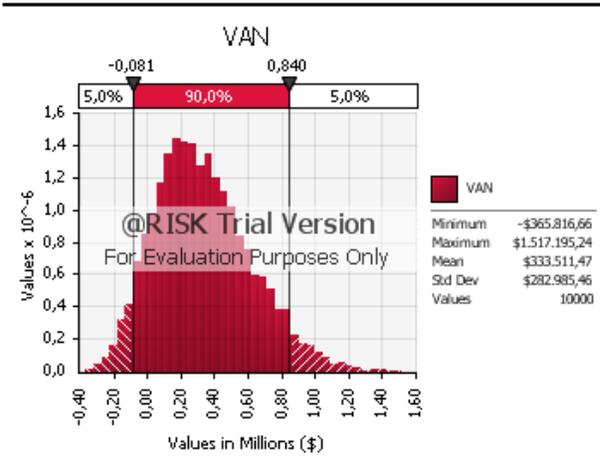
Gerente de Compras.- Controlar niveles de inventario, crear convenios con proveedores, asegurar el despacho constante desde bodegas en tiendas modelo hacia clientes, coordinar entregas de producto a cliente y recepción de producto por parte de proveedores.

Anexo # 5: Resultados del análisis de sensibilidad VAN

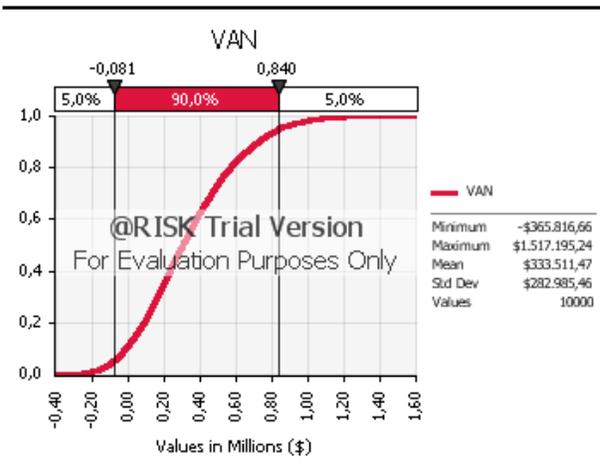
@RISK Output Report for VAN

Performed By: Valued Acer Customer

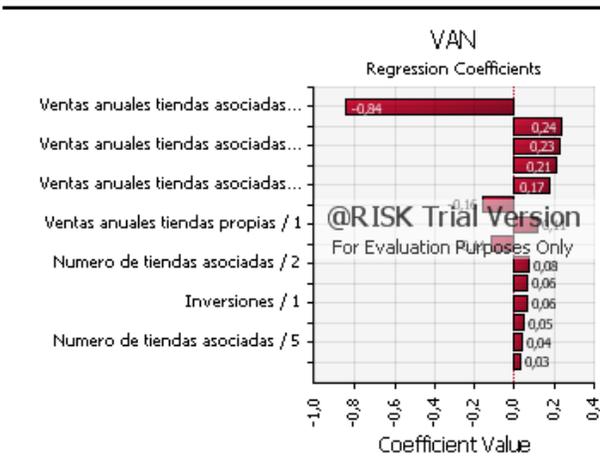
Date: Jueves, 29 de Septiembre de 2011 17:41:28



Simulation Summary Information	
Workbook Name	Simulacion.xlsx
Number of Simulations	1
Number of Iterations	10000
Number of Inputs	20
Number of Outputs	2
Sampling Type	Latin Hypercube
Simulation Start Time	9-29-11 17:39:39
Simulation Duration	00:00:13
Random # Generator	Mersenne Twister
Random Seed	1634420915



Summary Statistics for VAN					
Statistics		Percentile			
Minimum	-\$ 365.817	5%	-\$	80.675	
Maximum	\$ 1.517.195	10%	-\$	13.329	
Mean	\$ 333.511	15%	\$	40.563	
Std Dev	\$ 282.985	20%	\$	89.178	
Variance	80080770447	25%	\$	127.447	
Skewness	0,479903458	30%	\$	162.558	
Kurtosis	2,990756083	35%	\$	197.657	
Median	\$ 304.606	40%	\$	233.852	
Mode	\$ 237.121	45%	\$	267.366	
Left X	-\$ 80.675	50%	\$	304.606	
Left P	5%	55%	\$	343.094	
Right X	\$ 840.262	60%	\$	380.931	
Right P	95%	65%	\$	421.951	
Diff X	\$ 920.937	70%	\$	464.954	
Diff P	90%	75%	\$	512.954	
#Errors	0	80%	\$	569.306	
Filter Min	Off	85%	\$	638.639	
Filter Max	Off	90%	\$	726.196	
#Filtered	0	95%	\$	840.262	



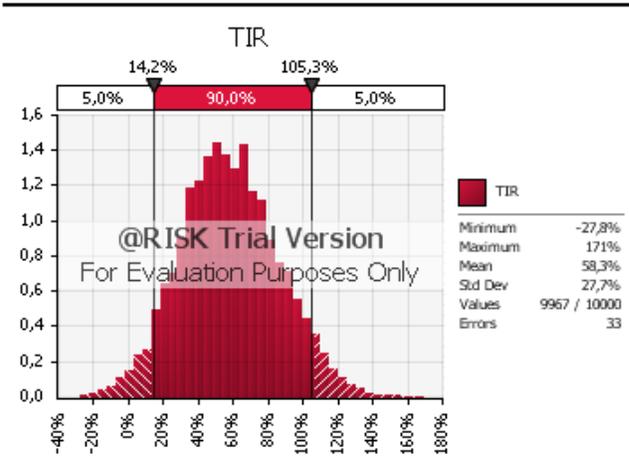
Regression and Rank Information for VAN			
Rank	Name	Regr	Corr
1	Ventas anuales t...	-0,844	-0,853
2	Ventas anuales t...	0,236	0,231
3	Ventas anuales t...	0,232	0,229
4	Ventas anuales t...	0,215	0,224
5	Ventas anuales t...	0,174	0,164
6	Ventas anuales t...	-0,158	-0,158
7	Ventas anuales t...	0,115	0,132
8	Costo de Oportun...	-0,115	-0,107
9	Numero de tiend...	0,076	0,076
10	Numero de tiend...	0,064	0,053
11	Inversiones / 1	0,063	0,067
12	Numero de tiend...	0,051	0,059
13	Numero de tiend...	0,040	0,036
14		0	0,030
			0,044

Anexo # 6: Resultados del análisis de sensibilidad TIR

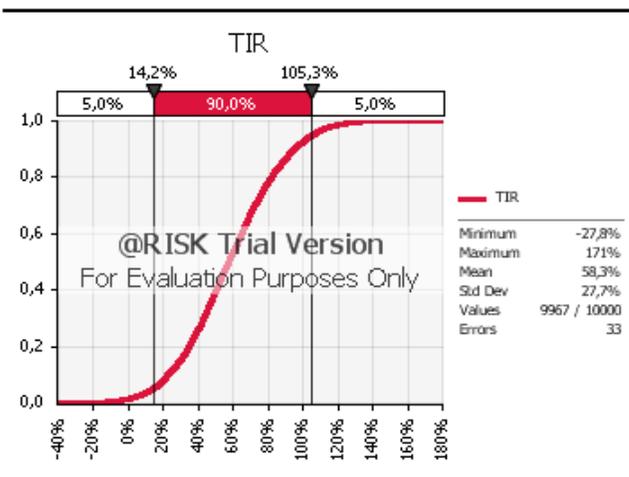
@RISK Output Report for TIR

Performed By: Valued Acer Customer

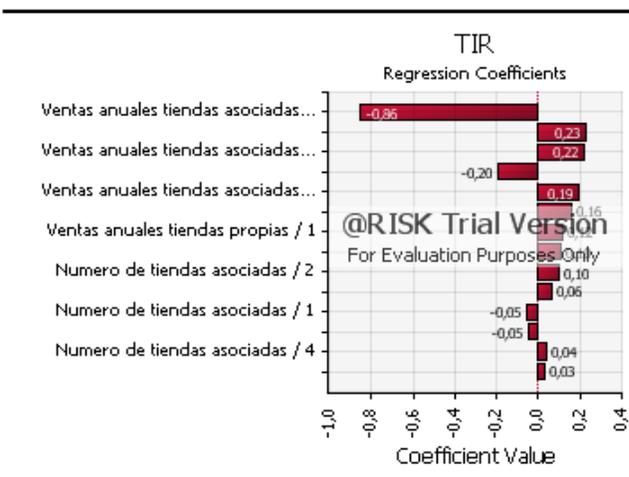
Date: Jueves, 29 de Septiembre de 2011 17:41:31



Simulation Summary Information	
Workbook Name	Simulacion.xlsx
Number of Simulations	1
Number of Iterations	10000
Number of Inputs	20
Number of Outputs	2
Sampling Type	Latin Hypercube
Simulation Start Time	9-29-11 17:39:39
Simulation Duration	00:00:13
Random # Generator	Mersenne Twister
Random Seed	1634420915



Summary Statistics for TIR		
Statistics	Percentile	
Minimum	-28%	5% 14%
Maximum	171%	10% 23%
Mean	58%	15% 30%
Std Dev	28%	20% 35%
Variance	0,076786716	25% 39%
Skewness	0,112778019	30% 43%
Kurtosis	2,835708812	35% 47%
Median	57%	40% 50%
Mode	65%	45% 54%
Left X	14%	50% 57%
Left P	5%	55% 61%
Right X	105%	60% 65%
Right P	95%	65% 68%
Diff X	91%	70% 72%
Diff P	90%	75% 77%
#Errors	33	80% 82%
Filter Min	Off	85% 88%
Filter Max	Off	90% 95%
#Filtered	0	95% 105%



Regression and Rank Information for TIR			
Rank	Name	Regr	Corr
1	Ventas anuales t	-0,856	-0,861
2	Ventas anuales t	0,226	0,206
3	Ventas anuales t	0,217	0,225
4	Ventas anuales t	-0,197	-0,181
5	Ventas anuales t	0,190	0,184
6	Ventas anuales t	0,159	0,149
7	Ventas anuales t	0,121	0,129
8	Inversiones / 1	0,104	0,102
9	Numero de tiend	0,103	0,097
10	Numero de tiend	0,062	0,057
11	Numero de tiend	-0,051	-0,017
12	Ventas anuales t	-0,049	-0,047
13	Numero de tiend	0,041	0,050
14	Numero de tiend	0,030	0,020

Anexo # 7: Resultados del análisis de sensibilidad

@RISK Input Results

Performed By: Valued Acer Customer

Date: Jueves, 29 de Septiembre de 2011 17:41:33

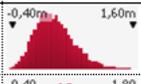
Name	Cell	Graph	Min	Mean	Max	5%	95%	Errors
Crecimiento anual	B15		7%	11%	15%	8%	14%	0
Category: Costo de Oportunidad								
Costo de Oportunidad / 0	B10		19,06%	24,00%	27,97%	20,64%	26,84%	0
Category: Inversiones								
Inversiones / 1	C9		-199943	-149767	-93688	-184981	-111564	0
Inversiones / 2	D9		-89732,83	-65999,95	-48063,57	-82067,63	-53022,86	0
Inversiones / 3	E9		-89742,98	-66000,02	-48135,45	-82065,52	-53024,49	0
Inversiones / 4	F9		-89660,28	-65999,95	-48217,74	-82068,88	-53023,33	0
Inversiones / 5	G9		-89682,73	-65999,96	-48145,51	-82064,22	-53024,76	0
Category: Numero de tiendas asociadas								
Numero de tiendas asociadas / 1	C19		12,06	27,33	39,83	17,01	36,26	0
Numero de tiendas asociadas / 2	D19		44,64	59,83	72,35	49,52	68,76	0
Numero de tiendas asociadas / 3	E19		77,18	92,33	104,88	82,02	101,26	0
Numero de tiendas asociadas / 4	F19		109,62	124,83	137,41	114,52	133,76	0
Numero de tiendas asociadas / 5	G19		142,14	157,33	169,87	147,02	166,25	0
Category: Ventas anuales tiendas asociadas								
Ventas anuales tiendas asociadas / 0	B21		75%	83%	90%	78%	88%	0
Ventas anuales tiendas asociadas / 1	C21		\$ 1.566	\$ 2.883	\$ 4.535	\$ 1.937	\$ 4.002	0
Ventas anuales tiendas asociadas / 2	D21		\$ 1.562	\$ 2.883	\$ 4.531	\$ 1.937	\$ 4.002	0
Ventas anuales tiendas asociadas / 3	E21		\$ 1.559	\$ 2.883	\$ 4.539	\$ 1.937	\$ 4.002	0
Ventas anuales tiendas asociadas / 4	F21		\$ 1.557	\$ 2.883	\$ 4.534	\$ 1.937	\$ 4.002	0
Ventas anuales tiendas asociadas / 5	G21		\$ 1.565	\$ 2.883	\$ 4.527	\$ 1.937	\$ 4.002	0
Category: Ventas anuales tiendas propias								
Ventas anuales tiendas propias / 0	B20		60%	70%	80%	63%	77%	0
Ventas anuales tiendas propias / 1	C20		\$ 4.016	\$ 5.333	\$ 6.978	\$ 4.387	\$ 6.452	0

Anexo # 8: Resultados del análisis de sensibilidad (Variables de Salida)

@RISK Output Results

Performed By: Valued Acer Customer

Date: Jueves, 29 de Septiembre de 2011 17:41:38

Name	Cell	Graph	Min	Mean	Max	5%	95%	Errors
VAN	B39		-\$ 365.817	\$ 333.512	\$ 1.517.195	-\$ 80.675	\$ 840.262	0
TIR	B40		-28%	58%	171%	14%	105%	33

@RISK Sensitivity Analysis

Performed By: Valued Acer Customer

Date: Jueves, 29 de Septiembre de 2011 17:41:39

Rank For	Cell	Name	Description	FLUJO PROYECTADO B39 VAN Regression Coeff. RSqr=0,988	FLUJO PROYECTADO B40 TIR Regression Coeff. RSqr=0,985
#1	B21	Ventas anuales tiendas asociadas / 0	RiskTriang(0,75;0,85;0,9)	-0,844	-0,856
#2	G21	Ventas anuales tiendas asociadas / 5	RiskTriang(1550;2550;4550)	0,236	0,159
#3	F21	Ventas anuales tiendas asociadas / 4	RiskTriang(1550;2550;4550)	0,232	0,19
#4	E21	Ventas anuales tiendas asociadas / 3	RiskTriang(1550;2550;4550)	0,215	0,217
#5	D21	Ventas anuales tiendas asociadas / 2	RiskTriang(1550;2550;4550)	0,174	0,226
#6	B20	Ventas anuales tiendas propias / 0	RiskTriang(0,6;0,7;0,8)	-0,158	-0,197
#7	B10	Costo de Oportunidad / 0	RiskTriang(0,19;0,25;0,28)	-0,115	n/a
#8	C20	Ventas anuales tiendas propias / 1	RiskTriang(4000;5000;7000)	0,115	0,121
#9	D19	Numero de tiendas asociadas / 2	RiskTriang(44,5;62,5;72,5)	0,076	0,103
#10	E19	Numero de tiendas asociadas / 3	RiskTriang(77;95;105)	0,064	0,062
#11	C9	Inversiones / 1	RiskTriang(-200500;-155500;-93300)	0,063	0,104
#12	F19	Numero de tiendas asociadas / 4	RiskTriang(109,5;127,5;137,5)	0,051	0,041
#13	G19	Numero de tiendas asociadas / 5	RiskTriang(142;160;170)	0,04	0,03
#14	B15	0	RiskTriang(0,07;0,1;0,15)	0,03	0,026
#15	D9	Inversiones / 2	RiskTriang(-90000;-60000;-48000)	0,021	0,027
#16	E9	Inversiones / 3	RiskTriang(-90000;-60000;-48000)	0,017	0,015
#17	F9	Inversiones / 4	RiskTriang(-90000;-60000;-48000)	0,014	0,01
#18	G9	Inversiones / 5	RiskTriang(-90000;-60000;-48000)	0,012	0,009
#19	C19	Numero de tiendas asociadas / 1	RiskTriang(12;30;40)	-0,005	-0,051
#20	C21	Ventas anuales tiendas asociadas / 1	RiskTriang(1550;2550;4550)	-0,004	-0,049

Tabla # 1 Distribución del gasto en el Ecuador

GASTOS		NACIONAL	URBANO	RURAL
Gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas	%	27.9%	25.0%	38.5%
	Dólares	590,868	416,036	174,831
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupofacientes	%	1.8%	1.6%	2.2%
	Dólares	36,168	27,205	9,963
Prendas de vestir y calzado	%	4.8%	4.8%	4.5%
	Dólares	100,842	80,500	20,342
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	%	15.9%	16.6%	13.1%
	Dólares	336,900	277,255	59,646
Muebles, artículos para el hogar	%	4.6%	4.8%	4.1%
	Dólares	97,956	79,348	18,608
Salud	%	5.3%	5.2%	6.0%
	Dólares	112,940	85,842	27,098
Transporte	%	13.2%	14.0%	10.3%
	Dólares	280,347	233,373	46,974
Comunicaciones	%	3.1%	3.4%	2.0%
	Dólares	65,348	56,084	9,264
Recreación y cultura	%	4.5%	4.8%	3.5%
	Dólares	95,792	80,010	15,782
Educación	%	3.6%	4.1%	1.9%
	Dólares	76,364	67,640	8,724
Restaurantes y hoteles	%	9.7%	9.9%	8.8%
	Dólares	205,308	165,546	39,761
Bienes y servicios diversos	%	5.7%	5.8%	5.0%
	Dólares	120,333	97,425	22,908
Total gasto de consumo	%	100.0%	100.0%	100.0%
	Dólares	2,120,163	1,668,264	453,899

Fuente: INEC: Las condiciones de vida de los ecuatorianos. Quinta Ronda.

Tabla # 2

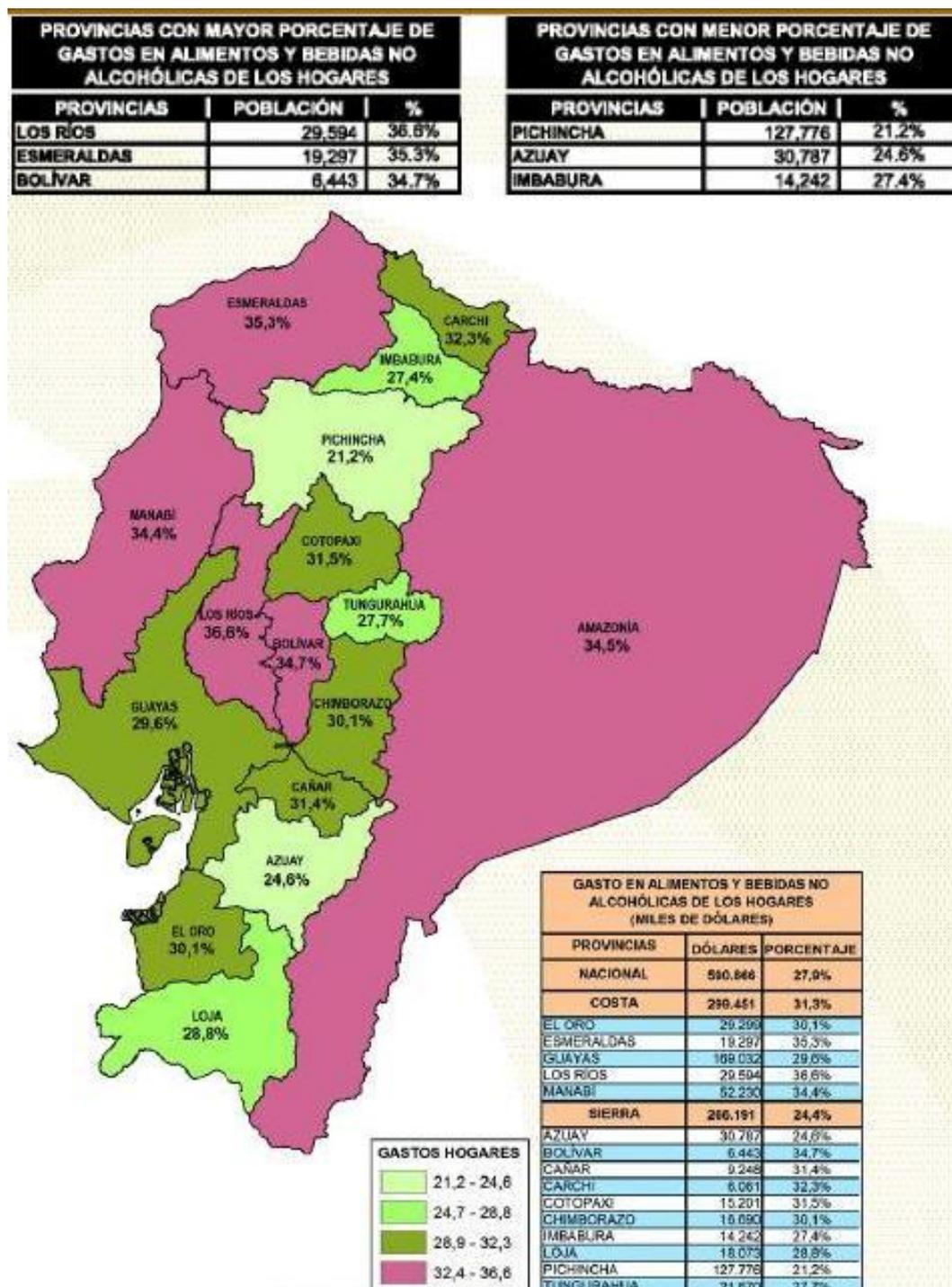
Gasto mensual de consumo por principales productos alimenticios a nivel nacional y por área

Nacional		Urbano		Rural	
Arroz	6,5%	Carne de res	6,3%	Arroz	8,8%
Carne de res	6,3%	Leche líquida	6,2%	Carne de res	6,2%
Pan	5,8%	Pan	6,2%	Pan	4,9%
Leche líquida	5,4%	Arroz	5,7%	Pescado fresco	3,7%
Pescado fresco	4,2%	Pescado fresco	4,4%	Papa	3,5%
Pollo entero	4,1%	Pollo entero	4,4%	Queso	3,5%
Presas de pollo	3,9%	Presas de pollo	4,2%	Aceite Vegetal	3,5%
Queso	3,5%	Queso	3,5%	Azúcar	3,3%
Papa	2,9%	Papa	2,6%	Presas de Pollo	3,2%
Aceite vegetal	2,5%	Gaseosas	2,5%	Leche líquida	3,1%
Gaseosas	2,4%	Huevos de gallina	2,2%	Pollo entero	3,1%
Azúcar	2,4%	Aceite vegetal	2,1%	Carne de chancho	2,5%
Huevos de gallina	2,1%	Azúcar	2,1%	Sardinas y atún	2,4%
Carne de chancho	1,9%	Yogurt	1,9%	Gaseosas	2,2%
Sardinas y atún	1,9%	Carne de chancho	1,7%	Fideos	2,0%
Yogurt	1,6%	Sardinas y atún	1,7%	Tomate riñón	1,8%
Tomate riñón	1,6%	Tomate riñón	1,5%	Huevos de gallina	1,8%
Manzana	1,3%	Agua sin gas	1,4%	Cebolla Paitaña	1,6%
Cebolla paitaña	1,3%	Manzana	1,4%	Avena	1,3%
Fideos	1,3%	Plátano verde	1,2%	Plátano verde	1,2%
Resto de productos	37,1%	Resto de productos	36,7%	Resto de productos	36,4%
Total gasto	100,0%	Total gasto	100,0%	Total gasto	100,0%

Fuente: INEC, ECV Quinta Ronda 2005-2006

Fuente: INEC: Las condiciones de vida de los ecuatorianos. Quinta Ronda.

Gráfico # 1 Mapa de Gasto en Hogares Ecuatorianos



Fuente: INEC: Las condiciones de vida de los ecuatorianos. Quinta Ronda.

REFERENCIAS

Ayers, James B. *Handbook of Supply Chain Management*. Boca Raton, FL: St. Lucie, 2001. Print.

Ballou, Ronald H. *Logística, Administración De La Cadena De Suministro*. 5ta ed. Mexico: Pearson Educación, 2004. Print.

Berenson, Mark L., and David M. Levine. *Estadística Básica En Administración: Conceptos Y Aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996. Print.

Burnett, Ken. *Alianzas Estratégicas Del Mercado*. Barcelona: Ediciones Folio, 1994. Print.

Chase, Richard B., Nicholas J. Aquilano, F. Robert Jacob, and Rocha Ángela. García. *Administración De Producción Y Operaciones: Manufactura Y Servicios*. Santa Fe De Bogotá: McGraw-Hill, 2000. Print.

Damodaran. "Betas." Welcome to Pages at the Stern School of Business, New York University. Web. 06 Oct. 2011. <<http://pages.stern.nyu.edu/>>.

Díaz Saco, Luis. "Grandes Proyectos Tecnológicos Basados En La Estrategia Tecnológica Sectorial." Saconsulting. 2010. Web. 02 May 2011. <<http://www.saconsulting.es/docs/es/news2.pdf>>.

Ecuador. Ministerio De Industrias Y Productividad. *Análisis De Productos De La Canasta Básica*. By Patricio Avilés and Viviana Castillo. 2009. Print.

Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC. *Censos 1990, 2001 y 2010*.

Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC. *Las condiciones de vida de los ecuatorianos*. V Ronda Noviembre 2005 - Octubre 2006.

Ecuador. Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC. *Composición de los hogares ecuatorianos*. Estudio comparativo censos 1999 – 2001. 2008.

Ecuador. Banco Central del Ecuador BCE. *Estadísticas Macroeconómicas*. Abril 2011.

El Universo. "Las tiendas reaccionan frente a supermercados." 27 de Septiembre del 2009.

Web. 02 May 2011. <<http://www.eluniverso.com/2009/09/27/1/1356/tiendas-reaccionan-frente-supermercados.html>>.

"FRB: H.15--Selected Interest Rates, Web-Only Daily Update--October 6, 2011." Board of Governors of the Federal Reserve System. Web. 06 Oct. 2011.

<<http://www.federalreserve.gov/releases/h15/update/>>.

Ghemawat, Pankaj. *Strategy and the Business Landscape*. Upper Sadle River, NJ: Pearson /prentice Hall, 2006. Print

Horngren, Charles T. *Contabilidad De Costos: Un Enfoque De Gerencia*. México [etc.: Prentice Hall Hispanoamericana, 1980. Print.

Juran, J. M., and Frank M. Gryna. *Análisis Y Planeación De La Calidad*. México, D.F. [etc.: McGraw-Hill, 1994. Print.

Juran, J. M., Godfrey A. Blanton, Robert E. Hoogstoel, and Edward G. Schilling. *Manual De Calidad De Juran*. Madrid: McGraw-Hill, Interamericana De España, 2001. Print.

- Laseter, Timothy M., Arroyo Felipe. Cárdenas, and Collazos Angélica. Burbano. *Alianzas Estratégicas Con Proveedores: Un Modelo De Abastecimiento Equilibrado*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, 2000. Print.
- Lee, Hau L., and Chung-Yee Lee. *Building Supply Chain Excellence in Emerging Economies*. New York: Springer Science + Business Media LLC, 2007. Print.
- Meigs, Robert F., and Medina Gladys Arango. *Contabilidad: La Base Para Decisiones Gerenciales*. Santafé De Bogotá: McGraw-Hill, 1998. Print.
- Microsoft Excel, Templates, Microsoft Excel 2007
- Nueno, Pedro. *Compitiendo En El Siglo XXI; Como Innovar Con éxito*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1998. Print.
- Oster, Sharon M. *Modern Competitive Analysis*. New York: Oxford UP, 1990. Print.
- Porter, Michael E., and Michael E. Porter. *Cases in Competitive Strategy*. New York: Free, 1983. Print.
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free, 1980. Print.
- Porter, Michael E. *Michael E. Porter on Competition and Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School, 1991. Print.
- Prahalad, C. K., Gary Hamel, Yves L. Doz, and A. Bettis. *Estrategia Corporativa*. Barcelona: Deusto, 2006. Print.

Rosen, Robert. *Exito Global Y Estrategia Local: [el Conocimiento De Las Culturas Nacionales Como Clave Del Liderazgo]*. Buenos Aires: J. Vergara, 2000. Print.

Stump, Steplen A., and Thomas P. Muller. *Estrategia Y Liderazgo Como Ejecutar Su Plan*. Bogotá, Colombia: Legis Editores, 1993. Print.