

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

**“NEGOCIO DE VENTA DE FRUTAS Y VERDURAS CON
DIFERENCIACIÓN”**

POR

GERMÁN GIOVANNI VÁZQUEZ ESPINOSA

TUTOR: PATRICIO DURÁN

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título en

**MASTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN FINANZAS**

**Quito
Mayo - 2006**

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Graduados**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**“NEGOCIO DE VENTA DE FRUTAS Y VERDURAS CON
DIFERENCIACIÓN”**

Germán Giovanni Vázquez Espinosa

Patricio Durán, MBA _____

Director de Tesis

Mathías Santana, MBA _____

Miembro del Comité de Tesis

José Córdova, Ph. D _____

Director del Programa de
Maestría en Administración de Empresas

Victor Viteri, Ph. D. _____

Decano del Colegio de Graduados

Quito, mayo 2006

© Derechos de autor
Germán Giovanni Vázquez Espinosa
2006

DEDICATORIA

A mi esposa Paola y a mis hijas Carolina y Estefanía que son el motor que me motiva para ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de acceder a este enriquecimiento en mi persona del cual disfruto todos los días.

RESUMEN

Este proyecto es un modelo completo de servicio al cliente enfocado específicamente a la venta de frutas y verduras, pero que puede ser expandido a otros productos. El proyecto analiza algunos de los problemas que tiene la vida actual como la falta de tiempo, el excesivo tráfico, las aglomeraciones en las compras, la mala alimentación y les da respuesta a través de un negocio que, aunque trata de un producto conocido, introduce el concepto de diferenciación por la vía de la entrega a domicilio, el buen trato, la calidad y variedad del producto, la asesoría en ventas, factores estos que responden a los problemas detectados. En este trabajo se podrá encontrar un completo análisis de la problemática y sus soluciones, además de la indagación al mercado sobre la competencia, las preferencias de los clientes y la determinación del mercado objetivo. Posteriormente se realiza un análisis financiero que incluye los flujos de caja para determinar la rentabilidad del negocio a una inversión que es relativamente pequeña, además se realiza un análisis de riesgo basándonos en escenarios ponderados y por último se tiene un análisis de sensibilidad que permite tener la información completa para iniciar la implementación del proyecto y poder controlar su desarrollo.

ABSTRACT

This project is a complete model of customer service focus specifically to the fruits and vegetables market, but can be applied to other products as well. The project analyzes some of the problems of actual life like, the lack of time, excessive traffic, agglomerations in the purchases, bad feeding and others; and it gives us answers through a business model. Although we are speaking about a known product, we are introducing a differentiation concept through home delivery service, good treatment, quality and variety of products and sales assistance. These factors help us to respond the detected problems.

In this work, it will be possible to find a complete analysis of the problems and their solutions; also you can find the market and competition investigation, customer's preferences and the determination of our target. Later we present a financial analysis which includes cash flows, it lets us to determine the benefit of the business with a relatively small investment. In addition we can see the risk analysis based on weighed scenarios and finally, we present the sensitivity analysis which allows us to have the complete information to start with the project implementation and its development control.

TABLA DE CONTENIDO

	PÁGINA
CAPÍTULO 1	
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	6
1.4 RELEVANCIA DEL TEMA.....	7
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	9
1.5.1 MARCO TEORICO.....	9
1.5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	10
1.6 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	12
1.6.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO.....	12
1.6.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO.....	12
1.6.3 HIPÓTESIS DE TERCER GRADO.....	13
1.6.4 HIPÓTESIS DE CUARTO GRADO.....	13
 CAPÍTULO 2	
METODOLOGÍA	
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	14
2.1.1 INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA.....	14
2.2 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	14
2.3 TIPO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
 CAPÍTULO 3	
REFERENCIAL TEÓRICO	
3.1 SISTEMA DE PLANIFICACIÓN.....	17

3.2 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR AL QUE ESTÁ DIRIGIDO	
EL PROYECTO.....	28
3.2.1 ESTRUCTURA DEL MERCADO EN ELQUE VA A OPERAR EL	
PROYECTO.....	23
3.2.2 EL PROYECTO COMO UNA ACTIVIDAD MULTISECTORIAL...	26
3.2.3 LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO QUE AFECTA EL AREA	
DELPROYECTO.....	26

CAPÍTULO 4

PROPUESTA ESPECÍFICA

4.1 PROYECTO	30
4.1.1 LOS PRODUCTOS O ALCANCE DEL PROYECTO.....	32
4.1.2 LAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y CRECIMIENTO.....	35
4.1.2.1 ESTRATEGIAS DE ENTRADA	35
4.1.2.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	38
4.1.3 LOS CONCEPTOS DE DIFERENCIACIÓN.....	41

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.1 CONSUMIDORES.....	43
5.2 TAMAÑO DEL MERCADO Y SU TENDENCIA	44
5.3 LA COMPETENCIA Y LOS LÍMITES COMPETITIVOS.....	48
5.4 EL MECADO ESTIMADO COMPARTIDO Y VENTAS.....	49
5.5 LA EVALUACIÓN DEL MERCADO Y SU DESARROLLO.....	58

CAPÍTULO 6

LA ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

6.1 MÁRGENES DE RENTA BRUTA Y DE OPERACIÓN.....	60
6.2 POTENCIAL DE RENTABILIDAD Y DURACIÓN.....	65
6.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMI VARIABLES.....	69

6.4 LOS MESES EN LOS CUALES NO HAY GANANCIA NI PÉRDIDA Y LOS MESES PARA ALCANZAR UN FLUJO DE CAJA POSITIVO.....	72
--	-----------

CAPÍTULO 7

PLAN DE MARKETING

7.1 ESTRATEGIA DE MARKETING GLOBAL.....	77
7.2 PRECIOS.....	77
7.3 TÁCTICA DE VENTAS.....	79
7.4 POLÍTICAS DE SERVICIO Y GARANTÍA.....	80
7.5 PROPAGANDA Y PROMOCIÓN.....	81
7.6 DISTRIBUCIÓN.....	82

CAPÍTULO 8

PLANES DE DISEÑO Y DESARROLLO

8.1 ESTADO DE DESARROLLO DE TAREAS.....	84
8.2 DIFICULTADES Y RIESGOS.....	85
8.3 MEJORAMIENTO Y NUEVOS PRODUCTOS	88
8.4 COSTOS.....	88

CAPÍTULO 9

PLAN DE OPERACIÓN

9.1 EL CICLO OPERATIVO	90
9.1.1 PROCESO DE PROVISIÓN	90
9.1.2 PROCESO DE APERTURA Y CIERRE DEL LOCAL	90
9.1.3 PROCESO PARA SERVICIO A DOMICILIO	92
9.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	92
9.3 FACILIDADES Y MEJORAS	94
9.4 PLANES Y ESTRATEGIAS	95

CAPÍTULO 10

EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN

10.1 ORGANIZACIÓN	96
10.2 PERSONAL CLAVE EN LA ADMINISTRACIÓN	98
10.3 COMPENSACIÓN, ACUERDOS, PLANES DE BONIFICACIÓN	99
10.4 ASESORAMIENTO PROFESIONAL Y SERVICIOS	99

CAPITULO 11

PLAN FINANCIERO

11.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL.....	101
11.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	102
11.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS.....	104
11.3.1 EGRESOS VARIABLES.....	104
11.3.1.1 COSTO DE VENTA.....	104
11.3.1.2 TELEFONO.....	104
11.3.1.3 MANTENIMIENTO DE VEHÍCULO.....	105
11.3.1.4 MANTENIMIENTO DE LA MOTO.....	105
11.3.1.5 PUBLICIDAD.....	105
11.3.1.6 DESPERDICIO.....	105
11.3.2 EGRESOS FIJOS.....	107
11.4 PRESUPUESTO DE AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIONES.....	107
11.5 VALOR DE DESECHO.....	108
11.6 FLUJO DE CAJA OPERATIVO.....	109
11.7 FLUJO DE CAJA DE VALORACIÓN.....	110
11.8 ANALISIS DE RIESGO.....	111
11.9 ANALISIS DE SENSIBILIDAD.....	115

CAPÍTULO 12

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 CONCLUSIONES.....	117
12.2 RECOMENDACIONES.....	120

BIBLIOGRAFIA.....	123
--------------------------	------------

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1. Razones por las que rechazan el servicio a domicilio

Figura 4.2. Respuesta a la pregunta de la importancia de que el pedido llegue en menos de una hora

Figura 4.3. Conformidad con el servicio actual

Figura 4.4. Factores que los clientes aprecian más del servicio actual

Figura 4.5. Factores para cambiar de lugar para la compra de frutas y verduras

Figura 4.6. Mejoras en el servicio actual

Figura 5.1. Área de cobertura del proyecto en el Mapa de Quito

Figura 5.2. Lugar de compra

Figura 5.3. Disposición a cambiar de servicio

Figura 5.4. Inversión mensual en frutas y verduras

Figura 5.5. Inversión mensual producto en una familia de cuatro miembros o más

Figura 5.6. Cantidad de Canastas vendidas 1er Año

Figura 5.7. Canastas vendidas anuales

Figura 5.8. Grado de satisfacción con el servicio actual

Figura 5.9. Predisposición al servicio de entrega a domicilio

Figura 5.10. Razones por las que rechazan la idea del servicio a domicilio

Figura 6.1. Inversión mensual en frutas y verduras en una familia de cuatro miembros o más

Figura 6.2. Relación de Costos y Cantidad de canastas

Figura 6.3. Punto de Equilibrio

Figura 6.4. Tiempo para alcanzar el Punto de Equilibrio

Figura 7.1. Importancia del precio como factor de cambio en las hábitos de compra de frutas y verduras

Figura 7.2. Importancia del precio en las mejoras del servicio actual

Figura 7.3. Importancia de la confianza para la entrega a domicilio

Figura 9.1. Proceso de provisión

Figura 9.2. Proceso de apertura y de cierre

Figura 9.3. Proceso de entrega a domicilio

Figura 10.1. Organigrama

Figura 11.1. Ventas mensuales proyectadas en 1er Año

Figura 11.2. Ventas proyectadas anuales

Figura 11.3. Proyección costos variables 1er Año

Figura 11.4. Presupuesto egresos variables

LISTA DE CUADROS

Cuadro 3.1. PIB por Industria

Cuadro 3.2. PIB por clase de actividad económica

Cuadro 4.1. Lista de productos

Cuadro 5.1. Distribución de la población por parroquias a atender

Cuadro 5.2. Ocupantes promedio de vivienda en Quito

Cuadro 5.3. Formulario de la Encuesta

Cuadro 5.4. Resultados de la Encuesta

Cuadro 6.1. Precios supermercado y mayorista

Cuadro 6.2. Rentabilidad canasta típica

Cuadro 6.3. Costos Operativos Mensuales

Cuadro 6.4. Costos fijos, variables y totales

Cuadro 6.5. Tarifas de telefonía fija

Cuadro 6.6. Flujo de caja operativo

- Cuadro 11.1 Presupuesto de inversión
- Cuadro 11.2 Presupuesto de Ingresos
- Cuadro 11.3. Presupuesto anual egresos variables
- Cuadro 11.4. Presupuesto anual egresos fijos
- Cuadro 11.5. Presupuesto de Amortizaciones y Depreciaciones
- Cuadro 11.6. Valor de Desecho
- Cuadro 11.7. Flujo de caja operativo
- Cuadro 11.8. Flujo de Valoración
- Cuadro 11.9. Presupuesto de ventas Escenario Optimista
- Cuadro 11.10. Presupuesto de costos variables Escenario Optimista
- Cuadro 11.11. Flujo Operativo Escenario Optimista
- Cuadro 11.12. Flujo de Caja Escenario Optimista
- Cuadro 11.13. Presupuesto de ingresos Escenario Pesimista
- Cuadro 11.14. Presupuesto costos variables Escenario Pesimista
- Cuadro 11.15. Flujo de Caja Operativo Escenario Pesimista
- Cuadro 11.16. Flujo de Caja Escenario Pesimista
- Cuadro 11.17. Resumen cálculo del riesgo
- Cuadro 11.18. Análisis de Sensibilidad

LISTA DE FOTOGRAFIAS

- Fotografía 5.1. Área de cobertura del proyecto
- Fotografía 9.1. Ubicación del local (Vista aérea)

CAPITULO 1

1.1- INTRODUCCIÓN

Ningún estudio puede garantizar al ciento por ciento el éxito de un proyecto por más minucioso que este sea pues habrán siempre factores que no se pueden cuantificar o que están fuera del control de los analistas, sin embargo el reducir el riesgo es un tema trascendente cuando se trata de vender el proyecto. El presente trabajo busca, mediante un análisis serio y de investigación siguiendo todos los pasos que esta conlleva, constituirse en un modelo de gestión para así reducir al máximo el riesgo de error y acercar los resultados a la realidad, tomando en consideración todos los factores que puedan afectar el éxito del proyecto. La metodología de investigación utilizada, así como el razonamiento lógico de los cálculos permitirán defender el proyecto ante cualquier cuestionamiento que presenten los posibles inversionistas o cualquiera de sus asesores, siendo esta una forma seria de elaborar proyectos, sin importar si el financiamiento externo es necesario o no.

1.2- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De la misma manera en la que los microprocesadores duplican la velocidad de proceso cada cierto tiempo, el ritmo de vida se acelera cada día más. Mientras más formas encuentra el hombre para realizar más rápido sus actividades diarias, más compromisos adquiere para cubrir con creces ese tiempo que ha ganado, de esta manera, casi sin percatarse, el hombre entra en un círculo vicioso que lo que hace es restarle cada vez más tiempo para que pueda disponer de él en forma libre, tiempo que puede utilizar para su familia, para sus diversiones y en fin para todo lo que signifique un enriquecimiento y mejoramiento de su estilo de vida.

Para ilustrar con un ejemplo, lo que se ha descrito en el párrafo anterior, se puede pensar en como se realizaban las transacciones bancarias hasta hace unos años. Para depósitos, retiros, pagos, informaciones de saldos y cualquier otro tipo de transacción, era necesario acudir a las distintas sucursales y esperar a ser atendido, era impensable poder realizar estas mismas transacciones vía telefónica o peor aún por internet, de manera que se separaba un tiempo dentro de la semana o el mes para acudir al banco a realizar estas actividades. Actualmente lo que es impensable es ir al banco para averiguar saldos o

realizar pagos y transferencias ya que todo esto se lo puede hacer vía telefónica o mejor aún, vía internet, ahorrando gran cantidad de tiempo, sobre todo si consideramos que el tráfico y la cantidad de gente en los bancos ahora es mucho mayor que en esos años. Sin embargo de esto, los humanos nos hemos encargado de cubrir este tiempo ganado adquiriendo más responsabilidades financieras, si en esos años sólo se manejaba efectivo y al máximo una chequera, ahora se tiene una gran cantidad de tarjetas de crédito y débito que hacen que el manejo financiero personal requiera un seguimiento constante a fin de no perder su control, de esta forma el tiempo que ganamos al no ir al banco, lo hemos usado para controlar todos los instrumentos que se han creado para facilitar las transacciones comerciales.

Las filas en todos los puntos de atención se vuelven cada vez más largas, las distancias en las ciudades también, no solo debido a la expansión geográfica de las mismas, sino que la gran cantidad de automotores hacen que el tráfico sea muy pesado y se necesite mucho más tiempo que antes para recorrer la misma distancia. Las exigencias de esta sociedad, obliga a que tanto el padre como la madre de un hogar tengan que trabajar, lo que hace que el tiempo que le dedican a sus hijos sea cada vez menor. La competencia entre las empresas las obliga a ser cada vez más productivas lo que transmiten a sus colaboradores y estos traducen en más horas de trabajo y menos tiempo para ellos.

Como el banco, muchos más negocios se han percatado de la necesidad de darle más tiempo a las personas, de forma que ya no son las personas las que acuden a los negocios sino los negocios los que acuden a las personas, siendo esta una forma de diferenciación que les permite mantenerse en el mercado, así vemos que negocios inimaginables llegan a los hogares con el fin de lograr clientes que dan valor a ese servicio, se acostumbran a él y luego no lo pueden dejar.

Con estas reflexiones se puede indicar que el tiempo es cada vez máspreciado por todos y los negocios que logren hacer que sus clientes ahorren tiempo, tendrán una ventaja competitiva grande, de esta manera el planteamiento del problema se deriva fácilmente en lograr un negocio que sea percibido por la gente como un ahorro de tiempo el cual podrá ser utilizado en su beneficio.

El tiempo empleado para las compras de alimentos, destacando dentro de estos las frutas y verduras es muy considerable si tomamos en cuenta que esta compra se realiza semanalmente y es necesario acudir a los sitios de expendio para realizarla, lo que significa tiempo en las calles debido al tráfico, tiempo de preparación y tiempo de selección y compra.

¿Será percibida una entrega a domicilio de frutas y verduras como un diferenciador competitivo al ahorrar tiempo al cliente y así lograr un negocio altamente rentable?

Por otro lado, este ritmo frenético de la sociedad actual ha hecho que la alimentación tenga componentes que no aportan a preservar la salud, por el contrario, son comidas que tienen por objetivo satisfacer un paladar, cada vez menos exigente y cumplir rápidamente con la función de quitar el hambre. Se habla en esta parte de la gran cantidad de carbohidratos, azúcares procesadas y grasas saturadas que componen la alimentación contemporánea diaria y que se encuentran comúnmente en las comidas rápidas o “fast food”, que son habituales en la dieta de la mayoría de las personas.

“El pasaje de la pobreza al desarrollo de los pueblos del mundo, ha traído como consecuencia un cambio de hábitos en lo que respecta a la nutrición, que resultaron muy trascendentes con respecto a la aparición de un gran número de enfermedades y su particular incidencia en el incremento del número de casos de las mismas.

El hombre dejó de comer fibras y comenzó a comer azúcar y harinas refinadas, empezó a incorporar altas dosis de hidratos de carbono simples de escaso valor nutritivo y alto poder glucogénico, precipitando incrementos desmesurados de glucosa en sangre y depósitos de glucógeno y colesterol en diferentes partes del cuerpo, no todas ellas aptas como reserva energética.

Lo cierto es que de un número bajo de enfermedades cardiovasculares, se ha pasado a un elevado número, que ubica al fenómeno entre las principales causas de muerte en los países desarrollados, detrás de los accidentes de tránsito y muy cerca con el cáncer en general.”¹

“Pero no solo las enfermedades cardiovasculares son las que han aumentado debido a la baja de fibras en nuestra alimentación habitual, también tenemos ciertos tipos de cáncer, algunas formas de diabetes, la hemorroides, divertículos y pólipos intestinales, las várices

¹ Vidales, Juan Emilio Dr. La Involución Alimentaria. Los Beneficios de los Alimentos Naturales y la Importancia de las Fibras. http://www.sexovida.com/medicina_natural/nutricion.htm

de los miembros inferiores, la constipación, los cálculos biliares, la úlcera péptica, la apendicitis, la gota, la hernia hiatal por citar algunas."²

*"Otra enfermedad relacionada con la mala alimentación y que tiene que ver con deficiencias nutricionales es la anemia, porque aunque se hable tanto de la dieta mediterránea, el hecho es que cada vez se come peor, como lo prueba el creciente número de obesos y el hallazgo cada vez más frecuente de anemias, especialmente en ancianos y adolescentes."*³

*"Muchas de las enfermedades de la piel son producidas por una mala alimentación, deficiente en componentes que son necesarios para tener una piel en buen estado, como, por ejemplo, las vitaminas A, E, C; los minerales calcio y selenio, las proteínas o el beta caroteno, contenido en abundancia en las zanahorias, que se convierte en vitamina A en nuestro cuerpo y que constituye un potente antioxidante anticancerígeno, y que, además de prevenir la aparición de muchas enfermedades e infecciones, hace que nuestra piel no presente un aspecto reseco y escamado. De igual manera la presencia en la alimentación de productos envasados de conservantes y colorantes es responsable de muchos problemas, como eczemas, granos, sequedad, etc. Una alimentación basada en alimentos vegetales variados es la mejor manera de evitar problemas en la piel."*⁴

El hombre, sin embargo, se da cuenta que si quiere mantenerse en el ritmo de la vida actual, no puede darse el lujo de tener enfermedades que le hagan perder el tiempo, que no le permitan trabajar y que por lo tanto le quiten competencia, respecto al resto de personas, por esto es cada vez más común los mensajes que se reciben de los medios de comunicación en cuanto a las formas de tener una vida sana.

Entre las medidas que se deben tomar para este objetivo está el ejercicio que se complementa con una alimentación adecuada, y es en este último punto en el que se quiere poner énfasis, pues la alimentación adecuada tiene que ser equilibrada y esto significa que se debe reducir de la dieta habitual los componentes que no aporten a la verdadera alimentación complementando la dieta con fibra que se obtiene de las frutas y verduras. Este es un mensaje cada vez más común en todos los ámbitos, la dieta sana tiene un gran componente de frutas y verduras que ayudan a contrarrestar los efectos de una vida muy desordenada en lo que se refiere a la alimentación. Cada vez es más común el alimentarse

² Vidales, Juan Emilio Dr. La Involución Alimentaria. Los Beneficios de los Alimentos Naturales y la Importancia de las Fibras. http://www.sexovida.com/medicina_natural/nutricion.htm

³ <http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/Anemia>

⁴ Revista Botanical. <http://www.botanical-online.com/medicinalspiel.htm>

con ensaladas y estas son a su vez más variadas y succulentas, por lo tanto en esta nueva era la alimentación equilibrada con gran cantidad de fibra es una realidad que va tomando más fuerza en la medida en la que los resultados de sus beneficios se ven en la gente que la consume, por lo tanto tener un producto fresco y de calidad será de gran importancia en el futuro cercano, pues los clientes serán más conocedores del mismo y por lo tanto más exigentes y aparte necesitarán cada vez más variedad a fin de satisfacer una dieta vegetariana que tiene que tornarse más diversa y rica en componentes.

¿Se podrá, a través del expendio de frutas y verduras, transmitir a los clientes la importancia de su calidad y su frescura para complementar una dieta alimenticia sana, y por ende tener un factor diferenciador en este sentido?

1.3- OBJETIVOS

Dentro de un trabajo de este tipo es difícil definir los objetivos claramente si no se hacen preguntas básicas como: ¿Qué se quiere lograr con este trabajo? o ¿Qué es lo que se busca conocer con este trabajo y a donde se quiere llegar? Sobre todo es importante definir el Objetivo General que es el que va a dar la dirección para que todos los esfuerzos estén encaminados y enfocados hacia este objetivo y no se pierdan tratando de hacer cosas que contribuyan a un objetivo distinto del que se persigue.

1.3.1- OBJETIVO GENERAL

El Objetivo General nace del propio problema planteado y en este caso se detectan dos objetivos generales claramente definidos, el primero es: Conocer si la frescura y calidad de las frutas y verduras que se ofrecerán en el negocio lograrán ser percibidas por los clientes como cualidades indispensables para lograr una dieta sana y una mejor calidad de vida; el segundo objetivo general es: Conocer si el servicio a domicilio será percibido por los clientes como un ahorro de tiempo y por lo tanto valorado como un factor diferenciador que permita tener un negocio rentable. Como se ve de la definición de los Objetivos Generales, el cliente está relacionado íntimamente con el mismo, por esta razón para lograr estos objetivos se va a realizar un buen análisis de mercados, estructurado y pensado de tal forma que permita obtener por parte del cliente la información adecuada para determinar

su percepción respecto al servicio que se quiere prestar. El análisis de mercado determinará también el Market Share y ayudará a dimensionar el negocio y su proyección en el tiempo.

La rentabilidad del negocio será calculada usando los resultados del análisis de mercado, indicando los factores financieros que darán las pautas para determinar el grado de rentabilidad del negocio.

1.3.2- OBJETIVOS ESPECIFICOS

Aparte del Objetivo General o Macro y para su complemento, se tienen objetivos específicos, cuya consecución contribuyen y son causa para lograr el Objetivo General. Se tienen entonces como objetivos específicos los siguientes:

a.- A través del análisis de mercados, se espera conocer el grado de satisfacción con el servicio de venta de frutas y verduras actual, lo que dará los primeros indicios que determinen la percepción por parte de los clientes, de un servicio distinto.

b.- Conocer que tanto aprecia la gente un servicio de venta de frutas y verduras a domicilio y que tan importante es para los posibles clientes ahorrar tiempo, serán factores que ayudarán a armar el rompecabezas del Objetivo General, siempre basados en un buen análisis de mercados.

c.- Saber que busca la gente en una compra de frutas y verduras será otro objetivo, pues de aquí saldrá información necesaria para conocer si el factor diferenciador es apreciado, se sabrá por ejemplo si la compra de frutas y verduras es determinada por el precio, por la calidad o mejor aún por la comodidad.

d.- Si se logra que el servicio sea percibido como un valor agregado, se tendrá una causa que producirá la rentabilidad del negocio, logrando la segunda parte del objetivo, del que derivan otros efectos como objetivos más específicos en el sentido de lograr un negocio que permita una rentabilidad para el inversionista y un trabajo digno y bien remunerado para los colaboradores, aportando así a crear fuentes de trabajo que tanto se necesitan.

e.- Como objetivo también se puede citar el hecho de que al tener éxito en un negocio con este servicio, el mismo se puede extender como modelo a otra clase de productos, siempre con el Objetivo Fundamental de lograr ser percibidos como un ahorro de tiempo para los clientes.

f.- La investigación de mercados también tendrá como objetivo el investigar que tan importante es para el Market Share tener una dieta balanceada y por lo tanto adquirir frutas y verduras frescas y de buena calidad. Se debe considerar que si bien es cierto un factor diferenciador es la entrega a domicilio, gran parte del éxito del negocio radica en tener clientes que estén convencidos de la importancia de la alimentación para mejorar su calidad de vida ya que estas personas son las que estarían dispuestas a pagar por calidad, frescura y variedad de los productos que se van a ofrecer, logrando de esta forma que otro factor diferenciador sea justamente el producto ofrecido.

1.4- RELEVANCIA DEL TEMA

Han pasado muchos años desde que Henry Ford dijera la famosa frase en la que se resumía que cualquier persona podía pedir el color de Ford T que quisiera siempre y cuando sea negro, era la época del desarrollo industrial y el mercado era de los productores, por esta razón pensaban en como mejorar sus productos para hacer cada vez más, ya que tenían una gran demanda. El cliente y sus necesidades no eran tan importantes en este nacimiento de la era industrial, sin embargo al pasar el tiempo el mercado se ha transformado en un mercado de compradores, significando esto que cada vez es más importante para las industrias satisfacer las necesidades de sus consumidores llegando hasta el punto de adelantarse a lo que puedan necesitar, pensando por ellos y buscando ese factor diferenciador que les permita competir en el mercado.

Este trabajo busca escudriñar en la mente y la percepción de los consumidores para conocer si es que la idea propuesta será uno de estos factores diferenciadores que permitirán un negocio próspero. Podría ser que a simple vista resulte una idea fabulosa y de hecho muchos negocios han empezado así y no han necesitado de una investigación de este tipo, además muchos de estos negocios que han empezado sin mucha planificación, por decir algo, han tenido un éxito rotundo, pero también han existido los fracasos

estrepitosos que podrían haberse evitado con un análisis un poco más profundo. No significa esto que si luego de la investigación los resultados son favorables, se tendrá un negocio seguro, pero si se puede reducir en gran medida el riesgo al fracaso al tratar de evaluar todas las variables posibles dentro de escenarios diversos que van desde el pesimista hasta el más optimista, pasando por el punto de equilibrio. Con estos datos, comparados con los reales, se puede confirmar las tácticas usadas o rectificar rumbos de manera oportuna para que se puedan prevenir los fracasos.

Por otro lado se tiene que pensar que esta es la Era de los Emprendedores y se impulsa esta práctica como una evolución de un sistema capitalista que necesita ser renovado para mantener su vigencia. Somos testigos de cómo las grandes empresas se han vuelto ineficientes, pesadas y muy burocráticas como para responder a un mundo cada vez más exigente y dinámico, han nacido entonces estas empresas pequeñas que se han acercado mucho más al cliente, lo han escuchado y han respondido a sus necesidades de tal manera, que se han convertido en grave competencia para la empresas grandes tradicionales. Sólo para ilustrar lo comentado en el párrafo anterior, se puede mencionar nombres de empresas que pudieron detectar las necesidades no satisfechas de los consumidores y hacerlas un negocio lucrativo, por ejemplo: Cabletron System Inc., The Home Depot, Callaway Golf, Reebok y Federal Express Inc, entre otros⁵. En el Ecuador también tenemos ejemplos ilustrativos de ideas que en su momento causaron revolución y que provocaron empresas exitosas como son: Pollos Gus, Delgado Travel, Supermercados “La Favorita”, Güitig y Colineal para mencionar algunos de los más conocidos, y es que la labor emprendedora tiene una gran importancia en los estados actuales pues es generadora de empleo, solo basta decir que en Estados Unidos el 81,5% de los nuevos trabajos entre 1969 y 1976, fueron creados por las pequeñas y nuevas empresas⁶. Para tener datos más recientes se tiene que según las conclusiones de un estudio de 1995, las compañías de menos de 100 empleados crean la mayor parte de los nuevos trabajos en la economía estadounidense⁷;

⁵ Timmons Jeffrey A.. “New Venture Creation”. 5th Edition pag. 3

⁶ Birch, David L “The Job Creation Process,” unpublished report, MIT Program on Neighborhood and Regional Change prepared for the Economic Development Administration, U.S. Department of Commerce, Washington, DC, 1979.

⁷ Kirchoff, Bruce A. “Twenty Years of Job Creation: What Have We Learned?” Small Business Foundation of America, Washington, DC, 1995, p.19

pero la labor emprendedora no solo tiene como ventaja la generación de trabajo sino todo un cambio en la mentalidad de la sociedad, se rompieron esos mitos que hacían pensar que el desarrollo profesional tenía que estar ligado a una gran empresa, hoy en día cada vez más estudiantes piensan en tener su propio negocio ya que tienen una mayor aversión al riesgo y ven en este camino una ruta más rápida para lograr su bienestar económico.

Con los emprendedores y su creatividad se han formado nuevas industrias con nuevos servicios antes impensados pues sobre todo el emprendedor es el que busca ver más allá en el tiempo y satisfacer las necesidades que aún no son evidentes, esto trae otra ventaja que es la innovación, también provocada por esta tarea emprendedora.

Por todas estas razones es que el tema tratado por este trabajo tiene una relevancia importante pues estudiará un concepto de servicio nuevo para el medio, lo hará en forma científica y tratará de aportar con esto a desarrollar científicamente un modelo que tenga éxito y vaya acorde con la tendencia emprendedora mundial.

1.5- MARCO DE REFERENCIA

1.5.1- MARCO TEORICO

Como se ha anotado, siendo este un problema de percepción por parte de los consumidores sobre un servicio y además un problema financiero ya que vamos a contrastar los resultados de análisis de percepción con flujos financieros para determinar la rentabilidad del negocio, se usarán herramientas de marketing como será principalmente el análisis de mercados, el cual indicará que tan apreciado es el servicio que se ofrece y cuantos consumidores estarían dispuestos a requerirlo.

Por la parte financiera se realizarán flujos de caja, se analizarán márgenes de utilidad bruta y neta, así como los costos de oportunidad de la inversión inicial, para determinar que tan rentable es el negocio planteado.

La optimización de costos y el uso racional de los recursos limitados será otro tema de análisis para el cual se necesitará ayuda de la administración de operaciones, que se encargará de indicar la cantidad y calidad de recursos que se necesitan para atender apropiadamente a los clientes, dependiendo muchas veces de la cantidad de estos. La

proyección de este negocio puede resultar en la necesidad de expandir el servicio a otros sectores o mejorar el servicio en el mismo sector, entonces la administración de operaciones se encargará de mostrar el dónde, el cuándo y el cómo para esta expansión. La frescura, calidad y accesibilidad a los productos son factores que los clientes apreciarán, por lo que el manejo logístico de compras y recambio será algo determinante para que esta característica se mantenga en un buen nivel.

El manejo de este, como casi de cualquier negocio, necesitará un buen conocimiento de administración y gerencia. Se debe tener en cuenta que se manejarán recursos tanto físicos como humanos, los cuales necesitan tratamientos específicos. El manejo cotidiano del negocio en lo que se refiere a la logística, deberá estar a cargo de una persona con conocimientos gerenciales, así como también para el manejo del recurso humano, al cual le deberá mantener motivado a fin de que brinde el extra esfuerzo que se necesita para que un negocio tenga un servicio de calidad. Esto se alcanza cuando la administración de recursos humanos logra que los colaboradores estén comprometidos y convencidos de lo que están haciendo. Este manejo de los recursos humanos deberá lograr que los colaboradores trabajen voluntaria y extraordinariamente.

1.5.2- MARCO CONCEPTUAL

Market Share: Es el mercado objetivo del negocio. Son las personas a las que se quiere vender el producto y que tienen características distintivas.

Factor Diferenciador: Es una característica de un producto o servicio que lo hace distinto al resto de productos y servicios del mercado y por lo tanto lo hacen más apetecible para los clientes.

Costo de Oportunidad: Es la rentabilidad que tendría el dinero, si se invirtiera en alguna actividad diferente a la planteada pero con el mismo riesgo.

*“Su empresa puede tener un activo que esté considerando vender, arrendar o emplear en alguna otra parte dentro del negocio. Si dicho activo se usa en un nuevo proyecto, los ingresos potenciales provenientes de usos alternativos se perderán. Técnicamente, estos ingresos perdidos pueden considerarse como **costo de oportunidad**, porque al emprender el proyecto, la empresa abandona otras oportunidades de usar los mismos activos”⁸.*

⁸ Ross, Stephen. Finanzas Corporativas. McGraw-Hill 5ta. Edición. Pags 190-191

Rentabilidad del negocio: Es la ganancia porcentual respecto a la inversión que genera el negocio, luego de haber cancelado todos sus costos y haber pagado impuestos e intereses, si los hubiere.

Negocio rentable: Un negocio rentable es el que genera una rentabilidad mayor al costo de oportunidad.

Emprendedor: Persona que inicia un negocio propio que en muchos casos son conceptos innovadores. Las características de un emprendedor no están determinadas por ningún factor, es decir, al emprendedor no se lo puede identificar por nada en particular, puede ser cualquiera.

Valor Actual Neto o Valor Presente Neto (VAN o VPN): Es el valor presente de los flujos futuros de efectivo menos el valor presente del costo de la inversión.⁹

Tasa Interna de Retorno (TIR): Es la tasa de descuento que provoca que el VPN del proyecto sea de cero.¹⁰

Top of Mind: Concepto de marketing que indica cuando un producto está en primer lugar en la mente del consumidor.

Commodity: Término anglosajón que se aplica a todo producto vendido a granel. A menudo se vende en los mercados financieros. Los más comunes son: el oro, el café, el petróleo, etc.¹¹

Margen de Ganancia Bruto: Es la diferencia que existe entre las ventas y el costo de ventas, es decir es la ganancia sin considerar costos operativos o administrativos.

Ventas: Se refiere al facturado del negocio por la venta de productos o servicios, sin considerar los impuestos.

Costo de Ventas: Se refiere al costo que tienen los productos o servicios involucrados en la venta, en un negocio.

Análisis de Mercados: Es un estudio que se realiza para conocer como es el cliente, sus gustos y necesidades y predecir como va a reaccionar a los nuevos productos y servicios ofrecidos. Además se hace un análisis de la competencia sus fortalezas, debilidades, posibilidades y estrategias de reacción.

⁹ Ross, Stephen. Finanzas Corporativas. McGraw-Hill 5ta. Edición. Pags 79

¹⁰ Ross, Stephen. Finanzas Corporativas. McGraw-Hill 5ta. Edición. Pags 167

¹¹ E1.biz.yahoo.com/glosario/c.html

Población: Es la recolección completa de todas las observaciones de interés para el investigador.¹²

Muestra: Es una parte representativa de la población que se selecciona para ser estudiada ya que la población es demasiado grande como para analizarla en su totalidad.¹³

1.6- FORMULACION DE LA HIPÓTESIS

1.6.1- HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO

La falta de tiempo es una realidad en la sociedad actual, causada principalmente por la alta competitividad y la búsqueda de mejores estándares económicos de vida. Las labores actuales son mucho más complejas que las pasadas y la cantidad de gente en las ciudades hacen que el desplazarse de un lugar a otro tome cada vez más tiempo, disminuyendo el ya poco tiempo que se tiene. Esta falta de tiempo hace que las personas sientan como factor diferenciador cuando los servicios y productos ofrecidos les permiten ahorrar tiempo como pretende el proyecto y el modelo que este involucra.

1.6.2- HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO

Las empresas que quieran ser exitosas deben lograr que sus consumidores perciban las ventajas de los valores agregados que ofrecen, de forma que estos consumidores justifiquen pagar por este servicio y así hacer de los negocios que logran esta percepción por parte de los consumidores, negocios rentables para el beneficio de sus inversionistas y colaboradores.

1.6.3- HIPOTESIS DE TERCER GRADO

La entrega a domicilio buscará evitarle al consumidor la pérdida de tiempo que se ocasiona al tener que movilizarse a distintos sitios para adquirir los productos que necesita, de esta manera el concepto pretende ser percibido como un ahorro de tiempo y por lo tanto un valor agregado por el que el consumidor pagará.

1.6.4- HIPÓTESIS DE CUARTO GRADO

¹² Webster, Allen. Estadística aplicada a los negocios y la economía. McGraw-Hill, tercera edición. Pag. 8

¹³ Webster, Allen. Estadística aplicada a los negocios y la economía. McGraw-Hill, tercera edición. Pag. 9

La forma de vida actual, no solo por el ritmo frenético que se tiene sino también por el sedentarismo de los trabajos, hace que haya aumentado el número de enfermedades que son provocadas por una mala alimentación. Esto ha llevado al hombre a compensarlo con ejercicio y una dieta adecuada que le permita mantenerse sano y de esta manera pueda desarrollarse en un mundo cada vez más competitivo. Este negocio permitirá establecer una dieta balanceada, a través de productos frescos y de calidad, cuya contribución al mejoramiento en la calidad de vida sea percibida por los clientes ya que la alimentación natural previene la mala combustión del oxígeno y favorece el metabolismo celular armonioso.¹⁴

A diferencia de otras épocas, una figura esbelta, delicada y delgada es la moda entre la juventud, tanto en varones como en mujeres, lo cual corrobora la necesidad de tener una dieta que les permita mantener esa figura y por lo tanto ir acorde con la época. Si bien es cierto existen miles de pastillas y cirugías para dar al hombre y a la mujer la figura esbelta imperante en esta época, cada vez la sociedad es más consciente que la manera más económica y sana de lograr este objetivo es modificar los hábitos alimenticios poniendo énfasis en el consumo de frutas y verduras.

CAPITULO 2 METODOLOGÍA

2.1- TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta tesis se van a utilizar diversos tipos de investigación: teórica porque se quiere contrastar de que forma un modelo teórico se presenta en una realidad; empírica porque el resultado de la investigación permitirá explicar la validez de un modelo; y tecnológica porque el resultado de la investigación tiene una aplicación concreta y puede mostrar resultados, además ayudará a mejorar los procedimientos de la empresa y será una respuesta o solución a problemas concretos de índole económica, administrativa o contable.

¹⁴ Vidales, Juan Emilio Dr. La Involución Alimentaria. Los Beneficios de los Alimentos Naturales y la Importancia de las Fibras. http://www.sexovida.com/medicina_natural/nutricion.htm

Por la naturaleza y el objetivo planteado en esta investigación, además de las hipótesis que se tendrán que comprobar, la investigación a realizar con mayor énfasis en este proyecto será del tipo tecnológico.

2.1.1- INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA

La propuesta está basada en resolver un problema de tipo práctico tendiente a solucionar el problema planteado con propuestas realistas y creativas. En este trabajo se va a realizar un análisis de la situación del mercado, a través de un análisis científico del mismo, usando para esto herramientas tan precisas como son la estadística e investigación de mercados en campo, buscando patrones de comportamiento reales para que estos sean aplicados a un análisis financiero, que será el que de la pauta de cómo obtener los rendimientos del negocio en el futuro.

La solución al problema planteado tendrá entonces que ser respaldado por todos estos análisis de la realidad, de forma de dar una solución posible, determinando que el tipo de investigación a realizar será tecnológica.

2.2- RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Dentro de este trabajo se tendrán que recopilar esencialmente dos tipos de información, la una tiene que ver con la información acerca del sector de los alimentos y su desenvolvimiento, así como información demográfica para conocer la cantidad de personas que podrán acceder a un servicio como el que se ofrecerá. Esta información será recopilada de los organismos que se encarguen de su difusión, a través de los boletines que se entreguen.

La otra información necesaria tiene que ver con la que pueda dar directamente la gente que será objeto del análisis de mercado. Esta información tiene que ser recopilada a través de encuestas persona a persona, tomando una muestra representativa del universo que constituirá el market share.

Como se puede ver, la recopilación tendrá que ser de dos tipos, de fuentes secundarias en el sentido de que se la buscará en los libros y folletos que nos la entreguen; la otra

recopilación de información es la encuesta directa que será necesaria para poder realizar adecuadamente el análisis de mercados.

2.3- TIPO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se desarrollarán estrategias usando como herramienta el Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral, de manera de dividir el mapa estratégico en cuatro perspectivas, a saber: Financiera, Cliente, Interna y Crecimiento y Aprendizaje¹⁵. Se determinarán por causa efecto, los objetivos estratégicos de cada perspectiva, los cuales determinarán las iniciativas estratégicas que provocarán el cumplimiento de los objetivos. Estas iniciativas serán medidas, que es la característica esencial de esta planeación a través de indicadores en los cuales se definirán metas a cumplir que sean la causa de la consecución de los objetivos. En el detalle más específico, se tendrá también los inductores que impulsarán el cumplimiento de las metas fijadas en cada uno de los indicadores.

Como objetivo financiero fijaremos la rentabilidad del negocio en términos de EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) y EVA (Economic Value Added), para cumplir con la confianza que depositan en el negocio los accionistas creando valor al dinero invertido por ellos. Además esta rentabilidad permitiría que se logre una ganancia que permita sustentabilidad en el tiempo y un costo de oportunidad adecuado a los intereses de los inversionistas.

La perspectiva del cliente se centrará en el valor agregado, como objetivo para lograr captar la fidelidad de los clientes y por ende la rentabilidad deseada. Este valor agregado será trabajado internamente a través de procesos ágiles enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes, una atención que más que una simple venta se convierte en una asesoría gracias a personal debidamente capacitado y motivado, que será el objetivo estratégico de la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.

Conformado el mapa con objetivos estratégicos, indicadores, metas e inductores, el trabajo consistirá en controlarlo continuamente a fin de que el objetivo final y mayor se cumpla.

¹⁵ Kaplan, Robert. Cuadro de Mando Integral, HBS PRESS, 2da. Edición. Pag. 166

CAPITULO 3

REFERENCIAL TEÓRICO

3.1- SISTEMA DE PLANIFICACIÓN

Planteado el objetivo y las herramientas para lograrlo, se puede trazar cronológicamente un esquema de cómo se va a realizar el proyecto. Este esquema empieza justamente con la determinación del mercado a ser atendido, lo cual se logra recopilando información demográfica, social y económica para determinar el target o mercado objetivo que tendrá que presentar ciertas características específicas que son las que esta oferta necesita para ser apreciada en todo su valor. Luego de haber realizado este análisis se continuará con las encuestas encaminadas a definir el perfil de los futuros clientes y analizar la posibilidad de éxito del producto. De los resultados que arroje este análisis de mercado que se está

planteando se empezarán a efectuar los cálculos financieros necesarios para determinar la rentabilidad del negocio y las estrategias de marketing que serán necesarias para cubrir la cantidad de clientes para poder tener las rentabilidades calculadas y que deben ser apetecibles como para que los inversionistas se animen a entrar en el negocio pues su riesgo y su rentabilidad harán que tenga un costo de oportunidad mejor que otras inversiones.

Dentro del análisis financiero se obtendrá información para determinar los costos del negocio, sean estos costos variables como el producto en si o el marketing y costos fijos como la renta del local, los salarios de los colaboradores y los servicios básicos. Teniendo entonces los volúmenes de venta estimados gracias a las encuestas realizadas y su correspondiente procesamiento y teniendo además los valores de los costos de ventas, costos fijos y costos variables, se procederá a realizar el flujo de caja correspondiente al primer mes, luego al primer año para posteriormente proyectarlo a cinco años y así verificar la rentabilidad del mismo a través de instrumentos como el VAN (Valor actual neto) y el TIR (Tasa interna de retorno).¹⁶

Paralelamente al análisis financiero citado se deberá recopilar información acerca de los requisitos legales que son necesarios para la implementación de un negocio de esta naturaleza. Estos requisitos deberán provenir de diferentes entes estatales como es por ejemplo el Servicio de Rentas Internas para lo que significan tributos.

Deberán también ser tratados dentro de este marco, las disposiciones referentes al manejo ambiental y de desechos que competen a un negocio de este tipo.

Por otro lado será analizado el manejo gerencial del negocio a fin de que se cumpla el objetivo de una excelencia e integración con el cliente interno y externo. Para esto se elaborarán los primeros procedimientos que se deberán llevar a cabo y que serán luego oficializados dentro de, por ejemplo, una certificación ISO 9000, o la ISO 14000 si estamos hablando de manejo del medio ambiente.

¹⁶ Véase Marco Referencial

Finalmente, luego de todos estos pasos, análisis y cálculos, tendremos las conclusiones sobre las posibilidades de éxito de un negocio de esta naturaleza.

3.2- DIAGNÓSTICO DEL SECTOR AL QUE ESTÁ DIRIGIDO EL PROYECTO

El sector en el que está contemplado el negocio que se plantea es el de la alimentación, que es una industria bastante extensa y con varios tipos de productos y de servicios. Dentro de la industria de la alimentación están los restaurantes, la agricultura, la pesca, la cría de animales, la producción de productos elaborados, la comercialización de productos y dentro de este último tipo podemos situar al proyecto planteado y más específicamente al expendio de frutas y verduras, las cuales tienen un tiempo de vida muy corto por lo que el negocio tiene características que los distinguen.

En el **cuadro 3.1** podemos apreciar las diferentes industrias de la alimentación y como estas aportan porcentualmente al PIB con datos del año 2001¹⁷.

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA
Estructura porcentual
miles de dólares de 2000

CIU Rev.3		INDUSTRIAS	AÑOS		
			1999	2000	2001
A	1	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	9,1	9,2	8,8
		1 Cultivo de banano, café y cacao	2,9	2,8	2,4
		2 Cultivo de cereales	0,8	0,9	0,9
		3 Cultivo de flores	1,2	1,4	1,4
		4 Otros cultivos	1,3	1,3	1,3
		5 Cría de animales	1,9	1,7	1,7
		6 Silvicultura y extracción de madera	1,0	1,1	1,0
B	2	PESCA	1,9	1,4	1,4
		7 Cría de camarón	0,8	0,4	0,4
		8 Pesca	1,1	1,0	1,0
	4	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS	8,3	6,6	6,6

¹⁷ Banco Central del Ecuador. Cuentas Nacionales 2001

		ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS			
	11	Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	1,2	1,2	1,1
	12	Elaboración y conservación de camarón	3,1	1,3	1,4
	13	Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	1,1	1,1	1,0
	14	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	0,3	0,3	0,3
	15	Elaboración de productos lácteos	0,5	0,5	0,6
	16	Elaboración de productos de molinería y panadería	0,4	0,5	0,5
	17	Elaboración de azúcar	0,5	0,6	0,6
	18	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	0,2	0,2	0,2
	19	Elaboración de otros productos alimenticios	0,5	0,5	0,5
	20	Elaboración de bebidas	0,5	0,5	0,5
H	16	HOTELES Y RESTAURANTES	1,2	1,2	1,2
	36	Hoteles y restaurantes	1,2	1,2	1,2
		PRODUCTO INTERNO BRUTO (pc)	100,0	100,0	100,0

Elaboración: CUENTAS NACIONALES – BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

Responsable: Francisco Carvajal R.
(fcarvajal@uio.bce.fin.ec)

Actualizado: octubre/2002

Cuadro 3.1. PIB por Industria

En el **cuadro 3.2** se tiene una proyección para el año 2005 hecha por el Banco Central del Ecuador en el que se muestra en cantidades monetarias el aporte de las actividades económicas al PIB.

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA					
Miles de dólares de 2000					
Ramas de actividad CIU CN	Años	2002 (p)	2003 (p)	2004 (p)	2005 (prev)
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura		1.581.036	1.595.245	1.596.139	1.624.942
1. Cultivo de banano, café y cacao		471.925	474.278	474.278	474.088
2. Cultivo de cereales		156.330	147.860	144.941	150.828
3. Cultivo de flores		236.804	226.547	229.452	232.711
4. Otros cultivos		234.031	250.078	251.791	257.682
5. Cría de animales		302.853	316.699	311.580	322.953
6. Silvicultura y extracción de madera		179.092	179.783	184.097	186.680
B. Pesca		246.501	259.814	270.839	280.578
7. Cría de camarón		77.154	71.892	92.120	94.535
8. Pesca		169.348	187.922	178.719	186.043

11. Producción, procesamiento y conservación de carne	195.614	207.272	202.776	216.608
12. Elaboración y conservación de camarón	235.630	235.698	249.977	261.528
13. Elaboración y conservación de pescado	181.052	179.048	169.365	173.713
14. Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	58.978	71.422	83.353	84.846
15. Elaboración de productos lácteos	97.755	109.328	116.049	117.115
16. Elaboración de productos de molinería y panadería	83.478	85.905	87.745	89.575
17. Elaboración de azúcar	92.346	93.543	98.096	99.817
18. Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	33.854	35.533	37.839	39.060
19. Elaboración de otros productos alimenticios	78.595	80.839	81.918	82.868
20. Elaboración de bebidas	87.282	91.779	92.623	101.184
21. Elaboración de productos de tabaco	8.116	8.477	7.844	8.028
G. Comercio al por mayor y al por menor	2.705.612	2.750.964	2.868.552	2.953.877
35. Comercio al por mayor y al por menor	2.705.612	2.750.964	2.868.552	2.953.877
H. Hoteles y restaurantes	197.754	205.844	209.359	219.006
36. Hoteles y restaurantes	197.754	205.844	209.359	219.006
PRODUCTO INTERNO BRUTO	17.320.610	17.781.345	19.016.273	19.700.361

Fuente: Banco Central del Ecuador. www.bce.gov.ec

Cuadro 3.2 PIB por clase de actividad económica

La industria de la venta de frutas y verduras tiene varias facetas, todo parte del agricultor que se dedica a su cultivo y producción, sea nacional o internacionalmente. Esta producción puede ser a baja escala o en grandes haciendas dedicadas a la agricultura. De cualquiera de las formas esta producción pasa a la fase de distribución en la que este producto se entrega a los mayoristas que se encargan de llevarlo a los distintos mercados donde este producto se expende. La parte de distribución debe tener un grado de logística importante pues como se ha anotado anteriormente este es un producto perecible y que es apreciado por sus consumidores cuando está fresco, lo cual ocurre solo pocos días después de que ha salido de la tierra o de los árboles. En los mercados la distribución se realiza a mayoristas de menor tamaño los cuales los distribuyen a su vez a los minoristas que son los que a la final venden el producto al público.

No sólo en los mercados se puede obtener fruta y verdura fresca, existen otras alternativas como son los supermercados y también tiendas que se dedican específicamente a esto y que han proliferado por todos los barrios de Quito. La distribución hacia los supermercados se realiza generalmente de sus propios campos o de mayoristas específicos que trabajan

casi exclusivamente para mantener los supermercados con un stock adecuado. En el caso de las tiendas de frutas y verduras, la distribución se realiza por mayoristas pequeños o minoristas que se encargan de entregar el producto en los locales, o , los mismos dueños de las tiendas se encargan de ir a los mercados mayoristas y comprar directamente a los distribuidores, como otra forma de abastecimiento, la cual resulta más económica pero que demanda un trabajo mayor pues para obtener los mejores precios y la mejor calidad, se debe asistir a los mercados a tempranas horas de la madrugada.

La industria de alimentos se ha mantenido firme por mucho tiempo pues el alimentarse para el ser humano es básico, no es un bien suntuario, de manera que la alimentación es un sector muy estable dentro de la economía nacional, tenemos que diferenciar en esta parte a los restaurantes de lujo, los cuales sí son un servicio que no tiene que ver con la necesidad básica de alimentarse y que presentan una elasticidad muy alta, el momento en que la economía se contrae las personas inmediatamente dejan de darse lujos de este tipo. Sin embargo de esto, los restaurantes en general han proliferado últimamente en el país luego de la crisis de 1999 y es uno de los negocios que mejores resultados está dando ya que los márgenes de utilidad oscilan entre el 30% y el 40% en dólares¹⁸, que le dejan al inversionista una jugosa ganancia.

Aparte de los restaurantes, los sitios de comercialización de alimentos también han recibido un importante empuje en este periodo de dolarización. Las carnicerías, supermercados, mercados, fruterías y verdulerías están brotando por todo lado, indicando la fortaleza del sector y los beneficios económicos que se obtienen de él.

En lo que se refiere a la comercialización de frutas y verduras específicamente, esta industria está representada por los supermercados, mercados y tiendas especializadas, con un producto que si bien es básico, presenta una gran inelasticidad respecto a los ingresos, es decir que las familias cuando han pasado cierto grado de ingreso, no invierten mucho más en frutas y verduras, gastan su dinero en bienes suntuarios y elaborados, haciendo que el aumento de ventas de productos agrícolas básicos, no tengan un aumento proporcional al

¹⁸ Revista Entrepreneur. Volumen 10 Número 12, pag. 37

aumento de ingresos a partir de cierto nivel. Esto debe entenderse como un problema pero también como una ventaja, para explicarlo mejor, si se vende a una familia acomodada una cifra X de frutas y verduras al mes, esta cifra no va a cambiar si la familia mejora sus ingresos ni tampoco va a cambiar si yo reduzco mis precios, pues la cantidad de frutas y verduras que necesita una familia, prácticamente es fija, a menos que cambie sus costumbres alimenticias, lo cual será tarea de marketing y pertenece al análisis que se hará en el capítulo respectivo. Este aparente problema se transforma, en este caso, en una gran ventaja, pues si se quiere dar un valor agregado al producto, al ser la venta de frutas y verduras un negocio inelástico, significa que si por ese valor agregado se aumenta el precio, la disminución en el consumo va a ser muy pequeña, si la hubiere y la rentabilidad va a aumentar, logrando uno de los objetivos de este trabajo.

En este punto es importante definir económicamente lo que significa elasticidad. Existen diferentes elasticidades pero la que ocupa a este trabajo en esta ocasión es la elasticidad precio de la demanda que se define como la sensibilidad de la cantidad demandada a una variación de precio¹⁹. La elasticidad es un factor cuyo numerador es la variación en la cantidad demandada y su denominador es la variación en el precio, de esta manera se llaman artículos con una elasticidad alta a los que tiene este factor mayor a uno, lo que significa que una variación en el precio provoca una variación en porcentaje mayor en la demanda. Por otro lado se conoce como productos inelásticos o con elasticidad muy baja a los que tienen este factor por debajo de uno, lo que significa que una variación en el precio, provocará porcentualmente una variación menor en su demanda²⁰, que es el caso del producto objeto del estudio.

Por otro lado, la industria productora de alimentos se ha visto amenazada por la gran cantidad de productos extranjeros que han invadido el mercado, como por ejemplo: manzanas, uvas, ciruelas chilenas, papas colombianas, y otros muchos que hacen que la producción se encuentre en graves aprietos frente a una mejor productividad de los vecinos comerciales. Esto sin embargo, beneficia al comercializador, ya que puede encontrar

¹⁹ Sloman John. Introducción a la Microeconomía, Prentice Hall, 3ra. Edición. Pag. 73

²⁰ Sloman John. Introducción a la Microeconomía, Prentice Hall, 3ra. Edición. Pag. 77 y 78

productos a mejor precio y de mejor calidad, de esta forma sus utilidades mejorarán y sus ventas, por tener un producto de calidad, también serán superiores.

3.2.1- ESTRUCTURA DEL MERCADO EN EL QUE VA A OPERAR EL PROYECTO

El producto que se está proponiendo es lo que en la economía moderna se conoce como un “commodity”²¹, es decir un producto que por si mismo no presenta diferencias ya que su origen y distribución es prácticamente el mismo. Las diferencias que se pueden encontrar están solo en valores agregados externos, los que hacen preferir adquirir el producto en uno o en otro lugar y pagar pequeñas diferencias por esto. Un commodity se acerca mucho a lo que en teoría se conoce como mercados de Competencia Perfecta²² y antes de describir lo que los libros dicen acerca de este tipo de mercados es importante aclarar que en este caso la palabra perfecta no significa la mejor, la palabra perfecta se usa en este caso para evidenciar una competencia total pues tenemos ausencia de poder absoluto, ausencia de barreras a la entrada y ausencia de diferenciación, además la información sobre productores y consumidores es completa.²³

A continuación se enuncian los supuestos teóricos que determinan un mercado de Competencia Perfecta según Sloman²⁴ y que se lo relaciona con el producto para entender por qué se dice que el proyecto se encuentra en este tipo de mercado:

- *“Hay un elevadísimo número de empresas en la industria, por lo que cada una produce una proporción insignificante de la oferta total de la industria y, por lo tanto, no influye en el precio. La empresa es, pues, precio-aceptante. Se enfrenta a una “curva” de demanda horizontal.”*

Se tiene, en frutas y verduras, una gran cantidad de productores que individualmente no influyen en el precio, no existe ningún productor que pueda imponer sus precios, estos los determina la oferta y la demanda. Existen grandes compradores como son los supermercados, pero tampoco tienen el mercado

²¹ Véase marco referencial

²² Sloman John. Introducción a la Microeconomía, Prentice Hall, 3ra. Edición. Pag. 238

²³ Sloman John. Introducción a la Microeconomía, Prentice Hall, 3ra. Edición. Pag. 238

²⁴ Sloman John. Introducción a la Microeconomía, Prentice Hall, 3ra. Edición. Pag. 238

suficiente como para influir en los precios y existen una infinidad de compradores pequeños, minoristas que se manejan con una mínima parte del mercado y cuyo margen de negociación de precios se limita al normal lenguaje de entendimiento que se maneja entre distribuidores y minoristas pero que no tienen relación con temas económicos trascendentes.

- *“Existe total libertad de entrada de nuevas empresas en la industria. Las que ya existen no pueden impedir que otras monten su negocio. Sin embargo, montar un negocio lleva tiempo, por lo que sólo existe libertad de entrada a largo plazo. Una ampliación de este supuesto es que los factores son totalmente móviles a largo plazo. Si esta industria permite obtener más beneficios que otras, atraerá capital y éste podrá desplazarse libremente. Asimismo, si sus salarios son superiores a los que se perciben por un trabajo equivalente en otros sectores, los trabajadores se desplazarán libremente a esta industria y no encontrarán barrera alguna.”*

Cualquier persona puede iniciar sea su negocio de producción de frutas y verduras o sea su negocio de distribución y venta al público, no existen barreras para este caso, sin embargo para el negocio de producción la inversión y el tiempo son mucho mayores que para el negocio de distribución y menoreo, por lo que las barreras de entrada para la competencia que tendrá este proyecto, son todavía menores. Los recursos como la tierra, el local y las personas pueden ser fácilmente transferibles a otros sectores que ofrezcan mejores condiciones, entonces tenemos facilidad para el movimiento de factores.

- *“Todas las empresas producen un producto idéntico (el producto es “homogéneo”), por lo que no hay marcas ni publicidad.”*

No existe diferencia entre las naranjas de Supermaxi y las que se pueden encontrar en la calle, las diferencias las establecen factores externos como la atención, la comodidad, la limpieza, etc., pero en si el producto es el mismo, lo que acontece también si los comparamos con los productos de los mercados y las tiendas especializadas. Las frutas y verduras no se las conoce por marcas, es un producto homogéneo y esta es la característica que da la pauta para pensar en como diferenciarse externamente y es lo que se tratará de hacer en este proyecto.

- *“Los productores y consumidores conocen perfectamente el mercado. Es decir, son plenamente conscientes de cuáles son los precios, los costes y las oportunidades de mercado. Los consumidores son plenamente conscientes del precio, la calidad y la disponibilidad del producto.”*

En el mundo de las frutas y verduras todos conocen a los productores, a los distribuidores, a los mayoristas y a los minoristas, también conocen el precio y los costos, no hay misterios, es un mercado abierto.

El conocimiento de la estructura del mercado en el cual se va a desenvolver el proyecto determina las estrategias que se seguirán para alcanzar los objetivos de rentabilidad y participación en el mercado que se han enunciado. También hablan sobre temas importantes como la administración de los recursos, sean estos materiales, como el local para el establecimiento, la decoración del mismo y también los recursos humanos, es decir la gente que van a ser los colaboradores de este negocio y que como se ha visto pueden tener una movilidad libre dentro del sector y hacia otros sectores, pues el grado de especialización no les impide que puedan intervenir en otro tipo de negocio.

3.2.2- EL PROYECTO COMO UNA ACTIVIDAD MULTISECTORIAL

Si bien es cierto el proyecto de venta de frutas y verduras a domicilio no es un asunto muy complicado, existen algunos sectores que intervienen en el mismo, empezando por el sector agrícola que es donde se genera el producto. Los agricultores a través de su inversión y su trabajo, son los generadores de las frutas y verduras que serán objeto del negocio, estos a su vez lo deben transportar y distribuir, en este paso; el sector del transporte interviene, llevando el producto desde los centros de producción que se encuentran ubicados a lo largo del país, hasta los sitios de expendio en el cual se unen con productos de otras partes del país. No se debe olvidar que la rica biodiversidad del Ecuador permite tener en poco tiempo, productos frescos de la costa como el mango, los plátanos y las piñas, de la sierra como las papas, el tomate riñón y las alverjas, o del oriente como las naranjillas, piñas y papayas, en las principales ciudades del país, con lo cual el transporte ocupa un papel muy importante a fin de tener en las distintas regiones del país, productos frescos y de alta calidad. La tarea del sector del transporte continúa en la distribución hacia

los mayoristas, minoristas y establecimientos de expendio, constituyéndose en una red de muchas alternativas y por ende muy compleja.

El último sector involucrado es el sector comercial en donde se hacen las transacciones para adquirir los productos. Esto parte desde cuando el productor le vende su cosecha a los intermediarios, los cuales a su vez, le venden a otros intermediarios hasta llegar al consumidor final, el cual realiza su transacción en los locales de expendio que pueden ser los supermercados, mercados y tiendas especializadas, cerrando así el círculo de consumo.

3.2.3- LA INTERVENCION DEL ESTADO QUE AFECTA EL AREA DEL PROYECTO

En el sistema político que tiene el Ecuador, en el cual las tareas de los distintos actores no están plenamente definidas, la intervención del Estado puede sucederse en muchas instancias dentro del proyecto. Si bien es cierto se ha hablado de Competencia Perfecta como el modelo de mercado, es también cierto que no existe una Competencia Perfecta total en ninguna parte del mundo, y en este caso el Estado puede ser el causante de alteraciones en el modelo. Por el momento el mercado de frutas y verduras es un mercado libre que se rige por la oferta y la demanda, sin embargo, al ser productos de primera necesidad y que constan dentro de la canasta básica, en algún momento por circunstancias político-sociales, el Estado puede intervenir imponiendo precios máximos a los productos o limitando la cantidad de producto que se pueda producir, comercializar o adquirir, alterando así el libre mercado y las condiciones de oferta y demanda que determinan el consumo actualmente.

La anterior puede ser una intervención negativa para el proyecto, sin embargo pueden existir también intervenciones del Estado que mejoren el negocio y que den más garantías al consumidor. El Estado podría entrar en un proceso de mejoramiento de la higiene y calidad de los productos que se expenden en los supermercados, mercados y tiendas especializadas, obligándoles a que cumplan con normas establecidas para precautelar la calidad y frescura de los productos, además puede llevar un control más estricto respecto al manejo de desechos orgánicos. Todo esto daría como resultado que los locales que no tengan las condiciones higiénicas adecuadas y que no puedan mantener la calidad y

frescura del producto, tendrían que desaparecer, lo cual beneficia al proyecto pues una de sus premisas es justamente dar a los clientes calidad, frescura y comodidad.

Otra intervención que sería negativa para el negocio, sería las imposiciones que pudiera el Estado hacer, hacia el sector. Este podría gravar los insumos que se usan para la fumigación de los campos, podría gravar también la importación de tractores y maquinarias agrícolas y algo peor podría gravar la venta de los productos, lo cual por el momento no sucede pues las frutas y verduras en estado natural están exentas del pago del IVA según el ítem No. 1 del Artículo 55 del Capítulo I de Impuesto al Valor Agregado Título Segundo de la Ley de Régimen Tributario Interno que reza así:

“Art. 55.- Transferencias e importaciones con tarifa cero.- Tendrán tarifa cero las transferencias e importaciones de los siguientes bienes:

*1.- **Productos alimenticios de origen agrícola, avícola, pecuario, apícola, cunícola, bioacuáticos, forestales, carnes en estado natural; y de la pesca que se mantengan en estado natural, es decir, aquellos que no hayan sido objeto de elaboración, proceso o tratamiento que implique modificación de su naturaleza. La sola refrigeración, enfriamiento o congelamiento para conservarlos, el pilado, el desmote, la trituración, la extracción por medios mecánicos o químicos para la elaboración del aceite comestible, el faenamiento, el cortado y el empaque no se considerarán procesamiento.**”*

Así como puede ser negativa la participación del Estado, aumentando impuestos y por lo tanto desmotivando al sector, el efecto contrario se causaría si el Estado decidiera dar un mejor impulso al sector beneficiando las importaciones de insumos y maquinarias para la agricultura, incentivando el transporte de productos agrícolas y liberando de ciertos gravámenes a los comercializadores. En este punto, el Mercado Mayorista es un buen intento para lograr disminuir a los intermediarios de forma que el consumidor se vea beneficiado por un precio final más bajo y el productor reciba lo justo por su trabajo.

Una forma de imposición también es la inflación, la cual, si bien es cierto no es ajustada por decreto, si tiene mucha influencia de las decisiones que se tomen a nivel gubernamental con temas como los salarios, las exportaciones, importaciones y en general las decisiones que afecten en forma importante al flujo de dinero en el país. La inflación afecta a este como a casi todos los negocios pues significa una alza de precios lo cual

puede repercutir, aunque como vimos en el tema de la inelasticidad del producto en forma muy leve, en la cantidad de ventas que se tengan y por lo tanto en la rentabilidad.

En el plano internacional el Estado puede influir con impuestos a las exportaciones o impuestos y exoneraciones a las importaciones, lo cual determinaría cambios importantes en los precios de los productos, afectando de esta manera el “modus operandi” del negocio.

El Estado interviene con estos instrumentos para proteger a su agricultura o para fomentar su competencia dentro de los convenios y acuerdos que tiene en la OMC²⁵, lo cual se está viendo en forma evidente en momentos en los que Latinoamérica negocia Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, pues sus productos agrícolas podrían sufrir una baja de producción debido a la entrada libre de productos agrícolas de las naciones latinoamericanas, en las cuales los costos son menores, haciendo poco competitivo al producto norteamericano. Para evitar esto, Estados Unidos mantiene aranceles altos o prohibiciones por diferentes motivos, para productos agrícolas de otros países, con esto los que se perjudican son los consumidores que deben pagar más por un producto que no es competitivo a nivel internacional.

Teniendo en cuenta que una de las estrategias es lograr que los clientes perciban el consumo de frutas y verduras como algo que beneficie su salud y los mantenga mejor en este mundo competitivo, las campañas estatales en este sentido pueden ser de mucha ayuda para mejorar las ventas del negocio, beneficiando así a la rentabilidad del mismo.

²⁵ SICA: compromisos_ante_omc/documento1.html

CAPITULO 4

PROPUESTA ESPECÍFICA

4.1- PROYECTO

En muchos casos a esta altura de desarrollo del proceso de un proyecto, este todavía no tiene un nombre comercial. En este caso, sin embargo, ya se tiene escogido el nombre con el que saldrá al mercado, este es “SMART Frutas y Verduras”. Este nombre fue escogido pensando en el nicho de mercado que va a ser atendido que gusta y está en contacto permanente con el idioma inglés, relacionándolo con lo nuevo, lo de buena calidad y lo acorde a su nivel de vida, además no es limitante para que el modelo de negocio se pueda diversificar hacia otros productos. Otra de las razones es el mensaje intrínseco que la palabra conlleva, pues indica un uso racional e inteligente del tiempo que es justamente uno de los valores agregados que se quiere transmitir a los clientes. Además, el mejorar las costumbres alimenticias a fin de alcanzar niveles óptimos de salud y productividad, será considerado también como una actitud inteligente y moderna.

Al no estar limitado al producto, este mismo nombre se puede usar posteriormente para la entrega a domicilio, el servicio personalizado y la asesoría en venta de cualquier otro producto siempre con el concepto de ahorro de tiempo y mejoramiento del estilo de vida.

El proyecto específico de este trabajo tiene que ver con la distribución de frutas y verduras frescas y de calidad a domicilio, poniendo énfasis en un servicio personalizado con gente que le asesore en la compra. Inicialmente un local será la ventana en donde los clientes podrán apreciar la calidad y frescura del producto, lo cual unido a una atención de profesionales generarán la confianza suficiente para que los clientes realicen una llamada y hagan su pedido, esperando recibirlo en su casa, con el consecuente ahorro de tiempo y esfuerzo. Esta generación de confianza es fundamental pues como resultado de las encuestas realizadas que se pueden ver en la **Figura 4.1** hay una gran cantidad de personas que se resisten a tener el servicio a domicilio pues quieren ser ellas mismas las que escojan el producto ya que tienen desconfianza de lo que les pueden enviar, no solo por la calidad y madurez de las frutas y verduras, sino también por el peso y cantidad. El proyecto será iniciado en una zona de Quito, para luego expandirse a otros lugares con iguales características y necesidades. Es importante tener un lugar piloto para de esta forma estudiar la reacción de los clientes y la capacidad del negocio para responder a los requerimientos, antes que atacar varios sectores sin tener una experiencia real del manejo práctico.



Figura 4.1. Razones por las que rechazan el servicio a domicilio²⁶

²⁶ Resultados Encuesta realizada en Quito Tennis y El Bosque 18-22 de Enero 2006

El proyecto es sano, no afecta al medioambiente y es absolutamente legal, por lo que no habría ningún impedimento para ponerlo en práctica. Se debe tener en cuenta que el producto es perecible, por lo que el manejo de desechos será un factor a considerar.

Con esto se quiere evidenciar las bondades de un negocio sano y productivo, con buenas posibilidades de proyectarse en el futuro como una empresa de entrega a domicilio de varios productos, lo cual elevaría las rentabilidades en montos atractivos.

“El mercado del servicio a domicilio está en franco desarrollo en el país, como lo corroboran la gran cantidad de negocios que han usado este modelo para llegar a sus clientes, sin que sea un impedimento el tipo de producto pues ahora podemos tener a domicilio desde un “fast food” hasta un televisor de 52 pulgadas o un gimnasio completo. En Quito hay más de 900 hombres dedicados al oficio de la entrega a domicilio de “fast food”. Desde los locales que más repartidores tienen, como Mayflower y Domino’s Pizza, 80 cada uno, hasta las tres motos de la marisquería Jocay. Aunque la primera imagen del repartidor que se viene a la mente es del de pizzas, a su casa puede llegar una moto con sushi, pinchos, menestras, cebiches, pollo, chaulafán, arepas, rissoto, tacos, hamburguesas, fritada, sopas, postres, comida dietética, lasaña o paella. En las páginas amarillas hay 59 restaurantes con este servicio.”²⁷”

El modelo planteado pretende usar el servicio a domicilio en un producto que todavía no ha sido explotado, adicionándole calidad y asesoría en ventas de forma de ofrecer al cliente un concepto completo que responda a sus necesidades y que se pueda proyectar para que intervengan en el mismo modelo otros productos que por el momento no han sido comercializados de esta manera. Lo importante de ese proyecto será el determinar en que medida el modelo responde a las necesidades reales del cliente quien es en definitiva el que decide si este le sirve o no para mejorar su calidad de vida y ahorrar tiempo.

4.1.1- LOS PRODUCTOS O ALCANCE DEL PROYECTO

Los productos de la empresa inicialmente serán frutas y verduras frescas de calidad, por otra parte el servicio se centrará en la asesoría en ventas de estos productos y la entrega a domicilio en caso de ser requerida. Luego podrán seguir otros productos como videos, conservas, etc. pero siempre basados en el hecho de ahorrar el tiempo de los clientes y mejorar su calidad de vida inteligentemente.

²⁷ Los repartidores de comida son un ciclón. El Comercio, domingo 11 de abril 2004. Sección B5.

SMART debe relacionarse luego con servicio a domicilio, de calidad, garantizado y atención personalizada, lo que se busca es una identificación del nombre con el objetivo del negocio, así como en su momento Gütig era sinónimo de agua pura con gas, de la misma forma se quiere que SMART sea sinónimo de servicio a domicilio de calidad.

En el negocio, no sólo el servicio a domicilio será el diferenciador, también estarán presentes otros servicios como la garantía de calidad del producto, esto significa que en el caso de que el cliente no se encuentre satisfecho con la calidad, se le hará el cambio ya sea en producto o en monetario; otro servicio importante es la llamada sin costo a un número 1-800 SMARTS, en el cual se atenderá el pedido; también se tendrán facilidades de pago, por cheque, por crédito, con tarjetas, de forma que esta no sea una excusa para no acudir o llamar al establecimiento; el trato será personalizado y especializado, es decir que los colaboradores serán expertos en conocer cada uno de los productos y poder asesorar al cliente en la compra, algo parecido a lo que sucede en la sección de embutidos del Supermaxi, en la cual, asesoran a los clientes cuando tienen dudas sobre tal o cual producto. Esta asesoría también está enmarcada en el otro punto fundamental del trabajo y es el de que los clientes se alimenten en forma adecuada, el asesor deberá entonces poder aconsejar sobre las bondades de cada uno de los productos que se expenden así como también sobre recetas que se pueden implementar.

No se ha destacado el tiempo de entrega, pues para este tipo de productos este factor no es fundamental, es decir las compras de frutas y verduras se realizan una vez y para toda la semana o para dos semanas, no se realizan las compras de frutas y verduras porque se tienen invitados ese momento, o porque no se quiere cocinar y se quiere comer algo rápido, cómo sucede con el “fast food”, comida china, pizzas, pollos, etc., el concepto es diferente, por eso el tiempo de entrega puede alargarse, sin que esto cause malestar en los clientes. Sin embargo de esto y para tener seguridad de que el tiempo no será un factor trascendente en la entrega a domicilio de este producto, se introdujo dentro de la encuesta la pregunta de que tan importante era para el cliente que el producto llegue en menos de una hora, lamentablemente se debe indicar que la pregunta fue mal formulada y esto se deduce de los resultados obtenidos, sobre todo en los porqué de las respuestas en los que se denota una

falta de entendimiento sobre la cuestión, al parecer las personas relacionaron la pregunta con retraso y demoras, por eso el resultado que daría a entender como que realmente el tiempo de entrega es importante cuando los clientes respondieron a otra cuestión, de todas formas se la tendrá en consideración a la hora de establecer la logística de servicio. En la **Figura 4.2** se muestran los resultados obtenidos.

En el **cuadro 4.1** se encuentran los nombres de los productos que formarán parte de la lista inicial del negocio, es importante destacar el hecho de que otra característica que lo diferenciará de la competencia, será el tener productos que no se encuentran con facilidad en los otros sitios de expendio y que generalmente son usados para preparar comidas especiales y extranjeras, propias del mercado meta al que queremos servir, esto significa que la lista que se encuentra en el **cuadro 4.1** tendrá la flexibilidad y dinamismo que los requerimientos de los clientes impongan. En resumen, SMART será una tienda que tenga las frutas de temporada y los productos especiales que se necesitan para preparar esas recetas tan suculentas y para paladares exigentes, además este producto estará fresco y podrá ser recibido a domicilio sin recargo, con facilidades de pago y un trato muy cordial.

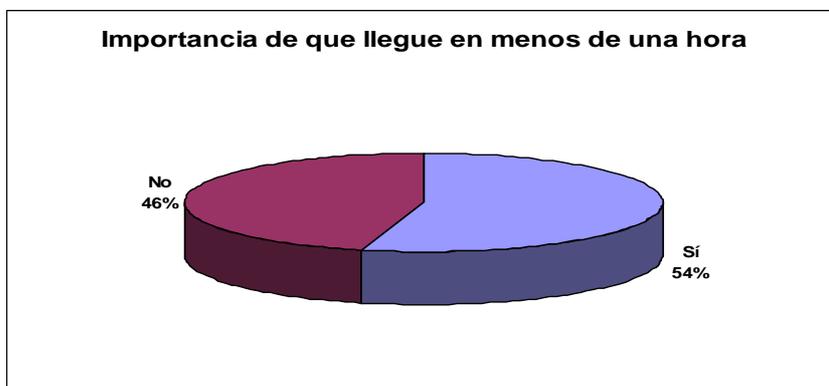


Figura 4.2. Respuesta a la pregunta de la importancia de que el pedido llegue en menos de una hora²⁸

Cuadro 4.1. Lista de productos

²⁸ Resultados Encuesta realizada en Quito Tennis y El Bosque 18-22 de Enero 2006

Lista de Productos

Frutas		Verduras		Granos
Aguacate	Manzanas	Ají	Perejil	Arveja
Babaco	Mango	Ajo	Pepinillo	Chocho
Banano	Maqueño	Apio	Pimiento	Choclo
Ciruela	Melón	Berro	Rábano	Fréjol
Claudia	Mora	Brócoli	Remolacha	Haba
Coco	Naranja	Cebolla blanca	Tomate	Lenteja
Durazno	Naranjilla	Cebolla paiteña	Vainita	Maíz para tostar
Frutilla	Papaya	Cebolla perla	Yuca	Maní
Granadilla	Pera	Col	Zanahoria	Mote
Guanábana	Piña	Coliflor		
Kivi	Sandía	Culantro		
Limón	Taxo	Espinaca		
Maduro	Tomate de árbol	Lechuga		
Mandarina	Uva	Mellico		
Maracuyá	Verde	Papa		

Atendiendo a la moda de llevar una vida cada vez más sana en lo que alimentos se refiere, SMART promocionará a través de su personal, el consumo de productos sanos rescatando sobre todo sus cualidades vitamínicas y para el bienestar del cuerpo. También se podrá encontrar en SMART folletos con recetas para platos exquisitos, casi exclusivamente usando productos de la tienda, de esta manera se contribuirá a mejorar la calidad de vida de los clientes, otro servicio que dará una imagen de salud, fresca y calidad.

4.1.2- LAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y CRECIMIENTO

4.1.2.1- ESTRATEGIAS DE ENTRADA

Como se ha dicho en el análisis de la industria, existen innumerables tiendas para el expendio de frutas y verduras, sin contar con los mercados y supermercados que son otra alternativa, de forma que el negocio debe establecer una estrategia válida para poder entrar en la mente de los clientes y ser una opción para la adquisición de este producto, luego la estrategia debe lograr que el negocio propuesto sea la mejor alternativa para esta compra, de forma que el cliente lo tenga en el “Top of Mind”. Las estrategias de entrada son:

- 1.- Los precios serán los mismos que el más importante y principal competidor que sería Supermaxi, la estrategia no será entonces de precios bajos, sino de calidad, fresca y sobre todo servicio, no se quiere un producto barato, el mercado objetivo

está dispuesto a pagar, como paga en los supermercados, por calidad y buen trato. En los supermercados, la venta de frutas y verduras es sólo un rubro, por lo tanto no existe la dedicación y esmero que tendrá este proyecto para la asesoría en ventas al cliente.

2.- Otra estrategia es poner énfasis en las ventajas del servicio a domicilio. Los volantes que se usen para promocionar el negocio, así como los dependientes del mismo insistirán en los beneficios de este servicio, lo cual es importante pues en el momento en el que se acostumbren a este, lograremos un cliente fiel.

3.- La asesoría en ventas que los competidores no tienen, será otra estrategia para la entrada en el mercado, pues de esta manera la compra de frutas y verduras será más placentera, más práctica y más importante, ya que se estará informado de cómo estos alimentos ayudan a llevar una vida más sana o cómo pueden ser usados en recetas apetitosas y nuevas. Como promoción de esta estrategia se tendrá comida preparada con recetas apetitosas y usando los productos del local para de esta forma dar la imagen de salud y bienestar que hará que los clientes prefieran el servicio que se ofrece en este negocio.

4.- La facilidad en la compra será otro factor importante de entrada que nos diferenciará de las tiendas de frutas y verduras convencionales. La compra podrá ser realizada con tarjetas de crédito o cheques, asegurándonos de esta forma que esta no sea una causa por la que no adquieran los productos en el negocio.



Figura 4.3. Conformidad con el servicio actual²⁹

Las estrategias de entrada están alineadas con los resultados que se obtuvieron de las encuestas en campo, las cuales indican que existe una gran aceptación y conformidad con el servicio que reciben actualmente, esto se puede apreciar en la **Figura 4.3**, en la cual se observa que un 83% de los encuestados está conforme con el servicio recibido actualmente. En la **Figura 4.4** en cambio, podemos apreciar las razones por las que están conformes y que sirve para enfatizar en estos puntos al introducir el nuevo concepto.

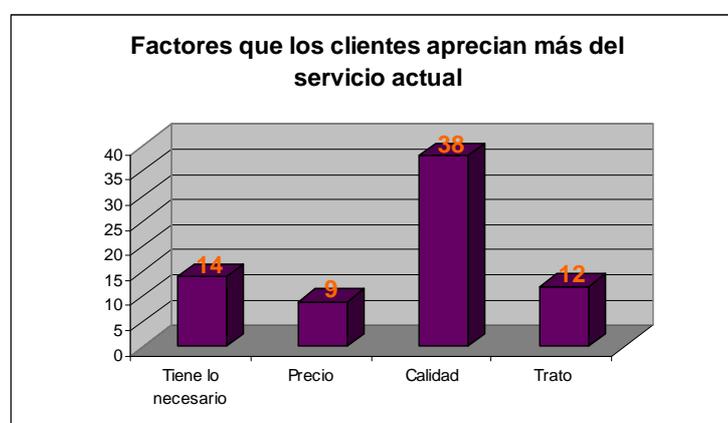


Figura 4.4 Factores que los clientes aprecian más del servicio actual²⁹

Como se puede apreciar la calidad, la variedad y el buen trato son los aspectos más importantes, los cuales deben ir acompañados de un buen precio que refleje la diferenciación pero que no sea más que eso pues de lo contrario también puede actuar como factor en contra.

Para completar la estrategia de entrada, se la debe alinear con los factores que harían que las personas cambien sus hábitos de compra en frutas y verduras, siendo esta otra de las preguntas que se establecieron en la encuesta y cuyos resultados están en la **Figura 4.5**.

²⁹ Resultados Encuesta realizada en Quito Tennis y El Bosque 18-22 de Enero 2006

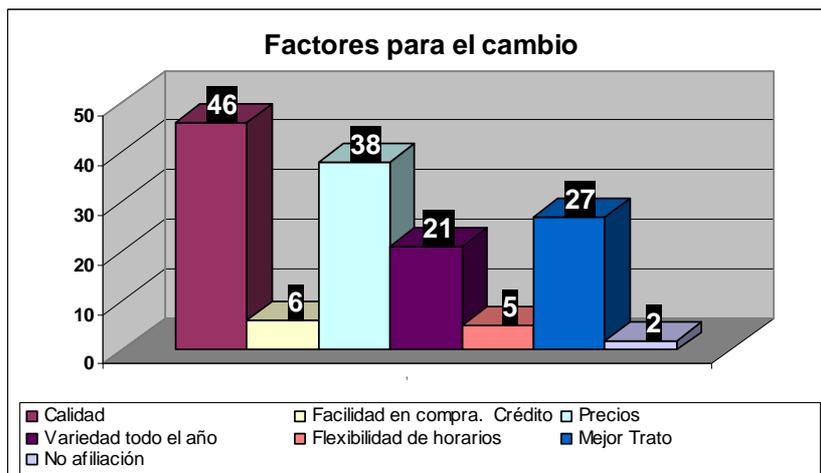


Figura 4.5. Factores para cambiar de lugar para la compra de frutas y verduras³⁰

Se puede ver entonces que la calidad, la variedad y un mejor trato unido a un precio justificado son los factores más importantes para el cambio y que están alineados con la estrategia de entrada. Esta fue una consulta abierta que dejaba ver cuales eran las necesidades de los clientes y aunque en menor medida se puede apreciar que la facilidad para comprar que ofrece el crédito directo o con tarjetas y la flexibilidad de horarios son puntos importantes a tomar en cuenta dentro de la estrategia. También lo que no está dice algo, pues ni el servicio a domicilio, ni la asesoría, ni la información para mejorar la alimentación son factores que actualmente se necesitan, por eso la publicidad y el enfoque en estos puntos debe ser efectuado con mayor cautela que los otros.

4.1.2.2- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Luego de lograr la entrada en el mercado y ser conocidos por el producto y servicio que se brinda, se debe empezar el crecimiento con miras a lograr los objetivos de ventas que permitirán consolidarse al negocio y proyectarse al futuro. Las estrategias de crecimiento serán diferentes a las de entrada ya que se enfocarán en aumentar las ventas a una clientela ya formada y hacer que las personas que no han llegado al establecimiento, lo hagan y se conviertan en clientes. Las estrategias de crecimiento son:

- 1.- La mejor promoción del negocio será lo que se conoce como el boca a boca, es decir los buenos comentarios que saldrán de los clientes y que animarán a otros a

³⁰ Resultados Encuesta realizada en Quito Tennis y El Bosque 18-22 de Enero 2006

visitar el negocio, de manera que el trato y el servicio serán fundamentales para lograr esta venta de imagen en cadena, ya que se tiene que pensar en los clientes no solo como una unidad, sino como un potencial de varios, tanto para que se integren a los servicios, como en el caso de que los abandonen. La estrategia consiste entonces en dar énfasis a la atención al cliente, estrategia alineada con los resultados de la encuesta en cuanto a que es lo que cambiaría del servicio actual, que se muestra en la **Figura 4.6**.

2.- Se debe aumentar la cantidad de frutas y verduras que consume habitualmente una familia y para esto se enfatizará en recetas sanas y deliciosas las cuales serán repartidas gratuitamente a todos los clientes en folletos. En la medida en que la mentalidad alimenticia cambie y se consuman más productos sanos, la adquisición de estos será mayor, no sólo en cantidad sino también en variedad. Este es otro pedido reflejado en las encuestas (**Figura 4.6**)

3.- Otra forma de promover el aumento de consumo de los productos de este negocio es el descuento en la inscripción en gimnasios que se realizará con la compra de un monto mínimo de productos. El gimnasio es una buena forma de complementar la alimentación para tener una vida mejor, por lo tanto mediante convenios con los mismos se puede lograr estos descuentos que benefician a ambos negocios y que completan la filosofía de un mejor nivel de vida para los clientes. Esta es una forma de darle valor al precio más elevado que el cliente pagaría en este negocio, con estas promociones y valores agregados se vería compensada la diferencia respecto a otros locales.

4.- Para beneficiar a los clientes frecuentes se tendrán apetecibles bonificaciones como por ejemplo los descuentos con una tarjeta propia del negocio o descuentos por volúmenes de compra al mes, de esta manera se asegura la fidelidad de los compradores y su aumento. Aunque este punto se lo debe analizar detenidamente ya que según las encuestas uno de los puntos no agradables del servicio actual es el tener que usar una tarjeta de afiliación como se puede apreciar en la **Figura 4.5 y 4.6**.

5.- En el momento en el que el análisis financiero lo indique, se deberá tener otro local para atender a otro sector o al mismo, dependiendo de donde se encuentre el mercado objetivo. Esto permitirá aumentar la base de clientes con un grado menor en los costos debido a las optimizaciones que se pueden realizar en distribución, promoción, etc.

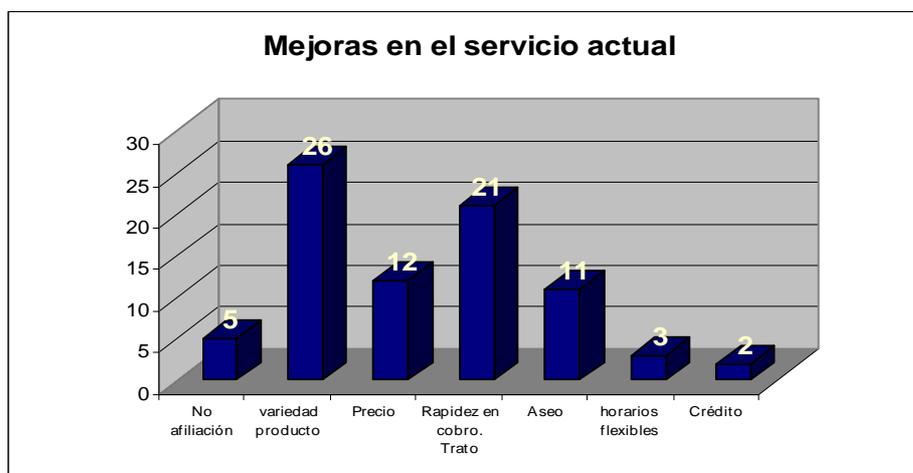


Figura 4.6. Mejoras en el servicio actual³¹

6.- El crecimiento también puede llegar por el expendio de nuevos productos que inicialmente deberían estar relacionados pero no limitados al concepto de una vida sana. Entre estos productos podemos citar: videos de gimnasia y libros de alimentación. Para determinar que productos se pueden adicionar al modelo se harán monitoreos del mercado para saber cuales son los requerimientos de los clientes pues como se ha podido ver en los últimos tiempos, estos cambian en forma vertiginosa.

7.- Si bien es cierto, se ha determinado como cliente a la familia que consume semanalmente los productos, no se tiene que perder de vista el gran potencial que tienen los restaurantes, sobre todo aquellos que deben garantizar a sus clientes frescura y calidad. Si para las familias es importante la compra de frutas y verduras,

³¹ Resultados Encuesta realizada en Quito Tennis y El Bosque 18-22 de Enero 2006

para los restaurantes es mucho más; por otro lado es un mercado que puede apreciar en mayor medida el valor agregado que implica la entrega a domicilio y la asesoría en ventas. La idea es que una vez posicionados en el negocio familiar se pueda extender el concepto y el servicio para lograr ser un outsourcing para los restaurantes, aumentando el mercado sustancialmente.

4.1.3- LOS CONCEPTOS DE DIFERENCIACION

Los conceptos de diferenciación de este proyecto se los ha venido mencionando anteriormente y están claramente definidos. Son los siguientes:

1.- Servicio a Domicilio: A través de este servicio, el cual se pretende que sea percibido como un ahorro de tiempo, se diferencia de todos los lugares de expendio de frutas y verduras que no ofrecen esta facilidad.

2.- Asesoría en Compras: El personal de este negocio estará capacitado para asesorar en la compra de los clientes, dándole ese valor agregado que aprecian todos, desde el ama de casa que puede tener nuevas ideas para la dieta de su familia, hasta el neófito en la compra de estos productos, que agradecerá mucho que se le guíe a fin de realizar una buena compra.

Se insiste en que la asesoría en compras será enfocada a lograr que el cliente mejore sus costumbres alimenticias aumentando la cantidad de frutas y verduras de su dieta.

3.- Limpieza y comodidad: Para lograr obtener la confianza de los clientes y que opten por la compra a domicilio, la presentación del local debe ser impecable, lo cual no sucede con muchos de los locales de este tipo, significando esto un factor diferenciador.

4.- Prácticos y modernos: A diferencia de casi todos los locales de este tipo, este negocio pretende dar las mayores facilidades para la compra, no solo por el servicio

a domicilio sino también con una línea 1-800 y con la facilidad de pago con tarjetas, cheques o crédito, haciendo énfasis en lo práctico que deben ser hoy en día las transacciones. Otro aspecto que indica esto es la facilidad para devolver productos que no están a satisfacción del cliente.

Lo moderno se enfatizará en las recetas y consejos que se estarán recibiendo constantemente, de los nuevos productos y de los nuevos servicios que serán siempre los que puedan acoplarse del mercado.

5.- Catálogo de productos: A fin de mantenerse en el “Top of Mind” de los clientes, se enviará periódicamente vía Internet el catálogo de los nuevos productos o de las ofertas del momento, de esta forma el negocio será siempre una opción a considerar y una forma de crecer a través de la difusión de productos y ofertas nuevas.

CAPITULO 5

ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

5.1- CONSUMIDORES

El segmento de mercado para atacar es el de familias de clase media, media alta del sector identificado como mercado meta, las cuales pueden apreciar la ventaja del servicio ofrecido y estén dispuestas a pagar un poco más por el mismo. En el sector geográfico en el cual se va a iniciar el negocio, habitan familias ecuatorianas de una buena posición económica y también muchas familias extranjeras, esto es importante en la medida en la que se considera al producto diferenciado, no solo por el servicio sino también por la calidad y variedad de productos difíciles de encontrar entre los competidores. Esto da una ventaja importante pues se puede tener un mercado muy fiel, si se logra satisfacer adecuadamente sus necesidades.

El producto que se ofrece es de primera necesidad, de manera que la demanda está garantizada. No se habla de productos nuevos que necesiten ser introducidos en los requerimientos de la población, se trata de un concepto novedoso de un producto que es absolutamente necesario, pero tanto el producto como el servicio de entrega a domicilio han sido usados ampliamente por los consumidores, por lo que no se espera tener problemas en introducirlos en el mercado, mas bien se trata de promocionar el concepto para que los consumidores lo entiendan de la mejor manera y comprueben sus bondades. Los otros servicios como la asesoría en compras, dieta balanceada, crédito y facilidades de pago son nuevos en este ramo y tendrán que ser promocionados adecuadamente para cambiar los conceptos preestablecidos en los clientes.

Los consumidores son todos los miembros de la familia, los bebés, los niños, los adolescentes y los padres, es por eso que el mensaje de calidad y frescura debe verse reflejado en la satisfacción de cada uno de ellos, ya que influenciarán en la persona que

realice las compras que será en la mayoría de los casos el ama de casa o el personal de servicio doméstico.

Se puede hablar entonces de un consumidor directo, es decir las personas que son las responsables de las compras, que pueden ser los padres o el personal de servicio, para ellos debe estar claro el beneficio de la compra a domicilio, en cuanto al tiempo ahorrado y la comodidad de realizarlo de esta forma, y también se tienen clientes indirectos, los cuales consumirán el producto, para ellos es transparente la forma en la que fue adquirido el bien, pero se fijarán mucho en la frescura, el sabor y la calidad de los productos.

Como se ve, la filosofía de atención al cliente que manejará SMART y el concepto de frescura y calidad que debe estar presente en este negocio, cubrirán las necesidades y expectativas de todos los consumidores, sea los que se acercan directamente a realizar la compra, como de aquellos que se ven beneficiados en última instancia por la misma.

5.2- TAMAÑO DEL MERCADO Y SU TENDENCIA

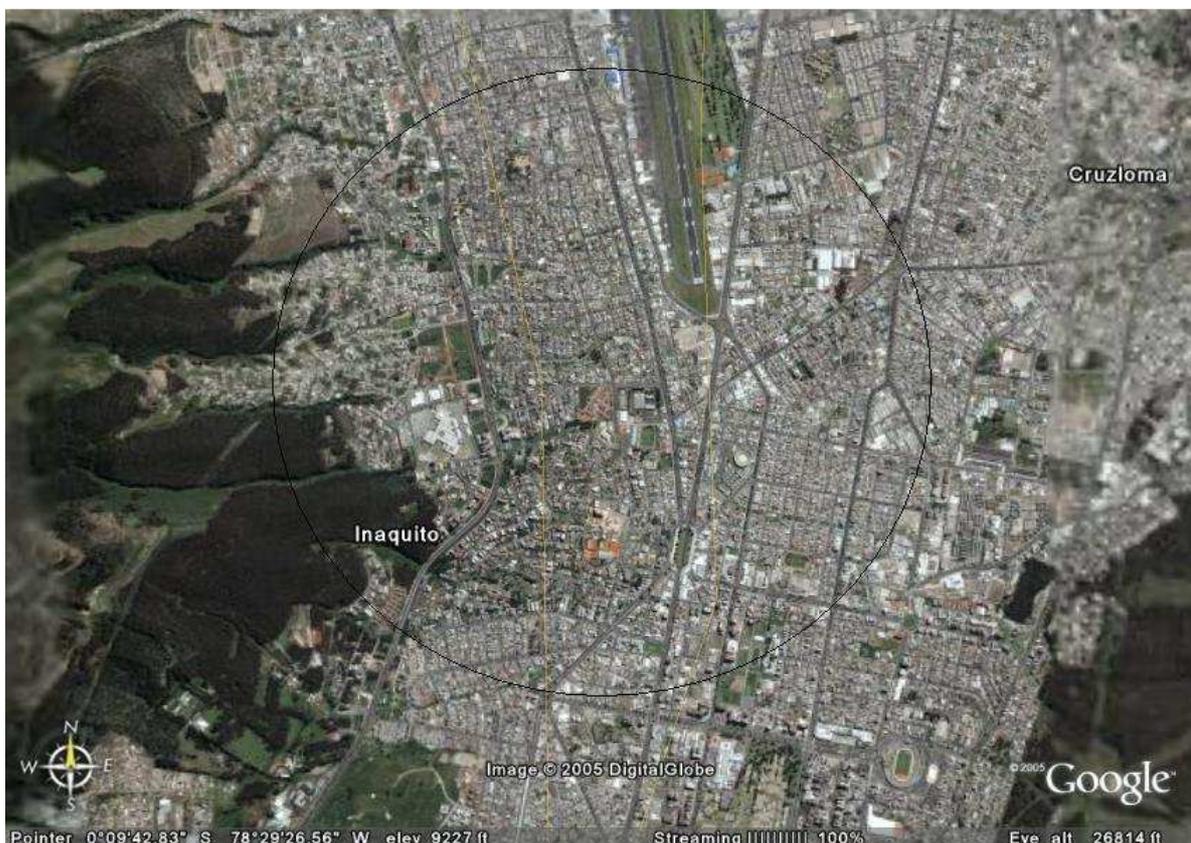
Inicialmente el negocio va a estar enfocado a personas de clase media, media alta del sector comprendido en los barrios Granda Centeno, Voz de los Andes, Colinas del Pichincha, Tenis Club, Jipijapa, Chaupicruz, Life, 6 de Diciembre, Cerebro, Policía Nacional, Zaldumbide, Manuela Cañizares, Las Acacias, La Concepción, Unión Nacional, Mexterior, El Pinar Alto y Cochabamba Norte que son los barrios que están dentro el área de cobertura para brindar el servicio del negocio y donde habitan los clientes objetivo, no sólo por su posición geográfica sino por sus condición económica. (Véase Fotografía 5.1 y Mapa Fig. 5.1).

El límite geográfico que se considera en esta primera fase se debe principalmente al servicio a domicilio que será una característica distintiva, que no puede ser ofrecida ilimitadamente y a la ubicación del local por la distancia que tendrían que recorrer los clientes para llegar al mismo.

En el **cuadro 5.1** se realiza el cálculo para estimar la población que será atendida por el negocio. En este cálculo se toma en cuenta los datos tomados del INEC de población de las

diferentes parroquias y se las relaciona en porcentaje según el mapa de Quito de la **figura 5.1**.

De acuerdo con este cálculo, el área de cobertura tendrá una población estimada de 62.712 (sesenta y dos mil setecientos doce) personas, lo cual significa alrededor de 15.678 (quince mil seiscientos setenta y ocho) familias, ya que se está considerando que el número de miembros de una familia en estos sectores es de 4 personas, lo cual es conservador ya que como vemos en el **cuadro 5.2** del INEC, este es el promedio a nivel ciudad y generalmente en los niveles económicos altos el promedio de miembros de familia es menor que en los niveles económicos bajos.



Fotografía 5.1. Área de cobertura del proyecto

El sector al que se piensa atender, como se ha mencionado, es de gente con un nivel económico medio y medio alto y que muestra una clara tendencia hacia servicios de calidad, diferentes, innovadores, que le permitan mejorar su calidad de vida, la cual aprecia

Parroquias atendidas	Población de las parroquias	Porcentaje de las parroquias atendidas	Población Objetivo
Iñaquito	43851	9%	3947
Concepción	37050	25%	9263
Kennedy	70603	10%	7060
Jipijapa	34991	30%	10497
Rumipamba	31351	70%	21946
Cochapamba	40000	25%	10000
TOTAL			62712

Cuadro 5.1³² Distribución de la población por parroquias a atender

Dentro de estas tendencias, el proyecto se encuadra bien pues cumple con las expectativas y tendencias que el mercado objetivo presenta.

Casi ningún competidor del sector maneja la entrega a domicilio, mucho menos todos los valores agregados que se piensan incluir, de manera que la intención es que el cliente poco a poco se acostumbre a la comodidad que le brinda el servicio.

11. TOTAL DE VIVIENDAS, OCUPADAS CON PERSONAS PRESENTES, PROMEDIO DE OCUPANTES Y DENSIDAD POBLACIONAL, SEGÚN CANTONES. - PICHINCHA CENSO 2001

CANTONES	TOTAL DE VIVIENDAS	VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS CON PERSONAS PRESENTES			POBLACIÓN TOTAL	EXTENSIÓN Km ²	DENSIDAD Hab./Km ²
		NÚMERO	OCUPANTES	PROMEDIO			
PROVINCIA	709.088	610.668	2.370.525	3,9	2.388.817	13.270,1	180,0
QUITO	555.928	484.074	1.825.586	3,8	1.839.853	4183,0	439,8
CAYAMBE	21.029	16.344	69.591	4,3	69.000	1188,6	58,7
MEJÍA	17.943	14.361	61.889	4,3	62.888	1476,0	42,5
PEDRO MONCAYO	7.823	6.104	25.529	4,2	25.594	336,4	76,1
RUMIRAHUI	18.434	16.302	65.420	4,0	65.882	138,6	475,3
SANTO DOMINGO	76.899	65.373	285.273	4,4	287.018	3905,1	73,4
Sñ.M.DE LOS BANCOS	3.412	2.283	10.338	4,5	10.717	839,1	12,8
P.V.MALDONADO	2.921	2.213	9.849	4,5	9.965	619,8	16,1
PUERTO QUITO	4.705	3.614	17.053	4,7	17.100	683,3	25,0

Anterior Siguiente
Regresar a listado de tablas y gráficos.

YAGE © Copyright © 2003. INEC. Todos los derechos reservados. Contáctenos - Glosario - Noticias - Descarga

Cuadro 5.2. Ocupantes promedio de vivienda en Quito

³² INEC. Población de parroquias urbanas Quito. Octubre 2005

5.3- LA COMPETENCIA Y LOS LÍMITES COMPETITIVOS

Como se anotó anteriormente y lo corroboran los resultados de las encuestas, los principales competidores son los supermercados, entre los que destaca el Supermaxi del Centro Comercial El Bosque y el Santa María, luego tenemos el mercado de Ñaquito y las tiendas especializadas en frutas y verduras que son alrededor de 5 en el sector.

Las investigaciones realizadas en campo dan cuenta de que las tiendas especializadas no tienen un buen servicio, mas bien es malo y no ofrecen entrega a domicilio, ni facilidades para pagar, así como tampoco ningún tipo de asesoría en la compra, además la variedad y frescura en sus productos no es la mejor.

En los mercados sucede algo similar, excepto en lo que se refiere a la variedad, pues los mercados presentan diversidad en sus productos, sin embargo el trato y la sensación de inseguridad es un factor importante a favor de este proyecto.

El precio en estos dos tipos de negocio es ligeramente inferior al que se puede conseguir en el supermercado, pero debemos tener en cuenta que en el supermercado se puede escoger el producto lo que no sucede en las tiendas o mercados en donde las vendedoras se tornan reacias a dejar que los clientes manoseen el producto, lo cual pone en una situación incómoda al cliente.

Los supermercados, y entre estos principalmente el Supermaxi, son los competidores directos, ya que manejan un modelo de calidad y frescura con los estándares que este proyecto quiere impulsar y han logrado captar el mercado potencial al que este negocio piensa atraer. Los estándares que manejan son bastante exigentes y una muy buena calidad, pero no tienen servicio personalizado, la asesoría en ventas y tampoco la entrega a domicilio de los productos, por lo que estos serían entonces los principales factores diferenciadores de ventaja, respecto a los supermercados.

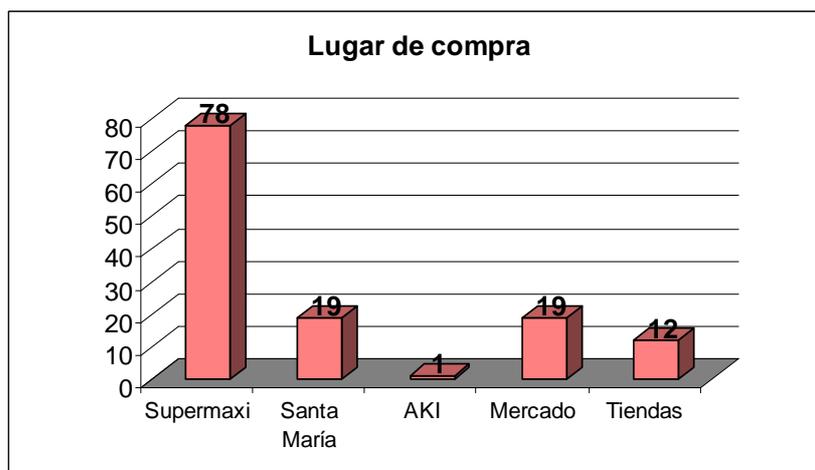


Figura 5.1. Lugar de compra³³

Al identificar el líder en el sector se concluye que indiscutiblemente es el Supermaxi como se puede ver en la **Figura 5.1**, que muestra los resultados de las encuestas en campo a la pregunta ¿Dónde realiza sus compras de frutas y verduras?. Al Supermaxi le sigue el supermercado Santa María, los mercados y tiendas especializadas. Este proyecto pretende competir con la calidad y buen servicio de los líderes pero también atraer a clientes de los otros establecimientos gracias al valor agregado que significa la asesoría en ventas y el servicio a domicilio.

5.4- EL MERCADO ESTIMADO COMPARTIDO Y VENTAS

Como se indicó en el punto 5.3, se estima una población³⁴ de 62.712 personas o 15.678 familias pues es a este nivel al que se realizan las compras mensuales de frutas y verduras.

De esta población se deben sacar los datos que indiquen cual va a ser el porcentaje que estaría dispuesta a usar el servicio por diferentes razones. Esto se hizo mediante una encuesta en la que además se sacará información adicional sobre el cliente, la competencia y el mercado, que ayudarán para la estimación de las ventas y para elaborar la estrategia de marketing.

³³ Resultados Encuesta realizada en Quito Tennis y El Bosque 18-22 de Enero 2006

³⁴ Ver marco conceptual 1.5.2.

En el **cuadro 5.2** se puede ver el formato y contenido de la encuesta realizada; el porqué de las preguntas se explica a continuación:

ENCUESTA DE ANALISIS DE MERCADO PARA OFRECER UN SERVICIO DE VENTA DE FRUTAS Y VERDURAS CON DIFERENCIACIÓN EN ATENCIÓN, CALIDAD Y ENTREGA A DOMICILIO

1.- Donde realiza sus compras de frutas y verduras?

Supermaxi Santa María AKI Mercado
Tiendas Otros

2.- ¿Se siente a gusto con el servicio que presta el establecimiento en el cual compra?

SI NO PORQUE

3.- ¿Qué cree que debería mejorar en el servicio que recibe actualmente?

4.- ¿Cuanto gasta al mes en compra de frutas y verduras?

5.- ¿Le gustaría que le lleven las frutas y verduras a domicilio?

SI NO PORQUE

6.- ¿Si existiera el servicio a domicilio, le importaría que el pedido llegue en menos de una hora?

SI NO PORQUE

7.- ¿Estaría dispuesta a cambiar su lugar habitual de compra de frutas y verduras si le ofrecen entrega a domicilio, y productos de calidad con servicio personalizado?

Dispuesto Indiferente Indispuesto

8.- ¿Qué le haría cambiar sus hábitos de compras en frutas y verduras?

No. Miembros fmlia.

Edad

Sexo

Cuadro 5.2. Formulario de Encuesta

Las preguntas 1 ¿Dónde realiza sus compras de frutas y verduras? Y la pregunta 2 ¿Se siente a gusto con el servicio que presta el establecimiento en el cual compra? buscan conocer el posicionamiento de la competencia y su participación del mercado actualmente para poder determinar a quien se le va a restar clientes y como.

Las preguntas 3 ¿Qué cree que debería mejorar en el servicio que recibe actualmente?, 5 ¿Le gustaría que le lleven las frutas y verduras a domicilio? Y 6 ¿Si existiera el servicio a domicilio, le importaría que el pedido llegue en menos de una hora? Dará la información necesaria para conocer como apreciaría el cliente el servicio de este proyecto.

La pregunta 4 ¿Cuánto gasta al mes en compras de frutas y verduras? Es muy importante pues da la información acerca del nivel económico del sector a atender, de forma de conocer cuantas familias tendrán los recursos suficientes para acudir al negocio.

Por último la pregunta 7 ¿Estaría dispuesta a cambiar su lugar habitual de compra de frutas y verduras si le ofrecen entrega a domicilio y productos de calidad con servicio personalizado? y la pregunta 8 ¿Qué le haría cambiar sus hábitos de compras y verduras? Tienen la intención de conocer que porcentaje de la población sería el mercado target u objetivo.

Adicionalmente se hacen preguntas generales sobre el número de miembros de la familia, la edad y el sexo de la persona entrevistada.

La pregunta 7 es la que va a determinar el tamaño de la muestra a usar para el estudio. Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizará la fórmula de intervalos para la proporción poblacional³⁵ que es:

$$(5.1.) \quad n = \frac{Z^2 (\pi) (1 - \pi)}{(p - \pi)^2}$$

Donde:

Z es la desviación normal que señala el grado de confianza de la muestra. En este caso se establece un grado de confianza de 95% lo que significa que el valor de Z es 1.96³⁶.

n es el tamaño de la muestra en unidades

π es la proporción de una de las respuestas, tomada de una prueba piloto.

$(p - \pi)$ es la diferencia entre la proporción de la muestra y la proporción poblacional, y por tanto es el error.

En vista de que la multiplicación de π por $(1 - \pi)$ es máxima cuando π es 0,5, se ha considerado usar este valor del parámetro para determinar el tamaño de la muestra.

³⁵ Webster, Allen. Estadística aplicada a los negocios y la economía. McGraw-Hill, tercera edición. Pag. 185

³⁶ Webster, Allen. Estadística aplicada a los negocios y la economía. McGraw-Hill, tercera edición. Tabla E Distribución Normal

También se ha considerado un error de 9% que será luego considerado cuando se evalúen los escenarios posibles como son el optimista y el pesimista. Con estas consideraciones y el grado de confiabilidad de 95% antes expuesto, el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (1-0,5)}{(0,09)^2}$$

Entonces $n = 118,57$

Que tiene que ser un valor entero entonces:

$$\mathbf{n = 119}$$

Lo que significa que para tener información de la población con un 95% de confiabilidad y un error del 9% debemos encuestar a 119 familias aleatoriamente.

Los resultados de la encuesta se pueden observar en el **cuadro 5.3**. Los resultados de la pregunta 7 se muestran en la **figura 5.2** y son los que indican cual será el mercado meta, es decir a que cantidad de clientes se puede llegar si es que se manejan correctamente el concepto y se cumplen con las expectativas.

Interpretando los resultados de la figura 5.2 se debe sumar los porcentajes de las familias que estarían dispuestas a cambiar de lugar habitual de compras, así como también las personas indiferentes que serían usuarios tardíos del servicio pero no son contrarios a la idea. Sumando entonces los porcentajes mencionados, tendríamos un total de 66% del mercado que sería accesible para el servicio del proyecto lo que significaría:

Mercado Accesible por disponibilidad = 66% * 15678 familias

Mercado Accesible por disponibilidad = 10347 familias

Lugar					Conforme con servicio actual								
Supermaxi	Santa María	AKI	Mercado	Tiendas	Si	Tiene lo necesario	Precio	Calidad	Trato	No	Muy Caro	Mala atención	Mala Calidad
78	19	1	19	12	100	14	9	38	12	20	5	4	14
Qué debería mejorar en el servicio actual								Cuánto gasta al mes					
Nada	No afiliación	Variedad producto	Precio	Rapidez en cobro. Trato	Aseo	horarios flexibles	Crédito	<70	70<x>150	>150			
61	5	26	12	21	11	3	2	73	44	2			
Le gustaría que le lleven a domicilio													
Sí	Tiempo	Comodidad	Experimentar	No	No pasa en casa	Se encarece	No confío	Le gusta salir	Yo escojo	Costumbre	Tengo tiempo		
46	18	6	3	73	8	3	7	5	17	5	6		
Importante que llegue en menos de una hora						Posición para cambiar de hábitos							
Sí	Servicio rápido	Planificar el tiempo	No	No Hay apuro	Es planificado	Dispuesto	Indiferente	Indisuesto					
39	16	2	33	12	5	51	27	41					
Qué le haría cambiar?													
Nada	Calidad	Facilidad en compra. Crédito	Precios	Variedad todo el año	Flexibilidad de horarios	Mejor Trato	No afiliación						
43	46	6	38	21	5	27	2						

Cuadro 5.3. Resultados de la Encuesta



Figura 5.2. Disposición a cambiar de servicio³⁷

Se debe también considerar dentro de la población que habrán familias para las que el precio sea fundamental y no aprecien los valores agregados que el proyecto propone, para

³⁷ Resultados Encuesta realizada en Quito Tennis y El Bosque 18-22 de Enero 2006

discriminar este porcentaje de la población se hizo la pregunta No. 4 que dice: ¿Cuánto gasta mensualmente en frutas y verduras?, pues da la idea del nivel socioeconómico de la familia ya que preguntar directamente sobre los ingresos mensuales del hogar era muy atrevido. Los resultados de la pregunta No. 4 se muestran en la **figura 5.3**.

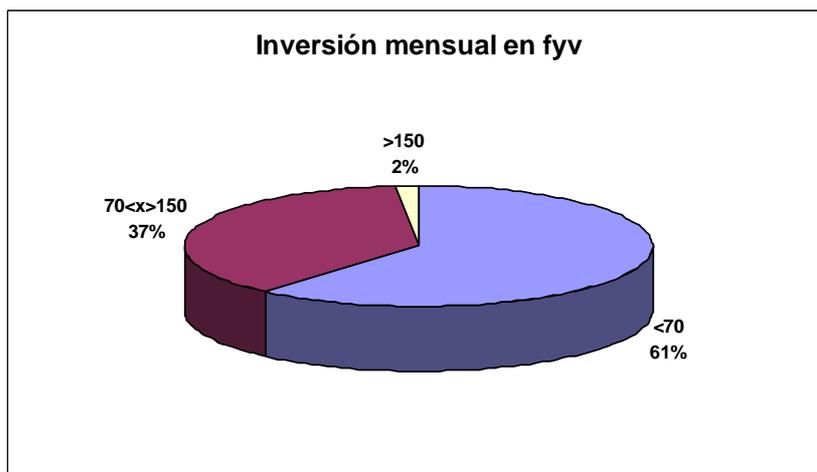


Figura 5.3. Inversión mensual en frutas y verduras³⁸

Sin embargo este resultado tiene inmerso familias de menos de cuatro personas, por lo que siendo el estudio y la canasta típica diseñada para familias de cuatro miembros se debe referir a la **Figura 5.4**, la cual toma en cuenta la inversión mensual en frutas y verduras de familias de cuatro miembros o más.

Esta pregunta fue realizada para conocer el nivel económico del sector, de manera que un consumo mensual en frutas y verduras de más de USD 70.00 indica que el nivel económico es el objetivo del negocio. Como resultados se tiene que el 59% de las familias tienen este poder adquisitivo. Para obtener el mercado target tomando en cuenta la disponibilidad al cambio y el nivel económico se debe multiplicar el resultado anterior de disponibilidad por este nuevo porcentaje así:

$$\text{Mercado Accesible Total} = 59\% * 10347 \text{ familias}$$

$$\text{Mercado Accesible Total} = 6105 \text{ familias}$$

³⁸ Resultados Encuesta realizada en Quito Tennis y El Bosque 18-22 de Enero 2006



Figura 5.4. Inversión mensual producto en una familia de cuatro miembros o más.³⁹

Después de realizar el análisis de mercado en campo se encuentra que 6105 familias serían el mercado accesible para este negocio, sin embargo de esto no se considera en este análisis llegar a tener a todo este mercado por razones entre las que se cuenta el hecho de la gran aceptación que tienen el servicio actual, además se debe pensar en que la competencia no se quedará tranquila si siente que se le quita mercado y reaccionará, luego se debe pensar en que un servicio nuevo puede tener la reacción natural de la gente ante lo que no conoce, a pesar de la publicidad que se hará. Con todas estas consideraciones, se ha optado por, sabiendo el mercado accesible, realizar un análisis financiero enfocado en la cantidad de ventas que se pueden manejar desde un solo local, tratando de que la inversión sea lo menor posible. Se puede pensar que es una posición conservadora y en efecto lo es, pero si al realizar este análisis casi pesimista obtenemos buenos resultados, la posibilidad de tener una buena rentabilidad en el proyecto aumenta, así como la probabilidad del escenario optimista que será analizado cuando se tope el tema del riesgo.

En el capítulo 11 se analiza la parte financiera y se considera que se puede llegar a un nivel de ventas de 240 canastas típicas mensuales, lo cual significa 240 familias que compran mensualmente una canasta de USD \$95.00. Este objetivo no podrá ser cumplido inmediatamente sino que pasará el ciclo normal del producto que tiene que ver con su

³⁹ Resultados Encuesta realizada en Quito Tennis y El Bosque 18-22 de Enero 2006

introducción, crecimiento y madurez. Es en esta última en la que se debe lograr llegar a esta meta. La introducción y crecimiento que se estima se puede ver en las **figuras 5.5 y 5.6** en donde se muestran tanto en forma mensual el primer año como en forma anual hasta llegar a los cinco años.

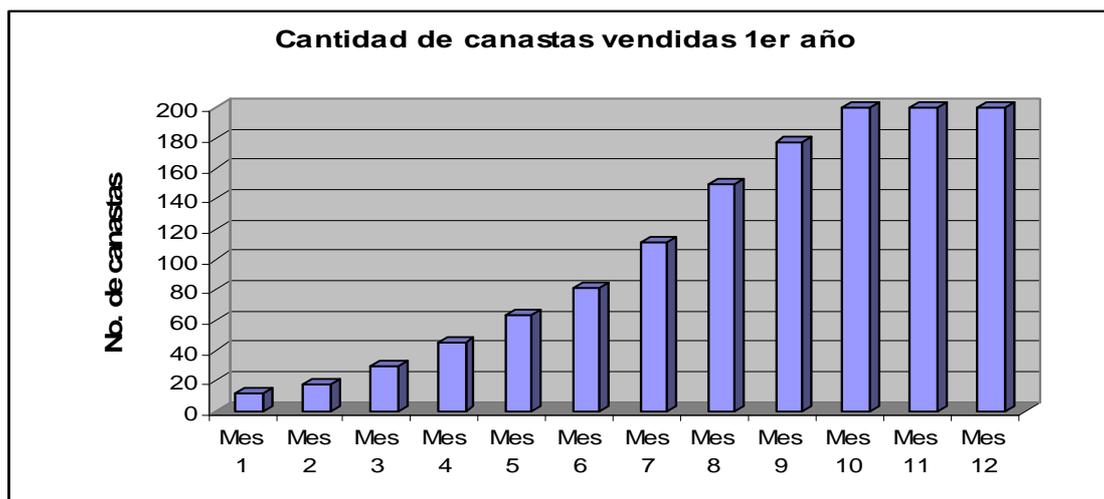


Figura 5.5. Cantidad de Canastas vendidas 1er Año

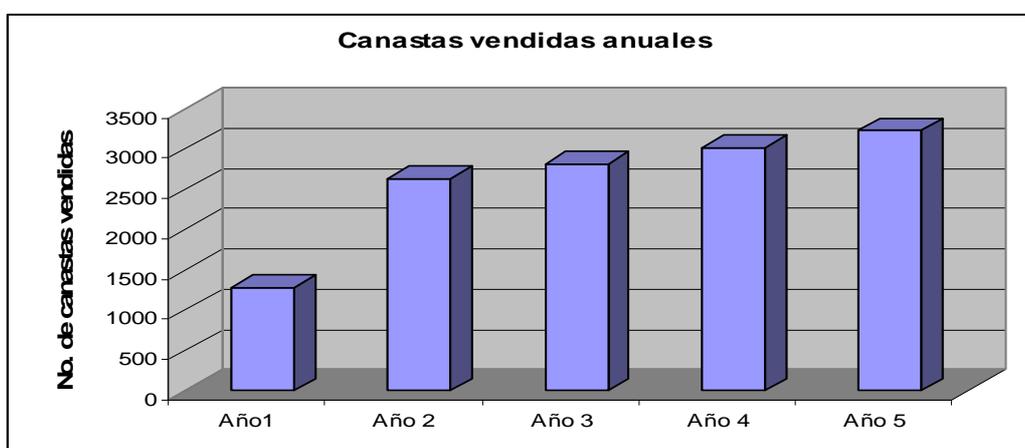


Figura 5.6. Canastas vendidas anuales

El resultado de la pregunta No. 2 ¿Se siente a gusto con el servicio que presta el establecimiento en el cual compra? refiriéndose al lugar donde realiza sus compras, se muestra en la **Figura 5.7**. Los datos indican que hay un buen porcentaje de la población, exactamente el 83% que está conforme con el servicio y el producto actual, este porcentaje

aumenta cuando se trata de medir sólo al Supermaxi, lo cual significa que se tiene que realizar una buena campaña de publicidad de forma que estos clientes puedan probar los beneficios del servicio propuesto y este debe ser lo suficientemente bueno y agregar valor a su calidad de vida de forma que puedan cambiarse a pesar de su satisfacción con el servicio y producto actuales.



Figura 5.7. Grado de satisfacción con el servicio actual⁴⁰

Por otro lado las respuestas a la pregunta No. 5 cuyos datos se encuentran en la **figura 5.8** hablan de un 39% de predisposición de la población al servicio que se está proponiendo. En este punto es importante resaltar que al responder negativamente, muchas personas aducían razones que no son válidas, por ejemplo aducían el hecho de que no podían escoger y la desconfianza por saber que les iban a mandar, además del encarecimiento del producto (**Ver Figura 5.9**), razones que se solventan en el presente modelo, por lo que la aceptación en realidad es mucho mayor que la presentada en este resultado.

Otras de las razones que indican que no se explicó muy bien el concepto es la que se refiere a que no pasan en casa, pues justamente para estas personas que no tienen tiempo es que está diseñado el modelo que les permite solicitar el servicio en horarios flexibles. Con todas estas consideraciones y resultados se puede concluir que el servicio de entrega a domicilio tendría éxito con un manejo logístico adecuado.

⁴⁰ Resultados Encuesta realizada en Quito Tennis y El Bosque 18-22 de Enero 2006

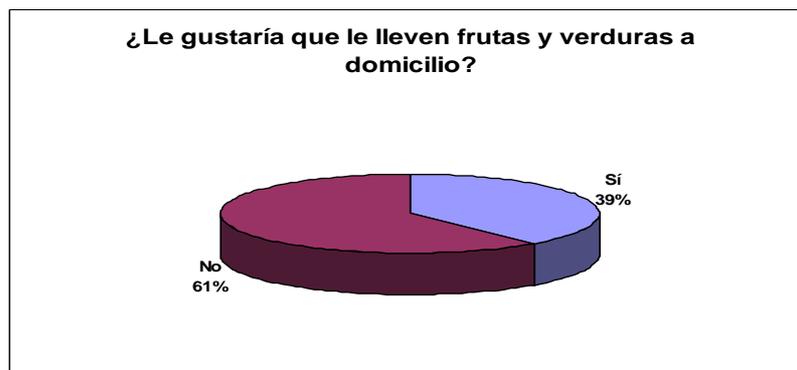


Figura 5.8 Predisposición al servicio de entrega a domicilio⁴⁰

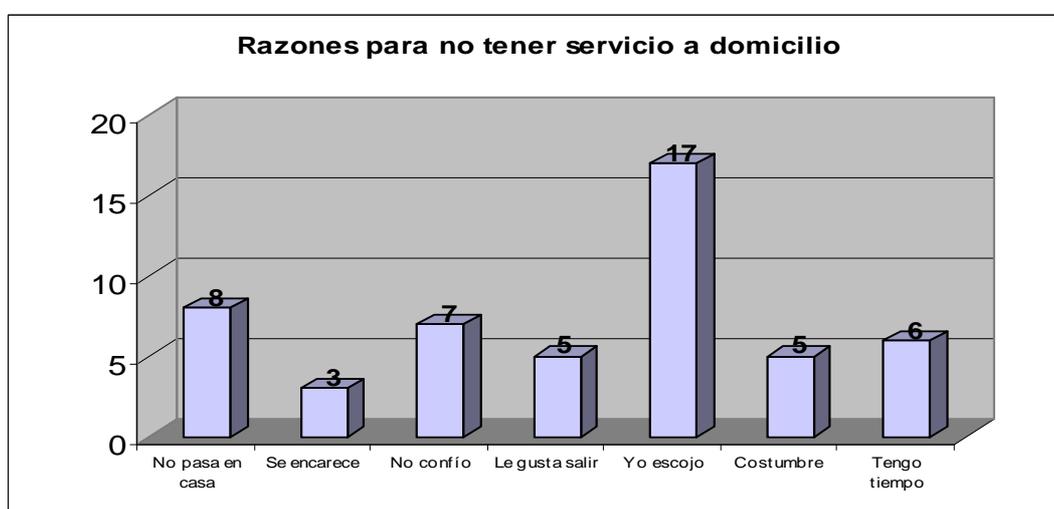


Figura 5.9. Razones por las que rechazan el servicio a domicilio⁴¹

5.5- LA EVALUACIÓN DEL MERCADO EN DESARROLLO

Es importante recalcar que queda pendiente el realizar los estudios para una futura expansión del negocio hacia sectores de las mismas características, como el Canal Ocho, Cumbayá, Gonzáles Suárez y Valle de los Chillos, los cuales tienen un mercado de las mismas características del sector inicial, además las condiciones de competencia y demográficas son similares, por lo que el negocio tendría un mercado sumamente amplio. Para cubrir este mercado potencial, se tendría que pensar en al menos 6 sucursales más, con lo que se acercaría al objetivo de formar una empresa estándar de servicios que sea

⁴¹ Resultados Encuesta realizada en Quito Tennis y El Bosque 18-22 de Enero 2006

reconocida en todas partes y que por esta razón se pueda ya pensar en vender franquicias para las nuevas sucursales, lo cual haría que se adhieran de esta forma más socios al negocio, siendo esto saludable pues se comparte el riesgo y también las utilidades.

Dependiendo de los resultados que se obtengan en esta expansión, se puede pensar en otras ciudades donde se tendrían clientes de las mismas características de los que se está buscando, estas ciudades pueden ser Guayaquil, Cuenca, Ambato. Pero es necesario un buen estudio para no fallar en la expansión, pues a pesar de ser el mismo país, cada ciudad y cada región tiene sus costumbres bien arraigadas, con las que puede contrastar el concepto presentado y no ser lo eficiente que puede ser en Quito.

El momento en que el modelo de este proyecto empiece a desarrollarse y a tener éxito, la competencia reaccionará por lo que se debe estar atento a las estrategias de esta para contraatacar y de esta forma mantener la clientela ganada y lograr que más personas se aficionen por este modelo. Se harán continuamente encuestas acerca de la calidad del servicio y del producto así como de la asesoría en ventas y el servicio a domicilio a fin de determinar posibles debilidades internas y poderlas suplir rápidamente. Se tendrán listas promociones referentes al aspecto económico para contrarrestar las ofertas que seguramente les hará la competencia puesto que este aspecto es en el que ellos pueden ser competitivos ya que el servicio a domicilio y la asesoría en ventas son temas más complicados de imitar y se puede mantener como diferenciador con más seguridad.

CAPITULO 6

LA ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

6.1- MÁRGENES DE RENTA BRUTA Y DE OPERACIÓN

En esta investigación se ha descubierto que los márgenes de ganancia que se manejan en la comercialización de frutas y verduras son muy dispares, van del 37,78% al 1363,50% y la mayoría de las veces superando el 100% como podemos apreciar en el **cuadro 6.1**, en el cual se muestran los precios a nivel de mayorista y los precios al consumidor en un supermercado⁴².

Para el cálculo de este proyecto se usarán los precios del Supermaxi que es la competencia directa, como se ha deducido del resultado de la encuesta realizada y que se muestra en la **figura 5.1**. Como se ha dicho, el cliente meta está en lo que ahora es el cliente para los supermercados y especialmente para el Supermaxi, es decir gente de clase media y media alta, capaz de apreciar como valor agregado el tiempo ahorrado y la calidad de los productos.

En vista de que se ha realizado el cálculo de los consumidores y del mercado basados en una familia típica de cuatro personas y además porque este es el mercado objetivo, en cuanto a su conformación, que usará el servicio, el margen de rentabilidad bruta se podría calcular tomando en consideración una canasta mensual para la familia típica⁴³ conforme se lo puede apreciar en el **cuadro 6.2**.

Del **cuadro 6.2** se puede extraer que el Margen Bruto, es decir la relación entre las ventas y los costos de ventas es de 165,86%. Este porcentaje es el que se usará para el cálculo de los flujos y que servirá para conocer los montos de ventas que significan el punto de equilibrio, también se podrá calcular el tiempo para la recuperación de la inversión y la rentabilidad del negocio. El margen operativo será la relación entre el precio de las ventas

PRECIOS SUPERMERCADO Y MAYORISTA			
Lista de Productos	Precio por kilo supermaxi	Precio por kilo mayorista	Diferencia porcentual
Frutas			
Aguacate (und.)	\$ 1,54	\$ 0,61	154,55%
Babaco (und.)	\$ 1,23	\$ 0,70	75,71%
Banano (manos)	\$ 0,42	\$ 0,17	152,59%
Durazno (und.)	\$ 1,43	\$ 0,76	88,90%

⁴² Precios Mayorista: Proyecto SICA Banco Mundial. Precios mayorista último día. Boletín diario No. 182. <http://www.sica.gov.ec/agro/precios/mayoristasDiario>

Precios Supermaxi : Toma de datos en sitio nov. 2005

⁴³ Para tener esta distribución se hizo una encuesta con 10 familias de las características señaladas.

Frutilla (lb.)	\$ 3,44	\$ 0,88	290,91%
Granadilla (und.)	\$ 1,69	\$ 0,80	111,25%
Limón (und.)	\$ 0,76	\$ 0,31	144,48%
Maduro (mano)	\$ 0,25	\$ 0,12	108,33%
Mandarinas (und.)	\$ 1,67	\$ 0,15	985,34%
Maracuyá (und.)	\$ 0,77	\$ 0,29	162,50%
Manzanas (und.)	\$ 1,32	\$ 0,68	92,86%
Maqueño (und.)	\$ 0,46	\$ 0,26	76,92%
Melón (und.)	\$ 0,88	\$ 0,26	242,87%
Mora (lb.)	\$ 1,82	\$ 1,32	38,10%
Naranjas (und.)	\$ 0,34	\$ 0,12	185,31%
Naranja (und.)	\$ 0,69	\$ 0,36	92,66%
Papaya (und.)	\$ 0,99	\$ 0,27	267,50%
Peras (und.)	\$ 1,99	\$ 0,79	151,64%
Piña (und.)	\$ 0,39	\$ 0,19	102,60%
Taxo (und.)	\$ 1,69	\$ 1,20	40,83%
Tomate de árbol (und.)	\$ 1,31	\$ 0,31	320,32%
Uvas (lb.)	\$ 2,80	\$ 0,64	339,67%
Verde (und.)	\$ 0,46	\$ 0,12	283,33%
Verduras			
Ajo (lb.)	\$ 3,95	\$ 0,99	298,58%
Apio (atado)	\$ 3,60	\$ 2,50	44,00%
Brócoli (und.)	\$ 0,40	\$ 0,11	263,64%
Cebolla blanca (atado)	\$ 4,25	\$ 0,29	1363,50%
Cebolla paiteña (lb.)	\$ 1,24	\$ 0,25	388,41%
Cebolla perla (und.)	\$ 1,42	\$ 0,25	461,26%
Col (und.)	\$ 0,23	\$ 0,13	79,22%
Culantro (atado)	\$ 4,60	\$ 3,20	43,75%
Espinaca (funda)	\$ 0,77	\$ 0,50	54,00%
Lechuga (und.)	\$ 2,44	\$ 0,19	1193,94%
Papa (@)	\$ 1,75	\$ 0,40	341,92%
Perejil (atado)	\$ 2,40	\$ 1,70	41,18%
Pimientos (und.)	\$ 0,99	\$ 0,31	215,00%
Rábano (paquetes)	\$ 2,00	\$ 0,60	233,33%
Remolacha (und.)	\$ 0,42	\$ 0,17	152,53%
Tomate (lb.)	\$ 0,87	\$ 0,43	104,14%
Vainita (lb.)	\$ 1,23	\$ 0,80	53,75%
Yuca (und.)	\$ 0,42	\$ 0,12	254,55%
Zanahoria (lb.)	\$ 0,60	\$ 0,13	372,73%
Granos			
Arveja (lb.)	\$ 0,97	\$ 0,50	94,00%
Chochos (lb.)	\$ 1,38	\$ 1,00	37,78%
Choclos (und.)	\$ 1,29	\$ 0,75	71,69%
Fréjol (lb.)	\$ 1,95	\$ 1,36	42,96%
Habas (lb.)	\$ 1,11	\$ 0,42	164,29%
Lenteja (lb.)	\$ 1,28	\$ 0,70	81,82%
Mote (funda)	\$ 1,02	\$ 0,60	70,00%

Cuadro 6.1. Precios supermercado y mayorista⁴⁴

y la suma de los costos de ventas más los costos fijos y variables que componen los costos operativos.

En este punto se debe hacer una consideración importante. Si bien es cierto la canasta típica del **Cuadro 6.2.** fue realizada consultando a un total de 10 familias de entre 4 y 6

⁴⁴ Precios tomados en sitio para Supermaxi y del Internet para el mercado mayorista. Noviembre 2005

miembros para determinar su consumo mensual con el objeto de conocer la rentabilidad de la misma y poderla usar como medida de venta, el resultado de la encuesta de campo indica que el gasto promedio más importante en el sector está situado entre los USD \$70 y USD \$150 como se puede apreciar en la **Figura 6.1**.



Figura 6.1. Inversión mensual en frutas y verduras en una familia de cuatro miembros o más⁴⁵

Siendo este resultado más confiable que el realizado a las diez familias por la cantidad de familias encuestadas, se ha decidido considerar una canasta básica de USD \$95 que es el promedio de los resultados obtenidos, solamente considerando el segmento mayor a USD \$70 que es el que interesa a este trabajo. Se concluye que la conformación de la canasta típica es adecuada mas no las cantidades que se encontraron en la encuesta a las diez familias por lo que se cambia el monto de la canasta típica pero no la rentabilidad que se mantendrá en 165,86% para efecto de todo cálculo.

ENTABILIDAD CANASTA TIPICA				
Lista de Productos	Canasta básica mensual ⁴⁶	Precio Mayorista (Costo)	Precio Supermaxi Canasta mensual	Rentabilidad
Frutas				
Aguacate (und.)	11	\$ 2,26	\$ 5,72	152,80%
Babaco (und.)	2	\$ 1,40	\$ 2,46	75,71%
Banano (manos)	2	\$ 0,32	\$ 0,82	155,52%
Durazno (und.)	43	\$ 3,41	\$ 6,45	88,90%

⁴⁵ Resultados Encuesta realizada en Quito Tennis y El Bosque 18-22 de Enero 2006

⁴⁶ Resultado de una encuesta a 10 familias típicas con 4 ó 5 miembros. Octubre 2005

Frutilla (lb.)	3	\$ 1,20	\$ 5,10	324,90%
Granadilla (und.)	30	\$ 2,40	\$ 5,05	110,42%
Limón (und.)	58	\$ 0,45	\$ 1,10	144,48%
Maduro (mano)	7	\$ 0,13	\$ 0,26	108,33%
Mandarinas (und.)	57	\$ 1,23	\$ 13,34	985,34%
Maracuyá (und.)	36	\$ 1,74	\$ 4,68	168,60%
Manzanas (und.)	33	\$ 2,96	\$ 5,72	93,56%
Maqueño (und.)	9	\$ 1,81	\$ 3,24	78,66%
Melón (und.)	2	\$ 0,20	\$ 0,70	242,87%
Mora (lb.)	4	\$ 2,40	\$ 3,31	38,10%
Naranjas (und.)	82	\$ 1,83	\$ 5,23	185,31%
Naranja (und.)	45	\$ 1,16	\$ 2,25	94,11%
Papaya (und.)	6	\$ 0,75	\$ 2,78	268,56%
Peras (und.)	20	\$ 1,36	\$ 3,42	151,64%
Piña (und.)	4	\$ 1,38	\$ 2,80	102,58%
Taxo (und.)	23	\$ 3,73	\$ 5,29	41,98%
Tomate de árbol (und.)	53	\$ 2,13	\$ 8,97	320,17%
Uvas (lb.)	3	\$ 0,86	\$ 3,78	339,67%
Verde (und.)	12	\$ 0,43	\$ 1,68	288,89%
Verduras				
Ajo (lb.)	2	\$ 0,90	\$ 3,59	298,58%
Apio (atado)	2	\$ 1,00	\$ 1,44	44,00%
Brócoli (und.)	3	\$ 0,11	\$ 0,39	269,32%
Cebolla blanca (atado)	2	\$ 0,12	\$ 1,70	1363,50%
Cebolla paiteña (lb.)	6	\$ 0,30	\$ 1,46	388,41%
Cebolla perla (und.)	13	\$ 0,41	\$ 2,31	461,26%
Col (und.)	1	\$ 0,15	\$ 0,26	79,29%
Culantro (atado)	3	\$ 0,48	\$ 0,69	43,75%
Espinaca (funda)	2	\$ 0,07	\$ 0,10	42,86%
Lechuga (und.)	4	\$ 0,19	\$ 2,44	1193,94%
Papa (@)	1	\$ 3,96	\$ 17,50	341,92%
Perejil (atado)	3	\$ 0,51	\$ 0,72	41,18%
Pimientos (und.)	15	\$ 0,40	\$ 1,20	199,47%
Rábano (paquetes)	2	\$ 0,54	\$ 1,80	233,33%
Remolacha (und.)	8	\$ 0,24	\$ 0,60	152,53%
Tomate (lb.)	9	\$ 1,74	\$ 3,57	104,90%
Vainita (lb.)	1	\$ 0,36	\$ 0,56	53,75%
Yuca (und.)	2	\$ 0,10	\$ 0,36	261,78%
Zanahoria (lb.)	4	\$ 0,23	\$ 1,08	372,73%
Granos				
Arveja (lb.)	2	\$ 0,45	\$ 0,88	94,44%
Chochos (lb.)	3	\$ 1,36	\$ 1,88	37,78%
Choclos (und.)	24	\$ 4,38	\$ 7,52	71,69%
Fréjol (lb.)	3	\$ 1,86	\$ 2,64	42,05%
Habas (lb.)	1	\$ 0,19	\$ 0,50	164,29%
Lenteja (lb.)	1	\$ 0,77	\$ 1,41	81,82%
Mote (funda)	3	\$ 0,90	\$ 1,53	70,00%
CANASTA TOTAL		\$ 57,28	\$ 152,28	165,86%

Cuadro 6.2. Rentabilidad canasta típica

Los costos variables son aquellos cuyo monto depende de las ventas como el mantenimiento de los vehículos o el teléfono y los costos fijos se refieren a gastos que independientemente de las ventas se los tiene que considerar, como la renta del local o los salarios. En el **cuadro 6.3** se puede apreciar la lista de los gastos operativos mensuales considerando esta división.

Costos Operativos

Costos variables		Detalle
Desperdicio	8,00%	Porcentaje en valor respecto al costo del producto que se daña
Teléfono		Depende de la cantidad de ventas a domicilio. Desde las 300 canastas se incluye el servicio 1-800
Mantenimiento vehículo (+ gasolina)		Depende de la cantidad de viajes que se hagan para suplir el negocio
Mantenimiento moto (+ gasolina)		Depende de la cantidad de pedidos a domicilio que se tengan.
Publicidad		Depende del volumen de ventas y tiene valores que van de USD 300 a USD800
Costos fijos		
Arriendo	\$ 500,00	Local arrendado en sitio estratégico
Luz	\$ 60,00	Consumo energía eléctrica
Agua	\$ 20,00	
Mantenimiento del Local	\$ 50,00	Limpieza del edificio y entorno
Teléfono	\$ 15,24	Tarifa comercial básica con imp.
Salarios		
Administrador	\$ 2.000,00	
Asistente de almacén	\$ 500,00	
Ayudante de almacén	\$ 300,00	
Mensajero	\$ 300,00	
Total costos fijos	\$ 3.745,24	

Cuadro 6.3 Costos Operativos Mensuales

Como se puede apreciar en el **cuadro 6.3** los costos variables están relacionados con las ventas por lo que la rentabilidad operativa será apreciada en los flujos de caja con las ventas para cada mes y año y también considerando los diferentes escenarios.

En la parte numerada como 6.4 se hará un análisis del punto de equilibrio en el cual se verá cual es la rentabilidad operativa para lograrlo.

6.2- POTENCIAL DE RENTABILIDAD Y DURACIÓN

La rentabilidad calculada está de acuerdo al mercado, de manera que los precios no deberían ser alterados y debe ser utilizada para la realización de los flujos de caja.

Esta rentabilidad puede ser mejorada de dos formas, la primera tiene que ver con la reducción de costos, lo cual puede acontecer en los costos de ventas si se logran encontrar mejores precios o ventajas por compras en volumen, también los gastos se pueden reducir

en la medida en la que la experiencia permita optimizar los costos operativos como por ejemplo disminuyendo la cantidad de productos que se desperdician u optimizando los horarios de atención.

La reducción de costos se puede alcanzar también obteniendo economías de escala que no es más que la optimización de los costos medios, entendiéndose éstos como los costos que se le adjudican a cada unidad de producto, es decir que mientras más productos se vendan menos valor de costos medios se obtendrá por producto y mejorará la rentabilidad. En el **cuadro 6.4** se relacionan las cantidades con el valor de las ventas, los costos variables medios CVMe, los costos fijos medios CFMe y los costos marginales.

Los costos variables medios y los costos fijos medios no son sino la división de los respectivos costos para la cantidad de canastas y el costo marginal es el costo adicional que se tiene para vender cierta cantidad de canastas. En este caso tomamos cantidades de 3 canastas para dar los saltos en los que se producen alteración en los costos variables, además igualamos a uno a esta cantidad de canastas con el fin de que el CVMe sea igual al costo marginal en un primer paso.

Con esta tabla se relacionan la cantidad de canastas con los diferentes costos medios y el costo marginal para interpretar las economías de escala. La ilustración de esta relación se puede ver en la **figura 6.2** en la cual apreciamos como el costo fijo medio y por lo tanto el costo total medio se va reduciendo a medida que aumentamos la cantidad de canastas vendidas. El variable medio y el costo marginal tienen un comportamiento similar entre

Cantidad de canastas típicas	Ventas en USD	Total Costos Variable	Costos Fijos	Costo Total = Fijos + Variables	Costo Fijo Medio CFMe	Costo Variable Medio CVMe	Costo Medio Total CMT	Costo Marginal
0	\$ 0	\$ 33,53	\$ 3.745,24	\$ 3.778,77				
3	\$ 285	\$ 550,78	\$ 3.745,24	\$ 4.296,02	\$ 3.745,24	\$ 550,78	\$ 4.296,02	\$ 517,25
6	\$ 570	\$ 680,99	\$ 3.745,24	\$ 4.426,23	\$ 1.872,62	\$ 340,49	\$ 2.213,11	\$ 130,21
9	\$ 855	\$ 811,20	\$ 3.745,24	\$ 4.556,44	\$ 1.248,41	\$ 270,40	\$ 1.518,81	\$ 130,21
12	\$ 1.140	\$ 954,93	\$ 3.745,24	\$ 4.700,17	\$ 936,31	\$ 238,73	\$ 1.175,04	\$ 143,73
15	\$ 1.425	\$ 1.085,14	\$ 3.745,24	\$ 4.830,38	\$ 749,05	\$ 217,03	\$ 966,08	\$ 130,21
18	\$ 1.710	\$ 1.228,87	\$ 3.745,24	\$ 4.974,11	\$ 624,21	\$ 204,81	\$ 829,02	\$ 143,73
21	\$ 1.995	\$ 1.359,08	\$ 3.745,24	\$ 5.104,32	\$ 535,03	\$ 194,15	\$ 729,19	\$ 130,21
24	\$ 2.280	\$ 1.552,81	\$ 3.745,24	\$ 5.298,05	\$ 468,16	\$ 194,10	\$ 662,26	\$ 193,73
27	\$ 2.565	\$ 1.683,02	\$ 3.745,24	\$ 5.428,26	\$ 416,14	\$ 187,00	\$ 603,14	\$ 130,21
30	\$ 2.850	\$ 1.813,23	\$ 3.745,24	\$ 5.558,47	\$ 374,52	\$ 181,32	\$ 555,85	\$ 130,21

33	\$ 3.135	\$ 1.945,74	\$ 3.745,24	\$ 5.690,98	\$ 340,48	\$ 176,89	\$ 517,36	\$ 132,51
36	\$ 3.420	\$ 2.076,16	\$ 3.745,24	\$ 5.821,40	\$ 312,10	\$ 173,01	\$ 485,12	\$ 130,42
39	\$ 3.705	\$ 2.206,58	\$ 3.745,24	\$ 5.951,82	\$ 288,10	\$ 169,74	\$ 457,83	\$ 130,42
42	\$ 3.990	\$ 2.390,05	\$ 3.745,24	\$ 6.135,29	\$ 267,52	\$ 170,72	\$ 438,23	\$ 183,47
45	\$ 4.275	\$ 2.520,47	\$ 3.745,24	\$ 6.265,71	\$ 249,68	\$ 168,03	\$ 417,71	\$ 130,42
48	\$ 4.560	\$ 2.664,41	\$ 3.745,24	\$ 6.409,65	\$ 234,08	\$ 166,53	\$ 400,60	\$ 143,94
51	\$ 4.845	\$ 2.794,83	\$ 3.745,24	\$ 6.540,07	\$ 220,31	\$ 164,40	\$ 384,71	\$ 130,42
54	\$ 5.130	\$ 2.925,25	\$ 3.745,24	\$ 6.670,49	\$ 208,07	\$ 162,51	\$ 370,58	\$ 130,42
57	\$ 5.415	\$ 3.055,66	\$ 3.745,24	\$ 6.800,90	\$ 197,12	\$ 160,82	\$ 357,94	\$ 130,42
60	\$ 5.700	\$ 3.286,08	\$ 3.745,24	\$ 7.031,32	\$ 187,26	\$ 164,30	\$ 351,57	\$ 230,42
63	\$ 5.985	\$ 3.416,50	\$ 3.745,24	\$ 7.161,74	\$ 178,34	\$ 162,69	\$ 341,04	\$ 130,42
66	\$ 6.270	\$ 3.546,92	\$ 3.745,24	\$ 7.292,16	\$ 170,24	\$ 161,22	\$ 331,46	\$ 130,42
69	\$ 6.555	\$ 3.677,34	\$ 3.745,24	\$ 7.422,58	\$ 162,84	\$ 159,88	\$ 322,72	\$ 130,42
72	\$ 6.840	\$ 3.834,80	\$ 3.745,24	\$ 7.580,04	\$ 156,05	\$ 159,78	\$ 315,84	\$ 157,46
75	\$ 7.125	\$ 3.965,22	\$ 3.745,24	\$ 7.710,46	\$ 149,81	\$ 158,61	\$ 308,42	\$ 130,42
78	\$ 7.410	\$ 4.095,64	\$ 3.745,24	\$ 7.840,88	\$ 144,05	\$ 157,52	\$ 301,57	\$ 130,42
81	\$ 7.695	\$ 4.234,53	\$ 3.745,24	\$ 7.979,77	\$ 138,71	\$ 156,83	\$ 295,55	\$ 138,89
84	\$ 7.980	\$ 4.365,27	\$ 3.745,24	\$ 8.110,51	\$ 133,76	\$ 155,90	\$ 289,66	\$ 130,73
87	\$ 8.265	\$ 4.496,00	\$ 3.745,24	\$ 8.241,24	\$ 129,15	\$ 155,03	\$ 284,18	\$ 130,73
90	\$ 8.550	\$ 4.726,73	\$ 3.745,24	\$ 8.471,97	\$ 124,84	\$ 157,56	\$ 282,40	\$ 230,73
93	\$ 8.835	\$ 4.857,47	\$ 3.745,24	\$ 8.602,71	\$ 120,81	\$ 156,69	\$ 277,51	\$ 130,73
96	\$ 9.120	\$ 4.988,20	\$ 3.745,24	\$ 8.733,44	\$ 117,04	\$ 155,88	\$ 272,92	\$ 130,73
99	\$ 9.405	\$ 5.118,93	\$ 3.745,24	\$ 8.864,17	\$ 113,49	\$ 155,12	\$ 268,61	\$ 130,73
102	\$ 9.690	\$ 5.249,67	\$ 3.745,24	\$ 8.994,91	\$ 110,15	\$ 154,40	\$ 264,56	\$ 130,73
105	\$ 9.975	\$ 5.380,40	\$ 3.745,24	\$ 9.125,64	\$ 107,01	\$ 153,73	\$ 260,73	\$ 130,73
108	\$ 10.260	\$ 5.511,13	\$ 3.745,24	\$ 9.256,37	\$ 104,03	\$ 153,09	\$ 257,12	\$ 130,73
111	\$ 10.545	\$ 5.641,87	\$ 3.745,24	\$ 9.387,11	\$ 101,22	\$ 152,48	\$ 253,71	\$ 130,73
114	\$ 10.830	\$ 5.772,60	\$ 3.745,24	\$ 9.517,84	\$ 98,56	\$ 151,91	\$ 250,47	\$ 130,73
117	\$ 11.115	\$ 5.903,33	\$ 3.745,24	\$ 9.648,57	\$ 96,03	\$ 151,37	\$ 247,40	\$ 130,73
120	\$ 11.400	\$ 6.140,16	\$ 3.745,24	\$ 9.885,40	\$ 93,63	\$ 153,50	\$ 247,14	\$ 236,83
123	\$ 11.685	\$ 6.270,89	\$ 3.745,24	\$ 10.016,13	\$ 91,35	\$ 152,95	\$ 244,30	\$ 130,73
126	\$ 11.970	\$ 6.401,63	\$ 3.745,24	\$ 10.146,87	\$ 89,17	\$ 152,42	\$ 241,59	\$ 130,73
129	\$ 12.255	\$ 6.532,36	\$ 3.745,24	\$ 10.277,60	\$ 87,10	\$ 151,92	\$ 239,01	\$ 130,73
132	\$ 12.540	\$ 6.663,09	\$ 3.745,24	\$ 10.408,33	\$ 85,12	\$ 151,43	\$ 236,55	\$ 130,73
135	\$ 12.825	\$ 6.793,83	\$ 3.745,24	\$ 10.539,07	\$ 83,23	\$ 150,97	\$ 234,20	\$ 130,73
138	\$ 13.110	\$ 6.924,56	\$ 3.745,24	\$ 10.669,80	\$ 81,42	\$ 150,53	\$ 231,95	\$ 130,73
141	\$ 13.395	\$ 7.055,29	\$ 3.745,24	\$ 10.800,53	\$ 79,69	\$ 150,11	\$ 229,80	\$ 130,73
144	\$ 13.680	\$ 7.186,03	\$ 3.745,24	\$ 10.931,27	\$ 78,03	\$ 149,71	\$ 227,73	\$ 130,73
147	\$ 13.965	\$ 7.316,76	\$ 3.745,24	\$ 11.062,00	\$ 76,43	\$ 149,32	\$ 225,76	\$ 130,73
150	\$ 14.250	\$ 7.447,49	\$ 3.745,24	\$ 11.192,73	\$ 74,90	\$ 148,95	\$ 223,85	\$ 130,73
153	\$ 14.535	\$ 7.578,23	\$ 3.745,24	\$ 11.323,47	\$ 73,44	\$ 148,59	\$ 222,03	\$ 130,73
156	\$ 14.820	\$ 7.708,96	\$ 3.745,24	\$ 11.454,20	\$ 72,02	\$ 148,25	\$ 220,27	\$ 130,73

Cuadro 6.4. Costos fijos, variables y totales

ellos partiendo desde el mismo punto y teniendo fluctuaciones de sus valores a través de la cantidad de canastas vendidas.

Otra forma de mejorar la rentabilidad es por volumen de ventas, es decir manteniendo los costos y los precios se puede tener una rentabilidad mayor si se logra un aumento en el volumen de ventas, lo cual es posible en la medida en que se logre captar el mercado objetivo que se ha estipulado en el análisis de mercados y diversificar el servicio hacia otros productos conforme se ha analizado.

La duración de esta rentabilidad dependerá de condiciones endógenas y exógenas. Entre las condiciones endógenas estará el conseguir un estatus de calidad integral y servicio que sea apreciado por el cliente y que lo vea como un valor agregado, de forma que sienta retribución de su dinero ante un precio menos económico que en los mercados y las tiendas dedicadas a este negocio.

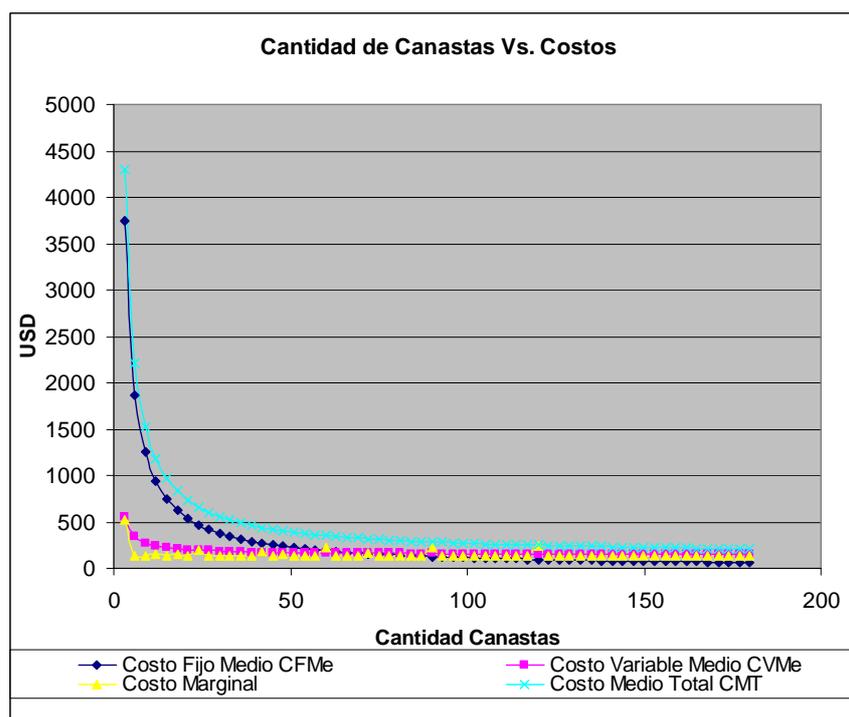


Figura 6.2. Relación de Costos y Cantidad de canastas

Entre las razones exógenas que podrán afectar la rentabilidad de este negocio está la reacción que pueda tener la competencia y su estrategia, pues esta podría ser una reducción de precios, lo cual afectaría al mercado en el que se compite, reduciendo la rentabilidad por producto. El Estado también puede afectar en la rentabilidad colocando precios oficiales a los productos, ya que siendo estos parte de la canasta básica pueden ser sujetos a manipulación política.

A pesar de todas estas razones, se piensa que la rentabilidad de un negocio de esta naturaleza será siempre atractiva pues los rangos entre los que esta pueda variar no serían tan altos, tomando en cuenta la inelasticidad del producto.

En cuanto al tiempo de proyección del negocio, se ha considerado un mediano plazo de cinco años, pues es un tiempo que no significa que se recuperará la inversión con una alta rentabilidad inmediatamente pero tampoco significa que es un negocio con réditos a largo plazo, pues siendo realistas el país no da las garantías como para apostarle a la estabilidad por mucho tiempo. Además se deja abierta la posibilidad de crecimiento tanto del mercado como se concibe el negocio actualmente, como del que se puede lograr gracias a una diversificación de los productos y servicios, basados en el modelo principal.

El plazo de cinco años también significa que el negocio pasa por las fases de introducción, crecimiento y estabilidad⁴⁷, la cual se logra con el mercado meta calculado en el análisis financiero, luego de esto es menester volver a realizar los cálculos pues el escenario de un negocio estable y que mira hacia el futuro va a ser completamente diferente. El realizar el análisis a largo plazo sería asumir muchas variables, lo cual desvirtúa la precisión que se quiere alcanzar en este trabajo, con miras sobre todo a minimizar los riesgos.

6.3- COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMI VARIABLES

Como se indicó anteriormente los costos fijos son aquellos que ocurren independientemente de las ventas del negocio, bajo esta premisa y en referencia al **cuadro 6.3** los costos fijos para este negocio son:

Arriendo del local: Se ha realizado una indagación de cómo están los precios de los alquileres de locales comerciales por el sector del Bosque y Quito Tennis y el resultado es que en promedio un local de 60mts con baño estaría costando por arriendo USD \$500,00. Adicionalmente se exige dos meses de garantía los cuales constarán en el flujo de caja como gastos del año 0 o gastos de inversión inicial, recuperables al finalizar la vida del proyecto como valor de desecho.

Luz: Tomando en cuenta el sector y el uso comercial que se le dará al local, se ha considerado una tarifa de USD \$60,00 mensuales por consumo de energía eléctrica, este

⁴⁷ Sapag Nassir. Preparación y Evaluación de Proyecto. 4ta Edición McGraw-Hill Interamericana. Pag. 63 y 64.

gasto involucra la energía necesaria para mantener el producto fresco, las luminarias normales y de seguridad y el letrero luminoso.

Agua: Por agua potable se ha considerado USD \$20,00 que cubre el uso del líquido para la limpieza del producto y del local.

Mantenimiento del local: Es probable que la localización del establecimiento sea en algún centro comercial que tenga otros locales adyacentes y por lo cual sea necesario pagar un mantenimiento a fin de que se realice la limpieza y la seguridad común, por eso se ha considerado este rubro que podría eliminarse en el caso de que el sitio sea independiente.

Salarios Administrador, Asistente de Almacén, Ayudante de Almacén, Mensajero:

En todos los salarios ya están considerados todos los pagos adicionales como son el impuesto a la renta, el IESS y los sobresueldos. Es importante notar que aunque el propio dueño sea el que realice este trabajo se debe considerar un sueldo pues sino se podría tergiversar los resultados en lo que a rentabilidad se refiere.

Los Costos Variables y Semivariantes son los que están relacionados con la cantidad de ventas realizadas, por esta razón el **cuadro 6.3** tiene como cifra un porcentaje de ventas para los desperdicios y para los demás costos se explica su naturaleza. Bajo este concepto los costos variables identificados con su explicación son los siguientes:

Desperdicio: Se ha considerado un 20% de desperdicio en las compras realizadas. Este porcentaje en el costo de ventas que a su vez es el 40% respecto a las ventas, representa un 8% de las ventas realizadas, cifra que se usará para el cálculo.

El desperdicio es un rubro que se tiene que considerar ya que es importante e inevitable dada lo perecible de los productos, a pesar de que se buscarán formas de minimizarlo.

Teléfono: Este es un rubro semi variable pues tiene un mínimo componente fijo que se lo deberá pagar independientemente de las ventas y que es la tarifa básica de USD \$ 15,24 que está considerado en los costos fijos. El componente variable va relacionado directamente con la cantidad de ventas realizadas, sobre todo de las ventas a domicilio para

lo cual se ha considerado que en promedio los pedidos se demorarán cinco (5) minutos en realizarse y se considera que es una línea comercial tipo C que tiene un costo por minuto de USD \$0,024, conforme el **cuadro 6.5**⁴⁸.

Aparte de esto, cuando el volumen de ventas lo justifique, se contratará el servicio de 1-800, llamada sin costo que tiene un precio mensual de USD \$30,00 más impuestos que daría un total de USD \$38,64.

Mantenimiento del vehículo: En este costo está incluido lo referente a gasolina, mantenimiento automotriz y desgaste del vehículo que se usa para el transporte del producto desde el mercado mayorista hasta el establecimiento. Es fácil comprender que este mantenimiento será mayor en tanto en cuanto se realicen más viajes al proveedor o estos viajes sean más cargados, lo cual depende directamente de las ventas.

CATEGORIA	* LOCAL (U.S. dólares por minuto)	REGIONAL (U.S. dólares por minuto)	NACIONAL (U.S. DÓLARES POR MINUTO)	A REDES CELULARES (U.S. dólares por minuto)
A	0,0023	0,006	0,0093	0,17
B	0,01	0,02	0,04	0,17
C	0,024	0,056	0,112	0,17

Cuadro 6.5.- Tarifas de telefonía fija

Se ha considerado que un viaje de ida y vuelta del local al proveedor tiene una distancia de 60 Km. que el vehículo consume 25Km/galón de gasolina súper, que se le tiene que hacer un cambio de aceite cada 3000Km y USD \$50,00 por mes para mantenimiento variado.

⁴⁸ Ver resumen tarifario de Andinatel.

Mantenimiento de la moto: El mensajero será contratado con su moto y se le reconocerá el mantenimiento que consiste en gasolina, mantenimiento automotriz y desgaste normal por el uso, de la misma forma que se hace con el vehículo.

Se ha considerado que un viaje promedio para una entrega a domicilio tiene una distancia de 7Km, que la moto consume 100Km/galón de gasolina corriente, que cada 3000Km se le debe hacer un mantenimiento de USD \$10,00 y que además cada mes debemos darle mantenimiento vario por USD \$10,00.

Publicidad: Este rubro será destinado para mantener la promoción del negocio y hacer conocer a los clientes tanto viejos como nuevos de novedades, ofertas y más servicios. Este monto toma en cuenta a los impulsores, las impresiones de los panfletos y letreros. Se han considerado para publicidad montos que van de USD \$300,00 hasta los USD \$800,00 dependiendo de la cantidad de canastas típicas vendidas.

Todos estos costos se resumen con valores respecto a la cantidad de grupos de 3 canastas típicas vendidas en el **cuadro 6.4**.

6.4- LOS MESES EN LOS CUALES NO HAY GANANCIA NI PÉRDIDA Y LOS MESES PARA ALCANZAR UN FLUJO DE CAJA POSITIVO

Luego de haber especificado los costos fijos, variables y semi variables se puede calcular el punto de equilibrio que no es más que la cantidad de ventas que se necesitan para que se cubran los costos. Este punto de equilibrio es también conocido como el análisis costo-volumen-utilidad⁴⁹.

Para calcular el punto de equilibrio se mezclan distintas variables como son: las ventas (V), los costos variables (C), la rentabilidad (R), los costos fijos (F). El resultado de la combinación de estas variables se expresa por:

$$(1) \quad R = V - C - F,$$

⁴⁹ Sapag Nassir. Preparación y Evaluación de Proyecto. 4ta Edición McGraw-Hill Interamericana. Pag. 123.

Donde V es la cantidad de canastas por el precio y C es la cantidad de canastas por los costos variables. Para encontrar el punto de equilibrio en el cual la rentabilidad R es cero se tendría la siguiente ecuación:

$$(2) \quad 0 = q \cdot P - q \cdot cv - F$$

Donde P es el precio y cv es el costo variable, entonces la cantidad q que indica el punto de equilibrio será:

$$(3) \quad q = F / (P - cv)$$

pero el costo variable cv depende de la cantidad, por lo que esta ecuación no se podría utilizar en este caso, por esta razón se opta por usar la intersección de las rectas que forman los costos totales y las ventas con la cantidad de canastas. En el punto en el cual estas dos rectas se juntan se tiene el punto de equilibrio ya que a la izquierda de este punto, la cantidad de canastas no alcanza para cubrir los costos y en la parte derecha de este punto las ventas superan a los costos y tenemos rentabilidad según se muestra en la **figura 6.3**.

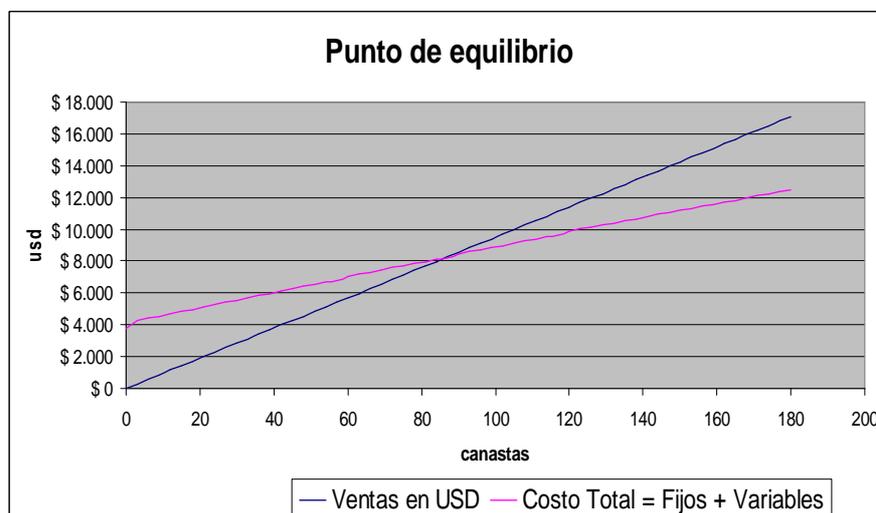


Figura 6.3

Esta es la forma gráfica de encontrar el punto de equilibrio pero la forma analítica es usando la ecuación de la recta. Debido a que los costos tienen un comportamiento diferente al de una recta al inicio, no se puede usar la ecuación punto pendiente y es necesario usar

la ecuación de la recta usando dos puntos que estén en la parte regular de la recta en donde se intersecta con la recta de las ventas. La ecuación de la recta usando dos puntos (x_1, y_1) y (x_2, y_2) es la siguiente:

$$(5) \quad (y-y_1)/(x-x_1) = (y_1-y_2)/(x_1-x_2)$$

Pero
$$m = (y_1-y_2)/(x_1-x_2)$$

Donde m es la pendiente entonces,

$$(6) \quad (y-y_1) = m(x-x_1)$$

$$(7) \quad y = mx - m(x_1) + y_1$$

donde y es el eje y los valores de la ordenada, x es el eje x valor de las abscisas. Usando entonces la ecuación de la recta se define la ecuación para las ventas de la siguiente forma, tomado los puntos $P_1 = (0,0)$ y $P_2 = (9690,102)$ del **cuadro 6.4** :

$$(8) \quad y = (9690-0)/(102-0)x - 95(0) + 0$$

$$y = 95x$$

La recta para los costos, tomando en cuenta los puntos $P_1 = (7580.04, 72)$ y $P_2 = (9387.11, 111)$ del **cuadro 6.4** sería:

$$(9) \quad m = (9387.11 - 7580.04)/(111 - 72)$$

$$(10) \quad m = 46.33$$

$$(11) \quad y = 46.33x - 46.33 * 72 + 7580.04$$

$$y = 46.33x + 4244.28$$

en vista de que las abscisas señalan la cantidad de canastas y como se desea conocer el punto de equilibrio con este parámetro, igualamos las ecuaciones de las rectas a través de sus ordenadas para tener la intersección en la abscisa de la siguiente forma:

$$(12) \quad 95x = 46.33x + 4244.28$$

$$48.67x = 4244.28$$

entonces, $x = 87.02$

redondeando, serían 87 canastas al mes ó USD \$ 8265,00 en ventas lo que se necesita para lograr el punto de equilibrio, las cifras menores significarán pérdida y cifras superiores implicarán ganancias.

Como se puede apreciar en la **figura 6.4** que toma los valores del **cuadro 6.4** en lo referente a ingresos y egresos, el valor del punto de equilibrio se logra en el 6to mes y luego tenemos ventas mayores lo que significa una rentabilidad positiva después de los primeros seis (6) meses con pérdidas, lo que significa que para cubrir las misma fue necesario el capital de trabajo que está contemplado en el año 0.

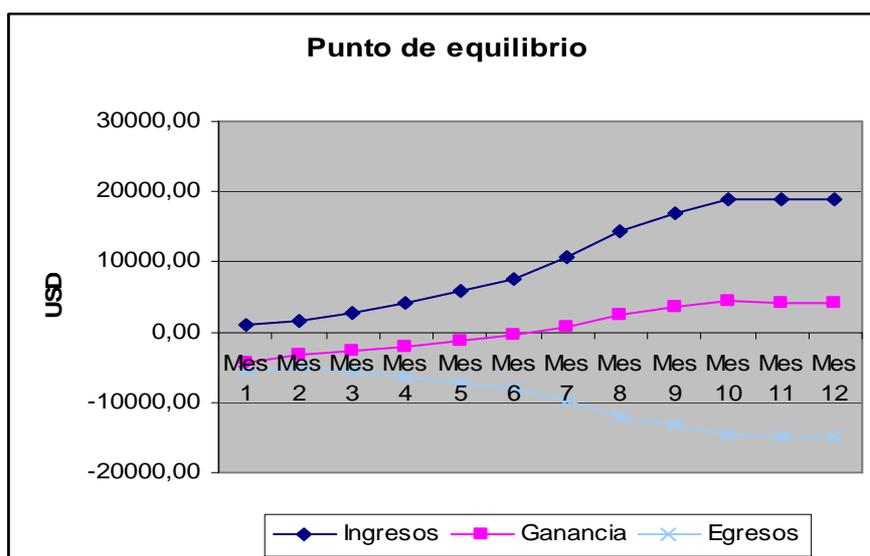


Figura 6.4. Punto de equilibrio

Este punto de equilibrio que se ha mencionado es la cantidad de ventas que se necesitan para que el negocio en ese mes no de pérdidas ni ganancias, es decir que es el inicio de la rentabilidad, de manera que se puede hablar de otro punto de equilibrio que se definiría como el mes en el que el negocio recupera las pérdidas de los primeros meses para empezar a tener ganancias, es decir el mes en el que sumando las pérdidas y las ganancias de los meses anteriores, da un resultado de cero. Para encontrar este punto se elabora un flujo de caja operativo el cual acumula las pérdidas y las ganancias y el mes en el que se inicia una ganancia plena es aquel en el que el flujo operativo empieza a ser positivo. Esto ocurre, según el **cuadro 6.6** entre el décimo y el décimo primer mes, por lo que se puede decir que a partir de este momento las ganancias no son para pagar pérdidas anteriores, sino son ganancias reales.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo		4363,51	-7632,63	10349,44	12365,20	13577,00	13940,67	13190,89	-10879,72	-7206,45	-2837,76	1380,93
Ingresos	1140,00	1710,00	2850,00	4275,00	5985,00	7695,00	10545,00	14250,00	16815,00	19000,00	19000,00	19000,00
Variables	1758,27	1233,88	-1821,58	-2545,51	-3451,57	-4313,43	-5749,98	-7593,59	-8796,49	-9986,07	10136,07	10136,07
Fijos	3745,24	3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-4045,24	-4345,24	-4345,24	-4645,24	-4645,24	-4645,24
Egresos	5503,51	4979,12	-5566,82	-6290,75	-7196,81	-8058,67	-9795,22	11938,83	-13141,73	14631,31	14781,31	14781,31
Utilidad	4363,51	7632,63	10349,44	12365,20	13577,00	13940,67	13190,89	10879,72	-7206,45	-2837,76	1380,93	5599,62

Cuadro 6.6. Flujo de caja operativo

La utilidad va en aumento en la etapa de crecimiento que abarcan los dos primeros años hasta llegar a la madurez del negocio que sucede en el tercer año en el cual la utilidad se mantiene y los aumentos son solo dados por el aumento de la inflación de del crecimiento del país.

CAPITULO 7

PLAN DE MARKETING

7.1- ESTRATEGIA DE MARKETING GLOBAL

Se ha considerado un porcentaje de las ventas para la promoción, con estos recursos inicialmente se tendrá una publicidad sólo de hojas volantes que se repartirían en las esquinas de los sitios donde los clientes acuden comúnmente. El folleto tiene que ser de calidad, resaltando la frescura de los productos y el servicio diferenciado que se ofrece. Los detalles son importantes por lo que las personas que repartan los volantes deberán ser de buena presencia. También se usará la entrega de volantes en las casas y edificios del sector.

El local no necesariamente debe estar en un lugar muy concurrido, pues el objetivo no es que la gente vaya a comprar allá, sino que pida sus órdenes por teléfono, por lo tanto podrá, y de hecho el cálculo se ha hecho así, estar en alguna calle que no sea principal, sino secundaria, así los clientes van a tener más tranquilidad y comodidad para realizar sus compras. Por este motivo es importante la promoción para hacerse conocer, los volantes son una forma, pero también se usarán letreros y giras de promoción para hacer conocer el local y el producto.

7.2- PRECIOS

La estrategia de precios no va a ser de precios bajos, sino que van a ser similares a precios de los supermercados, pues se pretende que los clientes no busquen lo barato, sino la calidad y la comodidad.

Se debe anotar en este punto, que como se pudo ver anteriormente los márgenes de ganancia que se tienen en este negocio son muy altos y los manejan todos, desde el supermercado hasta el mercado, de manera que al hablar del mismo precio del supermercado, se lo hace para tener una referencia más cercana al producto que se quiere vender, pero realmente, no existe una gran diferencia entre comprar en el supermercado o comprar en el mercado.

Los precios entonces van a ser los del medio, sin ser los más bajos, y se va a centrar los esfuerzos en destacar la diferenciación con servicio y calidad.

A pesar de que se va a manejar una estrategia de precios acorde con la calidad del producto, es importante tomar en cuenta los resultados de las encuestas en esta punto, en algunas de las preguntas como por ejemplo que cambiaría del servicio actual o porque razón se cambiaría de servicio, el tema de precios fue recurrente (**Ver Figuras 7.1 y 7.2**), por lo tanto se manejarán los precios con mucho cuidado buscando que el cliente se sienta retribuido al pagar un precio más alto y usando promociones creativas que acentúen este sentimiento.

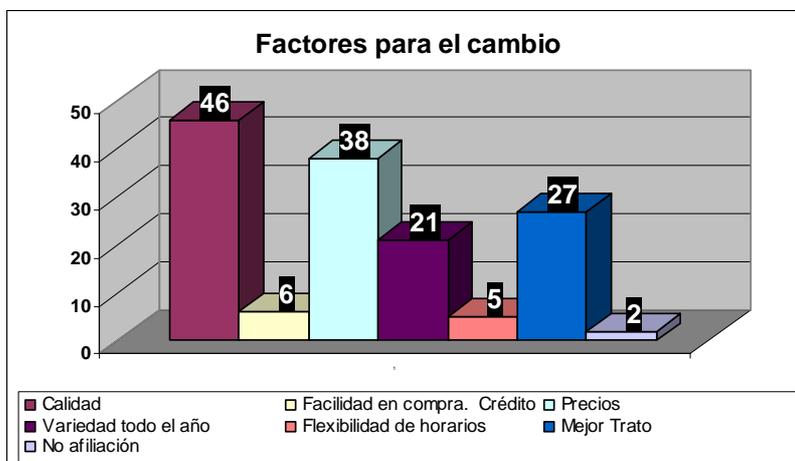


Figura 7.1. Importancia del precio como factor de cambio en las hábitos de compra de frutas y verduras⁵⁰

Los aumentos de precio que se han considerado en el flujo de caja, tiene que ver con la inflación, mas no con una estrategia de aumentar los precios con los años, es más, si se logran bajar los costos operativos y de ventas por ejemplo consiguiendo el producto directamente del productor, es posible que se pueda reducir los precios, pero no como característica del negocio, sino como resultado de mejora en los costos.

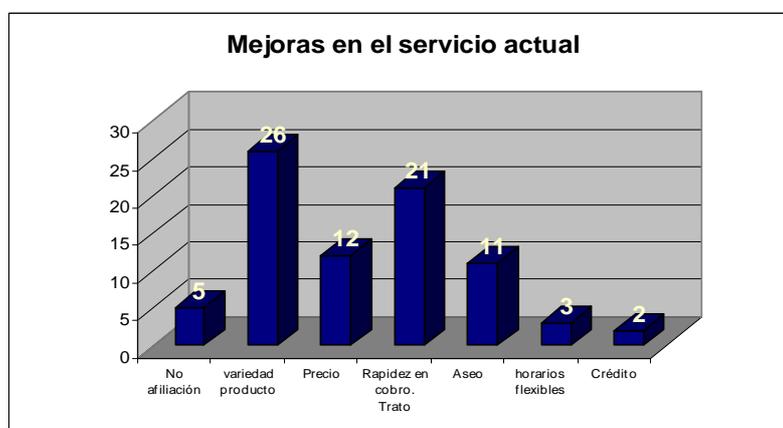


Figura 7.2. Importancia del precio en las mejoras del servicio actual⁵⁰

7.3- TACTICAS DE VENTAS

Los clientes van a exigir calidad en el servicio y comodidad, de manera que SMART, les dará estas ventajas:

Formas de pago: Se establecerá formas de pago cómodas y rápidas a través de tarjetas de crédito, cheques o crédito directo a clientes conocidos. Nadie dejará de comprar por no tener en ese momento efectivo. Estas formas de pago se aplicarán también al servicio a domicilio.

Calidez y asesoría en el trato: El personal de SMART, deberá ser especialmente eficiente en el trato al cliente y en la asesoría de los productos. El cliente de SMART tiene que ser

⁵⁰ Resultados Encuesta realizada en Quito Tennis y El Bosque 18-22 de Enero 2006

tratado muy bien y además debe notar la diferencia en su compra. Los clientes que se acercarán al negocio van a encontrar a personas muy amables que les ayudarán a resolver sus problemas de compras de frutas y verduras, a través de consejos y asesoría basados en el conocimiento de los dependientes.

Entrega a domicilio: Este servicio que será sin cargo, es la característica fundamental del negocio y es en si una táctica de ventas, pues apelamos a la comodidad que brindamos al ofrecer los productos con una simple llamada. El cliente tendrá la confianza de que los productos serán escogidos, pesados y manipulados como si el mismo estuviera en el lugar.

Comodidad: Los locales serán situados estratégicamente de manera que los clientes los encuentren cercanos y puedan disponer de un amplio lugar donde estacionar los vehículos. Si bien es cierto el objetivo es el servicio a domicilio no se debe olvidar que para este tipo de compras la confianza es importante y por lo tanto al menos la primera vez el cliente irá personalmente al local a revisar la calidad y frescura de los productos.

Como se puede ver en la **Figura 7.1** que es el resultado de la encuesta en lo que se refiere a cuales serían los factores para que una persona cambie sus hábitos de compra de frutas y verduras, la facilidad de compra y el buen trato están presentes como requerimiento de los clientes, de manera que esta táctica de venta será reconocida y apreciada inmediatamente por estos. En lo que se refiere a la entrega a domicilio y la comodidad no aparecen como factores del cambio por lo que su éxito dependerá del buen manejo del servicio y de su funcionalidad para mejorar la calidad de vida de los clientes.

7.4- POLÍTICAS DE SERVICIO Y GARANTÍA

El servicio, como se anotaba, va a ser de primera calidad, con gente educada, amable, conocedora del producto y con la posibilidad para el cliente de quejarse ante el administrador o supervisor que es una práctica común en los negocios que se caracterizan por su calidad, además esta opción, le da al cliente una tranquilidad psicológica en lo que respecta a su compra, pues sabe que va a existir alguien que responda por lo problemas y que le de soluciones.

En lo que respecta a la garantía, se implantará un sistema, sobre todo para el servicio a domicilio, en el cual, si por alguna razón el cliente no está conforme con el producto recibido, este podrá ser devuelto, a cambio de otro producto o de su dinero. Esto refleja la confianza que se tiene en el producto que se ofrece y le da al cliente la confianza de saber que está comprando un producto garantizado, no solo en la calidad sino también en el peso por el que se está pagando y es que este es un tema en el que se puede tener factores diferenciadores también ya que en los mercados la desconfianza sobre el peso de lo que se compra, se une a la inseguridad acerca de la calidad del producto y su origen.

Como política de servicio se establecerá un número 1800-SMARTS para que el cliente pueda realizar sus pedidos, quejas, sugerencias u observaciones sin costo. Cabe señalar que este servicio no será ofrecido desde el inicio sino que más bien será el resultado del volumen de ventas que se vaya dando y de los requerimientos que presenten los clientes, de todas formas está considerado para ser implementado a mediano plazo.

Esta política va acorde con los resultados de la encuesta en lo que a factores para no solicitar el servicio a domicilio se refiere. Gran cantidad de personas que respondieron que no a la pregunta de si les gustaría recibir la entrega de frutas y verduras a domicilio indicaron que la razón en la falta de confianza en el producto que llegue y la necesidad de escogerlo ellos mismos como podemos ver en la **Figura 7.3**.

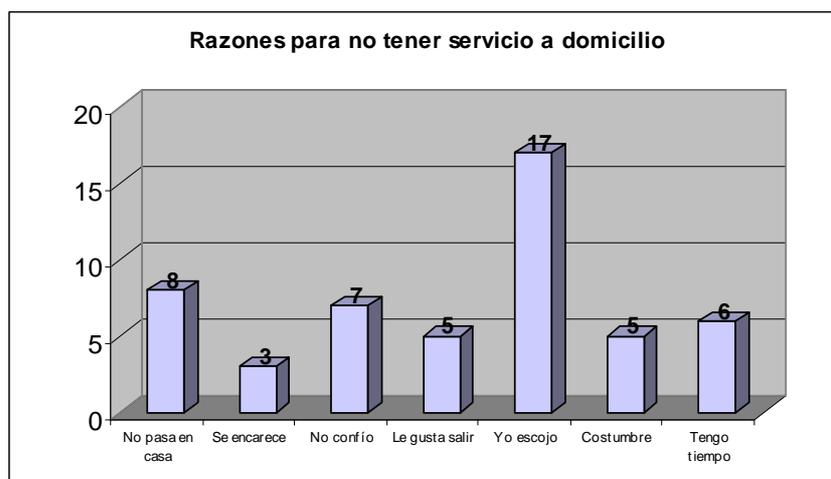


Figura 7.3. Importancia de la confianza para la entrega a domicilio⁵¹

7.5- PROPAGANDA Y PROMOCIÓN

La mejor promoción de este negocio va a ser la propaganda que hagan del mismo los clientes que acudan y que reciban el servicio a satisfacción y sobrepasando las expectativas, con un producto de calidad y fresca que provocará el comentario hacia la familia y los amigos para que acudan al mismo.

El problema principal es entonces, lograr que estos primeros clientes que se convertirán en la principal propaganda, lleguen a usar los servicios, tanto en el local como a domicilio, para esto se implementará una promoción con hojas volantes que serán repartidas constantemente a los vehículos que transitan por el sector. El diseño de esta propaganda será buscando transmitir la confianza que se necesita para que los clientes acudan a realizar sus compras. Además de esto se realizará periódicamente la entrega de esta propaganda en las viviendas del sector a fin de que llegue a la mayor cantidad de familias posible.

Otra forma de promoción serán los rótulos y letreros que se colocarán en el local y sus alrededores, sin dejar de lado la posibilidad de usar letreros en sitios estratégicos del sector.

Para optimizar los recursos se implementará un sistema de avisos por Internet en el cual se envíe información sobre el establecimiento, los productos y las ofertas en forma periódica.

7.6- DISTRIBUCION

La distribución del producto para las personas que requieran la entrega a domicilio, se realizará en una moto adecuada para este trabajo. En casos particulares se podrá usar la camioneta que tendría la empresa.

La moto es un medio de transporte barato y práctico para el tráfico actual, además las personas que se contraten como repartidores, deberán tener a su haber una moto que será suya y para la cual SMART aportará solo lo referente a su mantenimiento,

⁵¹ Resultados Encuesta realizada en Quito Tennis y El Bosque 18-22 de Enero 2006

independientemente de lo que recibirán por concepto de salario. Esta es una forma de que la inversión se reduzca pues se disminuyen los activos a adquirir, además con esta fórmula se busca el beneficio del motociclista también ya que pone a trabajar al capital que ha invertido en su vehículo.

En lo que se refiere a la forma como llegará el producto a las tiendas de expendio, se puede indicar que dos veces por semana el administrador, acompañado de un repartidor, acudirá muy temprano en la madrugada a comprar el producto en los centros de acopio, en los cuales puede hacerlo prácticamente del productor, para este trabajo se necesita la camioneta que deberá tener las características para el transporte del producto.

Como se puede ver, la distribución tanto para dotar las tiendas, como para atender al cliente, será realizado por los mismos administradores, lo cual es beneficioso pues no se depende de terceros, que podría resultar en una debilidad si se piensa que la distribución es una parte fundamental en el éxito del negocio, por el hecho de que son productos perecibles y también porque una de las características es que se presenten al cliente con frescura y calidad.

CAPITULO 8

PLANES DE DISEÑO Y DESARROLLO

8.1- ESTADO DE DESARROLLO DE TAREAS

Se ha iniciado este trabajo tomando en cuenta los requisitos para que el proyecto tenga un sustento investigativo válido, de forma que se pueda responder posteriormente a todas las circunstancias que se presenten, pues el proceso de investigación busca reducir el riesgo al mínimo para que no queden cabos sueltos o escenarios sin considerar.

Posteriormente a esta justificación investigativa del proyecto se han realizado los cálculos económicos en base a una recopilación de información del mercado al cual está enfocado el negocio. Este entendimiento ha consistido en saber cual es el consumo típico por producto de una familia objetivo para el mercado local. Esta información ayuda a elaborar una canasta típica mensual en la que se basará el estudio para definir su rentabilidad. También se ha logrado información sobre el mercado en lo que respecta a los precios, y así entender cuales son los márgenes que se manejan por producto y poderlos aplicar a los resultados de la canasta típica.

Se ha realizado paralelamente un análisis de los diferentes costos tanto fijos como variables, relacionados con el negocio, que servirán para calcular la cantidad de ventas que se deben realizar para lograr el punto de equilibrio y posteriormente la rentabilidad adecuada para que el proyecto resulte atractivo.

Paralelamente al análisis económico se está realizando el análisis de mercado que a través de encuestas dirigidas directamente a los usuarios finales permita tener la información adecuada para calcular el porcentaje de mercado que es accesible y target para el negocio. Para realizar este análisis fue necesario recopilar información del universo de la población que sería influenciada por el producto, además saber sobre el nivel económico del entorno geográfico en el cual el proyecto va a funcionar, con esto se elaboró una base de datos y se calculó la muestra de manera que sea representativa de acuerdo a los grados de confiabilidad y error que se impusieron.

Los datos del análisis de mercados serán luego ecualizados con los datos económicos y se usarán para elaborar los flujos de caja a fin de determinar la factibilidad y la rentabilidad que se puede esperar del negocio. Se afinarán los resultados para acercarlos de la mejor forma a la realidad y se pueda tener un estudio serio y con el menor margen de error posible.

Con los datos obtenidos y cruzados entre si, de la parte económica y de la parte de mercado, se tomarán decisiones sobre las inversiones en publicidad y crecimiento. Además se establecerán los escenarios respectivos para poder tener un panorama completo de todas las alternativas que pueden suscitarse. Dentro de este análisis de sensibilidad y riesgo se deberá considerar escenarios que vayan desde lo pesimista hasta lo optimista basados en la información obtenida en los análisis respectivos.

8.2- DIFICULTADES Y RIESGOS

Han existido algunas dificultades dentro del desarrollo del proyecto, algunas tienen que ver con la recopilación de información.

Por ejemplo para averiguar acerca de los precios no fue difícil en lo que respecta a los precios del mercado mayorista ya que estos se encuentran en Internet y están actualizados diariamente⁵² en la página del proyecto SICA del Banco Mundial, en cambio los precios del Supermaxi y del mercado son más difíciles de conseguir pues se necesita ir a la fuente

⁵² Precios Mayorista: Proyecto SICA Banco Mundial. Precios mayorista último día.
<http://www.sica.gov.ec/agro/precios/mayoristasDiario>

y averiguarlos en el sitio, lo cual puede ocasionar problemas no solo por el hecho de que es necesaria una movilización física al lugar, sino también porque son celosos de guardar esa información y no permitir que las personas la recopilen fácilmente, sobre todo en instituciones con procesos definidos como es el caso de Supermaxi.

Por esta razón también fue difícil obtener información sobre las rentabilidades y manejo del producto de Supermaxi, la cual fluye con mayor facilidad en las tiendas especializadas y en el mercado donde a través de la conversación entre cliente y vendedor se ha podido averiguar muchas cosas referentes al manejo del negocio, sus rentabilidades y la logística, fue importante saber por ejemplo de donde traen el producto, cada cuanto tiempo, que es lo que más se vende, para anotar algunas.

Otra de las dificultades es encontrar un local adecuado para el negocio, pues este debe reunir ciertas características que no siempre son usuales. Debe estar en el sector donde están los clientes potenciales, deberá ubicarse en una calle que no sea muy transitada y donde los clientes puedan aparcar sin problema, deberá tener un baño con agua para la limpieza del producto y un área suficiente como para poder decorarla con los estantes que estarían portando los productos. La rotación de negocios en el sector escogido para la localización del proyecto, indica que es posible encontrar un local adecuado, es más, durante la indagación se pudo constatar la posibilidad de arrendamiento de un local en la calle Brasil muy cerca de la calle Edmundo Carvajal, cuyos datos son los que se han usado para el cálculo de los gastos de arriendo y garantía. Se usarán también ciertos conceptos de localización teóricos⁵³ que se analizarán con detalle en la sección correspondiente.

El hecho de que el concepto de servicio no está muy arraigado en la cultura ecuatoriana, como lo está en la norteamericana o la colombiana, hace que conseguir el personal idóneo para desarrollar un concepto de asesoría personalizada y servicio dedicado no sea fácil, considerando que deben ser personas con trato amable y un conocimiento profundo del producto y sus alcances. Sin embargo de esto hay características del trabajador ecuatoriano

⁵³ Sapag Nassir. Preparación y Evaluación de Proyecto. 4ta Edición McGraw-Hill Interamericana. Capítulo 9 Decisiones de Localización.

que son muy ventajosas como su honradez, su dedicación y trabajo que serán aprovechadas de la mejor manera para que se puedan solventar los demás inconvenientes.

Indiscutiblemente la mayor dificultad tiene que ver con la introducción de un concepto y modelo nuevo y la receptividad que este tenga en los clientes y por lo tanto su éxito. No hay que olvidar que el modelo introduce cambios dentro de las formas habituales actualmente de hacer las compras, no solo por el servicio a domicilio sino por la intención de cambiar los hábitos alimenticios de los clientes. Cualquier idea por buena que sea, si no es bien transmitida y sobre todo si el cliente no la entiende como un beneficio y no la incorpora en su vida cotidiana, será proclive al fracaso, es por eso que la publicidad y la imagen que se transmitan del negocio deben ser manejadas con mucho cuidado.

En este punto el análisis de mercados tiene una importancia vital pues de la precisión de sus resultados dependerá que las decisiones que se tomen en cuanto a publicidad, localización del negocio, proyecciones de ventas sean reales y el margen de error se minimice.

Entre los riesgos el más importante sin duda, tiene que ver con la dificultad antes citada de la posibilidad de que los clientes no entiendan el modelo o que no les sirva y por lo tanto no lo incorporen dentro de sus costumbres. Si esto sucede, todas las proyecciones de ventas y por lo tanto de rentabilidad se reducirían poniendo en riesgo el éxito del negocio. En esta percepción por parte del cliente están envueltos otros factores que se han mencionado entre las dificultades como son: un precio justo por el servicio entregado, una localización adecuada del negocio, y el tener el personal idóneo para transmitir la confianza que la asesoría en ventas necesita.

Un riesgo que se debe considerar muy seriamente está relacionado con la reacción que tenga la competencia acerca del concepto nuevo pues si bien es cierto que es posible que no se sienta afectada hasta el punto de cambiar, también es posible que reaccione agresivamente con servicios que compitan con el proyecto o se genere una guerra de precios que reduzca la rentabilidad proyectada.

Analizando las fuerzas de Porter no se pueden olvidar también los riesgos que implica el sector que a pesar de que se ha mantenido estable por mucho tiempo y que no ha sufrido desabastecimientos, pues la gran mayoría de los productos son nacionales, es posible que políticas gubernamentales o situaciones climáticas generen problemas con el suministro y por lo tanto con el negocio en si. A esto se le puede adicionar el riesgo de tener proveedores de calidad que permitan tener un abastecimiento variado y seguro que mantengan la calidad que pretende generar el proyecto. Los proveedores y todos los riesgos que estos implican, son otra de las fuerzas que se deben de considerar según Michael Porter.

8.3- MEJORAMIENTO DE PRODUCTOS Y NUEVOS PRODUCTOS

Una de las características de diferenciación en el proyecto es un producto de calidad superior, sin embargo un mejoramiento de este puede venir por la vía de la importación en el caso de que los productos extranjeros tengan una calidad superior a los nacionales por cualquier razón. Otro de los mejoramientos es la posibilidad de conseguir productos que no existan en otros lugares por ser de poco uso, el cliente va a tener la certeza de que en SMART lo puede encontrar. Si bien es cierto se va a buscar una diferenciación de este tipo desde el inicio, el manejo del negocio y el conocimiento de los gustos y apetencias de los clientes va a permitir mejorar esta característica, además se debe considerar que para estos productos el proveedor es fundamental por lo que el establecer una buena relación con este mejorará la calidad y variedad de este tipo de productos.

Se piensa también en la extensión de los productos a otros de la misma rama alimenticia y del hogar, como conservas y artículos de limpieza, pero más que esto se puede pensar en la extensión del concepto y del modelo a nuevos productos que nada tengan que ver con la alimentación, estos pueden ser por ejemplo videos y flores. De esta forma se va creando ya el concepto de SMART, no como una tienda de frutas y verduras, sino como un servicio de distribución a domicilio de diferentes productos, que va a ahorrar un tiempo valioso mejorando la calidad de vida y haciendo sentir a los clientes que están actuando inteligentemente.

8.4- COSTOS

Analizando los costos que generarían el mejoramiento de productos de los que se ha mencionado en el párrafo anterior, se puede deducir que no existe un aumento significativo en costos, sino más bien un mayor cuidado en la compra a los proveedores y un mayor conocimiento de los clientes. En lo que se refiere a productos extranjeros, sí existe un costo adicional pero este es compensado por un precio mayor y un margen de rentabilidad también mayor por lo que no alteraría los cálculos realizados.

En lo que se refiere a los costos generados por nuevos productos, estos no se elevarían tampoco en forma significativa pues los costos fijos se mantendrían, como por ejemplo el uso del mismo local, los mismos colaboradores y los costos variables irían de la mano con las ventas, como el uso del teléfono, los viajes para entrega a domicilio y el costo del producto.

Es posible que el margen de rentabilidad para nuevos productos sea menor del que esperamos para las frutas y verduras, pero mientras sean un complemento y esto permita aumentar las ventas, su inclusión estaría completamente justificada.

En conclusión el mejoramiento del producto y los nuevos productos no crean un costo adicional significativo, principalmente porque el negocio no es productor sino intermediario y el modelo puede ser usado sin problemas para nuevos productos.

CAPITULO 9

PLAN DE OPERACION

9.1- EL CICLO OPERATIVO

En los últimos años se le ha dado una gran importancia a los procesos dentro de las empresas, pues estos ayudan a estandarizar la gestión y a determinar las funciones que cada colaborador dentro de la organización debe desempeñar. Cuando se trabaja por procesos el aporte de cada uno se ve reflejado en el mismo por lo que si falla se puede determinar más fácilmente las causas y corregirlas, lo cual forma parte del mejoramiento continuo en el que se basa el éxito de muchas empresas. Si bien es cierto este proyecto no se puede comparar con una empresa grande en la que existen una gran cantidad de procedimientos que deben ser determinados, no es menos cierto que el especificar los mismos por pequeños que sean, ayudarán en gran medida a lograr los objetivos de satisfacción del cliente y de costos operativos que se buscan, por esta razón, a continuación se mostrará mediante un diagrama de flujo, los procesos más sobresalientes dentro del proyecto y que deben ser realizados con excelencia para que el negocio sea un éxito.

9.1.1- PROCESO DE PROVISIÓN

Este proceso detalla la forma como el negocio será provisto de producto, buscando como objetivos que tenga siempre productos frescos, diversos y en la cantidad adecuada para abastecer las necesidades de los clientes. Este es el proceso en el que a través de la mejora continua se logrará reducir el porcentaje de desecho que se ha considerado al inicio, sin desmedro de garantizar al cliente calidad, variedad y stock de productos. El la **figura 9.1** se puede apreciar el diagrama de flujo de este proceso.

9.1.2- PROCESO DE APERTURA Y CIERRE DEL LOCAL

Este proceso detalla la forma en la que se realizará diariamente la apertura y cierre del local. Es importante en la medida en que se designan los responsables para que la atención se realice en los horarios establecidos y que son un compromiso ante el cliente. También se establece la forma como se va a llevar la caja diaria en lo que se refiere a su cierre, los

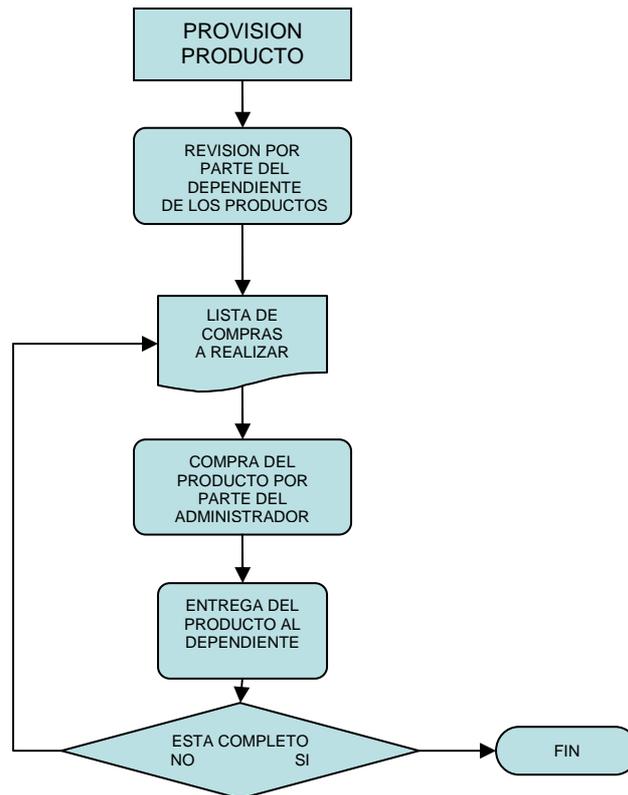


Figura 9.1. Proceso de provisión

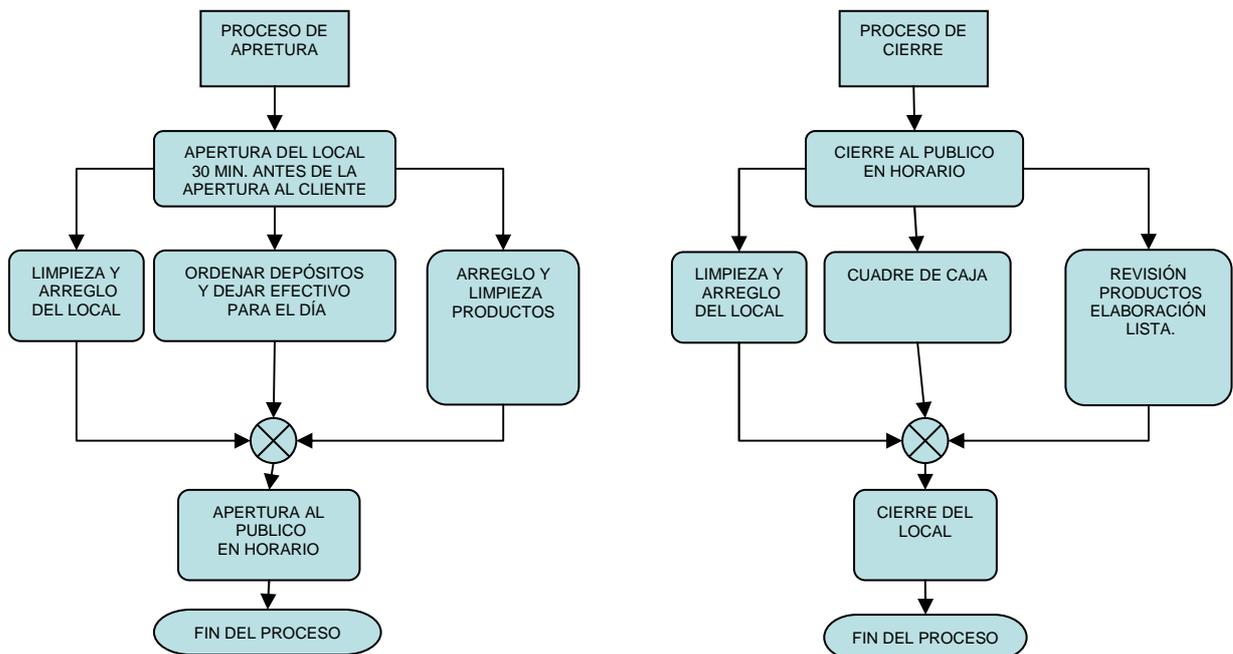


Figura 9.2. Proceso de apertura y de cierre

depósitos y el control. En la **figura 9.2** se puede apreciar el diagrama de flujo de este proceso.

9.1.3- PROCESO DE ENTREGA A DOMICILIO

Este proceso detalla la forma en la que se realizará el servicio de entrega a domicilio que es el diferenciador más importante e innovador del negocio y que introduce más fuertemente un nuevo modelo de servicio en este tipo de productos, por esta razón es que se detalla el proceso al respecto, que se lo puede apreciar en la **figura 9.3**.

9.2- UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Existen distintos métodos para identificar la mejor localización de fábricas, empresas, almacenes u otro tipo de negocios. En dichos métodos se consideran las distancias y las dificultades de comunicación y transporte entre los diferentes entes que intervienen en el negocio, entiéndase proveedores, clientes, competidores. En el caso de este proyecto el análisis se simplifica pues el sitio de expendio debe estar circunscrito a un sector determinado que permita entregar el servicio a domicilio que se proclama a los clientes, optimizando el tiempo y los recursos y respondiendo a las necesidades. En este caso los proveedores no estarán relativamente cerca pero es una realidad que no se puede cambiar,

el viaje al centro de abasto se lo tendrá que realizar siempre, sin embargo los viajes para el servicio a domicilio y la cercanía al centro de movimiento donde se encuentran los clientes es más importante para el desarrollo del negocio.

En vista de estas consideraciones y tomando en cuenta la **fotografía 9.1** de Quito en la cual se delimita mediante un círculo el área de cobertura del proyecto, el local se lo debe ubicar en la parte más céntrica posible de esta referencia. Los datos para los costos tanto de arriendo como de servicios se hicieron tomando en cuenta esta posición, así como también los cálculos referentes al combustible a usarse para la entrega a domicilio y el abastecimiento del local.

El negocio se encontrará ubicado en el sector de “El Bosque” y “Quito Tennis”, pues es donde se encuentra el segmento de mercado al que se quiere atacar inicialmente considerando que se ha analizado el nivel socioeconómico de las personas que lo habitan y también la competencia.

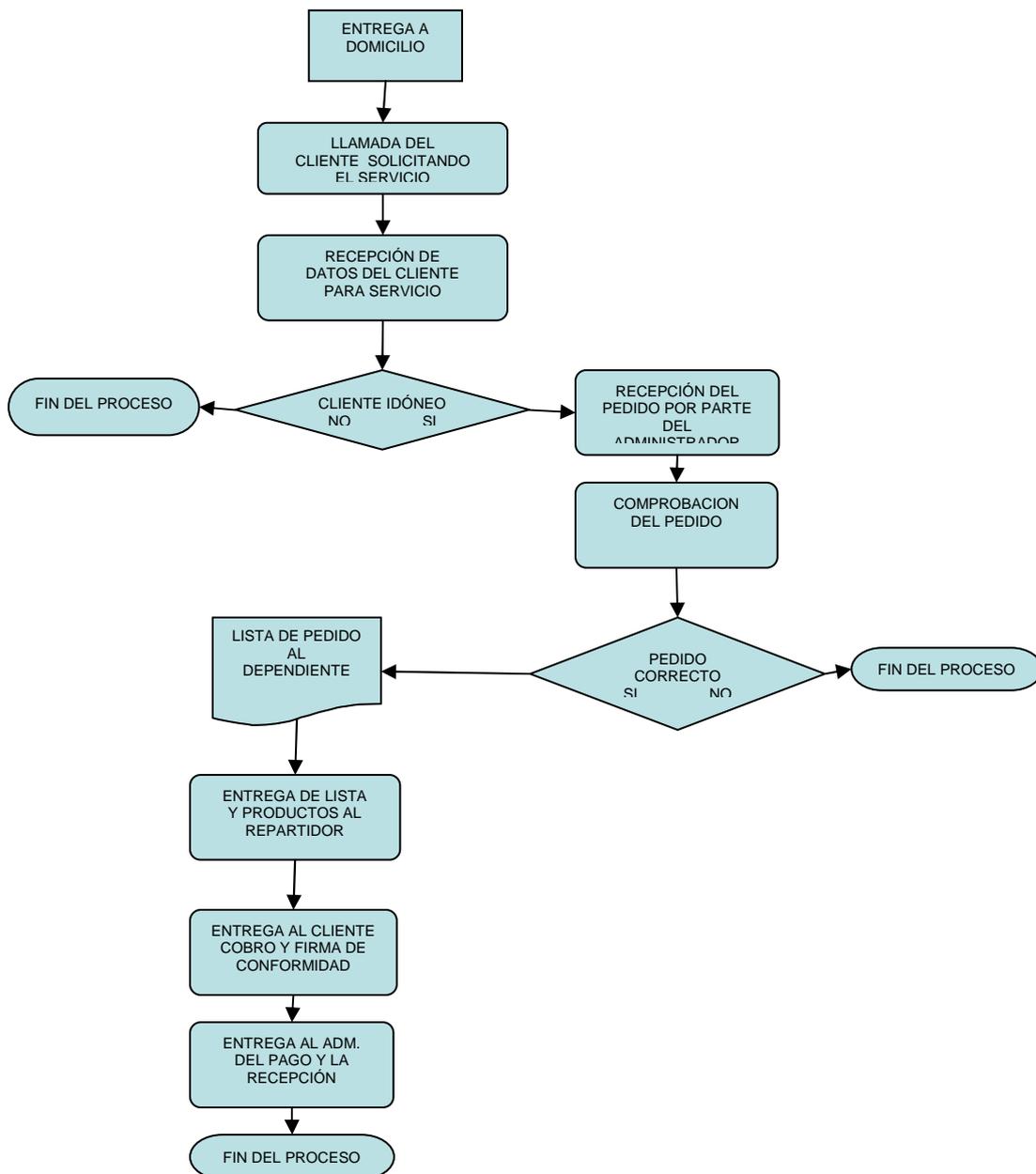


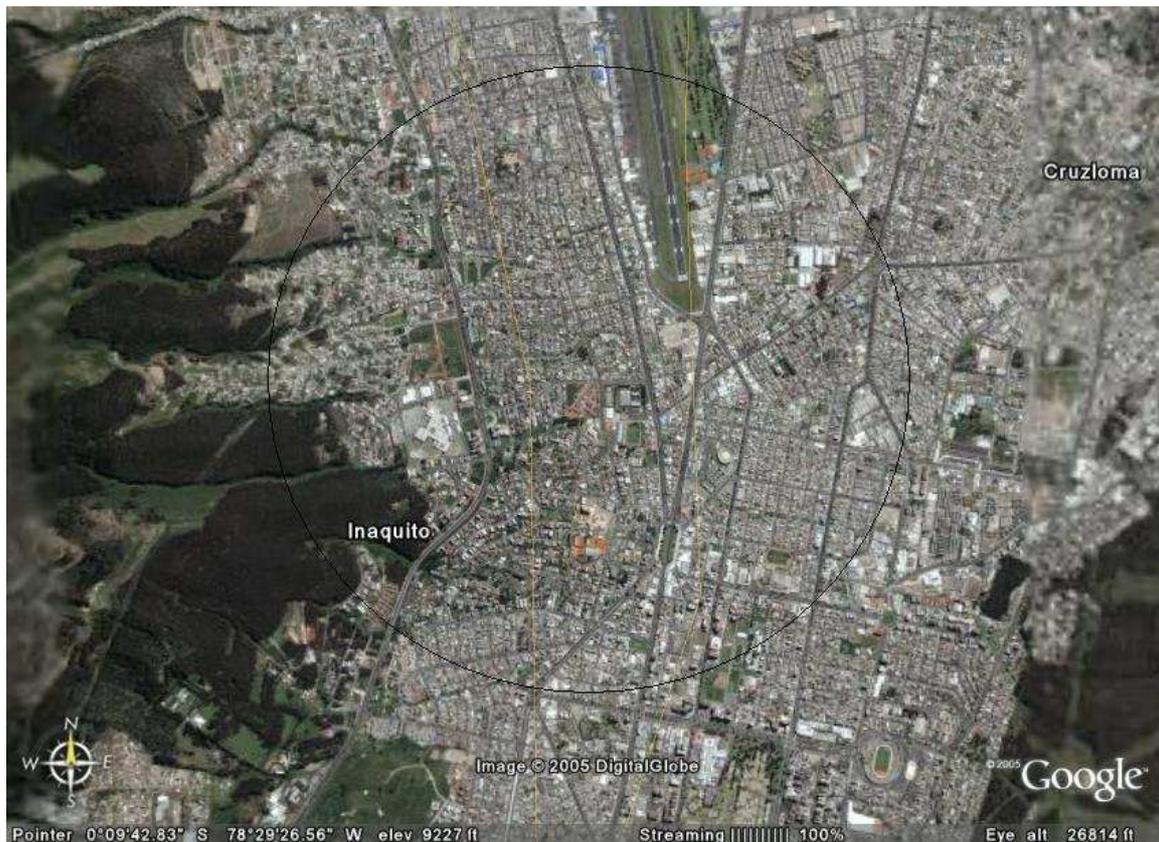
Figura 9.3. Proceso de entrega a domicilio

9.3- FACILIDADES Y MEJORAS

Para que el negocio maneje su economía en forma adecuada las facilidades y mejoras se van a ir dando conforme las necesidades y el volumen de clientes lo requieran. A

continuación detallamos las facilidades y mejoras que se han contemplado bajo este concepto.

- Se espera que el mayor porcentaje de ventas se realice a domicilio pero es indudable que al menos un par de veces el cliente acudirá al local por lo que las facilidades para aparcar el vehículo deben ser consideradas.
- Como se puede ver en el flujo de caja y en los gastos de teléfono, a partir de cierta cantidad de clientes se establecerá el 1-800 como facilidad para que el cliente realice sus pedidos a domicilio.
- La facilidad para el pago es una herramienta muy importante para aumentar las ventas y tener clientes fieles. Los pagos con cheque, crédito directo y tarjetas de crédito serán implementadas y mejoradas conforme el volumen de ventas y el conocimiento de los clientes lo permita.
- En lo que se refiere a mejoras y facilidades para realizar el pedido se puede pensar en dos formas que pueden ser útiles en el futuro y que dependerán de su rentabilidad y del avance tecnológico que se logre. La primera tiene que ver con realizar la lista de productos en el computador y enviarla a través de un SMS (Short Message Service) o mensaje de texto a través del celular. La segunda es más sofisticada y tiene que ver con la realización del pedido a través del Internet usando una futura página Web del negocio o simplemente usando el correo electrónico.
- La parte de marketing trabajará en lo que se refiere a la elaboración de ofertas que respondan a las necesidades de los clientes. Se deberá analizar los productos que son más apetecidos y cuya reducción de precio o mejoramiento en su presentación resultan en un aumento de las ventas gracias a la acogida por parte de los clientes.
- Un proceso en constante mejoramiento deberá ser el de entrega a domicilio, por su eficiencia, por su exactitud, por responder a las necesidades del cliente y aportar a agregar valor al producto, logrando producir en el cliente la sensación de estar realizando una compra inteligente.



Fotografía 9.1. Determinación la ubicación del local

9.4- PLANES Y ESTRATEGIAS

Respecto a la ubicación geográfica inicial el plan está bastante detallado en el numeral correspondiente. Para aumentar el número de locales y poder atender a domicilio a mayor área urbana se deberán considerar los mismos parámetros que para el primero pero atendiendo a las sinergias que se pueden producir con este o con otros locales ya establecidos. Sinergias que son la repartición geográfica, la distribución del producto, el uso de repartidores de otros locales en caso de disponibilidad, la contabilidad, el manejo de las cuentas, la rotación de dependientes y la estandarización de procesos.

CAPITULO 10

EL EQUIPO DE ADMINISTRACION

10.1- ORGANIZACIÓN

En la **Figura 10.1** se tiene el organigrama inicial del proyecto en el cual se evidencian tanto las personas que colaborarán directamente en el negocio como el outsourcing que se usará como son la contabilidad y el marketing.

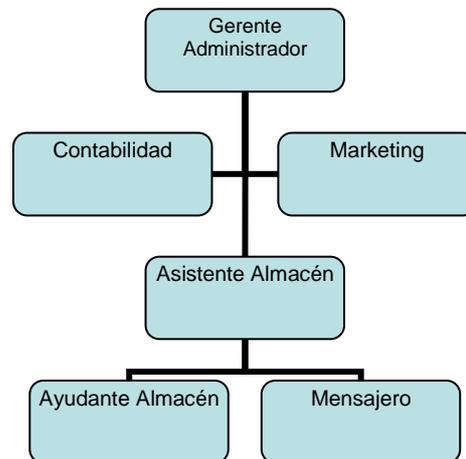


Figura 10.1. Organigrama

A continuación se realiza una explicación de cada uno de los cargos que forman parte del organigrama de forma que se pueda entender las funciones de cada uno.

Gerente Administrador: Es la persona que enfocará su acción bajo conceptos de liderazgo, enfocado al crecimiento y éxito del proyecto. Estaría a su cargo la administración del establecimiento, llevará el control de las compras, las ventas, la rentabilidad y realizará la visita al mercado mayorista para abastecer el negocio. Realizará los trámites con las tarjetas de crédito y manejará las seguridades de cobro para cheques. Cuidará de la buena imagen del establecimiento y de que se cumplan con los ofrecimientos al cliente. Será la máxima autoridad, tendrá poder de decisión. Manejará el recurso humano en todo lo que esto involucra.

Es importante notar que aunque el propio dueño sea el que realice este trabajo se debe considerar un sueldo pues sino se podría tergiversar los resultados en lo que ha rentabilidad se refiere. Así mismo si el dueño cumple con esta función también tiene la representación legal.

El Gerente Administrativo es el responsable del negocio, por lo tanto a parte de las funciones operativas antes descritas que conforman el día a día de su trabajo, es el responsable estratégico de sacar adelante el proyecto con rentabilidad, lo cual significa que tiene que estar al tanto de las tendencias, de la calidad de sus servicio, debe estar continuamente pensando en mejoras y analizando el mercado para buscar alternativas de crecimiento.

El Gerente Administrativo debe analizar su posición considerando las Fuerzas de Porter y también estableciendo estrategias basadas en análisis FODA.

Asistente de Almacén: Es la mano derecha del administrador y su reemplazo en ausencia temporal. Se encargará directamente de las ventas y de la asesoría a los clientes así como de la capacitación al personal. Controlará los dictámenes del Administrador y los hará cumplir. Acompañará al Administrador a realizar las compras en el mercado mayorista.

Ayudante de Almacén: Colabora en la venta y además es el responsable de mantener el orden, la limpieza y la calidad de los productos en el local.

Mensajero: Será el encargado de realizar las entregas a domicilio. Será contratado con su propia moto a la cual se le reconocerá el combustible y mantenimiento. En los primeros días y semanas en las cuales no esperamos que exista una gran cantidad de pedidos a domicilio, el mensajero colaborará con la limpieza y orden de local, además que servirá para ayudar al administrador con depósitos en bancos y trabajos similares.

Contabilidad: Es importante llevar la contabilidad con toda la información que esta pueda ofrecer para cumplir con las tasas impositivas estatales y ordenamiento de la información financiera. Este trabajo sin embargo puede ser realizado como un outsourcing que consiste en que un contador o empresa de contabilidad lleva los libros del negocio, sin necesidad de que pertenezca y esté en el rol de pagos. Con esto se ahorra en una función que no tienen que ver directamente con el negocio.

Marketing: Todos los meses se ha separado una parte de dinero para la inversión en marketing. Esta labor también es mejor subcontratarla pues de esta forma no se aumenta nómina y además se tiene la experiencia de los expertos en esta rama.

10.2- PERSONAL CLAVE EN LA ADMINISTRACION

Dentro de un sistema en el que se usan procesos, como es el que pretende este trabajo, es difícil determinar personas claves ya que cada una de ellas agrega valor y es pieza fundamental para que los procesos funcionen, de manera que cada una de ellas es clave, máxime en un negocio con tan pocas personas.

Sin embargo de esta realidad es posible determinar que existen personas con más responsabilidad que otras en este proyecto, si se piensa en esta distinción entonces se puede determinar que el Administrador General es la persona con más responsabilidad y creatividad, luego viene su asistente para posteriormente pasar la responsabilidad indistintamente al dependiente y al mensajero.

Es muy importante, dentro de un proyecto que debe funcionar constantemente para satisfacer las necesidades de sus clientes, el tener respaldo para todos los puestos, es decir se deben considerar personas que sustituyan a las que habitualmente trabajan y además se debe determinar quien sustituye a quien en caso de que cualquiera no pueda asistir al trabajo. Se mencionó ya que en caso de falta del Administrador, su ayudante es el que toma a cargo sus funciones, de esta misma forma se deben determinar los respaldos para el resto de colaboradores.

10.3- COMPENSACIÓN, ACUERDOS, PLANES DE BONIFICACION

Siendo uno de los pilares para el éxito del negocio, la asesoría al cliente y por lo tanto el buen trato y la calidad de este, es importante que tengamos a todos los colaboradores comprometidos en este propósito.

Una de las formas en que se logra el compromiso por parte de los colaboradores es haciendo que estos formen parte de las decisiones para establecer las metas y objetivos estratégicos pues de esta forma ellos participan y entienden perfectamente para que y como se deben lograr los mismos.

El logro de metas debe ser compensado económicamente por esta razón los incentivos estarán ligados al cumplimiento de las mismas, que deben ser justamente las que provoquen que la asesoría y el buen trato formen parte del servicio que brinda este proyecto.

10.4- ASESORAMIENTO PROFESIONAL Y SERVICIOS

La tendencia actual es la terciarización de servicios que no agregan valor al producto que forma parte del negocio, es decir se trata de dejar por fuera de la nómina, las funciones que no tengan que ver directamente con el negocio ya que esto permite que se pueda dedicar más tiempo a este y dejar en manos de profesionales y expertos estas funciones, pues lograr que esta experiencia esté dentro de la empresa costaría mucho dinero que no se justificaría.

En SMART se va a terciarizar a manera de outsourcing dos servicios profesionales muy importantes, el uno tiene que ver con la contabilidad que será encargada a una persona externa un CPA (Contador Público Asociado) con la suficiente experiencia y conocimiento para que se lleven las cuentas en forma apropiada y se paguen los impuestos de ley.

Otro servicio a terciarizar es el que tiene que ver con el marketing de la empresa que será encargada a expertos y a los que se les dará las directrices principales para que sus creativos desarrollen adecuadamente los conceptos que hagan que las ventas aumenten.

En caso de tener litigios o problemas legales, este servicio también será externo y se lo encargará a un abogado con conocimientos profundos acerca de cualquiera que sea el tema que esté en conflicto.

CAPITULO 11

ANALISIS FINANCIERO

En este capítulo se utilizarán todos los resultados y razonamientos obtenidos en el desarrollo de este trabajo, con el fin de calcular la rentabilidad del proyecto. Todos los supuestos, análisis y cálculos se verán reflejados en los flujos de caja, los cuales servirán

para determinar el Valor Actual Neto (VAN) de Valoración y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de los cinco años que se la ha dado como vida útil al proyecto.

Luego de esto se realizará un análisis de riesgo que permitirá saber que tan lejos se puede estar de las estimaciones y cálculos realizados, para después hacer un análisis de sensibilidad que entregará información acerca de los puntos críticos a los cuales se debe tener en cuenta en el desarrollo del proyecto.

El análisis financiero es la culminación del trabajo y en donde se resumen toda la investigación, además es el capítulo que los inversionistas buscan para tomar la decisión de invertir.

11.1- PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL

En este trabajo como en la mayoría de los proyectos, se tiene un año 0, un punto de inicio que implica el poner a punto toda la infraestructura y los detalles para iniciar la operación del negocio. Para este instante inicial se realiza un presupuesto de inversión que implica todo el capital que se necesita para empezar las operaciones y también para cubrir los primeros meses o años que generalmente son de pérdida, casi ningún negocio empieza con utilidades desde el primer mes. En el presupuesto se debe diferenciar dos tipos de bienes que serán adquiridos, los unos tienen que ver con tangibles, es decir aquello que se puede ver y tocar como la infraestructura, la maquinaria, los equipos, los otros tienen que ver con lo que no se puede tocar ya que son artículos que tienen que ver con la percepción y que se denominan intangibles, por ejemplo el nombre de la empresa que tendrá que ser inscrito como único y la constitución de la empresa que se aplicaría para este caso. Tanto los tangibles como los intangibles sufren sendas depreciaciones y amortizaciones que actúan como escudos fiscales a la hora de establecer los flujos de caja efectivo y las tasas que se deben de pagar al Estado. Es importante considerar que la inversión inicial o parte de ella estará presente en el valor de desecho.

En el **cuadro 11.1** se presenta el detalle de las inversiones a realizar en el momento inicial y que asciende a USD \$ 31.249,67.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN			
9.1.- Inversiones			Amortización/ Depreciación anual
Intangibles			
9.1.1.- Gastos legales para el arriendo	-\$ 500,00	Amortización 3 años	-\$ 166,67
9.1.2.- Gastos de constitución de la empresa	-\$ 1.000,00	Amortización 3 años	-\$ 333,33
9.1.3.- Creación de Imagen (logo, slogan, brochure)	-\$ 900,00	Amortización 3 años	-\$ 300,00
Tangibles			
9.1.4.- Remodelación del local	-\$ 3.000,00	Depreciación 3 años	-\$ 1.000,00
9.1.5.- Caja registradora	-\$ 2.000,00	Depreciación 3 años	-\$ 666,67
9.1.6.- Pago del vehículo	-\$ 10.000,00	Depreciación 5 años	-\$ 2.000,00
Total de inversiones	-\$ 17.400,00		
10.- Capital de trabajo			
10.1.- Efectivo para cubrir meses negativos	-\$ 13.849,67		
10.2.- Garantía de Arriendo	-\$ 1.500,00		
Inversión Inicial Total	-\$ 31.249,67		

Cuadro 11.1. Presupuesto de inversión

11.2- PRESUPUESTO DE INGRESOS

Como se ha indicado anteriormente se alcanzará la madurez del proyecto con una venta correspondiente a 240 canastas mensuales, lo que multiplicado por el valor de cada canasta que es de USD \$95,00 significa una venta mensual de USD 22.800 y en proporción del mercado accesible es el 3,93% (240canastas/6105canastas del mercado accesible), lo cual puede resultar conservador pero por las razones anotadas en su momento es una meta alcanzable.

En la **figura 11.1** se puede ver como se desarrolla este presupuesto el primer año y en la **figura 11.2** como se lo realiza anualmente hasta el quinto año. En el cuadro 11.2 se puede apreciar el presupuesto de ingresos por ventas que se usarán para los flujos de caja.

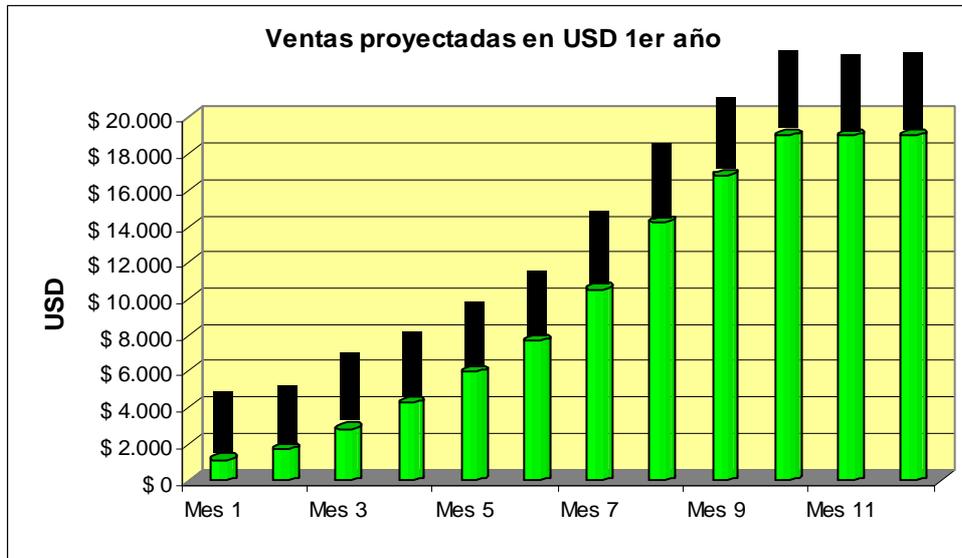


Figura 11.1. Ventas proyectadas en USD 1er año

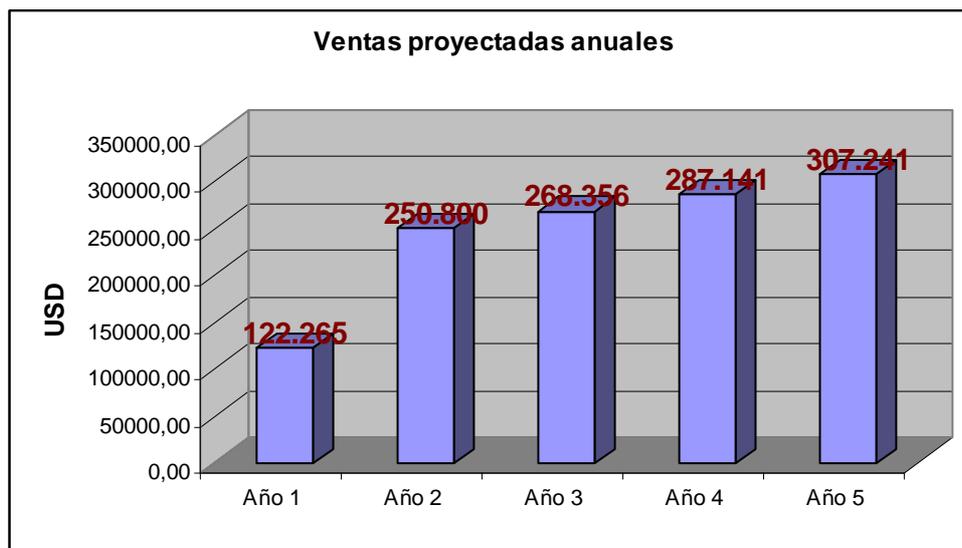


Figura 11.2. Ventas proyectadas anuales

PRESUPUESTO DE INGRESOS				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
122265,00	250800,00	268356,00	287140,92	307240,78

Cuadro 11.2. Presupuesto de Ingresos

Es importante en este punto recordar las palabras de Andy Freire que en su libro *Pasión por Emprender* dice:

*“Si tuviera que definir con una sola palabra el gran motor, la “sangre” que nutre a un negocio, diría: **ventas**. El problema es que, en el plan de negocios, estimar las ventas con objetividad es muy difícil. Ya sea por un mal diagnóstico de la ecuación de valor o por una mala implementación del plan original, es frecuente que el emprendedor descubra que vende menos de lo proyectado. La simple multiplicación de la cantidad de clientes por el consumo mensual de cada uno de ellos dista mucho de ser un reflejo de la realidad, que es mucho más compleja.*

*Con gran optimismo, el emprendedor habitualmente estima cuántos clientes va a incorporar, pero suele olvidarse de cuántos puede perder y, por lo tanto, cuántos más deberá ganar para mantener el negocio”.*⁵⁴

11.3- PRESUPUESTO DE EGRESOS

11.3.1- EGRESOS VARIABLES

11.3.1.1- COSTOS DE VENTA.- Es el costo del producto en los proveedores y se ha considerado que esta compra se la realiza en el mercado mayorista, obteniendo una rentabilidad de 165% en la canasta típica. Cabe mencionar que en el primer mes se considera un costo adicional por costo de ventas, debido al stock de producto con el que se debe empezar

11.3.1.2- TELEFONO.- Se ha considerado una tasa fija que es la tarifa básica y luego una cantidad de minutos variables de acuerdo a la operación y a la cantidad de pedidos a domicilio. El costo del minuto más impuestos (ICE e IVA) se toma en referencia al sector comercial, del cual se habló en el capítulo VI (Cuadro 6.5). Para el cálculo de los minutos necesarios para el servicio a domicilio se supone que el promedio de una llamada para hacer un pedido es de cinco minutos y que el negocio paga esa llamada.

11.3.1.3- MANTENIMIENTO DEL VEHÍCULO.- Se supone un costo por galón de USD 2.00 y un consumo de 25Km por galón, también un cambio de aceite cada 3000Km y un costo de mantenimiento mensual de USD 50.00. De acuerdo a la cantidad de ventas se calcula la cantidad de viajes al proveedor que se necesitan, fluctuando estos desde cuatro al

⁵⁴ Freire Andy. *Pasión por Emprender*. Grupo Editorial Norma 2005. Pag. 164

mes hasta veinte y cada viaje se considera que será de 60Km, adicionalmente se considera 30% más por el uso de la camioneta para otras funciones.

11.3.1.4- MANTENIMIENTO DE LA MOTO.- Se calculan un costo por galón de USD 1.60 y un consumo de 60Km por galón, también un cambio de aceite cada 2000Km y un costo de mantenimiento mensual de USD 10.00. El cálculo del kilometraje se lo obtiene del porcentaje del total de las ventas que se supone que serán a domicilio y se considera que los viajes para entrega a domicilio tendrán un promedio de 7Km.

11.3.1.5- PUBLICIDAD.- Se asigna un monto a publicidad que está relacionado con las ventas pero no como un porcentaje directo de las mismas sino en pasos cuánticos. Estos gastos servirán para mantener la imagen del negocio constantemente en la mente de los clientes, creando fidelidad y aumentando su número.

11.3.1.6- DESPERDICIO.- Como se determinó anteriormente, se asigna un 8% sobre las ventas en lo que se refiere a desperdicio del producto.

En la **figura 11.3** se muestra grafica el desarrollo del presupuesto para gastos variables en el primer año. En la **figura 11.4** se muestra lo mismo en forma anual y en el **cuadro 11.3** en cifras.

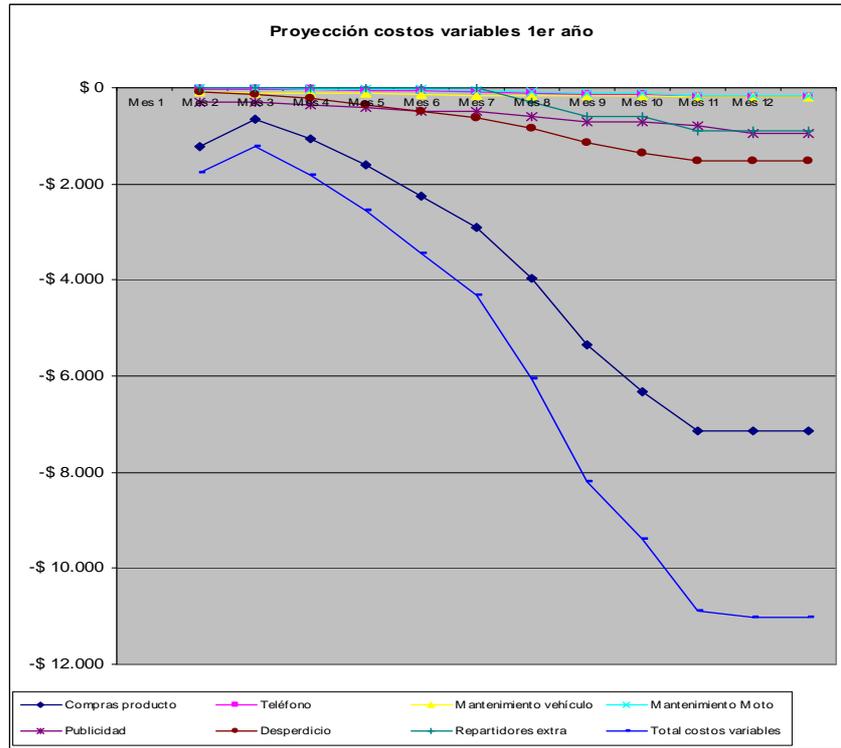


Figura 11.3. Proyección costos variables 1er año

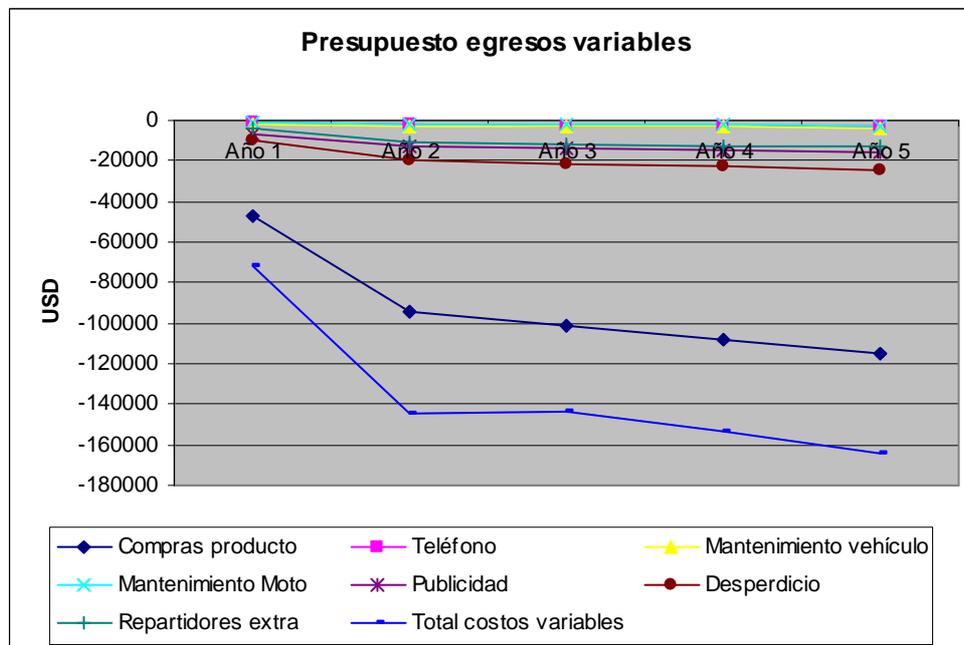


Figura 11.4 Presupuesto egresos variables

Egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

Costos variables					
Compras producto	-46789,22	-94336,86	-100940,44	-108006,27	-115566,71
Teléfono	-1236,21	-2381,59	-2548,30	-2726,68	-2917,54
Mantenimiento vehículo	-1749,20	-2822,40	-3019,97	-3231,37	-3457,56
Mantenimiento moto	-916,67	-2112,64	-2260,52	-2418,76	-2588,07
Publicidad	-7050,00	-12540,00	-13417,80	-14357,05	-15362,04
Desperdicio	-9781,20	-20064,00	-21468,48	-22971,27	-24579,26
Repartidores extra	-4200,00	-10800,00	-11556,00	-12364,92	-13230,46
Total costos variables	-71722,50	-145057,48	-155211,51	-166076,31	-177701,65

Cuadro 11.3 Presupuesto anual egresos variables

11.3.2- EGRESOS FIJOS

Los egresos fijos fueron discutidos en su momento y se refieren fundamentalmente a los gastos de arriendo, servicios y salarios que permanecen inalterables por períodos largos hasta que, como en el caso de los salarios, la cantidad de ventas implique un aumento en el personal. En el **cuadro 11.4** se muestra el desarrollo de estos gastos fijos en forma anual.

Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo	-6000,00	-6000,00	-6420,00	-6869,40	-7350,26
Luz	-720,00	-720,00	-770,40	-824,33	-882,03
Agua	-422,88	-422,88	-452,48	-484,16	-518,05
Mantenimiento del Local	-600,00	-600,00	-642,00	-686,94	-735,03
Salarios					
Administrador	27600,00	27600,00	29532,00	31599,24	33811,19
Asistente en almacén	-6000,00	-6000,00	-6420,00	-6869,40	-7350,26
Repartidor	-3600,00	-3600,00	-3852,00	-4121,64	-4410,15
Total costos fijos	44942,88	44942,88	48088,88	51455,10	55056,96

Cuadro 11.4. Presupuesto anual egresos fijos.

11.4- PRESUPUESTO DE AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES

Como se vio en el **cuadro 11.1** referente al presupuesto de inversión, varios de los ítems se amortizan si son intangibles o se deprecian si son tangibles, lo cual es usado en el manejo financiero como escudos fiscales y así es como se usará en este trabajo de manera de reducir la caja impositiva y mejorar el flujo de efectivo, logrando un mejor resultado

financiero. En el **cuadro 11.5** se puede apreciar el presupuesto referente a las amortizaciones y depreciaciones.

Depreciación y Amortización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Legalización arriendo	-166,67	-166,67	-166,67		
Constitución de la empresa	-333,33	-333,33	-333,33		
Creación Imagen	-300,00	-300,00	-300,00		
Remodelación Local	-1000,00	-1500,00	-2166,67	-1833,33	-2166,67
Caja Registradora	-666,67	-666,67	-666,67		
Vehículo	-2000,00	-2000,00	-2000,00	-2000,00	-2000,00
Total depreciaciones y amortizaciones	-4466,67	-4966,67	-5633,33	-3833,33	-4166,67

Cuadro 11.5. Presupuesto de Amortizaciones y Depreciaciones

11.5- VALOR DE DESECHO

El hecho de que se considere una depreciación para los bienes tangibles y una amortización para los bienes intangibles, es solo una formalidad legal y un manejo contable, es decir que a pesar de que en libros los bienes están completamente depreciados con un valor de cero, esto no significa que en el mercado no se pueda obtener algo por ellos, además no se debe olvidar el capital de trabajo y el depósito de garantía para la renta del departamento, los cuales son recuperables al final del período para el que se está haciendo la evaluación, por esta razón se considera un valor de desecho en el último año que corresponde al valor en mercado que se proyecta tener de estos bienes y que influirán en el resultado financiero del proyecto. En el **cuadro 11.6** se puede apreciar el valor de desecho para los bienes tangibles que así lo ameritan y que serán incluidos en el flujo de valoración, reducidos ya el 15% de impuestos sobre la utilidad en el caso de la caja registradora y el vehículo.

Valor de Desecho	Año 5
Caja registradora	300
Vehículo	5000
Capital de trabajo	13940
Garantía por arriendo	1000
Total Valor de desecho	20240

Cuadro 11.6. Valor de Desecho

11.6- FLUJO DE CAJA OPERATIVO

En el presupuesto de inversión se puede apreciar un ítem referente al Capital de Trabajo que es el respaldo monetario que necesita el proyecto para solventar sus períodos de pérdida. Para calcular este capital de trabajo se usa el flujo de caja operativo que no es más que un flujo de caja continuo en el cual las pérdidas o ganancias del mes se pasan al siguiente mes, de esta forma se sabe cuanto dinero acumulado se necesita y el capital de trabajo es la cifra más alta que se logra en un mes con este cálculo. En el **cuadro 11.7** se tiene este flujo operativo para el proyecto y se puede apreciar que se deberá tener un Capital de Trabajo de USD \$13.940,67 como monto máximo para cubrir las deficiencias de caja durante los primeros seis meses, tiempo que coincide además con llegar al punto de equilibrio.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo		4363,51	-7632,63	10349,44	12365,20	13577,00	13940,67	13190,89	-10879,72	-7206,45	-2837,76	1380,93
Ingresos	1140,00	1710,00	2850,00	4275,00	5985,00	7695,00	10545,00	14250,00	16815,00	19000,00	19000,00	19000,00
Variables	1758,27	1233,88	-1821,58	-2545,51	-3451,57	-4313,43	-5749,98	-7593,59	-8796,49	-9986,07	10136,07	10136,07
Fijos	3745,24	3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-4045,24	-4345,24	-4345,24	-4645,24	-4645,24	-4645,24
Egresos	5503,51	4979,12	-5566,82	-6290,75	-7196,81	-8058,67	-9795,22	11938,83	-13141,73	14631,31	14781,31	14781,31
Flujo Efectivo	4363,51	7632,63	10349,44	12365,20	13577,00	13940,67	13190,89	10879,72	-7206,45	-2837,76	1380,93	5599,62

Cuadro 11.7. Flujo de caja operativo

El cálculo correcto del capital de trabajo es muy importante pues muchos negocios fracasan por no haber previsto esto en su inversión, para muestra lo que le sucedió a Andy Freire y que lo relata así:

“Muchos emprendedores, al proyectar su flujo de fondos en el plan de negocios, creen que no importa mucho si cobran a treinta o a cuarenta y cinco días. Luego, en la cruda realidad, descubren que esa pequeña diferencia los deja sin capital para crecer. Fue una de las sorpresas más desagradables que tuvimos en Officinet. Habíamos estimado muy mal los días de inventario y los montos de cuentas por cobrar y por pagar. En menos de seis meses, nuestro capital de trabajo absorbió el 50% de la inversión inicial. Como ya mencioné en el capítulo 8, salimos del atolladero gracias a un aporte adicional de capital de nuestros inversores, luego de redefinir nuestra ecuación entre cuentas por cobrar y por pagar. También debimos obtener de nuestros proveedores mejores condiciones de pago. Lamentablemente, muchos emprendedores no reaccionan a tiempo o no cuentan con la

confianza suficiente de parte de sus inversores y proveedores, y por ese cálculo incorrecto inicial terminan ahogándose a medida que su negocio crece.”⁵⁵

11.7- FLUJO DE CAJA DE VALORACIÓN

Luego de que está claro el monto de la inversión, el presupuesto de ingresos y egresos anuales se puede establecer el flujo de caja de valoración que no es más que la unión de todos estos presupuestos buscando calcular los parámetros que determinen la rentabilidad del proyecto como son el VAN y la TIR. En el **cuadro 11.8** se tiene el flujo de valoración con los cálculos respectivos. Vale la pena anotar que para el cálculo del VAN se tomo como tasa de descuento el 40% ya que es la que se maneja en la industria, lo que significa que el proyecto da una rentabilidad superior al promedio en el sector.

Este es el resultado de todo el trabajo de investigación y análisis realizado para este proyecto, el mismo indica que con una inversión del USD \$31.340,67 este proyecto ofrece un valor actual neto de USD \$28.181,23 a más de lo que se hubiera ganado en otro proyecto con una rentabilidad del 40%. El TIR es un valor un poco más fácil de entender y lo que dice es que este proyecto le ofrece al inversionista una rentabilidad sobre su inversión del 73,62% anual con un período de aplicación de cinco años.

Pero estos datos no son suficientes para los inversionistas o para cualquier persona que quiera entrar en este negocio pues puede resultar muy atractivo pero no se han realizado dos análisis fundamentales que son los que ocuparán las siguientes páginas de este trabajo, los referentes al Riesgo y Sensibilidad, factores estos necesarios para poder comparar proyectos y tomar decisiones de inversión.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.- Ingresos		122265,00	250800,00	268356,00	287140,92	307240,78

⁵⁵ Freire Andy. Pasión por Emprender. Grupo Editorial Norma 2005. Pag. 164

Total costos variables		-71722,50	-145057,48	-155211,51	-166076,31	-177701,65
Total costos fijos		-44942,88	-44942,88	-48088,88	-51455,10	-55056,96
2.- Egresos		-116665,38	-190000,36	-203300,39	-217531,41	-232758,61
3.- Utilidad Antes de Impuestos y Depreciación		5599,62	60799,64	65055,61	69609,51	74482,17
4.- Depreciación y Amortización						
Total depreciaciones y amortizaciones		-4466,67	-4966,67	-5633,33	-3833,33	-4166,67
5.- Utilidad Antes de Impuestos		1132,96	55832,97	59422,28	65776,17	70315,50
6.- (-) Participación de los trabajadores		-169,94	-8374,95	-8913,34	-9866,43	-10547,33
7.- (-) Impuestos		-283,24	-13958,24	-14855,57	-16444,04	-17578,88
8.- Utilidad después de impuestos		679,77	33499,78	35653,37	39465,70	42189,30
Total de inversiones	-17400,00		-1500,00	-2000,00	-2000,00	-2500,00
Total Valor de desecho						20240
Flujo Neto de Caja	-31340,67	5146,44	36966,45	39286,70	41299,04	64095,97
Tasa de Descuento						40%
VAN						\$ 28.181,23
TIR						73,62%

Cuadro 11.8. Flujo de Valoración

11.8- ANALISIS DE RIESGO

El riesgo no es sino la variabilidad de los flujos de caja reales respecto a los estimados.⁵⁶ Una forma de medir este riesgo es mediante la ponderación de escenarios, es decir el flujo de caja de valoración el cual ha sido el resultado de todo el trabajo de análisis e investigación de este proyecto, se lo considerará como uno de los escenarios, luego, y usando deductivamente la información rescatada se establecerá un escenario optimista y un pesimista y se les dará una ponderación lógica de acuerdo a su posibilidad de ocurrencia. Luego de esto se encontrará el promedio ponderado y la varianza la cual indicará que tan lejos están los estimados del promedio, es decir cual puede ser el error en el resultado con los flujos reales, como esta es una cifra que no puede ser comparada con otras, es mejor tener un coeficiente llamado en este caso coeficiente de variación que no es más que la división entre la varianza y el promedio ponderado de la medición.

En el **cuadro 11.9** se muestra el presupuesto de ingresos para el escenario optimista el cual implica un aumento en las ventas de un 4% a un 6.5% del mercado, luego en el **cuadro 11.10** está el presupuesto de costos variables, para luego tener en el **cuadro 11.11** el flujo de caja operativo el cual indica que el capital de trabajo sería menor en este caso con un

⁵⁶ Sapag Nassir. Preparación y Evaluación de Proyecto. 4ta Edición McGraw-Hill Interamericana. Capítulo 17, pag 349.

valor de USD \$9.806,24, por último el **cuadro 11.12** muestra el flujo consolidado total con un resultado de un VAN de USD \$ 96.303,83 y una TIR de 159,41%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	182685,00	376200,00	402534,00	430711,38	460861,18

Cuadro 11.9. Presupuesto de ventas Escenario Optimista

Total costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-101006,88	-210365,46	-225091,05	-240847,42	-257706,74

Cuadro 11.10. Presupuesto de costos variables Escenario Optimista

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo		4055,60	6862,85	8809,90	9806,24	-9437,97	-7682,81	-4158,37	1936,42	9796,89	19193,01	27964,13
Ingresos	1710,00	2565,00	4275,00	6175,00	8930,00	11685,00	15770,00	21375,00	24700,00	28500,00	28500,00	28500,00
Variables	2020,36	1627,01	2476,80	3426,11	4816,49	-6184,60	-8500,32	11534,97	13094,28	15358,64	15983,64	15983,64
Fijos	3745,24	3745,24	3745,24	3745,24	3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24
Egresos	5765,60	5372,25	6222,04	7171,35	8561,73	-9929,84	12245,56	15280,21	16839,52	19103,88	19728,88	19728,88
EBIT	4055,60	6862,85	8809,90	9806,24	9437,97	-7682,81	-4158,37	1936,42	9796,89	19193,01	27964,13	36735,24

Cuadro 11.11. Flujo Operativo Escenario Optimista

En el **cuadro 11.13** se muestra el presupuesto de ingresos para el escenario pesimista el cual implica una disminución en las ventas de un 4% a un 2.5% del mercado, luego en el **cuadro 11.14** está el presupuesto de costos variables, para luego tener en el **cuadro 11.15** el flujo de caja operativo el cual indica que el capital de trabajo sería mayor en este caso con un valor de USD \$14.705,75, por último el **cuadro 11.16** muestra el flujo consolidado total con un resultado de un VAN de USD \$ 112,17 y una TIR de 40,15%.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.- Ingresos		182685,00	376200,00	402534,00	430711,38	460861,18
Total costos variables		-101006,88	-210365,46	-225091,05	-240847,42	-257706,74
Total costos fijos		-44942,88	-44942,88	-48088,88	-51455,10	-55056,96
2.- Egresos		-145949,76	-255308,34	-273179,93	-292302,52	-312763,70

3.- Utilidad Antes de Impuestos y Depreciación		36735,24	120891,66	129354,07	138408,86	148097,48
Total depreciaciones y amortizaciones		-4466,67	-4966,67	-5633,33	-3833,33	-4166,67
5.- Utilidad Antes de Impuestos		32268,58	115924,99	123720,74	134575,52	143930,81
6.- (-) Participación de los trabajadores		-4840,29	-17388,75	-18558,11	-20186,33	-21589,62
7.- (-) Impuestos		-8067,14	-28981,25	-30930,18	-33643,88	-35982,70
8.- Utilidad después de impuestos		19361,15	69554,99	74232,44	80745,31	86358,49
Total de inversiones	-17400,00		-1500,00	-2000,00	-2000,00	-2500,00
10.- Capital de trabajo						
10.1.- Efectivo para cubrir meses negativos	-9806,24					
10.2.- Garantía de Arriendo	-1500,00					
Total Valor de desecho						16106,24
Flujo Neto de Caja	-27206,24	23827,81	73021,66	77865,78	82578,65	104131,40
VAN						\$ 96.303,83
TIR						159,41%

Cuadro 11.12. Flujo de Caja Escenario Optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	102315,00	181545,00	194253,15	207850,87	222400,43

Cuadro 11.13. Presupuesto de ingresos Escenario Pesimista

Total costos variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	-59143,82	-104189,67	-111482,94	-119286,75	-127636,82

Cuadro 11.14. Presupuesto costos variables Escenario Pesimista

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo		-4363,51	-7786,58	-10657,35	-12826,02	-14190,74	-14705,75	-13807,31	-11347,49	-8887,66	-6583,51	-4177,60
Ingresos	1140,00	1425,00	2565,00	3990,00	5700,00	7410,00	10260,00	13965,00	13965,00	13965,00	13965,00	13965,00
Variables	-1758,27	-1102,83	-1690,53	-2413,42	-3319,48	-4179,77	-5616,32	-7759,94	-7759,94	-7915,60	-7813,85	-7813,85
Fijos	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24	-3745,24
Egresos	-5503,51	-4848,07	-5435,77	-6158,66	-7064,72	-7925,01	-9361,56	-11505,18	-11505,18	-11660,84	11559,09	-11559,09
EBIT	-4363,51	-7786,58	-10657,35	-12826,02	-14190,74	-14705,75	-13807,31	-11347,49	-8887,66	-6583,51	-4177,60	-1771,70

Cuadro 11.15. Flujo de Caja Operativo Escenario Pesimista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.- Ingresos		102315,00	181545,00	194253,15	207850,87	222400,43
Total costos variables		-59143,82	-104189,67	-111482,94	-119286,75	-127636,82
Total costos fijos		-44942,88	-44942,88	-48088,88	-51455,10	-55056,96
2.- Egresos		-104086,70	-149132,55	-159571,82	-170741,85	-182693,78

3.- Utilidad Antes de Impuestos y Depreciación		-1771,70	32412,45	34681,33	37109,02	39706,65
Total depreciaciones y amortizaciones		-4466,67	-4966,67	-5633,33	-3833,33	-4166,67
5.- Utilidad Antes de Impuestos		-6238,36	27445,79	29047,99	33275,69	35539,98
6.- (-) Participación de los trabajadores		935,75	-4116,87	-4357,20	-4991,35	-5331,00
7.- (-) Impuestos		1559,59	-6861,45	-7262,00	-8318,92	-8885,00
8.- Utilidad después de impuestos		-3743,02	16467,47	17428,80	19965,41	21323,99
Total de inversiones	-17400,00		-1500,00	-2000,00	-2000,00	-2500,00
10.- Capital de trabajo						
10.1.- Efectivo para cubrir meses negativos	-14705,75					
10.2.- Garantía de Arriendo	-1500,00					
11.- Valor de Desecho						
Total Valor de desecho						21005,75
Flujo Neto de Caja	-32105,75	723,65	19934,14	21062,13	21798,74	43996,40
VAN						
TIR						
		\$ 112,17				
		40,15%				

Cuadro 11.16. Flujo de Caja Escenario Pesimista

Tomando los VAN de los distintos escenarios se puede entonces realizar el cálculo del riesgo que darán como resultado dos parámetros, la desviación estándar que indica el rango en dinero entre el que se podría mover el VAN hacia arriba o hacia abajo. Esta desviación estándar es el resultado de la desviación estándar ponderada de los diferentes VAN. Como se puede apreciar en el **cuadro 11.17** este valor es de USD \$24.903,96 lo cual significa que del VAN promedio ponderado que es USD \$29.379,68 el verdadero VAN en la ejecución del proyecto puede estar en un rango de USD \$24.903,96 por arriba o por debajo de este valor.

RESUMEN CALCULO DEL RIESGO

Escenarios	VAN	Porcentaje de ocurrencia	VAN ponderado	Varianza	Varianza ponderada
Normal	\$ 28.181,23	70%	\$ 19.726,86	\$ 1.436.275,76	\$ 1.005.393,03
Optimista	\$ 96.303,83	10%	\$ 9.630,38	\$ 4.478.841.977,32	\$ 447.884.197,73
Pesimista	\$ 112,17	20%	\$ 22,43	\$ 856.587.151,12	\$ 171.317.430,22
		VAN Promedio ponderado	\$ 29.379,68	Desviación Estándar	\$ 24.903,96
				Coefficiente de variación	0,85

Cuadro 11.17. Resumen cálculo del riesgo

Este dato ya da una idea del riesgo, sin embargo para tener un dato más objetivo del factor de riesgo, se recurre al coeficiente de variación que es la división entre la desviación estándar y el promedio ponderado, en este caso este coeficiente es 0,85, lo cual debe ser

comparado con otras inversiones y proyectos con la misma rentabilidad para tomar una decisión de inversión.

11.9- ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Otro análisis importante para poder tomar decisiones y sobre todo para saber, durante la gestión, si el proyecto va bien encaminado, es el análisis de sensibilidad que significa saber que tan sensible es el proyecto a cambios en los diferentes actores del análisis. Estos factores son comúnmente las ventas, los costos, la participación en el mercado.

En este trabajo se usará el modelo unidimensional de la señalización del VAN⁵⁷ que consiste en traer a valor presente los flujos de ingresos, egresos y alterarlos hasta tener un VAN igual a cero, que significa que en el proyecto ni se gana ni se pierde. La diferencia entre el VAN de cualquiera de los parámetros y el de VAN igual a cero es el margen que tiene ese parámetro para que el negocio se mantenga con rentabilidad o dicho en otras palabras que tan sensible es el proyecto a tal o cual parámetro, lo cual también se puede indicar con porcentajes.

RUBROS	VAN	Sensibilidad por rubro
Ingresos	\$444.960,48	6,33%
Costo de venta	-\$167.940,54	16,78%
Gastos variables	-\$90.134,58	31,27%
Gastos Fijos	-\$96.188,37	29,30%
EBITDA	\$90.696,99	-31,07%
Depreciación	-\$9.550,03	295,09%
EBIT	\$81.146,97	-34,73%
Impuestos	-\$32.458,79	86,82%
Utilidad	\$48.688,18	-57,88%
Inversiones anuales	-\$2.479,62	1136,51%
Inversión inicial	-\$31.340,67	89,92%
Valor de Desecho	\$3.763,31	-748,84%
VAN PROYECTO	\$ 0.00	

Cuadro 11.18. Análisis de Sensibilidad

En el **cuadro 11.18** se presentan los VAN de diferentes rubros, entre los más importantes son Ingresos, Costos de Venta, Gastos Variables y Fijos. Estos VAN son los que determinan el VAN TOTAL y serán los que tienen que alterarse para medir la sensibilidad, calculando que porcentaje deben reducirse para que el VAN TOTAL sea cero. En la

⁵⁷ Sapag Nassir. Preparación y Evaluación de Proyecto. 4ta Edición McGraw-Hill Interamericana. Capítulo 18, pag 381.

tercera columna de **cuadro 11.18** se tiene el porcentaje de sensibilidad de cada uno de los rubros, el cual se calcula de la siguiente forma: se toman los VAN iniciales y se empieza a cambiar un rubro a la vez hasta determinar el VAN igual a cero, una vez conseguido esto se determina el monto del cambio y a este monto se lo divide para el VAN del parámetro que está siendo analizado y de esta forma se obtiene el porcentaje que debería de cambiar cada rubro para que el VAN sea igual a cero.

Los resultados indican que los ingresos tienen una sensibilidad de 6,33%, es decir que una reducción de este porcentaje sea por disminución en las cantidades vendidas o en el precio, ocasionaría que no se gane ni se pierda. Como se puede deducir el proyecto es muy sensible al precio y a la cantidad de ventas, pues el margen de 6,33% es bajo, de igual forma, aunque un poco menos, el proyecto es un 16,78% sensible al costo de venta, lo cual significa que un aumento en el costo de los productos en este porcentaje indicarían un proyecto no rentable.

Los gastos fijos tienen también que tomarse con mucho cuidado pues un aumento de 29,30% en estos causaría problemas así como un aumento de 31,27% en los costos variables que no tienen que ver con el costo del producto ya que en este análisis están tratados aparte.

El proyecto es menos sensible a un alza de impuestos (86,82%) o a un aumento en la inversión inicial (89,92%) o inversión anual (748,84%).

CAPITULO 12

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1- CONCLUSIONES

En un trabajo de este tipo cuando se habla de conclusiones estas se refieren a lo planteado en un inicio como problema, como objetivos y como hipótesis respondiendo a todas estas luego del estudio y análisis realizado.

Se indicaba como uno de los problemas planteados para la realización de este trabajo el saber si el servicio a domicilio era percibido por los clientes como un factor diferenciador por el cual se podría pagar más y que serviría para que la alternativa de este negocio sea preferida a otros modelos, el resultado es que en la mente de los clientes es difícil concebir que específicamente estos productos sean entregados a domicilio y esta dificultad en la conceptualización del modelo se debe principalmente a la necesidad de los clientes por verificar la calidad y cantidad del producto comprado, este es el resultado de mucho tiempo de engaños por parte de los vendedores, lo cual hace indispensable el escogitamiento directo del producto. Estas y otras causas para el rechazo de la entrega a domicilio como el encarecimiento del producto y el no estar en casa son los desafíos para el autor de esta tesis y que a través del análisis y sobre todo de las estrategias planteadas, serán solventadas una vez que el cliente conozca más en detalle las características del servicio, ya que por ejemplo en las primeras veces el cliente va a poder constatar personalmente la calidad y cantidad del producto en la visita que haga al local de expendio, luego se trata de una cuestión de confianza que se irá generando poco a poco con las estrategias de servicio personalizado y asistencia en ventas.

Los resultados de las encuestas son muy evidentes en lo que al servicio específico de entrega a domicilio se refiere ya que al preguntar a la gente que es lo que cambiaría o mejoraría del servicio actual ninguno presenta como mejora el servicio de entrega a domicilio y sí lo hacen con otras características.

Si bien es cierto el servicio de entrega a domicilio de frutas y verduras no está en la mente de los clientes y por lo tanto no lo evalúan como un factor diferenciador, cuando en la encuesta se les cuestionó sobre el beneficio principal que verían en un servicio de entrega a domicilio, la respuesta fue prácticamente unánime refiriéndose a que el ahorro de tiempo sería lo más atractivo de este. Es importante entonces que el servicio de entrega a domicilio sea manejado en forma correcta en el aspecto logístico sobre todo para que este anhelo del

cliente y objetivo del proyecto se cumplan y tener los resultados de posicionamiento en el mercado que se esperan.

Otro problema presentado tiene que ver con la transmisión hacia el cliente de los beneficios que tiene el consumo de un producto de calidad en una dieta sana como un factor importante en el mejoramiento de la calidad de vida. Los resultados en este sentido indican que los clientes aprecian sobremanera la calidad del producto y que es cada vez más importante la presencia de frutas y verduras en la dieta del sector target del proyecto, sin embargo la transmisión del mensaje citado va a ser uno de los pilares fundamentales en la estrategia de marketing por lo que se ve acertado que se asigne un porcentaje importante para este rubro.

Otro objetivo de este trabajo, que va ligado a la estrategia que usará el proyecto para su implantación, tiene que ver con el grado de satisfacción que presenta el cliente acerca del servicio actual, como se puede ver de los resultados de las encuestas, existe un altísimo porcentaje de personas que califican muy bien al servicio que reciben actualmente, con lo que se tendría una fuerte barrera de entrada que tendría que ser trabajada tanto por la parte de marketing como por la eficiencia en la operación.

Al realizar el análisis de mercados se ha descubierto que existen otros factores diferenciadores que si son apreciados por el cliente como la facilidad de pago, el crédito, el precio versus el servicio y la calidad del producto, la variedad de productos, la flexibilidad de horarios y el mejor trato. Esto hace que la perspectiva cambie y que no se hable ya de que la entrega a domicilio sea el único y más fuerte factor diferenciador sino todo un concepto completo de servicio al cliente que lleva incluido todos estos factores que los clientes mismos se han encargado de enunciar. Por esta razón hasta el nombre del proyecto cambió de Venta de Frutas y Verduras a Domicilio a Venta de Frutas y Verduras con Diferenciación.

Del análisis financiero se puede concluir que manejando los márgenes de rentabilidad del sector y colocando un costo de oportunidad alto como es el 40% que se refiere a la industria alimenticia y específicamente a los restaurantes donde la inversión inicial es muy

alta, se tiene una alta probabilidad de obtener una TIR que supere al costo de oportunidad y por lo tanto un VAN positivo para una inversión cercana a los USD \$30.000 la cual no es poca si se piensa en invertir en solitario, pero tampoco es inalcanzable. Se deduce también que la clave del éxito está en el volumen de ventas el cual será determinado por la calidad del servicio y la habilidad para transmitir los mensajes del beneficio para el usuario de los factores diferenciadores que se manejan. También se debe anotar que a pesar de que el análisis de mercados arrojó resultados de mercado target importante, en este proyecto se ha sido conservador al considerar que solo se podrá acceder a un 4% de ese mercado, reduciendo de esta manera el riesgo y dándole una mayor potencialidad de éxito al proyecto.

Por otro lado la sensibilidad del producto al porcentaje de ventas así como al margen bruto es alta por lo que estos dos factores deben ser monitoreados constantemente a fin de no caer bajo el punto de equilibrio del negocio. Esto significa también un riesgo adicional, sobre todo en lo que tiene que ver con que los márgenes brutos se mantengan.

De la misma manera en la que Dell Computers dejó de ser un fabricante de computadoras para convertirse una eficiente maquinaria logística y así derrotar a sus competidores, el servicio diferenciador puede ser aplicado a otros productos en la medida en la que la logística y servicio al cliente sean dominados con el producto actual. La réplica hacia otros productos y servicios abre una potencialidad del modelo que sin duda resulta atractiva, solo que es importante concentrarse en un producto primero y dominarlo para luego extenderse a los demás.

Respondiendo a la hipótesis de primer grado, los resultados de las encuestas dan cuenta de que tan importante es para las personas el tiempo debido a que cada vez es más escaso ya que se ocupa con una gran cantidad de actividades. El cliente sabe que el tiempo es valioso pero no tiene en mente la entrega a domicilio de frutas y verduras a domicilio, por lo que el momento en que esto encaje y los dos conceptos el de tiempo y entrega a domicilio se alineen, el factor diferenciador será apreciado en su real medida.

Se debe trabajar en enfatizar lo ventajoso que es para el cliente el consumo del producto dentro de una dieta balanceada que le permita tener un mejor nivel de vida. Este concepto unido a los otros factores diferenciadores debe lograr los objetivos de ventas y de rentabilidad que se pretenden. La tarea no es fácil y requiere de una inversión importante para la educación del cliente, pero definitivamente si se logra convencer de los beneficios del producto al cliente el volumen de ventas crecerá y la relación con ellos no será esporádica, sino que será una relación a largo plazo, lo cual beneficia indudablemente a la rentabilidad, estabilidad y sustentabilidad del proyecto y por lo tanto al de las personas que de alguna u otra forma están comprometidas con el mismo.

Finalmente el presente trabajo se constituye en un modelo para operar proyectos con los factores diferenciadores expuestos ya que contiene criterios técnicos de análisis, estrategias creativas y manejo de variables de riesgo.

12.2- RECOMENDACIONES

Luego de anotar las conclusiones se debe entonces hablar de las recomendaciones las cuales no son sino el producto de estas.

En vista de la falta de conceptualización del servicio de entrega a domicilio, la publicidad y las estrategias de marketing debe ir enfocadas a presentar al cliente los beneficios de este servicio en temas como el ahorro de tiempo y la comodidad, sin la necesidad de perder las ventajas anteriores que tienen que ver con la confianza de recibir un producto como si el cliente mismo lo hubiera escogido y al mismo precio.

Teniendo como factor diferenciador a la calidad, frescura y variedad de los productos que por el resultado de las encuestas se puede ver que es apreciado en gran medida por los clientes, se recomienda cuidar y diversificar a los proveedores a fin de mantener la calidad del producto.

Factor importante para lograr fidelidad y aceptación del modelo es la confianza y punto importante para lograr esta va a ser la atención de que se le brinde en el local, por lo cual

se debe enfatizar en la gente que estará a cargo de esta, no sólo en lo que tiene que ver con su capacitación para la asesoría en ventas, sino en su habilidad para el trato personal.

Del análisis de sensibilidad se establece lo importante que es controlar el volumen de ventas y el margen bruto para lograr la rentabilidad esperada. La recomendación además del control es tratar de disminuir esta sensibilidad a través de la reducción de costos y de una ampliación del mercado atendido. En este sentido es conveniente que se realice un Balance Score Card, el cual ayudará a maniobrar a la empresa tras estos objetivos y logrará un control constante de los indicadores para no desviar el rumbo.

A parte de responder a todos los factores apreciados por el cliente como calidad, buen trato, variedad y horarios flexibles, se debe dar énfasis al concepto de mejor calidad de vida a través del consumo metódico de los productos del proyecto, esto logrará ampliar el mercado no solo en la cantidad de clientes sino en su volumen de consumo asegurando las ventas y disminuyendo el riesgo que representa su sensibilidad. Además de esto, los clientes a los que se les pueda transmitir este concepto, se convertirán en clientes fieles y a largo plazo lo que también significa una rentabilidad sostenida.

Si bien es cierto al inicio la entrega a domicilio era el factor diferenciador por excelencia, se recomienda que al salir al público no solo este sea promocionado sino todo el conjunto de valores agregados que no sólo fueron ya contemplados sino que fueron requeridos por el cliente a través del análisis de mercados respectivo.

Del resultado de las encuestas se observa que el precio es un factor importante a la hora de realizar las compras de frutas y verduras por lo que la imagen del negocio se debe manejar con cuidado para no crear la percepción en los clientes de un producto caro que le impida tener al menos un contacto con el negocio propuesto.

Se recomienda la implementación inmediata del proyecto pues el análisis está completo y las ideas expuestas pueden ser usadas por otras personas, restándole al negocio la calidad de ser pionero en los factores diferenciadores expuestos y por lo tanto mercado y rentabilidad.

BIBLIOGRAFIA

- Banco Central del Ecuador. Cuentas Nacionales 2001
- Birch, David L “The Job Creation Process,” unpublished report, MIT Program on Neighborhood and Regional Change prepared for the Economic Development Administration, U.S. Department of Commerce, Washington, DC, 1979.
- E1.biz.yahoo.com/glosario/c.html
- Freire Andy. Pasión por Emprender. Grupo Editorial Norma 2005.
- <http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/Anemia>

- Kaplan, Robert. Cuadro de Mando Integral, HBS PRESS, 2da. Edición.
- Kirchoff, Bruce A. "Twenty Years of Job Creation: What Have We Learned?" Small Business Foundation of America, Washington, DC, 1995.
- Precios Mayorista: Proyecto SICA Banco Mundial. Precios mayorista último día. Boletín diario No. 182. <http://www.sica.gov.ec/agro/precios/mayoristasDiario>
- Revista Botanical. <http://www.botanical-online.com/medicinalspiel.htm>
- Revista Entrepreneur. Volumen 10 Número 12
- Ross, Stephen. Finanzas Corporativas. McGraw-Hill 5ta. Edición.
- Sapag Nassir. Preparación y Evaluación de Proyecto. 4ta Edición McGraw-Hill Interamericana.
- Sloman John. Introducción a la Microeconomía, Prentice Hall, 3ra. Edición.
- SICA: compromisos_ante_omc/documento1.html
- Timmons Jeffrey A.. "New Venture Creation". 5th Edition
- Vidales, Juan Emilio Dr. La Involución Alimentaria. Los Beneficios de los Alimentos Naturales y la Importancia de las Fibras. http://www.sexovida.com/medicina_natural/nutricion.htm
- Webster, Allen. Estadística aplicada a los negocios y la economía. McGraw-Hill, tercera edición.