

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Proyecto de Negocio eMarket

Sebastián Espinosa Rueda

Juan Eduardo Ramos Paredes

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Master en Administración de Empresas

Quito, 26 de septiembre de 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Proyecto de negocio eMarket

Sebastián Espinosa Rueda

Juan Eduardo Ramos Paredes

Fabrizio Noboa S., PhD
Director del Trabajo de Titulación y
Director de la Maestría en Administración
de Empresas

.....

Santiago Gangotena, PhD
Decano del Colegio de Administración
y Economía

.....

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, 26 de septiembre de 2016

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma : _____

Nombres : Juan Eduardo Ramos Paredes

Cédula Identidad : 1708321359

Código Estudiante : 00118630

Firma : _____

Nombres : Sebastián Espinosa Rueda

Cédula Identidad : 1706888227

Código Estudiante : 00123655

Quito, 26 de septiembre de 2016

Agradecimientos Juan

A mi esposa, que fue un apoyo fundamental y ha estado junto a mí en los momentos más difíciles.

A mis hijos, que son la razón de mi vida.

A Carlos y Santiago por haberme dado la oportunidad de crecer profesionalmente.

A Fausto Vasco por su apoyo incondicional.

A mí querido amigo Sebastián, que confió en mí para la realización de este trabajo.

A Nestor Jaramillo que nos supo guiar en el presente trabajo.

A todos los amigos del MBA, que fueron parte del aprendizaje, y que aportaron con sus valiosos conocimientos.

A todos los profesores del MBA, que supieron transmitir todo su conocimiento y cambiar mi forma de pensar.

A Fabrizio por haberme permitido ser parte de esta promoción espectacular de estudiantes del MBA.

Agradecimientos Sebastián

A mis padres y hermanos por su cariño y guía en los momentos difíciles.

A Paulina por su apoyo a lo largo de este camino.

A Juan por haber creído en esta idea y acompañarme durante esta increíble experiencia.

A los compañeros y profesores del programa MBA por sus enseñanzas e invaluable amistad.

"¡ Niños ! ¡ Cuidado con los baobabs !"

El Principito - Antoine de Saint-Exupéry

Resumen

eMarket es un portal web de comercio electrónico retail que responde a una necesidad creciente en nuestra sociedad: disponer de mayor tiempo para actividades personales y familiares en lugar de usarlo para tareas rutinarias del hogar, como hacer compras de víveres en el supermercado. Esta oportunidad de negocio surge debido a que no existen portales web de e-commerce que ofrezcan este servicio. Mientras que las mayores cadenas de supermercados tienen presencia en internet a través de sus propias páginas web, todavía se aferran a un modelo de negocios tradicional para la venta al detalle de víveres y demás compras para el hogar.

eMarket está dirigido a un segmento objetivo de clientes entre 21 a 50 años de edad, el cual también se encuentra limitado por el nivel de ingreso del hogar. De acuerdo con estadísticas oficiales en las parroquias rurales de Cumbayá y Tumbaco existen alrededor de 25.800 hogares económicamente activos cuyos miembros tienen un ingreso superior a \$700 al mes y poseen acceso al internet a través de sus teléfonos móviles y computadoras personales.

Este documento muestra un plan de negocios para Cumbayá y Tumbaco, estableciendo la viabilidad del proyecto para estas parroquias. Este modelo de negocio puede expandirse a otras económicamente viables de Quito y del país. El presente estudio muestra que eMarket es un proyecto rentable, con un mercado potencial de \$5.14 millones al mes, basado en el análisis de mercado realizado. En un escenario conservador, las ventas promedio alcanzan un valor de \$253.000 mensuales asegurando la viabilidad del proyecto.

Palabras claves: Comercio electrónico, Venta Retail, Supermercado On-Line

Abstract

eMarket is a retail e-commerce web portal that responds to a growing need in our society: to have more time for personal and family activities instead of using it for routine home tasks such as buying groceries at the supermarket. The entrepreneurial opportunity arises because there is no e-commerce website offering this service in Ecuador. While the major supermarket chains have presence on the internet with their own websites, they still hang on to a traditional business model for retail sale of groceries and household supplies.

eMarket is intended for a target audience between 21 to 50 years old. The market segment is also limited by the level of household income. According to official statistics, in Cumbaya and Tumbaco rural parishes there are about 25.800 economically active households whose members earn more than USD \$ 700 monthly income and already have access to the Internet through their mobile phones or home computer.

This document creates a business plan for Cumbaya and Tumbaco and establishes the viability of the project in these parishes. This business model can be expanded into other economically viable areas of Quito city and the country. This study shows that eMarket is a profitable project, in a potential market of \$ 5.14 million/month, based on market analysis. In a conservative scenario, average sales would amount to \$253.000/month ensure the viability of the project.

Keywords: e-Commerce, Retail Sales, On-Line Supermarket

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1	12
Análisis del Macro Entorno	12
Justificación	12
Tendencias del Macro Entorno.	13
Análisis Sectorial.....	14
Análisis de la competencia	15
CAPÍTULO 2	18
Análisis de mercado	18
Métodos de recolección de datos.....	18
Técnicas Cualitativas	19
Información secundaria.....	19
Técnicas Cuantitativas.....	20
Mercado	21
Mercado Objetivo.	21
Tamaño del mercado.	21
Participación de mercado competidores [Unidades & Dólares].....	23
Consumidor	24
Hábitos de compra en el mercado objetivo	24
Necesidades insatisfechas relacionadas al mercado evaluado.....	25
Atributos valorados en la categoría.	26
Posicionamiento de los principales competidores.....	28
Evaluación del concepto para conocer el potencial del producto o servicio ofertado.....	30
Oferta	31
Evaluación de las estrategias y tácticas mercadológicas de los principales competidores.	31
CAPÍTULO 3	33
Definición Estratégica.....	33
Estrategia Genérica	33
Posicionamiento Estratégico	34
Recursos y Capacidades Distintivas.....	36
Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo	37
CAPÍTULO 4	39
Plan de Mercadeo y Ventas.....	39
Plan de Mercadeo.	39
Estrategia de Posicionamiento.....	39

Estrategia de Marca	40
Estrategia de Servicio	41
Estrategia de Precios	44
Estrategia de Comunicación	45
Estrategia de Canal / Plaza	46
Presupuesto de Mercadeo Años 1 – 5	47
Plan de Ventas.....	48
Modelo de Ventas	48
Estructura del equipo comercial	48
Proyección de Ventas Años 1 – 5	49
Definición de metas comerciales Años 1 – 5.....	50
Esquema de remuneraciones e incentivos	51
Esquema de seguimiento	51
CAPÍTULO 5	53
Análisis Financiero.....	53
Supuestos Generales.....	53
Inversión Inicial	53
Activos Fijos.....	53
Depreciación de Activos	55
Estructura de Financiamiento	55
Financiamiento externo	55
Gastos Generales y Presupuestos de Ventas & Publicidad.....	56
Estados Financieros.....	57
Balance General	58
Estado de Resultados	58
Análisis de principales Ratios	60
Liquidez	60
Solvencia.....	61
Rotación de Activos.....	61
Rentabilidad	61
Valoración del Plan de Negocio.....	62
Tasa de Descuento	62
Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno	64
Análisis de Sensibilidad	65
Punto de Equilibrio.....	66
Conclusiones	67

Anexos.....	68
Bibliografía	114

TABLAS

Tabla de Gráficos

Gráfico 1 Resumen de las cinco fuerzas sectoriales del sector retail de víveres en Ecuador. Adaptado de (Noboa, 2006).....	14
Gráfico 2 Mapa estratégico del sector de retail de víveres en Ecuador.	17
Gráfico 3 Participación de mercado (Euromonitor 2015)	24
Gráfico 4 Necesidades insatisfechas al relizar compras (Anexo 9)	25
Gráfico 5 Razones para no comprar por internet en Ecuador (Anexo 9).....	26
Gráfico 6 Concepto Evaluado eMarket	27
Gráfico 7 Valoración de características modelo de negocio eMarket (anexo 9)	28
Gráfico 8 Evaluación del concepto.....	30
Gráfico 9 Diagrama organizativo de la empresa eMarket	37

Tabla de Tablas

Tabla 1. Tamaño de la muestra para el área de Cumbayá y Tumbaco.	20
Tabla 2. Intención de uso del servicio por área geográfica.....	21
Tabla 3. Distribución del porcentaje de población por decil y NSE (Barahona, 2014).....	22
Tabla 4. Presupuesto de mercadeo años 1 al 5.....	48
Tabla 5. Proyección de Ventas años 1 al 5.	50
Tabla 6. Metas comerciales años 1 al 5.....	51
Tabla 7 Resumen de inversiones en Activos Fijos.....	55
Tabla 8. Balance General eMarket – Resumen Años 1 a 5.....	58
Tabla 9. Estado de Resultados eMarket – Resumen Años 1 Flujos de Efectivo	59
Tabla 10. Flujos de Efectivo eMarket – Resumen Años 1 a 5.....	60
Tabla 11 - Cálculos del WACC , VAN y TIR	64
Tabla 12. Free Cash Flow – FCF	65
Tabla 13. VAN y TIR del FCF con periodos anuales vs. Semestrales.....	65
Tabla 14. Escenarios – Análisis de Sensibilidad.....	66

Anexos

Anexo 1 Tiempo dedicado en horas por actividad.....	68
Anexo 2 Análisis Sectorial.....	68
Anexo 3 Preguntas realizadas en sondeo.....	72
Anexo 4 Resultados obtenidos del sondeo realizado	73
Anexo 5 Técnicas Cualitativas – Guía de Pautas para la entrevista a profundidad.	74
Anexo 6 Técnicas Cuantitativas.....	82
Anexo 7 Gasto total en Alimentos y Bebidas en función del Ingreso Mensual promedio de cada Nivel Socio-Económico.....	91

Anexo 8 Participación de mercado competidores	92
Anexo 9 Resultados relevantes y Valoración de características – Encuesta eMarket	93
Anexo 10 Resultados prueba Chi-Cuadrado para Fybeca.com / eMarket.....	96
Anexo 11 Comparativo de precios.	97
Anexo 12 Descripción de puestos	98
Anexo 13 Hojas de Vida de los autores.....	102
Anexo 14 Anuncios de Facebook. Estimación de impactos posibles	104
Anexo 15 Datos generales del proyecto de negocios eMarket	105
Anexo 16 Cuadro de inversiones.....	105
Anexo 17 Proyección de ventas del primer año.....	106
Anexo 18 Gasto de salarios para el primer año.	106
Anexo 19 Detalle de gastos del proyecto de negocio eMarket	107
Anexo 20 Tabla de amortización de deuda contraída por eMarket	108
Anexo 21 Balance General del primer año.....	109
Anexo 22 Estados de Resultados y flujo de caja del primer año.....	110
Anexo 23 Balance General años 1 al 5	111
Anexo 24 Estados de Resultado y flujos de caja años 1 al 5	112
Anexo 25 Ratios del proyecto años 1 al 5.	113

CAPÍTULO 1

Análisis del Macro Entorno

Justificación

El crecimiento urbano en Ecuador se ha caracterizado por la expansión de las grandes ciudades hacia zonas periféricas respondiendo a la tendencia por parte del sector socioeconómico medio, medio alto y alto en busca de un mejor nivel de vida. Sin embargo, se ha visto que los centros de abasto se encuentran lejos de estas nuevas urbanizaciones que no incluyen áreas comerciales específicas para los mismos. Por otro lado, el crecimiento en el uso de Internet ha sido significativo en relación a años pasados. Según el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información en el 2013, 66 de cada 100 personas tuvieron acceso a Internet. Esta cifra es 11 veces mayor a la registrada en el 2006 (El Comercio, 2014). El comercio electrónico ha evolucionado en el país desde inicios del presente siglo, sin embargo su implementación y uso no ha sido ampliamente desarrollado. Es por este motivo que, acogéndose al proceso de cambio de la matriz productiva, se busca aportar valor mediante la venta en línea de víveres de alta rotación y aprovechar la oportunidad de negocio al crear el centro de distribución eMarket, con la idea de brindar ahorro de tiempo a aquellos consumidores insatisfechos con la calidad del servicio de las cadenas de retail de víveres en Ecuador y tiendas de barrio.

Dos de las industrias priorizadas por la matriz productiva son: La industria de alimentos frescos y procesados; y la industria de tecnología. El valor agregado del proyecto de negocio propuesto consiste en impulsar la venta en línea, empleando herramientas tecnológicas y sustentados en el incremento del acceso de la población al Internet; y

entregar productos alimenticios a un precio igual al encontrado en las cadenas de supermercados o incluso llegando al máximo del precio de venta al público sugerido.

Tendencias del Macro Entorno.

La creación de la propuesta de negocio eMarket responde a dos tendencias existentes a nivel nacional: a) el incremento del comercio electrónico; y, b) el aumento del tiempo destinado por los ecuatorianos a realizar actividades personales.

Basados en estadísticas del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico (ILCE), en 2013 se registró un incremento de las compras de ecuatorianos por Internet en casi 50% respecto al 2010 (El Telégrafo, 2013). Si bien la mayoría de compras se realizan a través de portales extranjeros como Amazon (Albán, 2015), hoy en día dichos portales ofrecen un servicio de retail premium enfocado a satisfacer la necesidad de los clientes por elegir los productos que requieren a través de Internet sin necesidad de desplazarse hasta los locales comerciales. En cambio las cadenas de supermercados de Ecuador en sus páginas web ofrecen información sobre sus productos y servicios, invitando al consumidor a visitar sus locales.

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), el ecuatoriano tiende a dedicar más tiempo para realizar actividades personales, disminuyendo el tiempo dedicado a quehaceres domésticos (INEC, 2012). El estudio del INEC indica que las compras en mercados y/o supermercados están consideradas dentro de las actividades de quehaceres domésticos. La cantidad de horas destinadas a las actividades domésticas y personales se encuentran indicadas en las tablas del Anexo 1. Los datos disponibles actualmente muestran que entre 2011 y 2012 existió una disminución del 15% en la cantidad de horas empleadas para actividades clasificadas como domésticas (compras, arreglo de casa,

atención a menores y adultos mayores, entre otras). Un ahorro adicional de tiempo dedicado a realizar las compras del hogar, por ejemplo, permitiría destinarlo al aumento de la atención a otros miembros de la familia (menores o adultos mayores) o para otras actividades de estudio o diversión.

El hecho de que el comercio electrónico se ha incrementado en el país y que las personas dedican más tiempo a actividades personales, justifica la creación del negocio eMarket que ofrece un servicio de venta de víveres y artículos de primera necesidad a través de Internet con entrega a domicilio.

Análisis Sectorial.

Para determinar la rentabilidad del sector de retail de víveres en Ecuador, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008). Esto indicará que tan atractivo es el sector y ofrecerá una guía sobre las estrategias a seguir.

El Gráfico 1 representa un resumen de las fuerzas sectoriales que intervienen en el sector.



Gráfico 1 Resumen de las cinco fuerzas sectoriales del sector retail de víveres en Ecuador. Adaptado de (Noboa, 2006)

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de la venta retail de víveres en Ecuador superará con dificultad el costo de oportunidad del capital a menos que se consideren estrategias que posicionen a la nueva empresa en un nicho de mercado que no sea actualmente atendido por las grandes cadenas. El análisis de cada una de las fuerzas se encuentra en Anexo 2.

Análisis de la competencia.

Para el análisis de la competencia se realizó un sondeo aleatorio a una muestra de 30 personas a través de un formulario Google Forms, cuyo formato se encuentra en el Anexo 3. El sondeo buscó identificar los atributos más importantes que los usuarios toman en cuenta al realizar sus compras de víveres y la mención de los locales o marcas que asociaron a estas actividades.

El resultado del sondeo, cuya tabulación se encuentra en el Anexo 4, indica que las variables con mayor consideración por los encuestados son: Precio y “Calidad del Servicio”, entendiendo este último como el conjunto de varios atributos como: calidad de los productos, variedad, entrega a domicilio, acceso a parqueos, horarios de atención y cercanía a los hogares o lugares de trabajo.

Los mayores actores del sector de ventas retail de víveres en Ecuador mencionados en el sondeo incluyen: Corporación Favorita (Super y Megamaxi), Corporación El Rosado (Mi Comisariato), las tiendas de barrio y la Corporación GPF (Fybeca), entre otras.

Basados en los resultados obtenidos, se pretende posicionar al proyecto de negocio propuesto en un cuadrante donde la competencia sea baja ya que un servicio similar dentro de la ciudad es prestado por una empresa del sector del retail farmacéutico, que

también ofrece algunos alimentos y bebidas procesados. Los precios finales de los productos en las tiendas de barrio son más elevados que en las cadenas de retail de víveres en Ecuador debido a que son negocios que se encuentran al final de la cadena de distribución y venden al precio de venta al público establecido. Las cadenas de retail de víveres en Ecuador, en cambio pueden ofrecer precios menores gracias a sus economías de escala e infraestructura logística que permite ahorrar en costos. La principal debilidad en la “calidad del servicio” de las tiendas de barrio es la variedad y disponibilidad de los productos, lo que limita las expectativas del consumidor. En las cadenas retail de víveres en Ecuador, la “calidad del servicio” es afectada por la falta del servicio de entrega a domicilio, dificultad para encontrar estacionamientos, horarios de atención limitados, tiempo perdido en filas de espera en cajas y ubicación de los locales de las cadenas de supermercados. Estas debilidades pretenden ser cubiertas por eMarket.

El Gráfico 2 muestra las variables y competidores mencionados en el sondeo realizado y el posicionamiento de eMarket.

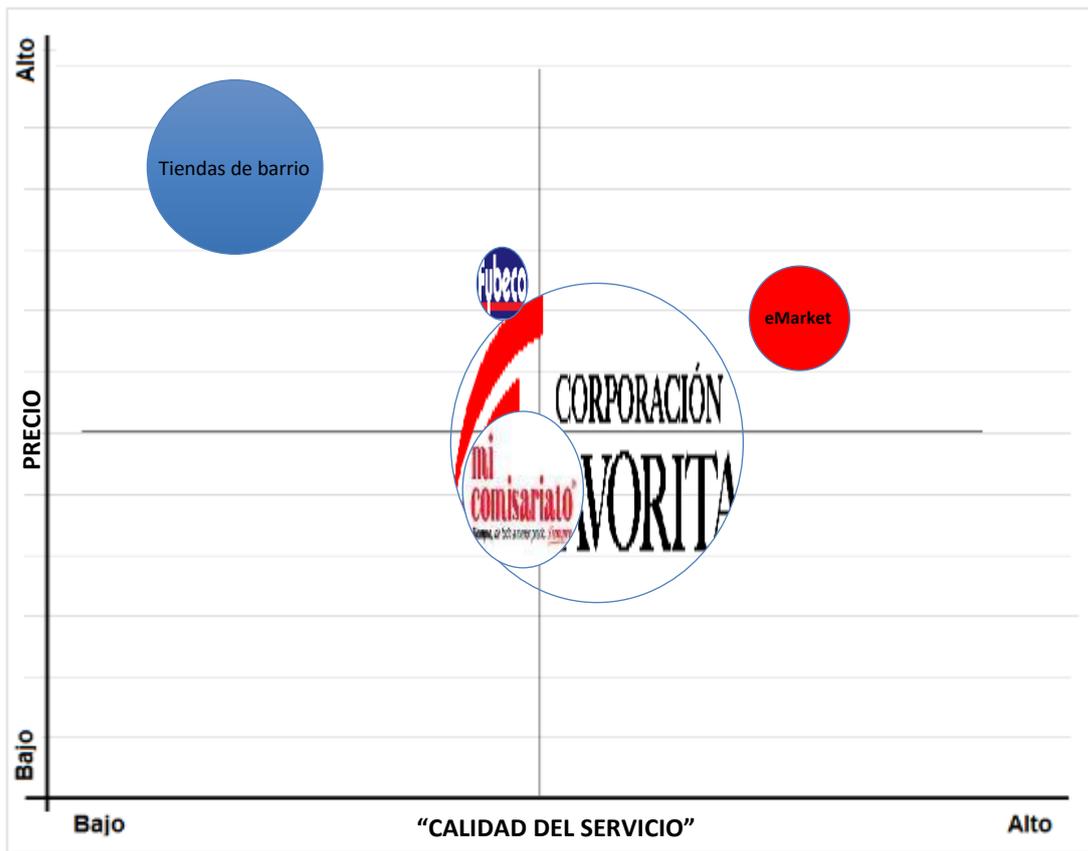


Gráfico 2 Mapa estratégico del sector de retail de víveres en Ecuador.

La ubicación de eMarket dentro del mapa estratégico pese a mostrar que se estaría compitiendo directamente con las grandes cadenas de supermercados, no pretende ir en contra de ciertas características de la “calidad de servicio” ofrecida como variedad y disponibilidad de los productos, sino atender las debilidades encontradas en estas cadenas.

CAPÍTULO 2

Análisis de mercado

Métodos de recolección de datos

En el presente análisis de mercado se van a efectuar dos tipos de investigaciones que son:

- Investigación Exploratoria: Proporciona información y comprensión sobre los hábitos de compra de víveres en Quito (Malhotra, 2008). El método de investigación en esta fase será la investigación cualitativa a través de la realización de entrevistas a profundidad.
- Investigación Descriptiva: Tiene como objetivo evaluar las hipótesis que se obtuvieron de las entrevistas. El método utilizado para cuantificar dicha evaluación será una encuesta que tratará de mostrar si existe una oportunidad para el desarrollo e implementación del presente proyecto.

Con estos métodos buscamos cumplir los siguientes objetivos del capítulo:

- Determinar el mercado objetivo al cual ofrecer el servicio eMarket.
- Conocer los hábitos de compra del consumidor y sus necesidades insatisfechas por los competidores actuales.
- Confirmar, mediante información secundaria, los potenciales competidores detectados ya en el sondeo y mapa estratégico desarrollado en el capítulo 1.
- Evaluar las estrategias y tácticas de mercadeo utilizadas por los competidores.

Técnicas Cualitativas

Realizamos 8 entrevistas con potenciales clientes del servicio propuesto eMarket, con el fin de conocer:

- sus hábitos de compra de víveres
- el uso de la tecnología e internet para pagar sus consumos en general
- la valoración de características positivas y negativas durante la compra de víveres y
- su punto de vista sobre el concepto de eMarket.

En el Anexo 5 se encuentra la guía de pautas utilizada, y la matriz de respuestas obtenida.

Información secundaria.

Para determinar el tamaño de la muestra fue necesario utilizar la información secundaria disponible en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ).

La proyección poblacional para las parroquias rurales de Cumbayá y Tumbaco es de 91.776 habitantes para el año 2015. La proyección promedio de personas por hogar se indica en la tabla 1. La cantidad de hogares en estas dos parroquias es 25.816. (DMQ, 2015), (INEC, 2010).

	Tamaño promedio de Hogar	Población Aproximada 2015	# Hogares
Tumbaco	3.59	60,246.00	16,781.62
Cumbayá	3.49	31,530.00	9,034.38
Total	--	91,776.00	25,816.00

Tabla 1. Tamaño de la muestra para el área de Cumbayá y Tumbaco.

Técnicas Cuantitativas

Tipo de muestra

Aleatoria. Buscamos que la población que responda la encuesta se encuentre principalmente en el área geográfica delimitada por el valle de Cumbayá y Tumbaco.

Características de la muestra

Hombres o mujeres mayores de 21 años residentes en el Distrito Metropolitano de Quito.

Método y lugares de levantamiento

La encuesta se publicó en el servicio “Google Forms” y podía accederse a través de cualquier dispositivo que posea conexión a internet. Los encuestados fueron invitados a participar a través de un correo electrónico y un mensaje en redes sociales (Facebook) enviado a la lista de contactos de los autores. El cuestionario utilizado se encuentra en el Anexo 6.

Fecha de realización

La encuesta fue realizada entre el 05 y 22 de enero de 2016.

Tamaño y distribución de la muestra, nivel de confianza y margen de error.

La cantidad de encuestas obtenidas para el análisis de mercado fueron 111. Considerando un nivel de confianza del 95%, se obtuvo un margen de error del 9.28% para un universo de muestras de 25.925 hogares en Cumbayá y Tumbaco (SURVEYSYSTEM, 2015).

El 41% de los encuestados vive en el área de Cumbayá y Tumbaco, de los cuales el 54.3% mostró una intención positiva de uso del servicio (ultimate question) con un margen de error de 14.44% y un nivel de confianza del 95%. La intención de uso del servicio por área geográfica con su respectivo margen de error se indica en la tabla 2.

Area/Sector DMQ	Total muestra	Usaría el servicio ?	% Usaría	Error
Centro	1	0	0.0%	98%
Valle de Cumbayá y Tumbaco	46	25	54.3%	14.44%
Norte	42	21	50.0%	15.11%
Valle de los Chillos	18	9	50.0%	23.09%
Pomasqui - Vía a la Mitad del Mundo	2	1	50.0%	69.30%
Sur	2	0	0.0%	69.30%
	111	56	50.5%	9.28%

Tabla 2. Intención de uso del servicio por área geográfica.

Mercado

Mercado Objetivo.

A través de la encuesta realizada se determinó que el mercado objetivo está conformado por hombres y mujeres entre 21 y 50 años que viven en el área geográfica delimitada por el valle de Cumbayá y Tumbaco.

Tamaño del mercado.

Esta magnitud se encuentra determinada por el gasto promedio en alimentos y bebidas de acuerdo al nivel socio-económico (NSE) de los habitantes de un área geográfica dada. El cálculo se encuentra basado en los datos del Censo Nacional de Población y Vivienda del

2010, la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de hogares urbanos y rurales 2011-2012 y la Encuesta de Estratificación de nivel socio económico de 2011 realizados por el INEC (INEC,2011) (INEC,2012). El total de hogares (3'923.123), fueron organizados en función del ingreso promedio per cápita en 2013, y divididos en 10 grupos (deciles), siendo el decil 1 el de menor ingreso promedio (\$ 414) y el decil 10 el de mayor ingreso (\$ 2.789). Por otra parte, también se verifica que en el decil 1 los hogares tienen más miembros (5.4 personas por hogar). Este valor disminuye en cada decil. Así, en el decil 10 los hogares están conformados por 2.6 personas en promedio (Barahona, 2014). Basados en esta información, se puede encontrar una mejor distribución del porcentaje de población que se encuentra en cada decil y asignarla a uno de los cinco niveles socio-económicos (NSE) determinados por el INEC, como se indica en la tabla 3.

DECILES	PORCENTAJE DE LA POBLACION	ESTRATO SOCIOECONÓMICO				
		A	B	C+	C-	D
Total	100%	1,90%	11,20%	22,80%	49,30%	14,90%
Decil 1	13,88%					13,88%
Decil 2	12,34%				11,42%	0,92%
Decil 3	11,57%				11,57%	
Decil 4	10,79%				10,79%	
Decil 5	10,29%				10,29%	
Decil 6	9,77%			4,54%	5,23%	
Decil 7	8,99%			8,99%		
Decil 8	8,23%			8,23%		
Decil 9	7,45%		6,42%	1,04%		
Decil 10	6,68%	1,90%	4,78%			

Tabla 3. Distribución del porcentaje de población por decil y NSE (Barahona, 2014).

Aplicando estos porcentajes al número de hogares en el área de Cumbayá y Tumbaco, se puede determinar un estimado de hogares pertenecientes a cada NSE y su gasto promedio mensual en Alimentos y Bebidas, como se indica en el Anexo 7.

Dado que el promedio de gasto en hogares del área urbana es de \$720, podemos considerar como mercado objetivo a partir del decil 4 (NSE C- hogares con ingresos promedios mayores a \$ 700). El tamaño del mercado promedio obtenido es de \$4'797.438,83 mensuales al 2013. Considerando una inflación acumulada anual en 2013 de 3.67% y en 2014 de 3.38% y realizando el ajuste respectivo, para 2015 el tamaño de mercado promedio es de \$ 5'141.415,28 mensuales.

Participación de mercado competidores [Unidades & Dólares]

Competidores con locales físicos (Supermercados / Hipermercados)

La Corporación Favorita es el líder del mercado con ventas en 2014 por \$1.842'442.000 y con una participación del 23% de las ventas totales de retail seguida de Corporación El Rosado y Tiendas Industriales Asociadas (TIA) como se indica en el gráfico No.3 (EUROMONITOR,2015) (FAVORITA, 2014).

En número de locales, TIA supera a sus competidores más cercanos debido a que cuenta con locales distribuidos en todo el país orientado a tener presencia en ciudades donde las corporaciones Favorita y El Rosado no se encuentran. Estas tienen sus locales orientados hacia el segmento de población con ingresos medio y alto ubicados en las principales ciudades del Ecuador. El mercado objetivo de TIA es el segmento poblacional con ingresos medio y bajo localizado en el interior del país especialmente.



Gráfico 3 Participación de mercado (Euromonitor 2015)

Competidores Internet

En el caso de portales web orientados a la venta de alimentos y bebidas, el único actualmente operativo es Fybeca.com

Desde su lanzamiento en abril de 2014 hasta junio de 2015 este portal logró un total de 700.000 visitas, con una tasa de conversión del 0,09% lo que da un total de 6.300 compras efectuadas. El total de ventas generadas en ese periodo es de \$150.000 con una factura promedio de \$23,81. Esto representa el 0,05% del total de ventas de Fybeca.

El 92% de accesos al portal son desde Ecuador, y de éstos el 50% son desde la ciudad de Quito. Desde esta plaza se han generado ventas mensuales por \$4.600 (GPF, 2015).

Consumidor

Hábitos de compra en el mercado objetivo.

De los resultados obtenidos en la investigación cuantitativa se concluye que: Las personas realizan sus compras preferentemente en locales de Supermaxi y Megamaxi (83%).

Concurren al menos 2 veces al mes (51%) y pueden tardar hasta una hora o más en realizar esta actividad (52%). El promedio de gasto en la compra de víveres se sitúa entre \$150 y \$300 (59%) y el medio preferido de pago son las tarjetas de crédito y débito. Las tarjetas más utilizadas son Diners Club y Visa. (Anexo 9)

Necesidades insatisfechas relacionadas al mercado evaluado.

Los ecuatorianos que trabajan entre semana generalmente realizan sus compras durante el fin de semana (EUROMONITOR, 2014). Durante este tiempo, los locales de supermercados se encuentran más concurridos, generando más tráfico vehicular, volviendo más difícil encontrar un lugar para estacionar y aumentando el tiempo que se pasa en filas para pagar en caja. En la encuesta realizada se consultó sobre las mayores molestias causadas por realizar las compras en supermercados. Como se puede observar en el Gráfico No.4, el hacer fila en las cajas, realizar esta actividad en un local con muchos otros clientes que coinciden en el mismo horario y el encontrar tráfico vehicular al ir o volver del local fueron las tres causas más citadas como molestas.

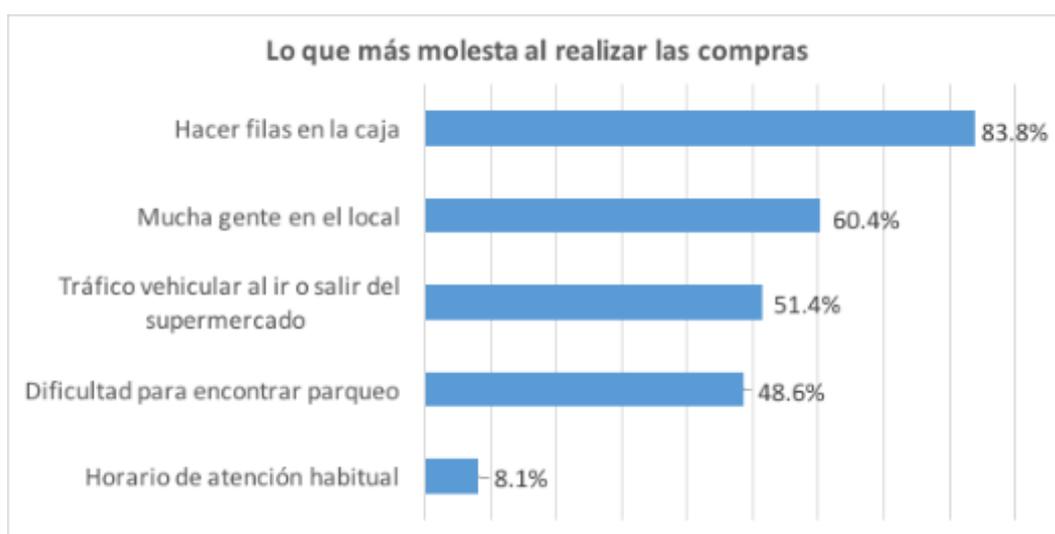


Gráfico 4 Necesidades insatisfechas al relizar compras (Anexo 9)

Atributos valorados en la categoría.

Si bien el realizar compras utilizando portales de internet es una actividad que ha ido creciendo en el país, los portales nacionales presentan una desventaja sobre todo en la seguridad y confianza que pueden brindar a los usuarios. Portales internacionales como Amazon.com son utilizados por ecuatorianos para sus compras on-line sobre todo por la variedad de productos (ropa y electrónicos) y seguridad que ofrecen en sus transacciones.

El gráfico No.5, muestra los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas donde se pudo verificar que todavía existe una fuerte tendencia (34%) a realizar compras de forma personal inclusive porque esta actividad es vista como una forma de recreación familiar. La falta de confianza en realizar transacciones en línea también es apuntada como un factor importante al momento de evitar realizar compras mediante esta tecnología (35% de respuestas).



Gráfico 5 Razones para no comprar por internet en Ecuador (Anexo 9)

Por otro lado se solicitó a los participantes de la encuesta valorar ciertos atributos que el proyecto eMarket podría ofrecer.

The image shows a screenshot of the eMarket website interface. At the top, there is a navigation bar with categories: ACEITE, ARROZ, BEBIDAS, DESECHABLES, EMBUTIDOS, HUEVOS, and OTRAS CATEGORIAS. Below this is a large promotional banner with the text "Tu compra a un Click!" and "El placer de no hacer filas SUPERMERCADO POR INTERNET DESDE LA COMIDAD DE TU HOGAR". The banner also features a woman shopping online, a delivery van, and a shopping cart. A call to action says "Llámenos 0999999999". Below the banner, there are sections for "¿Cómo comprar?" (Desde tu casa, es simple, fácil y cómodo) and "Más Vendidos Destacados". The "Más Vendidos Destacados" section displays five products with their prices:

Producto	Precio
Huevos Carton 30/1	\$ X.XX
Arroz Bisono 1 Libra	\$ X.XX
Leche Listamilk Mediana	\$ X.XX
Detergente Ariel 250 Gramos	\$ X.XX
Vino Moscatel Caballo Blanco de Media	\$ X.XX

Gráfico 6 Concepto Evaluado eMarket

En casi todas las características planteadas se tuvo un nivel de aceptación superior al 60% de respuestas positivas. Las de mayor aceptación (> 75%) están vinculadas con ofrecer un envío sin costo adicional y precios similares a los encontrados en el supermercado. La hora y el lugar de entrega (casa u oficina) y poder ofrecer un servicio exprés recibieron una valoración importante (> 60%). Finalmente propuestas como un horario de atención extendido, conocer el estado del pedido o tener un pedido mínimo, si bien fueron acogidas positivamente, tuvieron la menor aceptación (cerca del 60% de respuestas positivas).



Gráfico 7 Valoración de características modelo de negocio eMarket (anexo 9)

Al consultar los motivos por los cuales los encuestados usarían y recomendarían el servicio se obtuvo un 44% de respuestas referentes al ahorro de tiempo que obtendrían por comprar sus víveres en eMarket y destinarlo a otras actividades personales y familiares. Otros motivos citados se refieren a la comodidad que representaría no ir al supermercado y evitar las molestias mencionadas anteriormente. Por otra parte se ha notado que una condición para que la gente que utilice eMarket pueda recomendarlo dependerá de que la experiencia recibida sea valorada positivamente por el usuario. Es decir realizarían una compra de prueba y si ésta es exitosa volverían a usar eMarket y lo recomendarían a familiares y amigos. Los resultados relevantes de la encuesta y la valoración de características se encuentran en el Anexo 9.

Posicionamiento de los principales competidores.

Los atributos asociados a los principales competidores con locales físicos mencionados en la encuesta y entrevistas realizadas son (Anexo 5):

Supermaxi / Megamaxi

- Limpieza e higiene
- Variedad

- Productos de calidad

Santa María

- Económico
- Desorganizado
- Falta limpieza e higiene

Frutería del barrio

- Cercanía
- Variedad
- Productos frescos

Se ha verificado que el atributo “el placer de comprar” vinculado a Supermaxi/Megamaxi, como lugares donde comprar es sinónimo de comodidad y limpieza se encuentra muy presente en los consumidores.

Entre los competidores en internet se tiene a Fybeca cuyos atributos mencionados son:

- Horario de atención extendido
- Posibilidad de realizar pedidos vía telefónica / web.

Las páginas web de los supermercados no ofrecen compras en línea debido a que existe la costumbre en la gente de ir al supermercado y personalmente realizar sus compras (EUROMONITOR, 2015). Supermaxi ofrece su aplicación para teléfonos inteligentes que consta en una lista virtual de compras, acceso a cupones de descuento y una tarjeta virtual de afiliado. Otras páginas como las de Mi Comisariato y Santa María ofrecen información de promociones y ofertas principalmente.

Evaluación del concepto para conocer el potencial del producto o servicio ofertado.

El concepto de eMarket fue evaluado contra el concepto del portal web de Fybeca, ya que es considerado como el competidor directo de este proyecto de negocio.

En la encuesta realizada, 46 personas han utilizado internet para sus compras y de ellas 10 han usado el portal Fybeca.com. Al solicitar la opinión sobre la propuesta de eMarket, 56 de 111 encuestados mostraron la intención de usar el servicio.

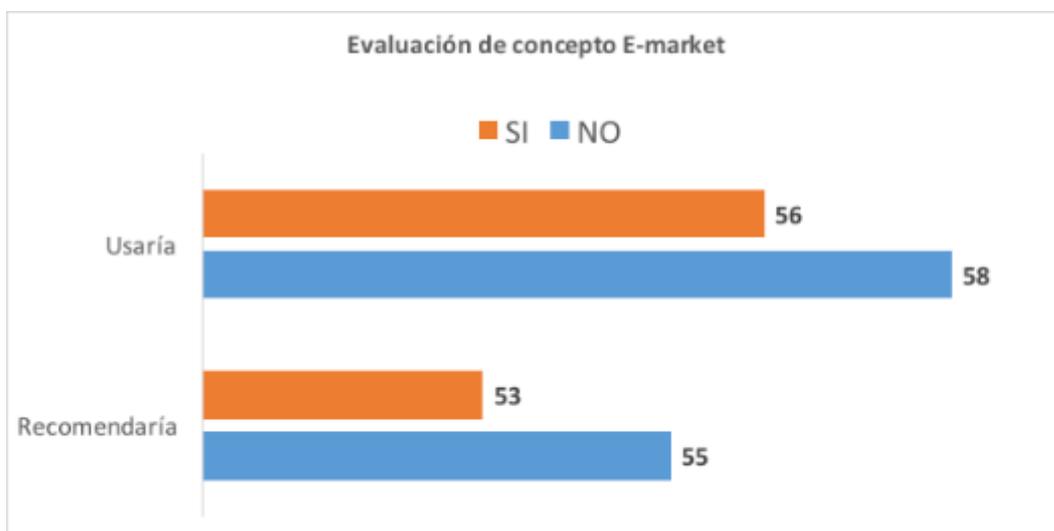


Gráfico 8 Evaluación del concepto

Las evaluaciones de ambos grupos muestran un valor *p-value* de 0,00091 por lo que los conceptos de “Fybeca.com” e eMarket son percibidos de forma diferente. El resultado de la calculadora “Chi-Cuadrado” se muestra en el Anexo 10.

Oferta

Evaluación de las estrategias y tácticas mercadológicas de los principales competidores.

Para comparar los precios ofrecidos por diferentes competidores en un mismo grupo de productos, se realizó un sondeo en los locales mencionados en este análisis de mercado.

Los resultados del sondeo se encuentran en el Anexo 11.

Los principales competidores para el mercado objetivo establecido son:

Fybeca

Precio: En alimentos y bebidas (procesados) es el más caro.

Producto: Medicinas y productos farmacéuticos principalmente. También ofrece alimentos, snacks y bebidas procesadas.

Promoción: Cuñas radiales. Anuncios en revistas. Catálogos propios con promociones de temporada.

Plaza: Cinco locales en el área de Cumbayá y Tumbaco: Rancho San Francisco, C.C.

Cumbayá, Paseo San Francisco, C.C. Vía Ventura y Scala Shopping. Portal de compras por internet (www.fybeca.com). Call center para atención de pedidos vía telefónica 1700-fybeca. Redes sociales: Facebook y Twitter.

Supermaxi/Megamaxi

Precio: Segundo más caro.

Producto: Toda la gama de alimentos y bebidas. Marca "Supermaxi" con énfasis en calidad, precio y producción nacional. Venta de alimentos procesados, frescos y congelados. Variedad de oferta en frutas, vegetales, carnes y pescados.

Promoción: Revista "Maxi". Cuponeras web válidas con tarjeta American Express. Página web informativa con promociones y ofertas (www.supermaxi.com). Enlace para descarga de App móvil (Asistente de Compras y Tarjeta de Afiliado Virtual).

Plaza: Tres locales en el área de Cumbayá y Tumbaco: C.C. Cumbayá, C.C. Vía Ventura y Scala Shopping. Presencia en redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram y YouTube.

Santa María

Precio: Segundo más barato después de Mi Comisariato.

Producto: Toda la gama de alimentos y bebidas. Marcas más populares y económicas.

Promoción: Vallas outdoor. Página web informativa de promociones y ofertas (www.santa-maria.com.ec). Revista "Santa María".

Plaza: Un local en Tumbaco. Presencia en redes sociales: Facebook, YouTube y Twitter.

CAPÍTULO 3

Definición Estratégica

El poseer una ventaja competitiva es lo que permitirá a una empresa conseguir un sólido posicionamiento en su sector. Para alcanzarla se requerirá definir una estrategia que satisfaga las necesidades del consumidor y le ofrezca un valor agregado por el cual esté dispuesto a pagar. Adicionalmente la estrategia debe garantizar que la ventaja alcanzada perdure en el tiempo y posibilite obtener una rentabilidad superior al costo de oportunidad del capital.

Estrategia Genérica

La propuesta de negocio eMarket se basa en una estrategia de nicho. Con esta estrategia se pretende servir a un grupo de consumidores delimitados geográficamente en el valle de Cumbayá y Tumbaco, y que además comparten un nexo en común: las molestias causadas al realizar sus compras de víveres detectadas en el análisis de mercado realizado en el capítulo 2 del presente trabajo.

Una de las actividades de la cadena de valor donde se busca aplicar la estrategia elegida es “Marketing” debido a que se pretende concientizar a los clientes sobre el mejor aprovechamiento del tiempo en actividades personales o familiares en lugar de gastarlo en una tarea rutinaria a través de una adecuada campaña publicitaria. Esta campaña buscará también resaltar los esfuerzos para brindar seguridad en las transacciones que se realicen en el portal eMarket. En la encuesta realizada en el capítulo 2 se verificó que el 43% de los encuestados destina más de una hora a las compras de víveres. Así mismo, dentro de las

mayores molestias citadas, el perder tiempo en las filas de los cajeros registró un 83,8% de respuestas, mientras a un 51,4% de los encuestados les molestaba enfrentar tráfico vehicular al ir o salir del supermercado. La inseguridad para realizar compras a través de portales web ecuatorianos fue citada como la principal razón para no utilizarlos, con el 35% de respuestas.

Otra actividad de la cadena de valor beneficiada con la estrategia seleccionada es “Servicios”, debido a que se busca ofrecer un servicio eficiente que supere las expectativas del cliente (44% de los encuestados valoró el ahorro de tiempo que obtendrían al utilizar eMarket) y que le brinde comodidad al recibir sus compras en su hogar u oficina (72,1% de la gente valoró positivamente este atributo). A través de la información obtenida con procesos de Analítica Web (Business Intelligence) de los clientes que ingresan y se encuentren registrados en el portal eMarket se pretende conocer de mejor forma el perfil de los usuarios para poderles ofrecer productos complementarios o promociones específicas.

Posicionamiento Estratégico

En el análisis sectorial realizado en el capítulo 1 se determinó que la rentabilidad promedio a largo plazo para una nueva empresa en el sector de venta retail de víveres superará con dificultad el costo de oportunidad del capital a menos que esta empresa pueda especializarse en un sector del mercado que no sea atendido por los otros competidores.

Existen tres fuerzas con rentabilidad media: Rivalidad, Poder de Negociación del Consumidor y Presión de productos Sustitutos. Para alcanzar ventaja competitiva se cree necesario contrarrestar principalmente dos de ellas: Rivalidad y Presión de productos Sustitutos. Se considera que el Poder de Negociación del Consumidor, es más difícil de

contrarrestar debido a la facilidad con la que el consumidor puede obtener información sobre la variedad y precio de los diferentes productos que puede adquirir dentro de sus compras habituales de víveres.

La rivalidad encontrada se busca contrarrestar a través de ofrecer un servicio diferenciado. Al hacerle notar al cliente que puede evitarse disgustos asociados a la forma “tradicional” de realizar sus compras de víveres se busca distinguir el servicio ofrecido por eMarket del de sus competidores con locales propios (super/hiper mercados). En el caso de la rivalidad con Fybeca.com se pretende ofrecer no solamente productos procesados, sino abarcar categorías de productos no cubiertas por esta empresa como abarrotes, higiene del hogar, lácteos, licores y embutidos.

Presión de productos Sustitutos

Esta fuerza puede compensarse a través de un servicio que proponga una forma diferente de comprar y que brinde una experiencia satisfactoria a sus usuarios. Los principales sustitutos identificados fueron los autoservicios y mercados tradicionales. La oferta de productos en los autoservicios está basada principalmente en snacks y alimentos procesados mientras que el proyecto de negocio eMarket pretende abarcar las principales categorías de productos.

En los mercados tradicionales el modo de pago en efectivo limita la presencia de clientes de los estratos socioeconómicos A y B, acostumbrados a pagar sus compras con otros medios. Estos clientes realizan sus compras en centros comerciales, consecuencia de sus hábitos de consumo (Barahona, 2014). Sin embargo al considerar como mercado objetivo para eMarket desde el estrato socioeconómico C- y teniendo en cuenta que el 43% de los hogares de este estrato ya tiene acceso a internet, sus hábitos de compra pueden ser

sustituidos por eMarket debido a que se aceptarán las formas de pago mas comunes y el trato personalizado podrá realizarse a través de herramientas tecnológicas como chat, correo electrónico o vía telefónica.

Recursos y Capacidades Distintivas

Con el objetivo de lograr ventaja competitiva sobre los competidores con locales físicos y web es importante poder determinar que recursos y capacidades tendrá el proyecto de negocio eMarket para conseguir un posicionamiento permanente en el tiempo acorde con la estrategia de nicho elegida.

El proyecto de negocio eMarket se caracterizará por poseer un recurso tecnológico que posibilite diseñar un portal web y una aplicación móvil que sea amigable e intuitiva, que permita su uso por el mercado objetivo, tanto jóvenes y adultos que utilizan internet a diario hasta gente de la Tercera Edad que no tienen contacto permanente con las tecnologías de información. El objetivo es desarrollar una plataforma que permita realizar las compras de forma segura, rápida y conveniente. Además se podrá utilizar la información detallada sobre las necesidades y hábitos de compra de sus clientes registrados, a través de las herramientas web analíticas. Este recurso es valioso porque es la interfaz principal con la que eMarket interactuará con sus clientes y posibilitará alcanzar una relación más cercana, generando nuevas transacciones e incrementando la frecuencia y cantidad de las compras de víveres.

El proyecto de negocio eMarket estará en capacidad de poder analizar y diferenciar los requerimientos de sus clientes registrados (listas de compras de víveres), así como conocer sus preferencias de consumo. Los análisis facilitarán el establecimiento de indicadores de desempeño, como tiempo promedio de envío de una orden por ejemplo, junto con la

evaluación del servicio para mejorar permanentemente la experiencia vivida por el usuario logrando una ventaja competitiva en este sector.

Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

Para la organización de las actividades del proyecto eMarket se ha considerado utilizar un organigrama integral-vertical (Promonegocios, 2012) , porque proporciona una división adecuada entre los diferentes departamentos de acuerdo a las actividades que realiza cada uno: Compras & Operaciones, Finanzas & Recursos Humanos y Tecnología & Servicio al Cliente. Todos los departamentos se encuentran coordinados por la Gerencia General, quien tendrá una visión general del negocio y definirá las responsabilidades a cada departamento.

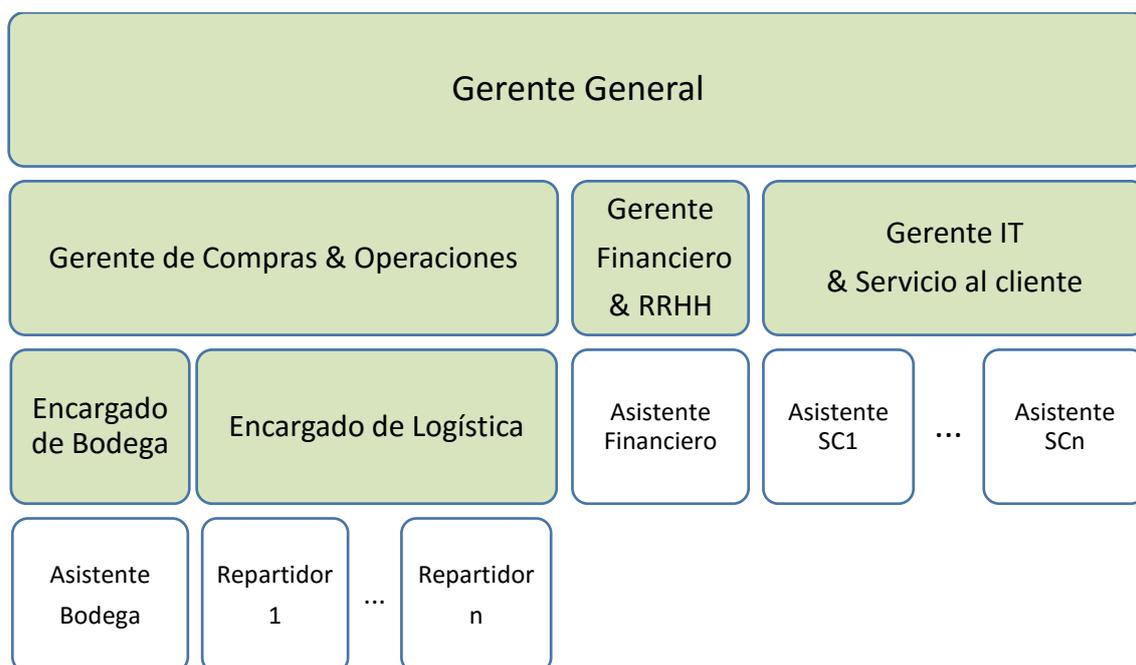


Gráfico 9 Diagrama organizativo de la empresa eMarket

En el Anexo 12 se encuentran las descripciones de los puestos de la parte gerencial y mandos medios marcados con color verde que se muestran en el Gráfico 9.

Parte fundamental del proyecto eMarket es su característica de utilizar una plataforma de comercio electrónico como la base del servicio que pretende ofrecer a sus clientes. Por esta razón se ha considerado para el cargo de Gerente General a Sebastián Espinosa, uno de los autores del presente trabajo, debido a su experiencia en Tecnologías de la Información y a que posee una Maestría en Administración de Empresas (MBA). El Departamento de Tecnología y Servicio al Cliente estará liderado por Juan Ramos, co-autor del proyecto, gracias a su conocimiento y experiencia en Tecnología de la Información. El tener un MBA le proporciona la herramienta necesaria para implementar y coordinar una adecuada atención a los requerimientos de los clientes que lleguen por los diferentes canales de comunicación disponibles en eMarket como chat, skype, vía telefónica o por correo electrónico. Las hojas de vida de los autores del presente trabajo se encuentran en el Anexo 13. Para los demás cargos descritos en el organigrama se buscará profesionales que cumplan con los perfiles indicados en el Anexo 12.

CAPÍTULO 4

Plan de Mercadeo y Ventas

Plan de Mercadeo.

Estrategia de Posicionamiento

eMarket es una empresa que ofrece y vende productos retail para el hogar a través de un portal web a un precio similar al del principal competidor del mercado diferenciándose de este mediante:

- La entrega de los productos adquiridos (pedidos) sin estropearlos a la hora y en el lugar determinado por el cliente.
- Un servicio al cliente que supere sus expectativas al ahorrarle tiempo y desplazamiento, permitiéndole optimizar estos recursos mejorando su calidad de vida.
- Un portal web que no sea solamente informativo (como los de las principales cadenas de supermercados identificadas en el capítulo 1) y permita la navegación intuitiva y la interacción amigable con los clientes facilitando su experiencia de compra.

Eslogan: **“Porque tu tiempo cuenta, eMarket te facilita la vida.”**

El objetivo final de este emprendimiento es solucionar un problema que es evidente en el día-a-día de muchas familias en nuestro país. En el capítulo 1 se analizó la tendencia del ecuatoriano a aprovechar de mejor forma su tiempo libre disminuyendo el tiempo dedicado a realizar sus compras para el hogar. Para reforzar el resumen de atributos

transmitidos en el eslogan se pretende utilizar la siguiente frase de apertura en la estrategia de comunicación:

“Te pasa. Nos pasa a todos... el tiempo: las filas, el parqueo... las compras. Porque tu tiempo cuenta, eMarket te facilita la vida”

Estrategia de Marca.

El presente emprendimiento llevará como nombre de marca **eMarket**. Será una verdadera alternativa de compras retail del hogar debido al agitado ritmo de vida que llevan las familias y los ejecutivos hoy en día. El tiempo se queda corto frente a las exigencias cada vez más demandantes del trabajo y el poco que queda apenas se lo puede dedicar a la familia o al ocio personal.

eMarket se identifica con la personalidad de aquellos clientes millenials y adultos jóvenes que desean optimizar su tiempo evitándoles ir a un supermercado y molestarse por el tiempo perdido en filas y su desplazamiento al mismo; sin dejar de lado a los adultos mayores que por diversos motivos ya no pueden ir a un supermercado. eMarket es asociada con las necesidades de las personas que utilizan permanentemente las Tecnologías de Información para estar conectados todo el tiempo y en todo lugar.

eMarket es identificada por sus clientes como una marca eficiente, amable y confiable.

Eficiente porque a través del portal web el cliente podrá configurar su pedido y fijar la hora y lugar donde será entregado por el repartidor, quien se encargará de hacerlo llegar de la mejor manera evitando maltratarlo o estropearlo. **Amable** porque el servicio al cliente de eMarket resuelve las inquietudes y dudas que tengan los clientes en tiempo real a través de las herramientas tecnológicas disponibles como chat en vivo, mensajería a través de

redes sociales o por vía telefónica. Los repartidores, al ser la cara visible al cliente final lo tratarán con el respeto e importancia que se merece buscando que su experiencia de compra sea la mejor posible. **Confiable** porque fomenta la tranquilidad de realizar una transacción segura al momento de pagar el pedido realizado. De forma adicional, eMarket ofrece diferentes alternativas de pago para satisfacer inclusive a aquellos clientes que por algún motivo no se sientan motivados a pagar a través de canales electrónicos.

La imagen se centra en dos frentes: el portal de compras y los repartidores (entregadores de pedidos). El portal web tendrá un diseño limpio, intuitivo y funcional que genere confianza y empatía con el visitante para generar su conversión al registrarse como usuario, efectuar su pedido y pagarlo. Los repartidores, al ser la cara visible de la marca estarán debidamente uniformados, bien presentados y brindarán el mejor trato posible al cliente final.

Estrategia de Servicio

eMarket se enfoca en las siguientes estrategias de servicio:

Estrategia de Presentación del Portal Web.

La página web de eMarket “www.emarket.com.ec” será diseñada considerando un perfil promedio del usuario que accederá a este portal. Es decir, un adulto joven que utilice las Tecnologías de Información en un computador o dispositivo móvil con acceso a internet.

Se tomarán en cuenta las siguientes características:

- **Contenido**

Los productos que el cliente podrá adquirir en el portal eMarket estarán organizados por categorías dentro de las cuales se podrá elegir la marca específica, y dentro de ella, las presentaciones disponibles (aquellas de más alta rotación). Adicionalmente los productos seleccionados serán añadidos al “carrito de compras” donde, al finalizar el proceso de compra, se podrá verificar el pedido realizado con la posibilidad de cancelar o añadir algún ítem específico antes de proceder al pago. Como parte importante de la experiencia de uso del portal se dispondrá de un enlace a un blog con recetas y sugerencias recomendadas por los propios clientes de eMarket. La página web contendrá imágenes de alta calidad y una descripción del producto que brindarán la información necesaria para mejorar la experiencia de compra.

- ***Accesibilidad***

El portal eMarket podrá accederse desde cualquier computador y dispositivo con acceso a Internet independientemente del sistema operativo y navegador web utilizados.

- ***Integración a redes sociales***

La página web poseerá enlaces al perfil de eMarket en las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram permitiendo una interacción de los clientes con la empresa y la difusión a sus amigos de las experiencias obtenidas al comprar en el portal.

Estrategia de Seguridad en las transacciones

Para garantizar la seguridad se realizarán evaluaciones de vulnerabilidades, pruebas de penetración y auditorías que cumplan con lo requerido en las normas ISO 9126 (estándar internacional para la evaluación de la calidad de software). Se garantizará la confidencialidad de los datos personales y financieros proporcionados por los clientes registrados, los cuales para realizar sus compras tendrán asignados sus usuarios y claves de acceso respectivas. Los métodos de pago disponibles para el cliente permitirán que seleccione aquel que considere el más apropiado para realizar el pago. Sin embargo, el portal brindará la seguridad adecuada para efectuar pagos electrónicos como transferencias bancarias, uso de PayPal y el uso de tarjetas de crédito o débito mediante enlaces con servicios como PayPhone, y Datafast.

Estrategia para entrega de pedidos

El portal permitirá al cliente elegir la fecha y hora de entrega del pedido a través de un calendario que muestre la disponibilidad de los repartidores. Para la entrega de los pedidos eMarket dispondrá de repartidores debidamente capacitados en la atención al cliente, quienes se desplazarán en motocicletas acondicionadas para esta actividad. eMarket garantizará a sus clientes que hará siempre el mejor esfuerzo posible para que el pedido llegue a su destino debidamente empaquetado y con el mínimo de daño posible.

Estrategia de Atención al Cliente en el portal web.

Como fue mencionado anteriormente el diseño de la página web permitirá la interacción con los clientes a través de los siguientes canales de atención: Chat en línea, correo electrónico, mensajes en redes sociales y vía telefónica mediante la aplicación de mensajería de texto "Whatsapp". El gerente de IT & Servicio al Cliente será el encargado

de la debida capacitación y entrenamiento de los asistentes de servicio al cliente quienes receptorán y solucionarán las inquietudes, reclamos, solicitudes de información y feedback del servicio en un primer nivel. Si los requerimientos persisten a pesar de la atención recibida, se podrán escalar al gerente del área y finalmente al gerente general.

Estrategia de Precios

Como fue mencionado en el Análisis del Macro Entorno (capítulo 1), el valor agregado de este proyecto consiste en entregar los productos del hogar (alimentos, productos de limpieza, aseo personal, etc.) a un precio similar al encontrado en las cadenas de supermercados o incluso llegando al máximo del precio de venta al público sugerido por el productor. La estrategia de precios elegida por eMarket será ofrecer el servicio descrito anteriormente a un precio similar al del mayor competidor del segmento (Megamaxi) debido a que, según los resultados de la encuesta de análisis de mercado realizada, más del 78% de encuestados valoraron positivamente el que este proyecto ofrezca precios similares a los del supermercado frecuentado. Con el margen planeado del 15% en el precio de venta al público establecido por eMarket, se espera obtener el flujo de caja necesario para cubrir los costos operativos del proyecto de negocio.

En el Anexo 11 se pueden encontrar los precios comparativos de diez productos muestreados en los locales seleccionados en el análisis de mercado realizado. Al igualar los precios a Megamaxi se verifica que eMarket se vuelve entre 3 a 5% más caro que los otros competidores y 4.9% más barato que Fybeca (sin considerar los productos que no se ofrecen en esta cadena), que es el competidor directo en la categoría de venta en línea (e-commerce).

Estrategia de Comunicación

Como fue descrito anteriormente, los clientes potenciales de eMarket son personas que utilizan permanentemente las Tecnologías de Información en su vida diaria. Utilizan Internet a través de sus dispositivos (computadores, tabletas y smartphones) para saber de sus amigos y familiares a través de las redes sociales. También como un medio de entretenimiento e información. Desde comprar ropa y accesorios, ver videos, escuchar música de sus artistas favoritos, ver películas y enterarse de las ultimas noticias. Por este motivo se ha considerado principalmente emplear una estrategia de comunicación que utilice este medio para dar a conocer este negocio inicialmente en la comunidad de Cumbayá y Tumbaco.

Las estrategias para atraer visitantes al portal web son:

Anuncios de Facebook.

Al ser Facebook la mayor red social del mundo se va a emplear su opción de “Anuncios de Facebook” para crear una página donde eMarket podrá mostrarse a los potenciales clientes dentro del mercado objetivo. Este servicio de Facebook permite direccionar la publicidad de la página dependiendo de la ubicación geográfica de los usuarios, su edad, preferencias e intereses. La publicidad estará activa durante los 5 primeros años y su costo será de \$30 dólares diarios, lo cual garantiza llegar a un potencial de por lo menos 38.000 personas con un alcance estimado diario de 6.000 a 13.000 personas por día. En el Anexo 14 se indica la configuración del anuncio.

Placement de marca.

Iniciar conversaciones con personalidades para que, a través de su presencia en redes sociales (Instagram, Facebook o Twitter) difundan su experiencia con eMarket a sus seguidores. Estas acciones tendrán una inversión de \$ 1000 mensuales durante los 2 primeros años. Para los años 3 a 5, se hará una inversión mensual de \$500. Por ejemplo, en el caso del periodista deportivo Alberto Astudillo (@AVAstudillo) quien trabaja en radio y televisión y reside en Lumbisí, el impacto esperado llegará a más de 41 mil seguidores.

Adicionalmente, a través de la publicación de los feedbacks y comentarios positivos en los perfiles sociales del portal se espera complementar la estrategia mencionada mediante el *Word of Mouth Marketing*, es decir la difusión de los “me gusta” otorgados a eMarket entre los amigos que los clientes tengan en estas redes.

Estrategia de Canal / Plaza

Con esta estrategia se pretende determinar dónde y cómo se va a ofrecer el servicio de eMarket.

¿Dónde se va a ofrecer eMarket? Para efectos de satisfacer el mercado objetivo determinado, el área geográfica inicial donde eMarket ofrecerá su servicio se encuentra delimitada por las parroquias rurales de Cumbayá y Tumbaco, cantón Quito en la provincia de Pichincha. Sin embargo al ser un proyecto de negocio que ofrece y vende productos retail para el hogar a través de un portal web, eMarket va a mantener al aire el portal durante 24 horas los 7 días de la semana para que los clientes realicen sus pedidos y puedan recibirlos dentro del horario de atención al cliente para entrega a domicilio, previo

cumplimiento de restricciones como por ejemplo: Pedidos realizados hasta cierta hora podrán ser entregados el mismo día, etc.

¿Cómo va a ofrecer eMarket su servicio? Como fue mencionado anteriormente, eMarket al ofrecer su servicio en línea utilizará un portal B2C (Business-to-Consumer). Las principales características de este portal han sido descritas en la Estrategia de Presentación del Portal Web, indicadas en la Estrategia de Servicio del presente plan de Mercadeo.

Presupuesto de Mercadeo Años 1 – 5

De acuerdo a la estrategia de comunicación descrita anteriormente se considera una inversión de \$30 dólares diarios para mantener la publicidad de la página de Facebook durante los primeros 5 años de la compañía. Esto significa una inversión anual de \$11.497,50 considerando el impuesto a la salida de capital. La inversión de publicidad en Facebook podrá ser ajustada para modificar la exposición de la página de acuerdo a las opciones disponibles en la configuración del anuncio.

La publicidad de eMarket a través del Placement de marca durante los dos primeros años implica una inversión de \$12.000 anuales. Se considera realizar esta estrategia hasta conseguir que el portal sea visualizado por el mercado objetivo durante este periodo de tiempo. Dependiendo del cumplimiento de las metas comerciales establecidas, entre los años 3 a 5 se reducirá a la mitad dicha inversión.

Si bien el negocio de eMarket es digital, es necesario promocionarlo inicialmente utilizando publicidad BTL, mediante la contratación de vallas y la entrega de hojas volantes durante por lo menos los primeros 6 meses.

El porcentaje estimado de publicidad respecto a las ventas totales esperadas es el 1,64% en el primer año. El presupuesto total destinado a Mercadeo para los años 1 a 5 se indica en la Tabla 4.

c.- Presupuesto de Mercadeo	Proyección					
	Año 1 estimado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facebook	\$ 10.950,00	\$ 10.950,00	\$ 10.950,00	\$ 10.950,00	\$ 10.950,00	\$ 10.950,00
Impuesto salida de capitales	\$ 547,50	\$ 547,50	\$ 547,50	\$ 547,50	\$ 547,50	\$ 547,50
placement de Marca	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Volantes informativos (6 meses)	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00				
Otros (valla)	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.365,00	\$ 10.743,32	\$ 5.567,73	\$ 5.770,95
Total marketing	\$ 34.997,50	\$ 34.997,50	\$ 33.862,50	\$ 28.240,82	\$ 23.065,23	\$ 23.268,45
% Sobre las Ventas	1,64%	1,13%	1,06%	0,85%	0,66%	0,64%

Tabla 4. Presupuesto de mercadeo años 1 al 5

Plan de Ventas

Modelo de Ventas

El servicio de venta de productos retail para el hogar con entrega a domicilio ofrecido por eMarket se venderá a través del portal web descrito en la estrategia de servicio del Plan de Mercadeo. Se propone lograr esto a través de la implementación de la estrategia de comunicación indicada en el Plan de Mercadeo descrito en el presente capítulo.

Si bien el proceso de venta finalizará cuando el usuario pague el pedido realizado utilizando cualquiera de las alternativas de pago ofrecidas en el portal, el servicio de eMarket finalizara con la entrega y aceptación del pedido, y el correspondiente feedback por parte del cliente.

Estructura del equipo comercial

La venta en línea dependerá de la experiencia de servicio que el cliente perciba desde que ingresa al portal web. El adecuado diseño del portal deberá generar la conversión del cliente. Para esto es necesario que el Gerente de IT y Servicio al Cliente junto con el

Gerente General definan las funcionalidades de la aplicación. El Gerente de Compras deberá definir los productos a ser ofrecidos en el portal. Al no tener agentes directos de venta, la interacción directa con los usuarios recaerá en los agentes repartidores y en el personal que atiende los requerimientos de los clientes a través de los canales de atención definidos para el efecto.

Proyección de Ventas Años 1 – 5

La proyección de ventas de eMarket se ha determinado partiendo del tamaño de mercado estimado en el capítulo 2. De acuerdo a los resultados de la encuesta de mercado el ticket promedio tiene un valor de \$150, sin embargo para este análisis se considera un valor conservador de \$75. En la misma se encontró que el 56% de personas usaría el servicio. Sin embargo se estima que alcanzar un 5% del total del mercado es una cifra más conservadora de acuerdo al modelo de negocio planteado. De acuerdo con la fuente entrevistada (Fresan Baca, 2016), la venta de productos retail considera un margen entre el 20 al 30% del precio de venta al público. Para el caso de eMarket se considera un valor del 15% para poder ofrecer un precio similar al del mayor competidor. Un último aspecto a tomar en cuenta para esta proyección, es un crecimiento estimado de las ventas en un porcentaje similar al de la inflación proyectada por el Banco Central, misma que se estima en 3,66% para el 2016 y que se mantendrá constante para efectos de este análisis (BCE, 2014).

La proyección obtenida se indica en la Tabla 5.

Tamaño de Mercado (mensual)	\$ 5.141.415,28
Pedido Promedio	\$ 75,00
% mercado objetivo	5,00%
% crecimiento	4,00%

a.- Proyección de Ventas	Proyección					
	Año 1 estimado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Estimadas Anual	\$ 2.130.900,00	\$3.084.849,17	\$3.208.243,14	\$3.336.572,86	\$3.470.035,78	\$3.608.837,21

Tabla 5. Proyección de Ventas años 1 al 5.

Definición de metas comerciales Años 1 – 5

Para cumplir la proyección de ventas presentada en la Tabla 5 se establece la meta comercial en función del total de ventas estimadas anuales y el ticket promedio. Para el primer año se considera un crecimiento lineal de ventas el cual es más ajustado a la realidad. Esta estimación hace que los valores finales difieran de los proyectados. Así, durante el primer mes se espera tener un mínimo de 20 pedidos diarios y, gracias a la estrategia de publicidad, se espera alcanzar la meta anual prevista de 114 pedidos diarios en el mes 9 y no partiendo del mes 1. Por lo tanto al final del primer año se espera tener un total de 28412 pedidos. Se asume que cada pedido representa a un cliente que no repite su compra a lo largo del mes. Esta es una posición conservadora debido a que la encuesta reveló que el 51% de consumidores realiza sus compras más de una vez por mes. Por tanto la meta comercial de clientes estimados para el primer año es de 2368.

El incremento del número de clientes para los años 2 a 5 está atado al crecimiento estimado en ventas. El alcanzar esta meta dependerá del cumplimiento de las estrategias mencionadas anteriormente definidas por el equipo gerencial de eMarket. Las metas comerciales proyectadas para los 5 primeros años de operación se indican en la Tabla 6.

b.- Meta Comercial	Proyección					
	Año 1 estimado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No. Pedidos Anual	28,412	41,132	42,777	44,488	46,268	48,118
No. Pedidos Mensuales	2368	3428	3565	3707	3856	4010
No. Pedidos Diarios	78	114	119	124	129	134
No. Repartidores	3	3	4	4	5	5
Pedidos Entregados por día por repartidor	26	38	30	31	26	27
horas necesarias por repartidor (20 minutos x entrega)	9	13	10	10	9	9

G

Tabla 6. Metas comerciales años 1 al 5**Esquema de remuneraciones e incentivos**

De acuerdo al organigrama presentado en el capítulo 3 las remuneraciones del personal que trabajará en el emprendimiento eMarket estarán basadas en el Salario Básico Unificado de USD \$366 para el año 2016 y serán las establecidas en las tablas sectoriales promulgadas por el Ministerio de Trabajo y publicadas en el Registro Oficial #658 del 29 de diciembre de 2015 (El Telégrafo, 2016). Se ha considerado esto debido a que es un proyecto de negocio que recién se establece en el mercado local. Sin embargo, los repartidores al ser los encargados de entregar los pedidos e interactuar con el cliente, recibirán un bono correspondiente al 15% de su remuneración mensual, al obtener una calificación positiva por parte de los clientes atendidos, para conocer su nivel de satisfacción con el servicio recibido. Esta corta encuesta se realizará al cliente una vez confirmada la entrega del pedido.

Esquema de seguimiento

Las actividades comerciales de eMarket serán evaluadas por el equipo gerencial de la empresa desde el primer día de operaciones. Durante los tres primeros meses, se realizarán reuniones diarias con el objetivo de ajustar los diferentes procedimientos

establecidos en las áreas funcionales de la empresa. A partir del cuarto mes de operaciones, las reuniones de seguimiento comercial serán efectuadas una vez a la semana, de preferencia los días lunes para evaluar los resultados de la semana anterior y tomar los correctivos suficientes de la forma más rápida posible. Así mismo se realizarán reuniones gerenciales mensuales para determinar ajustes al posicionamiento estratégico de la empresa de acuerdo al seguimiento semanal de la evolución de ventas.

CAPÍTULO 5

Análisis Financiero

El plan de negocio eMarket se sustenta en un análisis financiero que permita determinar: las fuentes de financiamiento, las inversiones a ser realizadas, los gastos fijos & variables y la rentabilidad que, bajo ciertas restricciones, puede alcanzar el proyecto. La presentación de los estados financieros y su proyección a 5 años, así como el análisis de sensibilidad y la determinación del punto de equilibrio guiarán las acciones a tomar por parte de los autores para llevar a cabo este proyecto.

Supuestos Generales

El análisis financiero de eMarket se encuentra basado en los siguientes supuestos:

Inversión Inicial

Se considera una inversión de capital inicial de USD \$60.000, para solventar los gastos operativos de eMarket durante los primeros meses de funcionamiento. Se piensa también emplear este capital en la implementación de las estrategias descritas en los capítulos anteriores, así como el debido abastecimiento del centro de distribución de acuerdo a las proyecciones realizadas.

Activos Fijos

A. Equipo Informático

Al ser una plataforma de comercio electrónico, se debe contar con la infraestructura de hardware y software que permita el acceso sin problemas de los usuarios, así como

brindarles las facilidades para que realicen las transacciones electrónicas de compra de forma amigable y segura. Se ha considerado una inversión de USD \$17.438.

B. Obra Civil

eMarket contará con un centro de distribución que facilitará la entrega y distribución de la mercadería y los pedidos de los clientes. Para esto se considera realizar el alquiler de una bodega en la parroquia de Tumbaco, donde el valor de alquiler del metro cuadrado es menor que en Cumbayá y sin salir del área de cobertura determinada para este proyecto. De forma adicional, se realizará la adecuación del local con la obra civil necesaria para volverlo operativo.

Inversión obra civil: USD\$ 2.000

C. Equipo Industrial

De forma inicial, se ha observado la necesidad de contar con al menos 2 refrigeradores/congeladores industriales para mantener los alimentos que requieren refrigeración debidamente conservados (productos lácteos, embutidos, bebidas varias).

Inversión: USD\$ 11.198.

D. Mobiliario

Las oficinas operativas de eMarket se establecerán dentro del centro de distribución, para lo cual será necesario contar con el mobiliario mínimo para que los colaboradores puedan realizar sus actividades. Se ha tomado en cuenta la adquisición de estantes para colocar los productos que formarán parte de los pedidos e inventario. Inversión: USD\$ 3.780.

E. Vehículos

La repartición y entrega de los pedidos realizados a través del portal eMarket serán efectuadas a través de tres furgonetas acondicionadas para el efecto, con capacidad suficiente de carga para atender los requerimientos del negocio. Inversión: USD\$50.970.

En la Tabla 7 se encuentra un resumen de las inversiones planificadas. El detalle de las mismas se encuentra en el Anexo 19

Inversión - Activos Fijos	
Activos Fijos	Valor
Equipo Informático	\$ 17.438,00
Obra Civil	\$ 2.000,00
Mobiliario	\$ 3.780,00
Vehículos	\$ 50.970,00
Equipo Industrial	\$ 11.198,00
Total Inversiones	\$ 85.386,00

Tabla 7 Resumen de inversiones en Activos Fijos

Depreciación de Activos

Según las normas vigentes emitidas por el Servicio de Rentas Internas – SRI (SRI,2016), la depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los mismos, como se indica en el Anexo 16.

Estructura de Financiamiento

Financiamiento externo

El financiamiento externo tiene como objetivo principal financiar, en parte, las inversiones necesarias para que eMarket brinde los servicios propuestos. La relación Capital/Deuda que ha sido tomada en cuenta para este proyecto es 67/33. La deuda de USD \$30.000 será obtenida en el sistema financiero local a través de un préstamo a 36 meses a la tasa

referencial para financiamiento de PYMES de 11,83% (BCE,2016). La tabla de amortización, utilizando el método francés, indicada en el Anexo 20 muestra la cuota fija mensual a pagar por este rubro.

Gastos Generales y Presupuestos de Ventas & Publicidad.

Dentro de los gastos generales mensuales considerados se encuentran:

- Gastos mensuales en sueldos para el personal descrito en el organigrama indicado en el capítulo 3. Se han tomado en cuenta los aportes al IESS considerados en la ley. El desglose de salarios, se encuentra en el Anexo 18.
- Gastos mensuales en servicios básicos, incluido servicio de internet banda ancha e insumos varios de oficina.
- Gastos en seguridad y guardianía para el centro de distribución y oficinas.
- Los gastos en publicidad fueron considerados en el capítulo 4 del presente trabajo.

El presupuesto de ventas para los años 1 a 5, del cual parte el presente análisis financiero, considera que la cantidad mensual de pedidos realizada durante el primer año tendrá un crecimiento lineal, iniciando en 20 pedidos diarios durante el primer mes y estabilizándose en la meta anual de 114 pedidos diarios a partir del mes 9. Para los años 2 a 5, se mantendrá la proyección de ventas de acuerdo a la cuota de mercado e inflación esperada para cada año. La proyección de ventas se indica en el Anexo 17

Estados Financieros

Los Estados Financieros fueron preparados de acuerdo a los supuestos y financiamientos indicados anteriormente. Se muestra el desempeño de la empresa en sus 5 primeros años de operación con una apertura mensual para el primer año. Los Estados Financieros de los 12 primeros meses se encuentran en los Anexos 21 y 22; y de los años 1 a 5 se encuentran en los Anexos 23 y 24.

De forma adicional se han considerado las siguientes condiciones operativas:

- Salario básico unificado 2016: USD\$ 366
- Cobro clientes (tarjeta de crédito): 8 días
- Pago proveedores: 20 días
- Impuesto al Valor Agregado: 12%, pagado al adquirir la mercadería para venta e inventario. Se estima que el 40% de los productos vendidos van a tener IVA, por lo que se retendrá su valor en cada pedido para transferirlo al SRI cada mes.
- Costo de ventas: 87%
- Utilidad para trabajadores: 15%
- Tasa pago Impuesto Renta: 22%
- Crecimiento esperado de ventas anual: 4%

Balance General

En la Tabla 8 se muestra el resumen del Balance General preparado para los años 1 a 5 de eMarket.

BALANCE GENERAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Total activo corriente	200.354,42	136.505,10	169.691,96	191.593,70	235.377,74
Total Activos no corrientes	67.681,53	64.065,17	42.838,68	42.045,95	22.976,85
Total Activos	268.035,96	200.570,28	212.530,64	233.639,65	258.354,58
Pasivo y Patrimonio					
Total Pasivo corriente	238.248,78	174.612,65	184.894,31	192.841,92	201.318,20
Total Pasivo largo plazo	21.929,29	12.072,49	984,29	0,00	0,00
Total Pasivo	260.178,07	186.685,14	185.878,60	192.841,92	201.318,20
Total Patrimonio	7.857,89	13.885,14	26.652,04	40.797,72	57.036,38
Total Pasivo + Patrimonio	268.035,96	200.570,28	212.530,64	233.639,65	258.354,58

Tabla 8. Balance General eMarket – Resumen Años 1 a 5.

El apalancamiento de la empresa permite financiar el 35,1% de los activos fijos y tener un respaldo de efectivo para los primeros meses de operaciones.

Al ser eMarket un negocio de venta al por menor de víveres debe estar en capacidad de responder de manera efectiva a los requerimientos de pago de proveedores y la entidad financiera con la que se ha tomado deuda. Esta capacidad está dada por el Activo Corriente, de ahí la importancia de contar con efectivo suficiente para afrontar cualquier posible incremento de la demanda, especialmente en el inventario disponible durante feriados y fines de semana, o imprevistos operativos (mantenimiento de equipo industrial, vehículos, etc.)

Estado de Resultados

Dentro del Estado de Resultados se van a describir los costos fijos y variables en los que va a incurrir la operación de eMarket. Posteriormente estos costos servirán para la

determinación del Punto de Equilibrio contable. Los costos fijos están definidos por los gastos generales descritos anteriormente en este capítulo, mientras que los costos variables consideran: el bono a ser entregado a los repartidores por una retroalimentación positiva de los clientes, como fue indicado en el capítulo 4, el consumo de combustible, mantenimiento de los vehículos y el costo por uso de las tarjetas de crédito.

A partir del mes 8 del primer año se consiguen utilidades, las cuales se mantienen en las proyecciones de los años siguientes. Sin embargo, al tener pérdidas entre los meses 1 a 7, el consolidado del 1er año indica pérdida. El resumen del Estado de Resultados se presenta en la Tabla 9.

Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	2.130.900,00	3.208.275,00	3.336.600,00	3.470.100,00	3.608.850,00
Costo de Ventas	1.852.956,52	2.809.425,00	2.921.848,91	3.038.760,87	3.160.250,00
Margen Bruto	277.943,48	398.850,00	414.751,09	431.339,13	448.600,00
Total costos	309.517,89	366.461,48	373.428,58	390.924,46	405.038,20
Utilidad de la operación (EBITDA)	(31.574,41)	32.388,52	41.322,50	40.414,67	43.561,80
Amortización / Depreciación	17.704,47	21.226,49	21.226,49	19.069,10	19.069,10
Utilidad antes de Intereses e impuestos(EBIT)	(49.278,88)	11.162,03	20.096,01	21.345,57	24.492,70
Gastos Financieros (Intereses)	2.863,23	2.071,15	839,74	9,70	0,00
Utilidad antes de impuestos (EBT)	(52.142,11)	9.090,88	19.256,27	21.335,87	24.492,70
Participación de los trabajadores	0,00	1.363,63	2.888,44	3.200,38	3.673,91
Impuesto a las ganancias	0,00	1.699,99	3.600,92	3.989,81	4.580,13
Utilidad Neta	(52.142,11)	6.027,25	12.766,91	14.145,68	16.238,66

Tabla 9. Estado de Resultados eMarket – Resumen Años 1 Flujos de Efectivo

La caja generada por las operaciones es el efectivo que es capaz de producir el negocio “por si solo” sin ayuda adicional de bancos o accionistas (Robayo, 2010). Si bien existe una pérdida en los 7 primeros meses, el flujo operativo es positivo por la diferencia de tiempos entre cobrar a los emisores de tarjeta de crédito y pagar a los proveedores. La necesidad de flujo operativo (NFO) está conformada por la diferencia entre: Las cuentas por cobrar a los clientes, IVA por cobrar e Inventarios menos el total de impuestos por cobrar y las cuentas por pagar a los proveedores. Sin embargo se ha verificado que durante el primer año en los meses 2 y 10 este flujo es negativo. Esto es un indicador de que se debe tener

una política de cumplimiento de cobros a clientes y pagos a proveedores para no afectar el flujo. En el mes 1 de operaciones, se registra la adquisición de los activos fijos. En los años 2 y 4 se considera adquirir un nuevo vehículo para mantener la entrega puntual de pedidos debido al incremento de pedidos esperado. La variación de deuda en el flujo operativo muestra el saldo a pagar del préstamo contraído con el banco.

Bajo la condición ideal indicada en el Anexo 15 (Pedido = \$75, Mercado = 5%), el proyecto eMarket genera flujos de caja positivos excepto en el primer año, lo cual vuelve atractivo este proyecto hacia posibles nuevos inversionistas. El resumen de los Flujos de Efectivo se presenta en la Tabla 10.

FLUJO DE CAJA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo OPERATIVO					
Utilidad Neta	(52.142,11)	6.027,25	12.766,91	14.145,68	16.238,66
Depreciación	17.704,47	21.226,49	21.226,49	19.069,10	19.069,10
Variación de NFOperativo	(148.524,61)	67.301,04	(6.546,05)	(4.061,55)	(4.437,48)
	114.086,96	(40.047,29)	40.539,45	37.276,33	39.745,24
Flujo INVERSION					
Adquisición de maquinaria y equipo	85.386,00	17.610,14	0,00	18.276,37	0,00
	(85.386,00)	(17.610,14)	0,00	(18.276,37)	0,00
Flujo FINANCIERO					
Variación deuda	21.929,29	(9.856,79)	(11.088,20)	(984,29)	0,00
	21.929,29	(9.856,79)	(11.088,20)	(984,29)	0,00
Flujo de Caja Neto	50.630,25	(67.514,22)	29.451,24	18.015,67	39.745,24

Tabla 10. Flujos de Efectivo eMarket – Resumen Años 1 a 5.

Análisis de principales Ratios

Los principales ratios considerados son:

Liquidez

- Razón Rápida
- Razón de Efectivo

Se evidencia un crecimiento del efectivo que maneja el proyecto a partir del año 1. Si bien, el crecimiento en ventas estimado es conservador (un 4% anual, cercano a la inflación

esperada), se puede concluir que se mantienen niveles de liquidez que permiten una respuesta adecuada en caso de requerir un mayor inventario.

Solvencia

- Deuda Total
- Deuda a Capital

A lo largo de los 5 años, la deuda de la empresa disminuye al pagar el financiamiento inicial. Esto es evidente en los valores de Deuda a Capital que se tienen en los dos primeros años. Sin embargo, al no contraer deudas adicionales durante todo el periodo, este índice tiende a tener valores decrecientes menos severos entre los años 3 al 5.

Rotación de Activos

- Ciclo de Efectivo

El ciclo de efectivo negativo es común en negocios de venta de artículos al detalle debido al corto tiempo - 8 días - para cobrar a los clientes (se asume que un 50% pagaría con tarjeta de crédito) y a los 20 días para pagar a los proveedores, por lo que se considera estos valores como normales. El inventario ha sido calculado basado en la cantidad de pedidos mensuales y el valor del ticket promedio. Quitando el margen de 15% se obtiene el costo real de la mercadería. Sobre este costo se considera un 20% adicional al total adquirido de la mercadería a los proveedores cada mes. Esto permitirá mantener un stock de mercadería disponible en caso de un incremento inesperado de los pedidos.

Rentabilidad

- Margen de Utilidad
- ROE

El margen de utilidad muestra valores positivos por debajo del 1% a partir del año 2. Esto indica que eMarket produce una utilidad muy baja respecto al volumen de ventas. Esto puede ser interpretado como todo un esfuerzo que talvez no sea compensado de forma adecuada con el desempeño esperado de la empresa, lo cual representa una oportunidad de mejora. En el caso del ROE, desde el segundo año, se muestra que eMarket es una opción que puede ser atractiva para los inversionistas al mostrar una rentabilidad promedio mayor al 38%.

En el Anexo 25 se presentan los valores obtenidos para los años 1 a 5.

Valoración del Plan de Negocio

Para la valoración del proyecto eMarket se consideran el Valor Presente Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), basados en los flujos de efectivo generados por la operación de la empresa. De forma adicional, se han considerado los flujos a partir del año 5 como una perpetuidad.

Tasa de Descuento

El modelo Costo Promedio Ponderado de Capital (Weighted Average Cost of Capital, WACC por sus siglas en inglés) es utilizado para determinar la tasa de descuento para el cálculo del VAN, debido a que se desea conocer cuál será el rendimiento del presente proyecto. Sin embargo, para calcular el WACC es necesario obtener el rendimiento esperado (K_e). El rendimiento K_e , a su vez está basado en el modelo de Valoración de Activos de Capital (Capital Asset Pricing Model, CAPM por sus siglas en inglés). Para calcular el CAPM de este proyecto se considera:

- La beta del sector (desapalancada) y luego apalancarla con la estructura de deuda capital de la empresa – B_d (Damoradan, 2016)
- La tasa promedio del bono del Tesoro de EE.UU. a 5 años entre 2012 a 2015 – R_f (FRB,2016)
- El rendimiento del índice bursátil S&P500 entre 2012 a 2015 – R_m (Damoradan2, 2016)
- El riesgo país promedio entre 2012 a 2015 – R_p (BanCentral, 2016)

Tanto el WACC como K_e , deben ser estimados para cada periodo anual en función de la estructura Deuda/Capital. Los valores iniciales considerados para calcular K_e se muestran a continuación.

Beta (Retail Online) Desapalancada	B_d	1,460
Beta Apalancada a al estructura deuda/capital de la empresa	B_a	1,944
Tasa Bono Tesoro USA - 5Yr (coupon) (2012-2015)	R_f	1,275 %
Rendimiento promedio mercado S&P500 (2012-2015)	R_m	15,730 %
Riesgo país Ecuador promedio (2012-2015)	R_p	7,514 %
	K_e	36,89%

A medida que la deuda va pagándose cada año, la estructura Deuda/Capital varía y por tanto existen nuevos valores de la beta apalancada y K_e como se indica en la tabla 11.

Por tanto el valor del WACC deberá recalcularse para cada periodo anual y servirá para determinar si la rentabilidad compensa el riesgo adquirido al invertir en un proyecto (Robayo, 2010). Se debe considerar:

- K_d – Costo de la deuda: 11,83%
- D – Deuda (Préstamo): USD\$ 30.000
- E – Capital de Trabajo: USD\$ 60.000
- Tasa impositiva: 33,7%
- K_e – Rendimiento esperado (CAPM), que se encuentra en función de la beta desapalancada.

Para la condición ideal (Pedido = \$75, Mercado = 5%), el WACC obtenido para cada año de operaciones se indica en la Tabla 11.

Análisis del VAN y TIR con flujos de medio año							
Fechas	Flujos FCF	Deuda	Capital	BetaAp	Re	WACC	VAN con fórmula
1/1/2017	S/. -60.000,00	S/. 30.000,00	S/. 60.000,00	1,9440	36,89%	27,21%	S/. -60.000,00
6/30/2017	S/. 52.528,57	S/. 25.705,91	S/. 60.000,00	1,8747	35,89%	27,48%	S/. 46.524,34
6/30/2018	S/. -66.141,05	S/. 16.320,93	S/. 60.000,00	1,7233	33,70%	28,17%	S/. -45.424,76
6/30/2019	S/. 30.007,99	S/. 5.763,48	S/. 60.000,00	1,5530	31,24%	29,19%	S/. 15.707,16
6/30/2020	S/. 18.022,11	S/. -	S/. 60.000,00	1,4600	29,89%	29,89%	S/. 7.131,82
6/30/2021	S/. 172.701,13	S/. -	S/. 60.000,00	1,4600	29,89%	29,89%	S/. 52.423,38
						VAN	S/. 16.361,95
						TIR	40,81%

Tabla 11 - Cálculos del WACC , VAN y TIR

Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

Para evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto eMarket se consideran tres posibles desenlaces, por parte de los posibles inversionistas:

1. Si $TIR > WACC$, y $VAN > 0$, el proyecto es aceptado.
2. Si $TIR = WACC$, y $VAN = 0$, el proyecto debe ser modificado.
3. Si $TIR < WACC$, y $VAN < 0$, el proyecto es rechazado.

El Flujo de Efectivo son todos los ingresos y egresos de beneficios económicos que pueda proporcionar una empresa (Robayo, 2010). Suponer que la empresa solamente genera flujo de efectivo al final del año puede introducir distorsiones a los resultados obtenidos. Se ha considerado, en cambio, generar los flujos a mitad de año para obtener resultados más reales. Los Flujos de Efectivo obtenidos para los años 1 a 5 incluyendo la perpetuidad se recalcularán como Flujo de Fondos Libres (Free Cash Flow – FCF) para descontarlos utilizando el correspondiente WACC anual. Considerando los gastos financieros provenientes de la deuda adquirida y el ahorro fiscal, el FCF obtenido se muestra en la Tabla 12.

Free Cash Flow						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6 (Perpetuidad)
Flujo financiero neto	\$50.630,25	-\$67.514,22	\$29.451,24	\$18.015,67	\$39.745,24	\$132.955,89
Gastos financiero	\$2.863,23	\$2.071,15	\$839,74	\$9,70		
Ahorro fiscal	\$964,91	\$697,98	\$282,99	\$3,27		
	\$52.528,57	\$66.141,05	\$30.007,99	\$18.022,11	\$39.745,24	\$132.955,89

Tabla 12. Free Cash Flow – FCF

En la Tabla 13 se muestra las diferencias en los valores del VAN y TIR con FCF al considerar periodos anuales y semestrales.

	Flujos anuales	Flujos de medio año
VAN	\$39.554,07	S/. 16.361,95
TIR	34,25%	40,81%

Tabla 13. VAN y TIR del FCF con periodos anuales vs. Semestrales.

Los resultados cumplen con lo indicado en el punto 1, por tanto el proyecto es viable y rentable.

Análisis de Sensibilidad

Se han considerado 2 variables que serán modificadas en +/- 10% para visualizar los cambios en el VAN y TIR. Así, se han considerado 4 escenarios principales y, dentro de cada uno, la variación del valor del pedido promedio dando un total de 12 posibles escenarios como se indica en la Tabla 14.

Escenarios	ticket	%Mercado	VAN	TIR	Decisión
Escenario 1	S/. 67,00	3%	S/. -408.719,28	#¡NUM!	Rechazado
Escenario 2	S/. 75,00	3%	S/. -407.035,45	#¡NUM!	Rechazado
Escenario 3	S/. 82,00	3%	S/. -405.424,83	#¡NUM!	Rechazado
Escenario Pesimista	S/. 67,00	4%	S/. -190.237,45	#¡NUM!	Rechazado
Escenario 5	S/. 75,00	4%	S/. -188.442,34	#¡NUM!	Rechazado
Escenario 6	S/. 82,00	4%	S/. -186.898,63	#¡NUM!	Rechazado
Escenario 7	S/. 67,00	5%	S/. 14.579,96	39,51%	Aceptado
Escenario Normal	S/. 75,00	5%	S/. 16.361,95	40,81%	Aceptado
Escenario 9	S/. 82,00	5%	S/. 17.943,77	42,01%	Aceptado
Escenario 10	S/. 67,00	6%	S/. 190.121,86	276,88%	Aceptado
Escenario 11	S/. 75,00	6%	S/. 191.880,49	287,76%	Aceptado
Escenario Optimista	S/. 82,00	6%	S/. 193.427,24	297,58%	Aceptado

Nota: #iNUM se debe a que todos los flujos son negativos y Excel no puede calcular el TIR de manera adecuada

Tabla 14. Escenarios – Análisis de Sensibilidad.

Se concluye que el proyecto es más sensible a las variaciones del porcentaje del mercado objetivo planteado frente al valor del pedido promedio.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio contable está determinado por la siguiente expresión:

$$\text{Punto de equilibrio (\# unidades)} = \frac{\text{Costos fijos} + \text{depreciación}}{\text{Precio de venta} - \text{Costos Variables}}$$

En la Condición Ideal, estos valores se encuentran dados por:

Ventas	S/.	2.130.900,00
Depreciación	S/.	17.704,47
Costos Fijos	S/.	215.764,29
Costos Variables	S/.	93.753,60
Margen de contribución		0,96
Punto de Equilibrio	S/.	244.213,46
Número de Pedidos		3256,18

De acuerdo al Estado de Resultados indicado en el Anexo 22, el punto de equilibrio se alcanzaría entre los meses 7 y 8 de operaciones del primer año.

Conclusiones

eMarket es un proyecto de negocio viable y rentable, siempre y cuando se cumplan ciertas restricciones encontradas en el presente análisis. Se verificó que la idea original de capturar el 3% del mercado en el área de cobertura determinada es insuficiente para lograr que el proyecto sea rentable. Por esta razón, se consideró en los escenarios partir desde un 4% del mercado. Para conseguir esto es necesario profundizar la inversión en publicidad, aprovechando la caja positiva en cada periodo.

Se comprobó que no es necesario tomar una deuda elevada. El préstamo cubre una parte de la adquisición de los activos fijos y será cancelado en 3 años. El tener una diferencia de 2 semanas entre CxC y CxP permite tener un ciclo de efectivo negativo debido al estar manejando caja de terceras personas.

Si bien la empresa posee liquidez y cumple sus obligaciones, posee un margen de utilidad muy bajo que debe ser mejorado a través de una estrategia de mercadeo que logre posicionar a eMarket como una alternativa útil para la realización de las compras del hogar al detalle. Esto permitirá alcanzar la meta de mercado propuesta, aumentar la cantidad de pedidos y mejorar el valor del ticket promedio.

A través del análisis de sensibilidad se verificó que, de las variables seleccionadas, el porcentaje de mercado objetivo influye de manera significativa en la determinación de la rentabilidad y viabilidad del proyecto. Por tanto, se concluye que los esfuerzos de mercadeo deben enfocarse principalmente en dar a conocer y destacar eMarket como una solución real, práctica y segura para los consumidores.

Anexos

Anexo 1 Tiempo dedicado en horas por actividad.

Actividad	2011	2012
Arreglo de casa	4	3
Compras	2	2
Arreglo de ropa	3	3
Preparación de alimentos	7	6
Cuidado de niños y ancianos	3	2
Ayuda en tareas escolares	1	1
Total horas actividades domésticas	20	17

Actividad	2011	2012
Dormir	55	56
Tiempo libre (leer, ver tv, descansar)	21	22
Necesidades personales (comer, arreglarse)	13	16
Tiempo de traslado a trabajo	6	4
Total horas actividades personales	95	98

Anexo 2 Análisis Sectorial.

Se analiza la rentabilidad del sector retail de víveres en Ecuador, utilizando el modelo de las cinco fuerzas sectoriales (Noboa, 2006).

Análisis de la rivalidad. (Rentabilidad: Media)

Las empresas que se encuentran en el mercado de retail de víveres en Ecuador con locales propios tienen una rivalidad moderada, enfocada en los precios finales de los productos ofrecidos. Constantemente se verifican promociones y ofertas que tienen la finalidad de atraer a los clientes hacia sus locales comerciales.

Por su participación de mercado destacan las corporaciones Favorita, El Rosado y Tiendas Industriales Asociadas (TIA) (Borja & Reyes, 2012). Las dos primeras tienen sus mercados principales definidos, mientras que TIA posee locales a nivel nacional. Corporación

Favorita tiene mayor presencia en la Sierra, mientras que Corporación El Rosado la tiene en la Costa.

No se encuentran evidencias de una innovación en el servicio al cliente, debido a que estas corporaciones no tratan de abrir nuevos locales en áreas donde la otra ha tenido una presencia histórica. Otros actores importantes son las tiendas de barrio, que si bien no compiten directamente con las grandes cadenas, tratan de ofrecer productos en lugares más cercanos a las viviendas de sus clientes.

Los costos de cambio entre los diferentes competidores son bajos o nulos, debido a que un consumidor no debe incurrir en mayores gastos para hacer sus compras en una u otra cadena.

Por estas razones la rentabilidad será media.

Amenaza de entrada de nuevos competidores. (Rentabilidad: Alta)

El sector de retail de víveres en Ecuador requiere una considerable cantidad de inventario para poder alcanzar economías de escala que permitan obtener descuentos por volumen necesarios para ofrecer precios competitivos. Esto implica realizar una gran inversión para toda la logística de la cadena de abastecimiento de los productos.

Por otro lado, si un nuevo competidor apareciese en el mercado, estas empresas podrían tomar represalias comerciales contra sus propios proveedores. Por ejemplo, obligándolos a no abastecer al nuevo competidor. El nuevo actor deberá entonces centrarse en un nicho pequeño de mercado. Así mismo, las grandes cadenas trabajan con distribuidores que garantizan su abastecimiento, pudiendo encontrarse saturados y dificultando el abastecimiento del nuevo competidor.

Por tanto es poco probable que un nuevo competidor pueda ingresar. La rentabilidad entonces, será alta.

El proyecto de negocio no intenta competir contra ellos, sino simplemente atacar otro segmento de mercado potencial. Por esta razón, no se piensa que pueda existir algún tipo de retaliación por parte de las grandes cadenas de supermercados.

Amenaza de Sustitutos. (Rentabilidad: Media)

Los sustitutos existentes en el mercado retail de víveres en Ecuador son: los autoservicios y los mercados tradicionales. Los autoservicios no tienen una gran variedad y cantidad de productos y sus precios finales son más altos que en las tiendas de barrio. Sin embargo, su diferencial radica en su ubicación estratégica en gasolineras y sus horarios de atención. Por otro lado, los mercados tradicionales tienen una oferta similar a las grandes cadenas, donde su diferenciador es el trato personalizado con “la casera” y la forma de pago (en efectivo). Por estas razones la amenaza de sustitutos se considera como media, por lo que la rentabilidad también lo será.

Poder de negociación del consumidor. (Rentabilidad: Media)

El negocio de retail de víveres en Ecuador se caracteriza porque sus consumidores no se encuentran concentrados. Los clientes realizarán sus compras donde encuentren el menor precio, la mejor calidad o la mayor variedad, sin posibilidad de conseguir mejores condiciones de compra por parte de la cadena o local seleccionado. Sin embargo, el nivel de información es elevado a través de medios tradicionales como televisión, prensa o radio y últimamente en las páginas web de las cadenas de supermercados, donde se pueden conseguir inclusive cupones con promociones que invitan al consumidor a realizar sus

compras en esa cadena. Por estas razones, su poder de negociación es medio, por lo que la rentabilidad también lo será.

Poder de negociación del proveedor. (Rentabilidad: Alta)

Para la venta en el mercado retail de víveres en Ecuador, se necesita tener contacto con las empresas fabricantes y/o distribuidores de los productos para poder obtener descuentos de precios basados en volumen. Sin embargo, las cadenas de retail de víveres en Ecuador pueden exigir a los proveedores cumplir con ciertos requerimientos de producción (cumplimiento de normas de calidad) y de logística para poder ingresar a su cadena de abastecimiento. Así como el presentar certificaciones sobre trabajo infantil y justa remuneración a sus empleados. Al tener un bajo poder de negociación, la rentabilidad será alta.

Anexo 3 Preguntas realizadas en sondeo

Industria de venta de víveres y productos de primera necesidad al por menor

Deseamos conocer tu punto de vista sobre esta industria en tu vida diaria.

***Obligatorio**

Menciona todos los atributos que consideres importantes al momento de realizar tus compras de víveres y productos de primera necesidad. *

¿Cuál es el lugar que se te viene primero a la cabeza cuando compras viveres y demas productos de primera necesidad? *

Puede ser un supermercado, tienda de conveniencia, autoservicio. También puedes mecionar servicios/páginas online.

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de
 Google Forms

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.
[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

Anexo 4 Resultados obtenidos del sondeo realizado

Pregunta No.1 Atributos importantes al momento de realizar una compra de víveres y productos de primera necesidad.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
precio	16	53%
calidad	15	50%
Variedad	13	43%
Disponibilidad	4	13%
parqueadero	3	10%
cercanía	3	10%
horarios	2	7%
seguridad	1	3%
Oportunidad	1	3%

Pregunta No.2 Lugares que primero vienen a la cabeza al momento de realizar una compra de víveres y productos de primera necesidad

Empresas	Frecuencia	Porcentaje
Supermaxi	21	70%
Megamaxi	4	13%
Tienda de barrio	3	10%
Fybeca	3	10%
Aki	2	7%
Santa María	1	3%
MAGDA	1	3%
Mi Comisariato	1	3%

Anexo 5 Técnicas Cualitativas – Guía de Pautas para la entrevista a profundidad.

Cuestionario entrevista

Entrevista – Análisis de Mercado

Inicio

¡Hola!

Nos encontramos realizando un estudio sobre los hábitos de compra de víveres del consumidor.

Por favor le pedimos que se sienta en total libertad de compartir sus opiniones en este espacio. Valoramos su opinión sincera sobre estos temas.

La información suministrada será válida solamente en nuestro trabajo de investigación. La misma será tratada de manera anónima con fines solamente académicos para el propósito del presente estudio.

¡Gracias por su tiempo! Comencemos pues la entrevista.

Preguntas

Datos personales (identificar al perfil del entrevistado)

Rango de edad

Si es hombre/mujer

Si trabaja o no

¿En qué sector de la ciudad vive / trabaja?

Estado civil

¿Tiene hijos? ¿Viven con usted?

Hábitos de compra (cada cuanto tiempo, donde y que compro)

¿Cuándo te menciono “compra de víveres”, que es lo primero que se te viene en mente? ¿Por qué?

¿Con que frecuencia tú vas a comprar víveres?

¿En qué días de la semana prefieres hacer tus compras de víveres? ¿Por qué?

¿Dónde realizas tus compras frecuentemente? ¿Lo recomendarías a tus amigos o familiares? Es una costumbre familiar (que “heredaste” de tus padres) o una decisión personal?

¿Qué compras por lo general?

Si no encuentras uno o varios de los productos que buscas ¿qué haces?

¿Utilizas alguna lista de compras? ¿Por qué? Puedes contarme alguna razón por la cual la usas o no?

En caso de que se termine uno o varios productos que compraste la última visita ¿qué acción tomas para reponerlos? ¿Qué haces para solventar si tienes una emergencia (una reunión en casa no prevista, por ejemplo)?

¿Te informas sobre si el super/tienda ofrece alguna promoción de acuerdo al día que vas?
¿Influye en tu decisión de compra el que haya o no promociones u ofertas?

Atributos valorados al momento de realizar tus compras de víveres

¿Cuáles son las características que más valoras cuando vas a realizar tus compras de víveres en el super/tienda/minimarket que frecuentas?

¿Puedes identificar los beneficios que trae a tu vida diaria (tiempo, economía) el realizar tus compras en estos lugares?

¿Qué desventajas encuentras en los locales donde realizas tus compras?

¿Por qué crees que esto sucede?

¿Qué opinas sobre los horarios de atención de estos locales?

¿Acostumbra “dividir” tus compras de víveres entre uno o más alternativas?

(Una parte [frutas y hortalizas] en el mercado y otra [carnes y lácteos] en el super, por ejemplo)

Uso de tecnologías para comprar y pagar

¿Cuáles son los medios que acostumbras usar para pagar tus compras de víveres?

Si paga con efectivo > ¿por qué?

Si paga con tarjeta > ¿crédito / débito? ¿Cuál es el beneficio?

¿Hay alguna herramienta de pago que no usas por el momento y te gustaría utilizar?

¿Qué opinas sobre las tecnologías desarrolladas para pagar a través de los teléfonos celulares?
(Apple pay a nivel mundial; Produbanco, Diners Club en Ecuador)

¿Qué opinas de utilizar dinero electrónico (la propuesta del gobierno para pagar a través de cualquier teléfono celular mediante un mensaje de texto)?

Trata de enfocar tu respuesta sin tintes políticos.

Ahora, pensando en el internet.

¿Has realizado compras usando esta tecnología? Si/no y por qué?

Si responde que sí > ¿Cuáles son las ventajas que ves al utilizar esta herramienta? ¿Cuál es tu opinión sobre realizar compras en Internet en portales nacionales (cines, conciertos, fybeca.com)?

En que portales web haz realizado tus compras?

Si responde que no > ¿Cuáles son las principales limitaciones u obstáculos que genera su uso?

¿Crees que existen riesgos de seguridad, como clonación de datos o cobros indebidos a tu tarjeta?

Compártenos alguna anécdota o experiencia que hayas pasado.

¿Cómo crees que la tecnología podría mejorar tu experiencia al realizar tus compras?

Cierre

Para terminar, ¿cómo te imaginas que serán las compras de víveres dentro de 5 ó 10 años? O más bien, como te gustaría que fueran realizadas estas compras?

¿Has considerado el hecho de que puedan entregarte las compras de víveres en tu domicilio u oficina?

¿Cuál sería tu opinión sobre este servicio?

¿Qué será lo mejor y lo peor de usar la tecnología para el proceso de compras de víveres? ¿Por qué?

Finalmente, ¿deseas agregar algún comentario adicional?

¡Muchas gracias por tu colaboración!

Matriz de Respuestas

Datos Personales								
	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	Individuo 4	Individuo 5	Individuo 6	Individuo 7	Individuo 8
Rango de edad	40-50	30-40	30-40	39	30-35	25-30	30	30-35
Género	M	F	F	Mujer	Mujer	Mujer	Mujer	Mujer
Trabaja	Si	Si	NO	Si	Si	Si	Si	Si
Sector donde vive / trabaja	Sur /Cumbayá	Cumbayá/Cumbayá	Carcelén	Cumbayá/Cumbayá	Tumbaco/La Floresta	Cumbayá (La Primavera)/La Floresta	Cumbayá (Miravalle)/ sector Av. 10 de Agosto	Batan Alto / Av. Rep. Salvador
Estado civil / hijos	Casado / 2	Casada / 3hijos 14,8 y 3 años	Casada / 2 hijo 12 y 14 años	Casada/3	Soltera/0	Union de hecho/0	Casada / 0	Soltera / 0
Hábitos de Compra								
¿Cuándo te menciono "compra de víveres", que es lo primero que se te viene en mente?	Supermaxi	Supermaxi	Supermaxi	Tienda del barrio	Legumbres, leche, fruta, pan, huevos.	Supermaxi. Es donde encuentro todo.	Cosas: Fruta / Verduras. Lugares : Supermaxi / Frutería	Supermaxi.
¿Con que frecuencia tu vas a comprar víveres?	1 vez al mes Sábado por ser día libre	2 veces al mes Para reabastecerse de víveres	Cada 15 días Realmente no tengo un día de preferencia	Aprox cada 10 días.	Una vez por semana. Fines de semana. No tengo tiempo entre semana.	Una vez por semana. Fines de semana. Salgo tarde del trabajo. En la urbanización hay una frutería.	Mi esposo compra la fruta. Le gusta mucho sentir la fruta. Me lo recomendo mi prima que vive cerca.	Una vez a la semana. Los martes.
¿Dónde realizas tus compras frecuentemente?	Supermaxi Mercado Si recomendaría estos sitios por la buena experiencia.	Supermaxi Si recomendaría porque es el más completo. Frutas compro en las fruterías Antes iba al Santamaria porque parecía más económico pero no fue así.	Supermaxi. Si lo recomendaría por economía	Supermaxi : Abarrotés Frutero : Vegetales y frutas	Supermaxi (Ventura) & Megamaxi - principal. Minimarket - secundario. Frutería - precio y variedad.	Supermaxi : he comprado toda la vida (costumbre familiar). Sta. María : es mas económico, compro cosas limpieza nada mas. Frutería : frutas.	Cada 15 días nos turnamos para ir al super. Si falta algo hay como ir al mini market cercano. Si tengo invitados puedo usar el delivery de la panadería cercana.	Supermaxi. Hay un minimarket cerca de mi oficina / casa para cosas puntuales.
¿Qué compras por lo general?	Carnes, verduras, embutidos, elementos de limpieza. Divido las compras en varios sitios. Que no exista un producto no limita que siga haciendo la compra en Supermaxi.	Carne Embutidos Pescado fresco Aceite, arroz azucar Cereal, granola Galletas Verduras Limpieza	Cereales, leche, conservas. Frutas y legumbres compro en la frutería	De todo un poco	Arroz, azucar, aceite, leche, queso, jamon. Vegetales.	Supermaxi: Carne, huevos, perecibles que requieren refrigeración. Frutería: Frutas.	En el super hay todo.	En el super hay todo.
¿Utilizas alguna lista de compras?	Si utilizo para optimizar las compras y evitar duplicidad	No utilizo por falta de costumbre	No pero debería porque algunas veces he comprado sin haber consumido todavía lo anterior	Si. La que hace la empleada.	Si. Porque si no me olvido.	Siempre uso lista. Aplicacion "Buy me a pie" : Puedo compartir mi lista con mi pareja y así coordinan mejor	En frutas, depende la semana/estacion. Para el super hacemos lista juntos para no comprar de mas, pero	A veces si. Sobre todo cuando no tengo mucho tiempo.

Compra de productos sustitutos	Si se acaba un producto voy al mismo sitio o compro en una tienda algo de menor tamaño para salvar el momento.	Si no hay un producto que necesito no dejo necesariamente de ir a mi sitio de compras. Es más fácil sustituir que volver a comprar un producto que se me acaba entre períodos de compra	En algunas ocasiones he comprado sustitutos supermaxi a falta de los que estaba buscando. No dejaría de ir si no existe un producto específico.	Busca y compra en la tienda.	Compraría otra marca, dependiendo del producto.	Supermaxi encuentro todo, pero el horario es limitante. En otros países te dan la opción de delivery.	Si no encuentro en el super o nos olvidamos de comprar, podemos ir al minimarket cercano.	Por lo general lo encuentro todo en el super. En otras ocasiones, voy a la tienda cercana.
Guías compras por promociones?	Busco Cupones para ver en que productos puedo ahorrar.	Busco cupones para ahorrar dinero.	Realmente no me informo de las promociones.	Las ofertas son positivas, pero no determinan la compra.	No se fija en las ofertas. Veo si hay en las perchas. Si coinciden con los que compro bien. No arriesgo por ofertas en productos que no conozco.	No me fijo en las ofertas. Mi pareja si lo hace. Depende si coincide con la lista de compras o mis intenciones de compra.	Promociones es sinónimo de que los productos están por caducarse especialmente perecibles. No compro los productos "supermaxi" a pesar de que tengan promociones, porque no tienen la misma calidad.	No le doy importancia.
Características positivas y negativas valoradas al momento de realizar las compras								
Características positivas	Productos sean de calidad Fecha de caducidad / frescos Frescos en el caso de verduras	Que haya de todos Calidad de los productos. Relajante Facilidad de parqueo. Ahorro de tiempo al no tener que ir de un lugar a otro y encontrar todo en un solo lugar.	Productos de calidad. Variedad. Diseño y ambiente agradable.	Precio y calidad. Ingredientes del producto	El Megamaxi, me da más opciones. El Supermaxi del Ventura hay menos gente.	Confianza. Limpio. Higiénico. Ordenado. Acojedor. Que no haya tanta gente.	Frutería: Variedad y disponibilidad. Que quede cerca de casa. Super: Organización y limpieza. "El placer de comprar". Variedad en todo lo que busco.	Los martes, todo está más descongestionado.... Estacionamiento, filas. Me demora menos.
¿Puedes identificar los beneficios que trae a tu vida diaria ?	Sabes que compro cosas de calidad. Salud porque se que compro cosas de calidad. Encontrar todo en un solo sitio.	Compartir un momento familiar.	Garantía calidad de los productos. No tengo que buscar	Ahorro tiempo y es más barato.	Cercanía de casa. No hay mucha gente (excepto fin de semana de quincena). No pierdo tiempo en filas. Encuentro todo, excepto frutas.	En otros países existe una aplicación del supermercado (Sainsburys - UK) donde el delivery les lleva opciones para escoger. Sería genial que me ayuden a llevar las bolsas al auto y subirlas a casa. Sería genial para gente de la 3ra edad.	Los dos estudiamos, trabajamos. Tiempo no tengo. Con las justas alcanzamos a ir cada 15 días. Por eso encuentro todo en el super. En el tema mariscos, tengo una pescadería conocida donde inclusive puedo hacer el pedido, pasarlo recojiendo y pago.	El minimarket abre más temprano que el super.

¿Qué desventajas encuentras en los locales donde realizas tus compras?	2 a 3 horas de compra Cantidad de Gente Colas largas	Precio supuestamente es más caro ciertos productos.	El tiempo total de compra debido a la dificultad de parqueo, las colas en determinados días.	Supermaxi: Fruta cara. Frutero : No acepta Tarjeta Credito.	No voy al Santa Maria porque: Es desorganizado. Hay mucha gente. No hay tanta variedad. Supermaxi: Horario limitado especialmente en la noche. Quito tiene un ritmo diferente (no para un super 24h).	El horario es un limitante. En la frutería puedo tocar las frutas y verduras, en el supermaxi hacer eso es difícil. A pesar de tener estacionamiento, me da pereza manejar y buscar lugar... Valoro mi tiempo. Ir al super me quita tiempo, a pesar de puede ser divertido...	En el Sta. Maria no hay variedad, queda en Tumbaco, a pesar de que es mas barato. No es higienico, especialmente en carnes.	Los fines de semana hay mucha gente.
¿Qué opinas sobre los horarios de atención de estos locales?	Adecuados en el sitio que hago las compras 9:30 a 8:30	Perfectos atienden hasta las 9 de la noche.	En muchas ocasiones he dejado de comprar porque se me ha hecho muy tarde. Quisiera que talvez pudieran atender un poco más tarde	Son buenos. Siempre abiertos cuando voy a comprar.	Si no esta abierto el super, voy al minimarket (fin de semana, fuera de horario, feriados).	No tengo tiempo suficiente por el ritmo de vida que llevo.	Me gustaria que los domingos se pudiera hacer las compras en la tarde/noche, pero todo ya esta cerrado...	Si necesito algo en la noche. Uso la opcion de Fybca 24hs. Alguna vez intente Fybca, pero llamando. Nos "salvaron", fueron rapidos. Pague con tarjeta.
¿Acostumbas "dividir" tus compras de víveres entre uno o mas alternativas?	Si lo hago porque no todo lo que dispone me conviene	Ultimamente he ido al mercado a comprar mariscos. Frutas las compro en Tumbaco.	Si divido las compras entre las frutería y el supermercado.	Una parte [frutas y hortalizas] en el mercado y otra [carnes y lácteos] en el super Solo frutero, supermaxi, y a veces panadería. A veces tbn compro tomates organicos en otros lugares.	Frutero: Mejor calidad y precio. Es conocida. Se le puede pedir por adelantado y retirar (y pagar) mas tarde. Minimarket: Solo lo uso en emergencia.	Supermaxi: Carne, huevos, perecibles que requieren refrigeracion. Frutería: Frutas.	Frutero para las frutas. Super para el resto de compras.	En el super hay todo.
Uso de tecnologías para comprar y pagar								
¿Cuáles son los medios de pago?	En la medida de lo posible en efectivo sino con tarjeta de crédito.	Xperta o tarjeta de crédito Rara vex cheque. En última instancia en efectivo.	Efectivo y últimamente tarjeta de débito.	Efectivo : Frutero Tarjeta Credito : Super. Gano millas.	Efectivo: Preferido para pago compras. Tarjeta Credito: Sobre los \$100. Tarjeta Debito: No uso por miedo a clonacion.	Tarjeta Credito: me da la oportunidad de defierir. Tarjeta Debito: me gusta mas.	Efectivo : por comodidad. No me gusta llevar efectivo. TC : Me da comodidad por el tema de la transaccion facil y rapida.	Efectivo : No me gusta ir al cajero. Por seguridad. Tarjeta Credito : En el super. Gano millas.

¿Qué opinas sobre las tecnologías desarrolladas para pagar a través de los teléfonos celulares?	Tal vez lo haría	Me gustaría usar la tecnología pero soy un poco reacia a hacer transferencia por celulares.	Me preocupa la seguridad de mi información.	Solo uso Tarjeta de Credito.	No las he usado de forma local. Desconocimiento. Paypal: Acceso a varios tipos de negocios. Es una buena alternativa.	Si. Ya lo hay en Europa y me parecen positivos. En el iPhone hay la aplicación "wallet" para usar el teléfono como herramienta de pago.	Me da miedo de que el teléfono tenga toda mi información y me lo roben. El supermaxi en su aplicación tiene la tarjeta (de afiliación) virtual. No necesito llevar mi tarjeta ni compartirla con mi esposo. La aplicación solo me sirve para tener mi tarjeta virtual. No la uso como lista de compras, a pesar que me da esa opción.	No tengo mucha información. Me da desconfianza por temor a que roben mis datos en el celular. Que sea una aplicación confiable.
¿Qué opinas de utilizar dinero electrónico ?	Podría ser una opción	No me he informado mucho porque no creo que es de mucha confianza.	No lo utilizaría por la misma razón, dudo de la seguridad de mi información.	No piensa usar. Solo tarjeta de credito.	El concepto es bueno, pero tiene influencia política por lo que no lo usaría.	En la coyuntura ecuatoriana no pienso usar la propuesta gubernamental. En tema de transferencias y banca electrónica si es confiable.	No. Solo Tarjetas de Credito.	Con el esquema actual, no.
¿Has realizado compras usando internet?	Si he realizado compras a través de internet pero no en portales nacionales	Si y el pago lo realizo con mucho recelo.	Si básicamente ropa en EEUU, pero hay más confianza de esos lugares.	Si. Ecuador: Cines / Pago colegio.	Si. En tiendas de EEUU - Amazon (ropa, celulares, zapatos). Buena experiencia. Ecuador: Cines, teatros, conciertos. Banca electrónica.	Si. Airbnb para pagar hospedajes y pasajes de avión. Despegar.com y MercadoLibre.com, Multicines en Ecuador.	Si. Amazon / Tiendas de ropa de EEUU. Ecuador: Cine, pero tengo que hacer fila para obtener los tickets.	Si. En portales extranjeros, antes de que el gobierno ponga impuestos. Ecuador : Prefiero hacer la fila.
Compártenos alguna anécdota o experiencia que hayas pasado.	-	Algunas veces me he equivocado al hacer el pago y para que me devuelvan el dinero ha tenido que pasar como tres meses. En ropa he comprado tallas equivocadas.	El tiempo de llegada del producto a veces no es el estimado y para una fecha importante no llego la ropa que le iba a regalar a mi esposo por su cumpleaños.	Las paginas funcionan bien.	Miedo a que me clonen la tarjeta.	No me gusta del pago en línea que te obliguen a imprimir el recibo e inclusive tengas que hacer fila por eso.	Me gusta ver cuando la transacción con la tarjeta.	Uso un portal empresarial para comprar los productos de mi trabajo, en línea. No me ha dado problemas.
¿Cómo crees que la tecnología podría mejorar tu experiencia al realizar tus compras?	Si ayuda a ser mas eficiente el tiempo de compra debido a las colas y al pago básicamente. En el futuro quisiera enviar una lista de compras y solamente pasar retirando	Puede ser ya que la tecnología avanza tan rápido. Pero que sucedería	Con la limitación de tiempo en la actualidad, sería importante contar con algún mecanismo tecnológico que ayude en ese sentido	No ve mayor ayuda. Ir al super es una distracción y ayuda a determinar el menú de la casa.	Es algo mas cultural. En EEUU y Europa esta mas extendido. Hay mas esperanza de que en Latam sea utilizada para compras y transacciones.	Puedo hacer que las compras me las vayan a dejar. Inclusive "programar" la fecha de entrega. El recargo puede variar inclusive con la hora de entrega. Ser proporcional con la mañana/tarde/noche.	Chat en línea. Me da confianza y me ayudan en las dudas y problemas que me han sucedido. Me solucionan el problema. Están disponibles las 24 hs. Valoro la interacción a través de este medio.	

Valoración del concepto								
¿Has considerado el hecho de que puedan entregarte las compras de víveres en tu domicilio u oficina?	No, pero sería una ventaja que te entreguen las compras en la casa.	Realmente no	Si he pensado, pero lo horarios de atención y entrega debería ser los apropiados por ejemplo hasta las 10 y que incluso me pudieran llevar al trabajo las compras.	Creo que da igual para ciertas personas. Para otras creo que no habría nada mejor q les lleven las compras a la casa y poder pedir por internet.	Supermercado va a tender a usar la web para optimizar el uso del espacio físico. Uso de un delivery en caso de días de lluvia.	En 5 años va a seguir existiendo el Supermaxi, pero creo que podríamos igualarnos con Europa. Que no tengan una tarifa minima para delivery. He tenido la experiencia con Fybeca, pero por telefono. La pagina web tiene limitantes por el hecho de que los productos "no estan disponibles en su sector".	Walmart lo esta haciendo. Me preocupa que la fruta/vegetales no llegue en buen estado. Ellos estan mejorando, dando la opcion de escojer.	Lo que no es perecible lo pediria por internet. Pero a mi me gusta escojer la carne, frutas, verduras. Si los precios son iguales a los del super y son los mismos que yo estoy acostumbrada a comprar no habria problema. Si el recargo es muy fuerte no me interesaria.
¿Cuál sería tu opinión sobre este servicio?	Ahorro de tiempo y de costos indirectos. Si el costo de la entrega es aceptable si lo usaría. Sería fabuloso al menos acercarnos a este tipo de servicio.	Sería interesante. Podría utilizar mi tiempo de manera diferente. Debería tener una buena descripción de los productos. Talvez productos orgánicos. Opciones diferentes.	Posiblemente la utilizaría pero informándome bien y haría una prueba para ver como me va.	Me parece excelente para algunas personas. Yo creo q me demoraría en adaptarme. A lo mejor si el precio es mejor o hay ofertas o muestras gratis me convenga. Creo q si deberían haber compras por internet, se me hace que es un servicio que los supermercados grandes podrían dar. Creo que seria un buen negocio.	Que sea un portal amigable con el usuario (grafico) Que permita un horario de entrega flexible (ampliado/alternativo) Que ofrezca variedad. Habria que educar a los usuarios. Ganar adeptos aprovechando la tendencia. Que escoja la forma de pago (Ef, TC) --- libertad.	Confiaría en el servicio, siempre y cuando el supermercado que lo ofrezca sea 100% confiable. <u>Que me lleven lo que quiero. Los ecuatorianos somos conformistas. Me gustaria que me ofrezcan opciones y alternativas... te llevo esto, pero te puedo conseguir lo que quieres en "x" tiempo.</u> Lo recomendaria a mi papa --- gente que valora su tiempo, que no tiene paciencia para el super, filas.... En Londres, le permiten inclusive incluir la propina en el POS cuando le cobran en la entrega del producto. También te	El tiempo en el super es muy largo. Si me parece conveniente que lo vayan a dejar en casa. Tambien el horario de entrega seria bueno poder fijarlo cuando este yo en casa.	La gente dejaría de usar billetes en el futuro.... Habria un sistema de pago centralizado. Como uso auto y tengo destinado el tiempo entre semana, me gusta ir al super inclusive porque me distraigo y me entero de las novedades en los productos.

Anexo 6 Técnicas Cuantitativas

Encuesta

En el siguiente link se puede acceder al cuestionario de la encuesta a ser realizada.

https://docs.google.com/forms/d/1b_7dDuJDVJbNCr7WXNO4ugeD-9ahS-Fww8bhk3zBtFY/viewform?usp=send_form

Adicionalmente se muestran las capturas de pantalla correspondientes a la misma.

Hábitos de Compra de Víveres y Abarrotes

Gracias por tomarte unos 15 minutos en ayudarnos a llenar este formulario. Te comentamos que esta encuesta pretende conocer los hábitos de compra de víveres y/o abarrotes. Este es un estudio de carácter académico. La información que proporciones servirá exclusivamente para el análisis de los investigadores y será mantenida en total confidencialidad. Valoramos tu opinión sincera sobre estos temas y te pedimos que seas lo más objetivo posible.

[Continuar »](#)

11% completado

Con la tecnología de Google Forms

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.
[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

Hábitos de Compra

Deseamos conocer la frecuencia, lugar y productos que compras en tu vida diaria.

Selecciona cual es el local donde acostumbras realizar la compra de víveres *

- Mi Comisariato
- Tienda de barrio
- Aki
- Supermaxi / Megamaxi
- Mercados tradicionales
- Santa María
- Otro:

Especifica con que frecuencia realizas tus compras en tu local de preferencia *

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Otro:

Generalmente, ¿cuanto tiempo te demoras en realizar las compras ? *

Considera adicionalmente el tiempo usado para desplazarte desde tu hogar.

- Menos de 30 minutos
- entre 30 minutos y una hora
- más de una hora

¿Cuánto gastas aproximadamente en cada compra de víveres realizada? *

Deseamos conocer un presupuesto promedio en cada compra realizada

- \$1 a \$100
- \$101 a \$300
- \$301 a \$500
- \$501 en adelante

Cuales son los medios de pago que utilizas ? *

Puedes seleccionar todos los que apliquen.

- Tarjeta de Débito
- Tarjeta de Crédito
- Efectivo
- Cheque

Que tarjeta de crédito utilizas para pagar ? *

Si no usas este medio, por favor, marca en "No Aplica"

- American Express
- Diners Club / Discover
- Visa
- MasterCard
- No Aplica

¿Consideras otra opción para complementar tus compras de víveres? *

- Frutería
- Panadería
- Tienda de barrio
- Mini market
- Ninguna. Encuentro todo en el establecimiento que frecuento.
- Mercados
- Otro:

Al momento de realizar las compras, si no encuentras un producto de tu marca habitual *

- Compras un producto similar.
- Continúas tus compras, pero buscas el mismo producto en otro establecimiento.
- Dejas de hacer tus compras y las realizas en otro establecimiento.

« Atrás

Continuar »

 22% completado

Lista de Compras

Por favor selecciona los items que habitualmente compras en tus visitas al supermercado, de acuerdo a cada una de las 6 siguientes categorías.

(1/7) Categoría Víveres *

- Azúcar
- Maicena
- Salsa de tomate
- Cereales
- Mayonesa
- Mermelada
- Aceite
- Bocaditos / Snacks
- Fideos
- Atún
- Harina
- Arroz
- Sal
- Gelatina
- Otro:

(2/7) Categoría Higiene del hogar *

- Detergente
- Jabon lavaplatos
- Crema de afeitar
- Cloro
- Suavizante de ropa
- Afeitadoras
- Papel de aluminio
- Fundas de basura
- Servilletas
- Papel de cocina
- Otro:

(3/7) Categoría Higiene personal *

- Pasta/Crema dental
- Desodorante
- Jabón de tocador
- Shampoo
- Pañales
- Papel higiénico
- Toallas femeninas
- Otro:

(4/7) Categoría Bebidas *

- Jugos
- Gaseosas
- Agua
- Otro:

(5/7) Licores *

- Whisky
- Cerveza
- Vino
- Ron
- Otro:

(6/7) Categoría Lácteos y derivados *

- Yogurt
- Leche
- Margarina
- Queso fresco
- Queso maduro
- Mantequilla
- Otro:

(7/7) Categoría Mascotas *

Si no tienes mascota, por favor, marca "No Aplica"

- Comida para perros
- Comida para gatos
- Comida para peces
- No Aplica

[« Atrás](#)[Continuar »](#)

 33% completado

Características valoradas al momento de realizar tus compras

Deseamos conocer tu valoración sobre algunos atributos que te molestan cuando realizas tus compras.

Selecciona lo que te molesta al realizar tus compras *

- Dificultad para encontrar parqueo
- Mucha gente en el local
- Horario de atención habitual
- Hacer filas en la caja
- Tráfico vehicular al ir o salir del supermercado
- Otro:

« Atrás

Continuar »

44% completado

Uso de tecnologías para comprar y pagar

Deseamos saber tu opinión sobre como la tecnología puede ayudar o no en tus hábitos de compra.

Medios de Pago *

En una escala de 1 (nada importante) a 5 (muy importante) como valoras posibilidad de pagar usando los siguientes medios:

	1 (nada importante)	2	3 (indiferente)	4	5 (muy importante)
Tarjeta de crédito.	<input type="radio"/>				
Tarjeta de débito.	<input type="radio"/>				
Transferencias electrónicas	<input type="radio"/>				

¿Usas Internet para comprar en Ecuador? *

- Si.
- No.

« Atrás

Continuar »

55% completado

Dependiendo de la respuesta al uso de Internet para comprar en Ecuador (si/no), el formulario presentará una de las dos siguientes opciones :

Opción Si:

Uso de Internet

¿Qué portales has utilizado para realizar tus compras? *

- Fybeca.com
- Ecutickets
- Multicines / Cinemark
- Despegar.com
- MercadoLibre
- Otro:

¿Qué medio de acceso utilizas? *

- Computadora personal.
- Teléfono celular / Tablet.

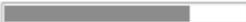
 66% completado

Opción No:

Uso de Internet

Selecciona cuales son las razones por las cuales no realizas compras por internet en Ecuador. *

- No es amigable.
- No es seguro.
- Prefiero comprar en persona.
- No sé / No conozco.
- Otro:

 77% completado

Finalmente se presenta la evaluación del concepto del negocio, ultimate question y datos generales del perfil del encuestado:

Hábitos de Compra de Víveres y Abarrotes

*Obligatorio

Compra de Víveres vía Internet

En esta sección deseamos evaluar una idea de negocio orientada a ofrecer venta de víveres utilizando el Internet.

Con este servicio pretendemos que ahorres tiempo al realizar tus compras y puedas aprovechar ese tiempo en actividades familiares, de estudio o diversión.

★ | ACEITE | ARROZ | BEBIDAS | DESECHABLES | EMBUTIDOS | HUEVOS | OTRAS CATEGORIAS



¿Cómo comprar?
Desde tu casa,
es simple, fácil y cómodo.

Haz clic y visita nuestras recetas

Más Vendidos Destacados

				
Huevos Carton 30/1	Arroz Bisono 1 Libra	Leche Listamilk Mediana	Detergente Ariel 250 Gramos	Vino Moscatel Caballo Blanco de Media
\$ X.XX	\$ X.XX	\$ X.XX	\$ X.XX	\$ X.XX

Evalua las siguientes características para implementarlas en el negocio propuesto. *
 Por favor valóralas en una escala de 1 (mala idea) a 5 (buena idea).

	1 (mala idea)	2	3 (soy indiferente)	4	5 (buena idea!)
Compra de víveres a través del internet para la ciudad de Quito.	<input type="radio"/>				
Entrega a domicilio u oficina.	<input type="radio"/>				
Horario de atención de 08h00 a 24h00.	<input type="radio"/>				
Tu eliges la hora y el lugar de entrega.	<input type="radio"/>				
Tiempo de entrega mínimo de 1 hora.	<input type="radio"/>				
Conocer en todo momento el estado del pedido.	<input type="radio"/>				
Precio iguales a los del supermercado que frecuentas.	<input type="radio"/>				
Sin costos de envío.	<input type="radio"/>				
Pedido mínimo \$15.	<input type="radio"/>				

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, ¿estarías dispuesto a utilizar este servicio? *

1 - Definitivamente no lo utilizaría.	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Definitivamente si lo utilizaría.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Porque ?

Recomendarías este servicio a otras personas ? *

1 - Definitivamente no lo recomendaría	2	3	4	5	6	7	8	9	10 - Definitivamente si lo recomendaría
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Porque ?

« Atrás Continuar »

 88% completado

Hábitos de Compra de Víveres y Abarrotes

*Obligatorio

General

Género *

- Femenino
 Masculino

Edad *

Indique su edad

- 21-30
 31-40
 41-50
 Mayor de 51 años

Sector donde vives *

- Norte
 Centro
 Sur
 Valle de Cumbayá y Tumbaco
 Valle de los Chillos
 Pomasquí - Vía a la Mitad del Mundo
 Fuera del Distrito Metropolitano de Quito

« Atrás

Enviar

100%: has terminado.

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Anexo 7 Gasto total en Alimentos y Bebidas en función del Ingreso Mensual promedio de cada Nivel Socio-Económico.

a.- Ingreso Mensual Promedio por decil, ajustado por inflación a 2015.

DECILES	Ingreso promedio 2013	Ajuste Inflación
		7.17%
Decil 1	\$ 414.00	\$ 443.68
Decil 2	\$ 544.00	\$ 583.00
	\$ 544.00	\$ 583.00
Decil 3	\$ 626.00	\$ 670.88
Decil 4	\$ 715.00	\$ 766.27
Decil 5	\$ 805.00	\$ 862.72
Decil 6	\$ 907.00	\$ 972.03
	\$ 907.00	\$ 972.03
Decil 7	\$ 999.00	\$ 1,070.63
Decil 8	\$ 1,166.00	\$ 1,249.60
Decil 9	\$ 1,499.00	\$ 1,606.48
	\$ 1,499.00	\$ 1,606.48
Decil 10	\$ 2,789.00	\$ 2,988.97
	\$ 2,789.00	\$ 2,988.97

b.- Tamaño del mercado

NSE	DECILES	% Población	% Hogares x NSE	# Hogares	Ingreso promedio	% Gasto A&B	Gatos Alimentos y	Gasto total x Decil
				25.816,00				
D	Decil 1	13,88%	10,00%	2.581,60	\$ 443,68	42,30%	\$ 187,68	\$ 484.510,16
	Decil 2	0,92%	0,75%	192,47	\$ 583,00	40,50%	\$ 236,12	\$ 45.445,28
C-		Decil 2	11,42%	9,25%	2.389,13	\$ 583,00	40,50%	\$ 236,12
	Decil 3	11,57%	10,00%	2.581,60	\$ 670,88	38,10%	\$ 255,61	\$ 659.874,72
	Decil 4	10,79%	10,00%	2.581,60	\$ 766,27	34,60%	\$ 265,13	\$ 684.454,09
	Decil 5	10,29%	10,00%	2.581,60	\$ 862,72	31,60%	\$ 272,62	\$ 703.793,33
	Decil 6	5,230%	5,35%	1.381,96	\$ 972,03	28,70%	\$ 278,97	\$ 385.530,28
		4,54%	4,65%	1.199,64	\$ 972,03	28,70%	\$ 278,97	\$ 334.666,82
C+	Decil 7	8,99%	10,00%	2.581,60	\$ 1.070,63	25,80%	\$ 276,22	\$ 713.094,98
	Decil 8	8,23%	10,00%	2.581,60	\$ 1.249,60	22,00%	\$ 274,91	\$ 709.714,07
	Decil 9	1,030%	1,38%	356,92	\$ 1.606,48	17,80%	\$ 285,95	\$ 102.062,16
6,42%		8,62%	2.224,68	\$ 1.606,48	17,80%	\$ 285,95	\$ 636.154,46	
B	Decil 10	4,78%	7,16%	1.847,31	\$ 2.988,97	11,30%	\$ 337,75	\$ 623.936,76
A		1,90%	2,84%	734,29	\$ 2.988,97	11,30%	\$ 337,75	\$ 248.008,34
		100%	100%					\$5.141.415,28

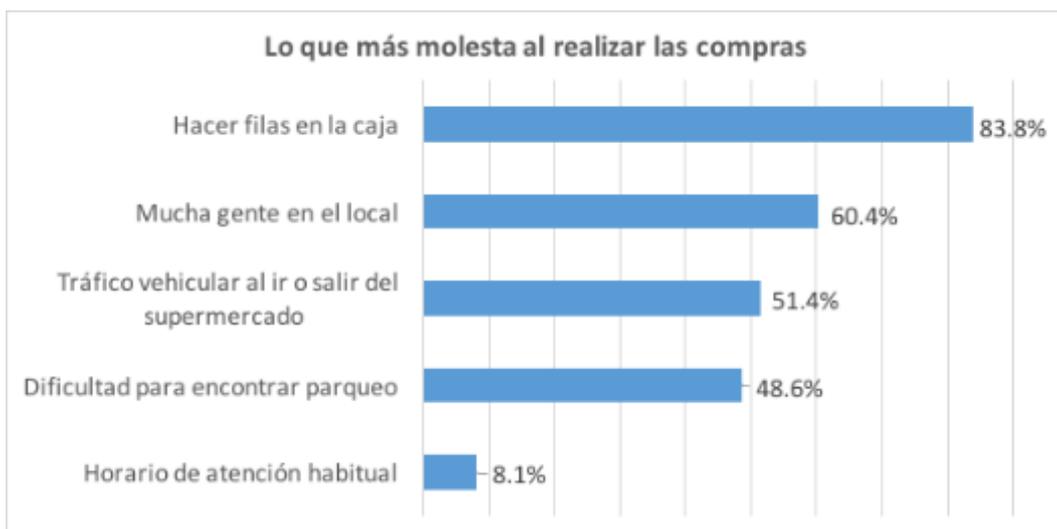
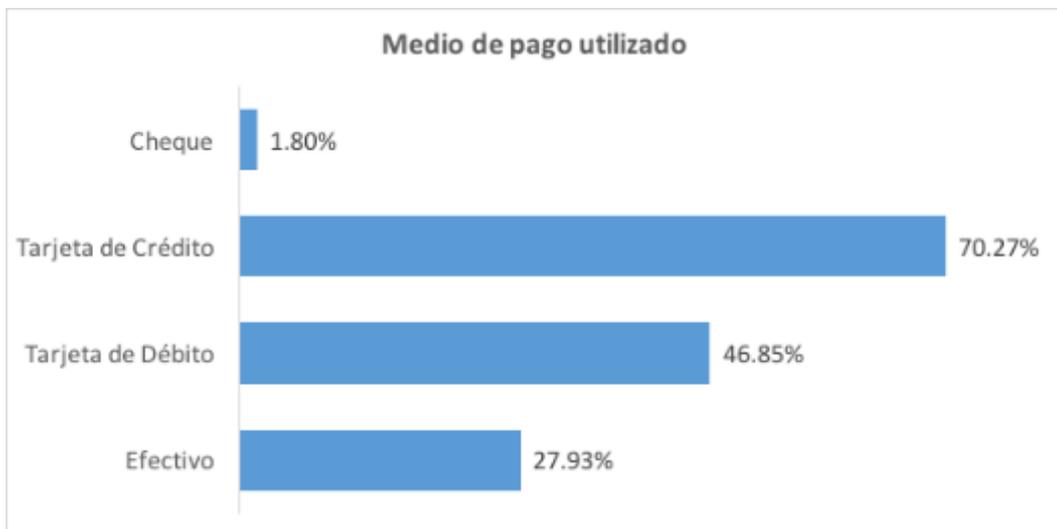
Anexo 8 Participación de mercado competidores

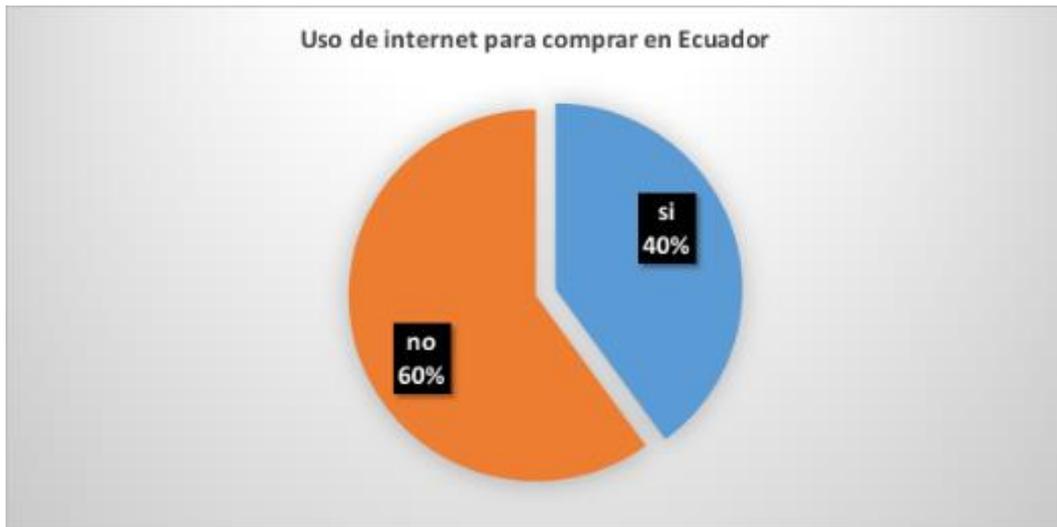
Porcentaje de distribución de mercado 2010-2014					
% Ventas retail excluido impuesto a ventas					
Compañías sector Supermercados	2010	2011	2012	2013	2014
Corporación Favorita CA	16.4	18.3	20.9	22.1	22.8
Corporación el Rosado SA	8	7.2	9.1	9.9	10.7
Tiendas Industriales Asociadas TIA SA	4	4.5	5.3	5.5	5.8
Coral Hipermercados Cía Ltda	2	2.2	2.5	2.5	2.6
Mega Santa Maria SA	0.8	0.8	1	1.1	1.2
Primax Ecuador SA	0.4	0.4	0.4	0.5	0.6
Magda Espinoza SA	0.3	0.3	0.4	0.3	0.3
Grupo Líder	-	-	-	0.1	0.1
Devies Corp SA	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Mobil Oil de Ecuador SA	0.1	0.1	0.1	-	-
Otros	67.9	66	60.3	57.9	55.8
Total	100	100	100	100	100

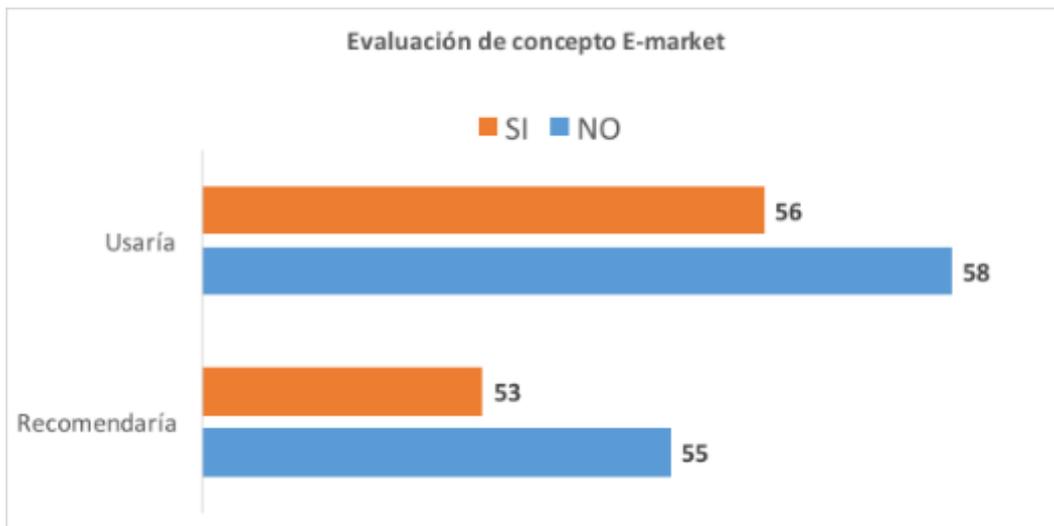
Número de locales por marca: (Unidades) 2011-2014					
Marca comercial	Compañía	2011	2012	2013	2014
Tia	Tiendas Industriales Asociadas TIA SA	109	117	124	128
Mi Comisariato	Corporación el Rosado SA	35	42	45	45
Aki	Corporación Favorita CA	35	37	37	37
Supermaxi	Corporación Favorita CA	28	31	33	35
Tia	Tiendas Industriales Asociadas TIA SA	9	17	32	34
Primax	Primax Ecuador SA	16	18	25	25
Santa Maria	Mega Santa Maria SA	12	15	16	18
Gran Aki	Corporación Favorita CA	13	14	14	14
Megamaxi	Corporación Favorita CA	11	12	12	13
Pits	Primax Ecuador SA	26	28	8	8
Coral Hipermercados	Coral Hipermercados Cía Ltda	5	5	5	8
Magda Supermercados	Magda Espinoza SA	4	4	4	4
Multi Ahorro	Tiendas Industriales Asociadas TIA SA	9	7	5	3
Devies	Devies Corp SA	2	2	2	2
Otros	Otros	82,570.00	82,026.00	81,428.00	81,309.00
Total	Total	82,884.00	82,375.00	81,790.00	81,683.00

Anexo 9 Resultados relevantes y Valoración de características – Encuesta eMarket









Anexo 10 Resultados prueba Chi-Cuadrado para Fybeca.com / eMarket.

Chi-Square Calculator

Success! The contingency table below provides the following information: the observed cell totals, (the expected cell totals) and [the chi-square statistic for each cell].

The chi-square statistic, *p*-value and statement of significance appear beneath the table. Blue means you're dealing with dependent variables; red, independent.

	Usa	No usa	Marginal Row Totals
Fybeca	10 (19.34) [4.51]	36 (26.66) [3.27]	46
Concepto	56 (46.66) [1.87]	55 (64.34) [1.36]	111
Marginal Column Totals	66	91	157 (Grand Total)

The chi-square statistic is 11.0028. The *p*-value is .00091. This result is significant at *p* < .05.

Anexo 11 Comparativo de precios.

	Fybca	Megamaxi	Mi Comisariato	Santa Maria	eMarket	Promedio
Embutido (Jamón 200 gr.)	n/a	3.22	2.40 *	2.48	3.22	2.70
Yogurt (1.75 Kg)	2.85 *	4.51	4.40	4.51	4.51	4.07
Fideos	n/a	1.23	0.99	1.53	1.23	1.25
Jabon tocadador (unidad)	2.67	2.48	2.45	2.45	2.48	2.51
Atun lata	1.66	1.07	1.29	1.27	1.07	1.32
Aceite aguacate	6	6.20	5.79	5.68	6.20	5.92
Galletas Ricas	2.10	1.66	1.62	1.45	1.66	1.71
Granola Shulo	7.27	5.68	5.57	5.69	5.68	6.05
Leche TetraPak (1Lt.)	1.50	1.40	1.37	1.40	1.40	1.42
Te Nestea (500 cm3)	0.80	0.69	0.68	0.80	0.69	0.74
Total:	24.85	28.14	26.56	27.26	28.14	27.69
Relacion Local/eMarket	11.69%	0.00%	5.61%	3.13%	0.00%	1.60%

* se encontró un producto sustituto.

Observaciones:

- El color rojo representa el valor mas caro encontrado en el producto analizado.
- Fybca no ofrece todos los productos investigados. Por esta razón su valor total (8 productos) no se puede comparar con los otros competidores.
- Mi Comisariato ofrece el menor precio en el total de los 10 productos investigados.

Fuente: Los autores – Visitas realizadas Oct. 2015.

Anexo 12 Descripción de puestos

Puesto	<i>Gerente General</i>
Departamento	<i>Dirección de la empresa</i>
Jefe inmediato	<i>NA</i>

Formación:

Título académico de Tercer Nivel. Poseer un MBA es altamente recomendable.

Responsabilidades

- Establecer la dirección de la empresa, orientando su trabajo a generar valor y mantener una ventaja competitiva frente a los competidores.
- Establecer y verificar el cumplimiento de los objetivos de empresa.
- Establecer estrategias comerciales y de mercadeo.
- Apoyar al Departamento de Compras & Operaciones, en las relaciones con los proveedores.

Competencias:

- Manejo de Office
- Conocimientos de marketing y ventas

Habilidades:

- Espíritu emprendedor
- Capacidad de trabajo en equipo
- Habilidades de comunicación y liderazgo

Puesto	<i>Gerente</i>
Departamento	<i>Compras & Operaciones</i>
Jefe inmediato	<i>Gerente General</i>

Formación:

Título de Tercer Nivel en Ingeniería Comercial. Conocimientos en Logística y manejo de Cadena de Suministros es preferible.

Responsabilidades

- Calificar y seleccionar proveedores.
- Realizar pedidos de acuerdo a inventario planificado.
- Organizar y planificar las actividades logísticas tanto en la recepción de productos de parte de los proveedores, como en la preparación de los pedidos de los clientes.

Competencias:

- Manejo de Office y Project
- Manejo de procesos de compras.

Habilidades:

- Organizado y responsable.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad negociación con los proveedores.
- Proponer estrategias adecuadas de suministro.

Puesto	Gerente
Departamento	Financiero y RRHH
Jefe inmediato	Gerente General

Formación:

Título de Tercer Nivel en Finanzas. Conocimientos en contabilidad y manejo de recursos humanos.

Responsabilidades

- Mantener al día los estados financieros de la empresa.
- Realizar proceso de pagos a proveedores.
- Realizar el pago de sueldos a empleados.
- Mantener actualizados los procesos relacionados con los RRHH (contratos, afiliaciones IESS, selección de personal).

Competencias:

- Conocimientos de Excel avanzado.
- Conocimientos de software de Planificación de Recursos Empresariales – ERP.
- Conocimientos financieros y contables.
- Conocimientos en manejo de recursos humanos (deseable)

Habilidades:

- Organizado y responsable.
- Habilidades de comunicación.
- Trabajo de equipo.

Puesto	<i>Gerente</i>
Departamento	<i>Tecnología y Servicio al Cliente</i>
Jefe inmediato	<i>Gerente General</i>

Formación:

Título de Tercer Nivel en Ingeniería de Sistemas o afines, preferiblemente que tenga un MBA.

Responsabilidades

- Coordinar el desarrollo de la plataforma de comercio electrónico.
- Mantener el portal web eMarket, garantizando su seguridad y disponibilidad.
- Investigar y aplicar la Tecnología de Información para mantener una ventaja competitiva.
- Coordinar atención de servicio al cliente.

Competencias:

- Conocimientos de redes y sistemas operativos.
- Conocimiento en comercio electrónico.
- Conocimiento de administración de páginas Web
- Conocimiento en telecomunicaciones y servicio al cliente (recomendable).

Habilidades:

- Capacidad de trabajo en equipo.
- Facilidad de comunicación para atender problemas de los clientes.

Puesto	<i>Jefe de Logística Bodega</i>
Departamento	Compras & Operaciones
Jefe inmediato	Gerente Departamento Compras & Operaciones

Formación:

- Estudios de Tercer Nivel en Ingeniería Comercial o Administración de Empresas.

Responsabilidades

- Organizar la bodega del centro de distribución de acuerdo a las entregas de los proveedores.
- Mantener inventario actualizado.
- Reportar reportes semanales de estado de inventario.
- Coordinar con los proveedores, los horarios y días de entrega de la mercadería.

Competencias:

- Manejo de Office.
- Conocimientos en logística de transporte preferibles.

Habilidades:

- Proactivo y organizado.
 - Trabajar en equipo.
-

Puesto	<i>Jefe de Logística Entregas</i>
Departamento	Compras & Operaciones
Jefe inmediato	Gerente Departamento Compras & Operaciones

Responsabilidades

- Coordinar el transporte y entrega de los pedidos solicitados por los clientes.
- Trabajar junto con el Departamento de Tecnología y Servicio al Cliente para dar seguimiento a la retroalimentación o requerimientos adicionales de los clientes.

Competencias:

- Manejo de Office.
- Conocimientos en logística de transporte (preferibles).

Habilidades:

- Proactivo y organizado.
- Destrezas en comunicación y manejo de un equipo de trabajo (repartidores).

Anexo 13 Hojas de Vida de los autores.

Av. Gaspar de Villarroel E11-11
Edf. Torre Roma. Apto. 802
Quito, Ecuador

Telf. casa: (+593 2) 225 3965
Telf. celular: (+593 9) 9980 4346
E-mail: sebas_espinosa@yahoo.com

Sebastián Espinosa Rueda

Información

Fecha de nacimiento: Agosto 07, 1975

Personal

Lugar de nacimiento: Quito, Ecuador.

Objetivo profesional

Aplicar mis conocimientos en Tecnología de Información y Telecomunicaciones en una empresa que permita mi crecimiento y desarrollo profesional.

Resumen

10+ años de experiencia en optimización y planificación RF de redes 2G y 3G. Participé liderando el equipo de optimización de espectro de radio. Fluidez en portugués y nivel avanzado en inglés.

Educación

2014 – Presente. Universidad San Francisco – Quito, Ecuador

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Seminarios de: Negocios Internacionales – Mahidol University – Tailandia;
Revitalización de Negocios Digitales & Branding Personal – ESAN – Perú.

2005 – 2008 Instituto Militar de Engenharia – Rio de Janeiro, Brasil

Maestría en Ingeniería Eléctrica.

1993 – 1999 Escuela Politécnica del Ejército – Quito, Ecuador

Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones.

Experiencia

2008 – 2016 Ericsson de Ecuador C.A – Quito, Ecuador

Profesional

Ingeniero de Red – Cluster Sur/Pacífico Región Latinoamérica.

1999 – 2005 Otecel S.A. Telefónica Movistar– Quito, Ecuador

Ingeniero Senior de Red Radio Frecuencia

Destrezas

Pensamiento analítico. Buen comunicador y orador.
Observador. Orientado al cliente.

Calle E2 y N87 (Carcelén)
 Conjunto Atlantis Casa 16
 Quito, Ecuador

Telf. casa: (+593 2) 381 3947
 Telf. celular: (+593 9) 983 04608
 E-mail: juanramosp@gmail.com

Juan Ramos Paredes

Información

Fecha de nacimiento: Enero 13, 1967

Personal

Lugar de nacimiento: Quito, Ecuador.

Objetivo profesional

Desempeñar y desarrollar todas mis capacidades dentro del puesto de trabajo asignado, aplicando toda la experiencia adquirida en mis 20 años de trabajo, en especial ahora pretendo poder aplicar el pensamiento crítico y gerencial desarrollado en el MBA.

Educación

2014 – Presente. Universidad San Francisco – Quito, Ecuador

Maestría en Administración de Empresas – MBA

1995 – 2001 Escuela Politécnica Nacional – Quito, Ecuador

Ingeniero en Ingeniería Eléctrica.

Experiencia

Profesional

1994 – 1996 InteleQ.A – Quito, Ecuador

Gerente Técnico

Responsabilidades:

- Definir políticas de operación del departamento técnico
- Mantener relación con Apple Computer Inc.
- Establecer políticas de garantías y reparaciones de equipos Apple

1996 – 2016 Universidad San Francisco de Quito – Quito, Ecuador

Ingeniero de Soporte

2000 – 2016 Universidad San Francisco de Quito – Quito, Ecuador

Profesor academia de redes Cisco

Profesor de Pregrado

Cisco Certified Network Instructor (CCNI)

Destrezas

Pensamiento analítico, orientación a resultados y trabajo en equipo,

Anexo 14 Anuncios de Facebook. Estimación de impactos posibles

CONJUNTO DE ANUNCIOS: Define tu público, presupuesto y calendario

Ecuador
 📍 (-0.2074, -78.4146) + 5km ▼

📍 Incluir ▼ | Agregar ubicaciones

i El lugar de tu público cambió de Ecuador a (-0.2074, -78.4146). **Deshacer cambio** ✕



Agregar varios lugares...

Edad **i** 21 ▼ - 65+ ▼

Sexo **i** **Todos** Hombres Mujeres

Idiomas **i** **Español (todos)** ✕
Inglés (todo) ✕
 Ingresar un idioma...

Definición del público



Tu selección de público es bastante amplia.

Características del público:

- Lugar:
 - Ecuador: Latitud -0.207366 Longitud -78.414552 Tumbaco, Pichincha (+5 km) Provincia de Pichincha
- Conexiones excluidas:
 - Excluir a las personas a las que les gusta E-Market
- Edad:
 - 21 - 65+
- Idioma:
 - Español (todos) o Inglés (todo)
- Ubicaciones:
 - Sección de noticias de computadoras, Sección de noticias de dispositivos móviles o Columna derecha de computadoras
- Personas que ven:
 - Intereses: Compras en internet, Bebidas energéticas, Café, Jugo, Refrescos, Bebida destilada, Té, Cerveza, Vino, Chocolate, Pastelería, Pescados y mariscos, Parrillada, Postres, Pizza, Comida orgánica, Vegetarianismo o Comida rápida

Alcance potencial: 38 000 personas

Presupuesto y calendario
 Define cuánto quieres gastar y cuándo quieres que se muestren tus anuncios. [Más información.](#)

Presupuesto **i** Presupuesto diario ▼ \$40,00
\$40,00 USD

Calendario **i** Poner mi conjunto de anuncios en circulación continuamente a partir de hoy
 Definir una fecha de inicio y de finalización

[Mostrar opciones avanzadas -](#)

Alcance diario estimado

f 6000 - 13 000 personas en Facebook



0 de 13 000 **i**

Esta es solo una estimación. Los números indicados se basan en el rendimiento promedio de los anuncios dirigidos al público seleccionado.

Anexo 15 Datos generales del proyecto de negocios eMarket

DATOS GENERALES			
Ticket promedio	S/.	75,00	
Porcentaje de mercado		5,00%	
Porcentaje de crecimiento		4,00%	
Capital de trabajo	S/.	60.000,00	67%
Salario Básico unificado	S/.	366,00	
Parámetros del préstamo			
Préstamo	S/.	30.000,00	33%
Tasa Préstamo Comercial		11,83%	Tasa activa efectiva máxima PYMES
Plazo Préstamos		36	Meses
Políticas impositivas			
Utilidad Trabajadores		15%	
Tasa IR		22,0%	
Tasa Impositiva real		33,70%	
Otros Gastos			
Alquiler Bodega	S/.	1.200,00	400m2
Implementos de Oficina	S/.	20,00	
Periodo		mensual	12
Servicios de Guardia	S/.	1.400,00	
			En Tumbaco el costo de bodegas está em \$3 el m2
Políticas de pagos y cobros			
Cobro Clientes		8	Días
Pago Proveedores		20	Días
			Para pagos con tarjeta de crédito
Iva		12%	
Porcentaje ventas con IVA		40%	
Porcentaje uso tarjeta de crédito		50%	
Aporte less		20,50%	Incluye aporte del empleador
Inflación estimada		3,65%	
Costo de ventas		90%	
Gasto financiero		11,83%	Tasa activa efectiva máxima PYMES

Anexo 16 Cuadro de inversiones.

Cuadro de Inversiones							
	Plazos de amortización		1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Mobiliario	10	Años	3.780,00				
Obra civil	10	Años	2.000,00				
Maquinaria	10	Años	11.198,00				
Equipo informático	3	Años	17.438,00				
Vehiculos	5	Años	50.970,00	17.610,14		18.276,37	
Otros	5	Años					

Anexo 17 Proyección de ventas del primer año.

PROYECCIONES DE VENTAS	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Total pedidos	600	954	1307	1661	2014	2368	2721	3075	3428	3428	3428	3428
Ventas totales	45.000,00	71.560,00	98.025,00	124.575,00	151.050,00	177.600,00	204.075,00	230.625,00	257.100,00	257.100,00	257.100,00	257.100,00
Costo venta	15%	39.130,43	62.217,39	85.239,13	108.326,09	131.347,83	154.434,78	177.456,52	200.543,48	223.565,22	223.565,22	223.565,22
Compra Total + Stock	20%	46.956,52	66.634,78	89.843,48	112.943,48	135.952,17	159.052,17	182.060,87	205.160,87	228.169,57	223.565,22	223.565,22
Inventario		7.826,09	12.443,48	17.047,83	21.665,22	26.269,57	30.886,96	35.491,30	40.108,70	44.713,04	44.713,04	44.713,04



Anexo 18 Gasto de salarios para el primer año.

Gastos de Salarios

	Salario	IESS					Total Mensual
		Décimo Tercero	Décimo Cuarto	8,33% FReserva	11,15% Aporte Patronal	9,35% Aporte Personal	
Gerente General	1.464,00	122,00	30,50	122,00	163,24	136,88	2.038,62
Gerente IT	1.281,00	106,75	30,50	106,75	142,83	119,77	1.787,60
Gerente Financiero	1.098,00	91,50	30,50	91,50	122,43	102,66	1.536,59
Gerente Logística	1.171,20	97,60	30,50	97,60	130,59	109,51	1.637,00
Bodeguero	732,00	61,00	30,50	61,00	81,62	68,44	1.034,56
Asistente Bodega	549,00	45,75	30,50	45,75	61,21	51,33	783,54
Repartidor 1	366,00	30,50	30,50	30,50	40,81	34,22	532,53
Repartidor 2	366,00	30,50	30,50	30,50	40,81	34,22	532,53
Repartidor 3	366,00	30,50	30,50	30,50	40,81	34,22	532,53
Callcenter 1	366,00	30,50	30,50	30,50	40,81	34,22	532,53
Callcenter 2	366,00	30,50	30,50	30,50	40,81	34,22	532,53
Salario total	8.125,20	677,10	335,50	677,10	905,96	759,71	11.480,57
Salario total Anual	97.502,40	8.125,20	4.026,00	8.125,20	10.871,52	9.116,47	137.766,79

Anexo 19 Detalle de gastos del proyecto de negocio eMarket

Equipo Informático					
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total		
Hardware					
8	Laptop empleados	S/. 650.00	S/.	5,200.00	
1	Servidor	S/. 1,800.00	S/.	1,800.00	
2	Impresoras red	S/. 250.00	S/.	500.00	
1	Sistema de respaldo	S/. 80.00	S/.	80.00	
2	Impresora Matricial (cheques)	S/. 300.00	S/.	600.00	
1	Router Wireless	S/. 90.00	S/.	90.00	
1	Switches	S/. 90.00	S/.	90.00	
1	Central telefónica	S/. 750.00	S/.	750.00	
8	Telefonos	S/. 60.00	S/.	480.00	
12	Cableado Estructurado	S/. 60.00	S/.	720.00	
Software					
8	Licencias Office	S/. 16.00	S/.	128.00	
1	Sistema Contable e inventarios	S/. 1,000.00	S/.	1,000.00	
1	Desarrollo de página web	S/. 1,200.00	S/.	1,200.00	
1	Desarrollo de módulo inventario	S/. 1,200.00	S/.	1,200.00	
1	Desarrollo de facturación electrónica	S/. 1,300.00	S/.	1,300.00	
1	Desarrollo de E-Commerce	S/. 2,300.00	S/.	2,300.00	
				S/.	17,438.00

Servicios Básicos					
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total		
1	Enlace Internet	S/. 100.00	S/.	100.00	
1	Luz	S/. 80.00	S/.	80.00	
1	Agua	S/. 40.00	S/.	40.00	
1	Telefono	S/. 60.00	S/.	60.00	
				S/.	280.00

Obra Civil					
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total		
1	Obra Civil (adecuación del local)	S/. 2,000.00	S/.	2,000.00	
				S/.	-
				S/.	2,000.00

Mobiliario					
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total		
8	Escritorios	S/. 250.00	S/.	2,000.00	
8	Sillas	S/. 110.00	S/.	880.00	
8	Archivadores	S/. 50.00	S/.	400.00	
10	Estanterías	S/. 50.00	S/.	500.00	
				S/.	3,780.00

Vehiculos					
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total		
3	Camionetas	S/. 16,990.00	S/.	50,970.00	
				S/.	-
				S/.	50,970.00

Equipo Industrial					
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total		
2	De refrigeradores industriales	S/. 5,599.00	S/.	11,198.00	
				S/.	-
				S/.	11,198.00

Anexo 20 Tabla de amortización de deuda contraída por eMarket

Interés 11,83% Interes préstamos comerciales
Plazo 36 meses
Monto S/. 30.000,00
Cuota \$994,00

	Período	Fecha	Interés	Capital	Cuota	Deuda
1er Año	1	1/31/2017	\$295,75	\$698,25	\$994,00	\$29.301,75
	2	3/2/2017	\$288,87	\$705,13	\$994,00	\$28.596,63
	3	4/1/2017	\$281,92	\$712,08	\$994,00	\$27.884,55
	4	5/1/2017	\$274,90	\$719,10	\$994,00	\$27.165,45
	5	5/31/2017	\$267,81	\$726,19	\$994,00	\$26.439,26
	6	6/30/2017	\$260,65	\$733,35	\$994,00	\$25.705,91
	7	7/30/2017	\$253,42	\$740,58	\$994,00	\$24.965,33
	8	8/29/2017	\$246,12	\$747,88	\$994,00	\$24.217,45
	9	9/28/2017	\$238,74	\$755,25	\$994,00	\$23.462,20
	10	10/28/2017	\$231,30	\$762,70	\$994,00	\$22.699,50
	11	11/27/2017	\$223,78	\$770,22	\$994,00	\$21.929,29
	12	12/27/2017	\$216,19	\$777,81	\$994,00	\$21.151,48
2do Año	13	1/26/2018	\$208,52	\$785,48	\$994,00	\$20.366,00
	14	2/25/2018	\$200,77	\$793,22	\$994,00	\$19.572,78
	15	3/27/2018	\$192,96	\$801,04	\$994,00	\$18.771,74
	16	4/26/2018	\$185,06	\$808,94	\$994,00	\$17.962,80
	17	5/26/2018	\$177,08	\$816,91	\$994,00	\$17.145,89
	18	6/25/2018	\$169,03	\$824,97	\$994,00	\$16.320,93
	19	7/25/2018	\$160,90	\$833,10	\$994,00	\$15.487,83
	20	8/24/2018	\$152,68	\$841,31	\$994,00	\$14.646,52
	21	9/23/2018	\$144,39	\$849,60	\$994,00	\$13.796,91
	22	10/23/2018	\$136,01	\$857,98	\$994,00	\$12.938,93
	23	11/22/2018	\$127,56	\$866,44	\$994,00	\$12.072,49
	24	12/22/2018	\$119,01	\$874,98	\$994,00	\$11.197,51
3er Año	25	1/21/2019	\$110,39	\$883,61	\$994,00	\$10.313,91
	26	2/20/2019	\$101,68	\$892,32	\$994,00	\$9.421,59
	27	3/22/2019	\$92,88	\$901,11	\$994,00	\$8.520,48
	28	4/21/2019	\$84,00	\$910,00	\$994,00	\$7.610,48
	29	5/21/2019	\$75,03	\$918,97	\$994,00	\$6.691,51
	30	6/20/2019	\$65,97	\$928,03	\$994,00	\$5.763,48
	31	7/20/2019	\$56,82	\$937,18	\$994,00	\$4.826,30
	32	8/19/2019	\$47,58	\$946,42	\$994,00	\$3.879,89
	33	9/18/2019	\$38,25	\$955,75	\$994,00	\$2.924,14
	34	10/18/2019	\$28,83	\$965,17	\$994,00	\$1.958,97
	35	11/17/2019	\$19,31	\$974,68	\$994,00	\$984,29
	36	12/17/2019	\$9,70	\$984,29	\$994,00	\$0,00

Anexo 21 Balance General del primer año

	Mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Activo													
Activo corriente													
Efectivo y equivalentes de efectivo	60.000,00	24.456,03	23.366,93	27.671,71	34.445,01	43.545,10	55.113,71	69.009,09	85.373,01	104.063,70	103.330,32	106.980,29	110.630,25
Cuentas x Cobrar de Clientes		6.000,00	9.540,00	13.070,00	16.610,00	20.140,00	23.680,00	27.210,00	30.750,00	34.280,00	34.280,00	34.280,00	34.280,00
Iva por Cobrar compras		2.253,91	3.208,07	4.312,49	5.421,29	6.525,70	7.634,50	8.738,92	9.847,72	10.952,14	10.731,13	10.731,13	10.731,13
Inventarios		7.826,09	12.443,48	17.047,83	21.665,22	26.269,57	30.886,96	35.491,30	40.108,70	44.713,04	44.713,04	44.713,04	44.713,04
Total activo corriente	60.000,00	40.536,03	48.558,48	62.102,02	78.141,52	96.480,37	117.315,17	140.449,32	166.079,42	194.008,88	193.054,50	196.704,46	200.354,42
Activos no corrientes													
Propiedad Plana y equipo													
Mobiliario		3.780,00	3.780,00	3.780,00	3.780,00	3.780,00	3.780,00	3.780,00	3.780,00	3.780,00	3.780,00	3.780,00	3.780,00
Equipos Industriales		11.198,00	11.198,00	11.198,00	11.198,00	11.198,00	11.198,00	11.198,00	11.198,00	11.198,00	11.198,00	11.198,00	11.198,00
Equipo informático		17.438,00	17.438,00	17.438,00	17.438,00	17.438,00	17.438,00	17.438,00	17.438,00	17.438,00	17.438,00	17.438,00	17.438,00
Vehículos		50.970,00	50.970,00	50.970,00	50.970,00	50.970,00	50.970,00	50.970,00	50.970,00	50.970,00	50.970,00	50.970,00	50.970,00
Obra Civil		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Total propiedad planta y Equipo		85.386,00	85.386,00	85.386,00	85.386,00	85.386,00	85.386,00						
Depreciación acumulada													
Mobiliario		(31,50)	(63,00)	(94,50)	(126,00)	(157,50)	(189,00)	(220,50)	(252,00)	(283,50)	(315,00)	(346,50)	(378,00)
Equipos Industriales		(93,32)	(186,63)	(279,95)	(373,27)	(466,58)	(559,90)	(653,22)	(746,53)	(839,85)	(933,17)	(1.026,48)	(1.119,80)
Equipo informático		(484,39)	(968,78)	(1.453,17)	(1.937,56)	(2.421,94)	(2.906,33)	(3.390,72)	(3.875,11)	(4.359,50)	(4.843,89)	(5.328,28)	(5.812,67)
Vehículos		(849,50)	(1.699,00)	(2.548,50)	(3.398,00)	(4.247,50)	(5.097,00)	(5.946,50)	(6.796,00)	(7.645,50)	(8.495,00)	(9.344,50)	(10.194,00)
Obra Civil		(16,67)	(33,33)	(50,00)	(66,67)	(83,33)	(100,00)	(116,67)	(133,33)	(150,00)	(166,67)	(183,33)	(200,00)
Total depreciación acumulada		(1.475,37)	(2.950,74)	(4.426,12)	(5.901,49)	(7.376,86)	(8.852,23)	(10.327,61)	(11.802,98)	(13.278,35)	(14.753,72)	(16.229,09)	(17.704,47)
Total Activos no corrientes	0,00	83.910,63	82.435,26	80.959,88	79.484,51	78.009,14	76.533,77	75.058,39	73.583,02	72.107,65	70.632,28	69.156,91	67.681,53
Total Activos	60.000,00	124.446,66	130.993,73	143.061,91	157.626,03	174.489,51	193.848,93	215.507,71	239.662,44	266.116,53	263.686,77	265.861,37	268.035,96
Pasivo y Patrimonio													
Pasivo Corriente													
Iva por pagar (Ventas)		2.160,00	3.434,40	4.705,20	5.979,60	7.250,40	8.524,80	9.795,60	11.070,00	12.340,80	12.340,80	12.340,80	12.340,80
Participación de los trabajadores													0,00
Impuestos a la renta													0,00
Fondos de Reserva por pag: 8,33%		677,10	677,10	677,10	677,10	677,10	677,10	677,10	677,10	677,10	677,10	677,10	677,10
less por pagar 20,50%		1.665,67	1.665,67	1.665,67	1.665,67	1.665,67	1.665,67	1.665,67	1.665,67	1.665,67	1.665,67	1.665,67	1.665,67
Total impuestos por pagar		4.502,77	5.777,17	7.047,97	8.322,37	9.593,17	10.867,57	12.138,37	13.412,77	14.683,57	14.683,57	14.683,57	14.683,57
Cuentas por pagar proveedores		46.956,52	66.834,78	89.843,48	112.943,48	135.952,17	159.052,17	182.060,87	205.160,87	228.169,57	223.565,22	223.565,22	223.565,22
Total Pasivo corriente		51.459,29	72.611,95	96.891,44	121.265,84	145.545,34	169.919,74	194.199,24	218.573,64	242.853,13	238.248,78	238.248,78	238.248,78
Pasivo largo plazo													
Deuda a largo plazo		30.000,00	29.301,75	28.596,63	27.884,55	27.165,45	26.439,26	25.705,91	24.965,33	24.217,45	23.462,20	22.699,50	21.929,29
Total Pasivo largo plazo		30.000,00	29.301,75	28.596,63	27.884,55	27.165,45	26.439,26	25.705,91	24.965,33	24.217,45	23.462,20	22.699,50	21.929,29
Total Pasivo		81.459,29	101.913,70	125.488,07	149.150,39	172.710,79	196.359,00	219.905,14	243.538,97	267.070,58	261.710,98	260.948,29	260.178,07
Patrimonio													
Capital Social	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Utilidad / Pérdida del ejercicio		-17.012,63	-13.907,34	-11.506,19	-9.098,20	-6.696,92	-4.288,79	-1.887,37	520,91	2.922,47	2.929,84	2.937,29	2.944,81
Utilidad / Pérdida Acumulada		-17.012,63	-30.919,97	-42.426,16	-51.524,36	-58.221,28	-62.510,06	-64.397,43	-63.876,52	-60.954,05	-58.024,21	-55.086,92	-52.142,11
Total Patrimonio	60.000,00	42.987,37	29.080,03	17.573,84	8.475,64	1.778,72	(2.510,06)	(4.397,43)	(3.876,52)	(954,05)	1.975,79	4.913,08	7.857,89
Total Pasivo + Patrimonio	60.000,00	124.446,66	130.993,73	143.061,91	157.626,03	174.489,51	193.848,93	215.507,71	239.662,44	266.116,53	263.686,77	265.861,37	268.035,96

Anexo 22 Estados de Resultados y flujo de caja del primer año.

ESTADO DE RESULTADOS

	Mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Ventas		45.000,00	71.550,00	98.025,00	124.575,00	151.050,00	177.600,00	204.075,00	230.625,00	257.100,00	257.100,00	257.100,00	257.100,00
Costo de mercadería vendida													
Inventario inicial		0,00	7.826,09	12.443,48	17.047,83	21.665,22	26.269,57	30.886,96	35.491,30	40.108,70	44.713,04	44.713,04	44.713,04
Compras		46.956,52	66.834,78	89.843,48	112.943,48	135.952,17	159.052,17	182.060,87	205.160,87	228.169,57	223.565,22	223.565,22	223.565,22
Inventario Final		7.826,09	12.443,48	17.047,83	21.665,22	26.269,57	30.886,96	35.491,30	40.108,70	44.713,04	44.713,04	44.713,04	44.713,04
Costo de Ventas		39.130,43	62.217,39	85.239,13	108.326,09	131.347,83	154.434,78	177.456,52	200.543,48	223.565,22	223.565,22	223.565,22	223.565,22
Margen Bruto		5.869,57	9.332,61	12.785,87	16.248,91	19.702,17	23.165,22	26.618,48	30.081,52	33.534,78	33.534,78	33.534,78	33.534,78
Gastos Salarios		8.125,20	8.125,20	8.125,20	8.125,20	8.125,20	8.125,20	8.125,20	8.125,20	8.125,20	8.125,20	8.125,20	8.125,20
Decimo tercer sueldo		677,10	677,10	677,10	677,10	677,10	677,10	677,10	677,10	677,10	677,10	677,10	677,10
Décimo cuarto sueldo		335,50	335,50	335,50	335,50	335,50	335,50	335,50	335,50	335,50	335,50	335,50	335,50
Seguro social		2.342,77	2.342,77	2.342,77	2.342,77	2.342,77	2.342,77	2.342,77	2.342,77	2.342,77	2.342,77	2.342,77	2.342,77
Total gastos sueldos y salarios		11.480,57	11.480,57	11.480,57	11.480,57	11.480,57	11.480,57	11.480,57	11.480,57	11.480,57	11.480,57	11.480,57	11.480,57
Alquileres		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Implementos de Oficina		20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Gastos bono repartidores		109,80	109,80	109,80	109,80	109,80	109,80	109,80	109,80	109,80	109,80	109,80	109,80
Servicio Guardiania		1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Gasto Constitución		1.000,00											
Gastos Generales		280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
Gastos mantenimiento portal web		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Gastos mantenimiento vehiculos		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Gasto de publicidad		2.916,46	2.916,46	2.916,46	2.916,46	2.916,46	2.916,46	2.916,46	2.916,46	2.916,46	2.916,46	2.916,46	2.916,46
Gasto uso de tarjetas de crédito		1.800,00	2.862,00	3.921,00	4.983,00	6.042,00	7.104,00	8.163,00	9.225,00	10.284,00	10.284,00	10.284,00	10.284,00
Total costos	0,00	9.926,26	9.988,26	11.047,26	12.109,26	13.168,26	14.230,26	15.289,26	16.351,26	17.410,26	17.410,26	17.410,26	17.410,26
Utilidad de la operación (EBITDA)	0,00	(15.537,26)	(12.136,22)	(9.741,95)	(7.340,91)	(4.946,65)	(2.545,61)	(151,35)	2.249,70	4.643,96	4.643,96	4.643,96	4.643,96
Amortización / Depreciación		1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37
Utilidad antes de Intereses e impuestos(EBIT)	0,00	(17.012,63)	(13.611,59)	(11.217,33)	(8.816,28)	(6.422,02)	(4.020,98)	(1.626,72)	774,33	3.168,59	3.168,59	3.168,59	3.168,59
Gastos Financieros (Intereses)		0,00	295,75	288,87	281,92	274,90	267,81	260,65	253,42	246,12	238,74	231,30	223,78
Utilidad antes de impuestos (EBT)	0,00	(17.012,63)	(13.907,34)	(11.506,19)	(9.098,20)	(6.696,92)	(4.288,79)	(1.887,37)	520,91	2.922,47	2.929,84	2.937,29	2.944,81
Participación de los trabajadores		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuesto a las ganancias		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad Neta	0,00	(17.012,63)	(13.907,34)	(11.506,19)	(9.098,20)	(6.696,92)	(4.288,79)	(1.887,37)	520,91	2.922,47	2.929,84	2.937,29	2.944,81

FLUJO DE CAJA

	Mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Flujo OPERATIVO													
Utilidad Neta	0,00	(17.012,63)	(13.907,34)	(11.506,19)	(9.098,20)	(6.696,92)	(4.288,79)	(1.887,37)	520,91	2.922,47	2.929,84	2.937,29	2.944,81
Depreciación		1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37	1.475,37
Variación de NFOperativo	0,00	(35.379,29)	(12.041,11)	(15.040,73)	(15.108,21)	(15.040,73)	(15.108,21)	(15.040,73)	(15.108,21)	(15.040,73)	4.383,34	0,00	0,00
Flujo INVERSION													
Adquisición de maquinaria y equipo		85.386,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		(85.386,00)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo FINANCIERO													
Variación deuda		30.000,00	(698,25)	(705,13)	(712,08)	(719,10)	(726,19)	(733,35)	(740,58)	(747,88)	(755,25)	(762,70)	(770,22)
		30.000,00	(698,25)	(705,13)	(712,08)	(719,10)	(726,19)	(733,35)	(740,58)	(747,88)	(755,25)	(762,70)	(770,22)
Flujo de Caja Neto	0,00	(35.543,97)	(1.089,10)	4.304,78	6.773,30	9.100,08	11.568,61	13.895,39	16.363,91	18.690,69	(733,38)	3.649,96	3.649,96

Anexo 23 Balance General años 1 al 5

BALANCE GENERAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Activo corriente					
Efectivo y equivalentes de efectivo	110.630,25	43.116,03	72.567,27	90.582,95	130.328,18
Cuentas x Cobrar de Clientes	34.280,00	35.647,50	37.073,33	38.556,67	40.098,33
Iva por Cobrar compras	10.731,13	11.244,83	11.694,83	12.162,78	12.649,04
Inventarios	44.713,04	46.496,74	48.356,52	50.291,30	52.302,17
Total activo corriente	200.354,42	136.505,10	169.691,96	191.593,70	235.377,74
Activos no corrientes					
Propiedad Plana y equipo					
Mobiliario	3.780,00	3.780,00	3.780,00	3.780,00	3.780,00
Equipos Industriales	11.198,00	11.198,00	11.198,00	11.198,00	11.198,00
Equipo informático	17.438,00	17.438,00	17.438,00	17.438,00	17.438,00
Vehículos	50.970,00	68.580,14	68.580,14	86.856,50	86.856,50
Obra Civil	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Total propiedad planta y Equipo	85.386,00	102.996,14	102.996,14	121.272,50	121.272,50
Depreciación acumulada					
Mobiliario	(378,00)	(756,00)	(1.134,00)	(1.512,00)	(1.890,00)
Equipos Industriales	(1.119,80)	(2.239,60)	(3.359,40)	(4.479,20)	(5.599,00)
Equipo informático	(5.812,67)	(11.625,33)	(17.438,00)	(17.438,00)	(17.438,00)
Vehículos	(10.194,00)	(23.910,03)	(37.626,05)	(54.997,35)	(72.368,65)
Obra Civil	(200,00)	(400,00)	(600,00)	(800,00)	(1.000,00)
Total depreciación acumulada	(17.704,47)	(38.930,96)	(60.157,45)	(79.226,55)	(98.295,65)
Total Activos no corrientes	67.681,53	64.065,17	42.838,68	42.045,95	22.976,85
Total Activos	268.035,96	200.570,28	212.530,64	233.639,65	258.354,58
Pasivo y Patrimonio					
Pasivo Corriente					
IVA por pagar (Ventas)	12.340,80	12.833,10	13.346,40	13.880,40	14.435,40
Participación de los trabajadores	0,00	1.363,63	2.888,44	3.200,38	3.673,91
Impuestos a la renta	0,00	1.699,99	3.600,92	3.989,81	4.580,13
Fondos de Reserva por pag: 8,33%	677,10	733,43	760,20	821,91	851,91
less por pagar 20,50%	1.665,67	1.804,23	1.870,09	2.021,89	2.095,69
Total impuestos por pagar	14.683,57	18.434,38	22.466,05	23.914,39	25.637,04
Cuentas por pagar proveedores	223.565,22	156.178,26	162.428,26	168.927,54	175.681,16
Total Pasivo corriente	238.248,78	174.612,65	184.894,31	192.841,92	201.318,20
Pasivo largo plazo					
Deuda a largo plazo	21.929,29	12.072,49	984,29	0,00	0,00
Total Pasivo largo plazo	21.929,29	12.072,49	984,29	0,00	0,00
Total Pasivo	260.178,07	186.685,14	185.878,60	192.841,92	201.318,20
Patrimonio					
Capital Social	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Utilidad / Pérdida del ejercicio	-52.142,11	6.027,25	12.766,91	14.145,68	16.238,66
Utilidad / Pérdida Acumulada	-52.142,11	-46.114,86	-33.347,96	-19.202,28	-2.963,62
Total Patrimonio	7.857,89	13.885,14	26.652,04	40.797,72	57.036,38
Total Pasivo + Patrimonio	268.035,96	200.570,28	212.530,64	233.639,65	258.354,58

Anexo 24 Estados de Resultado y flujos de caja años 1 al 5

ESTADO DE RESULTADOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	2.130.900,00	3.208.275,00	3.336.600,00	3.470.100,00	3.608.850,00
Costo de mercadería vendida					
Inventario inicial	0,00	44.713,04	46.496,74	48.356,52	50.291,30
Compras	1.897.669,57	2.811.208,70	2.923.708,70	3.040.695,65	3.162.260,87
Inventario Final	44.713,04	46.496,74	48.356,52	50.291,30	52.302,17
Costo de Ventas	1.852.956,52	2.809.425,00	2.921.848,91	3.038.760,87	3.160.250,00
Margen Bruto	277.943,48	398.850,00	414.751,09	431.339,13	448.600,00
Gastos Salarios	97.502,40	105.613,55	109.468,44	118.354,73	122.674,68
Decimo tercer sueldo	8.125,20	8.801,13	9.122,37	9.862,89	10.222,89
Décimo cuarto sueldo	4.026,00	4.552,31	4.718,47	5.298,25	5.491,63
Seguro social	28.113,19	30.451,91	31.563,40	34.125,61	35.371,20
Total gastos sueldos y salarios	137.766,79	149.418,89	154.872,68	167.641,49	173.760,40
Alquileres	14.400,00	14.925,60	15.470,38	16.035,05	16.620,33
Implementos de Oficina	240,00	248,76	257,84	267,25	277,01
Gastos bono reparadores	1.317,60	1.365,69	1.415,54	1.467,21	1.520,76
Servicio Guardiania	16.800,00	17.413,20	18.048,78	18.707,56	19.390,39
Gasto Constitución	1.000,00				
Gastos Generales	3.360,00	3.482,64	3.609,76	3.741,51	3.878,08
Gastos mantenimiento portal web	7.200,00	7.462,80	7.735,19	8.017,53	8.310,17
Gastos mantenimiento vehículos	7.200,00	9.950,40	10.313,59	13.177,64	13.658,62
Gasto de publicidad	34.997,50	33.862,50	28.240,82	23.065,23	23.268,45
Gasto uso de tarjetas de crédito	85.236,00	128.331,00	133.464,00	138.804,00	144.354,00
Total costos	309.517,89	366.461,48	373.428,58	390.924,46	405.038,20
Utilidad de la operación (EBITDA)	(31.574,41)	32.388,52	41.322,50	40.414,67	43.561,80
Amortización / Depreciación	17.704,47	21.226,49	21.226,49	19.069,10	19.069,10
Utilidad antes de Intereses e impuestos(EBIT)	(49.278,88)	11.162,03	20.096,01	21.345,57	24.492,70
Gastos Financieros (Intereses)	2.863,23	2.071,15	839,74	9,70	0,00
Utilidad antes de impuestos (EBT)	(52.142,11)	9.090,88	19.256,27	21.335,87	24.492,70
Participación de los trabajadores	0,00	1.363,63	2.888,44	3.200,38	3.673,91
Impuesto a las ganancias	0,00	1.699,99	3.600,92	3.989,81	4.580,13
Utilidad Neta	(52.142,11)	6.027,25	12.766,91	14.145,68	16.238,66

FLUJO DE CAJA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo OPERATIVO					
Utilidad Neta	(52.142,11)	6.027,25	12.766,91	14.145,68	16.238,66
Depreciacion	17.704,47	21.226,49	21.226,49	19.069,10	19.069,10
Variación de NFOperativo	(148.524,61)	67.301,04	(6.546,05)	(4.061,55)	(4.437,48)
Flujo INVERSION	114.086,96	(40.047,29)	40.539,45	37.276,33	39.745,24
Adquisición de maquinaria y equipo	85.386,00	17.610,14	0,00	18.276,37	0,00
Flujo FINANCIERO	(85.386,00)	(17.610,14)	0,00	(18.276,37)	0,00
Variación deuda	21.929,29	(9.856,79)	(11.088,20)	(984,29)	0,00
	21.929,29	(9.856,79)	(11.088,20)	(984,29)	0,00
Flujo de Caja Neto	50.630,25	(67.514,22)	29.451,24	18.015,67	39.745,24

Anexo 25 Ratios del proyecto años 1 al 5.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez >> Mide la capacidad de la empresa para pagar sus deudas exigibles en el corto plazo					
Razón Rápida	0,65	0,52	0,66	0,73	0,91
Razón Efectivo	0,46	0,25	0,39	0,47	0,65
Solvencia >> Determinar si la empresa tiene capacidad de cumplir sus obligaciones					
Deuda total	0,97	0,93	0,87	0,83	0,78
Deuda a capital	33,11	13,44	6,97	4,73	3,53
Rotación de activos >> Eficiencia en el uso de efectivo para generar deuda					
Rotación de inventario	41,44	60,42	60,42	60,42	60,42
Días de venta de inventario (1)	8,69	5,96	5,96	5,96	5,96
Rotación CxC	62,16	90,00	90,00	90,00	90,00
Días de venta CxC (2)	5,79	4,00	4,00	4,00	4,00
Rotación CxP	8,29	17,99	17,99	17,99	17,99
Periodo promedio pago (3)	43,44	20,01	20,01	20,01	20,01
Rotación activos totales	7,95	16,00	15,70	14,85	13,97
Ciclo de efectivo	-28,96	-10,05	-10,05	-10,05	-10,05
Medidad de Rentabilidad					
Márgen de Utilidad	-2,45%	0,19%	0,38%	0,41%	0,45%
Rendimientos sobre Capital ROE	-663,56%	43,41%	47,90%	34,67%	28,47%

Bibliografía

- Albán, A. (6 de Julio de 2015). *hiperestrategia*. Obtenido de hiperestrategia web site:
<http://www.hiperestrategia.com/blog-inbound-marketing-ecuador/las-10-perlas-del-e-commerce-day-ecuador-2015>
- BanCentral. (22 de mayo de 2016). *Entorno Internacional. EMBI Global Diversified Subindices*. Obtenido de Banco Central de la República Dominicana:
www.bancentral.gov.do/entorno_int/Serie_Historica_Spread_del_EMBI.xlsx
- Barahona, M. C. (2014). *Análisis del mercado ecuatoriano 2013-2014*. Obtenido de
https://www.academia.edu/9843200/An%C3%A1lisis_del_mercado_ecuatoriano_2013-2014.
- BCE. (2014). *Previsiones macroeconómicas del Ecuador 2015-2018*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PresentPrev2015.pdf>
- BCE. (20 de mayo de 2016). *Tasas de interés*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:
<http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Borja, J., & Reyes, J. (2012). *El sector de supermercados en el Ecuador*. Obtenido de Superintendencia de Control del Poder de Mercado: <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PONENCIA-3-Supermercados.pdf>
- Corporación Favorita. (2014). *Informe financiero Corporacion Favorita*. Quito.
- Corporación GPF. (2015). *Presentacion Corporacion GPF para evento E-Commerce Day 2015*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/einstituto/presentacin-e-commerce-quito-julio-2015>.
- Damodaran, A. (22 de mayo de 2016). *Annual returns on Stock, T.Bonds and T.Bills: 1928-Current*. Obtenido de NYU Stern:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.htm
- Damodaran, A. (20 de mayo de 2016). *Betas by Sector*. Obtenido de NYU Stern:
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- El Comercio*. (17 de Agosto de 2014). Obtenido de El Comercio web site:
<http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-internet-datos-tecnologia-usuarios.html>
- El Telégrafo*. (05 de Julio de 2013). Obtenido de El Telégrafo:
<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/compras-en-internet-crecieron-50-en-los-ultimos-3-anos.html>
- El Telégrafo*. (Enero de 2016). Obtenido de El Telégrafo:
<http://www.eltelgrafo.com.ec/images/cms/DocumentosPDF/2016/Tablas-Salarios-minimos-sectoriales-2016-.pdf>

- EuroMonitor*. (1 de Octubre de 2014). Obtenido de EuroMonitor:
<http://www.portal.euromonitor.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/>
- EuroMonitor*. (1 de Febrero de 2015). Obtenido de EuroMonitor:
<http://www.portal.euromonitor.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/>
- FRB. (22 de Mayo de 2016). *Valor anual histórico Bonos Tesoro Americano*. Obtenido de
<http://www.federalreserve.gov/releases/h15/data.htm>
- Fresan Baca, J. (2 de Abril de 2016). Política de márgenes en la venta de productos retail. (J. Ramos, & S. Espinosa, Entrevistadores)
- INEC. (2011). *Encuesta estratificación Nivel SocioEconomico 2011*. Obtenido de
http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&.
- INEC. (01 de Marzo de 2012). Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:
http://www.inec.gob.ec/sitio_tiempo/presentacion.pdf
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf.
- INEC. (29 de Noviembre de 2015). Obtenido de INEC:
http://www.inec.gob.ec/tabulados_CPV/28_Promedio%20de%20Personas%20por%20Hogar.xls
- Noboa, F. (2006). Fuerzas sectoriales y rentabilidad. *Nota Técnica Particular FN-004*. Quito, Ecuador.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Promonegocios*. (2012). Obtenido de <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Quito, E. D. (29 de Noviembre de 2015). *Estadísticas Distrito Metropolitano de Quito*. Obtenido de http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/proyeccion_zonal.htm
- Robayo, G. V. (2010). *Finanzas para directivos*. Guayaquil: IDE Business School.
- SRI. (2016). *Servicios de Rentas Internas*. Obtenido de SRI:
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelarada-de-activos-fijos>
- SurveySystem. (29 de Noviembre de 2015). *Sample Size Calculator*. Obtenido de
<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>