

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Postgrados**

**Plan de Desarrollo para una Empresa de Venta y Entrega a Domicilio de  
Productos Comestibles a través de una Plataforma Informática**

**Adriana Estefanía Villacreses Portero  
Jorge Xavier Vargas Carrillo**

**Santiago Mosquera, PhD  
Director del Trabajo de Titulación**

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

Quito, 31 de julio de 2018

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**COLEGIO DE POSGRADOS**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Plan de Desarrollo para una Empresa de Venta y Entrega a Domicilio de  
Productos Comestibles a través de una Plataforma Informática**

**Adriana Estefanía Villacreses Portero  
Jorge Xavier Vargas Carrillo**

Santiago Mosquera, PhD  
Director del Trabajo de Titulación

.....

Fabrizio Noboa S., PhD  
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, 31 de julio de 2018

**© Derechos de Autor**

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

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

Firma del estudiante: .....

Nombre: Adriana Estefanía Villacreses Portero

Código del estudiante: 00139712

C.I.: 1714826367

Firma: .....

Nombre: Jorge Xavier Vargas Carrillo

Código del estudiante: 00139820

C.I.: 1803238466

Quito, 31 de julio de 2018

## **DEDICATORIA ADRIANA**

A mis padres Rodrigo y Rosario, a mi hermana Sofía y a mi esposo Jorge por promover el espíritu de superación, las ganas de aprender y por brindarme su confianza y apoyo necesario en todo momento y sobretodo en el transcurso de esta etapa.

Y especialmente a mi hija Ariana que además de acompañarme en las aulas, ha sido mi motor e inspiración.

## **DEDICATORIA JORGE**

Dedico este trabajo a mis padres, Jorge y Norma, que con su ejemplo me han sabido transmitir que el alcanzar una meta que valga la pena, muchas veces suele ser un camino difícil. Se requiere de mucho esfuerzo, ingenio e incluso sacrificios; pero al final, es posible lograr todo aquello que uno se propone.

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad San Francisco de Quito por contribuir con la formación de grandes profesionales.

A nuestros profesores por compartir su amplio conocimiento y experiencia e incentivarnos siempre a dar lo mejor de nosotros.

A nuestros compañeros, no solamente por contribuir con su profesionalismo y experiencia; sino, sobre todo, por la camaradería y colaboración, que hicieron más ameno y llevadero este proceso de aprendizaje.

A todas las personas que participaron en nuestras encuestas, lo que nos permitió llevar a cabo nuestro estudio de mercado.

## RESUMEN

El presente trabajo estudia la oportunidad de negocio que representa la oferta de una plataforma informática (un sitio web y aplicativo para smartphones), que permita tanto a las personas como a las empresas del sector gastronómico, comprar sus comestibles (alimentos secos, conservas, frutas y verduras) en línea y ordenar su entrega a domicilio.

El planteamiento de un emprendimiento que oferte este servicio, está motivado tanto por los inconvenientes existentes en la forma en la que actualmente se realizan las compras de comestibles, así como por la tendencia creciente del comercio electrónico en el país. El proyecto propuesto brindará servicio al sector norte de la ciudad de Quito (administración zonal “Eugenio Espejo”), atendiendo a un mercado potencial de 46.188 familias que anualmente representan \$97.550.640 USD, producto de 554.265 transacciones de compra de un monto promedio de \$176 USD.

La validación de la idea del negocio se llevó a cabo a través de una investigación de mercado en la que evidenciamos que el 62% de encuestados mostró predisposición a utilizar y pagar por el servicio propuesto. La estrategia que utilizará la empresa para abordar el mercado, es una de diferenciación, basada en la calidad de su servicio, así como en la explotación de las tecnologías de la información y del marketing.

Las proyecciones, basadas en fuentes de información tanto primarias como secundarias, sustentan la viabilidad de este negocio al obtener ganancias a partir del segundo año y mantener una tendencia creciente de las mismas, llegando a obtener un beneficio neto de \$361.579,12 USD en el quinto año de operaciones. Habiendo finalmente realizado una simulación financiera, bajo escenarios de contracción, estabilidad y expansión económica, se ha llegado a la conclusión de que el proyecto no es viable bajo una economía en depresión o pesimista, pero sí lo es en una economía estable y aún mejor en una boyante u optimista.

*Palabras clave:* Plataforma informática, app, comercio electrónico, comestibles, entrega a domicilio

## ABSTRACT

The present work studies the business opportunity that represents the offer of an IT platform (a website and a smartphone app), which allows both people and companies in the gastronomic sector, to buy their groceries (dry foods, preserves, fruits and vegetables) online and order their delivery at home.

The proposal of an enterprise that offers this service is motivated both by the existing inconveniences in the way in which groceries purchases are currently made, as well as by the growing trend of electronic commerce in the country. The proposed project will serve the northern sector of the city of Quito (“Eugenio Espejo” zonal administration), attending to a potential market of 46.188 families that annually represent \$ 97.550.640 USD, product of 554.265 purchase transactions of an average amount of \$ 176 USD.

The validation of the business idea was carried out through a market research in which we showed that 62% of respondents showed a willingness to use and pay for the proposed service. The strategy that the company will use to approach the market is one of differentiation, based mainly on the quality of its service, as well as on the exploitation of information technologies and marketing.

Projections, based on both primary and secondary sources of information, support the viability of this business by obtaining profit from the second year and maintaining a growing trend, reaching a net profit of \$361.579,12 USD in the fifth year of operations. Having finally carried out a financial simulation, under scenarios of economic contraction, stability and expansion, it has been concluded that the project is not viable under a depressed or pessimistic economy, but it is in a stable economy and even better in a buoyant or optimistic one.

*Key words:* IT platform, app, electronic commerce, e-commerce, groceries, home delivery



**TABLA DE CONTENIDO**

RESUMEN .....	7
ABSTRACT.....	8
Capítulo 1 Análisis del Macro Entorno .....	13
1.1 Justificación .....	13
1.2 Tendencias del macro entorno .....	14
1.3 Análisis sectorial.....	16
1.4 Análisis de la competencia.....	17
Capítulo 2 Oportunidad de Negocio .....	20
2.1 El volumen de negocio.....	20
2.2 Diseño de la investigación de mercado.....	23
2.3 Realización de la investigación de mercado .....	25
2.4 Resultados de la investigación de mercado .....	27
Capítulo 3 Definición Estratégica .....	29
3.1 Estrategia genérica .....	29
3.2 Posicionamiento estratégico.....	31
3.3 Recursos y capacidades distintivas .....	35
3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo.....	38
Capítulo 4 Plan Comercial .....	42
4.1 Precio .....	42

	10
4.2 Producto .....	45
4.3 Plaza .....	47
4.4 Promoción .....	49
4.5 Plan de Ventas.....	52
Capítulo 5 Análisis Financiero.....	54
5.1 Supuestos generales .....	54
5.2 Estructura de capital y financiamiento.....	56
5.3 Estados financieros proyectados .....	57
5.4 Flujo de efectivo proyectado.....	59
5.5 Punto de equilibrio .....	61
5.6 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).....	63
5.7 Análisis de sensibilidad.....	64
5.8 Análisis de escenarios .....	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	70
Conclusiones .....	70
Recomendaciones .....	71
REFERENCIAS.....	73
ÍNDICE DE ANEXOS .....	78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cálculo del tamaño del mercado, según metodología del autor Jordan Bucker .....	22
Tabla 2 Proyección de ventas para los años 1 al 5 .....	53
Tabla 3 Supuestos generales .....	55
Tabla 4 Estructura objetivo de capital y cálculo del WACC .....	56
Tabla 5 Política de reparto de dividendos .....	57
Tabla 6 Estados de situación y de pérdidas y ganancias, proyectados a 5 años .....	59
Tabla 7 Necesidades operativas financieras y flujo de caja proyectado a 5 años .....	60
Tabla 8 Flujo de caja libre proyectado a 5 años .....	61
Tabla 9 Punto de equilibrio contable y financiero .....	62
Tabla 10 VAN y TIR del proyecto .....	63
Tabla 11 Análisis de sensibilidad .....	65
Tabla 12 Resultados de las proyecciones financieras para el escenario esperado (base) ....	66
Tabla 13 Resultados de las proyecciones financieras para el escenario optimista .....	67
Tabla 14 Flujo de caja contable correspondiente al escenario pesimista .....	68
Tabla 15 Estructura de capital para el escenario pesimista .....	69
Tabla 16 Resultados de las proyecciones financieras para el escenario pesimista .....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resumen de las cinco fuerzas sectoriales para el sector de comestibles en Ecuador. Adaptado de (Noboa, 2006).....	16
Figura 2. Posicionamiento estratégico de la empresa de Servicio a Domicilio de Comestibles.....	18
Figura 3 Organigrama vertical-integral de la empresa .....	39
Figura 4 Matriz Precio-Calidad de Philip Kotler.....	45
Figura 5 Fórmula del punto de equilibrio contable.....	61
Figura 6 Fórmula del punto de equilibrio financiero .....	61

# CAPÍTULO 1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

## 1.1 Justificación

Nuestro negocio se enfoca en la venta online y entrega a domicilio de productos comestibles, debido a que, actualmente en el país, la manera de adquirir alimentos tanto para negocios como para el público en general es a través de la compra directa. Este tipo de compra requiere que los negocios o personas inviertan una gran cantidad de tiempo, el cual constituye un recurso cada vez más escaso y que bien podría ser usado a favor de su negocio o familia, respectivamente.

Esta plataforma de comercialización de productos comestibles en línea encaja con el cambio en la matriz productiva impulsada por el gobierno nacional, al ser una empresa que, adicional a la venta de productos, se enfoca también en el tema de servicios, mediante el uso de una plataforma de software (página web y aplicación móvil). De esta manera se busca innovar y agregar valor al comercio de comestibles, fomentar la eficiencia y productividad del sector y reducir la brecha tecnológica respecto a otros países que ya cuentan con este tipo de servicios. Esta empresa incrementará las plazas de empleo adecuado, proporcionando trabajo especializado para un número especializado de ecuatorianos que buscan buenos salarios.

En resumen, se oferta un servicio de entrega a domicilio de comestibles, apalancada fuertemente en el uso de tecnologías de la información, que pretende servir con calidad a sus clientes, enmarcándose adecuadamente dentro de las iniciativas de cambio de matriz productiva y generación de empleo, promulgadas por el gobierno nacional.

## 1.2 Tendencias del macro entorno

El desarrollo de una empresa de venta y entrega a domicilio de productos comestibles a través de una plataforma informática surge como respuesta a las siguientes tendencias evidenciadas en el Ecuador: a) el aumento del comercio electrónico, b) la tendencia al uso del dinero electrónico y c) nuevas necesidades de los millennials.

El comercio electrónico (e-commerce) es un sector que está cobrando fuerza en Ecuador. En el año 2013 el 16.8% de las empresas realizaron transacciones comerciales por internet, incrementándose este valor al 17.1% para el año 2014 (INEC, 2016). En el *eCommerce Day Ecuador*, realizado en el 2016 se informó que en el año 2015, se realizaron en el país, transacciones de comercio electrónico por un monto de 800 millones de dólares aproximadamente (Ottati, 2016). Existen varias empresas que tratando de cubrir las necesidades de los clientes actuales han incursionado en la venta por internet y pagos electrónicos. Entre estas empresas tenemos a YaEstá.com y PayPhone, (Barrera, 2015). Las principales ciudades que realizan compras virtuales son Quito, Guayaquil y Cuenca, abarcando el 51% del volumen de compras en línea (INEC, 2016). La creciente adopción del comercio electrónico por parte de la población ecuatoriana, se fundamenta por su creciente acceso al Internet y tenencia de smartphones, a la vez de una progresiva declinación de su analfabetismo digital (anexo 1) (INEC, 2017).

Desde el año 2014, el gobierno ecuatoriano impulsa el uso del dinero electrónico, con el objetivo de reducir el uso de dinero físico (dólares estadounidenses) y el gasto asociado que genera la importación de los billetes; además de dinamizar la economía local y fomentar la inclusión financiera a la población de bajos recursos económicos. El 30 de agosto del 2017, el gobierno nacional anunció que el proyecto del dinero electrónico

pasará a manos de la banca privada y del sistema financiero popular y solidario (Vera, 2017) (Banco Central del Ecuador, 2017). Con esta medida, se pretende incrementar la confianza en el uso del dinero electrónico por parte de la población. El impulso que el gobierno está haciendo sobre este nuevo sistema de pago electrónico, se traducirá en un crecimiento considerable en la oferta y adopción del comercio electrónico a nivel nacional.

Por otra parte, el ajetreado estilo de vida que tienen en estos días la población en general y particularmente los millennials, no les deja tiempo para compartir con sus amigos, familia, pasar tiempo a solas o hasta trabajar durante una jornada más larga. Por lo tanto, el hecho de “desperdiciar” su tiempo haciendo compras, o en tráfico para comprar comestibles no es una opción (Netmedia, 2017). Los millennials tienen una tendencia de que lo que quieren lo quieren de inmediato, y están dispuestos a pagar más por envíos inmediatos (Carollo, 2017), lo cual es corroborado por los resultados de nuestra encuesta, en la que el 62% de las personas afirmaron que están dispuestas a pagar un valor adicional por el servicio a domicilio.

Como conclusión, el comercio electrónico es una tendencia que ha venido creciendo y que sin duda continuará expandiéndose en Ecuador, cambiando los hábitos de los consumidores y por ende forzando a las empresas a brindar este servicio para no ver reducida su cuota de mercado, o incluso llegar a quedar fuera del mismo. Por otra parte, el inminente uso del dinero electrónico no será factible sin empresas que acepten este nuevo método de pago y que consecuentemente generen confianza en la población. Adicionalmente, las necesidades de los consumidores actuales son cada vez más exigentes y sofisticadas. En este sentido destacan los millennials, que constituyen un nicho de mercado que no puede quedar desatendido en Ecuador, y quienes, a su vez, influyen en

el comportamiento de consumidores de mayor edad (familiares, compañeros de trabajo, etc.). Por todo lo mencionado anteriormente, se justifica la creación de una empresa de venta en línea y entrega a domicilio de productos comestibles a través de una plataforma informática.

### 1.3 Análisis sectorial

Se ha utilizado el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Noboa, 2006) para determinar la rentabilidad a largo plazo de la industria de venta de productos comestibles en el Ecuador. La figura 1 resume el análisis sectorial desarrollado para cada una de las fuerzas de Porter en el anexo 2



**Figura 1 Resumen de las cinco fuerzas sectoriales para el sector de comestibles en Ecuador. Adaptado de (Noboa, 2006)**

Una vez realizado el análisis sectorial mediante la aplicación de las cinco fuerzas de Porter<sup>1</sup>, se puede constatar que la rentabilidad a largo plazo en el sector de comestibles en Ecuador es medianamente atractiva, es decir que se deberá utilizar estrategias adecuadas que permitan a la empresa superar el costo de oportunidad del capital. Incrementando

<sup>1</sup> Leyenda de colores del modelo de Porter:  
Verde: Rentabilidad alta,  
Amarillo: Rentabilidad moderada,  
Rojo: Rentabilidad baja.

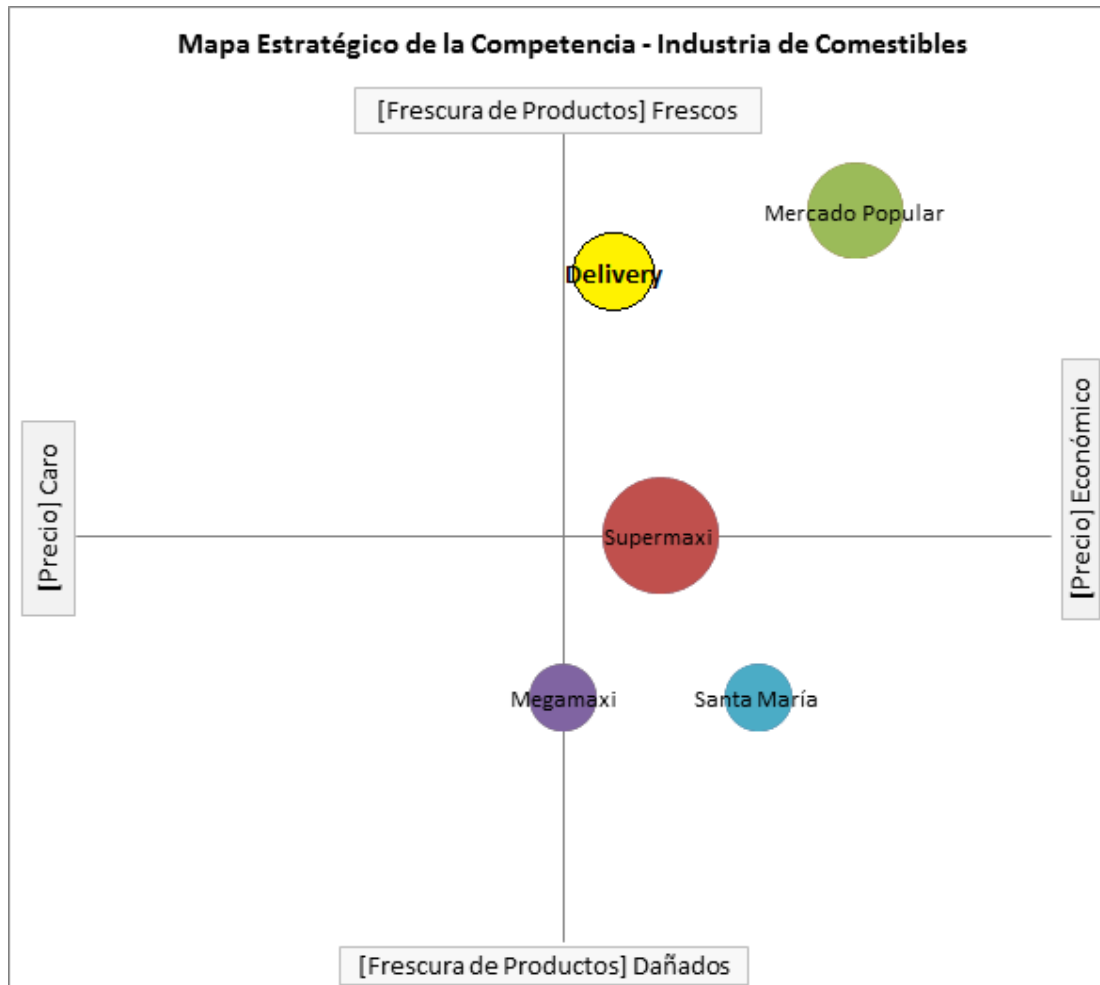


las barreras que al momento favorecen la rentabilidad y buscando estrategias que permitan elevar la rentabilidad en al menos una fuerza sectorial más.

#### 1.4 Análisis de la competencia

Se ha realizado una encuesta a 47 personas, de distinta edad, profesión y ubicación geográfica dentro de la ciudad de Quito (anexos 3 y 4). Entre las preguntas clave, se ha interrogado si las personas compran sus frutas y verduras en un lugar distinto al de los víveres, como arroz, aceite, azúcar, fideos, leche, atún, etc. Un 42.6% de personas respondió que compra todos sus comestibles en el mismo lugar, mientras que un 57.4% prefiere comprar sus frutas y verduras en un sitio distinto.

Teniendo en cuenta la segmentación anteriormente mencionada, la encuesta arroja sutiles diferencias en cuanto a los atributos que las personas valoran al comprar frutas y verduras, en relación a aquellos atributos referentes a las compras de víveres. Sin embargo, mayormente existen coincidencias en la evaluación de ambos tipos de compra, en donde se identificaron como atributos más relevantes: *la frescura de los productos, el precio y la variedad de los mismos, la organización y limpieza del local comercial y un buen servicio por parte de su personal*. Sin embargo, los dos atributos que más apreciaron las personas entrevistadas fueron: **la frescura de productos y su precio**, razón por la cual, utilizaremos estas variables en nuestro análisis. Por otra parte, los lugares que más asoció la gente con estos atributos son: *Supermaxi, Megamaxi, Supermercados Santa María y los Mercados Populares*. La posición estratégica de estos actores del mercado en relación con su percepción sobre los dos atributos principales, se aprecia en la siguiente figura:



**Figura 2. Posicionamiento estratégico de la empresa de Servicio a Domicilio de Comestibles**

El eje horizontal que representa la variable **Precio**, se aprecia que los *Supermercados* (Supermaxi, Megamaxi, Santa María), se sitúan alrededor del centro de dicho eje, con una tendencia hacia la derecha. Algunos supermercados son considerados más caros que otros, según su cercanía con el lado izquierdo de dicho eje; en ese sentido, Megamaxi es considerado el supermercado más caro y Santa María el más económico. Los *Mercados Populares*, por otra parte, son considerados como más económicos que cualquiera de los supermercados. En referencia a la variable de **Frescura de los Productos**, que está representada por el eje vertical, se observa también una concentración alrededor del centro del mismo por parte de los *Supermercados*, con una tendencia hacia

abajo. En esta evaluación, los encuestados perciben que tanto Megamaxi como Santa María presentan un bajo nivel de frescura de sus productos, mientras que Supermaxi recibe una calificación moderada en este atributo. Los *Mercados Populares* nuevamente se distinguen en esta categoría, en donde la percepción es que los productos que ellos ofrecen son muy frescos.

La empresa propuesta, de servicio de entrega a domicilio de comestibles (identificada en la figura como *Delivery*), se posiciona dentro del mapa con una tendencia hacia una alta frescura de sus productos (eje vertical), junto con un precio competitivo de los mismos dentro del mercado (ubicándose hacia el centro del eje horizontal). Cabe mencionar también, que la encuesta nos ha permitido validar la preferencia del 78% de los encuestados por reducir el tiempo que invierten en realizar sus compras de comestibles. De igual forma, el 76,6% de personas ha evidenciado su deseo porque le envíen dichas compras a su domicilio o lugar de trabajo, y un 61,7% estarían dispuestas a pagar un valor adicional por este servicio. Con estos antecedentes, se resume la visión de la empresa propuesta, como aquella de brindar un servicio que permita a las personas, a través de una plataforma informática, comprar comestibles frescos y recibirlos a domicilio, pagando un precio competitivo por dicho servicio. Los datos recolectados y el análisis efectuado, confirman la viabilidad de este proyecto; sin embargo, estos serán validados en los próximos capítulos.

## CAPÍTULO 2 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El presente capítulo muestra las técnicas utilizadas en la investigación de mercado, así como los resultados de la misma, buscando dar respuesta a si existe o no, un mercado para la empresa propuesta de venta de comestibles online y entrega a domicilio. La investigación fue realizada en personas que trabajan en relación de dependencia (oficinistas mayormente), o que tienen un negocio propio y también en dueños de restaurantes. Se han podido identificar que las personas buscan en su mayoría descansar en casa o salir con amigos y familia. Por otra parte, a pesar de que la mayoría disfruta realizar las compras de comestibles, es una actividad que les toma mayormente entre 30 minutos y 2 horas, tiempo que les gustaría reducir. La frecuencia para la compra de frutas y verduras oscila mayormente entre semanal y quincenal, mientras que para la compra de víveres el rango preferencial es de quincenal a mensual. Nuestros potenciales clientes están ubicados en el norte de Quito y los hemos agrupado en tres perfiles de mercado objetivo, detallados en el anexo 5 (Target Market Profile). El tamaño total del mercado potencial total es de **\$97.550.640 USD**, basado en 554.265 transacciones de compra de \$176,00 USD en promedio. Todos estos antecedentes, sumados al hecho de que el 62% de encuestados revelaron su predisposición a solicitar y a pagar por la entrega de sus comestibles a domicilio, demuestran que existe un mercado que justifica la creación de la empresa propuesta.

### 2.1 El volumen de negocio

El presente proyecto será ejecutado en la ciudad de Quito, que, de acuerdo al último Censo nacional, tiene una población de 2'239.191 personas y está conformada de

469.388 hogares en el área urbana (Secretaría de Territorio, 2010)<sup>2</sup>. La cobertura inicial de nuestro servicio será en la Administración Zonal “Eugenio Espejo”, división administrativa realizada al Distrito Metropolitano de Quito, que abarca a los barrios ubicados al Norte de la ciudad, en donde existen aproximadamente 124.887 hogares para el año 2010 (Secretaría de Territorio, 2010). Para el año 2019 se ha proyectado un crecimiento del número de hogares, obteniendo un valor de 138.360 hogares. Por otra parte, se debe tomar en cuenta la penetración de Internet en los hogares del sector urbano del país, la cual es de 46,6% (INEC, 2016)<sup>3</sup>. Según los datos históricos publicados por el INEC, se ha determinado que esta variable creció un promedio de 6.5% del 2014 al 2016, con lo cual estimamos una penetración de internet del 53,85% para el 2019. Otro factor necesario a considerar son los datos arrojados por nuestra encuesta, referente tanto a la predisposición a utilizar el servicio de compra en línea y entrega a domicilio de los comestibles (74%), como a aquella de pagar por el mismo (83.78%). Respecto a la periodicidad de compra, pese a que la mayoría de encuestados adquiere sus comestibles quincenalmente, se ha tomado como referencia una frecuencia mensual para ser más conservadores en las estimaciones de ventas. Consideramos como *unidad de compra* al evento periódico en el cual el usuario adquiere sus comestibles y solicita el servicio de entrega a domicilio. Finalmente, respecto al precio, se tomará en cuenta el promedio general de los valores que nuestros encuestados<sup>4</sup> declararon gastar mensualmente, es decir \$171,43<sup>5</sup>. A este gasto promedio, se le adicionará un valor de \$5 USD correspondiente al costo del servicio de entrega a domicilio (aproximadamente el valor que cobra la competencia<sup>6</sup>).

---

<sup>2</sup> El Anexo 6 contiene el detalle de los datos censales correspondientes a la Administración Zonal “Eugenio Espejo”

<sup>3</sup> Cuadro estadístico sobre la Penetración de Internet en el Ecuador, disponible en el Anexo 7

<sup>4</sup> Los Anexos del 8 al 11 contienen el detalle de la segunda encuesta realizada

<sup>5</sup> El Anexo 12 detalla el cálculo del gasto mensual promedio de compra de comestibles. Para las proyecciones de ventas, se ha redondeado el valor a \$171

<sup>6</sup> Para verificar este porcentaje se puede acceder al sitio web de uno de nuestros competidores: <https://www.wanlla.com/>

	Descripción	Fuente	Valor
<b>N</b>	Población Geográfica Total	Número de Hogares de la Administración Zonal "Eugenio Espejo" de la ciudad de Quito	138.360
<b>TC</b>	Porcentaje de Clientes Objetivo en el Área Geográfica	Penetración Urbana de Internet * Predisposición a Uso del Servicio * Predisposición a Pago por el Servicio	33,38%
	<b>TC1</b>	Penetración Urbana de Internet	53,85%
	<b>TC2</b>	Predisposición a Uso del Servicio	74,00%
	<b>TC3</b>	Predisposición a Pago por el Servicio	83,78%
<b>N * TC</b>	Mercado Potencial		46.188,71
<b>Q</b>	Cantidad del Producto/Servicio, que los Clientes Objetivo compran a la vez	Los clientes compran 1 vez en cada periodo	1
<b>F</b>	Frecuencia de Compra en un Año	Frecuencia de compra Mensual	12
<b>P</b>	Precio del Producto/Servicio	Promedio del Gasto Anual declarado por los encuestados + Tarifa de Recargo por el Servicio	\$176,00
	<b>P1</b>	Promedio de Gasto Anual, de acuerdo a los datos de la encuesta	\$171,00
	<b>P2</b>	Tarifa plana de recargo por el Servicio	\$5,00
<b>MS (U)</b>	Tamaño del Mercado en unidades (Instancias de compra)	$N * TC * Q * F$	<b>554.265</b>
<b>MS (\$)</b>	Tamaño del Mercado en USD	$N * TC * Q * F * P$	<b>\$ 97.550.640</b>

**Tabla 1 Cálculo del tamaño del mercado, según metodología del autor Jordan Buckner**

De acuerdo a la metodología propuesta por (Buckner, 2014), se obtiene un **tamaño de mercado de \$ 97.550.640 USD**, producto de **554.265 eventos de compra** al año, los cuales constituyen el **tamaño del mercado en unidades**. Tomando en cuenta una **penetración inicial de mercado del 0.8%** al primer año, se obtienen unas **ventas potenciales de \$780.404,53 USD** con un número de **4.434 compras** dentro del mismo periodo, realizadas por un conjunto de **370 clientes**<sup>7</sup>. Cabe mencionar que el presente proyecto iniciaría como “piloto” en la administración zonal “Eugenio Espejo” de la ciudad

<sup>7</sup> Los valores presentados se han redondeado. El detalle de los cálculos con el valor original de los resultados obtenidos, se encuentran en el Anexo 12, Sección 3.3 (Cálculo de Cuota de Mercado).

de Quito, teniendo la posibilidad de extenderse a nivel nacional, operando en las principales ciudades del país.

Por otra parte, cabe mencionar que se han identificado potenciales sesgos al iniciar la presente investigación. Uno de ellos, constituiría la hipótesis de que “todas las personas que hayan tenido Internet y que hayan previamente realizado transacciones de comercio electrónico, estarían dispuestas a adquirir nuestro servicio de entrega a domicilio de comestibles”. Otra hipótesis, es aquella de que “la tarea de ir al mercado a comprar comestibles, por su naturaleza rutinaria y las eventuales complicaciones relacionadas (como un alto nivel de tráfico, la demora en la fila para pagar, etc.), no pueden generar entretenimiento o placer en ninguna persona”. Conscientes de tales sesgos, con el propósito de evitarlos y mantener la objetividad en la encuesta realizada, se incluyeron en la misma las siguientes preguntas: (1) ¿Disfruta realizar las compras de comestibles (frutas, legumbres, víveres) para su hogar?; y, (2) ¿Le gustaría que sus compras de comestibles lleguen a su domicilio o trabajo, en vez de ir a su local de compras habitual?

## **2.2 Diseño de la investigación de mercado**

De acuerdo a las motivaciones por las cuales una persona realiza una compra, las mismas generalmente se clasifican en *utilitarias* (o funcionales) y *hedónicas*. Los compradores funcionales son orientados a las tareas, tienen habilidades para resolver problemas y mayormente realizan decisiones racionales. Por otra parte, un comprador hedónico a menudo busca el disfrute, la estimulación emocional y/o sensorial y la satisfacción de sus deseos mientras realiza sus actividades de compra (Babin, Darden, & Griffin, 1994). La compra de comestibles, se trata de una tarea rutinaria, basada en la

obtención de artículos de primera necesidad. Esta actividad, que mayormente tiene motivaciones funcionales (Babin, Darden, & Griffin, 1994), puede llegar a ser para algunos consumidores, una tarea muy estresante; una molestia en lugar de una experiencia placentera (Santos, 2009). Sin embargo, tanto la literatura revisada, así como nuestro estudio de mercado, indican que también existen personas que disfrutan de salir a comprar sus comestibles.

Lo que pretendemos determinar en la presente investigación, son los hábitos de compra de los comestibles (frutas, verduras y víveres), de nuestro mercado objetivo. Para ello se evaluaron entre otras, variables tales como: los locales en los que se compra, la periodicidad y gasto promedio de la compra e ingresos familiares promedio. Los datos recolectados se enmarcaron en un contexto de la demografía y el perfil de nuestro mercado objetivo, constituido por personas y restaurantes que afines a las compras por Internet y que deseen que se le entregue sus comestibles a domicilio.

Debido a los antecedentes anteriormente expuestos y al hecho de que la alimentación forma parte de nuestras vidas diarias, consideramos que la mejor manera de obtener la información es con una fuente primaria, a través de una encuesta. La muestra analizada corresponde a 100 personas, que viven en la ciudad de Quito, que están en edad de trabajar y que hacen uso del Internet (encuesta realizada a través de un formulario web –Google Forms–). También se hizo una pequeña entrevista a 15 restaurantes, que operan en la ciudad de Quito. Adicionalmente, para determinar los componentes que nos permitan calcular el volumen del negocio, se tomaron fuentes secundarias como la información de Población del Distrito Metropolitano de Quito (Secretaría de Territorio, 2010), entre otras. La recopilación y combinación de las fuentes de información utilizadas para el presente



trabajo corresponden a una investigación cuantitativa que nos ayudan a determinar el comportamiento de compra de comestibles del mercado objetivo y su predisposición a efectuar las compras en línea (Internet) de productos comestibles y solicitar el servicio de envío a domicilio de los mismos. Con la entrevista realizada a los dueños o representantes de restaurantes, obtuvimos información cualitativa valiosa en la que nos comunicaron los inconvenientes que tienen con el método actual de compra y cuál sería el motor que les impulse a usar nuestro servicio.

### **2.3 Realización de la investigación de mercado**

En primer lugar, realizamos la investigación cuantitativa para el público en general que reside en el cantón de Quito a través de la encuesta realizada en Google Forms (ver anexo 8) y distribuida a través de redes sociales e invitaciones directas por correo electrónico o mensajería electrónica (Whatsapp, Facebook Messenger) desde el 21 hasta el 27 de noviembre del 2017. Estas fueron enviadas a compañeros de trabajo, de estudio, amigos de los autores, así como contactos de estos tres grupos, hasta lograr 100 muestras.

En segundo lugar, trabajamos en el mercado de los restaurantes en donde aplicamos también un método cuantitativo y cualitativo, a través de una encuesta tipo entrevista (ver anexo 9). Se realizó la encuesta a 15 restaurantes. Se solicitó una cita al dueño o representante de cada restaurante y le realizamos las preguntas para ir completando la encuesta, que en esta ocasión fue impresa. A la vez, nos proporcionaron cierta retroalimentación de sus inconvenientes a la hora de realizar las compras así como de sus expectativas con el servicio propuesto.

Como tercer paso, se procedió a realizar una investigación secundaria, necesaria para determinar el volumen del negocio propuesto. Se requirió información diversa, tal como:

- Población de la ciudad de Quito, dividida por Administraciones Zonales y Barrios (Secretaría de Territorio, 2010).
- Uso del Internet en el Ecuador (INEC, 2016).
- Catastro de Restaurantes en la Ciudad de Quito (ARCSA, 2017).

En última instancia, las encuestas fueron exportadas a un archivo de Microsoft Excel, para que los datos fueran fácilmente procesables. Se tabularon datos demográficos como: edad, ingreso familiar, número de niños en el hogar, número de personas adultas en el hogar, entre otros. Por otra parte, se acumularon datos para determinar que instancia de los mismos conformaban la mayoría en una categoría dada, tales como: supermercados o locales comerciales donde compran los comestibles, frecuencia de compra, percepción de atributos de un local comercial de comestibles, entre otras. Adicionalmente, se promediaron los gastos de compra que declararon los encuestados, tomando en cuenta su frecuencia, para obtener un valor promedio de gasto mensual de compras de comestibles. La información cuantitativa fue sintetizada en los anexos 10, 11 y 12.

Todo este proceso, sirvió para determinar que, en la muestra de personas entrevistadas, la cual es afín al uso de Internet, existe la predisposición mayoritaria de ordenar sus comestibles a domicilio y pagar por dicho servicio. Un investigador independiente que busque realizar una investigación de mercado similar al presente trabajo, en un intervalo de tiempo no muy alejado a la fecha de publicación de esta tesis y que utilice la misma metodología planteada, obtendrá resultados similares. Esto debido a

que, los factores preponderantes para el cálculo del tamaño de mercado potencial, como la población, penetración de uso de internet, no han variado significativamente en el país en el último año y no se espera que cambie considerablemente en el corto plazo.

Adicionalmente, nos hemos basado en fuentes secundarias oficiales del gobierno del Ecuador y además hemos utilizado una muestra representativa que nos permite extrapolar las tendencias presentadas en las encuestas realizadas. En el caso de que alguno de estos factores cambie (ejemplo, un aumento a la predisposición de uso y/o pago por este tipo de servicio), el resultado obtenido de este estudio será consistente con dicho cambio.

## **2.4 Resultados de la investigación de mercado**

La investigación de mercado realizada, confirma el hecho de que al 78% de los encuestados les gustaría reducir el tiempo que le toma el realizar sus compras de comestibles. Además, al 74% le gustaría recibir sus compras a domicilio y de estos, un 83,8% están dispuestos a pagar un valor adicional por este servicio. En el caso de restaurantes, la tendencia se repite, ya que al 80% de encuestados le gustaría recibir sus compras a domicilio. La investigación arrojó algunas sorpresas, como el hecho de que la gran mayoría de encuestados, 78% en este caso, disfruta de salir a comprar los comestibles en su local comercial habitual. Esta particularidad se presenta a la par con un porcentaje igual de encuestados que quisiera reducir el tiempo que le toma realizar la compra de sus comestibles (desde 30 minutos hasta 2 horas, para la mayoría). Adicionalmente, la encuesta planteó la alternativa de ordenar los comestibles en línea y recogerlos en el local comercial (bajo el supuesto que se encuentre cerca de su lugar de residencia o trabajo). Dicha alternativa mostró una aceptación del 66% y predisposición de pago del 61.5% de encuestados, porcentaje menor a la opción de entrega a domicilio, pero que no deja de ser

un dato a tomar en cuenta, junto con los otros hallazgos. Por otra parte, la información recolectada, tanto cuantitativa como cualitativa, ha permitido esbozar tres perfiles de mercado objetivo (cuyo detalle se encuentra en el anexo 5) y que permitirán crear una estrategia de mercadeo más efectiva.

Los cálculos realizados sobre los datos obtenidos, nos muestran un **mercado potencial total de \$ 97.550.640 USD** al año, basado en **46.189** clientes que por sus compras mensuales de **\$176.00 USD** en promedio, generan **554.265** transacciones durante el periodo de un año. Tomando en cuenta una penetración inicial del mercado del **0.8%**, el *tamaño potencial* del mercado en el que vamos a participar es de **\$780.404,53 USD**, producto de **4.434** transacciones de compra a cargo de **370** clientes. Tal como lo indica la BBC, las ventas de las tiendas físicas ha disminuido debido a las tiendas online, ya que estas últimas brindan mayor comodidad para los clientes. Por tal motivo Wal-Mart decidió cerrar 269 tiendas y definitivamente otras tiendas seguirán el mismo camino (BBC, 2016). Además, durante el año 2016 en la provincia de Pichincha accedieron a internet el 67.1% de la población (INEC, 2016) con una tendencia en crecimiento; lo que incrementará a futuro, el tamaño del mercado. Por otra parte, como lo indica la Revista Líderes las diferentes plataformas online tienen cada vez más aceptación por parte de los ecuatorianos (Líderes, 2016). Esta tendencia creciente y favorable hacia el comercio electrónico en el país, así como los resultados de la investigación realizada, permiten afirmar que existe un mercado en el sector norte de la ciudad de Quito, que demanda el servicio de compra en línea de comestibles y su entrega a domicilio y que está dispuesto a pagar por él. La existencia de dicha demanda, junto con el valor potencial de ventas anuales que esta puede generar, representan una oportunidad real en el mercado, la cual pretende ser aprovechada por nuestra empresa.

## CAPÍTULO 3 DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

### 3.1 Estrategia genérica

Nuestra oferta permite a aquellas personas que por su ajetreado ritmo de vida carecen del tiempo para realizar la compra de sus comestibles, adquirir estos productos de una manera fácil, rápida y confiable, a través de nuestra plataforma informática en línea y que sus compras les lleguen a la comodidad de sus hogares.

Para satisfacer esta necesidad del mercado, de las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter, la que aplicaremos en nuestro negocio será aquella de **diferenciación** (Porter, *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980). Si bien se ha evaluado la *estrategia de liderazgo en costos*, esta no podría ser aplicada en nuestro caso, debido a que, por un lado, los productos que ofertamos son de consumo masivo, cuyos precios son estándar, muy conocidos por los clientes y que por lo general no suelen diferenciarse mucho en atributos distintos al precio. Por otra parte, empresas ya establecidas en el mercado manejan volúmenes altos de compra con las empresas proveedoras, por lo que pueden conseguir mayores descuentos que los que obtendría una empresa emergente (start-up) como la nuestra. En lo referente a una *estrategia de enfoque*, consideramos que tampoco convendría para este negocio, ya que no pretendemos atender a un nicho específico del mercado, sea con un enfoque de costos o diferenciación.

La *estrategia de diferenciación* es la mejor opción para entregar al mercado nuestra propuesta única de valor, ya que, a través de la configuración especializada de las actividades de nuestra cadena de valor, nos permitirá distinguirnos de nuestra competencia,

generando mayor valor para nuestro cliente. Un servicio de excelencia al cliente, será nuestro enfoque primordial de diferenciación. Dicho servicio, comprende en sus actividades principales desde la toma del pedido al cliente, pasando por el ordenamiento, empaquetamiento y entrega a domicilio a tiempo de productos frescos y de calidad, hasta el servicio post-venta, que permitirán garantizar la satisfacción total de nuestro cliente.

Por otra parte, Porter indica que el Internet ofrece mejores oportunidades para que las empresas establezcan posiciones estratégicas distintivas que las generaciones anteriores de las tecnologías de la información (Porter, Harvard Business Review, 2001). Por lo tanto, otro de los aspectos principales de la diferenciación en nuestra cadena de valor serán los sistemas informáticos internos que utilicemos para nuestras operaciones internas y sobre todo la plataforma informática amigable e intuitiva que pondremos a disposición de nuestros clientes. Dicha plataforma comprenderá un Portal web y un Aplicativo para Smartphones (Android e iOS), para que nuestros clientes puedan consultar los productos, ordenar sus pedidos y agendar la entrega a domicilio de los mismos.

Finalmente, haremos también énfasis en el Marketing de nuestra imagen y propuesta de valor, en donde pretendemos posicionar el mensaje de que nuestros clientes, al realizar las compras de sus comestibles a través de nuestro servicio, dispondrán de más tiempo libre para destinarlo a aquellas actividades que más valoren, como pasar más tiempo con su familia o practicar sus hobbies. Este conjunto de actividades nos permitirá obtener una ventaja competitiva sostenible.

### 3.2 Posicionamiento estratégico

Para identificar nuestra ventaja competitiva, en base a nuestra propuesta única de valor y de acuerdo a la estrategia genérica de diferenciación que hemos escogido, se ha utilizado la herramienta de análisis FODA cuyo detalle se encuentra en el anexo 13. Esta evaluación junto con el análisis de la industria de venta de productos comestibles, por medio del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Noboa, 2006), realizado en el Capítulo 1, permite describir el comportamiento que tendrá el sector ante el ingreso de nuestra empresa.

**Amenazas de Entrada.** El Internet mitiga a las empresas la necesidad de elementos tales como una fuerza de ventas establecida o el acceso a los canales existentes, o incluso a elementos como inventario y almacenaje, lo que reduce las barreras de entrada (Porter, Harvard Business Review, 2001). Por lo tanto, para obtener una ventaja competitiva sostenible, las empresas que deseen ofrecer productos o servicios en línea, se verán obligadas a demostrar que ofrecen beneficios reales y que agregan valor a sus clientes. Por otra parte, la incursión de las empresas establecidas hacia el mundo online, no es tan sencilla, pues no implica simplemente replicar su estrategia competitiva y de mercadeo offline (Meyers & Gerstman, 2001). Adicionalmente, las empresas tradicionales mayormente consideran el incursionar hacia el comercio electrónico como una canibalización de sus establecimientos físicos, en lugar de considerar una estrategia integral y robusta en la que necesariamente deberán existir *trade-offs* (Porter, Harvard Business Review, 2001). En resumen, si bien las barreras de entrada en el comercio en línea son bajas, el riesgo de que muchas empresas se posicionen adecuadamente y compitan exitosamente en el sector, es bajo.

**Rivalidad:** Existe actualmente bastante rivalidad en el mercado, en empresas ya establecidas, como Supermaxi, Mi Comisariato, Supermercados Santa María, entre otros. Sin embargo, dichas compañías no tienen un compromiso fuerte respecto a la comercialización de sus productos en línea. Esto último se puede afirmar, debido a que (hasta fecha de elaboración del presente documento), ninguna página web de las empresas anteriormente mencionadas permite comprar en línea. De manera similar, los aplicativos móviles de aquellas empresas que lo disponen, funcionan solamente como catálogos y listas de compras y no permiten adquirir los productos desde dicho aplicativo. Otro factor importante a notar, es que de acuerdo a la información (pública) disponible en la Tienda de Aplicaciones Google **Play Store**, estas empresas tercerizaron el desarrollo de sus aplicativos para la plataforma **Google Android** o al menos requieren del soporte técnico de terceros para dichos aplicativos. Por lo tanto, evidenciamos esta presencia débil de las empresas establecidas como una oportunidad para nosotros. Consideramos que los principales competidores del sector, como Supermaxi, Mi Comisariato y Santa María, reaccionarán ante la presencia de nuestra compañía de dos maneras: (a) de manera rápida en la operación tradicional de sus tiendas físicas, implementarán ofertas y descuentos; y, (b) tendrán una respuesta más lenta (de 4 a 6 meses) en sus servicios en línea, en donde apoyados mayormente en empresas desarrolladoras de software o por empresas especializadas en servicios de delivery, mejorarán o reestructurarán su oferta en línea, permitiendo directamente comprar en su sitio web y/o aplicativos móviles y solicitar el servicio de entrega a domicilio de sus productos.

**Sustitutos:** Al momento existen empresas relativamente nuevas que ofertan comestibles, frutas y verduras exclusivamente en línea, tales como: Provefru, Tipti o Supereasy. Sin embargo, estas empresas no se encuentran posicionadas en el mercado, lo



cual fue evidenciado en nuestra investigación de mercado, ya que en la encuesta realizada en pregunta referente al “Top of Mind”, ninguna persona nombró a estas empresas. Por otra parte, estas empresas se apoyan total o parcialmente en empresas ya establecidas (de distinto tamaño), las cuales también se consideran como sustitutos. Por lo tanto, en general se espera que la reacción de estas empresas que ya están ofertando sus productos en línea, sea la de proporcionarse más y ofrecer promociones e incluso la entrega a domicilio sin costo, para de ese modo posicionarse mejor y ganar cuota de mercado. Respecto a las tiendas y empresas físicas, algunas de ellas tratarán de incursionar en la oferta en línea, ya sea directamente (con su página web y/o aplicativo móvil propio) o a través de terceros (como las empresas mencionadas anteriormente).

**Poder de Negociación de los Proveedores:** Al inicio se espera adquirir los productos de los grandes proveedores a sus precios estándar. También existen los pequeños y medianos productores que también forman parte de esta cadena productiva. Con ambos tipos de productores, desde el arranque de nuestra relación procuraremos que esta sea proyectada a mediano plazo, en donde a medida que nuestro negocio crezca, podamos comprar en mayor volumen y acceder a mayores descuentos.

**Poder de Negociación del Consumidor:** Con la llegada de Internet y las tecnologías existentes en dicha red, los consumidores pueden localizar información, productos y servicios directamente, permitiéndoles efectuar una compra más informada. Una visión respecto a esto es que las tecnologías asociadas a Internet modifican la estructura de las industrias, brindando más poder a los consumidores y llevando a las empresas participantes a una convergencia (en lugar de una ventaja) competitiva, con la consecuente erosión de su rentabilidad (Porter, Harvard Business Review, 2001). Sin

embargo, otra visión es aquella de considerar al Internet como una nueva infraestructura para la creación de riqueza y donde el común denominador es el nuevo poder que tiene el consumidor (Tapscott, 2001). Conviene, por lo tanto, aprovechar el hecho de contar con un consumidor plenamente informado, que demanda servicios cada vez más ágiles y sofisticados, para convertirse en aquella empresa que apoyada en el Internet y en las tecnologías de la información, cree una propuesta de valor para su cliente y una ventaja competitiva sostenible para sí, en el mercado. Consideramos que, con la entrada de nuestra oferta al mercado, las cabezas de familias y los dueños o gerentes de restaurantes (en particular aquellos pertenecientes a la generación de los *millennials*) que no dispongan de tiempo para realizar sus compras de comestibles, serán los primeros en adoptar (early adopters) nuestro servicio. Procuraremos satisfacer y superar sus expectativas, para que se conviertan en nuestros clientes habituales.

Por otra parte, el análisis FODA revela que nuestras principales **fortalezas** son: (1) *Un Enfoque orientado a un servicio de excelencia al cliente*, el cuál es nuestro objetivo y diferenciador principal, mismo que nos permitirá generar valor a nuestro cliente; (2) *Un Apalancamiento fuerte en las tecnologías de información*, considerándolas no como un componente de apoyo (como lo hacen las empresas del sector) sino como parte esencial de nuestra cadena de valor y estrategia competitiva; (3) *Poseer un equipo técnico y administrativo con conocimiento y experiencia adecuados*, que encajen perfectamente con la propuesta única de valor que brindaremos; y, (4) *Selección adecuada del mercado objetivo*: no solamente clientes individuales (padres de familia, solteros), sino también empresas (restaurantes, hoteles, entre otros) con escaso tiempo para realizar sus compras de comestibles, ampliando y diversificando de este modo nuestro segmento de mercado. Respecto a nuestras **debilidades**, todas se resumen en la *condición de desventaja que*

*tenemos al ser una empresa emergente en el sector.* La manera de contrarrestar las debilidades identificadas, inicialmente será implementar una estrategia agresiva de marketing (por redes sociales y medios tradicionales), en la que se comunique claramente nuestra propuesta única de valor y podamos posicionarnos rápidamente en el mercado. De esta manera lograremos dar a conocer nuestra oferta, en donde al brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes y al ser flexibles para adaptarnos a sus necesidades, crearemos fidelidad a nuestra marca y lograremos incrementar las barreras de entrada (Porter, Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980). Finalmente, las **oportunidades** del mercado, que radican en el hecho de que el tipo de oferta que brindamos no está aun adecuadamente explotada, podrán compensar de cierta manera con las **amenazas**, algunas de ellas propias de la industria en la que pretendemos ingresar y otras inherentes al mercado ecuatoriano.

Como conclusión de todo este análisis, podemos afirmar que nuestra empresa cuenta con los elementos necesarios para generar una ventaja competitiva sostenible y poder ingresar y competir adecuadamente en la industria de venta de comestibles en línea, generando una rentabilidad mediana a largo plazo, de acuerdo al análisis sectorial realizado en el Capítulo 1.

### **3.3 Recursos y capacidades distintivas**

Un recurso clave para el éxito de esta empresa será la plataforma tecnológica, tanto a través de un aplicativo para Smartphones, así como de un portal web, mismos que, de manera fácil, rápida y amigable, permitirán al usuario la búsqueda de los productos requeridos, así como realizar de una manera confiable el pago y la coordinación de la

entrega de los mismos. Como métodos de pago, se aceptará tanto dinero en efectivo, así como transferencias y pagos con tarjetas de débito o crédito. Adicionalmente aceptaremos dinero electrónico, ya que se espera que tenga una acogida razonable, además de que su uso incentivará el comercio electrónico. Para el desarrollo y mantenimiento de esta plataforma, se contratará a personal técnico de primer nivel (senior) con conocimientos certificados y comprobables sobre los lenguajes de programación y herramientas tecnológicas necesarios. Se propenderá en la medida de lo posible, a minimizar el apoyo de terceros (sean empresas o consultores); en los casos en que esto suceda, se exigirá a dichos terceros, la transferencia de conocimiento al personal interno.

Haremos un uso intensivo de herramientas tecnológicas para la gestión de nuestra empresa, tales como la Inteligencia de Negocios (Business Intelligence) que por una parte nos dará la capacidad de conocer a cada cliente, saber sus gustos, preferencias y hábitos de compra. Esto a su vez nos permitirá realizar recomendaciones de compra y descuentos personalizados a los clientes, de acuerdo a sus intereses particulares. Este tipo de herramientas, también nos servirá para el establecimiento y monitoreo de métricas de nuestros procesos internos de negocio, sean estos de marketing, ventas, servicio al cliente, cadena de suministros, etc. Por otra parte, también haremos uso de herramientas de Gestión de Relaciones con los Clientes (Customer Relationship Management – CRM), que, en conjunto con la labor de nuestro Centro del Servicio al Cliente, permitirán brindar a nuestros clientes apoyo en todas sus necesidades y requerimientos, antes, durante o posterior a la compra.

Por otro lado, consideramos efectuar un plan progresivo y constante de capacitación a nuestros colaboradores, de acuerdo a sus funciones, en donde inicialmente

priorizaremos al personal de operaciones, de servicio al cliente y de tecnologías de información. Las capacitaciones a cabo de instructores externos se harán de acuerdo a las necesidades, mientras que las capacitaciones internas serán efectuadas por personal de planta y serán periódicas. Mediante el uso de indicadores y la aplicación de la metodología Kaizen, crearemos una cultura de mejora continua en todos los colaboradores de la empresa. Esto permitirá generar un crecimiento profesional y personal en nuestros colaboradores, lo cual a su vez se traducirá en una mejor experiencia de nuestros clientes al usar nuestros servicios. De igual manera la apertura para adaptarnos a las necesidades de los mismos, nos dará una ventaja frente a los competidores.

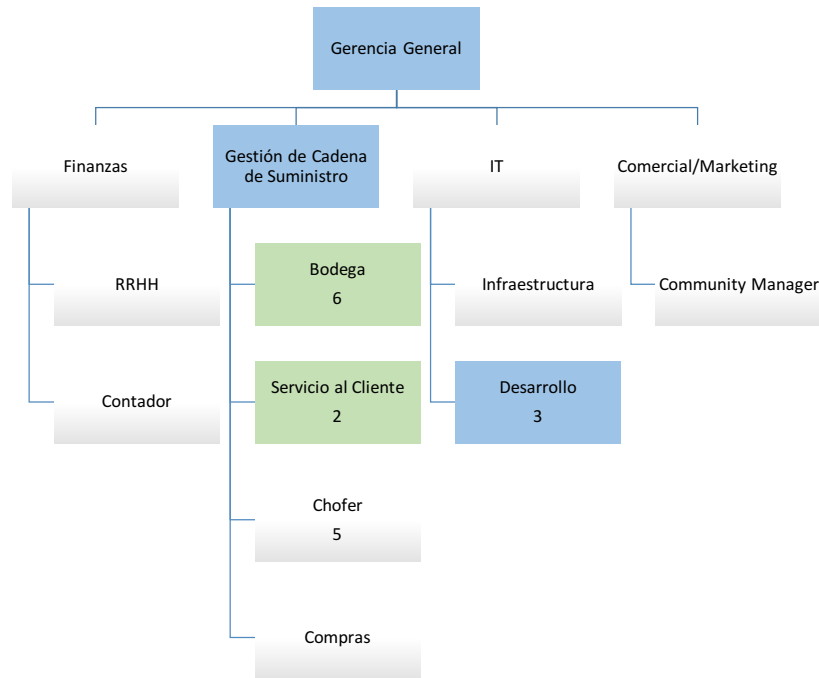
Cabe mencionar, que los conocimientos y experiencia de los autores del presente trabajo, contribuirán de gran manera tanto en el arranque de la empresa, como en la implementación de su estrategia competitiva y en su crecimiento. Por un lado, Jorge Vargas es Ingeniero en Sistemas, especializado en Desarrollo de Software e Inteligencia de Negocios, por lo cual tiene los conocimientos necesarios para la programación y coordinación del desarrollo tanto del portal web como de la aplicación móvil. Esto permitirá que la plataforma informática sea modificada, adaptada y personalizada de acuerdo a nuestras necesidades con gran rapidez y un control de calidad exigente. También estará en la capacidad de coordinar la implementación de las herramientas de Business Intelligence para la gestión de las métricas tanto de la plataforma de comercio electrónico, así como de aquellas de los procesos internos de la empresa. Por otro lado, Adriana Villacreses, Química Farmacéutica, dispone de amplios conocimientos y experiencia sobre Buenas Prácticas de Manufactura y Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Farmacéuticos. Este conocimiento permitirá manejar adecuadamente la logística de aprovisionamiento y entrega de los comestibles,

garantizando que los mismos, cumplan las normas de calidad e higiene requeridas, lo cual será el respaldo de calidad que tendrán los clientes al consumir nuestros productos.

Finalmente, Jorge Vargas tiene experiencia previa como emprendedor, al haber co-fundado en el 2006 una empresa de desarrollo de software y consultoría informática, gerenciándola del 2010 al 2011, año en el que vendió sus participaciones a su socio. Por lo tanto, el conocimiento y experiencia de los autores de esta tesis constituyen un factor que potenciará el arranque y sostenimiento exitoso del proyecto a emprender.

### **3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo**

La estructura organizativa de la empresa está representada en el siguiente organigrama jerárquico-funcional en el que se muestran los diferentes niveles administrativos y operativos, así como la relación entre ellos (Thompson, 2017). La organización está liderada por la Gerencia General, y bajo esta se encuentran las áreas de Finanzas, Gestión de Cadena de Suministro, IT (Tecnologías de la Información) y Comercial/Marketing (Visa) (Emprendedores.es, 2016). Este organigrama ha sido diseñado con la finalidad de dejar trazada la estructura deseada, procurando que sea lo más plana y funcional posible.



**Figura 3 Organigrama vertical-integral de la empresa**

La empresa contempla iniciar con los dos co-fundadores (Adriana y Jorge), junto con dos desarrolladores de software que reportarán directamente al Gerente General. Esta etapa que iniciará el 1 de enero del 2019, durará dos meses y el objetivo de la misma es obtener una versión probada y estable de la plataforma informática de comercio electrónico. Para el 1 de marzo del mismo año, contaremos con 1 operador de bodega y 1 miembro de Servicio al Cliente que estarán bajo Gestión de Cadena de Suministro. Se planifica realizar el lanzamiento de la empresa el 1 de Marzo del 2019 y a medida que se vaya requiriendo, se contratará personal para las posiciones señaladas en blanco, en donde para el 3 año, se estima contar con todos los cargos del organigrama propuesto. Esto no quiere decir que esta será la estructura final de la empresa, sino que a medida que surjan las necesidades se contratará personal en las áreas requeridas o se crearán nuevas áreas si fuera necesario.

En el anexo 14 se encuentra la descripción de los puestos de trabajo de las posiciones ejecutivas. Se han definido las responsabilidades básicas a cargo de cada posición, así como el perfil, competencias, destrezas, requerimientos que deben cumplir las personas a ocupar estos cargos. Basados en las hojas de vida de los autores, que se encuentran en el anexo 15, se ha definido las posiciones a ocupar por cada uno de ellos. Considerando la naturaleza de la empresa a crear y basándose en los conocimientos de Jorge Vargas en el desarrollo de software, así como en su experiencia previa de emprendimiento y gerencia de una empresa de base tecnológica, se ha decidido que ocupe la posición de la Gerencia General. En el arranque de la empresa, además de las tareas propias de su cargo, Jorge liderará directamente el equipo de Desarrollo de Software. Por otro lado, Adriana Villacreses estará a cargo de la gerencia de Gestión de Cadena de Suministro por sus conocimientos y experiencia en Buenas Prácticas de Manufactura y Buenas Prácticas de Almacenamiento, Distribución y Transporte de Productos Farmacéuticos, además de su participación en temas de planificación para asegurar la disponibilidad de los mismos. Cada uno de los fundadores, será responsable de las áreas más críticas del negocio, ya que el mismo se enfoca en brindar un servicio de excelencia a los clientes, basado en la plataforma tecnológica como canal primario de comunicación con los mismos.

Consideramos que, pese a que ninguno de los autores poseemos un título en áreas administrativas, la Maestría en Administración de Negocios (MBA, por sus siglas en inglés) nos proporciona las herramientas y conocimientos necesarios para un buen desempeño en estas posiciones gerenciales. Por otra parte, para cubrir las posiciones de Gerente Financiero, Gerente de RRHH, Gerente de IT y Gerente Comercial/Marketing, debido al perfil que requiere cada una de estas, y que no pueden ser cubiertos por nuestros



conocimientos y habilidades, nos vemos en la necesidad de cubrirlas con personal externo que cumpla con estos perfiles.

## CAPÍTULO 4 PLAN COMERCIAL

En este capítulo se define la Mezcla de Mercadotecnia o “Marketing Mix”, que utilizaremos para introducirnos y competir en el mercado. Describimos a detalle nuestro servicio que, básicamente se trata de una plataforma informática que permite comprar en línea los comestibles, solicitar su entrega a domicilio y monitorearla, brindando valor añadido a través de sub-aplicativos adicionales. Se analiza la estrategia de Precio, en donde a nivel tanto del producto como del recargo por servicio, estaremos en un nivel promedio del mercado. La Plaza de nuestro servicio es, por su naturaleza, el Internet, en donde a través de nuestro sitio web o aplicativo de smartphone, nuestros clientes podrán adquirir sus productos. Finalmente, hemos establecido una estrategia de Promoción mixta (inbound marketing, outbound marketing y un programa de descuentos) que nos permitirá publicitarnos ante nuestro mercado objetivo. Este conjunto de estrategias e iniciativas, nos permitirán obtener una ventaja competitiva sostenible sobre el resto de empresas, a través de la adquisición de nuevos clientes y la retención y fidelización de los mismos a un costo razonable.

### 4.1 Precio

El precio es un factor determinante en el sector del e-commerce debido a la facilidad de comparar precios de una manera rápida y sencilla entre los diferentes sitios web. Este se vuelve más relevante aún en la industria de la venta de comestibles, en donde la mayoría de los mismos tienen un *precio de venta al público* (PVP) sugerido por su productor. Además, al tratarse de productos de primera necesidad, el consumidor generalmente suele estar bien informado de sus precios, los que, a su vez son sujetos de

control por parte del gobierno. Todo esto conlleva a que, si incluyéramos los costos de envío como parte del precio de venta del producto, los potenciales clientes tendrán la percepción de que nuestros productos son caros al compararlos con el precio ofertado por nuestra competencia. Esto generará a su vez una impresión de poca transparencia, desencadenando una reducción en la tasa de conversión de clientes. Por otro lado, en la encuesta realizada en el capítulo 2 indica que el 62% de los encuestados está dispuesto a utilizar el servicio de entrega a domicilio y pagar un valor adicional por el mismo. Basado en todos estos antecedentes, la estrategia a utilizar será presentar un **precio de venta al público** que comprenda la suma del *precio sugerido por el productor más el monto del IVA* (impuesto al valor agregado), para los casos en que este impuesto corresponda. Adicionalmente, para cada transacción se añadirá un **costo de envío de 5 dólares** que se verá reflejado al final de la factura generada (Abad, 2015).

Este valor de 5 dólares se lo ha establecido en base al análisis realizado al costo explícito de envío o a una estimación del costo prorrateado en el precio de los productos, que ofertan nuestros principales competidores (Tipti, Wannlla, Supereasy, entre otros). De este modo con precios transparentes y competitivos, lograremos generar un ambiente de confianza en el cliente, para que sienta haber recibido un valor justo por los productos y el servicio brindados. Iniciaremos operaciones con el precio de venta sugerido por el productor los seis primeros meses de operaciones. Posterior a este lapso de tiempo, evaluaremos la implementación de *precios dinámicos* según la rotación de productos, la oferta y la demanda de los mismos, de manera similar a como lo hace Amazon (Zentes, Morschett, & Schramm-Klein, 2017). Además, nuestra política de precios ofrecerá descuentos por tiempo limitado, promociones, etc., que son mejor vistos que un precio bajo permanente (Estrategia de precios justos de J.C. Penney, 2013).

Por otra parte, tomando como marco de referencia la Matriz de Precios de Phillip Kotler, nuestra estrategia de precios se ubica en el cuadrante del medio, correspondiente a una Estrategia de *Valor Medio*. Esto debido a que, por nuestra condición de empresa emergente (start-up) no podemos contar con los precios más bajos del mercado; pero, con el afán de ser competitivos, tampoco pretendemos tener los precios más altos. Desde la perspectiva de *los productos*, contaremos con los mismos proveedores del sector, por lo que *la calidad* de dichos productos es la misma ofertada en el mercado. En lo referente a nuestro *servicio*, que incluye nuestra plataforma informática, la preparación de los envíos, la entrega de los productos y el monitoreo del ciclo completo por parte del cliente, será de *excelente calidad*, sin llegar a considerarse *alta* o *premium* según la matriz de Kotler (como lo sería, por ejemplo, un servicio de *entrega express* en 30 minutos). Podemos financiar este nivel de servicio no solamente por el precio del envío que se cobrará al cliente, sino debido también a que nuestra estructura de costos será menor a la de aquellos negocios competidores que tienen tiendas físicas y personal *in-situ* de atención al cliente. Finalmente, a medida que el negocio crezca, podremos reevaluar nuestra estrategia de precios, diferenciada por tipo (por ejemplo, productos orgánicos) y/o marca de productos (marcas premium, subpremium, etc) y ampliaremos nuestra oferta de servicios (por ejemplo, un servicio de entrega express). Esto permitirá que eventualmente nos ubiquemos en otro cuadrante distinto de la matriz mencionada, como puede ser aquel de la Estrategia Superior (Premium).

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del Servicio	Alta	Estrategia Superior	Alto Valor	Valor Superior
	Media	Cobro en Exceso	Valor Medio	Valor Bueno
	Baja	Ganancia violenta	Economía Falsa	Estrategia de Economía

  Año 1: Precio de Venta al Público  
  Año 2 en adelante: Precio dinámico y diferenciado por categoría de producto

**Figura 4 Matriz Precio-Calidad de Philip Kotler**

## 4.2 Producto

Somos un servicio que permite realizar compras online de comestibles frescos y de calidad, de una manera fácil, rápida y confiable a través de nuestra plataforma informática (página web y aplicación móvil) y recibirlas en la comodidad de los hogares o negocios de nuestros clientes. Es un excelente aliado para las personas que, por su ajetreado ritmo de vida carecen del tiempo para realizar la compra de sus comestibles o que prefieren destinarlo a aquellas actividades que más valora, como pasar más tiempo con su familia, practicar sus hobbies o incluso dedicarlo a sus negocios. Por otro lado, brindamos un servicio acorde al estilo de vida más exigente y sofisticado que tiene en estos días la población en general y particularmente los millennials. Nos adaptamos a las necesidades de nuestros clientes, permitiéndoles realizar sus pedidos 24/7 y brindándoles opciones como son: *entregas express* dentro del mismo día (same-day shipping), *entregas al día siguiente* (next-day shipping) y *entregas programadas*. Todas estas opciones programadas

en ventanas de 2 horas dentro de nuestro horario de 9 am a 6 pm, de martes a sábado. De la misma manera, nuestra flexibilidad para aceptar varias modalidades de pago, permite a nuestros clientes pagar sus compras en efectivo (para pedidos de un monto máximo de 30 dólares) o realizar transferencias bancarias, utilizar tarjetas de débito o crédito o incluso en el futuro, utilizar dinero electrónico.

La plataforma brindará un nuevo tipo de experiencia de compra en los usuarios. Será amigable y de fácil navegación a través de las diferentes categorías y productos (bosquejo de la plataforma disponible en el anexo 24). Mediante la creación de perfiles tanto como *consumidor* o como *negocio*, permitirá: elaborar y guardar la lista de compras, re-ordenar la última lista de compras, programar las entregas hasta con un mes de anticipación, agendar la hora y dirección de entrega. También, permitirá a través de nuestro *recetario*, crear tu *calendario de comidas* para cada día. De acuerdo al número de integrantes de la familia o de la cantidad de personas para las que se desee preparar la receta, este aplicativo calculará automáticamente la cantidad de los ingredientes a comprar. El servicio de recetario es un valor añadido para nuestros clientes con el fin de facilitarles la selección del menú de cada día y de evitar recurrir de último momento a la tienda o al supermercado debido a la falta de alguno de los ingredientes. Además, para las personas que pasan la mayor parte del tiempo en sus trabajos, les brinda mayor control y tranquilidad sobre la comida que estarán consumiendo sus familias, por ejemplo la comida que prepara en el hogar una empleada doméstica o el ama de casa a los niños. Con respecto a los negocios, el perfil de este tipo de usuario les permitirá tener acceso a precios de descuento por volumen. Como una manera de controlar la validez de este tipo de perfiles, para verificar su actividad comercial y ubicación geográfica, entre otra documentación se solicitará el envío electrónico del RUC, último pago del servicio de luz o agua, el último

pago de la planilla telefónica.

Iniciaremos nuestras operaciones ofertando un portafolio de productos dinámico en el tiempo, adaptándose a las necesidades de nuestros clientes, manteniendo los productos que tienen buena rotación y eliminando los que no, con el fin de evitar tener altos costos de almacenaje y peor aún obsolescencia de inventario. De este modo, también lograremos acceder a descuentos por volumen de compras por parte de nuestros proveedores, y satisfacer a la mayoría de los consumidores. Para este fin, en nuestra plataforma habilitaremos una sección para que los clientes puedan sugerir los productos que no los ofertamos, pero que quisieran que lo hagamos. Este tipo de comportamiento será analizado a través de nuestro sistema de inteligencia de negocio, en pos de la satisfacción del cliente. Somos una alternativa innovadora que agrega valor al comercio de comestibles, fomentando la eficiencia y productividad del sector, proporcionando a la vez conveniencia y comodidad a los consumidores. Además, debido al auge de emprendedores que está teniendo lugar en el país, consideramos que seremos unos aliados estratégicos para muchos de ellos, al dar a conocer y comercializar sus productos a través de nuestra plataforma. El generar valor tanto para nuestros proveedores como para nuestros clientes y colaboradores, nos permitirá diferenciarnos de nuestra competencia y obtener una ventaja competitiva sostenible.

### **4.3 Plaza**

El negocio está limitado a la ciudad de Quito y como primera etapa, nuestra cobertura se enfoca en la Administración Zonal “Eugenio Espejo”, división administrativa que abarca a los barrios ubicados al Norte de la ciudad (Secretaría de Territorio, 2010). A medida que la empresa crezca cubriremos otras zonas, agregando una tarifa diferenciada

por el servicio de entrega, la cual será proporcional a la distancia de los diferentes lugares. Nuestro objetivo es replicar este modelo en las diferentes ciudades del Ecuador para llegar a ser una empresa que opere a nivel nacional. Si bien el sector del “retail” no produce (generalmente) sus propios productos, sirve de último enlace entre el producto y el consumidor final. Por lo tanto, nuestro tipo de distribución será directa, o “B2C” (Business to Consumer). Atenderemos a dos tipos de clientes, según lo definido en nuestros perfiles de mercado objetivo: (1) consumidores individuales y (2) propietarios de negocios de preparación de comida.

Al ser una plataforma de software para la comercialización de productos comestibles en línea, el único canal de ventas será dicha plataforma a la que podrá accederse (1) a través nuestro sitio web (por medio de un computador, tablet o ipad) o, (2) a través de nuestra aplicación para Smartphones (Android e iOS). Por este motivo prescindiremos de Agentes de Venta. Nuestro Gerente General gestionará el primer año a nuestros principales clientes corporativos (negocios) y eventualmente requerirá para el segundo y subsecuentes años, la contratación de Ejecutivos Comerciales de Cuenta. Por la naturaleza de la empresa, es indispensable tener enlaces “Llamada a la Acción” (Call to Action) bien desarrollados, tanto dentro de nuestra plataforma, así como a través de las redes sociales (como Facebook, Instagram, Twitter) o buscadores de internet (Google, Bing). Esto, facilitará nuestro alcance a potenciales y actuales clientes, difundiendo con mayor facilidad y rapidez nuestra oferta e incrementando la tasa de conversión de clientes (Rosado, 2016).

Una parte central de nuestra cadena de valor, será la logística. Durante el primer año de funcionamiento, contrataremos el servicio de una compañía experta en el sector tales como Urbano, además de buscar alianzas con empresas como Uber y/o Cabify. Esta



estrategia nos permitirá disponer de los conductores que necesitemos sin atarnos a costos fijos, que, para el primer año, no compensarán con el número de entregas a realizar.

Efectuaremos la inversión necesaria en el desarrollo del software que integre nuestro sistema de pedidos con los sistemas de nuestros proveedores logísticos, de tal modo que podamos agendar, monitorear (track), cancelar (de ser requerido) los envíos y calificar su servicio. Sin embargo, conforme se dé a conocer nuestra empresa y se incrementen las ventas, nos veremos en la necesidad de contratar a personal propio y adquirir vehículos para encargarse de las entregas. Bajo este nuevo escenario, los proveedores logísticos nos apoyarán para cubrir aumentos inesperados de demanda y podremos controlar de mejor manera la calidad del servicio de nuestro servicio. Desde el inicio de las operaciones, contaremos con el Gerente de Cadena de Suministro que se encargará de la coordinación apropiada de nuestra red logística y del monitoreo de los envíos. Adicionalmente, contaremos con un call-center que se encargará de medir la satisfacción de los clientes, así como de brindar soporte a cualquier inconveniente reportado. Este conjunto de recursos humanos, sistemas informáticos y procesos, permitirá brindar un servicio de calidad a nuestros clientes, quienes podrán comprar sus comestibles y monitorear en todo momento su envío a través de nuestra plataforma.

#### **4.4 Promoción**

El comercio electrónico en el Ecuador, si bien se está popularizando, tiene una tasa de crecimiento proyectado para el 2018 del 5%, es menor que las tasas de crecimiento proyectadas para el mismo año en Colombia y Perú (Forbes México, 2014). Por otra parte, nuestro estudio de mercado (anexo 10) demuestra que hay factores que inhiben a las personas de realizar transacciones en línea, siendo el principal la *desconfianza*. Esto

implica que, para posicionar nuestra marca y nuestros servicios, además de utilizar estrategias tradicionales de mercadeo, debemos educar al consumidor objetivo en la adopción del comercio electrónico, en particular en la compra de comestibles a través de Internet. Efectuaremos una mezcla de *Marketing Receptivo* (Inbound Marketing) y de *Interrupción* (Outbound Marketing), además de establecer *Descuentos en la Primera Compra* y un *Programa de Referidos*. Adicionalmente, para generar confianza en nuestros clientes, promocionaremos nuestra política de *Garantía de productos siempre frescos*.

Inicialmente, nos centraremos en establecer el *reconocimiento de nuestra marca* (brand awareness) a través de una estrategia mayormente de ***Inbound Marketing***, pues consideramos que es la manera más efectiva de llegar a nuestro *mercado objetivo* (anexos 5 y 12). Para este efecto, crearemos una *plataforma informática* (sitio web y app de smartphone) atrayente y fácil de usar, con una oferta de productos que constantemente se adapte a nuestros clientes, ofertando además aplicativos complementarios que les brinde valor (como se detalla en la sección “Producto”). Crearemos un *blog* en el que podrán compartirse recetas de cocina, sugerencias de productos, experiencias de compra, etc. Tendremos presencia en *redes sociales* como Facebook y Twitter, en las que promocionaremos nuestros servicios, a la vez que recibiremos retroalimentación de nuestros clientes. Estableceremos un programa de *mercadeo afiliado* (Affiliate Marketing) para promocionarnos en *sitios web* y *blogs* de empresas y personas afines a nuestro sector (como restaurantes, chefs, sitios de gastronomía, etc.), ayudando a aumentar nuestras ventas. Complementaremos estas acciones a través de una constante *optimización de motores de búsqueda* (Search Engine Optimization –SEO–) de nuestro sitio web, a fin de ser encontrados fácilmente por búsquedas de palabras similares a: *comestibles / víveres / frutas / legumbres a domicilio*.

Por otra parte, en los seis primeros meses de operaciones, como otra iniciativa que contribuya a potenciar el reconocimiento de nuestra marca, utilizaremos técnicas de *Marketing de Interrupción* (Outbound Marketing). Específicamente, usaremos publicidad a través de *correo electrónico* y también repartiremos *hojas volantes* (flyers) en los barrios y edificios que presenten mayor concentración demográfica, dentro del área geográfica que pretendemos servir. Nuestra *estrategia de adquisición de nuevos clientes*, contempla como un pilar importante a las *promociones*. Todos los usuarios, accederán a un *10% de descuento en su primera compra*. Por otra parte, las hojas volantes contendrán un cupón, identificado con un Código QR, que, al ser escaneado con nuestra app, acreditarán al usuario correspondiente un descuento adicional del 5% adicional en su primera compra, si esta es realizada con la app. Implementaremos además un *Programa de Referidos* (similar al de empresas como Uber y Cafiby), en donde otorgaremos un *certificado de regalo* de \$10 USD al referido en su primera compra y el mismo valor a la persona que refiere en su próxima compra. Cabe mencionar que este certificado será acreditado a quien refiere, solamente cuando el referido haya realizado su primera compra. La recepción y efectividad de estas promociones se monitorearán y evaluarán de manera diaria o semanal. Tanto la vigencia de las promociones como los porcentajes o montos de descuento serán modificados dinámicamente, según la acogida que estas hayan tenido.

Con el fin de generar confianza en nuestros potenciales clientes (y acrecentarla en los actuales), estableceremos y promocionaremos nuestra *Política de Productos Siempre Frescos*. Bajo este directriz, nuestra empresa se compromete a reembolsar el 100% del valor de las frutas o verduras que no hayan llegado frescas o que a su vez presenten un mal estado (como estar aplastadas, incompletas, etc.). Es importante recalcar que, que todas

estas técnicas a utilizar serán constantemente medidas para poder realizar cambios oportunos y adecuados a favor de los clientes y la sostenibilidad de la empresa (InboundCycle, 2017). Podemos afirmar que con la correcta implementación y oportuna adaptación de todas estas iniciativas, lograremos tener un alto índice de conversión de clientes y fidelización de los mismos.

#### 4.5 Plan de Ventas

Para el planteamiento de un plan de ventas realista, de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de mercado, se contempla al primer año, un *gasto promedio mensual* de compras de **\$171 USD** por parte de *las familias* (anexo 12); y, un *gasto promedio quincenal* de **\$250 USD** por parte de *los negocios de comida*. Es importante considerar que el porcentaje de penetración de mercado que buscamos es del 4% al quinto año de operaciones. En la tabla 2 hemos elaborado una proyección de ventas de los primeros 5 años de la empresa, bajo el escenario económico *base* o *esperado*. El anexo 16 presenta una proyección detallada a nivel mensual, del primer año de operaciones. Cabe mencionar, que en el siguiente capítulo se presentarán a mayor detalle las proyecciones financieras del escenario *esperado*, al igual que la de los escenarios *pesimista* y *optimista*. En dicho capítulo, la proyección de los escenarios mencionados se basará en las estimaciones económicas del país y de la industria; entre otros factores, la tasa de crecimiento anual de transacciones de comercio electrónico del país del 5% (Forbes México, 2014).

Periodo	2019	2020	2021	2022	2023	TACC
<b>Cientes: Familias</b>	<b>\$358.160,00</b>	<b>\$1.382.400,00</b>	<b>\$2.572.320,00</b>	<b>\$4.007.784,00</b>	<b>\$5.743.320,00</b>	<b>100,11%</b>
Número de Clientes	204	640	1.165	1.786	2.519	87,46%
% de Crecimiento en Clientes	N/A	213,7%	82,0%	53,3%	41,0%	N/A
Número de Compras por periodo	12	12	12	12	12	0,00%
Número de Transacciones	2.035	7.680	13.980	21.432	30.228	96,32%
Gasto promedio Compra por Cliente	\$171	\$175	\$179	\$182	\$185	1,99%
Recargo por Delivery	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	0,00%
<b>Cientes: Negocios</b>	<b>\$171.600,00</b>	<b>\$256.680,00</b>	<b>\$428.400,00</b>	<b>\$610.974,00</b>	<b>\$825.148,80</b>	<b>48,08%</b>
Número de Clientes	22	23	30	39	48	21,54%
% de Crecimiento en Clientes	N/A	4,5%	30,4%	30,0%	23,1%	N/A
Número de Compras por periodo	30	36	42	42	42	8,78%
Número de Transacciones	660	828	1.260	1.638	2.016	32,20%
Gasto promedio Compra por Cliente	\$250	\$300	\$330	\$363	\$399	12,42%
Recargo por Delivery	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	0,00%
<b>Ventas Proyectadas</b>	<b>\$529.760,00</b>	<b>\$1.639.080,00</b>	<b>\$3.000.720,00</b>	<b>\$4.618.758,00</b>	<b>\$6.568.468,80</b>	<b>87,65%</b>
% de Utilidad	N/A	2,64%	3,09%	4,19%	5,50%	N/A
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$-45.672,41</b>	<b>\$43.310,78</b>	<b>\$92.691,01</b>	<b>\$193.645,48</b>	<b>\$361.579,12</b>	<b>102,86%</b>

**Tabla 2 Proyección de ventas para los años 1 al 5**

Abordaremos el mercado con las estrategias definidas en las secciones anteriores de este capítulo, como son el precio, los canales de distribución (sitio web y app de smartphone), el sistema de logística a utilizar, las promociones definidas, la presencia en redes sociales, entre otras. Tomando en consideración la estrategia de precios del producto (que inicialmente será el precio sugerido por los productores (PVP) y luego aumentará progresiva y dinámicamente según la categoría del producto), así como nuestra estructura ligera de costos de operación, y enmarcándonos en los resultados financieros de la industria, estimamos obtener un margen conservador del **5,50%** al quinto año. En el siguiente capítulo se ampliarán estas estimaciones de ventas y además se evidenciará la estructura de costos, el margen operativo, el margen neto, el punto de equilibrio, entre otra información financiera.

## CAPÍTULO 5 ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se estructurará financieramente el proyecto, partiendo de supuestos generales macro y microeconómicos, costos laborales y de recursos materiales e intangibles, además de métricas propias de la industria. A través de la proyección de los flujos generados por el proyecto, se determinará el punto de equilibrio contable y financiero, así como también el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), que junto con un análisis de sensibilidad del número de transacciones, permitirán dilucidar si el proyecto es viable y bajo qué escenario(s) económico(s). La información a continuación expuesta detalla el análisis del escenario económico *esperado* o *base*, excepto por la sección 5.8, que compara los resultados financieros del mismo con aquellos obtenidos para los contextos *optimista* y *pesimista*.

### 5.1 Supuestos generales

Se han considerado variables macroeconómicas tales como la tasa de crecimiento real del PIB, la inflación, la tasa activa de interés y el riesgo país, las cuales han sido proyectadas para los próximos 5 años (a partir del 2019). Estas proyecciones han sido realizadas por parte de organismos intergubernamentales internacionales (como el FMI) o entidades financieras especializadas (como JP Morgan). En el caso de no haber encontrado proyecciones para alguna variable (como lo fue para la tasa activa de interés), se tomó el valor constante para los 5 años proyectados. Para el caso de otras variables, su valor ha sido proyectado en base a los datos históricos de los últimos 3 o 5 años (según la variable). A su vez, para determinar el valor de estos supuestos en los escenarios *optimista* y *pesimista*, se ha calculado la desviación estándar tomando en cuenta los datos de los últimos 5 años de los mismos.

Estas variables darán sustento a la proyección de ventas, así como también a los costos y gastos en los que incurriremos. A su vez, se asume que las tasas impositivas, las de transacción de tarjetas de crédito, se mantienen a lo largo de los 5 años proyectados, considerando que dichas variables no han cambiado en los últimos años. Por otra parte, costos laborales, así como el de algunos servicios (agua, luz, internet, etc.) serán ajustados a la inflación proyectada para el año correspondiente. A continuación los supuestos del escenario *esperado* (el anexo 17 detalla las fuentes y cálculos para las variables supuestas).

<b>2.1 Escenario BASE</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>TAAC</b>
<b>Macroeconómicos</b>							
Crecimiento Real del PIB	2,50%	2,20%	1,70%	1,80%	1,60%	1,80%	-4,9%
Inflación	1,00%	1,40%	1,50%	1,70%	1,70%	1,80%	6,5%
Tasa de Interés Activa	11,83%	11,83%	11,83%	11,83%	11,83%	11,83%	0%
Riesgo País	7,52%	7,52%	7,52%	7,52%	7,52%	7,52%	0%
<b>Mercado</b>							
<b>Familias</b>							
<b>Número de Familias - Población</b>	136.794	138.360	139.944	141.546	143.167	144.806	1,14%
Penetración Urbana del Internet	50,6%	53,8%	57,3%	61,1%	65,0%	69,2%	6,5%
Predisposición a Uso del Servicio	N/A	74,0%	75,5%	77,0%	78,5%	80,1%	2%
Predisposición a Pago por el Servicio	N/A	83,8%	83,8%	83,8%	83,8%	83,8%	0%
<b>Número de Familias - Mercado Potencial</b>	N/A	46.189	50.741	55.742	61.236	67.272	9,86%
Penetración de Mercado	N/A	0,80%	1,60%	2,40%	3,20%	4%	49,5%
<b>Número de Familias - Clientes Objetivo</b>	N/A	370	812	1.338	1.960	2.691	64,2%
Frecuencia de compra al año	N/A	12	12	12	12	12	0%
<b>Precio promedio de Ticket</b>	N/A	\$171	\$175	\$179	\$182	\$185	2,0%
<b>Recargo por Entrega a Domicilio (Delivery)</b>	N/A	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	0,0%
<b>Negocios</b>							
Número de Clientes Objetivo	N/A	40	80	112	140	167	42,9%
% de Crecimiento	N/A	N/A	100%	40%	25,40%	19,00%	N/A
Frecuencia de compra al año	N/A	30	36	42	42	42	8,8%
Precio promedio de Ticket	N/A	\$250,00	\$300,00	\$330,00	\$363,00	\$399,30	12,4%
Recargo por Entrega a Domicilio (Delivery)	N/A	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	\$10,00	0,0%
<b>Generales</b>							
<b>Costo de Bienes Vendidos (COGS)</b>	N/A	84,00%	83,75%	83,50%	83,25%	83,00%	-0,3%
Tasa de crecimiento vegetativo (g)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1,50%	
<b>Laborales</b>							
Salario Básico Unificado	\$386,00	\$389,86	\$395,32	\$401,25	\$408,07	\$415,01	1,6%
IESS - Aporte Patronal	12,15%	12,15%	12,15%	12,15%	12,15%	12,15%	0%
IESS - Aporte Personal	9,45%	9,45%	9,45%	9,45%	9,45%	9,45%	0%
IESS - Fondos de Reserva	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	8,33%	0%
<b>Métricas Operativas</b>							
Número de Órdenes por Trabajador al Día	N/A	24	30	34	36	36	10,7%
Fundas de Papel por Orden	N/A	5	5	5	5	5	0%
Bandejas Transportadoras por Orden	N/A	1	1	1	1	1	0,0%
<b>Impuestos y Otros</b>							
Impuesto a la Renta	N/A	22%	22%	22%	22%	22%	0%
Participación a Trabajadores	N/A	15%	15%	15%	15%	15%	0%
<b>Costos y Recargos</b>							
Costo Transacción Tarjeta de Crédito	N/A	5%	5%	5%	5%	5%	0%
Costo Transacción Canal Pago Online	N/A	1%	1%	1%	1%	1%	0%

**Tabla 3 Supuestos generales**

## 5.2 Estructura de capital y financiamiento

### Estructura de capital

La inversión inicial aportada por los dos accionistas de la empresa en partes iguales, corresponde al capital de trabajo necesario para el primer año de operación. Dicha inversión es de **\$62.700 USD** con un costo de capital del **10,70%**, valor calculado a partir de la estructura objetivo de capital deseada, misma que la obtenemos en el tercer año de operaciones, como se puede observar a continuación:

	Estructura Objetivo					
	0	1	2	3	4	5
Capital (E)	\$60.000,00	\$14.327,59	\$18.658,67	\$27.927,77	\$47.292,32	\$83.450,23
Deuda (D)	\$40.000,00	\$33.614,85	\$26.508,45	\$69.021,61	\$49.559,49	\$27.899,01
<b>D/E: Deuda/Capital</b>	66,67%	234,62%	142,07%	247,14%	104,79%	33,43%
<b>Total Recursos a Largo Plazo</b>	<b>\$100.000,00</b>	<b>\$47.942,44</b>	<b>\$45.167,12</b>	<b>\$96.949,38</b>	<b>\$96.851,81</b>	<b>\$111.349,24</b>
<b>Estructura Objetivo</b>	<b>Año 3</b>					
Capital (E)	\$27.927,77	28,81%		D/E	2,47	
Deuda (D)	\$69.021,61	71,19%				
<b>Total Recursos a Largo Plazo</b>	<b>\$96.949,38</b>					

<b>WACC</b>	<b>10,70%</b>
<i>E</i> =	\$ 27.927,77
<i>D</i> =	\$ 69.021,61
<i>Ke</i> =	19,53%
<i>Kd</i> =	10,75%
<i>t</i> =	33,70%

**Tabla 4 Estructura objetivo de capital y cálculo del WACC**

En el anexo 18 se detallan las fuentes de información de las que se obtuvieron la Beta de la Industria de Retail de productos alimenticios, la tasa libre de riesgo y de rendimiento del mercado de los Estados Unidos, además del cálculo del CAPM y WACC.

### Estructura de financiamiento

Una vez definidos los activos fijos necesarios para iniciar las actividades de la empresa, mismos que totalizan \$37.300, se ha determinado que es necesario buscar



financiamiento externo (préstamo bancario) por el valor de \$40.000 para las operaciones del primer año. Para el tercer año, decidimos buscar nuevamente financiamiento externo por el valor de \$60.000 para la compra de dos camiones, en función del crecimiento proyectado de las operaciones de la empresa. El costo del financiamiento elegido está basado en información publicada por (CFN, 2018), considerando la tasa para adquisición de activos fijos para Pymes. Se ha tomado el valor de la tasa para un plazo de 10 años, es decir 10,75%; sin embargo, se menciona que el plazo para el que necesitamos el préstamo es de 5 años. Las tablas de amortización en los anexos 19 y 20 se han construido en base al sistema de amortización francés, el cual considera una cuota constante de pago. Se ha elegido este método debido a que las cuotas iniciales a pagar son menores que las de la tabla de amortización alemana (o de capital fijo), por lo tanto afectará de menor manera al flujo de efectivo del año en que se solicite el préstamo correspondiente.

### **Política de reparto de dividendos**

Como consecuencia de los resultados positivos obtenidos desde el segundo año, se ha definido una política de reparto de dividendos a partir de dicho periodo. Se repartirá el 90% de las utilidades generadas y se retendrá un 10% como reserva legal.

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Política Repartición Dividendos</b>					
Reserva Legal	0%	10%	10%	10%	10%
Utilidades Retenidas	100%	0%	0%	0%	0%
Repartición de Dividendos	0%	90%	90%	90%	90%

**Tabla 5 Política de reparto de dividendos**

### **5.3 Estados financieros proyectados**

Los estados financieros han sido calculados para los 5 primeros años de operación, iniciando desde el 1 de enero del 2019, basados en proyecciones anuales (ingresos, costos

y gastos), excepto para el primer año, para el cual se elaboran las proyecciones mes a mes (anexo 21). Los cálculos están basados en los supuestos generales mencionados anteriormente (sección 5.1), en la penetración de mercado objetivo, así como también en la estructura de costos determinada por los recursos humanos, materiales e intangibles necesarios. Se toma en cuenta el *costo de los bienes vendidos* (o *costo de venta*) que en la industria es alrededor del 80% de los ingresos. En todo caso, dado que somos una empresa nueva, consideramos nuestro costo de ventas para el primer año, en un 85% de los ingresos. Este porcentaje planificamos reducirlo progresivamente año a año, debido al aumento en el volumen de compras a nuestros proveedores y un consecuente descuento proporcional sobre el monto de dichas compras. De igual forma, tomamos de manera referencial, el *margen de utilidad* que se maneja en la industria, el cual se ubica alrededor del 5% (información que se puede consultar en el anexo 22).

También se han definido las siguientes políticas: 1) Crédito únicamente a los clientes tipo negocios, por un plazo de 15 días durante los tres primeros años de operación y de 30 días a partir del cuarto año con la finalidad de incrementar el número de clientes de tipo negocios. 2) Proveedores, refleja exactamente los mismos plazos de la política de cuentas por cobrar. 3) Inventarios que nos permitan cubrir ventas de 15 días. 4) Formas de Pago: estimamos que el 50% de los clientes realizará sus compras con tarjeta de crédito, un 25% realizarán pagos en efectivo (pago contra entrega) y un 25% pagará online.

Después de realizar el análisis correspondiente, podemos evidenciar que el primer año (2019) arroja una pérdida de **\$-45.672,41**. Sin embargo, ya desde el segundo año de operaciones la empresa empieza a generar utilidades por un valor de **\$43.310,78**, llegando a obtener **\$361.579,12** en el quinto año (2023).

ESTADO DE SITUACIÓN						
Año	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVO</b>	\$ 100.000,00	\$ 205.632,25	\$ 162.704,86	\$ 331.496,83	\$ 684.620,59	\$ 1.066.497,09
<b>Activo Corriente</b>	\$ 62.700,00	\$ 176.408,92	\$ 139.828,20	\$ 284.066,83	\$ 589.533,92	\$ 972.823,76
Caja	\$ 62.700,00	\$ 121.635,52	\$ 15.965,07	\$ 57.507,09	\$ 48.709,55	\$ 204.215,94
Cuentas x Cobrar		\$ 15.600,00	\$ 68.295,00	\$ 125.030,00	\$ 384.896,50	\$ 547.372,40
Inventarios		\$ 39.173,40	\$ 55.568,13	\$ 101.529,74	\$ 155.927,87	\$ 221.235,42
<b>Activo No Corriente</b>	\$ 37.300,00	\$ 29.223,33	\$ 22.876,67	\$ 47.430,00	\$ 95.086,67	\$ 93.673,33
Activo Fijo	\$ 37.300,00	\$ 37.300,00	\$ 39.600,00	\$ 81.800,00	\$ 161.800,00	\$ 200.100,00
Depreciación		\$ -8.076,67	\$ -16.723,33	\$ -34.370,00	\$ -66.713,33	\$ -106.426,67
<b>PASIVO</b>	\$ 40.000,00	\$ 191.304,67	\$ 144.046,20	\$ 303.569,06	\$ 637.328,27	\$ 983.046,86
<b>Pasivo Corriente</b>	\$ -	\$ 164.796,22	\$ 125.446,88	\$ 254.009,57	\$ 609.429,26	\$ 968.351,61
Deuda de CP		\$ 7.106,40	\$ 7.909,13	\$ 19.462,12	\$ 21.660,48	\$ 13.203,76
Proveedores		\$ 156.693,60	\$ 55.568,13	\$ 101.529,74	\$ 311.855,75	\$ 442.470,84
SRI		\$ -	\$ 12.215,86	\$ 26.143,62	\$ 54.617,96	\$ 101.983,85
IEES		\$ 996,22	\$ 975,24	\$ 2.481,37	\$ 3.202,95	\$ 3.466,72
Cuenta por pagar Trabajadores		\$ -	\$ 9.798,82	\$ 20.970,82	\$ 43.811,20	\$ 81.805,23
Dividendos por Pagar		\$ -	\$ 38.979,70	\$ 83.421,91	\$ 174.280,94	\$ 325.421,21
<b>Pasivo No Corriente</b>	\$ 40.000,00	\$ 26.508,45	\$ 18.599,32	\$ 49.559,49	\$ 27.899,01	\$ 14.695,25
Deuda LP	\$ 40.000,00	\$ 26.508,45	\$ 18.599,32	\$ 49.559,49	\$ 27.899,01	\$ 14.695,25
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 60.000,00	\$ 14.327,59	\$ 18.658,67	\$ 27.927,77	\$ 47.292,32	\$ 83.450,23
Capital Social	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
Reservas			\$ -	\$ 4.331,08	\$ 9.269,10	\$ 19.364,55
Resultados Acumulados			\$ -45.672,41	\$ -45.672,41	\$ -41.341,33	\$ -32.072,23
Resultados del Ejercicio		\$ -45.672,41	\$ 43.310,78	\$ 92.691,01	\$ 193.645,48	\$ 361.579,12
Pago de Dividendos		\$ -	\$ -38.979,70	\$ -83.421,91	\$ -174.280,94	\$ -325.421,21
<b>TOTAL PASIVO + PATRIM</b>	\$ 100.000,00	\$ 205.632,25	\$ 162.704,86	\$ 331.496,83	\$ 684.620,59	\$ 1.066.497,09

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 529.760,00	\$ 1.639.080,00	\$ 3.000.720,00	\$ 4.618.758,00	\$ 6.568.468,80
Descuentos		\$ 4.100,00	\$ 4.420,00	\$ 4.780,00	\$ 5.380,00	\$ 6.180,00
Costos		\$ 430.907,40	\$ 1.333.635,00	\$ 2.436.713,70	\$ 3.742.268,99	\$ 5.309.650,10
<b>Margen Bruto</b>		\$ 94.752,60	\$ 301.025,00	\$ 559.226,30	\$ 871.109,01	\$ 1.252.638,70
Gastos Administrativos		\$ 68.774,23	\$ 91.247,00	\$ 169.592,27	\$ 190.657,02	\$ 195.411,74
Gastos de Ventas (Operación)		\$ 55.930,65	\$ 130.171,67	\$ 221.723,21	\$ 347.670,56	\$ 466.040,38
Gastos de Publicidad		\$ 3.652,00	\$ 2.364,00	\$ 2.004,00	\$ 1.884,00	\$ 1.824,00
<b>(EBITDA) Beneficios antes de Int., Imp, Dep. y Amort.</b>		\$ -33.604,28	\$ 77.242,33	\$ 165.906,82	\$ 330.897,44	\$ 589.362,58
Depreciación		\$ 8.076,67	\$ 8.646,67	\$ 17.646,67	\$ 32.343,33	\$ 39.713,33
<b>(EBIT) Beneficios antes de Int. e Imp.</b>		\$ -41.680,94	\$ 68.595,66	\$ 148.260,15	\$ 298.554,11	\$ 549.649,25
Gasto Financiero		\$ 3.991,47	\$ 3.270,20	\$ 8.454,71	\$ 6.479,47	\$ 4.281,04
<b>(EBT) Beneficio Antes de Impuestos</b>		\$ -45.672,41	\$ 65.325,46	\$ 139.805,44	\$ 292.074,64	\$ 545.368,21
Participación a Trabajadores		\$ 0,00	\$ 9.798,82	\$ 20.970,82	\$ 43.811,20	\$ 81.805,23
<b>Beneficio Antes de Impuesto a la Renta</b>		\$ -45.672,41	\$ 55.526,64	\$ 118.834,62	\$ 248.263,44	\$ 463.562,97
Impuesto a la Renta		\$ 0,00	\$ 12.215,86	\$ 26.143,62	\$ 54.617,96	\$ 101.983,85
<b>Beneficio Neto</b>		\$ -45.672,41	\$ 43.310,78	\$ 92.691,01	\$ 193.645,48	\$ 361.579,12

Tabla 6 Estados de situación y de pérdidas y ganancias, proyectados a 5 años

## 5.4 Flujo de efectivo proyectado

El proyecto genera un flujo de caja negativo en los años 2 y 4, lo que implica que las operaciones no están generando ingresos suficientes para el funcionamiento de la

empresa. Por este motivo y además con la intención de llevar a cabo la adquisición planificada de un camión, el año 3 se solicita un préstamo bancario de **\$60.000** a 5 años plazo (tal como se mencionó en la sección *Estructura de Financiamiento*). Para el año 5, se logra generar un flujo de caja positivo que asciende al valor de **\$155.506,39**.

CÁLCULO DE NOF						
	1	2	3	4	5	
<b>NOF</b>	<b>\$ -102.916,42</b>	<b>\$ 45.305,08</b>	<b>\$ 75.434,19</b>	<b>\$ 127.336,53</b>	<b>\$ 138.881,18</b>	
Cuentas por cobrar	\$ 15.600,00	\$ 68.295,00	\$ 125.030,00	\$ 384.896,50	\$ 547.372,40	
Inventario	\$ 39.173,40	\$ 55.568,13	\$ 101.529,74	\$ 155.927,87	\$ 221.235,42	
<b>Total Activos C/P</b>	<b>\$ 54.773,40</b>	<b>\$ 123.863,13</b>	<b>\$ 226.559,74</b>	<b>\$ 540.824,37</b>	<b>\$ 768.607,82</b>	
Proveedores	\$ 156.693,60	\$ 55.568,13	\$ 101.529,74	\$ 311.855,75	\$ 442.470,84	
SRI	\$ -	\$ 12.215,86	\$ 26.143,62	\$ 54.617,96	\$ 101.983,85	
IEES	\$ 996,22	\$ 975,24	\$ 2.481,37	\$ 3.202,95	\$ 3.466,72	
Cuenta por Pagar a Trabajadores	\$ -	\$ 9.798,82	\$ 20.970,82	\$ 43.811,20	\$ 81.805,23	
<b>Total Pasivos C/P</b>	<b>\$ 157.689,82</b>	<b>\$ 78.558,04</b>	<b>\$ 151.125,54</b>	<b>\$ 413.487,85</b>	<b>\$ 629.726,64</b>	

FLUJO DE CAJA						
Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad del Ejercicio		\$ -45.672,41	\$ 43.310,78	\$ 92.691,01	\$ 193.645,48	\$ 361.579,12
Depreciación/ Prov y Amortización		\$ 8.076,67	\$ 8.646,67	\$ 17.646,67	\$ 32.343,33	\$ 39.713,33
Variación NOF		\$ 102.916,42	\$ -148.221,50	\$ -30.129,11	\$ -51.902,33	\$ -11.544,65
<b>FLUJO OPERATIVO</b>		<b>\$65.320,67</b>	<b>\$-96.264,05</b>	<b>\$80.208,56</b>	<b>\$174.086,48</b>	<b>\$389.747,81</b>
Compra de Activos	\$ -37.300,00		\$ -2.300,00	\$ -42.200,00	\$ -80.000,00	\$ -38.300,00
Venta de Activos						
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ -37.300,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$-2.300,00</b>	<b>\$-42.200,00</b>	<b>\$-80.000,00</b>	<b>\$-38.300,00</b>
Prestamos Neto	\$ 40.000,00	\$ -6.385,15	\$ -7.106,40	\$ 42.513,16	\$ -19.462,12	\$ -21.660,48
Pago Dividendos	0		\$ -	\$ -38.979,70	\$ -83.421,91	\$ -174.280,94
Aporte de Capital	\$ 60.000,00					
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>\$ 100.000,00</b>	<b>\$-6.385,15</b>	<b>\$-7.106,40</b>	<b>\$3.533,46</b>	<b>\$-102.884,03</b>	<b>\$-195.941,42</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$62.700,00</b>	<b>\$58.935,52</b>	<b>\$-105.670,45</b>	<b>\$41.542,02</b>	<b>\$-8.797,54</b>	<b>\$155.506,39</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>		<b>\$ 62.700,00</b>	<b>\$ 121.635,52</b>	<b>\$ 15.965,07</b>	<b>\$ 57.507,09</b>	<b>\$ 48.709,55</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>\$ 62.700,00</b>	<b>\$ 121.635,52</b>	<b>\$ 15.965,07</b>	<b>\$ 57.507,09</b>	<b>\$ 48.709,55</b>	<b>\$ 204.215,94</b>

**Tabla 7 Necesidades operativas financieras y flujo de caja proyectado a 5 años**

Adicionalmente, se ha procedido a realizar el cálculo del flujo de caja libre, el cual nos permitirá posteriormente, calcular el VAN y la TIR del proyecto.

FLUJO DE CAJA LIBRE						
Año	0	1	2	3	4	5
Inversión Inicial	\$ -100.000,00					
Inversión en Activos Fijo		\$37.300,00	\$2.300,00	\$42.200,00	\$80.000,00	\$38.300,00
Margen Operativo Bruto (EBITDA)		\$-33.604,28	\$73.915,49	\$160.096,17	\$321.636,91	\$575.660,65
Amortización		\$8.076,67	\$8.646,67	\$17.646,67	\$32.343,33	\$39.713,33
Beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT)		\$-41.680,94	\$65.268,82	\$142.449,50	\$289.293,58	\$535.947,32
Impuestos		\$0,00	\$11.593,74	\$25.057,03	\$52.886,24	\$99.421,59
Beneficio Neto		\$-41.680,94	\$53.675,08	\$117.392,47	\$236.407,34	\$436.525,72
NOF		\$18.719,11	\$68.364,25	\$148.967,47	\$211.722,64	\$412.542,89
Inversión en NOF		\$-18.719,11	\$-49.645,15	\$-80.603,22	\$-62.755,17	\$-200.820,24
<b>Flujo de Caja Libre</b>		<b>\$-52.185,17</b>	<b>\$109.666,89</b>	<b>\$173.442,36</b>	<b>\$251.505,85</b>	<b>\$638.759,30</b>

**Tabla 8 Flujo de caja libre proyectado a 5 años**

## 5.5 Punto de equilibrio

Se realizó el cálculo del punto de equilibrio contable y financiero de acuerdo a las fórmulas presentadas en las figuras 5 y 6, respectivamente. Se ha incluido como parte de los *costos fijos* al *gasto financiero*, debido a que durante los 5 primeros años es un gasto permanente y al ser una empresa pequeña consideramos que es importante conocer el nivel de ventas necesario que nos permita cubrir todos los gastos, incluyendo los financieros.

$$Pe = \frac{CF}{PVU - CVU}$$

$$CVU = \frac{C. variables}{\# de unidades vendidas}$$

Donde:

Pe = Punto de equilibrio

CF = Costos Fijos

PVU = Precio de venta unitario

CVU = Costo variable unitario

**Figura 5 Fórmula del punto de equilibrio contable**

$$PE \text{ Financiero (\# unidades)} = \frac{CAE + \text{Costos fijos } (1 - T) - \text{depreciación } \times T}{(\text{Precio de venta} - \text{Costos Variables}) \times (1 - T)}$$

**Figura 6 Fórmula del punto de equilibrio financiero**

<b>Punto de Equilibrio Contable</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Precio de Venta Familias	176,00	180,00	184,00	187,00	190,00	
Precio de Venta Negocios	255,00	305,00	335,00	368,00	404,30	
Costos Variables Familias	156,26	157,43	160,43	162,09	163,97	
<i>Costo de inventarios</i>	\$ 147,84	\$ 150,75	\$ 153,64	\$ 155,68	\$ 157,70	
<i>Costo Transacción Tarjeta de Crédito</i>	\$ 4,40	\$ 4,50	\$ 4,60	\$ 4,68	\$ 4,75	
<i>Costo Transacción Canal Pago Online</i>	0,44	0,45	0,46	0,47	0,48	
<i>Transporte Familias (Uber/Cabify)</i>	2,50	1,51	1,53	1,14	0,94	
<i>Fundas de Papel</i>	1,08	0,22	0,20	0,13	0,10	
Costos Variables Negocios	\$ 224,68	\$ 265,98	\$ 291,28	\$ 318,38	\$ 348,37	
<i>Costo de inventarios</i>	\$ 214,20	\$ 255,44	\$ 279,73	\$ 306,36	\$ 335,57	
<i>Costo Transacción Tarjeta de Crédito</i>	6,50	7,75	8,50	9,33	10,23	
<i>Costo Transacción Canal Pago Online</i>	0,65	0,78	0,85	0,93	1,02	
<i>Transporte Negocios</i>	3,33	2,02	2,21	1,76	1,54	
Costos Fijos	108.394,11	138.950,02	239.941,56	311.806,55	340.923,84	
Depreciación	\$ 8.076,67	\$ 8.646,67	\$ 17.646,67	\$ 32.343,33	\$ 39.713,33	
Gasto financiero	\$ 3.991,47	\$ 3.270,20	\$ 8.454,71	\$ 6.479,47	\$ 4.281,04	
Costos Fijos Familias	73.283,06	117.190,44	205.686,13	270.560,47	298.096,06	
Costos Fijos Negocios	35.111,05	21.759,58	34.255,43	41.246,09	42.827,77	
<b>P. equilibrio Familias (Unidades)</b>	<b>417</b>	<b>651</b>	<b>1.118</b>	<b>1.447</b>	<b>1.569</b>	
<b>P. equilibrio Negocios (Unidades)</b>	<b>138</b>	<b>71</b>	<b>102</b>	<b>112</b>	<b>106</b>	
<b>P.E. Familias (\$)</b>	<b>\$ 73.392,00</b>	<b>\$ 117.180,00</b>	<b>\$ 205.712,00</b>	<b>\$ 270.589,00</b>	<b>\$ 298.110,00</b>	
<b>P.E. Negocios (\$)</b>	<b>\$ 35.190,00</b>	<b>\$ 21.655,00</b>	<b>\$ 34.170,00</b>	<b>\$ 41.216,00</b>	<b>\$ 42.855,80</b>	
<b>P.E. (\$) Total</b>	<b>\$ 108.582,00</b>	<b>\$ 138.835,00</b>	<b>\$ 239.882,00</b>	<b>\$ 311.805,00</b>	<b>\$ 340.965,80</b>	
Venta Total	\$ 529.760,00	\$ 1.639.080,00	\$ 3.000.720,00	\$ 4.618.758,00	\$ 6.568.468,80	
Venta Familias	358.160,00	1.382.400,00	2.572.320,00	4.007.784,00	5.743.320,00	
Venta Negocios	\$ 171.600,00	\$ 256.680,00	\$ 428.400,00	\$ 610.974,00	\$ 825.148,80	
%Venta familias	67,61%	84,34%	85,72%	86,77%	87,44%	
%Venta Negocios	32,39%	15,66%	14,28%	13,23%	12,56%	
<b>Punto de Equilibrio Financiero</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inversión inicial	\$ -100.000,00					
Tasa impositiva	22%					
Tasa de rendimiento requerida	10,70%					
Costo anual equivalente de la inversión	\$26.852,98					
Costos Fijos Familias		73.283,06	117.190,44	205.686,13	270.560,47	298.096,06
Costos Variables Familias		156,26	157,43	160,43	162,09	163,97
Depreciación Proporcional Familias		5.460,47	7.292,60	15.127,33	28.064,92	34.724,44
Precio Unitario Familias		176,00	180,00	184,00	187,00	190,00
Costos fijos totales después de impuestos		82.812,47	116.657,15	183.960,15	231.715,86	251.728,54
Margen de contribución neto de impuestos		15,40	17,61	18,39	19,43	20,30
Costos Fijos Negocios		35.111,05	21.759,58	34.255,43	41.246,09	42.827,77
Costos Variables Negocios		224,68	265,98	291,28	318,38	348,37
Depreciación % Negocios		2.616,20	1.354,07	2.519,34	4.278,41	4.988,90
Precio Unitario Negocios		255,00	305,00	335,00	368,00	404,30
Costos fijos totales después de impuestos		53.664,04	43.527,56	53.017,97	58.083,68	59.161,09
Margen de contribución neto de impuestos		23,65	30,44	34,10	38,71	43,63
<b>P. equilibrio Familias</b>	<b>\$ 5.378,71</b>	<b>\$ 6.626,07</b>	<b>\$ 10.005,06</b>	<b>\$ 11.926,01</b>	<b>\$ 12.399,50</b>	
<b>P. equilibrio Negocios</b>	<b>\$ 2.269,38</b>	<b>\$ 1.430,06</b>	<b>\$ 1.554,87</b>	<b>\$ 1.500,64</b>	<b>\$ 1.356,09</b>	
<b>P.E. Familias (\$)</b>	<b>\$ 946.652,18</b>	<b>\$ 1.192.693,11</b>	<b>\$ 1.840.930,73</b>	<b>\$ 2.230.163,19</b>	<b>\$ 2.355.905,44</b>	
<b>P.E. Negocios (\$)</b>	<b>\$ 578.692,02</b>	<b>\$ 436.168,68</b>	<b>\$ 520.880,98</b>	<b>\$ 552.236,23</b>	<b>\$ 548.267,70</b>	
<b>P.E. (\$) Total</b>	<b>\$ 1.525.344,20</b>	<b>\$ 1.628.861,79</b>	<b>\$ 2.361.811,72</b>	<b>\$ 2.782.399,42</b>	<b>\$ 2.904.173,14</b>	

**Tabla 9 Punto de equilibrio contable y financiero**

Como se puede observar en las tablas anteriores, el punto de equilibrio financiero es mucho más exigente que el punto de equilibrio contable. Esto se entiende debido a que para el cálculo del punto de equilibrio financiero, se toma en cuenta el costo de la inversión en activos que ocurre en el año 0, que en nuestro caso es de \$ 100.000. Es importante mencionar que al tener dos mercados/clientes objetivo, hemos realizado una repartición de los costos fijos en proporción a las ventas correspondientes a cada una de estas líneas del negocio. Con estos resultados podemos indicar que el punto de equilibrio contable se alcanza en el primer año, mientras que el punto de equilibrio financiero se alcanza el segundo año de operaciones.

## 5.6 Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

Con la finalidad de conocer si el negocio es rentable se calculó el VAN y la TIR. Para realizar este cálculo, se obtuvo el flujo de caja libre, usando como tasa de descuento el WACC de **10,70%** (cuya obtención se detalla en la sección 5.2). Las proyecciones financieras en el escenario esperado arrojan un Valor Actual Neto de **\$4.569.502,37** con una Tasa Interna de Retorno del **121,81%** lo cual valida la factibilidad del negocio.

ANÁLISIS DE VAN Y TIR A PARTIR DEL FLUJO DE CAJA LIBRE							
Año	0	1	2	3	4	5	6
FLUJO DE CAJA Libre		\$-52.185,17	\$115.076,34	\$180.406,32	\$262.224,65	\$654.123,80	\$7.216.873,10
WACC		10,70%	10,70%	10,70%	10,70%	10,70%	10,70%
g	1,50%						
VAN	\$ -100.000,00	\$ -47.141,17	\$ 93.905,84	\$ 132.987,74	\$ 174.617,06	\$ 393.483,36	\$ 3.921.649,54
<b>VAN</b>	<b>\$ 4.569.502,37</b>						
<b>TIR</b>	<b>121,81%</b>						

**Tabla 10 VAN y TIR del proyecto**

## 5.7 Análisis de sensibilidad

Existen como tal, **tres variables relevantes** que afectan la generación de ingresos en este tipo de negocio:

**a) Número promedio de clientes:** Considerando a aquellos que nos compran con una determinada frecuencia, definida por el tipo de cliente (familias o negocios de comida).

**b) Número de Transacciones:** Es el número de transacciones de compra que realiza una cantidad de clientes en un periodo dado (*mensual o anual*).

**Número Transacciones (periodo) =** Número de Clientes x Frecuencia de Compra

**c) Precio de Ticket Promedio:** Es el valor monetario promedio que un cliente gasta en una compra. Este valor es distinto según el tipo de cliente (familias o negocios de comida).

De acuerdo a datos de nuestra encuesta, una Familia gasta en promedio \$171 en una compra, mientras que un Negocio (restaurante) pequeño, gasta alrededor de \$250 en cada compra.

De estas variables, aquella que consideramos **más influyente** en la generación de nuestros ingresos es el **Número de Transacciones** (o compras), que realizan nuestros clientes en un periodo determinado. Para el análisis de sensibilidad, esta variable será incrementada y disminuida (respectivamente) en un **10%** en el **escenario proyectado esperado**. El análisis comparativo de estas tres distintas proyecciones financieras (en base a componentes como: los Ingresos, la Utilidad Neta, el Flujo de Caja Libre, el VAN y la TIR), se condensa en la siguiente tabla:



Variación	2019	2020	2021	2022	2023	VAN	TIR
<b>+10%</b>						\$ 4.757.079,06	152,05%
Número de Transacciones - Familias	2.239	8.448	15.378	23.575	33.251		
Número de Transacciones - Negocios	726	911	1.386	1.802	2.218		
Ingresos	\$ 582.824,00	\$ 1.802.988,00	\$ 3.300.792,00	\$ 5.080.596,40	\$ 7.225.353,68	4,10%	30,23%
Utilidad Neta	\$4.416,63	\$56.972,26	\$118.188,59	\$234.196,34	\$403.645,34		
Flujo de Caja Libre	\$49.991,40	\$147.581,72	\$227.552,71	\$332.958,65	\$652.160,56		
<b>0%</b>						\$ 4.569.502,37	121,81%
Número de Transacciones - Familias	2.035	7.680	13.980	21.432	30.228		
Número de Transacciones - Negocios	660	828	1.260	1.638	2.016		
Ingresos	\$ 529.760,00	\$ 1.639.080,00	\$ 3.000.720,00	\$ 4.618.758,00	\$ 6.568.468,80		
Utilidad Neta	\$-45.672,41	\$43.310,78	\$92.691,01	\$193.645,48	\$361.579,12		
Flujo de Caja Libre	\$-52.185,17	\$115.076,34	\$180.406,32	\$262.224,65	\$654.123,80		
<b>-10%</b>						\$ 3.716.807,28	96,41%
Número de Transacciones - Familias	1.832	6.912	12.582	19.289	27.205		
Número de Transacciones - Negocios	594	745	1.134	1.474	1.814		
Ingresos	\$ 476.872,00	\$ 1.475.172,00	\$ 2.700.648,00	\$ 4.156.919,60	\$ 5.911.583,92	-18,66%	-25,40%
Utilidad Neta	\$-97.832,91	\$34.305,68	\$67.508,61	\$153.101,92	\$302.481,65		
Flujo de Caja Libre	\$-156.506,17	\$94.211,44	\$127.388,72	\$191.153,56	\$554.849,87		

**Tabla 11 Análisis de sensibilidad**

Los resultados indican que bajo un **incremento del 10%** en el *número de transacciones*, mejoran efectivamente los ingresos, utilidad neta, flujo de caja, VAN y TIR del proyecto, en relación a las proyecciones originales del *escenario esperado*. Si bien obtenemos 11,63% (o \$\$42.066,22) más de utilidades al quinto año y la TIR del proyecto se incrementa en un **30,23%**, a nivel del VAN, la mejora no es tan considerable, pues el mismo se incrementa en un modesto **4,10%**. En este escenario (de incremento en las transacciones), a diferencia de los otros, la utilidad y flujo de caja libre del primer año, son positivos.

Por otra parte, un **decremento del 10%** del número de compras respecto al escenario esperado original, tiene un impacto grande sobre todos los componentes financieros analizados. Las utilidades al quinto año disminuyen un 16,34% (o \$59.097,47), mientras que el VAN se reduce en un **18,66%** y la TIR en **25,4%**.

En conclusión, el análisis de sensibilidad revela que un **incremento del 10%** en el *número de transacciones* en general acarrea una mejoría a los resultados financieros, pero

no representa un impacto tan grande, como sí lo es el **decremento** la mencionada variable en igual proporción. Dicho impacto se debe a que, bajo este escenario, la empresa seguiría incurriendo en costos fijos mientras que las ventas bajan.

## 5.8 Análisis de escenarios

Para el cálculo de los escenarios **optimista** (expansión económica) y **pesimista** (contracción económica), se ha realizado un ajuste en los supuestos macroeconómicos (Crecimiento real del PIB e Inflación), basado en +/- 1 desviación estándar de los datos históricos de los 10 últimos años. El resto de variables, como los supuestos del mercado, también fueron sometidas a un ajuste similar, cuyo cálculo se puede encontrar en el anexo 17. La variación de las variables entre cada escenario, se podrá apreciar tanto por su valor absoluto, así como también por la *tasa anual compuesta de crecimiento* (TACC -o CAGR por sus siglas en inglés-) de la variable correspondiente.

Escenario Esperado	2019	2020	2021	2022	2023	Promedio	TACC
<b>Macroeconomía</b>							
PIB	2,20%	1,70%	1,80%	1,60%	1,80%	1,82%	-4,89%
Inflación	1,40%	1,50%	1,70%	1,70%	1,80%	1,62%	6,48%
<b>Familias/Personas</b>							
Número Objetivo de Clientes	370	812	1.338	1.960	2.691	1.434	64,22%
Número Promedio de Clientes	204	640	1.165	1.786	2.519	1.263	87,46%
Número de Transacciones	2.035	7.680	13.980	21.432	30.228	15.071	96,32%
Precio de Ticket Promedio	\$171	\$175	\$179	\$182	\$185	\$178	1,99%
Recargo por Entrega a Domicilio	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	0,00%
Frecuencia de compra al año	10	12	12	12	12	12	4,66%
<b>Negocios</b>							
Número Objetivo de Clientes	40	80	112	140	167	108	42,94%
Número Promedio de Clientes	22	23	30	39	48	32	21,54%
Número de Transacciones	660	828	1.260	1.638	2.016	1.280	32,20%
Precio de Ticket Promedio	\$250	\$300	\$330	\$363	\$399	\$328	12,42%
Recargo por Entrega a Domicilio	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	0,00%
Frecuencia de compra al año	30	36	42	42	42	38	8,78%
<b>Resultados</b>							
					WACC 10,70%	TIR 121,81%	
Utilidad Neta	\$-45.672,41	\$43.310,78	\$92.691,01	\$193.645,48	\$361.579,12		VAN
Flujo de Caja Libre	\$-52.185,17	\$115.076,34	\$180.406,32	\$262.224,65	\$654.123,80	\$	4.569.502,37

**Tabla 12 Resultados de las proyecciones financieras para el escenario esperado (base)**

En un escenario de **expansión económica (optimista)**, existen variables que claramente se incrementan, tales como el *número de clientes*, el *número de transacciones* (por efecto del aumento en la frecuencia de compras, particularmente de los clientes tipo *negocios de comida*) y el *precio promedio del ticket* (valor promedio de la compra). Estas variables generan un impacto directo en el crecimiento en ventas y en general una mejoría ostensible en los resultados financieros respecto a los del escenario base. Las proyecciones bajo este contexto optimista arrojan un VAN del proyecto de **\$10.361.721,29** (reflejando un incremento del 126,76%) con una TIR de **188,63%** (es decir, un 54,85% mayor al valor del escenario de comparación).

Escenario Optimista	2019	2020	2021	2022	2023	Promedio	TACC	
<b>Macroeconomía</b>								
PIB	5,06%	4,56%	4,66%	4,46%	4,66%	<b>4,68%</b>	-2,04%	
Inflación	-0,90%	-0,80%	-0,60%	-0,60%	-0,50%	<b>-0,68%</b>	-13,61%	
<b>Familias/Personas</b>								
Número Objetivo de Clientes	<b>414</b>	924	1.547	2.302	3.211	<b>1.680</b>	66,88%	
Número Promedio de Clientes	<b>228</b>	725	1.338	2.085	2.986	<b>1.472</b>	90,23%	
Número de Transacciones	<b>2.277</b>	8.700	16.056	25.020	35.832	<b>17.577</b>	99,17%	
Precio de Ticket Promedio	<b>\$188</b>	\$198	\$208	\$217	\$227	<b>\$208</b>	4,83%	
Recargo por Entrega a Domicilio	<b>\$5</b>	\$5	\$6	\$6	\$6	<b>\$6</b>	4,91%	
Frecuencia de compra al año	<b>10</b>	12	12	12	12	<b>12</b>	4,66%	
<b>Negocios</b>								
Número Objetivo de Clientes	<b>48</b>	96	134	168	200	<b>129</b>	42,87%	
Número Promedio de Clientes	<b>26</b>	27	36	47	57	<b>39</b>	21,22%	
Número de Transacciones	<b>792</b>	972	1.512	1.974	2.394	<b>1.529</b>	31,86%	
Precio de Ticket Promedio	<b>\$300</b>	\$330	\$363	\$399	\$439	<b>\$366</b>	10,00%	
Recargo por Entrega a Domicilio	<b>\$10</b>	\$10	\$10	\$10	\$10	<b>\$10</b>	0,00%	
Frecuencia de compra al año	<b>30</b>	36	42	42	42	<b>38</b>	8,78%	
<b>Resultados</b>					<b>WACC</b>	<b>10,46%</b>	<b>TIR</b>	<b>188,63%</b>
Utilidad Neta	<b>-\$12.518,91</b>	\$113.100,36	\$226.219,01	\$454.319,94	\$766.886,69	<b>VAN</b>		
Flujo de Caja Libre	\$14.121,83	\$286.234,49	\$369.822,12	\$824.120,64	\$1.296.492,89	<b>\$</b>	<b>10.361.721,29</b>	

**Tabla 13 Resultados de las proyecciones financieras para el escenario optimista**

Por otra parte, un **contexto de contracción económica (pesimista)** presenta muchos retos a la operación de la empresa. La tabla a continuación representa el flujo de caja contable para dicho escenario, el cual muestra que, a excepción del primer y quinto años, las operaciones de la empresa no generan los recursos suficientes que soporten las inversiones mínimas y el pago de la deuda, necesarios para el funcionamiento normal de la

empresa. Se afirma esto, ya que el modelo financiero establecido, toma en cuenta los *recursos mínimos* que necesita la empresa para operar y los adapta dinámica o automáticamente, incrementándolos cuando el nivel de ventas y consecuente aumento de las operaciones, lo requieran (ver anexo 23). La única variable que no se incorpora dinámicamente al modelo, es la obtención de recursos financieros externos (préstamos bancarios) o internos (aumentos de capital). Sin embargo, se debe mencionar que la simulación financiera contempla, tanto para este escenario, así como para el optimista, la solicitud de los mismos préstamos bancarios del contexto económico esperado, que son de \$40.000 para el primer año y \$60.000 para el tercero.

FLUJO DE CAJA						
Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad del Ejercicio		\$-73.221,11	\$ -12.741,79	\$ -35.673,06	\$ 8.376,99	\$ 62.314,15
Depreciación/ Prov y Amortización	\$	8.076,67	\$ 8.556,67	\$ 17.646,67	\$ 25.063,33	\$ 39.623,33
Variación NOF	\$	77.739,04	\$ -126.753,80	\$ -36.200,62	\$ -59.268,27	\$ -27.899,59
<b>FLUJO OPERATIVO</b>		<b>\$12.594,59</b>	<b>\$-130.938,93</b>	<b>\$-54.227,01</b>	<b>\$-25.827,95</b>	<b>\$74.037,89</b>
Compra de Activos	\$	-37.300,00	\$	-1.600,00	\$	-42.900,00
Venta de Activos						
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>	<b>\$</b>	<b>-37.300,00</b>	<b>\$</b>	<b>-1.600,00</b>	<b>\$-42.900,00</b>	<b>\$-43.600,00</b>
Préstamos Neto	\$	40.000,00	\$ -6.385,15	\$ -7.106,40	\$ 42.513,16	\$ -19.462,12
Pago Dividendos		0	\$	-	\$	-
Aporte de Capital	\$	60.000,00				
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	<b>\$</b>	<b>100.000,00</b>	<b>\$-6.385,15</b>	<b>\$-7.106,40</b>	<b>\$42.513,16</b>	<b>\$-19.462,12</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$</b>	<b>62.700,00</b>	<b>\$6.209,44</b>	<b>\$-139.645,33</b>	<b>\$-54.613,85</b>	<b>\$-88.890,07</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>		\$	62.700,00	\$ 68.909,44	\$ -70.735,88	\$ -125.349,74
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>\$</b>	<b>62.700,00</b>	<b>\$ 68.909,44</b>	<b>\$ -70.735,88</b>	<b>\$ -125.349,74</b>	<b>\$ -214.239,81</b>

**Tabla 14 Flujo de caja contable correspondiente al escenario pesimista**

Otra novedad que presenta el análisis de este escenario, es el Capital *negativo*, mismo que refleja aritméticamente la pérdida acumulada de los ejercicios fiscales proyectados y de la consecuente necesidad de recursos financieros.

	0	1	2	3	4	5
Capital (E)	\$60.000,00	\$-13.221,11	\$-25.962,90	\$-61.635,96	\$-60.798,27	\$-54.566,85
Deuda (D)	\$40.000,00	\$33.614,85	\$26.508,45	\$69.021,61	\$49.559,49	\$27.899,01
<b>D/E: Deuda/Capital</b>	66,67%	-254,25%	-102,10%	-111,98%	-81,51%	-51,13%
<b>Total Recursos a Largo Plazo</b>	<b>\$100.000,00</b>	<b>\$20.393,74</b>	<b>\$545,55</b>	<b>\$7.385,65</b>	<b>\$-11.238,78</b>	<b>\$-26.667,84</b>

**Tabla 15 Estructura de capital para el escenario pesimista**

La siguiente tabla resume los resultados financieros proyectados para este escenario de contracción económica. Se aprecia un WACC y un VAN negativos, que si bien aritméticamente estos resultados son correctos, financieramente no son válidos. Finalmente, se evidencian pérdidas durante tres ejercicios fiscales consecutivos, en donde la pérdida del primer año incluso supera al capital social de la compañía.

Escenario Pesimista	2019	2020	2021	2022	2023	Promedio	TACC	
PIB	-0,66%	-1,16%	-1,06%	-1,26%	-1,06%	-1,04%	12,51%	
Inflación	3,70%	3,80%	4,00%	4,00%	4,10%	3,92%	2,60%	
<b>Familias/Personas</b>								
Número Objetivo de Clientes	327	706	1.145	1.651	2.231	1.212	61,62%	
Número Promedio de Clientes	180	560	1.003	1.515	2.103	1.072	84,88%	
Número de Transacciones	1.799	6.720	12.036	18.180	25.236	12.794	93,53%	
Precio de Ticket Promedio	\$154	\$153	\$152	\$150	\$148	\$151	-0,99%	
Recargo por Entrega a Domicilio	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	0,00%	
Frecuencia de compra al año	10	12	12	12	12	12	4,66%	
<b>Negocios</b>								
Número Objetivo de Clientes	32	56	75	91	107	72	35,23%	
Número Promedio de Clientes	18	25	36	45	54	36	32,35%	
Número de Transacciones	422	600	864	1.080	1.296	852	32,38%	
Precio de Ticket Promedio	\$200	\$220	\$242	\$266	\$293	\$244	10,00%	
Recargo por Entrega a Domicilio	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	0,00%	
Frecuencia de compra al año	24	24	24	24	24	24	0,00%	
<b>Resultados</b>					<b>WACC</b>	<b>-42,40%</b>	<b>TIR</b>	<b>N/A</b>
Utilidad Neta	\$-73.221,11	\$-12.741,79	\$-35.673,06	\$8.376,99	\$62.314,15	<b>VAN</b>		
Flujo de Caja Libre	\$-107.282,57	\$-15.406,46	\$-70.884,92	\$-29.511,51	\$57.257,44	<b>-4,68E+09</b>		

**Tabla 16 Resultados de las proyecciones financieras para el escenario pesimista**

Por todo lo anteriormente mencionado y evidenciado, podemos afirmar que el escenario pesimista no es propicio ni atractivo para llevar a cabo el emprendimiento propuesto.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Los resultados de las proyecciones financieras realizadas, determinan que el proyecto propuesto es viable en los escenarios económicos esperado y optimista, mientras que no lo es en el escenario pesimista.

Bajo cualquiera de los escenarios viables, la empresa tendrá pérdidas el primer año de operaciones, situación que se revertirá en los años siguientes, en los que progresivamente van aumentando las utilidades y el flujo de caja libre. Se llega a generar en el escenario esperado, una utilidad de \$361.579,12 en el quinto año de operaciones.

Se seleccionó como estrategia genérica la de diferenciación, si bien nuestros precios se ubicarán en un rango medio inicialmente, al ser una empresa nueva en la industria. El incremento progresivo de la predisposición a mayor pago por parte nuestros clientes, se sustentará por un lado, en la mejora continua de nuestro servicio, producto de la configuración única de nuestra cadena de valor, que toma a las tecnologías de la información como uno de sus ejes centrales, a diferencia de nuestra potencial competencia. Por otra parte, una publicidad y difusión debidamente enfocadas (que son una falencia de nuestra competencia actual), nos permitirán dar a conocer nuestra marca y propuesta de valor a un número amplio de potenciales clientes.

## Recomendaciones

Debido a que en esta industria se manejan márgenes de utilidad neta relativamente bajos (alrededor del 5%), es importante para la empresa controlar y reducir sus costos. A medida que la empresa escale en su curva de aprendizaje e incremente su experiencia en el negocio, las operaciones deberán ser más eficientes. Por otra parte, al generar un mayor volumen de ventas a través de los años, la empresa deberá poder obtener mayores descuentos y flexibilidad crediticia por parte de sus proveedores.

La naturaleza de esta empresa, consiste en ubicar un centro de distribución de productos en un área geográfica urbana con alta densidad poblacional, con una concentración significativa de personas y negocios de comida que se ajuste al perfil de mercado objetivo (descrito en el Capítulo 2). Por lo tanto, una vez que la operación en el área geográfica inicial esté alcanzando su madurez, la estrategia natural de crecimiento será abrir otro centro de distribución en un área geográfica de similares características a la inicial, ya sea en la ciudad de Quito o en otra ciudad del país (siendo Guayaquil y Cuenca, las ciudades más opcionadas).

Adicionalmente, una vez que la empresa tenga presencia en el mercado y haya ganado la confianza de sus clientes, deberá progresivamente ofertar otros productos, en otras líneas tales como: medicinas de venta libre, productos de cuidado y belleza, alimentos y productos para mascotas, electrodomésticos, dispositivos electrónicos. La empresa deberá establecer un mix adecuado entre líneas de producto que le generen mayor tráfico de clientes, así como también aquellas que le generen un mayor margen de contribución.

Finalmente, debido a que el emprendimiento propuesto incursiona no solo en la industria minorista de venta de comestibles, sino también en la de servicios de internet, podría pensar en expandirse a líneas de negocio afines en un mediano a largo plazo. (1) Podría construir su propio canal de pagos, para abaratar sus propios costos y para ponerlo a disposición de otras empresas que necesiten efectuar cobros en línea. (2) Su infraestructura informática y logística podría ponerla a disposición de terceros para que comercialicen sus productos (de distinta índole, enmarcados dentro de la legalidad y comercio justo). (3) Comercializar contenido digital de terceros (y eventualmente propio); etc.



## REFERENCIAS

- Abad, R. (15 de Septiembre de 2015). *Ydral*. Obtenido de Estrategias de Precios para Ecommerce: <https://www.ydral.com/blog/estrategias-de-precios-para-ecommerce/>
- Banco Central del Ecuador*. (30 de Agosto de 2017). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/991-dinero-electronico-sera-manejado-por-la-banca-publica-privada-y-el-sistema-financiero-popular-y-solidario>
- Barrera, G. (2 de Octubre de 2015). *Cobis*. Obtenido de <http://blog.cobiscorp.com/crece-la-tendencia-de-pagos-moviles-y-comercio-electronico-en-ecuador>
- Benedicto, I., & Vásquez, N. (28 de Enero de 2017). *Crónica Business*. Obtenido de Business: [https://cronicaglobal.lespanol.com/business/supermercados-dan-espalda-venta-online\\_67181\\_102.html](https://cronicaglobal.lespanol.com/business/supermercados-dan-espalda-venta-online_67181_102.html)
- Buckner, J. (7 de Julio de 2014). *Medium*. Obtenido de How to Calculate Your Startup's Market Size: <https://medium.com/@jordanbuckner/how-to-calculate-your-startups-market-size-83fdb1e024d8>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (Marzo de 2017). Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/Comercio-electronico.pdf>
- Carollo, R. (23 de Agosto de 2017). *Dropoff*. Obtenido de Get Started: <https://www.dropoff.com/blog/millennials-and-same-day-delivery>
- CFN. (2018). *CFN*. Obtenido de Tasas de interés: <https://www.cfn.fin.ec/tasas-de-interes/>

*Emprendedores.es.* (07 de Noviembre de 2016). Obtenido de Quién es quién en el organigrama de una startup:

<http://www.emprendedores.es/gestion/organigrama-startup-quien-es-quien-principales-cargos-funciones>

Estrategia de precios justos de J.C. Penney (Harvard Business School 4 de Enero de 2013).

*Forbes México.* (2014). Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/brand-voice/e-commerce-la-nueva-cara-del-retail-en-america-latina/>

InboundCycle, E. (21 de 07 de 2017). *InboundCycle*. Obtenido de Blog de Inbound Marketing: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/197395/c-mo-implementar-una-estrategia-de-inbound-marketing>

INEC. (2014). *Hablando de Millennials*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2017/millennials.pdf>

*INEC.* (21 de Diciembre de 2016). Obtenido de Noticias: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/el-171-de-las-empresas-realizan-comercio-electronico-en-ecuador/>

*INEC.* (2017). Obtenido de Estadísticas Sociales: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>

Korntheuer, R. (15 de Julio de 2016). *SEO-QUITO*. Obtenido de <https://seo-quito.com/supermercados-venta-alimentos-online-ecuador/>

LLORENTE & CUENCA. (Octubre de 2013). *LLORENTE & CUENCA*. Obtenido de <http://www.desarrollando->

ideas.com/publico/131002\_dmasi\_Articulo\_Ecuador\_regulacion\_mercado.pdf

Meyers, H., & Gerstman, R. (2001). *Branding@ the digital age*. New York: Palgrave.

Moncayo, J., & Reis, M. (2015). Un análisis inicial del Dinero Electrónico en Ecuador y su impacto en el inclusión financiera. Ecuador. Obtenido de [https://www.bce.fin.ec/cuestiones\\_economicas/images/PDFS/2015/No1/1.pdf](https://www.bce.fin.ec/cuestiones_economicas/images/PDFS/2015/No1/1.pdf)

Netmedia. (26 de Julio de 2017). *Netmedia*. Obtenido de Análisis: <http://www.netmedia.mx/analisis/servicio-a-millennials-contraviento-y-marea/>

Noboa, F. (2006). *Fuerzas sectoriales y Rentabilidad*. Nota Técnica Particular FN-004, Quito.

Ottati, L. (Junio de 2016). *Ecuador ofrece grandes oportunidades para crecer en eCommerce*. Quito, Ecuador: ECommerce Institute. Recuperado el 23 de September de 2017, de <http://www.ecommerceday.ec/2017/2017/03/23/ecuador-ofrece-grandes-oportunidades-para-crecer-en-ecommerce/>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Porter, M. (Marzo de 2001). *Harvard Business Review*. Obtenido de Strategy and the Internet: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>

redacct. (2016). *Actualidad nacional*. Obtenido de el Emprendedor: <http://www.elemprendedor.ec/ecommerce-day-ecuador-2016/>

- Rosado, E. (16 de Agosto de 2016). *Semrush*. Obtenido de ¿Qué son los Call to Action o CTA y por qué los necesitas?: <https://es.semrush.com/blog/que-son-cta-call-to-action/>
- S.A., R. (1 de Noviembre de 2012). *Reiss S.A.* Obtenido de Retail News: <https://reisslatam.wordpress.com/2012/11/01/crecen-inversiones-de-supermercados-en-ecuador/>
- Santos, F. (2009). Hábitos de compras e uso de lista de compras. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestao*, 63-75.
- Secretaría de Territorio*. (2010). Obtenido de Población e Indicadores del 2010 en la Administración Zonal según Barrio-Sector: [http://sthv.quito.gob.ec/recursos/indicadores/Barrios/demografia\\_barrio10.htm](http://sthv.quito.gob.ec/recursos/indicadores/Barrios/demografia_barrio10.htm)
- Tapscott, D. (2001). *Strategy-business.com*. Obtenido de “Rethinking Strategy in a Networked World” -or Why Michael Porter is Wrong about the Internet: <https://faculty.darden.virginia.edu/ebusiness/Tapscott%20Article.pdf>
- Thompson, I. (Agosto de 2017). *Promonegocios.net*. Obtenido de Organigramas: <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- Vangkilde, M. (2005). *Opportunity and Implications of Grocery E-Commerce*. Obtenido de <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/6658/wp%20-%20opportunity%20and%20implications%20of%20grocery%20e-commerce%20-%20xxx.pdf?sequence=1>
- Vera, E. (14 de Julio de 2017). *El Universo*. Obtenido de Noticias: <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/14/nota/6278638/seis-meses-e-dinero-pasaria-banca-privada>

Visa. (s.f.). *Visaempresarial*. Obtenido de Estructura Organizacional de una Empresa:

<https://visaempresarial.com/Content/pdf/seminarios/Capitulo1/Tema/EstructuraOrganizacional.pdf>

Zentes, J., Morschett, D., & Schramm-Klein, H. (2017). *Strategic Retail*

*Management. Text and International Cases* (3rd Edition ed.). Wiesbaden, Alemania: Springer Gabler.

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Estadísticas del comercio electrónico en Ecuador.....	80
Anexo 2: Análisis sectorial .....	83
Anexo 3: Preguntas realizadas durante la encuesta .....	89
Anexo 4: Respuestas de la encuesta .....	95
Anexo 5: Target market profile.....	102
Anexo 6: Población e indicadores del 2010 en la administración zonal “Eugenio Espejo” según barrio-sector y división política del Distrito Metropolitano de Quito (administraciones zonales).....	103
Anexo 7: Tecnologías de la información y comunicaciones (TIC’s) 2016.....	108
Anexo 8: Encuesta sobre hábitos de compra de comestibles .....	109
Anexo 9: Encuesta tipo entrevista sobre hábitos de compra de Comestibles – Restaurantes .....	122
Anexo 10: Resultados de la encuesta sobre hábitos de compra de comestibles .....	124
Anexo 11: Resultados de la encuesta tipo entrevista sobre hábitos de compra de comestibles – restaurantes.....	139
Anexo 12: Cálculo de la potencial cuota de mercado .....	144
Anexo 13: FODA.....	148
Anexo 14: Descripción de los puestos de trabajo.....	149
Anexo 15: Hoja de vida de los autores .....	155
Anexo 16: Proyección de ventas mensuales del primer año de operación.....	157
Anexo 17: Supuestos macroeconómico .....	158
Anexo 18: Cálculo del WACC (Costo Medio Ponderado de Capital) .....	161
Anexo 19: Tabla de amortización del préstamo bancario inicial.....	163

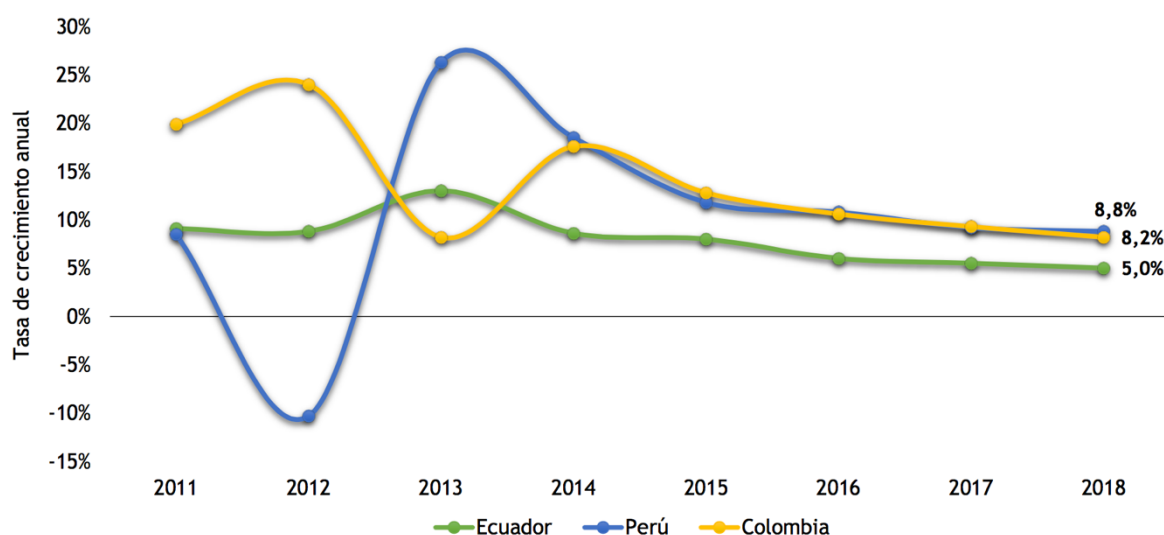
Anexo 20: Tabla de amortización del préstamo bancario al tercer año .....	165
Anexo 21: Proyección financiera mensual del primer año de operación .....	167
Anexo 22: Información financiera de la industria .....	170
Anexo 23: Plan de inversiones y de contrataciones de personal .....	172
Anexo 24: Producto y marketing .....	173

## ANEXOS

### Anexo 1: Estadísticas del comercio electrónico en Ecuador

Las siguientes figuras y sus interpretaciones, han sido tomados del sitio web de la Cámara de Comercio de Guayaquil, organización que, basada en estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y datos y estimaciones de la revista especializada en negocios Forbes México, pretende contestar la pregunta: ¿De qué manera puede crecer el comercio electrónico en Ecuador?

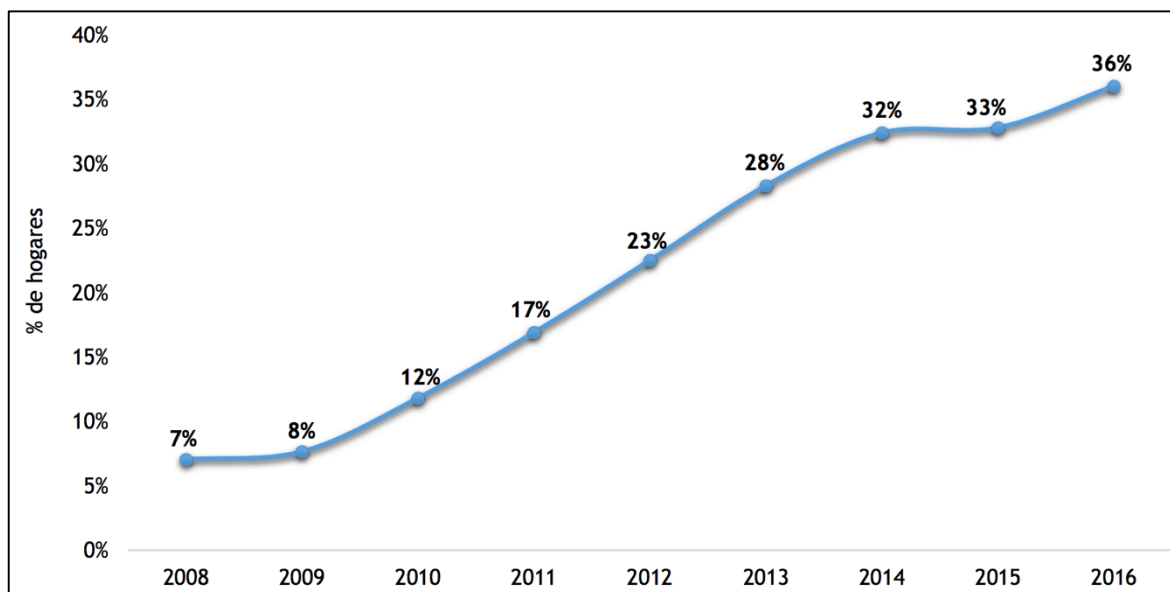
#### 1. Evolución del non-store retailing



El canal non-store retailing que, incluye la comercialización de productos y servicios a través del uso de internet, ventas directas y máquinas expendedoras, ha presentado importantes crecimientos en Latinoamérica. Según Forbes, el crecimiento se mantendrá en los años 2017 y 2018. Sin embargo, la tasa de crecimiento de dicho canal en Ecuador se encuentra por debajo de Colombia y Perú desde 2014 (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017) (Forbes México, 2014)

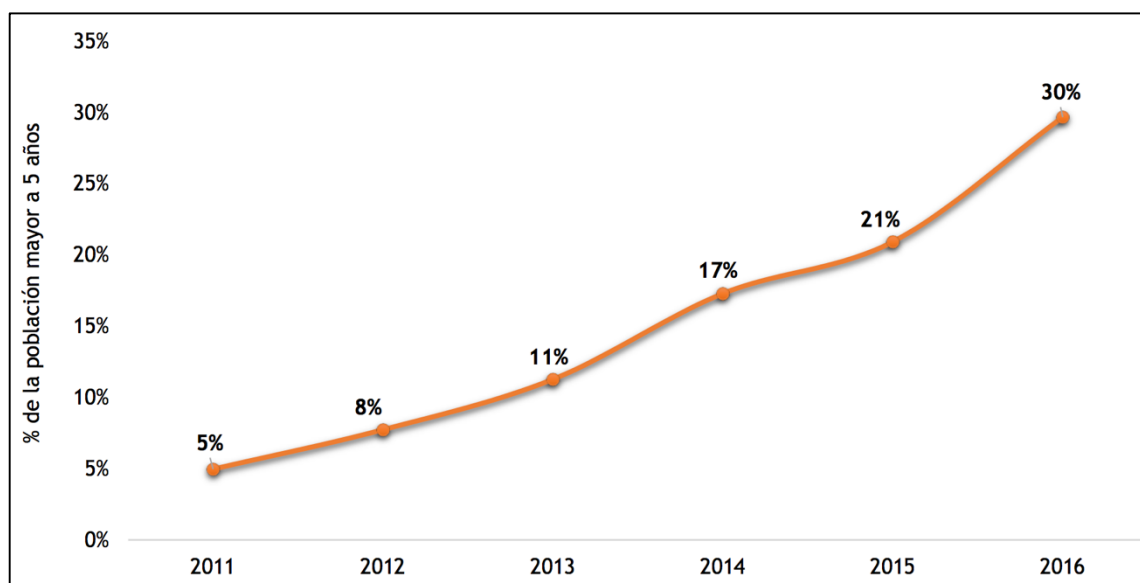


## 2. Acceso de los hogares a internet a nivel nacional



El acceso de los hogares a internet ha crecido notablemente desde el año 2008, cuando apenas el 7% de los hogares tenía acceso a internet. En el año 2016, la cifra alcanzó el 36% a nivel nacional (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017) (INEC, 2017).

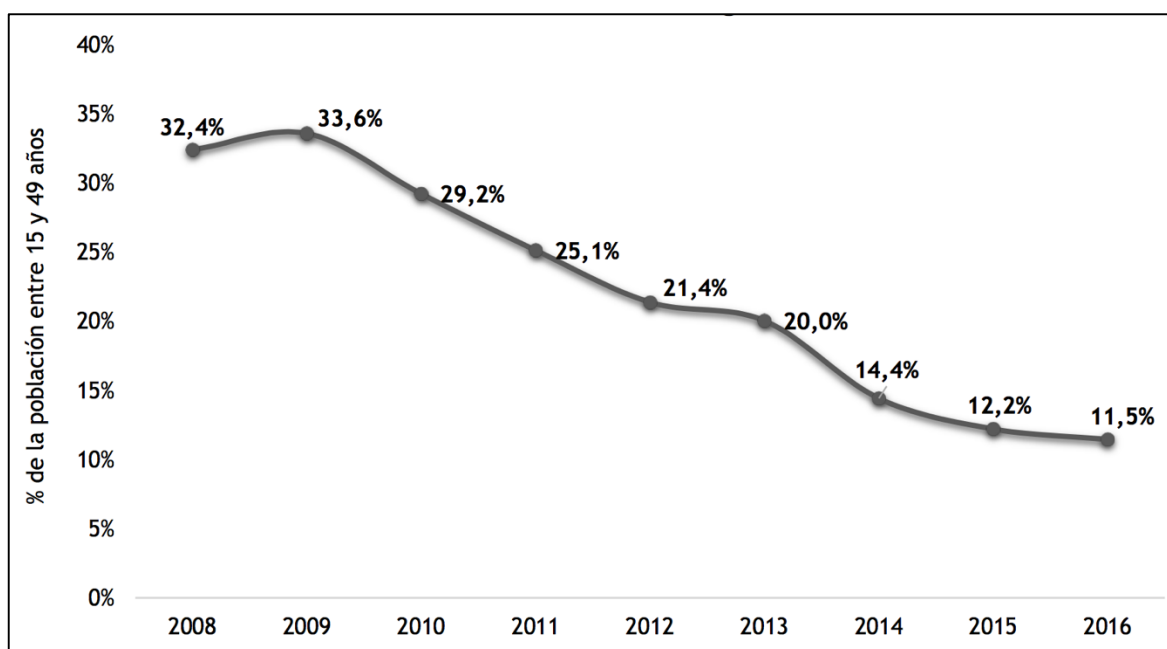
## 3. Tenencia de smartphone



La tenencia de Smartphone o teléfonos inteligentes por parte de la población mayor a 5 años, también ha evolucionado de manera creciente. En el año 2011 la población con

Smartphone era del 5%, mientras que el año 2016 alcanzó el 30% (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017) (INEC, 2017).

#### 4. Analfabetismo digital



El analfabetismo digital muestra una importante reducción desde el año 2008, cuando la cifra llegaba al 32,4% de la población entre 15 y 49 años. En el año 2016, el analfabetismo digital se ubica en 11,5% de dicha población (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2017) (INEC, 2017).

## **Anexo 2: Análisis sectorial**

Se presenta a continuación un análisis de la rentabilidad del sector de comestibles que incluye víveres, frutas y legumbres en Ecuador, siguiendo el modelo de las cinco fuerzas sectoriales (Noboa, 2006).

### **Análisis de la rivalidad. (Rentabilidad: media)**

En el sector de venta de comestibles, en Ecuador existe una gran cantidad de competidores entre los que podemos listar: Supermercados, Mercados Populares, Tiendas de Barrio, Fruterías y Verdulerías, etc. Sin embargo, ninguno de los competidores establecidos, ha incorporado la venta en línea de comestibles a sus negocios, sino que únicamente usan sus páginas web para venta de tarjetas de regalo o para dar a conocer sus promociones y descuentos (Korntheuer, 2016), por lo que ninguno de ellos es un competidor directo de nuestro modelo de negocio. Existen muy pocas empresas de venta de comestibles online (como Provefru, Tipti), pero que no se encuentran aún posicionados en el mercado. Esto lo confirma la encuesta realizada (Anexo 3 y 4), ya que en la pregunta del “Top of Mind”, ninguna persona nombró a estas empresas como el lugar en el que realizaban sus compras. Por otra parte, en los últimos dos años se ha evidenciado una guerra de promociones en el sector de los supermercados, con una amplia oferta de “combos” o “descuentos”. Estas acciones son tomadas por las empresas, con el objetivo de mantener su posición estratégica, así como tratar de retener y fidelizar clientes ya que estos no tienen ningún costo de cambio a la competencia. Con respecto a la publicidad, las grandes cadenas como Megamaxi, Supermaxi, Mi comisariato, Tía, entre otras, tienden a realizar anuncios que generalmente tienden a promociones. Con respecto a otro tipo de locales como tiendas, mercados, fruterías; su publicidad es limitada, y en la mayoría de casos inexistente. Es importante mencionar que, curiosamente, nuestra encuesta arrojó

como resultado que el atributo “Promociones” no tuvo (en promedio) una valoración importante. Todos estos antecedentes derivan a la conclusión de que el grado de rivalidad en esta industria es medio y por ende la rentabilidad de la misma es media.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores. (Rentabilidad: alta)**

Realizando un análisis de las barreras de entrada, tenemos que examinar a los tres grandes sectores de esta industria, que son: Supermercados, Mercados Populares y Tiendas de Barrio.

Para competir con los supermercados se requiere de grandes inversiones (S.A., 2012) debido a las grandes cantidades de inventario, alto número de personal requerido, así como una gran infraestructura (bodegas, puntos de venta, parqueaderos, etc.). Las represalias que estos Supermercados pueden ejercer (e históricamente han ejercido) frente a la entrada de nuevos competidores, es sumamente alta, comprometiendo exclusividad a sus proveedores. Además, los altos niveles de inventario que requieren, les permite generar economías de escala, con lo que compiten con bajos precios, incluso a veces, por debajo del precio marcado para venta al público (PVP). Todo esto configura que el riesgo de entrada de nuevos competidores, sea bajo.

Al realizar el análisis para Tiendas (de Barrio), las barreras de entrada son bajas ya que la inversión en este tipo de negocios no es muy cuantiosa. Este tipo de tiendas, ocupan pequeños locales y muchas de ellas incluso se crean en las casas de sus dueños. Tienen la desventaja de no poder generar economías de escala ya que sus inventarios son pequeños por lo que están atadas a vender al precio de venta marcado o en muchos casos incrementar

el costo. La represalia que ejercen es baja, por su pequeño tamaño y por ser agentes no agremiados.

Finalmente, respecto a los Mercados Populares, se podría decir que estos tienen barreras de entrada muy bajas, ya que se necesita de poca inversión en el caso de requerir un puesto en las plazas y mercados municipales. Incluso existen vendedores que están en las calles (venta informal). No ejercen ningún tipo de represalias frente a su competencia.

En el caso de la empresa propuesta (servicio de entrega a domicilio –delivery- de comestibles), se trata de un modelo de negocio diferente a los actualmente establecidos, por lo que no compite directamente con ellos y por tanto se esperaría no tener medidas de represalia altas, por parte de los grandes supermercados. Además, nuestro enfoque es en crear un centro de distribución de los productos, en donde, al mantener costos de infraestructura bajos, junto con una alta cantidad y rotación de inventario, se pueden generar economías de escala, reduciendo el costo de los productos ofrecidos. Adicionalmente, el desarrollo de la plataforma informática para la recepción de pedidos, requiere de profesionales altamente capacitados (en particular el desarrollo del aplicativo móvil), lo cual contribuye a limitar el ingreso de nuevos competidores.

Por lo expuesto anteriormente, la amenaza de entrada de competidores es baja y por ende la rentabilidad es alta.

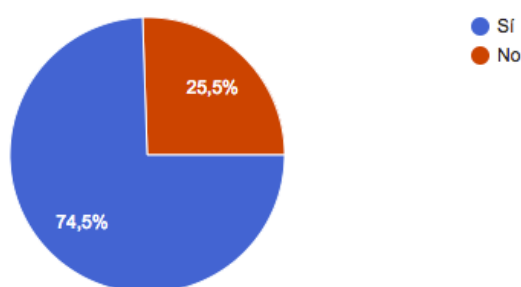
**Amenaza de sustitutos. (Rentabilidad: media)**

Los sustitutos encontrados son todos aquellos en los que las compras se realizan de forma presencial, como son los supermercados, tiendas y mercados populares. En general,

realizar las compras en estos sustitutos implica invertir una cantidad considerable de tiempo, lo que se confirma con la encuesta realizada, que refleja que el 72.3% de los encuestados tardan entre 30 minutos y 2 horas en realizar sus compras. Con este negocio buscamos reducir el tiempo de compra que es un deseo del 74.5% de los encuestados.

### ¿Le gustaría reducir el tiempo que le toma el realizar sus compras de comestibles?

47 respuestas



Considerando lo anterior, el único sustituto en el que las personas tardan menos de 30 minutos en comprar es la tienda. Este tipo de local comercial, en la mayoría de los casos se la utiliza para realizar compras emergentes de productos que nos hacen falta a la hora exacta de preparar las comidas. Adicionalmente, si bien los sustitutos actuales podrían copiar nuestro modelo de negocio creando una plataforma para la venta de sus productos en línea, a la fecha este modelo de negocio no es de su interés ya que la entrega a domicilio requiere de una logística que acarrea costos adicionales, por lo que prefieren que sean los clientes quienes acudan al supermercado (Benedicto & Vásquez, 2017). Por otro lado, en estos establecimientos se utilizan técnicas de merchandising para inducir a los clientes a comprar artículos que no estaban dentro de lo previsto, es más consiguen 40% de ventas adicionales, es decir ventas por impulso sobre lo previsto (Vangkilde, 2005). Tampoco quieren desperdiciar toda la inversión realizada en su infraestructura (locales, bodegas, mobiliario, etc.) al sustituir a parte de sus clientes presenciales por clientes virtuales.

En base a este análisis la amenaza de sustitutos es media y por ende la rentabilidad lo es también.

**Poder de negociación del consumidor. (Rentabilidad: media)**

Entre los atributos que más valoran las personas encuestadas tenemos: productos frescos, precio, variedad de productos, organización y limpieza y buen servicio del personal. Con esto evidenciamos que el consumidor de este tipo de productos se caracteriza por ser estar informado en cuanto a precio, promociones, calidad de los productos, etc. No es de asombrarse el encontrar consumidores que no solo realizan sus compras en dos lugares (uno para víveres y otro para frutas y legumbres), sino que algunos lo hacen incluso en tres sitios o más, sabiendo que los productos de su interés tienen costos menores en uno u otro lugar. Estos casos evidencian que, la ubicación del local comercial no es un atributo muy importante, ya que nos les importa los tiempos de movilización (y costos asociados a los mismos).

Existen programas de afiliación para recibir descuento en las compras realizadas en los supermercados, buscando de alguna manera aumentar los costos de cambio de los clientes, pero en tiendas y mercados el costo de cambio no existe. Con este análisis encontramos que el poder de negociación del consumidor es medio al igual que la rentabilidad.

**Poder de negociación de los proveedores. (Rentabilidad: media)**

Por un lado, están las grandes empresas proveedoras como Pronaca, Danec, La Fabril, Alpina, Tonicorp, etc. Estas empresas normalmente atienden pedidos de alto volumen de sus productos y para acceder a sus descuentos, es necesario solicitar una cantidad mínima de producto periódicamente. En este caso, el poder de negociación de

estos proveedores es alto. Sin embargo, cabe mencionar que, tras la creación de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado en el 2012 por parte del Gobierno del Ecuador, se han podido proteger de mejor manera los derechos de los clientes (sean estas personas naturales o jurídicas) (LLORENTE & CUENCA, 2013).

Por otra parte, existen las Pymes (pequeñas y medianas empresas) y los pequeños artesanos y agricultores, que también forman parte de la cadena productiva de la economía nacional y quienes también proveen de productos a la industria de los comestibles. Este tipo de proveedores suele formar parte de pequeños gremios, aunque también puede ocurrir que no pertenezcan a ninguno. Esto último, sumado al volumen más bajo de productos que estos agentes pueden proporcionar a las empresas comerciantes, implican que estos proveedores tengan un poder de negociación relativamente bajo.

Adicionalmente, cabe mencionar que nuestro modelo de negocio, contempla la operación de un centro de distribución, que, sumado a un capital inicial adecuado, tendremos la capacidad de disponer de grandes inventarios y por lo tanto el poder de negociar con los fabricantes y/o grandes distribuidores y obtener descuentos por el volumen de compra.

Todo lo anteriormente expuesto, nos permite concluir que el poder de los proveedores es medio y en consecuencia la rentabilidad de la industria será media.



## Anexo 3: Preguntas realizadas durante la encuesta

### Encuesta sobre hábitos de compra de comestibles

Encuesta con fines académicos. Las respuestas son de carácter confidencial.

La contestación del cuestionario le tomará máximo 3 minutos.

Le agradecemos por su tiempo.

\* Indica que la respuesta es obligatoria

\*Obligatorio

Género \*

Masculino

Femenino

Edad \*

18 a 23 años

24 a 30 años

31 a 40 años

41 a 50 años

51 a 65 años

mayor a 65 años

Usted realiza las compras para: \*

Su familia

Usted mismo

Su negocio (restaurante, local de comida)

¿Compra las frutas y verduras en el mismo lugar que el resto de víveres (arroz, aceite, azúcar, leche, atún, etc)? \*

Sí

No

SIGUIENTE

### Percepción sobre Locales de Comestibles

Aplica a clientes que compran en el mismo lugar las Frutas, Verduras y Víveres (arroz, aceite, azúcar, leche, atún, etc)

¿Cuáles son los atributos más valiosos para usted, al momento de seleccionar un local donde comprar sus comestibles? \*

Seleccione solamente aquellos atributos que considere necesarios, clasificándolos en orden de importancia

	Muy importante	Importante	Medianamente importante	Poco importante	No es importante
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de marcas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productos frescos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización y limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horarios de atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de estacionamientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de carritos de compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poca espera en la fila de caja para pagar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen servicio por parte del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Otros Atributos

(Opcional) Nombre otros atributos que considere importantes y que no se hayan listado en la pregunta anterior

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Nombre 5 lugares que se le vienen a la mente al realizar la compra de sus frutas, verduras y víveres \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

ATRÁS

SIGUIENTE

### Percepción sobre Locales de Frutas y Verduras

Aplica a clientes que compran las Frutas y Verduras en un local distinto al de los Víveres (arroz, aceite, azúcar, leche, atún, etc).

¿Cuáles son los atributos más valiosos para usted, al momento de seleccionar un local comercial para comprar sus frutas y verduras? \*

Seleccione solamente aquellos atributos que considere necesarios, clasificándolos en orden de importancia

	Muy importante	Importante	Medianamente importante	Poco importante	No es importante
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productos frescos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización y limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horarios de atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de estacionamientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de carritos de compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poca espera en la fila de caja para pagar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen servicio por parte del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Otros Atributos

(Opcional) Nombre otros atributos que considere importantes y que no se hayan listado en la pregunta anterior

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Nombre 5 lugares que se le vienen a la mente al realizar la compra de sus frutas y verduras \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

ATRÁS

SIGUIENTE

## Percepción sobre Locales de Víveres (arroz, aceite, azúcar, leche, atún, etc)

Aplica a clientes que compran los Víveres en un lugar distinto al de las frutas y verduras

¿Cuáles son los Atributos más valiosos para usted, al momento de seleccionar un local donde comprar sus víveres? \*

Seleccione solamente aquellos atributos que considere necesarios, clasificándolos en orden de importancia

	Muy importante	Importante	Medianamente importante	Poco importante	No es importante
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de marcas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productos frescos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización y limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horarios de atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de estacionamientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de carritos de compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poca espera en la fila de caja para pagar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen servicio por parte del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Otros Atributos

(Opcional) Nombre otros atributos que considere importantes y que no se hayan listado en la pregunta anterior

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Nombre 5 lugares que se le vienen a la mente al realizar la compra de víveres \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

ATRÁS

SIGUIENTE

## Comportamiento de Compra

En general, tanto para la compra de frutas, verduras y víveres

¿Con qué frecuencia realiza la compra de frutas y legumbres? \*

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia realiza la compra de víveres? \*

- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo en promedio demora en realizar sus compras de comestibles? \*

Desde que ingresa al local comercial, hasta que sale del mismo

- Menos de 5 minutos
- De 5 a 10 minutos
- De 10 a 15 minutos
- De 15 a 20 minutos
- De 20 a 30 minutos
- Más de 30 minutos

¿Le gustaría reducir el tiempo que le toma el realizar sus compras de comestibles? \*

- Sí
- No

¿Le gustaría que las compras lleguen a su domicilio o trabajo, en vez de ir a su lugar de compras preferido? \*

- Sí
- No

¿Pagaría un valor adicional por recibir sus compras a domicilio?

- Sí  
 No

¿Ha comprado alguna vez productos o servicios por Internet? \*

- Sí  
 No

ATRÁS

SIGUIENTE

### Comportamiento de Usuario que Compra en Internet

¿Qué medio(s) de pago le parece(n) más cómodo(s) y le inspira(n) confianza para comprar por Internet? \*

Seleccione la(s) que estime conveniente(s)

- Tarjeta de crédito  
 Tarjeta de débito  
 Transferencia electrónica  
 Pago en efectivo, contra entrega del producto a domicilio  
 Dinero electrónico  
 Otro: \_\_\_\_\_

ATRÁS

ENVIAR

### Motivación para comprar en Internet

¿Cuáles han sido las razones por las que no ha realizado compras en internet? \*

- Desconfianza
- Desconocimiento
- No dispone de tarjetas de crédito o débito
- Prefiero realizar las compras en persona
- Ha escuchado malas experiencias de otras personas
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué medio(s) de pago le parece(n) más cómodo(s) y le inspira (n) confianza para comprar por Internet? \*

Seleccione la(s) que estime conveniente(s)

- Tarjeta de crédito
- Tarjeta de débito
- Transferencia electrónica
- Pago en efectivo, contra entrega del producto a domicilio
- Dinero electrónico
- Otro: \_\_\_\_\_

ATRÁS

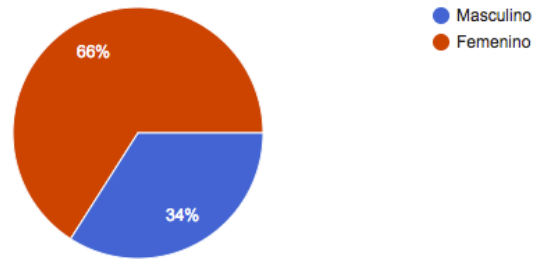
ENVIAR

## Anexo 4: Respuestas de la encuesta

### 1. Datos generales

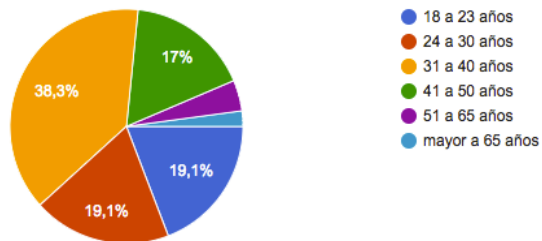
#### Género

47 respuestas



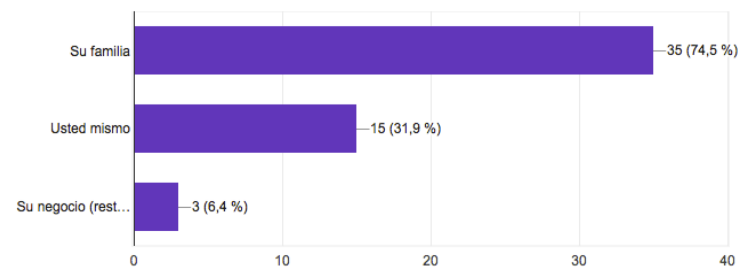
#### Edad

47 respuestas



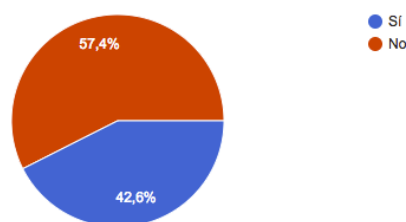
#### Usted realiza las compras para:

47 respuestas



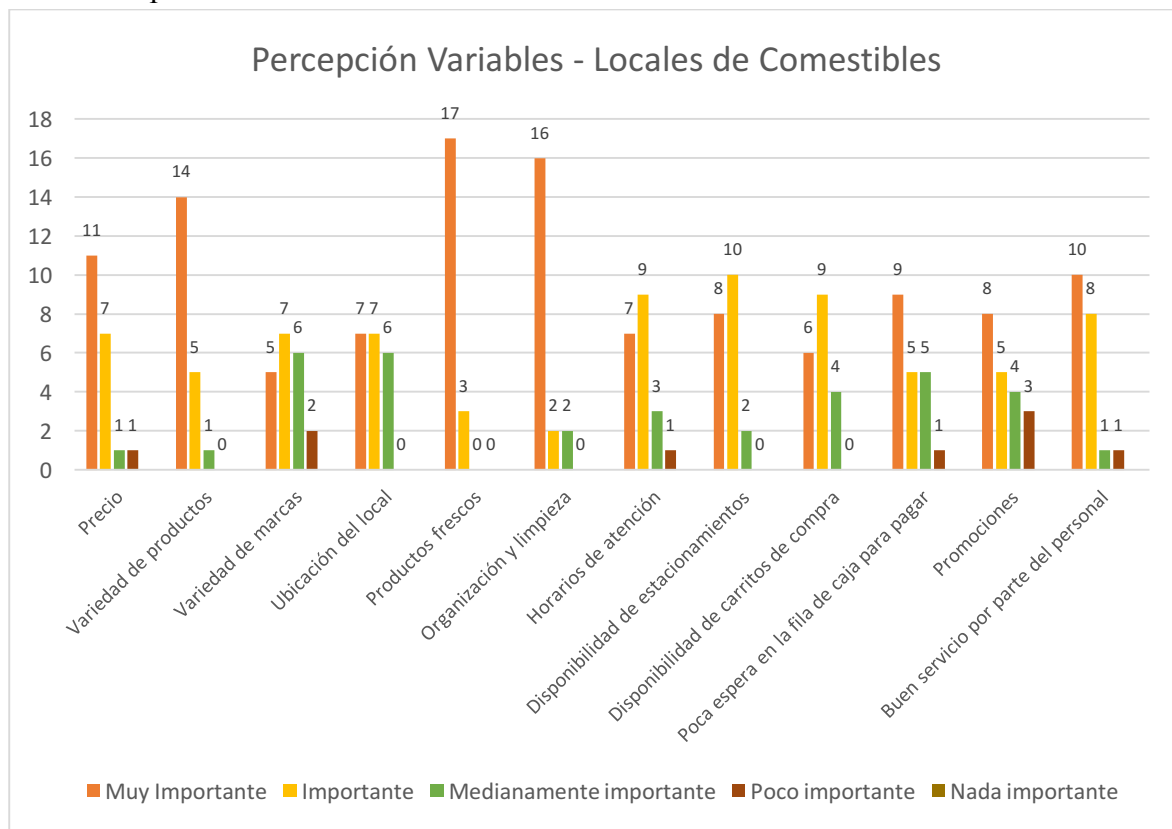
#### ¿Compra las frutas y verduras en el mismo lugar que el resto de víveres (arroz, aceite, azúcar, leche, atún, etc)?

47 respuestas



## 2.1 Percepción sobre locales de comestibles

¿Cuáles son los atributos más valiosos para usted, al momento de seleccionar un local donde comprar sus comestibles?



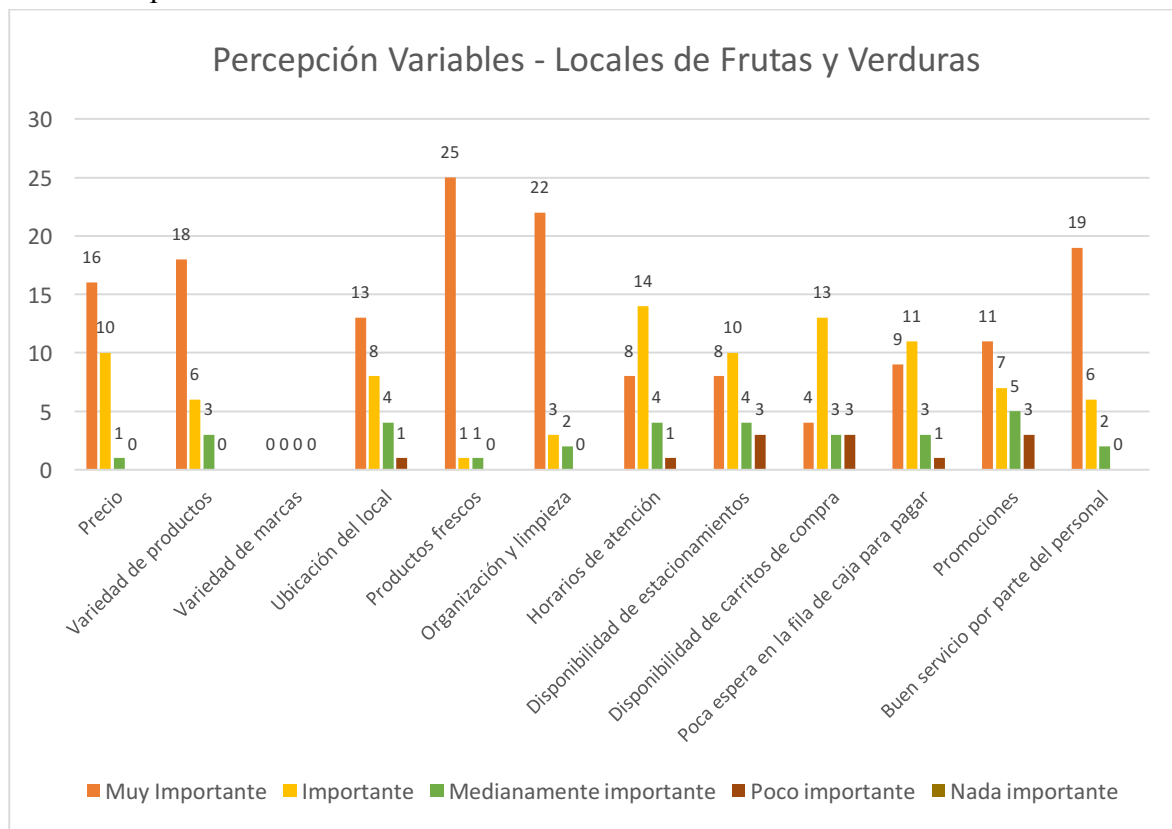
Nombre 5 lugares que se le vienen a la mente al realizar la compra de sus frutas, verduras y víveres

Top	Lugar
1	Supermaxi
2	Megamaxi
3	Mercado Popular
4	Santa María
5	Akí



## 2.2 Percepción sobre locales de frutas y verduras

¿Cuáles son los atributos más valiosos para usted, al momento de seleccionar un local donde comprar sus comestibles?

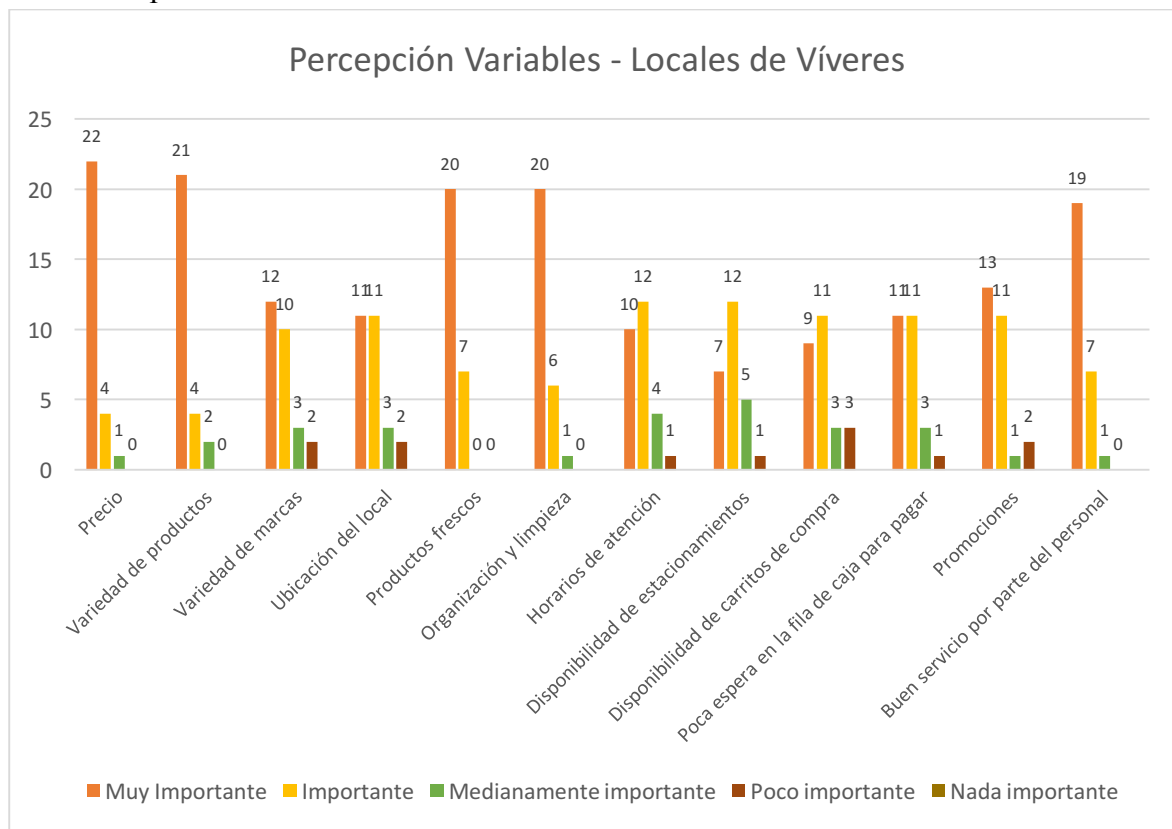


Nombre 5 lugares que se le vienen a la mente al realizar la compra de sus frutas, verduras y víveres

Top	Lugar
1	Mercado Popular
2	Santa María
3	Supermaxi
4	Tienda de Barrio
5	Megamaxi

### 2.3 Percepción sobre locales de víveres

¿Cuáles son los atributos más valiosos para usted, al momento de seleccionar un local donde comprar sus comestibles?



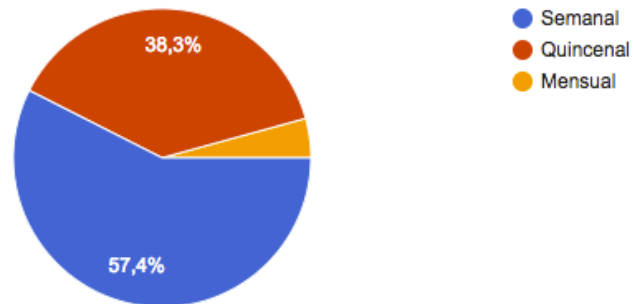
Nombre 5 lugares que se le vienen a la mente al realizar la compra de sus frutas, verduras y víveres

Top	Lugar
1	Supermaxi
2	Megamaxi
3	Santa María
4	Mercado Popular
5	Aquí

### 3. Comportamiento de compra

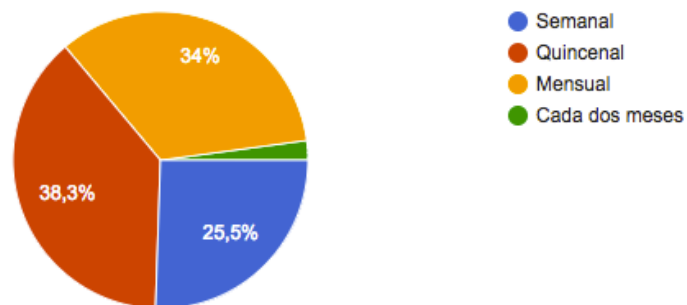
¿Con qué frecuencia realiza la compra de frutas y legumbres?

47 respuestas



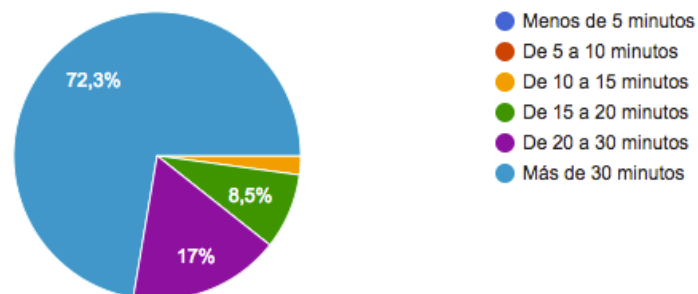
¿Con qué frecuencia realiza la compra de víveres

47 respuestas



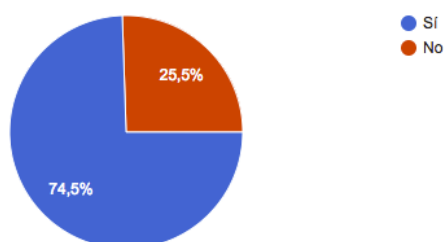
¿Cuánto tiempo en promedio demora en realizar sus compras de comestibles?

47 respuestas



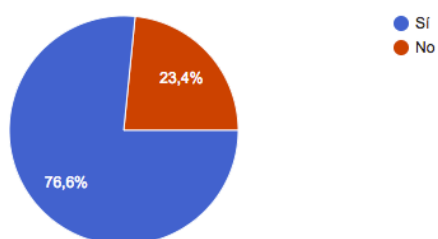
¿Le gustaría reducir el tiempo que le toma el realizar sus compras de comestibles?

47 respuestas



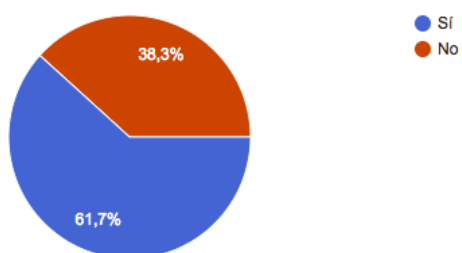
¿Le gustaría que las compras lleguen a su domicilio o trabajo, en vez de ir a su lugar de compras preferido?

47 respuestas



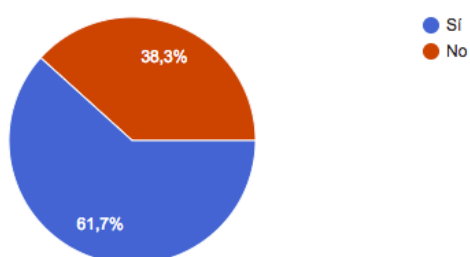
¿Pagaría un valor adicional por recibir sus compras a domicilio?

47 respuestas



¿Ha comprado alguna vez productos o servicios por Internet?

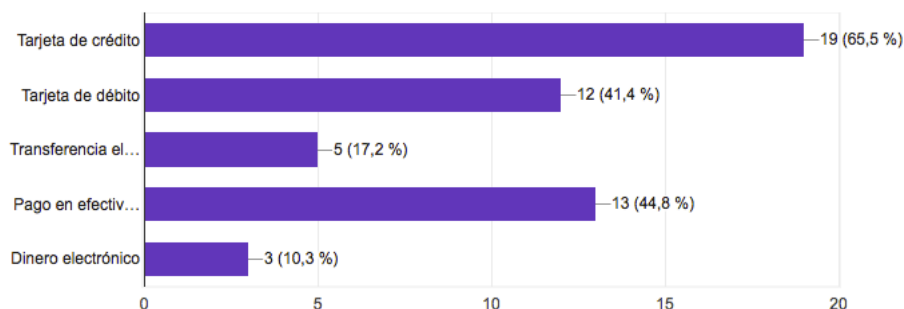
47 respuestas



#### 4. Comportamiento de usuario que compra en internet

¿Qué medio(s) de pago le parece(n) más cómodo(s) y le inspira(n) confianza para comprar por Internet?

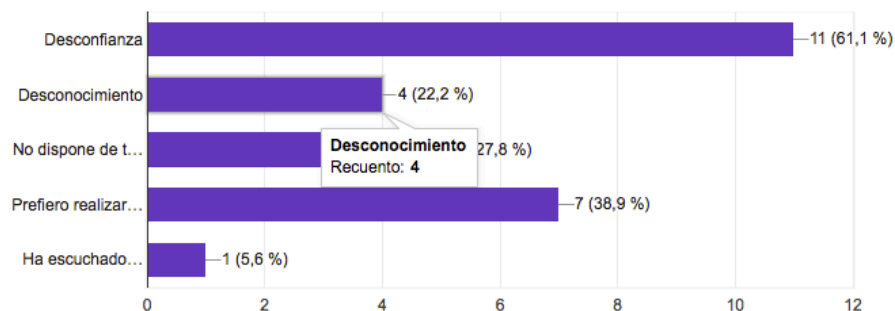
29 respuestas



#### 5. Motivación para comprar en internet

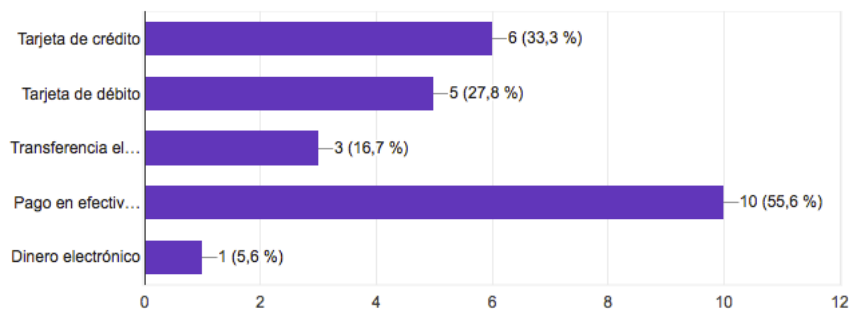
¿Cuáles han sido las razones por las que no ha realizado compras en internet?

18 respuestas



¿Qué medio(s) de pago le parece(n) más cómodo(s) y le inspira(n) confianza para comprar por Internet?

18 respuestas



## Anexo 5: Target market profile

			
<b>Nombre</b>	Lorena Pazmiño	Ricardo Monteverde	Alejandra De la Vega
<b>Ocupación</b>	Empleada privada	Chef	Negocio propio
<b>Edad/Género</b>	Femenino/26	28/Masculino	32/Femenino
<b>Descripción</b>	Soltera. Vive en el Norte de Quito. Vive con sus padres. Con ingresos promedio de 1500 USD. Le encanta hacer deporte y salir con sus amigos y familia.	Casado. Vive en el Norte de Quito. Dueño de un restaurante en una prestigiosa zona de la ciudad. Todo el tiempo está dedicado a su negocio.	Casada. Los ingresos familiares son altos. En su tiempo libre prefiere pasear con sus hijos.
<b>¿Qué es lo más importante para él/ella?</b>	Está enfocada en cumplir los objetivos de su empresa y le gustaría tener más tiempo para compartir con sus amigos.	Poder servir a sus clientes en todo momento. Le preocupa quedarse desabastecido y dejar clientes sin atender.	Se preocupa por sacar adelante su negocio. A la vez quisiera disponer de más tiempo para compartir con sus hijos. Le importa la salud de su familia por lo que prefiere disponer de productos frescos todo el tiempo.
<b>¿Qué servicio le podemos ofrecer?</b>	Servicio de “Entregas Programadas” hasta con 1 mes de anticipación.	Servicio de entrega a domicilio “same-day shipping”, es decir ordena hasta las 11 am y recibe a partir de las 2 pm del mismo día.	Servicio de Entrega a domicilio “next-day shipping” dentro de 24 horas

**Anexo 6: Población e indicadores del 2010 en la administración zonal  
“Eugenio Espejo” según barrio-sector y división política del Distrito  
Metropolitano de Quito (administraciones zonales)**

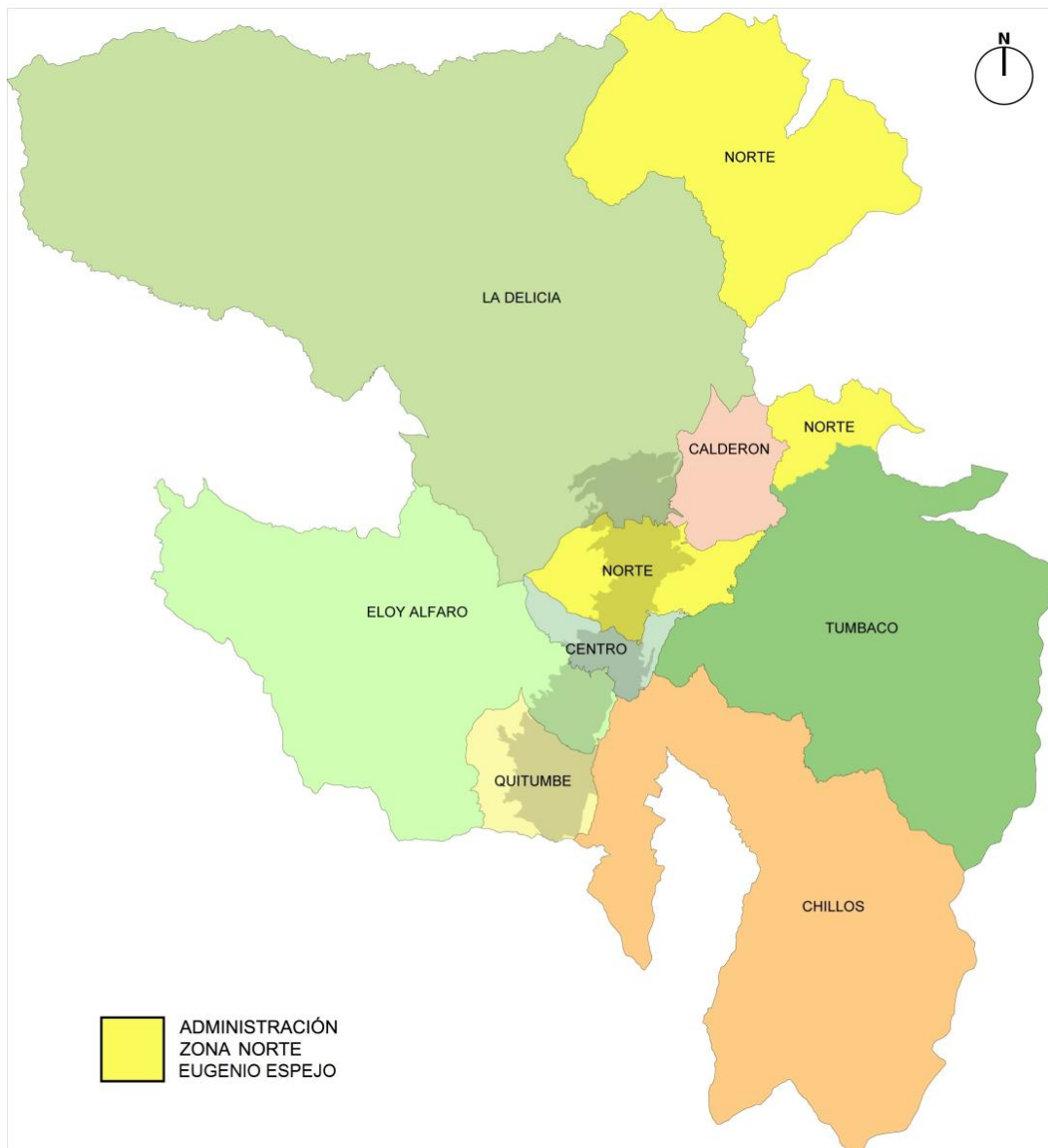
Parroquia y Barrio-Sector	Población			Hogares	Viviendas
	Total	Hombre	Mujer		
<b>BELISARIO QUEVEDO</b>					
CDLA UNIVERSITAR	293	146	147	103	117
CONDS PICHINCHA	815	364	451	280	321
EL ARMERO	419	211	208	117	137
LA GASCA	5,758	2,612	3,146	1,924	2,392
LA GRANJA	3,305	1,569	1,736	1,073	1,267
LA PRIMAVERA	3,614	1,776	1,838	1,049	1,249
LAS CASAS	6,869	3,281	3,588	2,236	2,766
LAS CASAS BAJO	6,022	2,792	3,230	2,139	2,527
MARIANA DE JESUS	3,617	1,621	1,996	1,289	1,598
MIRAFLORES	1,269	592	677	389	449
PAMBACHUPA	4,854	2,306	2,548	1,594	1,821
S CLARA S MILAN	1,909	910	999	668	852
S CLARA S MILAN	4,008	1,967	2,041	1,073	1,202
S VICENTE	2,558	1,265	1,293	670	743
PROTEC BELISARI	2,442	1,200	1,242	657	750
<b>MARISCAL SUCRE</b>					
LA COLON	1,459	666	793	609	817
LA FLORESTA	5,758	2,716	3,042	2,106	2,776
MARISCAL SUCRE	5,759	2,674	3,085	2,337	3,450
<b>IÑAQUITO</b>					
ANA LUISA	1,665	737	928	606	758
BATAN ALTO	1,793	794	999	662	828
BATAN BAJO	2,456	1,089	1,367	1,070	1,423
BATAN BAJO	2,222	1,017	1,205	807	985
BELLAVISTA	3,313	1,515	1,798	1,350	1,951
BELLAVISTA ALTO	3,125	1,498	1,627	936	1,232
BENALCAZAR CD	4,417	2,125	2,292	1,951	2,970
EL BATAN	4,126	1,872	2,254	1,569	1,940
ESTADIO ATAHUALP	1,998	919	1,079	824	1,186
GONZALES SUAREZ	3,541	1,641	1,900	1,440	2,067
INIAQUITO	1,827	805	1,022	746	1,000
JARDINES DEL BAT	1,398	657	741	507	632
LA CAROLINA	1,957	910	1,047	803	1,184
LA PAZ	3,065	1,420	1,645	1,295	1,751
LA PRADERA	1,257	580	677	497	717
LA REPUBLICA	3,526	1,585	1,941	1,271	1,616
PLA CAROLINA	136	76	60	66	107
PROTECBELLAVIST	1,000	524	476	290	361
<b>RUMIPAMBA</b>					
CHAUPICRUZ	1,441	647	794	523	642
COLINA PICHINCHA	435	204	231	147	202
GRANDA CENTENO	3,964	1,877	2,087	1,369	1,610
IYAQUITO ALTO	652	316	336	200	263
LIFE	969	435	534	303	369
NINGUILLA	224	112	112	68	85
PROF MUNICIPALES	1,333	617	716	439	531
QUITO TENIS GC	2,215	1,041	1,174	746	949
RUMIPAMBA	2,929	1,338	1,591	1,020	1,212
S GABRIEL	3,586	1,661	1,925	1,268	1,581
TENNIS CLUB	4,991	2,295	2,696	1,788	2,248
UNION NACIONAL	3,266	1,532	1,734	1,094	1,322
VOZ DE LOS ANDES	2,477	1,137	1,340	878	1,088
PROTEC RUMIPAMB	572	275	297	154	193
<b>JIPIJAPA</b>					
6 DE DICIEMBRE	2,377	1,088	1,289	919	1,294
CAMPO ALEGRE	1,640	792	848	477	617
EL INCA	5,470	2,394	3,076	2,129	2,763
EL INCA	1,222	567	655	379	447
GABRIEL MARINA	441	218	223	149	194
JIPIJAPA	3,628	1,638	1,990	1,246	1,457
LAS BROMELIAS	2,360	1,131	1,229	790	1,067

LOS LAURELES	2,662	1,211	1,451	843	944
MONTESERRIN	3,241	1,519	1,722	1,024	1,232
PROTECJIPIJAPA	527	278	249	143	177
S JOSE INCA	8,399	4,061	4,338	2,700	3,217
ZALDUMBIDE	3,594	1,632	1,962	1,190	1,419
<b>COCHAPAMBA</b>					
ANA MARIA BAJO	900	444	456	259	302
ATUCUCHO	11,788	5,824	5,964	3,061	3,359
BELLAVISTA	4,517	2,276	2,241	1,315	1,489
COCHAPAMBA NORTE	3,764	1,835	1,929	1,081	1,257
COCHAPAMBA SUR	2,612	1,283	1,329	768	814
CORDILLERA	2,125	1,014	1,111	709	876
EL BOSQUE	3,659	1,788	1,871	1,027	1,131
EL PEDREGAL	454	213	241	138	179
EL PINAR ALTO	3,043	1,511	1,532	878	1,071
EL PORVENIR	2,595	1,266	1,329	775	848
LA PULIDA	7,357	3,596	3,761	2,077	2,432
PABLO ART SUAREZ	1,746	852	894	438	486
RUPERTO ALARCON	607	302	305	154	171
S CARLOS VENCEN	2,443	1,152	1,291	713	791
S FERNANDO	2,658	1,272	1,386	845	1,058
S LORENZO	1,242	594	648	347	395
S VICENT FLORIDA	2,812	1,397	1,415	827	1,086
UNION NACIONAL	818	400	418	253	454
PROTEC COCHAPAM	2,232	1,104	1,128	589	668
ANA MARIA	632	302	330	209	357
<b>CONCEPCION</b>					
AEREONAUTICO	1,779	856	923	555	627
AEROPUERTO	160	72	88	47	56
AEROPUERTO	986	483	503	349	413
ANDALUCIA	2,787	1,332	1,455	862	932
BETANIA	1,637	773	864	506	563
EL PINAR BAJO	1,377	672	705	464	549
EL ROSARIO	813	385	428	245	271
FELIXRIVADENEIRA	397	177	220	125	150
FRANKLIN TELLO	704	320	384	232	261
LA CONCEPCION	1,929	904	1,025	633	697
LA FLORIDA	2,244	1,066	1,178	754	829
MALDONADO	668	332	336	215	256
MEXTERIOR	1,699	787	912	510	575
OMNIBUS URBANO	3,026	1,359	1,667	1,003	1,150
S CARLOS	4,534	2,070	2,464	1,506	1,757
S CARLOS MULTIF	2,400	1,135	1,265	778	892
S PEDRO CLAVEL	3,213	1,448	1,765	1,055	1,184
S PEDRO CLAVERI	1,916	851	1,065	657	778
<b>KENNEDY</b>					
BAKER	2,562	1,180	1,382	799	874
CALIFORN BONANZA	4,850	2,268	2,582	1,556	1,817
COFAVI	3,262	1,521	1,741	1,046	1,144
COOPMONSERRAT	1,180	561	619	333	376
DAMMER	2,602	1,240	1,362	816	934
DAMMER 1	2,380	1,118	1,262	744	839
DAMMER 2	887	440	447	287	327
JULIO MATOVELLE	3,028	1,475	1,553	933	1,076
LA KENNEDY	4,822	2,241	2,581	1,567	1,701
LA LUZ	6,666	3,083	3,583	2,080	2,274
LA VICTORIA	4,367	2,051	2,316	1,429	1,607
LAS ACACIAS	4,359	1,984	2,375	1,441	1,638
LUCIA ALBAN DER	1,787	828	959	620	768
RODRIGUEZ AGUIRR	6,561	3,131	3,430	2,087	2,500
RUMINIAHUI	6,347	2,968	3,379	1,915	2,012
S ISIDRO INCA	12,470	6,178	6,292	3,710	4,216
STALUCIA ALTA	1,354	648	706	395	452
<b>SAN ISIDRO DEL INCA</b>					
BELLA AURORA	2,008	970	1,038	513	564
BUENOS AIRES	6,894	3,417	3,477	1,912	2,187
EL EDEN	1,686	806	880	507	612
HOSPITAL SOLCA	1,290	622	668	386	468
JARDINES DEL INC	1,121	568	553	273	299
LA VICTORIA	8,583	4,207	4,376	2,548	2,782

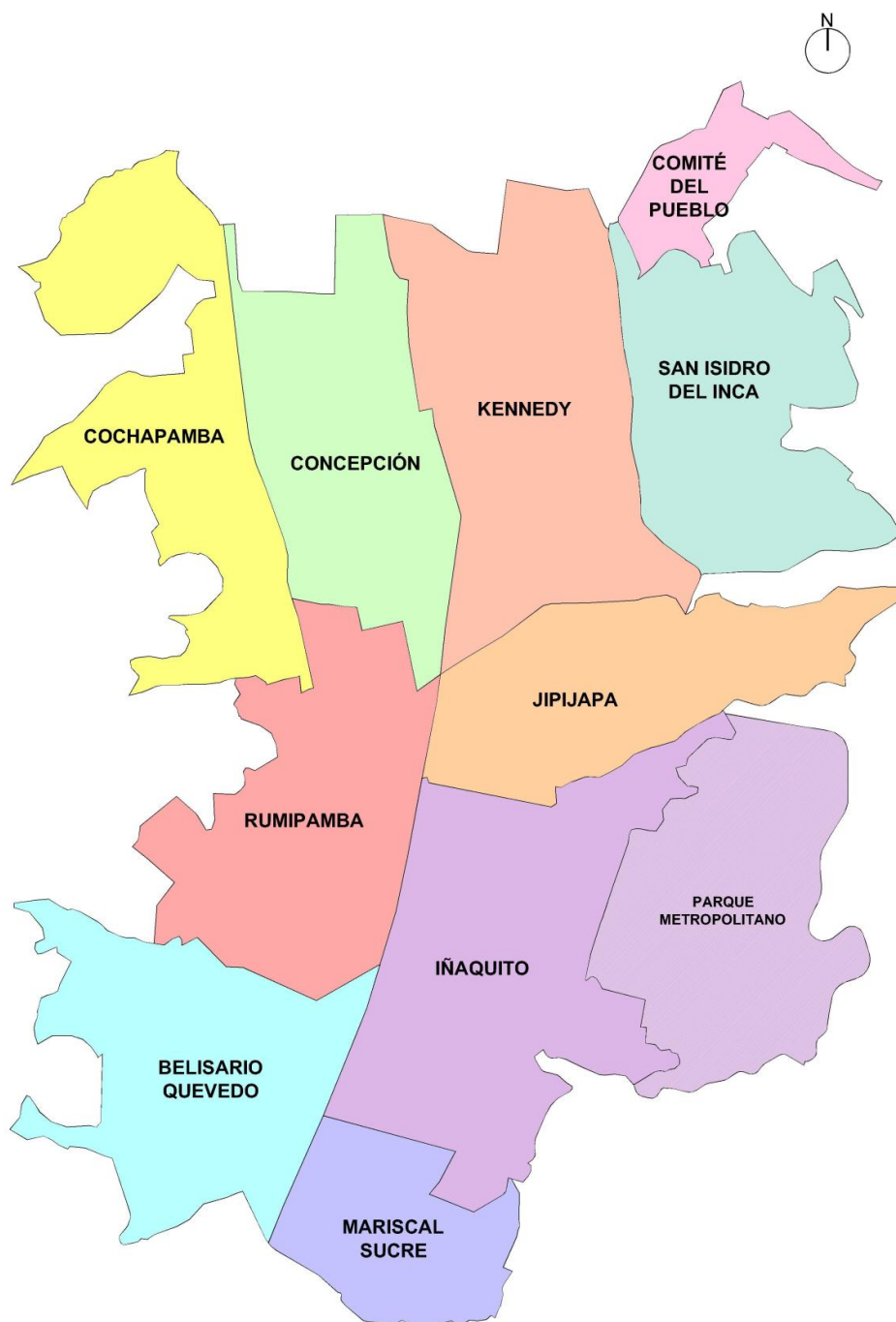


NTR MADRE MERCE	1,888	898	990	557	657
QUINTANA	2,931	1,416	1,515	789	961
S FELIPE	352	184	168	84	91
S MIGUEL AMAGASI	11,493	5,623	5,870	3,257	4,091
SIN NOMBRE 37	1,261	622	639	339	371
UNION Y PROGRESO	2,368	1,139	1,229	694	837
<b>NAYON *</b>					
CENTRAL	6,286	3,078	3,208	1,700	1,906
GUAYRALOMA	141	69	72	38	56
MIRAVALLE	114	52	62	36	48
MIRAVALLE (AMANZ	3,915	1,869	2,046	1,153	1,319
S FCO DE TANDA	1,081	539	542	280	353
S FRANCISCO TAND	1,440	713	727	363	494
S PED INCHAPICHO	694	331	363	173	232
S VICENTE TANDA	404	190	214	112	147
STAROSA DE VALL	105	54	51	27	60
TACURI	390	201	189	104	154
TACURI	82	39	43	23	52
VALLE DE NAYON	983	493	490	267	361
<b>ZAMBIZA *</b>					
CENTRAL	1,310	623	687	351	381
LA TOLA ALTA	791	389	402	210	230
S MIGUEL	737	371	366	206	227
S MIGUEL	306	143	163	71	113
S MIGUEL	428	214	214	106	182
YURA AL PALOMA	445	229	216	102	143
<b>TOTAL</b>	<b>389,449</b>	<b>184,879</b>	<b>204,570</b>	<b>124,887</b>	<b>151,162</b>

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010 INEC (Secretaría de Territorio, 2010)



Zonas Administrativas del DMQ



Administración Zonal Eugenio Espejo - parroquias urbanas

**Fuente:** Municipio de Quito, Administración Zonal Eugenio Espejo

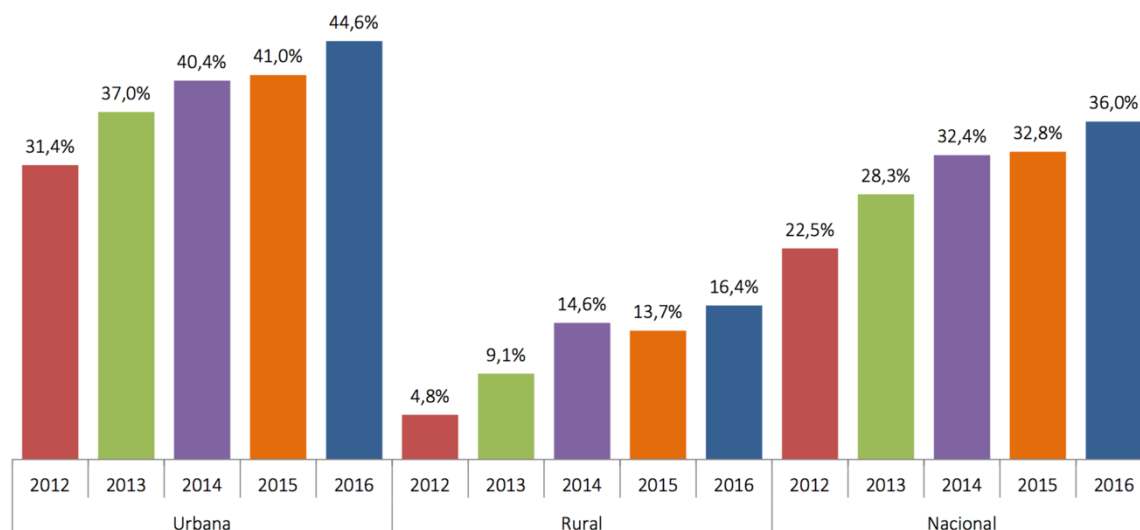
Informe de Rendición de Cuentas 2015, Enero 2016, pág. 3.

Disponible en:

[http://www.quito.gob.ec/documents/rendicion\\_cuentas2015/AZEE/AZEE\\_Rendicion\\_cuentas\\_narrativo2015.pdf](http://www.quito.gob.ec/documents/rendicion_cuentas2015/AZEE/AZEE_Rendicion_cuentas_narrativo2015.pdf)

## Anexo 7: Tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's) 2016

Acceso al Internet según área



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU ( 2012 - 2016).  
Información disponible desde diciembre 2008

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2012 - 2016). Información disponible desde diciembre 2008

Disponible en: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2017/Tics%202017\\_270718.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf)

Último Acceso: 01/12/2017

## Anexo 8: Encuesta sobre hábitos de compra de comestibles

### \* Técnicas cuantitativas

En el siguiente link se puede acceder a la encuesta realizada

<https://goo.gl/forms/FdHPNZbJzUv4CPQ32>

## Encuesta sobre hábitos de compra de Comestibles

Encuesta con fines netamente académicos. Las respuestas son de carácter confidencial.

La contestación del cuestionario le tomará máximo 3 minutos.

Muchas gracias por su tiempo.

\* Indica que la respuesta es obligatoria

\*Obligatorio

**Género \***

Femenino

Masculino

**Edad \***

(años)

Tu respuesta

**Estado Civil \***

Elige ▼

**Sector donde vive \***

Norte de Quito

Sur de Quito

Centro de Quito

Cumbayá

Tumbaco

Otro: \_\_\_\_\_

**Estructura familiar (niños) \***

¿Cuántos niños tiene?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**Estructura familiar (adultos) \***

¿Cuántos adultos viven en su hogar? (Incluyendo usted)

Tu respuesta \_\_\_\_\_

**¿Qué haces en tu tiempo libre? \***

- Descansar en casa
- Leer
- Salir con amigos o familia
- Ver televisión
- Pasear
- Salir de compras
- Deporte
- Otro: \_\_\_\_\_

**Ocupación \***

- Empleado público
- Empleado privado
- Negocio propio
- Estudiante
- Ama de casa
- Desempleado

### Ingresos Familiares \*

Ingresos mensuales aproximados del hogar (\$ USD)

- menor a 500
- Entre 500 y 1.000
- Entre 1.000 y 1.500
- Entre 1.500 y 2.000
- Entre 2.000 y 2.500
- Entre 2.500 y 3.000
- Mayor a 3.000

¿Compra las frutas y verduras en el mismo lugar que el resto de víveres (arroz, aceite, azúcar, leche, atún, etc)? \*

- Sí
- No

SIGUIENTE

## Encuesta sobre hábitos de compra de Comestibles

\*Obligatorio

### Comportamiento de Compra de Comestibles

En general, aplica tanto para la compra de frutas, verduras y víveres (arroz, azúcar, leche, atún, etc)

¿Con qué frecuencia realiza la compra de comestibles? \*

- Más de una vez a la semana
- Semanalmente
- Cada quince días
- Una vez al mes
- Cada dos meses o más

Aproximadamente ¿cuánto gasta en cada compra de comestibles? \*

(\$ USD)

Tu respuesta

ATRÁS

SIGUIENTE

## Encuesta sobre hábitos de compra de Comestibles

\*Obligatorio

### Frutas y Verduras - Comportamiento de Compra

Aplica a clientes que compran las Frutas y Verduras en un local distinto al de los Víveres (arroz, aceite, azúcar, leche, atún, etc.)

¿Con qué frecuencia realiza la compra de frutas y verduras? \*

- Más de una vez a la semana
- Semanalmente
- Cada quince días
- Una vez al mes
- Cada dos meses o más

Aproximadamente ¿cuánto gasta en cada compra de frutas y verduras que realiza? \*

(\$ USD)

Tu respuesta

ATRÁS

SIGUIENTE

## Encuesta sobre hábitos de compra de Comestibles

\*Obligatorio

### Viveres - Comportamiento de Compra

Aplica a clientes que compran los Víveres (arroz, aceite, azúcar, leche, atún, etc.) en un lugar distinto al de las frutas y verduras

¿Con qué frecuencia realiza la compra de víveres? \*

- Más de una vez a la semana
- Semanalmente
- Cada quince días
- Una vez al mes
- Cada dos meses o más

Aproximadamente ¿cuánto gasta en cada compra de víveres? \*

(\$ USD)

Tu respuesta

ATRÁS

SIGUIENTE



# Encuesta sobre hábitos de compra de Comestibles

\*Obligatorio

## Comportamiento de Compra en general

Preferencias y comportamiento al comprar comestibles

¿Planifica su compra haciendo una lista con antelación?

- Siempre
- Casi siempre
- De forma ocasional
- Casi Nunca
- Nunca

¿Suele comprar algún producto que no tenía planificado hacerlo?

- Siempre
- Casi siempre
- De forma ocasional
- Casi Nunca
- Nunca

### Percepción sobre Atributos de un Local Comercial \*

Califique los siguientes atributos, al seleccionar un local comercial donde usted vaya a realizar sus compras

	Muy importante	Importante	Medianamente importante	Poco importante	No es importante
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productos frescos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de Marcas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización y limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horarios de atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de estacionamientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de carritos de compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poca espera en la fila de caja para pagar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen servicio por parte del personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promociones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Otros Atributos

(Opcional) Nombre otros atributos que considere importantes y que no se hayan listado en la pregunta anterior

Tu respuesta

### ¿Dónde compra sus comestibles?

Seleccione la frecuencia de los lugares en los que mayormente realice sus compras de comestibles (No es necesario darle una calificación a todas las opciones)

	Siempre	Con frecuencia	De forma ocasional	Rara vez	Nunca
Akí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coral Hipermercados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frutería y Verdulería	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hipermarket	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Magda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Megamaxi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercado Mayorista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercado Popular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi Comisariato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Santa María	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supermaxi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tienda de Barrio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vendedor Informal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Disfruta realizar las compras de comestibles (frutas, legumbres, víveres) para su hogar? \*

- Sí
- No

¿Cuánto tiempo en promedio demora en realizar sus compras de comestibles? \*

- Menos de 15 minutos
- De 15 a 30 minutos
- De 30 minutos a 1 hora
- De 1 a 2 horas
- Más de 2 horas

¿Le gustaría reducir el tiempo que le toma el realizar sus compras de comestibles? \*

- Sí
- No

¿Le gustaría que sus compras de comestibles lleguen a su domicilio o trabajo, en vez de ir a su local de compras habitual? \*

- Sí
- No

## Encuesta sobre hábitos de compra de Comestibles

\*Obligatorio

### Preferencias sobre Servicio a Domicilio (Delivery)

¿Pagaría un valor adicional por un servicio de entrega a domicilio de sus compras? \*

- Sí
- No

¿Que tipo(s) de Modalidad de Entrega le interesarían? \*

	Me interesaría bastante	Me interesaría (moderadamente)	No me interesaría
Entrega Express (en menos de 2 horas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega el mismo día (Ordene hasta las 13:00, reciba a las 18:00)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega Programada (usted selecciona el día y hora de la entrega)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿De las siguientes modalidades de pago por este servicio, con cuáles estaría de acuerdo? \*

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Un pago fijo anual (tipo membresía) con un número de entregas sin límite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un porcentaje de acuerdo al monto de la compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un pago fijo por cada envío (sin importar el monto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gratis, sobre un monto establecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRÁS

SIGUIENTE

## Encuesta sobre hábitos de compra de Comestibles

\*Obligatorio

### Servicio de Recolección de Compras desde el Local comercial (Store Pickup)

¿Le gustaría poder ordenar previamente sus compras y recogerlas (empacadas y listas para llevar) de algún punto cercano a su hogar o trabajo? \*

- Sí
- No

ATRÁS

SIGUIENTE

## Encuesta sobre hábitos de compra de Comestibles

\*Obligatorio

### Preferencias sobre Servicio de Recolección desde el Local comercial (Store Pickup)

¿Pagaría un valor adicional por un servicio de recolección desde el local Comercial? \*

Sí

No

¿Que tipo(s) de Modalidades de Recolección le interesarían? \*

	Me interesaría bastante	Me interesaría (moderadamente)	No me interesaría
Recolección Express (en menos de 2 horas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recolección al final del día (Ordene hasta las 13:00, reciba a las 18:00)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recolección Programada (usted selecciona el día y hora de la entrega)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿De las siguientes modalidades de pago por este servicio, con cuáles estaría de acuerdo? \*

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Un pago fijo anual (tipo membresía) con un número de recolecciones sin límite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un porcentaje de acuerdo al monto de la compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un pago fijo por cada recolección (sin importar el monto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gratis, sobre un monto establecido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRÁS

SIGUIENTE

# Encuesta sobre hábitos de compra de Comestibles

\*Obligatorio

## Compras Electrónicas

¿Ha ordenado alguna vez comida a domicilio? \*

Ej: Pizza, Comida China, Hamburguesas, etc.

Sí

No

¿Usaría el dinero electrónico? \*

Ya sea para sus pagos en lugares físicos o a través de internet

Sí

No

¿Ha comprado alguna vez productos o servicios por Internet? \*

Sí

No

ATRÁS

SIGUIENTE

## Motivación para comprar en Internet

¿Cuáles han sido las razones por las que no ha realizado compras en internet? \*

- Desconfianza
- Desconocimiento
- No dispongo de tarjetas de crédito o débito
- Prefiero realizar las compras en persona
- Ha escuchado malas experiencias de otras personas

¿Qué medios de pago le inspirarían confianza para comprar por Internet? \*

	Muy Confiable	Confiable	Moderadamente Confiable	Poco Confiable	Nada confiable
Tarjeta de crédito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjeta de débito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transferencia electrónica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago en efectivo (contra entrega del producto a domicilio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplicativos de Pago Electrónico (PayClub, Payphone, PayPal etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinero Electrónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATRÁS

ENVIAR



# Encuesta sobre hábitos de compra de Comestibles

\*Obligatorio

## Comportamiento de Persona que Compra en Internet

¿Ha comprado por Internet, productos o servicios de Empresas que operan en Ecuador? \*

Ejemplo: Líneas Aéreas (Latam, Copa, Avianca, etc), Sitios de Comercio Electrónico (Linio, YaEstá, etc), Farmacias (Fybeca), Comida (AdomicilioYa), etc.

Sí

No

¿Qué medios de pago ha usado para comprar por Internet? \*

Tarjeta de crédito

Tarjeta de débito

Transferencia electrónica

Pago en efectivo (contra entrega del producto a domicilio)

Aplicativos de Pago Electrónico (PayClub, Payphone, PayPal etc.)

Dinero Electrónico

ATRÁS

ENVIAR

## **Anexo 9: Encuesta tipo entrevista sobre hábitos de compra de Comestibles – Restaurantes**

**\* Técnicas cuantitativas y cualitativas**

**Sector del local** \_\_\_\_\_

### **1. Género**

- Masculino
- Femenino

### **2. Edad** \_\_\_\_\_

### **3. Estado civil**

- Soltero
- Casado
- Viudo
- Divorciado
- Unión libre

### **4. Sector dónde vive**

- Norte de Quito
- Sur de Quito
- Centro de Quito
- Cumbayá
- Tumbaco
- Otro \_\_\_\_\_

### **5. ¿Qué hace en su tiempo libre?**

- Descansar en casa
- Leer
- Salir con amigos o familia
- Ver televisión
- Pasear
- Salir de compras
- Deporte
- Otro \_\_\_\_\_

### **6. ¿Cómo obtiene las frutas, legumbres, víveres para su negocio?**

- Realiza las compras personalmente
- Tienen proveedores que le dejan en el local
- Otro \_\_\_\_\_

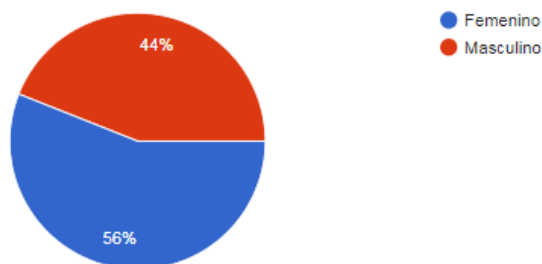
7. **¿Qué inconvenientes ha tenido al momento de realizar la compra de sus comestibles?**
8. **¿En qué lugares realiza las compras?**
9. **¿Con qué frecuencia realiza las compras de comestibles para su negocio?**
- Semanal
  - Quincenal
  - Mensual
  - Otro \_\_\_\_\_
10. **¿Le gustaría disponer de un lugar que ofrezca los productos que usted necesita pero que incluya el servicio de picado, pelado, pulpas, entre otros?  
¿Qué servicios le gustaría?**
- Si
  - No
  - Cuáles
11. **¿Le gustaría que sus compras de comestibles lleguen a su local, en vez de ir a comprarlas personalmente?**
- Si
  - No
12. **¿Pagaría por un valor adicional por un servicio de entrega a su local?**
- Si
  - No
13. **¿Le gustaría contar con un sitio web/aplicación móvil para realizar sus pedidos en cualquier momento del día?**
- Si
  - No
14. **¿En qué tiempo le gustaría recibir sus productos?**
- Entrega exprés dentro de 2 horas
  - Pedir hasta la 1pm para recibir hasta las 6 pm
  - Entrega en 24 horas

## Anexo 10: Resultados de la encuesta sobre hábitos de compra de comestibles

### \* Técnicas cuantitativas

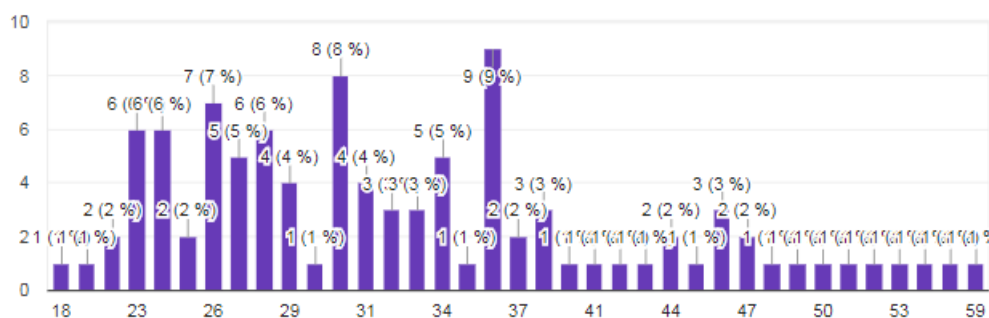
#### Género

100 respuestas



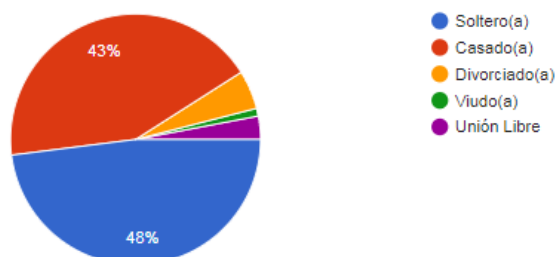
#### Edad

100 respuestas



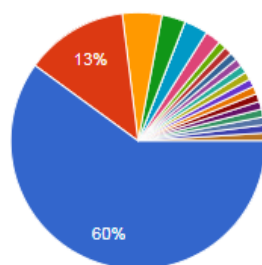
#### Estado Civil

100 respuestas



### Sector donde vive

100 respuestas

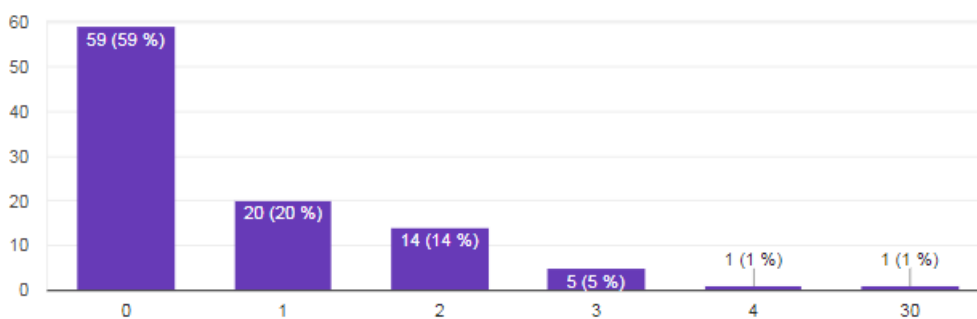


- Norte de Quito
- Sur de Quito
- Centro de Quito
- Cumbayá
- Tumbaco
- Valle de los Chillos
- Valle de los Chillos
- La Concordia

▲ 1/3 ▼

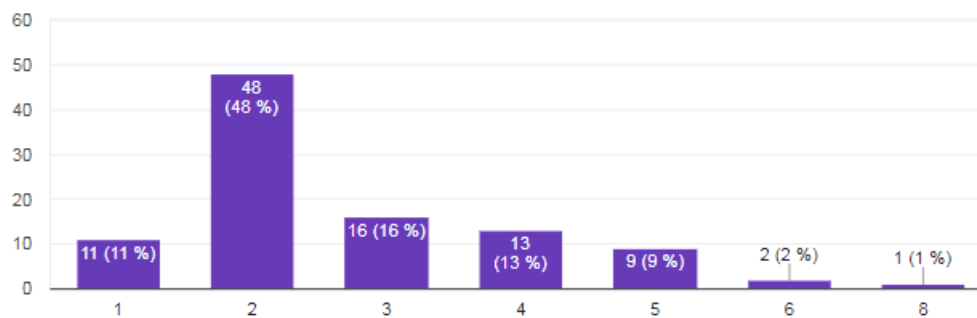
### Estructura familiar (niños)

100 respuestas



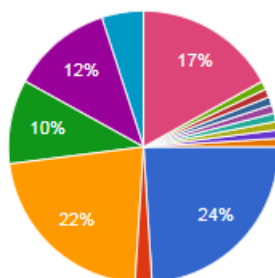
### Estructura familiar (adultos)

100 respuestas



### ¿Qué haces en tu tiempo libre?

100 respuestas

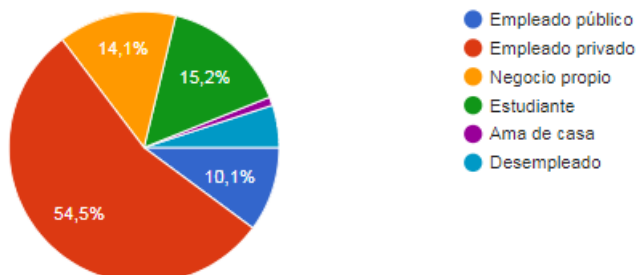


- Descansar en casa
- Leer
- Salir con amigos o familia
- Ver televisión
- Pasear
- Salir de compras
- Deporte
- Empleado público

▲ 1/2 ▼

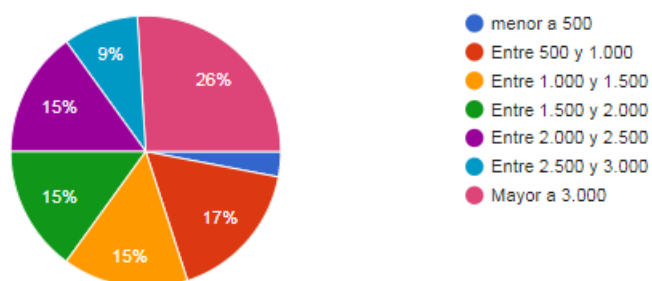
## Ocupación

99 respuestas



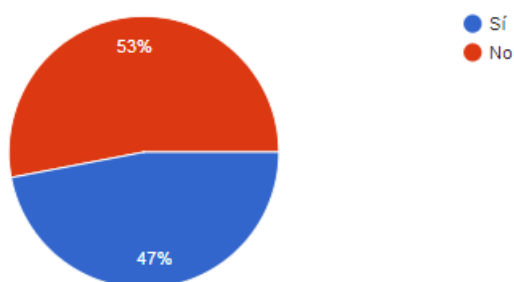
## Ingresos Familiares

100 respuestas



¿Compra las frutas y verduras en el mismo lugar que el resto de víveres (arroz, aceite, azúcar, leche, atún, etc)?

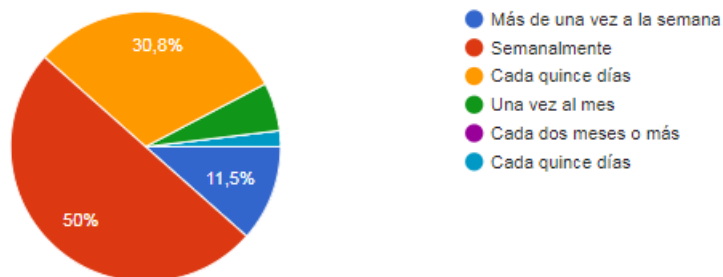
100 respuestas



## Frutas y Verduras - Comportamiento de Compra

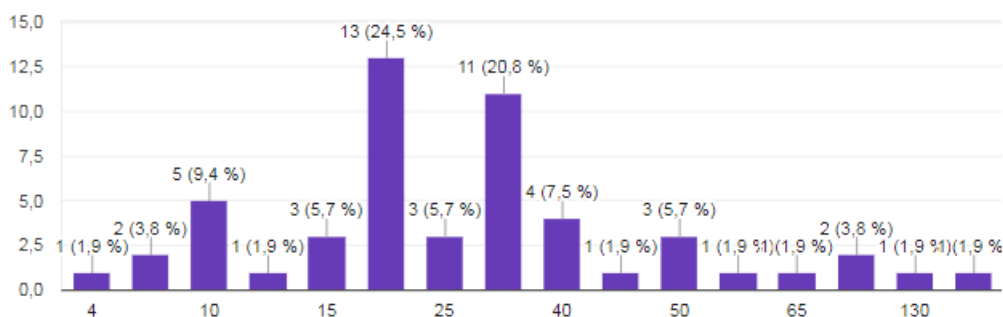
¿Con qué frecuencia realiza la compra de frutas y verduras?

52 respuestas



Aproximadamente ¿cuánto gasta en cada compra de frutas y verduras que realiza?

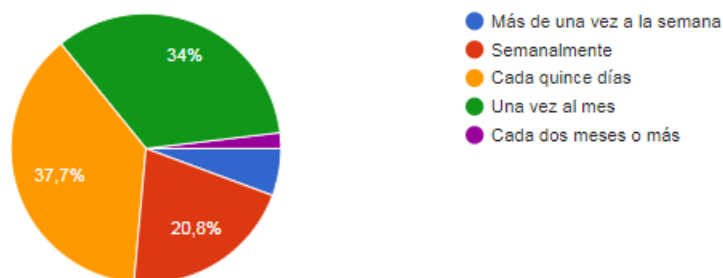
53 respuestas



## Viveres - Comportamiento de Compra

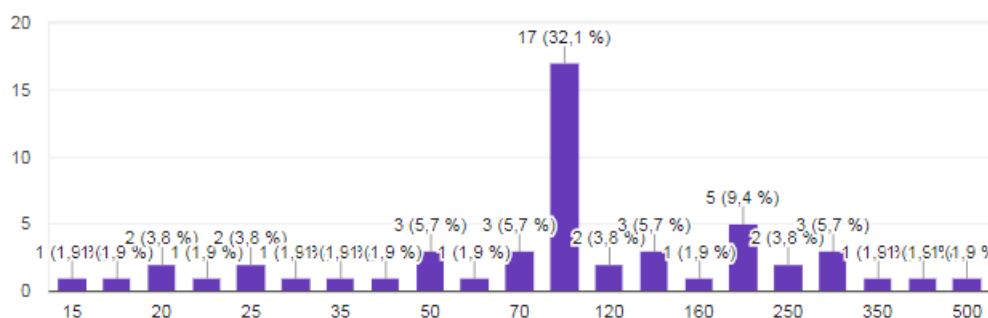
¿Con qué frecuencia realiza la compra de víveres?

53 respuestas



## Aproximadamente ¿cuánto gasta en cada compra de víveres?

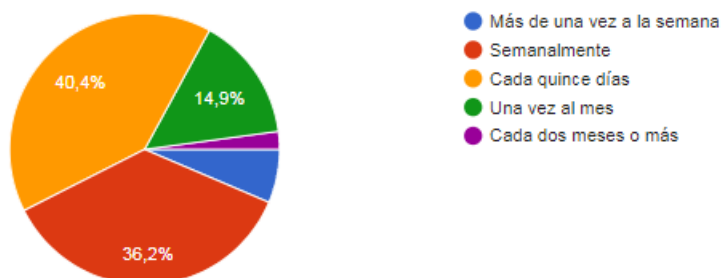
53 respuestas



### Comportamiento de Compra de Comestibles

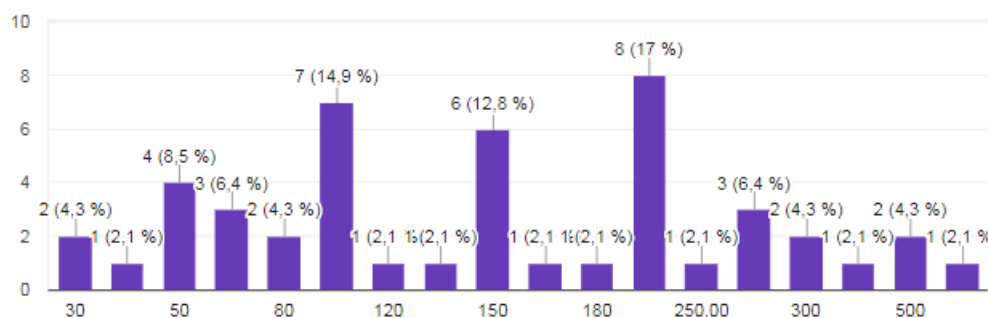
## ¿Con qué frecuencia realiza la compra de comestibles?

47 respuestas



## Aproximadamente ¿cuánto gasta en cada compra de comestibles?

47 respuestas

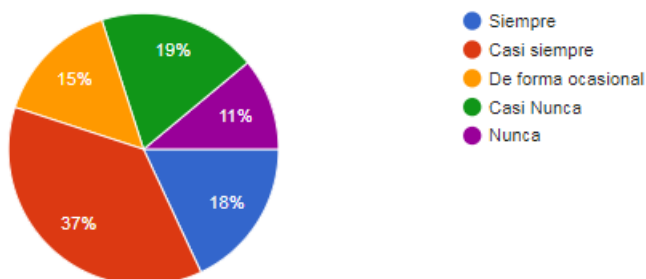




## Comportamiento de Compra en general

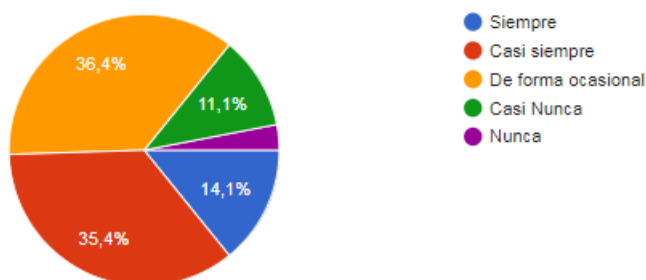
¿Planifica su compra haciendo una lista con antelación?

100 respuestas

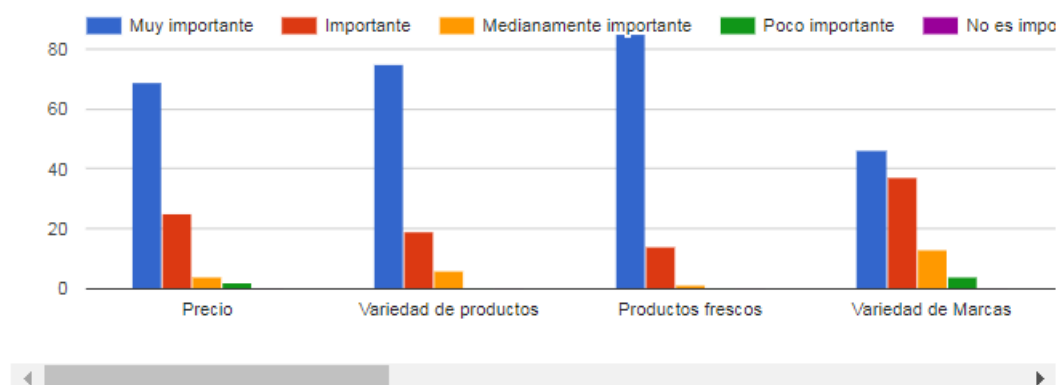


¿Suele comprar algún producto que no tenía planificado hacerlo?

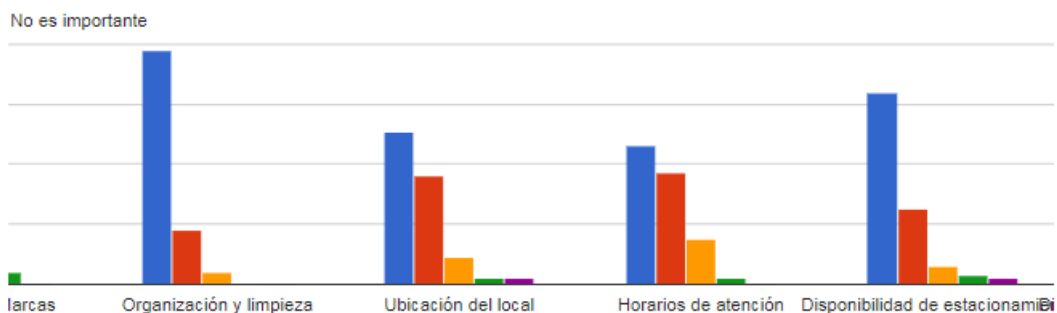
99 respuestas



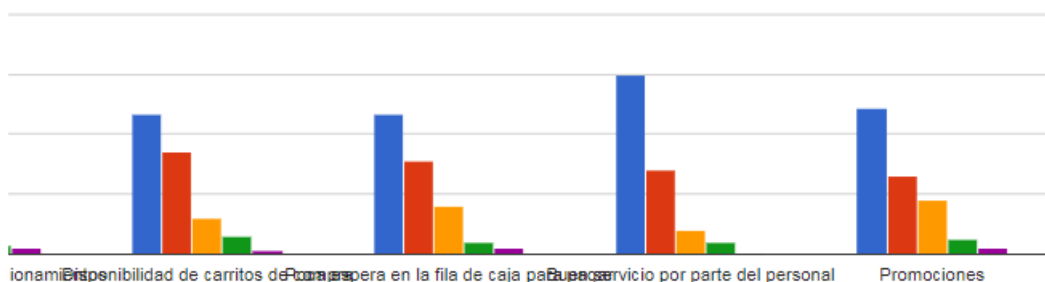
Percepción sobre Atributos de un Local Comercial



### Percepción sobre Atributos de un Local Comercial

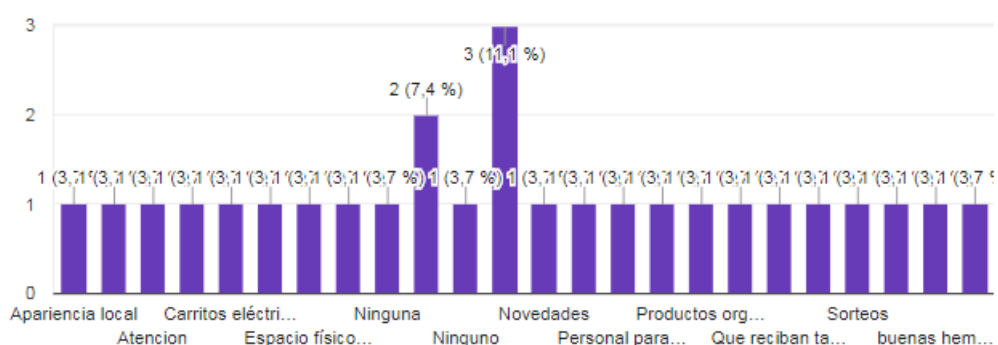


### Percepción sobre Atributos de un Local Comercial

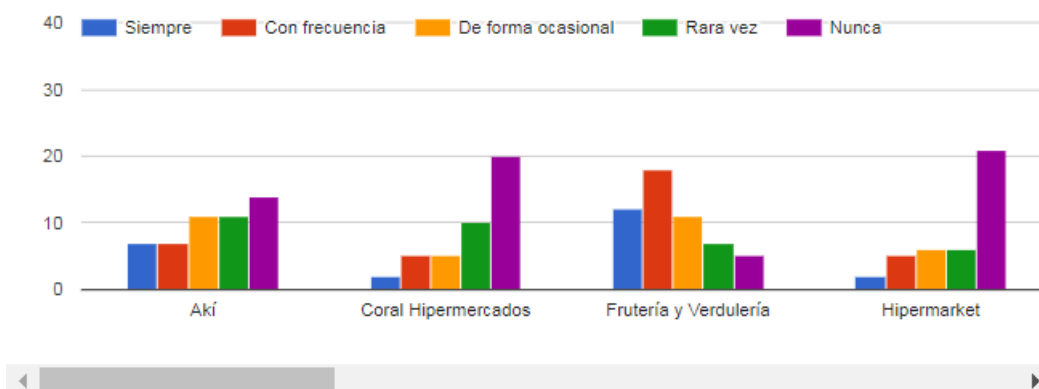


### Otros Atributos

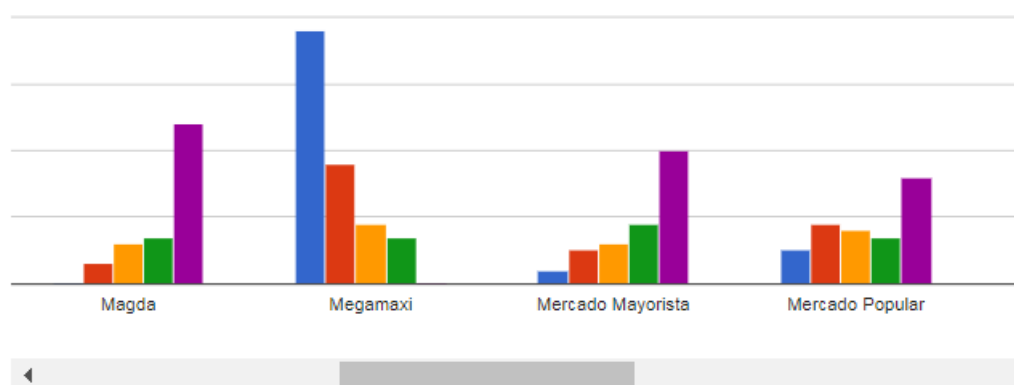
27 respuestas



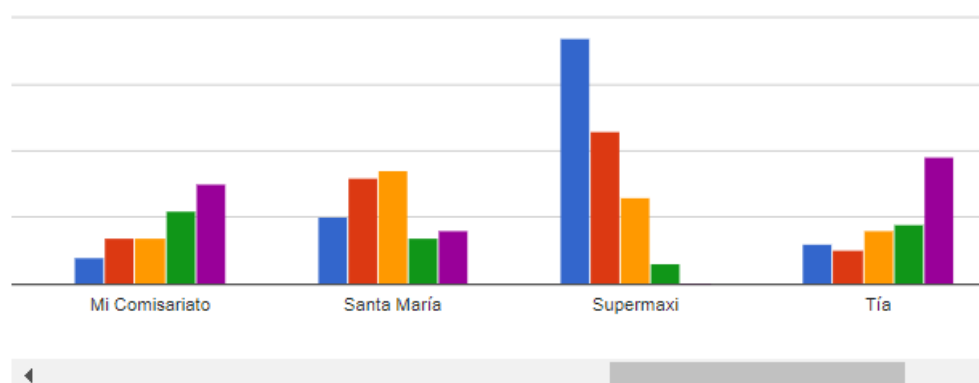
### ¿Dónde compra sus comestibles?



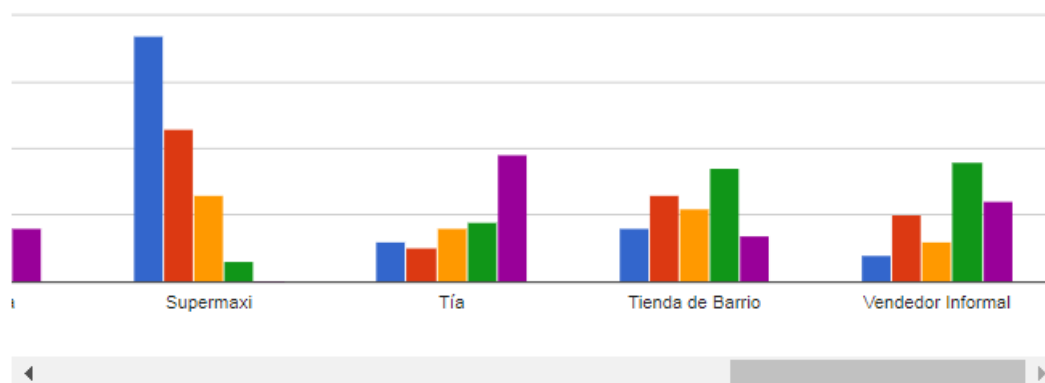
### ¿Dónde compra sus comestibles?



### ¿Dónde compra sus comestibles?

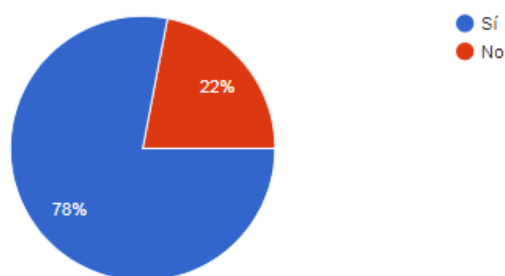


¿Dónde compra sus comestibles?



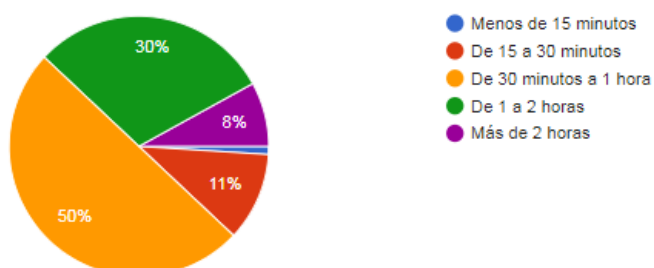
¿Disfruta realizar las compras de comestibles (frutas, legumbres, víveres) para su hogar?

100 respuestas



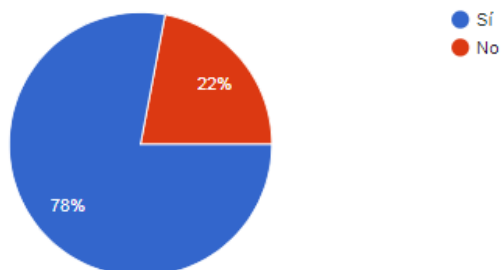
¿Cuánto tiempo en promedio demora en realizar sus compras de comestibles?

100 respuestas



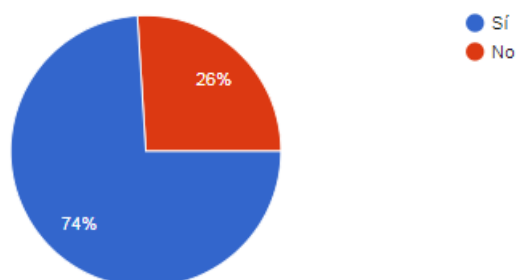
¿Le gustaría reducir el tiempo que le toma el realizar sus compras de comestibles?

100 respuestas



¿Le gustaría que sus compras de comestibles lleguen a su domicilio o trabajo, en vez de ir a su local de compras habitual?

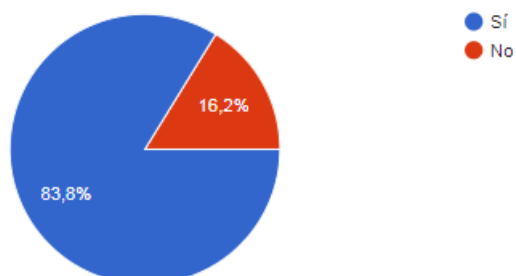
100 respuestas



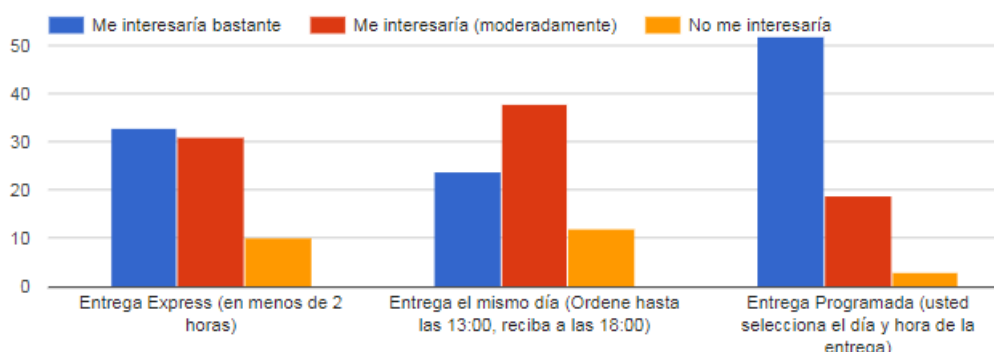
### Preferencias sobre Servicio a Domicilio (Delivery)

¿Pagaría un valor adicional por un servicio de entrega a domicilio de sus compras?

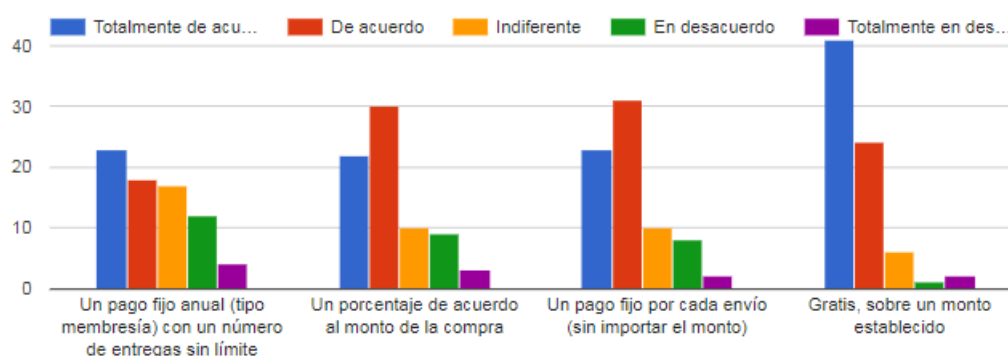
74 respuestas



¿Que tipo(s) de Modalidad de Entrega le interesarían?



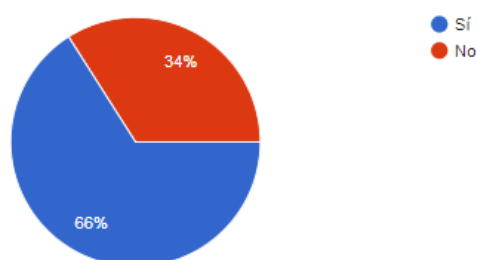
¿De las siguientes modalidades de pago por este servicio, con cuáles estaría de acuerdo?



### Servicio de Recolección de Compras desde el Local comercial (Store Pickup)

¿Le gustaría poder ordenar previamente sus compras y recogerlas (empacadas y listas para llevar) de algún punto cercano a su hogar o trabajo?

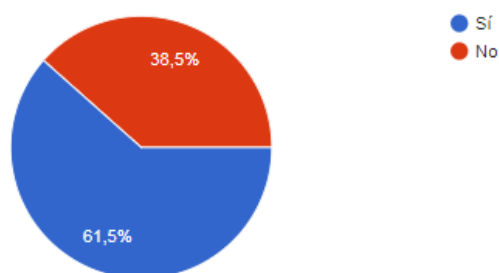
100 respuestas



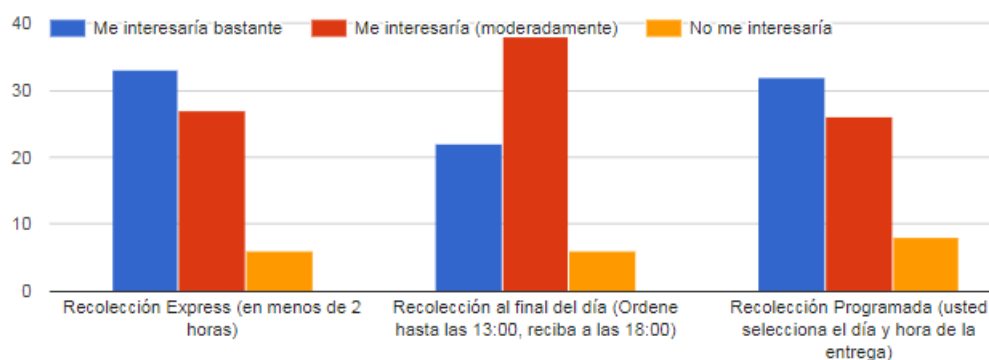
## Preferencias sobre Servicio de Recolección desde el Local comercial (Store Pickup)

¿Pagaría un valor adicional por un servicio de recolección desde el local Comercial?

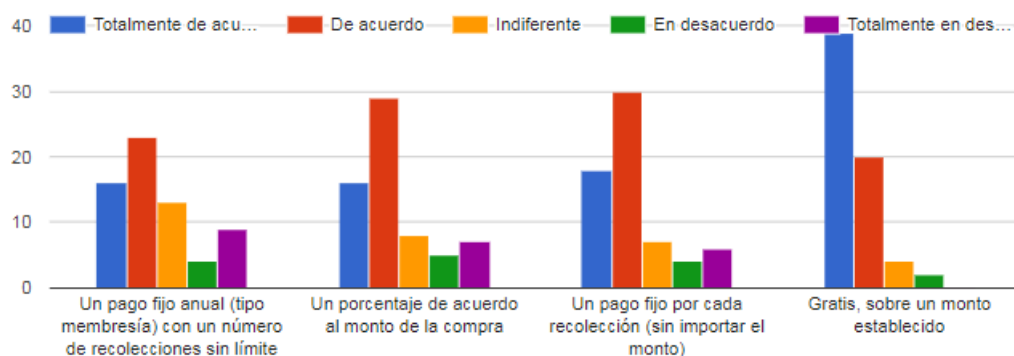
65 respuestas



¿Que tipo(s) de Modalidades de Recolección le interesarían?



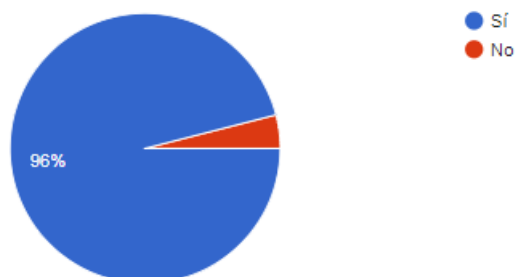
¿De las siguientes modalidades de pago por este servicio, con cuáles estaría de acuerdo?



## Compras Electrónicas

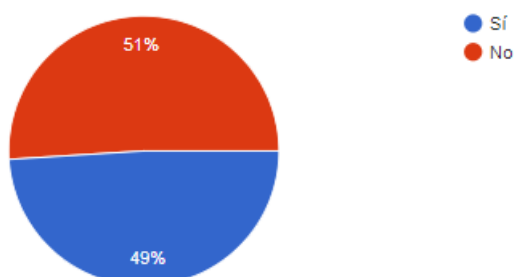
¿Ha ordenado alguna vez comida a domicilio?

100 respuestas



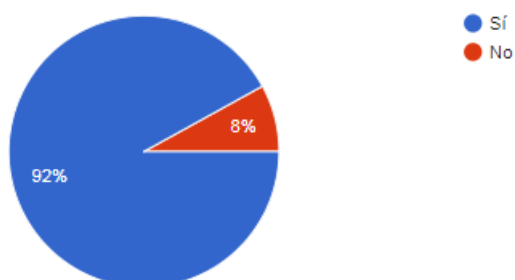
¿Usaría el dinero electrónico?

100 respuestas



¿Ha comprado alguna vez productos o servicios por Internet?

100 respuestas

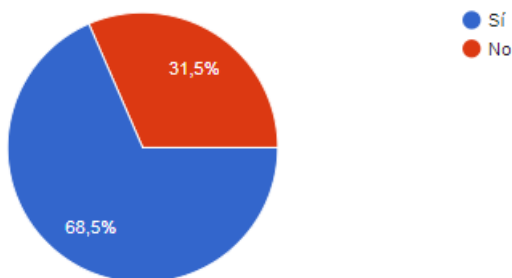




## Comportamiento de Persona que Compra en Internet

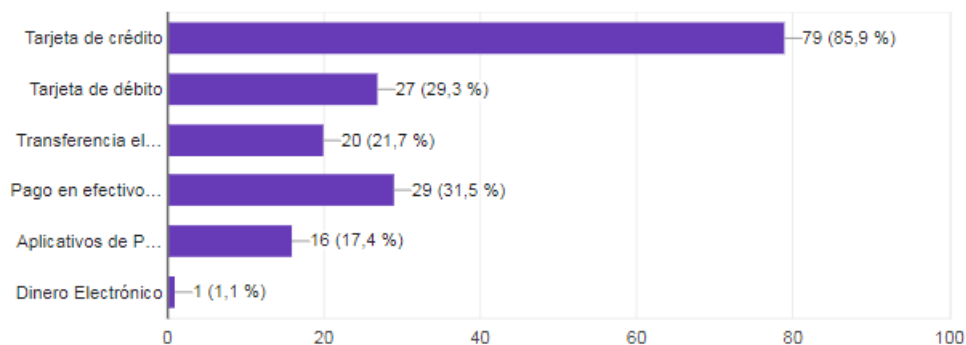
¿Ha comprado por Internet, productos o servicios de Empresas que operan en Ecuador?

92 respuestas



¿Qué medios de pago ha usado para comprar por Internet?

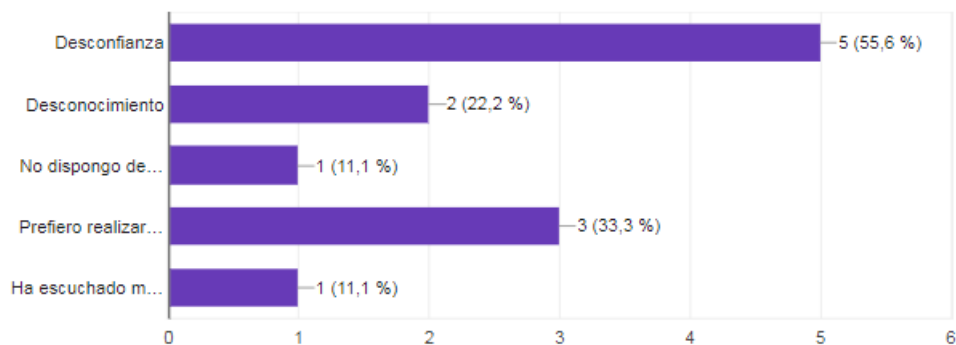
92 respuestas



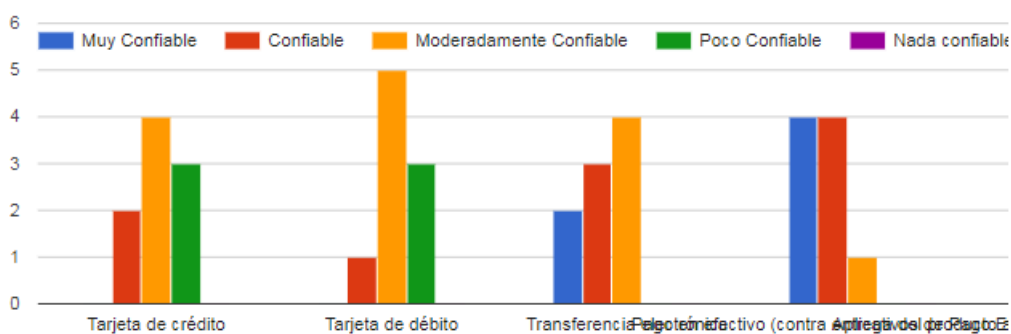
## Motivación para comprar en Internet

¿Cuáles han sido las razones por las que no ha realizado compras en internet?

9 respuestas



¿Qué medios de pago le inspirarían confianza para comprar por Internet?

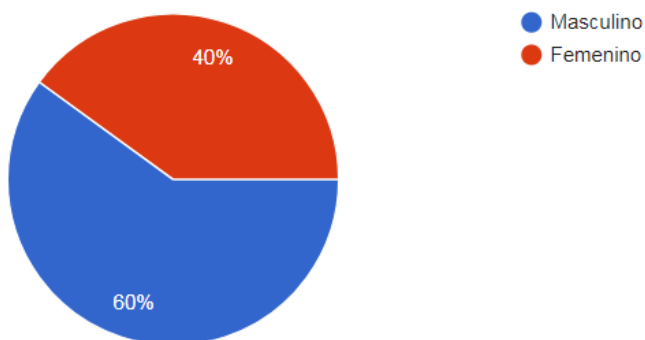


## Anexo 11: Resultados de la encuesta tipo entrevista sobre hábitos de compra de comestibles – restaurantes

\* Técnicas cuantitativas y cualitativas

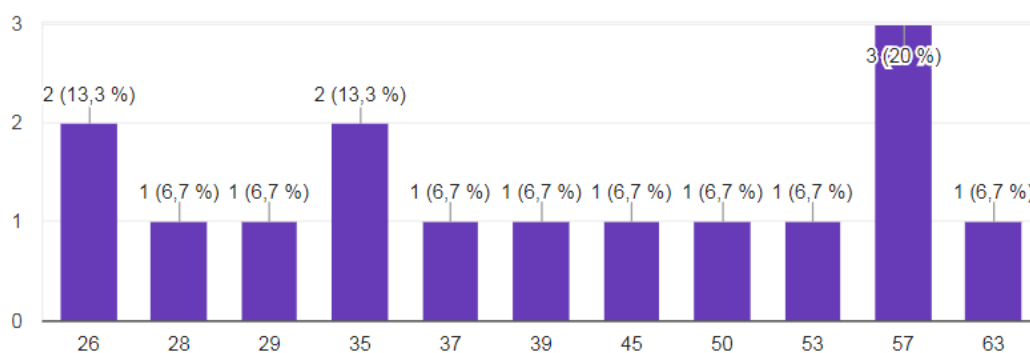
### 1. Género

15 respuestas



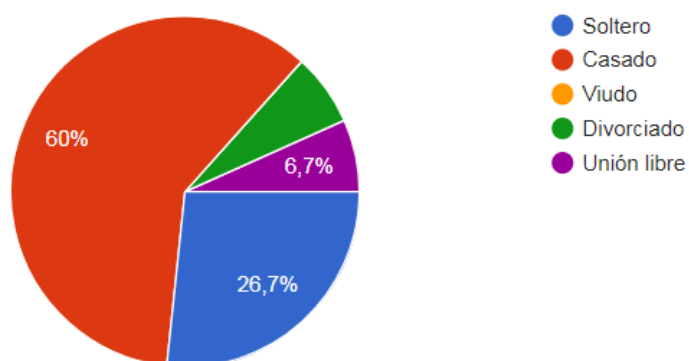
### 2. Edad

15 respuestas



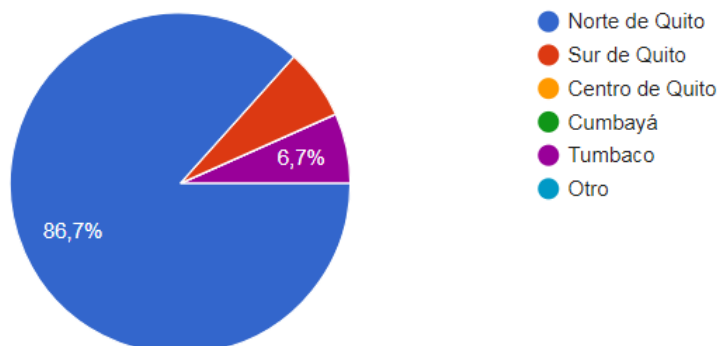
### 3. Estado Civil

15 respuestas



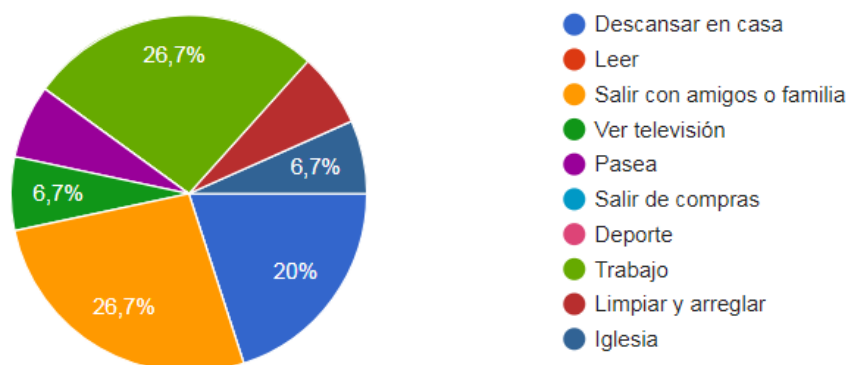
#### 4. Sector donde vives

15 respuestas



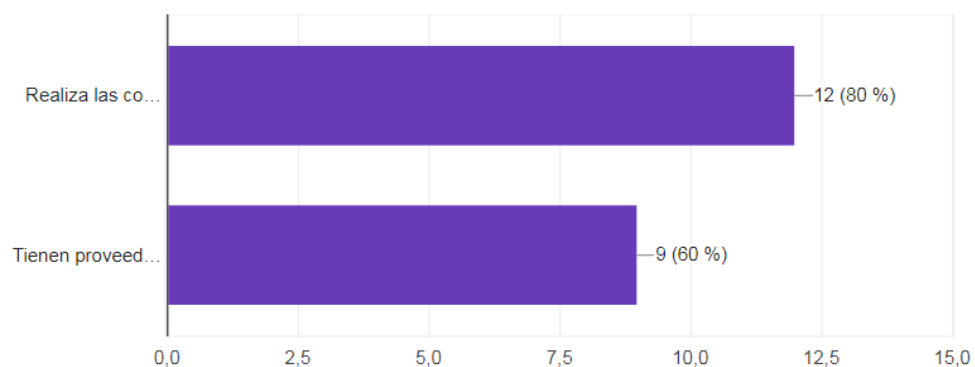
#### 5. ¿Qué hace en su tiempo libre?

15 respuestas



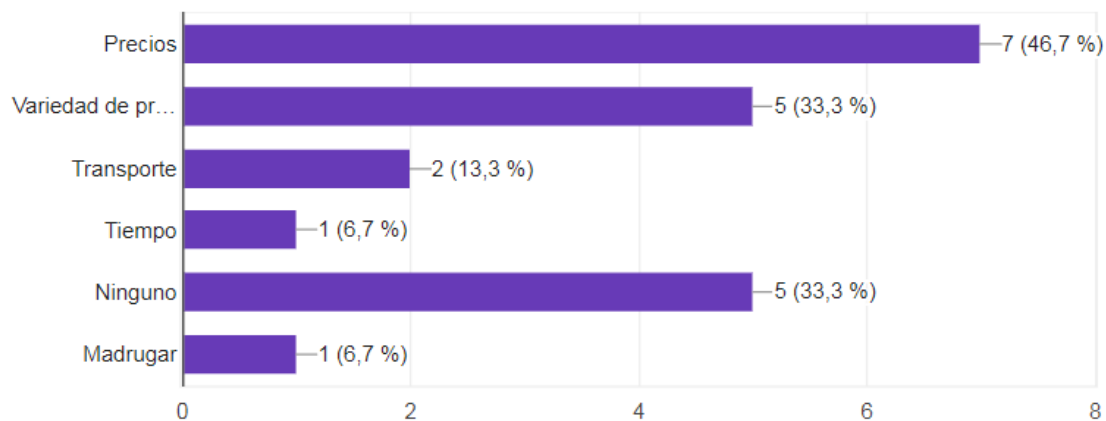
#### 6. ¿Cómo obtiene las frutas, legumbres, víveres para su negocio?

15 respuestas



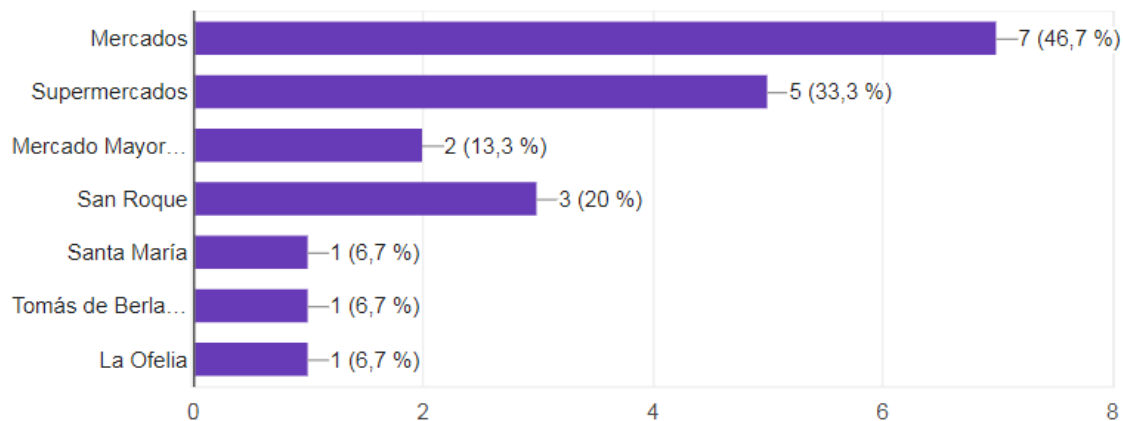
### 7. ¿Qué inconvenientes ha tenido al momento de realizar la compra de sus comestibles?

15 respuestas



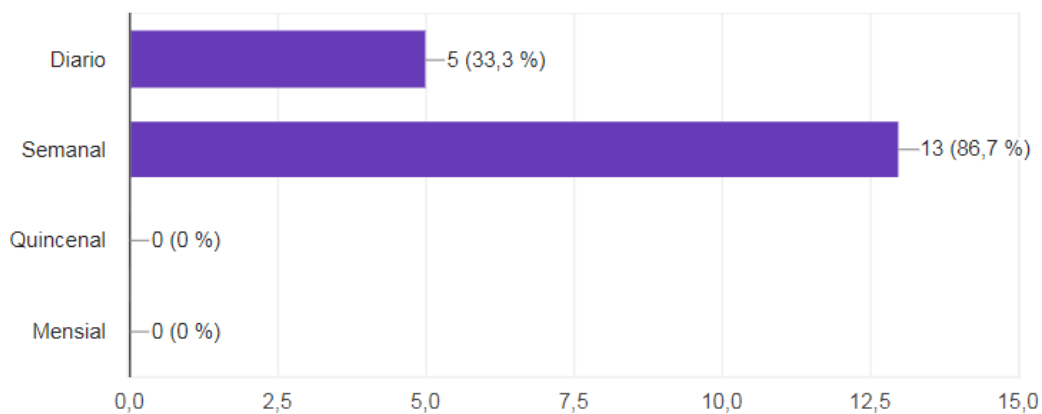
### 8. ¿En qué lugares realiza las compras?

15 respuestas



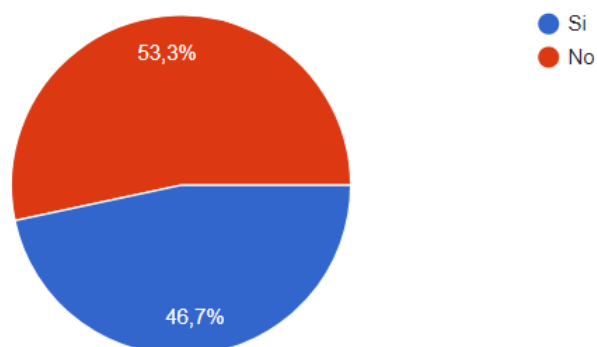
### 9. ¿Con qué frecuencia realiza las compras de comestibles para su negocio?

15 respuestas



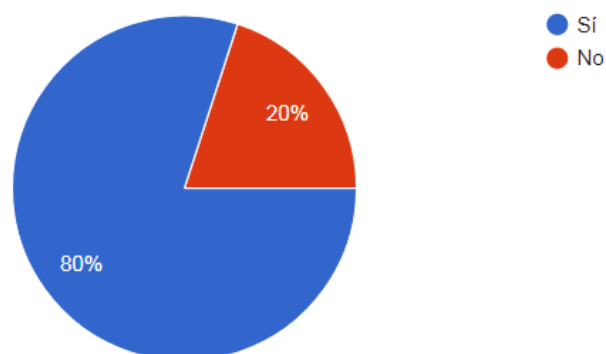
10. ¿Le gustaría disponer de un lugar que ofrezca los productos que usted necesita pero que incluya el servicio de picado, pelado, pulpas, entre otros? ¿Qué servicios le gustaría?

15 respuestas



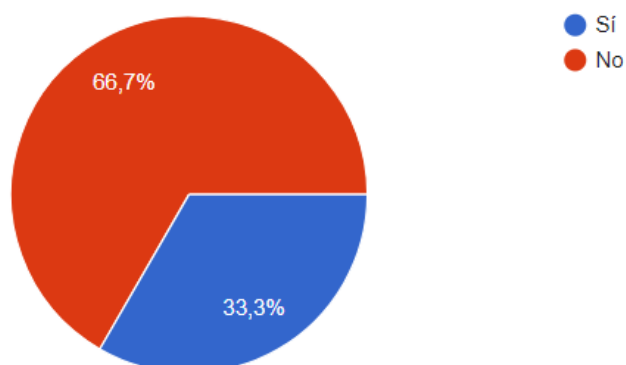
11. ¿Le gustaría que sus compras de comestibles lleguen a su local, en vez de ir a comprarlas personalmente?

15 respuestas



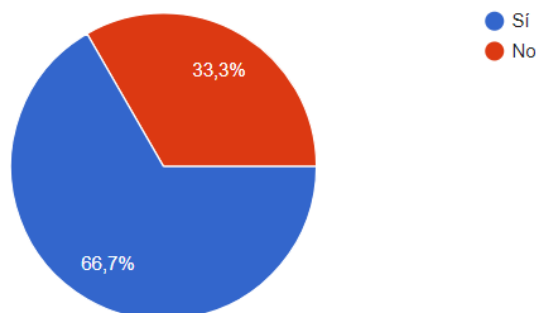
12. ¿Pagaría por un valor adicional por un servicio de entrega a su local?

15 respuestas



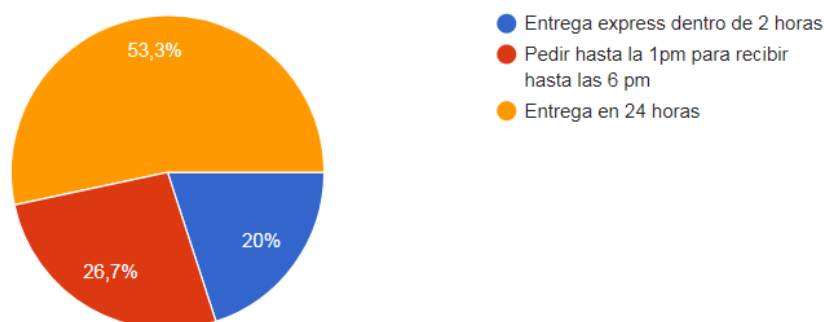
13. ¿Le gustaría contar con un sitio web/aplicación móvil para realizar sus pedidos en cualquier momento del día?

15 respuestas



14. ¿En qué tiempo le gustaría recibir sus productos?

15 respuestas



### Comentarios adicionales recibidos

- Si es un día que esté vendiendo todo, me gustaría una entrega en 2 horas para poder cocinar más y vender a más clientes
- Me gustaría que el precio del producto esté incluido el precio del transporte y no verlo como un rubro adicional.
- De ley tienen que cobrar porque el llevar a domicilio implica un costo por el transporte. Pero no necesito necesariamente una aplicación. Puedo simplemente llamar por teléfono
- "Me mata las madrugadas, obviamente sería buenísimo que me vengán a dejar las compras"
- "No tengo carro para realizar las compras. Tengo que tomar un taxi"

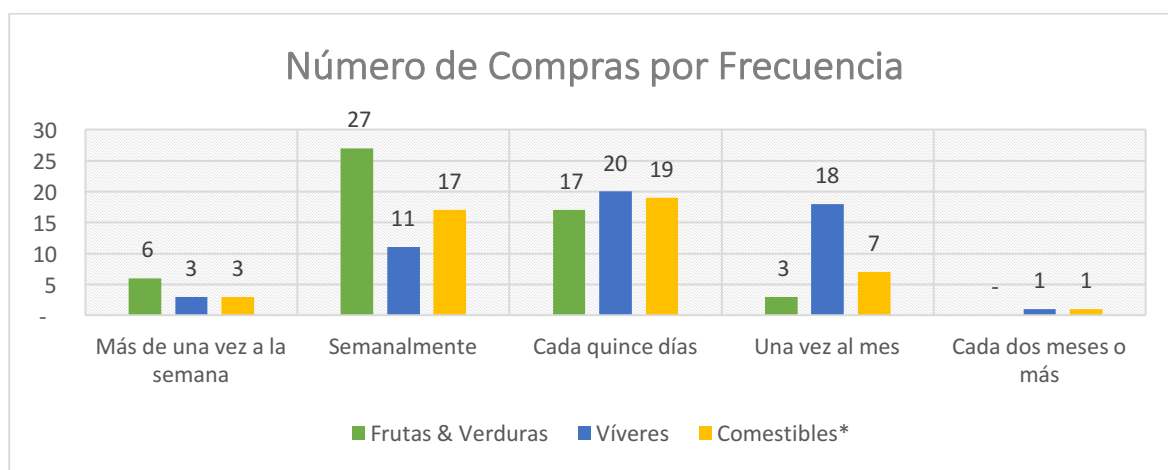
## Anexo 12: Cálculo de la potencial cuota de mercado

### 1 Datos de la Encuesta

#### Número de Encuestados por Frecuencia de Compra

Periodo	Frutas & Verduras	Viveres	Comestibles*
Más de una vez a la semana	6	3	3
Semanalmente	27	11	17
Cada quince días	17	20	19
Una vez al mes	3	18	7
Cada dos meses o más	-	1	1

**NOTA:** \*Comestibles se refiere al *Tipo de Compra* en el que en el mismo local comercial se adquieren tanto las Frutas y Verduras, así como los Viveres.



**NOTA:** Se evidencia que la **frecuencia quincenal**, es la *más representativa* para los tres tipos de compra analizados. Sin embargo, se tomará la frecuencia mensual como referencia para el cálculo del tamaño potencial del mercado, para tener resultados más conservadores.

### 2. Cálculo de Gasto Promedio por Frecuencia de Compra

**Fórmula (por Frecuencia de Compra):** Sumatoria de Gasto Promedio / Número de

Encuestados

Periodo	Frutas & Verduras	Viveres	Frutas & Verduras + Viveres	Comestibles
Más de una vez a la semana*	\$29.00	\$58.33	\$87.33	\$53.33
Semanalmente	\$35.37	\$116.91	\$152.28	\$209.41
Cada quince días	\$29.71	\$108.00	\$137.71	\$187.37
Una vez al mes	\$38.33	\$169.17	\$207.50	\$171.43
Cada dos meses o más**	\$-	\$200.00	\$200.00	\$100.00



**NOTA:** Para viabilidad de los cálculos se asume

\* Más de una vez a la semana = 2 (veces por semana)

\*\* Cada dos meses o más = 2 (meses)

### 3. Cálculo de la cuota del mercado

#### 3.1 Cálculo del porcentaje de mercado objetivo en el área geográfica a atender

Concepto	Porcentaje
Penetración Urbana de Internet	53.85%
Predisposición a Uso del Servicio	74%
Predisposición a Pago por el Servicio	83.78%

- **Predisposición a uso y pago del servicio de entrega a domicilio** =  $74\% * 83.78\%$   
= **62%**
- **Porcentaje de segmento de mercado objetivo** =  $53,85\% \times 74.0\% \times 83.78\% =$   
**33,38%**

#### 3.2 Cálculo del precio final del producto y del servicio

<b>P1</b>	Promedio del Gasto Anual declarado por los encuestados	\$ 171,00
<b>P2</b>	Promedio de recargo por Servicio de Entrega a Domicilio *	\$ 5,00

**NOTA:** Se asigna \$5 USD que representa aproximadamente el valor que cobra la competencia por el servicio.

$$P = \text{Precio del servicio} = (P1 + P2) = (\$171 + \$5.00) = \$176$$

#### 3.3 Cálculo de cuota de mercado

##### a) Tamaño del mercado teórico

Para este cálculo, se utilizará la metodología de (Buckner, 2014), resumida en el siguiente cuadro:

$$MS = N * TC * Q * F * P$$

MS = Market Size

N = Total Geographical Population

TC = Percentage of Target Customers in Geographical Area

Q = Quantity purchased at a time

F = Purchase Frequency in a year

P = Price of Product

Considerando entonces los valores obtenidos de las fuentes primarias y secundarias,

tenemos:

	Descripción	Descripción Proyecto	Valor
<b>N</b>	Población Geográfica Total	Número de Hogares de la Administración Zonal "Eugenio Espejo" del Distrito Metropolitano de Quito	138.360
<b>TC</b>	Porcentaje de Clientes Objetivo en el Área Geográfica	Penetración Urbana de Internet (53.85%) * Predisposición a Uso del Servicio (74%) * Predisposición a Pago por el Servicio (83.78%)	33.38%
<b>Q</b>	Cantidad del Producto/Servicio, que los Clientes Objetivo compran a la vez	Los clientes compran 1 vez en cada periodo	1
<b>F</b>	Frecuencia de Compra en un Año	Frecuencia de compra Mensual	12
<b>P</b>	Precio del Producto/Servicio	Promedio del Gasto Anual declarado por los encuestados + 5 USD de Servicio	\$176,00
	<b>P1</b>	Promedio General Mensual, de acuerdo a los datos de la encuesta	\$171,00
	<b>P2</b>	Tarifa plana de recargo por el Servicio	\$ 5,00

**MS (\$) potencial tamaño del mercado en dólares americanos:**  $N * TC * Q * F * P =$

**\$97.550.640,00**

**MS (U) potencial tamaño del mercado en unidades:**  $N * TC * Q * F = 554.265$  (número de compras al año)

**NOTA:** Se asigna \$5 USD de acuerdo al valor que cobra la competencia por el servicio de delivery.

#### **b) Ventas anuales potenciales**

Con una penetración inicial de mercado del **0,8%**, basado en los valores calculados arriba, se obtiene:

	Descripción	Fuente	Valor
<b>N</b>	Población Geográfica Total	Número de Hogares de la Administración Zonal "Eugenio Espejo" de la ciudad de Quito	138.360
<b>TC</b>	Porcentaje de Clientes Objetivo en el Área Geográfica	Penetración Urbana de Internet * Predisposición a Uso del Servicio * Predisposición a Pago por el Servicio	33,38%
	<b>TC1</b>	Penetración Urbana de Internet	53,85%
	<b>TC2</b>	Predisposición a Uso del Servicio	74,00%
	<b>TC3</b>	Predisposición a Pago por el Servicio	83,78%
<b>N * TC</b>	Mercado Potencial		46.188,71
<b>Q</b>	Cantidad del Producto/Servicio, que los Clientes Objetivo compran a la vez	Los clientes compran 1 vez en cada periodo	1
<b>F</b>	Frecuencia de Compra en un Año	Frecuencia de compra Mensual	12
<b>P</b>	Precio del Producto/Servicio	Promedio del Gasto Anual declarado por los encuestados + % de Servicio	\$176,00
	<b>P1</b>	Promedio General Mensual de acuerdo a los datos de la encuesta	\$171,00
	<b>P2</b>	Tarifa plana de recargo por el Servicio	\$5,00
<b>TC1</b>	<b>Porcentaje de Penetración del mercado</b>		<b>0,8%</b>
<b>N1*TC1</b>	<b>Número de Clientes de la Cuota de Mercado</b>	46.188,71*0,8%	<b>370</b>
<b>MS (U)</b>	Tamaño del Mercado en unidades (Instancias de compra)	$N * TC * Q * F$	<b>4.434</b>
<b>MS (\$)</b>	Tamaño del Mercado en USD	$N * TC * Q * F * P$	<b>\$780.404,53</b>

Por lo tanto, se obtiene unas **ventas potenciales anuales** de **\$ 780.404,53 USD**

correspondientes a **4.434 transacciones de compra**, realizadas por **370 clientes**.

### Anexo 13: FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>

1. Enfoque primordial orientado a un servicio de excelencia al cliente.
2. Apalancamiento fuerte en las tecnologías de información como un componente de la estrategia competitiva.
3. Poseer un equipo técnico y administrativo con el conocimiento y experiencia adecuados.
4. Selección adecuada del mercado objetivo: clientes individuales y empresas (restaurantes, hoteles, entre otros) con escaso tiempo para realizar sus compras de comestibles.

1. Bajo presupuesto de marketing en relación a aquel de empresas ya establecidas.
2. Menor descuento en compras a proveedores en relación a aquellos obtenidos por empresas ya establecidas.
3. Poca experiencia de los fundadores en la industria.
4. Los productos perecibles (frutas, legumbres y verduras) no podrán ser exhibidos físicamente, como sucede con el modelo de negocio de las empresas tradicionales.

1. Falta de compromiso con oferta online por parte de competidores tradicionales.
2. Falta de posicionamiento de nuestros competidores online directos.
3. El uso del Dinero Electrónico dinamizará el Comercio Electrónico.

1. La variación de costos de productos como legumbres, frutas tienen un impacto directo ya sea disminuyendo el margen o aumentando el costo para los clientes.
2. El internet aún no está presente en todos los hogares ecuatorianos (46% de penetración urbana).
3. Tasa lenta de crecimiento de adopción del comercio electrónico en el país (alrededor del 5% en promedio en el 2016 y 2017).
4. Culturalmente el cliente ecuatoriano aún tiene bastante desconfianza en el comercio electrónico.
5. El cliente ecuatoriano por lo general es sensible al precio.

## Anexo 14: Descripción de los puestos de trabajo

<b>Puesto</b>		<b>Gerente General</b>
Departamento		Gerencia General
Supervisado por:		NA
Supervisa a:		Gerente Financiero y de RRHH Gerente de Gestión de Cadena de Suministro Gerente de IT Gerente de Comercial/Marketng
<b>Experiencia Laboral</b>		
Tiempo de experiencia		3 años
Tipo de experiencia		Cargos gerenciales, de preferencia en industria alimenticia o e-commerce
<b>Nivel de Educación</b>		
Título de Tercer Nivel		Carreras administrativas o de computación
Título de Cuarto Nivel		MBA Marketing y ventas Proyectos Post grados afines a e-commerce
<b>Destrezas específicas</b>		
Manejar programas informáticos externos		Microsoft Office Adobe Acrobat Internet Explorer
Capacidad de liderazgo		Habilidades necesarias para encaminar y motivar al equipo.
Capacidad de Comunicación		Habilidades de comunicación para establecer buenas relaciones con personal interno y externo
Tomad de decisiones		Capacidad de análisis y toma de decisiones
<b>Competencias (Ver listado de competencias)</b>		
Visión financiera y de negocio		Nivel 3
Trabajar cruzando fronteras		Nivel 3
Pensamiento estratégico		Nivel 3
Comunicación productiva		Nivel 3
Administración de proyectos		Nivel 3
Resolución de problemas		Nivel 3
<b>Actividades principales de la posición</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar informado de las Leyes, Regulaciones, Normas, Instructivos, etc., vigentes para mantenernos en cumplimiento con las diferentes entidades de gobierno.</li> <li>• Establecer buenas relaciones de trabajo con personal tanto interno como externo manteniendo una imagen profesional en representación de la compañía.</li> <li>• Establece y comunica la estrategia general de la empresa.</li> <li>• Define y verifica el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> </ul>

<b>Puesto</b>		<b>Gerente Financiero</b>
Departamento		Finanzas y RRHH
Supervisado por:		Gerente General
Supervisa a:		Analista Recursos Humanos Contador
<b>Experiencia Laboral</b>		
Tiempo de experiencia		2 años
Tipo de experiencia		Manejo de Datos Financieros
<b>Nivel de Educación</b>		
Título de Tercer Nivel		Finanzas, Economía, Contabilidad, Auditoría, Administración de empresas
Título de Cuarto Nivel (opcional)		MBA Finanzas Proyectos Post grados afines a e-commerce Recursos humanos
<b>Destrezas específicas</b>		
Manejar programas informáticos externos		Microsoft Office Adobe Acrobat Internet Explorer
Capacidad de liderazgo y comunicación		Habilidades necesarias para encaminar y motivar al equipo.
Capacidad de análisis		Habilidad necesaria para sacar conclusiones y definir planes de acción en base a los resultados de la compañía.
<b>Competencias (Ver listado de competencias)</b>		
Visión financiera y de negocio		Nivel 3
Trabajar cruzando fronteras		Nivel 2
Pensamiento estratégico		Nivel 2
Comunicación productiva		Nivel 2
Administración de proyectos		Nivel 1
Resolución de problemas		Nivel 2
<b>Actividades principales de la posición</b>		
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estar informado de las Leyes, Regulaciones, Normas, Instructivos, etc., vigentes para mantenernos en cumplimiento con las diferentes entidades de gobierno.</li> <li>2. Realizar la planificación financiera y económica de la empresa.</li> <li>3. Llevar la contabilidad de la empresa.</li> <li>4. Establecer el presupuesto de cada departamento junto con los gerentes de los mismos.</li> <li>5. Definir y verificar junto con el Gerente General el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</li> <li>6. Decidir jJunto con el Gerente general en temas de financiamiento, inversión de la empresa.</li> <li>7. Reclutar talento de acuerdo a las necesidades de la organización.</li> <li>8. Gestionar el rol de pagos a los empleados.</li> </ol>

<b>Puesto</b>	<b>Gerente De Gestión De Cadena De Suministro</b>
Departamento	Gestión De Cadena De Suministro
Supervisado por:	Gerente General
Supervisa a:	Analista de Compras Encargado de Bodega Servicio al Cliente Choferes
<b>Experiencia Laboral</b>	
Tiempo de experiencia	2 años
Tipo de experiencia	En temas logísticos y cadena de suministro
<b>Nivel de Educación</b>	
Título de Tercer Nivel	Ingeniería comercial, Negocios
Título de Cuarto Nivel (opcional)	MBA Logística Proyectos Post grados afines a e-commerce
<b>Destrezas específicas</b>	
Manejar programas informáticos externos	Microsoft Office Adobe Acrobat Internet Explorer
Capacidad de liderazgo y comunicación	Habilidades necesarias para encaminar y motivar al equipo.
Habilidad para negociar	Necesario para negociar con los proveedores de la empresa
Ser Organizado	Destreza necesaria para llevar un buen control de inventarios y manejo de un sistema de distribución eficaz y eficiente.
<b>Competencias (Ver listado de competencias)</b>	
Visión financiera y de negocio	Nivel 2
Trabajar cruzando fronteras	Nivel 2
Pensamiento estratégico	Nivel 2
Comunicación productiva	Nivel 2
Administración de proyectos	Nivel 1
Resolución de problemas	Nivel 3
<b>Actividades principales de la posición</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar informado de las Leyes, Regulaciones, Normas, Instructivos, etc., vigentes para mantenernos en cumplimiento con las diferentes entidades de gobierno.</li> <li>• Desarrollar y ejecutar los sistemas de distribución de los productos.</li> <li>• Seleccionar proveedores calificados.</li> <li>• Gestionar el suministro de productos desde los proveedores hacia la empresa</li> <li>• Gestionar las entregas a tiempo y bajo los procedimientos y estándares de calidad establecidos.</li> <li>• Manejo y control de inventarios.</li> <li>• Gestionar los pedidos, empaque y distribución de los productos.</li> </ul>	

<b>Puesto</b>		<b>Gerente de IT</b>
Departamento		IT
Supervisado por:		Gerente General
Supervisa a:		Analista de Infraestructura Analista de Desarrollo
<b>Experiencia Laboral</b>		
Tiempo de experiencia		2 años
Tipo de experiencia		Áreas de sistemas, desarrollo tecnológico
<b>Nivel de Educación</b>		
Título de Tercer Nivel		Sistemas Telecomunicación
Título de Cuarto Nivel (opcional)		MBA Proyectos Post grados afines a e-commerce
<b>Destrezas específicas</b>		
Manejar programas informáticos externos		Microsoft Office Adobe Acrobat Internet Explorer
Capacidad de liderazgo y comunicación		Habilidades necesarias para encaminar y motivar al equipo.
Ser creativo		Lo cual permitirá el desarrollo y mejoramiento constante de la plataforma tecnológica
<b>Competencias (Ver listado de competencias)</b>		
Visión financiera y de negocio		Nivel 2
Trabajar cruzando fronteras		Nivel 1
Pensamiento estratégico		Nivel 2
Comunicación productiva		Nivel 2
Administración de proyectos		Nivel 1
Resolución de problemas		Nivel 2
<b>Actividades principales de la posición</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar informado de las Leyes, Regulaciones, Normas, Instructivos, etc., vigentes para mantenernos en cumplimiento con las diferentes entidades de gobierno.</li> <li>• Desarrollo e implementación de la plataforma tecnológica tanto aplicativo para Smartphones como sitio web.</li> <li>• Asegurar el funcionamiento correcto de los sistemas.</li> <li>• Dar soporte permanente a todas las áreas en temas tecnológicos.</li> <li>• Mantener actualizado el catálogo electrónico de los productos.</li> <li>• Asegurar el funcionamiento correcto del canal entre la empresa, los proveedores y los clientes.</li> </ul>



<b>Puesto</b>		<b>Gerente Comercial/Marketing</b>
Departamento	Comercial / Marketing	
Supervisado por:	Gerente General	
Supervisa a:	Ejecutivo de Servicio al Cliente	
<b>Experiencia Laboral</b>		
Tiempo de experiencia	2 años	
Tipo de experiencia	En el área de marketing o ventas de preferencia en industria alimenticia o e-commerce	
<b>Nivel de Educación</b>		
Título de Tercer Nivel	Carreras Administrativas	
Título de Cuarto Nivel (opcional)	MBA Marketing y ventas Proyectos Post grados afines a e-commerce	
<b>Destrezas específicas</b>		
Manejar programas informáticos externos	Microsoft Office Adobe Acrobat Internet Explorer	
Capacidad de liderazgo y comunicación	Habilidades necesarias para encaminar y motivar al equipo.	
<b>Competencias (Ver listado de competencias)</b>		
Visión financiera y de negocio	Nivel 2	
Trabajar cruzando fronteras	Nivel 3	
Pensamiento estratégico	Nivel 2	
Comunicación productiva	Nivel 3	
Administración de proyectos	Nivel 1	
Resolución de problemas	Nivel 2	
<b>Actividades principales de la posición</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar informado de las Leyes, Regulaciones, Normas, Instructivos, etc., vigentes para mantenernos en cumplimiento con las diferentes entidades de gobierno.</li> <li>• Define los mercados, sectores y productos a trabajar.</li> <li>• Desarrolla las campañas y promociones para los diferentes productos y/o clientes</li> <li>• Desarrollo de políticas afines a sus responsabilidades como ventas, promociones, descuentos, devoluciones, publicidad, entre otras.</li> <li>• Encargado de realizar estudios de mercado.</li> <li>• Tiene a cargo las funciones de Servicio al cliente.</li> <li>• Mantener buenas relaciones con los clientes externos.</li> <li>• Mantener una comunicación abierta con las diferentes áreas para que todas estén involucradas en sus objetivos.</li> </ul>		

## Listado de competencias

Niveles: 1. Aprendizaje, 2. Aplicación, 3. Avanzado.
<p>Visión Financiera y de Negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra comprensión de los datos financieros y los hechos comerciales y es capaz de usarlos a la hora de tomar decisiones.</li> <li>• Demuestra comprensión de las tendencias cambiantes de la industria, de los conductores económicos y sus consecuencias para el negocio.</li> </ul>
<p>Trabajar cruzando fronteras</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra capacidad para reconocer y superar en forma proactiva las potenciales barreras que pueden impedir las iniciativas a través de las fronteras.</li> <li>• Demuestra habilidad para desarrollar y mantener redes que extienden las divisiones y las fronteras geográficas.</li> </ul>
<p>Pensamiento Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra capacidad para adaptarse a los procesos actuales de trabajo para satisfacer las necesidades que surjan y los cambios en las responsabilidades del trabajo.</li> <li>• Demuestra capacidad para evaluar nuevas ideas y métodos propuestos a los fines de la practicidad y de una sencilla implementación.</li> </ul>
<p>Comunicación Productiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra capacidad para articular pensamientos e ideas complejos de forma clara y precisa, y es capaz de detectar y corregir rápidamente ciertas instancias de mala comunicación.</li> <li>• Demuestra capacidad para hacer presentaciones personalizadas, eficaces e influyentes para el público de destino.</li> <li>• Demuestra capacidad para orientar a otros en la comunicación eficaz y en las técnicas de escucha activa.</li> <li>• Demuestra capacidad para oír a otros e integrar distintos puntos de vista en ciertas decisiones e ideas.</li> </ul>
<p>Administración de Proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra capacidad para coordinar tareas de trabajo con otros para completarlas en tiempo y forma y evitar potenciales contratiempos.</li> <li>• Demuestra capacidad para ajustar el trabajo para adaptarse a repentinos cambios de tarea y evitar potenciales amenazas en el cumplimiento de los plazos de las tareas.</li> <li>• Demuestra capacidad para elaborar informes de progreso concisos/simples para mantener al resto informado sobre el progreso.</li> </ul>
<p>Resolución de Problemas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra capacidad para evaluar los datos y la información a fin de determinar si es precisa y detectar posibles errores.</li> <li>• Demuestra capacidad para solucionar problemas que surgen de las responsabilidades y expectativas de trabajo de forma independiente.</li> <li>• Demuestra capacidad para organizar la información de forma lógica y aporta a las ideas de otros para generar enfoques innovadores para los problemas.</li> </ul>

## Anexo 15: Hoja de vida de los autores

### Adriana Estefanía Villacreses Portero

---

<b>Información Personal</b>	e-mail: adryvip_86@hotmail.com Teléfonos: 2262086 – 0984932402 Dirección: Moscú 145 y Checoslovaquia, Quito - Ecuador
<b>Formación Académica</b>	(2016-2018) Maestría en Administración de Negocios (MBA) Universidad San Francisco de Quito (2004-2009) Química Farmacéutica Universidad Central del Ecuador
<b>Cursos y Seminarios</b>	2016 Management Foundations (Curso para Gerentes) 2015 Merck Customer and Brand Marketing Mayo 2012 Taller de Comunicación Asertiva
<b>Experiencia Profesional</b>	<b>Schering-Plough del Ecuador S.A. /Merck Sharp &amp; Dohme (I.A.) LLC.</b> 2014 - 2018 Gerente de Asuntos Regulatorios / Farmacéutica Responsable de SP. 2012 – 2014 Especialista de Asuntos Regulatorios 2011 – 2012 Analista de Asuntos Regulatorios 2010 – 2011 Pasante de Asuntos Regulatorios <b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención y mantenimientos de registros sanitarios.</li> <li>- Planificación con los departamentos de logística, calidad y planeación para evitar desabastecimiento en el mercado.</li> <li>- Obtención de: licencias de importación de muestras y estándares, Permisos de Funcionamiento, firma electrónica, documentación para participar en las licitaciones: CSPM, Certificados de exclusividad, Certificados de vigencia.</li> <li>- Elaboración y mantenimiento de los Procedimientos de Operación Estándar.</li> </ul> <b>2009 Tecnandina – Grünenthal Ecuatoriana</b> Pasante en las áreas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentación y Coordinación Técnica.</li> <li>- Envase, Empaque y Controles en Procesos.</li> <li>- Aseguramiento y Control de Calidad.</li> </ul> <b>2008 Laboratorios Ginsberg</b> Pasante en Aseguramiento de Calidad
<b>Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo analítico</li> <li>- Organización</li> <li>- Enfoque en procesos</li> </ul>

## Jorge Xavier Vargas Carrillo

---

<b>Información Personal</b>	e-mail: jxv2@yahoo.com Teléfonos: 2566003 – 0997443443 Dirección: Av. Colón y Diego de Almagro esq. Torres Almagro, Quito - Ecuador
<b>Formación Académica</b>	(2016-2018) Maestría en Administración de Negocios (MBA) Universidad San Francisco de Quito (1998-2005) Ingeniero en Sistemas e Informática Escuela Politécnica del Ejército
<b>Cursos y Seminarios</b>	2016 From Managers to Leaders (Curso interno, CGSA) 2011 Java Advanced Programming, JEE Web Applications, Building EJB's with JEE (Escuela Politécnica Nacional) 2010 Análisis Financiero de Proyectos (AESOFT/ESPOL)
<b>Experiencia Profesional</b>	<p><b>2016 – Consultor Independiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Business Intelligence</li> <li>- Business Process Management</li> <li>- Oracle Database and Oracle Application Server</li> <li>- Java Development</li> </ul> <p><b>2012 – 2015 Contecon Guayaquil, S.A. (CGSA)</b> Jefe de Desarrollo de Sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamiento de Requerimientos de Usuarios.</li> <li>- Coordinación de Mantenimiento de Software.</li> <li>- Coordinación de Proyectos Nuevos.</li> <li>- Interacción con Instituciones Gubernamentales (Aduana, Banco Central del Ecuador) y Clientes (Agencias Marítimas)</li> </ul> <p><b>2006 – 2011 Magmasoft Innovando Tecnología</b> 2009 - 2011 Gerente General 2006 - 2009 Presidente Ejecutivo y Consultor Senior 2006 Cofundador</p>
<b>Destrezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de proyectos</li> <li>- Liderazgo de equipos de trabajo multidisciplinarios</li> <li>- Trabajo analítico</li> <li>- Enfoque en procesos</li> <li>- Idiomas (Inglés, Francés, Alemán)</li> </ul>

## Anexo 16: Proyección de ventas mensuales del primer año de operación

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Clientes: Familias</b>	N/A	N/A	\$6.512	\$13.024	\$19.536	\$26.048	\$32.560	\$39.072	\$45.584	\$52.096	\$58.608	\$65.120
Número de Clientes	N/A	N/A	37	74	111	148	185	222	259	296	333	370
% de Crecimiento en Clientes	N/A	N/A	10,0%	20,0%	30,0%	40,0%	50,0%	60,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%
Número de Compras por periodo	N/A	N/A	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Número de Transacciones	N/A	N/A	37	74	111	148	185	222	259	296	333	370
Gasto promedio Compra por Cliente	N/A	N/A	\$175	\$175	\$175	\$175	\$175	\$175	\$175	\$175	\$175	\$175
Recargo por Delivery	N/A	N/A	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5
<b>Clientes: Negocios</b>	N/A	N/A	\$3.120	\$6.240	\$9.360	\$12.480	\$15.600	\$18.720	\$21.840	\$24.960	\$28.080	\$31.200
Número de Clientes	N/A	N/A	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
% de Crecimiento en Clientes	N/A	N/A	10,0%	20,0%	30,0%	40,0%	50,0%	60,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%
Número de Compras por periodo	N/A	N/A	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Número de Transacciones	N/A	N/A	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120
Gasto promedio Compra por Cliente	N/A	N/A	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250
Recargo por Delivery	N/A	N/A	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
<b>Ventas Proyectadas</b>	N/A	N/A	\$9.632	\$19.264	\$28.896	\$38.528	\$48.160	\$57.792	\$67.424	\$77.056	\$86.688	\$96.320

## Anexo 17: Supuestos macroeconómico

### 1. Crecimiento real del producto interno bruto del ecuador – 2019 a 2023

Fondo Monetario Internacional (FMI), Mayo 2018.

IMFDataMapper: Datasets > World Economic Outlook (April 2018) > Gross Domestic Product (GDP) > Real GDP growth

Disponible en: [http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP\\_RPCH@WEO/OEMDC/ECU](http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ECU)

Último Acceso: 28/05/2018

#### [1] Producto Interno Bruto (PIB)

Fondo Monetario Internacional (FMI), Mayo 2018.

IMFDataMapper: Datasets > World Economic Outlook (April 2018) > Gross Domestic Product (GDP) > Real GDP growth

Disponible en:

[http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP\\_RPCH@WEO/OEMDC/ECU](http://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ECU)

Último Acceso:

28/05/2018

PIB Histórico

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	2,20%	6,40%	0,60%	3,50%	7,90%	5,60%	4,90%
	2014	2015	2016	2017			
	3,80%	0,10%	-1,60%	2,70%			

Promedio

3,28%

Desviación Estándar

2,86%

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	TAAC
Escenario Base (Proyección FMI)	2,50%	2,20%	1,70%	1,80%	1,60%	1,80%	-4,9%
Escenario Pesimista (Base - 1 Desv. Estándar)	-0,36%	-0,66%	-1,16%	-1,06%	-1,26%	-1,06%	12,5%
Escenario Optimista (Base + 1 Desv. Estándar)	5,36%	5,06%	4,56%	4,66%	4,46%	4,66%	-2,0%

### 2. Proyección de la inflación en Ecuador – 2019 a 2023

Fondo Monetario Internacional (FMI), Mayo 2018.

IMFDataMapper: World Economic Outlook (April 2018) > Inflation > Inflation rate, average consumer prices

Disponible en: <http://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/OEMDC/ECU>

Último Acceso: 28/05/2018

#### [2] Inflación

Fondo Monetario Internacional (FMI), Mayo 2018.

IMFDataMapper: World Economic Outlook (April 2018) > Inflation > Inflation rate, average consumer prices

Disponible en:

<http://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/OEMDC/ECU>

Último Acceso:

28/05/2018

Inflación Histórica

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	3,32%	8,83%	4,31%	3,33%	5,41%	4,16%	2,70%
	2014	2015	2016	2017			
	3,67%	3,38%	1,12%	-0,20%			

Promedio

3,64%

Desviación Estándar

2,30%

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	TAAC
Escenario Base (Proyección FMI)	1,00%	1,40%	1,50%	1,70%	1,70%	1,80%	6,5%
Escenario Pesimista (Base - 1 Desv. Estándar)	3,30%	3,70%	3,80%	4,00%	4,00%	4,10%	2,6%
Escenario Optimista (Base + 1 Desv. Estándar)	-1,30%	-0,90%	-0,80%	-0,60%	-0,60%	-0,50%	-13,6%

### 3. Proyección de la inflación en Ecuador – 2019 a 2023

Banco Central del Ecuador (BCE), Junio 2018

Tasas de interés activas efectivas vigentes para el sector financiero privado, público y, popular y solidario

Disponible en:

<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indexe.htm>

Último Acceso: 05/06/2018

[3] Tasa de Interés Activa			
Banco Central del Ecuador (BCE), Junio 2018			
Tasas de Interés: 1. Tasas de interés activas efectivas vigentes para el sector financiero privado, público y, popular y solidario			
Disponible en:		<a href="https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indexe.htm">https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indexe.htm</a>	
Último Acceso:		05/06/2018	
Tasa Activa Efectiva Máxima para "Productivo PYMES":		11,83%	
Tasas de Interés			
junio - 2018			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.31	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.82	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.19	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	7.93	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.33	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.64	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.43	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.59	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.65	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.48	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.38	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.88	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista <sup>1</sup>	26.91	Microcrédito Minorista*	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple <sup>1</sup>	23.78	Microcrédito de Acumulación Simple*	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada <sup>1</sup>	20.10	Microcrédito de Acumulación Ampliada*	23.50
Inversión Pública	8.00	Inversión Pública	9.33

1. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada se calculó con información del sector financiero privado y de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y mutualistas).

### 4. Riesgo país

Banco Central de la Reserva del Perú (BCRP), Junio 2018

Diferencial de Rendimientos del Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) - Ecuador

Disponible en:

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01134XM/html>

Último Acceso: 05/06/2018

[4] Riesgo País							
Banco Central de la Reserva del Perú (BCRP), Junio 2018						Variación Escenarios (+/-)	1 Desviación Estándar
Estadísticas > Series Estadísticas > Indicadores Internacionales > Tasas de interés internacionales							
<a href="https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes-internacionales">https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes-internacionales</a>							
Diferencial de Rendimientos del Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG) - Ecuador (Mensual)							
Disponible en:		<a href="https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01134XM/html">https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01134XM/html</a>					
Último Acceso:		05/06/2018					
Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Puntos Básicos (PB)	676,00	1326	2205,02	925,12	823,61	814,19	636,74
	2014	2015	2016	2017			
	510,57	995,16	998,30	621,21			
Promedio últimos 5 años	752,40	7,52%	Promedio últimos 2 años	809,75	8,1%		
Desviación Estándar (últ. 5 años)	228,29	2,28%	Desviación Estándar (últ. 5 años)	266,64	2,67%		
		Riesgo País					
Escenario Base			7,52%				
Escenario Pesimista (Base - 1 Desv. Estándar)			9,80%	Valor Base + 1 Desviación Estándar			
Escenario Optimista (Base + 1 Desv. Estándar)			5,24%	Valor Base - 1 Desviación Estándar			

## 5. Proyección poblacional de Quito

### *Fuente Consultada:*

Plan de Negocios para una Empresa de Servicios Complementarios de Limpieza, Mantenimiento Corporativo y de Asistencia al Hogar en la Ciudad de Quito

Daysi Mishel Alcócer López, Evelyn Susana Barbosa Valladares, 2013

Disponible en: <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/6400/3/UDLA-EC-TMAENI-2013-05.pdf>  
pág. 34

### *Fuente Original Referenciada:*

Secretaría de Territorio, hábitat y vivienda

Disponible en: [http://sthv.quito.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=28&Itemid=90](http://sthv.quito.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=28&Itemid=90)

Último Acceso: 28/04/2013

	2001	2010	TACC
Viviendas	119.373	151.160	2,66%
Hogares	112.537	124.678	1,14%

## 6. Penetración urbana del internet

\*Estimación Interna basada en: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2016

Tecnologías de la Información y Comunicación-TIC

Tabulados de Tecnología de la Información y Comunicaciones (ENEMDU): Equipamiento del Hogar > 1.3 Acceso al Internet según área

Disponible en: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2017/Tics%202017\\_270718.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2017/Tics%202017_270718.pdf)

Último Acceso: 01/12/2017

Desagregación	Periodo	Indicador	Variación Anual	% Crecimiento Anual
Urbana	2008	9,9%		
	2009	11,0%	1,0%	10,3%
	2010	16,7%	5,7%	52,4%
	2011	23,7%	7,0%	41,9%
	2012	31,4%	7,7%	32,5%
	2013	37,0%	5,6%	17,8%
	2014	40,4%	3,4%	9,2%
	2015	41,0%	0,6%	1,5%
	2016	44,6%	3,6%	8,8%

20,7% <- TACC

Variación Promedio 2014 a 2016 **2,5%**

% Crecimiento Promedio 2014 a 2016 **6,5%**

Proyección:

	% Crecimiento	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Penetración Internet - Base	6,5%	47,49%	50,57%	53,85%	57,34%	61,05%	65,01%	69,23%	73,71%
Penetración Internet - Optimista	7,13%	47,78%	51,19%	54,84%	58,75%	62,94%	67,42%	72,23%	77,38%
Penetración Internet - Pesimista	5,83%	47,20%	49,95%	52,87%	55,95%	59,22%	62,67%	66,33%	70,20%



## Anexo 18: Cálculo del WACC (Costo Medio Ponderado de Capital)

### 1. Beta desapalancada de la industria de venta minorista de productos alimenticios

Damodaran Online

Discount Rate Estimation

Levered and Unlevered Betas by Industry

Disponible en: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

Último Acceso: 26/05/2018

<b>Date updated:</b>	05-ene-18					
<b>Created by:</b>	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu					
<b>What is this data?</b>	Beta, Unlevered beta and other risk measures					US companies
<b>Home Page:</b>	<a href="http://www.damodaran.com">http://www.damodaran.com</a>					
<b>Data website:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html</a>					
<b>Companies in each industry:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls</a>					
<b>Variable definitions:</b>	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm</a>					
Do you want to use marginal or effective tax rates in unlevering betas?						Marginal
If marginal tax rate, enter the marginal tax rate to use						35,00%
<b>Industry Name</b>	<b>Number of firm</b>	<b>Beta</b>	<b>D/E Ratio</b>	<b>Effective Tax rate</b>	<b>Unlevered bet</b>	<b>Cash/Firm valu</b>
Retail (Grocery and Food)	14	0,71	83,68%	21,04%	0,46	1,61%
Retail (Online)	61	1,18	11,41%	7,57%	1,10	3,21%

### 2. Tasa libre de riesgo (RF) – Bonos del tesoro de Estados Unidos de vencimiento a 10 años

The Federal Reserve of the United States, 2018

Treasury Constant Maturities

Market yield on U.S. Treasury securities at 10-year constant maturity, quoted on investment basis

H.15 Selected Interest Rates

Disponible en: <https://www.federalreserve.gov/datadownload/Choose.aspx?rel=H15>

Último Acceso: 10/07/2018

The Federal Reserve of the United States				
H.15 Selected Interest Rates				
<a href="https://www.federalreserve.gov/datadownload/Choose.aspx?rel=H15">https://www.federalreserve.gov/datadownload/Choose.aspx?rel=H15</a>				
Treasury Constant Maturities				
<a href="https://www.federalreserve.gov/datadownload/Download.aspx?rel=H15&amp;series=bf17364827e38">https://www.federalreserve.gov/datadownload/Download.aspx?rel=H15&amp;series=bf17364827e38</a>				
<b>Series Description</b>	<b>Market yield on U.S. Treasury securities at 10-year constant maturity, quote</b>			
Unit:	Percent: _Per_Year			
Multiplier:	1			
Currency:	NA			
Unique Identifier:	FLGFCY10_N.B			
Time Period	FLGFCY10_N.B	<b>Promedio (5 años)</b>	<b>2,32</b>	%
	3/6/13		2,13	
	4/6/13		2,14	

### 3. Tasa de rendimiento del mercado de Estados Unidos (S&P 500)

S&P 500 Annual Total Return, Historical Data

Fuente: Yahoo Finance

Disponible en:

Último acceso: 30/06/2018

S&P 500 Annual Total Return, Historical Data			
<b>Fuente:</b>	Yahoo Finance		
	<a href="https://ycharts.com/indicators/sandp_500_total_return_annual">https://ycharts.com/indicators/sandp_500_total_return_annual</a>		
Accedido el	30/06/2018		
Año	Rendimiento		
2018	2,65%	Promedio (últimos 5 años)	10,30%
2017	21,83%		
2016	11,96%		
2015	1,38%		
2014	13,69%		
2013	32,39%		
2012	16,00%		
2011	2,11%		
2010	15,06%		
2009	26,46%		
2008	-37,00%		
2007	5,49%		

### 4. Modelo de valoración del precio de los activos financieros (CAPM)

**Cálculo del CAPM**

19,53%

$$K_e = R_{fi} + R_c + BL * (R_{mi} - R_{fi})$$

**$K_e = 0,1953$  CAPM - Costo promedio de los recursos**

**$R_{fi}$  (10 años) = 2,32%** Rendimiento de los Bonos del Tesoro de USA a 10 años (promedio últimos 5 años)

**$R_c$  (5 años) = 7,52%** Riesgo País (Fuente: Banco Central del Perú)

**$BL = 1,2137$**

**$R_{mi}$  (5 años) = 10,30%** Rendimiento del Mercado de USA (promedio últimos 5 años del S&P 500)

### 5. Cálculo del costo medio ponderado de capital (WACC)

**Cálculo del WACC**

**WACC 10,70%** Costo medio ponderado de capital

**$E = \$ 27.927,77$**

**$D = \$ 69.021,61$**

**$K_e = 19,53\%$**

**$K_d = 10,75\%$**

**$t = 33,70\%$**

$$WACC = \frac{E}{D + E} (r_e) + \frac{D}{D + E} (r_d)(1 - t)$$

Where:

$E$  = market value of equity

$D$  = market value of debt

$r_e$  = cost of equity

$r_d$  = cost of debt

$t$  = corporate tax rate

## Anexo 19: Tabla de amortización del préstamo bancario inicial

Fuente: CFN, 2018. Matriz de Tasas de Intereses

<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/06/tasas-interes-Jun-2018.pdf>

DATOS	
Monto	\$40.000,00
Interés Año	10,75%
Interés Amortización	0,90%
Años	5
Amortización	12
Cuotas	60

Cuota	Capital Inicial	Pago Capital	Pago Interés	Pago dividendo	Pago divid. Mes	Saldo	Pago Capital Año	Pago Interés Año
	\$40.000,00			\$40.000,00		\$40.000,00		
1	\$40.000,00	\$-506,38	\$-358,33	\$-864,71	\$-864,72	\$39.493,62		
2	\$39.493,62	\$-510,92	\$-353,80	\$-864,72	\$-864,72	\$38.982,70		
3	\$38.982,70	\$-515,50	\$-349,22	\$-864,72	\$-864,72	\$38.467,20		
4	\$38.467,20	\$-520,12	\$-344,60	\$-864,72	\$-864,72	\$37.947,08		
5	\$37.947,08	\$-524,78	\$-339,94	\$-864,72	\$-864,72	\$37.422,30		
6	\$37.422,30	\$-529,48	\$-335,24	\$-864,72	\$-864,72	\$36.892,82		
7	\$36.892,82	\$-534,22	\$-330,50	\$-864,72	\$-864,72	\$36.358,60		
8	\$36.358,60	\$-539,01	\$-325,71	\$-864,72	\$-864,72	\$35.819,59		
9	\$35.819,59	\$-543,83	\$-320,88	\$-864,71	\$-864,72	\$35.275,76		
10	\$35.275,76	\$-548,71	\$-316,01	\$-864,72	\$-864,72	\$34.727,05		
11	\$34.727,05	\$-553,62	\$-311,10	\$-864,72	\$-864,72	\$34.173,43		
12	\$34.173,43	\$-558,58	\$-306,14	\$-864,72	\$-864,72	\$33.614,85	\$-6.385,15	\$-3.991,47
13	\$33.614,85	\$-563,59	\$-301,13	\$-864,72	\$-864,72	\$33.051,26		
14	\$33.051,26	\$-568,63	\$-296,08	\$-864,71	\$-864,72	\$32.482,63		
15	\$32.482,63	\$-573,73	\$-290,99	\$-864,72	\$-864,72	\$31.908,90		
16	\$31.908,90	\$-578,87	\$-285,85	\$-864,72	\$-864,72	\$31.330,03		
17	\$31.330,03	\$-584,05	\$-280,66	\$-864,71	\$-864,72	\$30.745,98		
18	\$30.745,98	\$-589,29	\$-275,43	\$-864,72	\$-864,72	\$30.156,69		
19	\$30.156,69	\$-594,56	\$-270,15	\$-864,71	\$-864,72	\$29.562,13		
20	\$29.562,13	\$-599,89	\$-264,83	\$-864,72	\$-864,72	\$28.962,24		
21	\$28.962,24	\$-605,26	\$-259,45	\$-864,71	\$-864,72	\$28.356,98		
22	\$28.356,98	\$-610,69	\$-254,03	\$-864,72	\$-864,72	\$27.746,29		
23	\$27.746,29	\$-616,16	\$-248,56	\$-864,72	\$-864,72	\$27.130,13		
24	\$27.130,13	\$-621,68	\$-243,04	\$-864,72	\$-864,72	\$26.508,45	\$-7.106,40	\$-3.270,20
25	\$26.508,45	\$-627,25	\$-237,47	\$-864,72	\$-864,72	\$25.881,20		
26	\$25.881,20	\$-632,87	\$-231,85	\$-864,72	\$-864,72	\$25.248,33		
27	\$25.248,33	\$-638,53	\$-226,18	\$-864,71	\$-864,72	\$24.609,80		
28	\$24.609,80	\$-644,26	\$-220,46	\$-864,72	\$-864,72	\$23.965,54		

29	\$23.965,54	\$-650,03	\$-214,69	\$-864,72	\$-864,72	\$23.315,51		
30	\$23.315,51	\$-655,85	\$-208,87	\$-864,72	\$-864,72	\$22.659,66		
31	\$22.659,66	\$-661,73	\$-202,99	\$-864,72	\$-864,72	\$21.997,93		
32	\$21.997,93	\$-667,65	\$-197,07	\$-864,72	\$-864,72	\$21.330,28		
33	\$21.330,28	\$-673,63	\$-191,08	\$-864,71	\$-864,72	\$20.656,65		
34	\$20.656,65	\$-679,67	\$-185,05	\$-864,72	\$-864,72	\$19.976,98		
35	\$19.976,98	\$-685,76	\$-178,96	\$-864,72	\$-864,72	\$19.291,22		
36	\$19.291,22	\$-691,90	\$-172,82	\$-864,72	\$-864,72	\$18.599,32	\$-7.909,13	\$-2.467,49
37	\$18.599,32	\$-698,10	\$-166,62	\$-864,72	\$-864,72	\$17.901,22		
38	\$17.901,22	\$-704,35	\$-160,37	\$-864,72	\$-864,72	\$17.196,87		
39	\$17.196,87	\$-710,66	\$-154,06	\$-864,72	\$-864,72	\$16.486,21		
40	\$16.486,21	\$-717,03	\$-147,69	\$-864,72	\$-864,72	\$15.769,18		
41	\$15.769,18	\$-723,45	\$-141,27	\$-864,72	\$-864,72	\$15.045,73		
42	\$15.045,73	\$-729,93	\$-134,78	\$-864,71	\$-864,72	\$14.315,80		
43	\$14.315,80	\$-736,47	\$-128,25	\$-864,72	\$-864,72	\$13.579,33		
44	\$13.579,33	\$-743,07	\$-121,65	\$-864,72	\$-864,72	\$12.836,26		
45	\$12.836,26	\$-749,73	\$-114,99	\$-864,72	\$-864,72	\$12.086,53		
46	\$12.086,53	\$-756,44	\$-108,28	\$-864,72	\$-864,72	\$11.330,09		
47	\$11.330,09	\$-763,22	\$-101,50	\$-864,72	\$-864,72	\$10.566,87		
48	\$10.566,87	\$-770,06	\$-94,66	\$-864,72	\$-864,72	\$9.796,81	\$-8.802,51	\$-1.574,12
49	\$9.796,81	\$-776,95	\$-87,76	\$-864,71	\$-864,72	\$9.019,86		
50	\$9.019,86	\$-783,92	\$-80,80	\$-864,72	\$-864,72	\$8.235,94		
51	\$8.235,94	\$-790,94	\$-73,78	\$-864,72	\$-864,72	\$7.445,00		
52	\$7.445,00	\$-798,02	\$-66,70	\$-864,72	\$-864,72	\$6.646,98		
53	\$6.646,98	\$-805,17	\$-59,55	\$-864,72	\$-864,72	\$5.841,81		
54	\$5.841,81	\$-812,39	\$-52,33	\$-864,72	\$-864,72	\$5.029,42		
55	\$5.029,42	\$-819,66	\$-45,06	\$-864,72	\$-864,72	\$4.209,76		
56	\$4.209,76	\$-827,01	\$-37,71	\$-864,72	\$-864,72	\$3.382,75		
57	\$3.382,75	\$-834,41	\$-30,30	\$-864,71	\$-864,72	\$2.548,34		
58	\$2.548,34	\$-841,89	\$-22,83	\$-864,72	\$-864,72	\$1.706,45		
59	\$1.706,45	\$-849,43	\$-15,29	\$-864,72	\$-864,72	\$857,02		
60	\$857,02	\$-857,02	\$-7,68	\$-864,70	\$-864,72	\$0,00	\$-9.796,81	\$-579,79

## Anexo 20: Tabla de amortización del préstamo bancario al tercer año

Fuente: CFN, 2018. Matriz de Tasas de Intereses

<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/06/tasas-interes-Jun-2018.pdf>

DATOS	
Monto	\$ 50.000,00
Interés Año	10,75%
Interés Amortización	0,90%
Años	5
Amortización	12
Cuotas	60

Cuota	Capital Inicial	Pago Capital	Pago Interés	Pago dividendo	Pago divid. Mes	Saldo	Pago Capital Año	Pago Interés Año
0	\$ 50.000,00			\$ 50.000,00		\$ 50.000,00		
1	\$ 50.000,00	\$ -632,98	\$ -447,92	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 49.367,02		
2	\$ 49.367,02	\$ -638,65	\$ -442,25	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 48.728,37		
3	\$ 48.728,37	\$ -644,37	\$ -436,52	\$ -1.080,89	\$ -1.080,90	\$ 48.084,00		
4	\$ 48.084,00	\$ -650,15	\$ -430,75	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 47.433,85		
5	\$ 47.433,85	\$ -655,97	\$ -424,93	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 46.777,88		
6	\$ 46.777,88	\$ -661,85	\$ -419,05	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 46.116,03		
7	\$ 46.116,03	\$ -667,77	\$ -413,12	\$ -1.080,89	\$ -1.080,90	\$ 45.448,26		
8	\$ 45.448,26	\$ -673,76	\$ -407,14	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 44.774,50		
9	\$ 44.774,50	\$ -679,79	\$ -401,10	\$ -1.080,89	\$ -1.080,90	\$ 44.094,71		
10	\$ 44.094,71	\$ -685,88	\$ -395,02	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 43.408,83		
11	\$ 43.408,83	\$ -692,03	\$ -388,87	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 42.716,80		
12	\$ 42.716,80	\$ -698,23	\$ -382,67	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 42.018,57	\$ -7.981,43	\$ -4.989,34
13	\$ 42.018,57	\$ -704,48	\$ -376,42	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 41.314,09		
14	\$ 41.314,09	\$ -710,79	\$ -370,11	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 40.603,30		
15	\$ 40.603,30	\$ -717,16	\$ -363,74	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 39.886,14		
16	\$ 39.886,14	\$ -723,58	\$ -357,31	\$ -1.080,89	\$ -1.080,90	\$ 39.162,56		
17	\$ 39.162,56	\$ -730,07	\$ -350,83	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 38.432,49		
18	\$ 38.432,49	\$ -736,61	\$ -344,29	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 37.695,88		
19	\$ 37.695,88	\$ -743,21	\$ -337,69	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 36.952,67		
20	\$ 36.952,67	\$ -749,86	\$ -331,03	\$ -1.080,89	\$ -1.080,90	\$ 36.202,81		
21	\$ 36.202,81	\$ -756,58	\$ -324,32	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 35.446,23		
22	\$ 35.446,23	\$ -763,36	\$ -317,54	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 34.682,87		
23	\$ 34.682,87	\$ -770,20	\$ -310,70	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 33.912,67		
24	\$ 33.912,67	\$ -777,10	\$ -303,80	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 33.135,57	\$ -8.883,00	\$ -4.087,78
25	\$ 33.135,57	\$ -784,06	\$ -296,84	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 32.351,51		
26	\$ 32.351,51	\$ -791,08	\$ -289,82	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 31.560,43		
27	\$ 31.560,43	\$ -798,17	\$ -282,73	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 30.762,26		
28	\$ 30.762,26	\$ -805,32	\$ -275,58	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 29.956,94		
29	\$ 29.956,94	\$ -812,53	\$ -268,36	\$ -1.080,89	\$ -1.080,90	\$ 29.144,41		
30	\$ 29.144,41	\$ -819,81	\$ -261,09	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 28.324,60		

31	\$ 28.324,60	\$ -827,16	\$-253,74	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 27.497,44		
32	\$ 27.497,44	\$ -834,57	\$-246,33	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 26.662,87		
33	\$ 26.662,87	\$ -842,04	\$-238,86	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 25.820,83		
34	\$ 25.820,83	\$ -849,59	\$-231,31	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 24.971,24		
35	\$ 24.971,24	\$ -857,20	\$-223,70	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 24.114,04		
36	\$ 24.114,04	\$ -864,88	\$-216,02	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 23.249,16	\$ -9.886,41	\$-3.084,38
37	\$ 23.249,16	\$ -872,62	\$-208,27	\$ -1.080,89	\$ -1.080,90	\$ 22.376,54		
38	\$ 22.376,54	\$ -880,44	\$-200,46	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 21.496,10		
39	\$ 21.496,10	\$ -888,33	\$-192,57	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 20.607,77		
40	\$ 20.607,77	\$ -896,29	\$-184,61	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 19.711,48		
41	\$ 19.711,48	\$ -904,32	\$-176,58	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 18.807,16		
42	\$ 18.807,16	\$ -912,42	\$-168,48	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 17.894,74		
43	\$ 17.894,74	\$ -920,59	\$-160,31	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 16.974,15		
44	\$ 16.974,15	\$ -928,84	\$-152,06	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 16.045,31		
45	\$ 16.045,31	\$ -937,16	\$-143,74	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 15.108,15		
46	\$ 15.108,15	\$ -945,55	\$-135,34	\$ -1.080,89	\$ -1.080,90	\$ 14.162,60		
47	\$ 14.162,60	\$ -954,02	\$-126,87	\$ -1.080,89	\$ -1.080,90	\$ 13.208,58		
48	\$ 13.208,58	\$ -962,57	\$-118,33	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 12.246,01	\$-11.003,15	\$-1.967,62
49	\$ 12.246,01	\$ -971,19	\$-109,70	\$ -1.080,89	\$ -1.080,90	\$ 11.274,82		
50	\$ 11.274,82	\$ -979,89	\$-101,00	\$ -1.080,89	\$ -1.080,90	\$ 10.294,93		
51	\$ 10.294,93	\$ -988,67	\$ -92,23	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 9.306,26		
52	\$ 9.306,26	\$ -997,53	\$ -83,37	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 8.308,73		
53	\$ 8.308,73	\$ -1.006,47	\$ -74,43	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 7.302,26		
54	\$ 7.302,26	\$ -1.015,48	\$ -65,42	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 6.286,78		
55	\$ 6.286,78	\$ -1.024,58	\$ -56,32	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 5.262,20		
56	\$ 5.262,20	\$ -1.033,76	\$ -47,14	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 4.228,44		
57	\$ 4.228,44	\$ -1.043,02	\$ -37,88	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 3.185,42		
58	\$ 3.185,42	\$ -1.052,36	\$ -28,54	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 2.133,06		
59	\$ 2.133,06	\$ -1.061,79	\$ -19,11	\$ -1.080,90	\$ -1.080,90	\$ 1.071,27		
60	\$ 1.071,27	\$ -1.071,28	\$ -9,60	\$ -1.080,88	\$ -1.080,90	\$ -	\$-12.246,02	\$ -724,74

## Anexo 21: Proyección financiera mensual del primer año de operación

### 1. Ingresos

Año	Detalle Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>INGRESO TOTAL</b>	\$ -	\$ -	\$ 9.632,00	\$ 19.264,00	\$ 28.896,00	\$ 38.528,00	\$ 48.160,00	\$ 57.792,00	\$ 67.424,00	\$ 77.056,00	\$ 86.688,00	\$ 96.320,00
<b>Estimación Clientes Nuevos</b>	\$ -	\$ -	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
<b>Familias (o Personas)</b>												
<b>Nº Clientes - Objetivo</b>	0	0	37	74	111	148	185	222	259	296	333	370
<b>Nº Clientes - Promedio</b>	N/A	N/A	10,0%	20,0%	30,0%	40,0%	50,0%	60,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%
<b>% Crecimiento Promedio de Clientes</b>	N/A	N/A	N/A	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Nº de Compras por periodo</b>	N/A	N/A	37	74	111	148	185	222	259	296	333	370
<b>Nº Transacciones (Órdenes) Familias</b>	N/A	N/A	\$171	\$171	\$171	\$171	\$171	\$171	\$171	\$171	\$171	\$171
<b>Precio Ticket Promedio</b>	N/A	N/A	\$6.327	\$12.654	\$18.981	\$25.308	\$31.635	\$37.962	\$44.289	\$50.616	\$56.943	\$63.270
<b>Ingreso por Tickets</b>	N/A	N/A	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5	\$5
<b>Precio de Recargo por Delivery</b>	N/A	N/A	\$185	\$370	\$555	\$740	\$925	\$1.110	\$1.295	\$1.480	\$1.665	\$1.850
<b>Ingreso por Recargo de Delivery</b>	N/A	N/A	\$6.512	\$13.024	\$19.536	\$26.048	\$32.560	\$39.072	\$45.584	\$52.096	\$58.608	\$65.120
<b>Ingresos por Venta a Familias</b>	\$ -	\$ -										
<b>Negocios de Comida</b>												
<b>Nº Clientes - Objetivo</b>	0	0	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
<b>Nº Clientes - Promedio</b>	N/A	N/A	10,0%	20,0%	30,0%	40,0%	50,0%	60,0%	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%
<b>% Crecimiento Promedio de Clientes</b>	N/A	N/A	N/A	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Nº de Compras por periodo</b>	N/A	N/A	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120
<b>Nº Transacciones (Órdenes) Negocios</b>	N/A	N/A	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250	\$250
<b>Precio Ticket Promedio</b>	N/A	N/A	\$3.000	\$6.000	\$9.000	\$12.000	\$15.000	\$18.000	\$21.000	\$24.000	\$27.000	\$30.000
<b>Ingreso por Tickets</b>	N/A	N/A	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
<b>Precio de Recargo por Delivery</b>	N/A	N/A	\$120	\$240	\$360	\$480	\$600	\$720	\$840	\$960	\$1.080	\$1.200
<b>Ingreso por Recargo de Delivery</b>	N/A	N/A	\$3.120	\$6.240	\$9.360	\$12.480	\$15.600	\$18.720	\$21.840	\$24.960	\$28.080	\$31.200
<b>Ingresos por Venta a Negocios</b>	\$ -	\$ -										
<b>Total de Tickets</b>	N/A	N/A	49	98	147	196	245	294	343	392	441	490
<b>Ingreso Total Venta de Productos</b>	N/A	N/A	\$9.327	\$18.654	\$27.981	\$37.308	\$46.635	\$55.962	\$65.289	\$74.616	\$83.943	\$93.270
<b>Ingreso Total por Fee de Delivery</b>	N/A	N/A	\$195	\$380	\$565	\$750	\$935	\$1.120	\$1.305	\$1.490	\$1.675	\$1.860

## 2. Costo de Ventas, Gastos Administrativos y Generales

Año	Detalle Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>COSTO TOTAL</b>	\$ -	\$ -	\$ 7.834,68	\$ 15.669,36	\$ 23.504,04	\$ 31.338,72	\$ 39.173,40	\$ 47.008,08	\$ 54.842,76	\$ 62.677,44	\$ 70.512,12	\$ 78.346,80
Inventario como % de Ingresos	N/A	N/A	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%	84,00%
Costo de Inventario (COGS)	\$ -	\$ -	\$ 7.834,68	\$ 15.669,36	\$ 23.504,04	\$ 31.338,72	\$ 39.173,40	\$ 47.008,08	\$ 54.842,76	\$ 62.677,44	\$ 70.512,12	\$ 78.346,80
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 5.242,20	\$ 4.892,20	\$ 5.596,24	\$ 5.321,24	\$ 5.321,24	\$ 5.321,24	\$ 5.728,24	\$ 6.880,68	\$ 5.321,24	\$ 5.321,24	\$ 5.321,24	\$ 8.507,24
<b>GASTOS GENERALES</b>	\$ 2.130,00	\$ 1.780,00	\$ 2.055,00	\$ 1.780,00	\$ 1.780,00	\$ 1.780,00	\$ 2.187,00	\$ 1.780,00	\$ 1.780,00	\$ 1.780,00	\$ 1.780,00	\$ 1.780,00
Arriendo	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Luz	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Agua	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Teléfono	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Internet	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Hosting	\$ -	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Dominio	\$ 15,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Certificado SSL	\$ 75,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
E-mail corporativo	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bandejas Transportadoras	-	-	275,00	-	-	-	407,00	-	-	-	-	-
Bandejas Transportadoras (Qty)	-	-	25	-	-	-	37	-	-	-	-	-
<b>Salarios Administrativos</b>	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 3.186,00	\$ 3.186,00	\$ 3.186,00	\$ 3.186,00	\$ 3.186,00	\$ 3.186,00	\$ 3.186,00	\$ 3.186,00	\$ 3.186,00	\$ 3.186,00
<b>Beneficios de Ley</b>	\$ 312,20	\$ 312,20	\$ 355,24	\$ 355,24	\$ 355,24	\$ 355,24	\$ 355,24	\$ 1.914,68	\$ 355,24	\$ 355,24	\$ 355,24	\$ 3.541,24





## Anexo 22: Información financiera de la industria

Fuente: Superintendencia de Compañías, EMIS. 2018

### 1. Empresa: Mega Santamaría S.A.

<b>Mega Santamaria S.A. (Ecuador) - Financial Statements</b>					
Source: - Ecuador - Supercompañías - Format 101-2   Ecuador - Superintendencia de Compañías (Supercias) - Standard fc					
Statement type	Annual, Cons.		Annual, Cons.		
Period end date	2016-12-31		2015-12-31		
Units	1 USD		1 USD		
	<b>Income Statement</b>				
	<b>2016</b>	<b>%</b>	<b>2015</b>	<b>%</b>	
Total operating revenue	332.057.101		349.195.799		
Net sales revenue	331.518.249	100,00%	349.195.799	100,00%	
Domestic sales revenue	331.518.249				
<b>Cost of goods sold</b>	<b>-264.875.668</b>	<b>79,90%</b>	<b>-280.449.506</b>	<b>80,31%</b>	<b>80,11%</b>
Gross profit	66.642.581	20,10%	68.746.293	19,69%	
Selling and distribution expenses	000	0,00%	-42.098.021	12,06%	
Administrative expenses	-37.721.468	11,38%	-4.476.459	1,28%	
Depreciation, amortization and impairment charges	-3.933.679	1,19%			
Net other operating result	-3.120.351	0,94%			
Other operating income	538.852	0,16%			
Other operating expenses	-3.659.203	1,10%			
Operating profit (EBIT)	21.867.083	6,60%	22.171.813	6,35%	
EBITDA	25.800.763	7,78%	25.608.415	7,33%	
Financial result	-3.904.047	1,18%	728.272	0,21%	
Finance income	349.663	0,11%	1.104.200	0,32%	
Interest income	262.807	0,08%			
Other financial income	86.855	0,03%			
Finance costs	-4.253.710	1,28%	-375.928	0,11%	
Interest expense	-821.712	0,25%	-146.792	0,04%	
Other financial costs	-3.431.998	1,04%	-229.136	0,07%	
Net - other non-operating result	-3.064	0,00%	-3.935.920	1,13%	
Other costs	-3.064	0,00%	-3.935.920	1,13%	
Profit before income tax	17.960.063	5,42%	18.964.164	5,43%	
Income tax			-4.518.694	1,29%	
Profit after income tax	17.960.063	5,42%	14.445.470	4,14%	
<b>Net Profit (Loss) for the Period</b>	<b>17.960.063</b>	<b>5,42%</b>	<b>14.445.470</b>	<b>4,14%</b>	<b>4,78%</b>
Other comprehensive result for the period, net of tax			70.871		
Comprehensive income			14.516.341		

## 2. Empresa: Tiendas Industriales Asociadas Tia S.A.

Tiendas Industriales Asociadas Tia S.A. (Ecuador) - Financial Statements						
Source: - Ecuador - Superintendencia de Compañías (Supercias) - Standard for Commercial and Industrial Companies						
Statement type	Annual, Cons.	Annual, Cons.	Annual, Cons.	Annual, Cons.	Annual, Cons.	Annual, Cons.
Period end date	2017-12-31	2016-12-31	2015-12-31	2014-12-31	2014-12-31	2014-12-31
Units	1 USD	1 USD	1 USD	1 USD	1 USD	1 USD
	2017	2016	2015	2014		%
	%	%	%	%		%
<b>Income Statement</b>						
Total operating revenue	659,995,669	633,138,562	623,585,489	566,040,521	100,00%	100,00%
Net sales revenue	659,995,669	633,138,562	623,585,489	566,040,521	100,00%	100,00%
Cost of goods sold	-437,853,292	-428,601,167	-431,369,992	-390,752,272	69,03%	68,06%
Gross profit	222,142,377	204,537,395	192,215,497	175,288,249	30,82%	30,97%
Selling and distribution expenses	-129,647,735	-125,985,417	-118,181,265	-122,229,820	18,95%	21,59%
Administrative expenses	-21,387,302	-14,635,663	-13,257,564	-1,277,048	2,13%	0,23%
Operating profit (EBIT)	71,107,340	63,916,315	60,776,669	51,781,381	9,75%	9,15%
EBITDA	83,048,853	75,556,860	71,933,000	61,748,137	10,91%	10,91%
Financial result	-9,631,694	-9,782,270	-6,705,570	-4,689,827	1,08%	0,83%
Finance income	000	000	376,828	000	0,06%	0,00%
Finance costs	-9,631,694	-9,782,270	-7,082,398	-4,689,827	1,14%	0,83%
Interest expense	-7,306,296	-6,749,564	-5,477,764	-1,208,681	0,88%	0,21%
Other financial costs	-2,325,399	-3,032,706	-1,604,634	-3,481,146	0,26%	0,61%
Net - other non-operating result	-9,221,347	-8,120,107	-8,413,031	-7,063,733	1,35%	1,25%
Other costs	-9,221,347	-8,120,107	-8,413,031	-7,063,733	1,35%	1,25%
Profit before income tax	52,254,299	46,013,938	45,658,068	40,027,821	7,32%	7,07%
Income tax	-12,599,570	-11,301,477	-10,906,077	-8,942,694	1,75%	1,58%
Profit after income tax	39,654,729	34,712,461	34,751,991	31,085,127	5,57%	5,49%
Net Profit (Loss) for the Period	39,705,330	34,768,903	34,796,750	31,085,127	5,58%	5,64%
Other comprehensive result for the period, net of tax	000	-69,186	000	-453,780	0,00%	0,08%
Comprehensive income	39,705,330	34,699,717	34,594,863	30,631,347	5,55%	5,41%

## 3. Proyección de costo de bienes vendidos (costo de ventas)

### Costo de Bienes Vendidos

Variación Escenarios (+/-) **2,0%**  
 Variación % Crecimiento (+/-) **50%**

	Decrecimiento	2019	2020	2021	2022	2023
COGS - Escenario Base	0,25%	84,00%	83,75%	83,50%	83,25%	83,00%
COGS - Escenario Optimista	0,25%	82,00%	81,75%	81,50%	81,25%	81,00%
COGS - Escenario Pesimista	0,10%	86,00%	85,90%	85,80%	85,70%	85,60%

## Anexo 23: Plan de inversiones y de contrataciones de personal

### 1. Plan de Inversiones

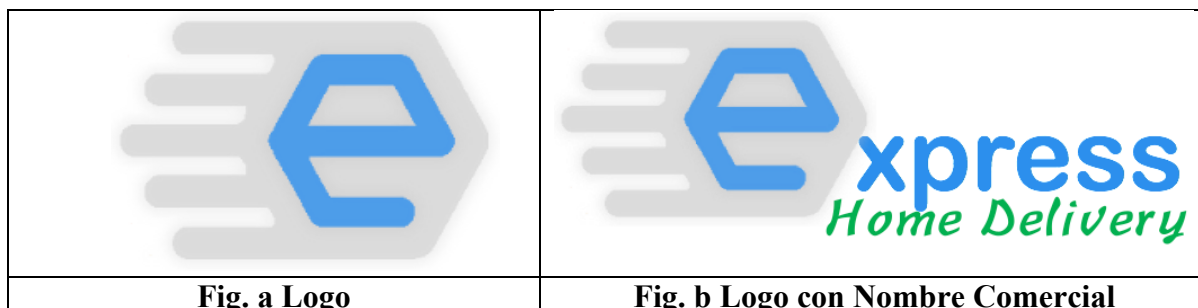
Partida	Descripción	Año	Inversión Inicial					Inversión por Reposición				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		Valor	Cantidad					Cantidad				
Equipos de Cómputo	PC Estándar	\$ 600,00	4	2	7	1	-	-	-	-	4	2
	PC Desarrollo	\$ 900,00	2	-	-	1	-	-	-	-	2	-
	1 Servidor (Aplicaciones Locales)	\$ 2.000,00	1	-	-	-	-	-	-	-	0,20	-
Muebles	Escritorio + Silla	\$ 200,00	6	3	8	3	1	-	-	-	-	-
Equipos industriales	Estanterías de bodega	\$ 400,00	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Coches de carga	\$ 500,00	1	1	-	1	1	-	-	-	-	-
Software	Sitio Web	\$ 8.000,00	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Aplicación (iOS & Android)	\$ 10.000,00	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Backend de la Plataforma	\$ 6.300,00	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sistema Contable	\$ 1.000,00	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Sistema Logístico (1 Licencia)	\$ 2.500,00	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vehículos	Camión	\$ 36.400,00	-	-	1	2	1	-	-	-	-	-

### 2. Plan de Contrataciones de Personal

Puesto	Tipo	Sueldo	1	2	3	4	5
Gerente General	Administrativo	\$ 1.200	1				
Gerente Cadena de Suministro	Operaciones	\$ 1.200	1				
Gerente de IT	Administrativo	\$ 1.200			1		
Jefe Comercial & Marketing	Comercial	\$ 900			1		
Jefe Financiero	Administrativo	\$ 900			1		
Analista de Recursos Humanos	Administrativo	\$ 500			1		
Jefe de Bodega	Operaciones	\$ 900				1	
Analista de Servicio al Cliente	Comercial	\$ 386	1		1		
Analista de Desarrollo	Administrativo	\$ 800	2			1	
Coordinador de Sistemas	Administrativo	\$ 500			1		
Operador de Bodega	Operaciones	\$ 450	1	1	-	1	1
Analista de Marketing (CM)	Comercial	\$ 500		1			
Contador Interno	Administrativo	\$ 500		1			
Analista de Compras	Administrativo	\$ 500			1		
Chofér	Operaciones	\$ 500			1	2	1
<b>Total Empleados (acumulado)</b>			<b>6</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>24</b>

## Anexo 24: Producto y marketing

### 1. Logo y Nombre Comercial

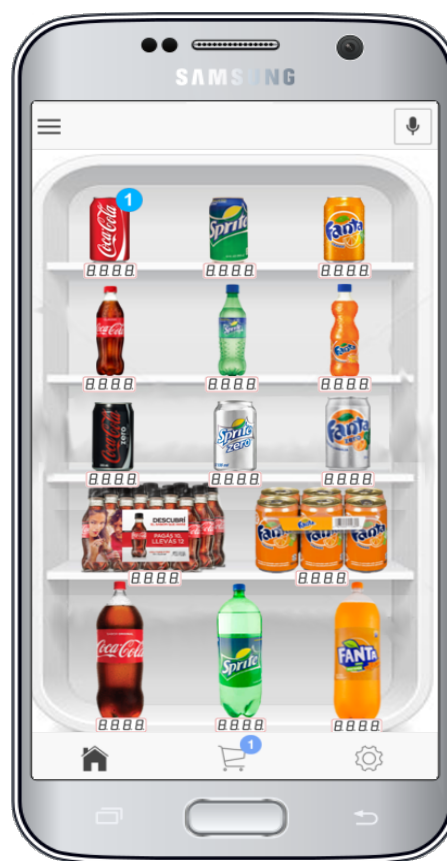


### 3. Producto

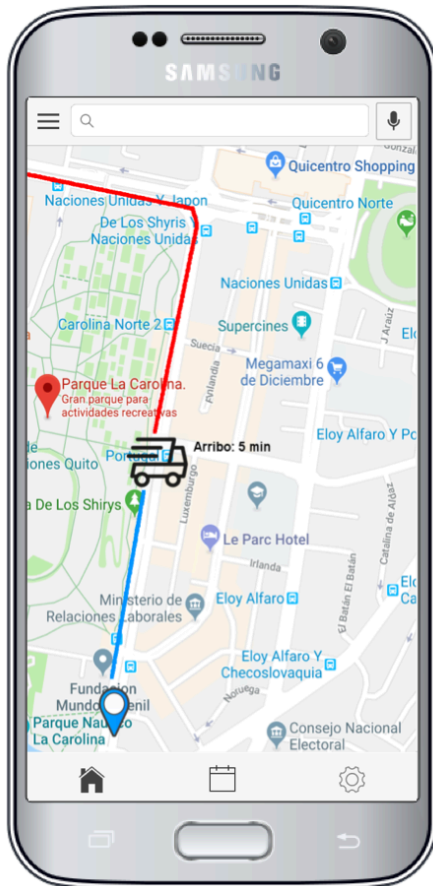
#### 3.1 Aplicativo para smartphone



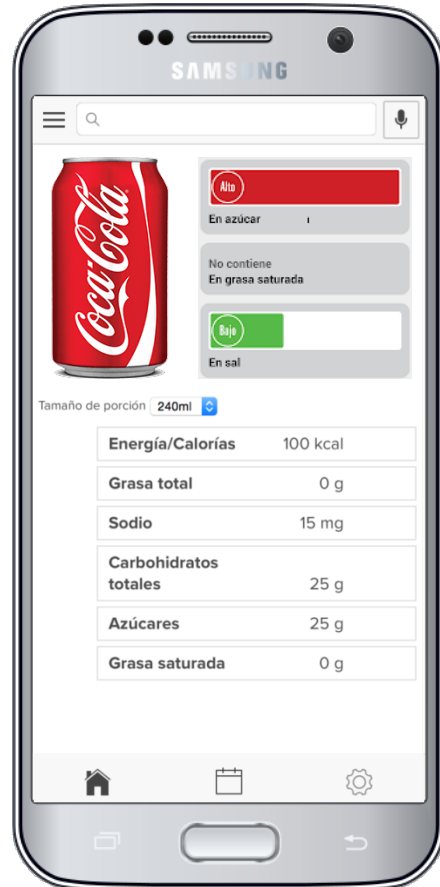
**Fig. a Icono de Acceso**



**Fig. b Pantalla de selección de productos**

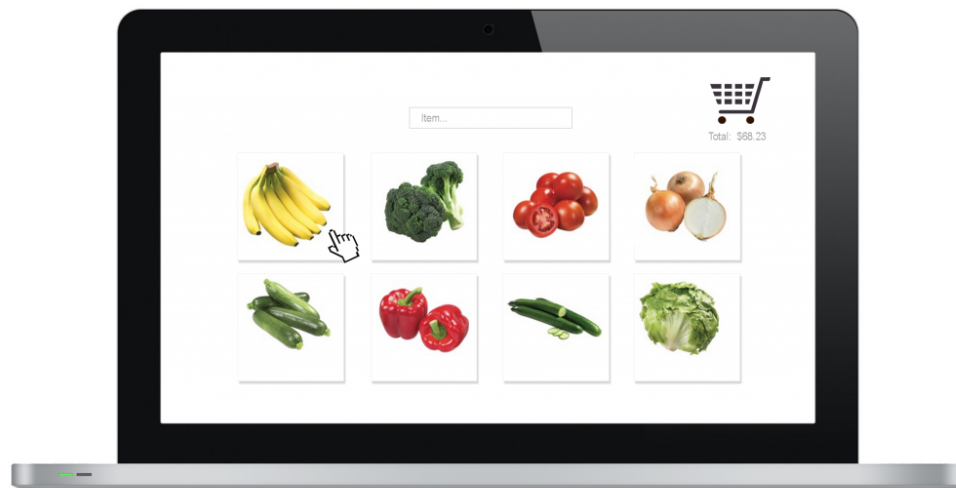


**Fig. c Información en tiempo real de ubicación del pedido**



**Fig. d Información nutricional de los productos**

### 3.2 Sitio Web



**Fig. a Pantalla de selección de productos**

### 3. Sub Aplicativos

#### 3.1 Planificador de comidas



#### 3.2 App de reserva de restaurantes y comida a domicilio para nuestros clientes de negocios gastronómicos

- Innove con nuestras diversas **"Estrategias de Lealtad"**
- Implemente un **sistema de reservaciones y pedido móvil**
- Envíe **Notificaciones Push** directamente a sus clientes
- Publique su **menu y promociones**

.....

**Apps para:**

Android    iPhone    iPad    HTML5