

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



**“DISEÑO DE PLAN DE CREACIÓN DE UN NUEVO  
SUPERMERCADO DICOSAVI DE VENTAS AL POR MAYOR, EN  
LAS AFUERAS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA”**

**PROYECTO INTEGRADOR**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Presentado por:**

INGRID LILIANA VERA INTRIAGO

**Guayaquil – Ecuador**

**2015**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente a todas las personas que contribuyeron para que este trabajo se pueda realizar, en especial a mi tutora María Elena Romero, que siempre estuvo pendiente de la realización de mi trabajo de graduación, brindándome su ayuda incondicional en todo momento de esta trayectoria.

## **DEDICATORIA**

A mi esposo y a mi hija, los cuales son el motor de mi vida, los que me dan la motivación diaria de seguir luchando contra todo y para todo, de seguir superándome a nivel profesional, y personal.

Los amo Jhon y Mía.

# TRIBUNAL DE TITULACIÓN

Msc. María Elena Romero

---

Directora de Tesis

Msc. Pedro Gando

---

Vocal principal

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma Escuela Superior Politécnica del Litoral”

---

Ingrid Liliana Vera Intriago

## TABLA DE CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>TRIBUNAL DE TITULACIÓN</b> .....	<b>iv</b>
<b>DECLARACIÓN EXPRESA</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Problema de Investigación .....	4
1.3 Formulación del problema .....	6
1.4 Justificación.....	6
1.5 Objetivos .....	7
1.5.1 Objetivo general .....	7
1.5.2 Objetivos específicos .....	8
1.6 Metodología de Investigación .....	8
1.6.1 Investigación Exploratoria .....	8
1.6.2 Investigación directa .....	8
1.6.3 Segmento Objetivo .....	9
1.6.4 Tamaño de la muestra .....	9
1.6.5 Procedimiento para la información obtenida .....	9
1.7 Análisis económico del Ecuador .....	9
1.7.1 Indicadores económicos de Ecuador.....	11
1.7.1.1 El desempleo en Ecuador .....	11
1.7.1.2 La inflación en Ecuador .....	13
1.7.1.3 La canasta básica del Ecuador .....	15
1.7.1.4 El producto interno bruto del Ecuador.....	16
1.8 Análisis macro financiero de supermercados en Ecuador .....	17
1.8.1 Segmento de supermercados en Ecuador.....	19

1.9	Análisis de la provincia de Chimborazo .....	21
1.9.1	Distribución de la población por Sector.....	22
1.9.2	Concentración poblacional por Cantones .....	22
1.9.3	Mapa de la provincia de Chimborazo .....	23
1.9.4	Escenario local de Riobamba .....	24
1.9.5	Escenario económico de Riobamba.....	25
1.10	Marco Teórico: Definición de supermercado.....	27
	<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>29</b>
2.1	Presentación del supermercado DICOSAVI.....	29
2.1.1	<i>Análisis de situación actual</i> .....	29
2.1.1.1	<i>Historia de DICOSAVI</i> .....	29
2.1.1.2	Infraestructura de Supermercado Dicosavi .....	30
2.1.1.3	Departamento de recursos humanos .....	30
2.1.2	Filosofía de la empresa .....	32
2.1.2.1	<i>Visión</i> .....	32
2.1.2.2	<i>Misión</i> .....	32
2.1.2.3	Políticas de la empresa.....	32
2.1.3	Clientes y proveedores.....	34
2.1.3.1	Proveedores .....	34
2.1.3.2	Clientes.....	35
2.1.4	Productos.....	36
2.2	Análisis de supermercados frente a supermercado Dicosavi .....	36
2.3	Análisis comparativo y de evolución.....	40
2.3.1	Análisis de la oferta y la demanda.....	40
2.3.2	Nivel de ventas de supermercado Dicosavi actual .....	42
2.3.3	Análisis FODA .....	44
2.4	El plan de muestreo .....	46
2.4.1	El mercado objetivo .....	46
2.4.2	Investigación del resultado de las encuestas .....	47
2.4.2.1	Interpretación de los resultados .....	47
2.4.3	Encuesta destinada a los clientes del supermercado DICOSAVI .....	48
2.4.4	Resultados de las encuestas.....	50
	<b>CAPÍTULO 3: EL PLAN DE NEGOCIOS.....</b>	<b>62</b>
3.1	El plan de operaciones .....	62
3.1.1	Recursos materiales .....	64
3.1.1.1	Infraestructura física .....	64
3.1.1.2	Adecuaciones del local.....	66
3.1.1.3	Equipamiento del local.....	67
3.1.2	Los activos intangibles.....	70

3.1.3 Recursos humanos .....	71
3.1.3.1 Las Cargas sociales .....	72
3.2 El Plan financiero .....	77
3.2.1 La Inversión inicial .....	77
3.2.2 El Préstamo bancario .....	79
3.2.3 Seguros.....	80
3.2.4 Los gastos y costos .....	81
3.2.4.1 Costos de venta.....	81
3.2.4.2 Gastos operacionales.....	82
3.2.4.3 Gastos de depreciación.....	82
3.2.5 Ingresos .....	83
3.2.6 El estado de resultados.....	84
3.2.7 El flujo de caja.....	86
3.2.8 VAN y TIR del proyecto.....	93
3.2.9 Periodo de recuperación de inversión inicial .....	94
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>95</b>
Conclusiones .....	95
Recomendaciones.....	96
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>97</b>



## **RESUMEN**

Los supermercados son parte de la economía global, con la globalización el comercio abrió sus puertas a todo el mundo, no existieron más fronteras; y empresarios, comerciantes de cada pueblo, ciudad y país empezaron a expandir sus negocios y sus ventas alrededor del mundo entero. El gran impacto que ha causado la llegada de los supermercados a Ecuador conlleva a que aquellos tengan un influyente poder de compra con respecto a los proveedores, esto a su vez puede causar que la oportunidad para crear nuevos pequeños negocios y microempresas se vea afectada. En la ciudad de Riobamba el supermercado DICOSAVI es el único que opera ya por más de treinta años, y ha podido mantenerse e incrementar sus ventas en la actualidad, a pesar de las grandes competencias a las que se enfrenta, tales como Mi Comisariato, Supermaxi, Almacenes Tía y Supermercados Akí. Es por eso que se ha elegido a DICOSAVI para el planteamiento de un proyecto, el cual se basa en la implementación de un nuevo supermercado DICOSAVI orientado a las ventas al por mayor de bienes de consumo masivo, localizado en las afueras de la ciudad de Riobamba, específicamente para los clientes que viven alejados de la urbe y no pueden acceder fácilmente al local principal que está situado en el centro de la ciudad. En el primer capítulo del presente proyecto se definen objetivos, se realiza un estudio económico de la provincia de Chimborazo y se obtienen datos factibles para el seguimiento del proyecto. En el segundo capítulo se hace un estudio general del supermercado actual DICOSAVI, y se constata que su historial de ventas es estable y creciente. Luego en el tercer capítulo se procede a realizar los presupuestos para la inversión inicial, y los respectivos balances generales para poder estimar la rentabilidad del proyecto. Finalmente en las conclusiones se identifica que el proyecto es muy viable y factible para ser llevado a cabo.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Modelo de supermercado .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 1.2: Tasa de desempleo de 5 ciudades .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 1.3: Tasa de desempleo de Ecuador y otros países	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 1.4: Inflación general anual.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 1.5: Inflación general con alimentos y sin alimentos	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 1.6: Cobertura de la canasta básica frente al ingreso mensual	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 1.7: PIB del Ecuador.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 1.8: Sector rural y sector urbano.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 1.9: Mapa de la provincia de Chimborazo .....	23
Figura 2.10: supermercado DICOSAVI, parte frontal.....	30
Figura 2.11: Personal de ventas de DICOSAVI trabajando.....	31
Figura 2.12: Publicidad de oferta de compras en TÍA.....	37
Figura 2.13: Publicidad por catálogo de compras en Akí.....	38
Figura 2.14: Página de internet de facturación de DICOSAVI.....	38
Figura 2.15: Tienda Camari .....	39
Figura 2.16: Ventas de DICOSAVI.....	43
Figura 2.17: Tiempo de compra en DICOSAVI .....	50
Figura 2.18: Frecuencia de compras en DICOSAVI.....	51
Figura 2.19: Presupuesto gastado en DICOSAVI ..	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 2.20: Evaluación del servicio al cliente .....	53
Figura 2.21: Factor de compra en DICOSAVI .....	54
Figura 2.22: Stock de productos en DICOSAVI.....	55
Figura 2.23: Productos comprados en DICOSAVI .....	56
Figura 2.24: Nivel de aceptación de nuevo DICOSAVI .....	57
Figura 2.25: Horario de atención de nuevo DICOSAVI	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 2.26: Encuestas, clasificación de género.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 2.27: Muestra, distribución por edad .....	60
Figura 2.28: Muestra, distribución por lugar de procedencia .....	61
Figura 3.29: Proceso de Plan de Operaciones .....	63
Figura 3.30: Modelo de supermercado DICOSAVI de ventas al por mayor.....	66

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Número y porcentaje de habitantes por cantones .....	23
Cuadro 1.2: Viviendas ocupadas por población de Chimborazo .....	25
Cuadro 1.3: Actividades económicas de Riobamba .....	26
Cuadro 1.4: Clasificación de cantones y sectores de Chimborazo .....	26
Cuadro 2.5: Proveedores de DICOSAVI .....	34
Cuadro 2.6: Clientes principales de DICOSAVI.....	35
Cuadro 2.7: Productos de DICOSAVI.....	36
Cuadro 3.8: Equipos renovados en el tercer año, (Dólares USD); <b>Error! Marcador no definido.</b>	
Cuadro 3.9: Valores residuales.....	69
Cuadro 3.10: Proyección de sueldos anuales (Dólares USD); <b>Error! Marcador no definido.</b>	
Cuadro 3.11: Sueldos anuales del personal administrativo, (Dólares USD); <b>Error! Marcador no c</b>	
Cuadro 3.12: Sueldos anuales del personal operativo, (Dólares USD) .....	76
Cuadro 3.13: Inversión Inicial de local de ventas DICOSAVI, (Dólares USD) ....	77
Cuadro 3.14: Seguro de adecuaciones del local, (Dólares USD) .....	80
Cuadro 3.15: Seguro del equipamiento inicial del local, (Dólares USD).....	81
Cuadro 3.16: Gastos generales de la empresa, (Dólares USD) .....	82
Cuadro 3.17: Proyección de ventas, (Dólares USD) .....	83
Cuadro 3.18: Estado de resultados de la empresa, (Dólares USD) .....	85
Cuadro 3.19: Flujo de caja base de la empresa, (Dólares USD) .....	87
Cuadro 3.20: Escenario optimista con financiamiento mixto, (Dólares USD) .....	88
Cuadro 3.21: Escenario pesimista con financiamiento mixto, (Dólares USD).....	89
Cuadro 3.22: Escenario conservador con financiamiento propio, (Dólares USD) 90	
Cuadro 3.23: Escenario optimista con financiamiento propio, (Dólares USD).....	91
Cuadro 3.24: Escenario pesimista con financiamiento propio, (Dólares USD).....	92
Cuadro 3.25: Periodo de recuperación de inversión inicial .....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Nivel de ventas de DICOSAVI.....	42
Tabla 2.2: Tiempo de compra en DICOSAVI.....	50
Tabla 2.3: Frecuencia de compras en DICOSAVI . <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Tabla 2.4: Presupuesto gastado en DICOSAVI .....	52
Tabla 2.5: Evaluación de servicio al cliente.....	53
Tabla 2.6: Factor de compra en DICOSAVI.....	54
Tabla 2.7: Stock de productos en DICOSAVI .....	55
Tabla 2.8: Productos comprados en DICOSAVI .....	56
Tabla 9: Nivel de aceptación de nuevo DICOSAVI.....	57
Tabla 2.10: Horario de atención de nuevo DICOSAVI.....	58
Tabla 2.11: Encuestas, clasificación de género.....	59
Tabla 2.12: Muestra, distribución por edad .....	60
Tabla 2.13: Muestra, distribución por lugar de procedencia.....	61
Tabla 3.14: Áreas de operación del negocio .....	65
Tabla 3.15: Adecuaciones del local, (Dólares, USD).....	67
Tabla 16: Equipamientos de inicio del local, (Dólares, USD).....	68
Tabla 3.17: Activos intangibles.....	70
Tabla 3.18: Tabla de pagos anuales, (Dólares, USD).....	80

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CEPAL	Comisión Económica para América Latina
IPSA	Índice de Precios Selectivos de Acciones
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
LISA ERP	Programa de Facturación
PIB	Producto Interno Bruto
SISSE	Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador
USD	Dólares americanos

# CAPÍTULO 1

## 1 INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

Los supermercados han absorbido gran parte de la población a nivel mundial, ya que estos son considerados almacenes de autoservicio. Las tiendas han quedado a un lado, pues en un supermercado se encuentra de todo, para todos, marcas, variedades, varios precios, varias calidades, en fin, es un lugar en el cual existe todo lo que el habitante necesita dentro de su vida normal, en la actualidad.

Además, cabe recalcar que hay gran diferencia entre una tienda y un supermercado; por ejemplo, es muy común que en una tienda se vendan las legumbres o las frutas sin lavar, mientras que en un supermercado el cliente simplemente escoge platitos sellados con las legumbres o frutas limpias en su interior. Y eso es lo que la gran población habitacional de hoy quiere. El autoservicio en este aspecto es indispensable, porque obviamente a todos nos gusta elegir los mejores productos. En el Ecuador los comisariatos, supermercados, centro comerciales, cada vez son más indispensables para la vida del consumidor.

Figura 1.1: Modelo de supermercado



Fuente: decorashops.com

Elaborado por: Servidor de internet

El primer mercado de autoservicio o supermercado fue creado en Estados Unidos en el año 1968. Su dueño fue Clarence Saunders , el cual siempre tuvo la idea de crear una especie de tienda en la cual el cliente se pudiera servir todo, y luego llevarlo a una caja registradora para que finalmente puedan cobrarle de su compra e ir a casa.

Y de esta manera poco a poco fue creciendo el mundo del autoservicio, pero no fue específicamente que se empezó con todo esto para hacer la vida del cliente más ágil y sencilla, lo que sucede es que el creador de este autoservicio quería reducir el personal que normalmente se tiene en tiendas, para así obtener más ingresos netos. En Ecuador, aproximadamente en el año 1999 empezaron a formarse las líneas de supermercados. Hoy en día Corporación Rosado y Corporación La Favorita tienen alrededor de 231 locales en el país.

Se hace referencia a que en Ecuador, el negocio de los supermercados aporta en un nivel significativo a la economía dentro de las ventas no petroleras, pues el comercio que se genera dentro de ellos es increíble, se encuentra de todo, productos de todas las variedades, de varios precios, además los supermercados de autoservicio que actualmente operan en Ecuador están equipados con secciones de productos, es decir, se oferta ropa, electrodomésticos, ferretería, y en algunos de ellos hasta productos de farmacia. Otro punto muy significativo es el servicio doble que ofrecen estos almacenes, se hace referencia a que actualmente en los supermercados el cliente puede realizar trámites, como depositar dinero en una sucursal de banco, o enviar alguna encomienda por Servientrega.

Un claro ejemplo son los centros comerciales; en cada centro comercial existe un supermercado, y algunos de ellos cuentan hasta con un área recreativa para niños, de esta manera los padres pueden hacer sus compras de una forma más sencilla. En Ecuador, las cadenas de supermercados se han extendido hasta las zonas más rurales, y esto ha desencadenado que la población se vuelva cada vez más y más dependiente de estos autoservicios, y es muy normal, es lo que ocurre en los grandes países desarrollados, en los cuales las tiendas de abarrotes son escasas, y la mayor parte de la población acude a

los grandes supermercados a realizar sus compras cotidianas, las cuales son muy ventajosas, ya que los precios son bajos en comparación a una tienda pequeña, aparte de los descuentos y promociones que se ofertan.

Los grupos económicos con más peso financiero en el sector de supermercados ecuatorianos son:

- Quicentro Shopping
- La Favorita
- Grupo Gerardo Ortiz
- El Rosado

Entre estos cuatro grupos obtuvieron un total de ganancias por ventas de 3.866 millones de dólares en el año 2013 y alrededor de 4256 millones de dólares por ventas en el año 2014.

Corporación Favorita por ejemplo, está en proceso de remodelación de uno de sus locales en Quito, esto incluye a Supermaxi y Juguetón, teniendo un área de venta total de 2000 metros cuadrados.

El Grupo Gerardo Ortiz mientras tanto, inauguró un nuevo centro comercial en Cuenca, llamado “Comercial Racar Plaza”, en el cual su atractivo más notorio es el Hipermercado Coral; cabe recalcar que se invirtieron más de diez millones de dólares en la creación de este nuevo centro comercial.

Corporación El Rosado tampoco se queda atrás, pues se encuentra en plena construcción de la Ciudad Comercial El Dorado, en el cantón Daule.

Además, otro grupo que actualmente se encuentra en una etapa de expansión total es Quicentro Shopping; el representante de DK Management, Miguel Chiriboga, afirma que la empresa se encuentra en una etapa muy buena de crecimiento, y que lo mejor para el mercado ecuatoriano es que hayan varios jugadores, pues así hay mucho más que ofertar a la ciudadanía.



Mientras que la cadena de supermercados Tía, ingresa al área de las plazas comerciales descubiertas, también conocidas como “strip mal” en el año 2013, y debemos mencionar que este supermercado tan solo empezó como una prueba de mercado, pero la acogida por la población fue tan ventajosa, que los proyectos de seguir con el comisariato continuaron incrementándose. Hoy en día “Almacenes Tía” cuenta con 18 locales y 6 islas, cuya inversión fue de 5 millones de dólares.

Según Euromonitor, las ventas en el segmento de supermercados en nuestro país oscilaron de 1448 millones de dólares en el año 2008, a 2429 millones de dólares en el año 2014, esto significa que las ventas en Ecuador subieron de 719 millones de dólares, a 1231 millones de dólares entre los años mencionados.

En sí, todos estos indicadores muestran que el negocio de los supermercados se encuentra en un constante crecimiento, lo cual significa que muchas fuentes de trabajo están próximas a ser abiertas, y que el desarrollo económico del Ecuador, a pesar de las recesiones que existen, está creciendo. A nivel de la región sierra, la llegada de varios supermercados no se ha hecho esperar, y es que según Fernando Sáenz, vicepresidente de operaciones de la cadena Akí, la expansión del segmento se debe a que hay mucho mercado por explotar todavía.

## **1.2 Problema de investigación**

La ciudad de Riobamba es la principal atracción turística y la principal fuente de trabajo y de comercio de la provincia de Chimborazo, la cual está conformada por diez cantones, todos poblacionalmente menores a Riobamba; su demografía actual data de 218.019 habitantes, de los cuales el 46.8% son hombres, y el 53.2% son mujeres.

La clientela propia del supermercado DICOSAVI de ventas al por mayor se concentra básicamente en personas de comunidades, algunas son de la cultura quechua, indígenas, estas personas se han vuelto clientes fijos del supermercado DICOSAVI, pues

llevan años comprando en el supermercado, y prácticamente se ha creado un lazo de lealtad de compra por parte de los clientes.

Los habitantes de las comunidades que rodean a la ciudad de Riobamba son personas por lo general de escasos recursos, muy humildes y sencillos, y prefieren ser muy reservados y por eso eligen comprar en lugares en los cuales se sientan identificados con su cultura, esta es una gran ventaja para el supermercado DICOSAVI, pues como ya se ha mencionado, es totalmente tradicional, sus más de treinta años en la industria económica lo han hecho merecedor de clientes muy leales a la hora de elegir dónde comprar.

Otro punto muy significativo que realza el problema de investigación, es que el local actual de DICOSAVI está ubicado como se mencionó anteriormente, en pleno centro de la ciudad, y los habitantes de las comunidades deben viajar mucho más de lo esperado hasta llegar al almacén, y es muy molesto e incómodo para ellos todo el proceso desde salir de sus hogares hasta volver con las compras.

La cultura, la raza y la afinidad son temas muy normales y tradicionales en todo el mundo, y en este caso, cabe recalcar que dentro de la población de la provincia de Chimborazo, el 37.1%, corresponde a población indígena, es decir, existe un gran número de habitantes indígenas en Riobamba y en sus parroquias rurales, y de aquel porcentaje, el 60% compra abarrotes en los mercados generales de Riobamba y en DICOSAVI, cuando se trata de comprar al por mayor. No se está haciendo a un lado a los supermercados que están posesionados en la urbe de Riobamba, tales como Mi Comisariato, Supermaxi, Tía, Akí, Gran Akí; lo que sucede es que cada uno de ellos se encuentra en un segmento de mercado diferente. El enfoque de mercado del estudio de este proyecto es el segmento rural al por mayor.

### **1.3 Formulación del problema**

¿Cuál sería el resultado para la empresa “Supermercado DICOSAVI”, con la creación de un nuevo local enfocado al área de ventas al por mayor, ubicado específicamente en las afueras de la ciudad de Riobamba?

### **1.4 Justificación**

Lo que nunca se ha propuesto antes, respecto a la industria de línea de supermercados en la ciudad de Riobamba, es la creación de un supermercado de ventas al por mayor, ubicado lejos del centro de la ciudad, y cercano a las afueras de la misma, ya que de esta manera se especializarían las ventas en aquel nuevo local, se hace referencia a que se venderían específicamente los productos que los clientes de las comunidades y de las parroquias de la ciudad de Riobamba necesiten. Los cuales en su mayoría son abarrotos para sus pequeñas tiendas, granos, productos de limpieza, entre otros básicos. Dentro y fuera de la ciudad de Riobamba existen muchas comunidades, las cuales están alejadas de la zona céntrica, pues por lo general se han formado en campos, linderos, y hasta muy cercanas a los páramos que existen en toda la región de la provincia de Chimborazo.

Las parroquias o comunidades que conforman a Riobamba son:

- Cacha
- Calpi
- Cubijies
- Flores
- Licán
- Licto
- Pungala
- Punín
- Quimiag

Además, muy cercanos a la ciudad quedan ubicados los cantones Guano, Chambo y Colta, los cuales no cuentan con ninguna clase de supermercado, tan solo tiendas y mercados centrales. Conociendo así la población de Riobamba, y la de sus comunidades, la fuerza económica que influyen en la ciudad, el poder del comercio sectorial que existe en la provincia de Chimborazo, y en la ciudad capital Riobamba, que actualmente es del 53.6 %, se justifica el tema de investigación y planeación de la creación de una sucursal de DICOSAVI al por mayor, Por lo general, los clientes al por mayor de DICOSAVI, son tenderos, o propietarios de pequeñas tiendas de abarrotes, que muchas veces están ubicadas dentro de sus mismos hogares.

Lamentablemente el supermercado carece de un programa permanente y estable de Fidelización al consumidor, pero por las facturas y el número de veces de compras de los clientes, y muchas veces hasta por ser conocidos y reconocidos por el mismo personal de ventas, se puede acotar que los tenderos ocupan la mayor parte de clientela de venta al por mayor.

El servicio al cliente es lo más importante a la hora de medir todo tipo de satisfacción de compras y de ventas, y un nuevo DICOSAVI más cercano a las comunidades, sería realmente satisfactorio para sus clientes, que son los que dan vida a este supermercado tradicional Riobambeño.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la factibilidad económica y financiera de la creación de una sucursal de Supermercados DICOSAVI de ventas al por mayor en las afueras de la ciudad de Riobamba.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Conocer la situación financiera actual de DICOSAVI.
- Determinar la carta de productos a ofrecer y la logística necesaria para el abastecimiento de DICOSAVI.
- Conocer la posición en el mercado de Riobamba de DICOSAVI.
- Elaborar un plan de marketing para DICOSAVI.
- Proyectar estados financieros con sus respectivos cálculos de sus rentabilidades.

## **1.6 Metodología de Investigación**

Para la presente investigación y proyecto se ha decidido basarse en resultados de encuestas, la investigación será descriptiva, pues se debe investigar todo lo referente al mercado en la ciudad de Riobamba, a la demografía del sector, a los habitantes, y a todo lo que se encuentre relacionado con el objetivo de la creación del nuevo DICOSAVI.

### **1.6.1 Investigación Exploratoria**

Se utilizará la investigación exploratoria, la cual ayudará a sondear el lugar específico de trabajo, y a aclarar muchas preguntas que se tienen respecto al problema de la falta de un supermercado al por mayor alejado del centro de la ciudad de Riobamba.

### **1.6.2 Investigación directa**

Se observará de manera directa como actúa la competencia, cuáles son sus posicionamientos en el mercado de Riobamba, para así poder trabajar conforme a la demanda de los consumidores, a la par con la competencia activa de supermercados.

### **1.6.3 Segmento objetivo**

El segmento objetivo son los habitantes de las comunidades que frecuentemente hacen sus compras en DICOSAVI, y también los habitantes de la zona céntrica de la ciudad.

### **1.6.4 Tamaño de la muestra**

La ciudad de Riobamba está conformada por 263.412 habitantes, los cuales serán el tamaño de muestra para realizar las encuestas.

### **1.6.5 Procedimiento para la información obtenida**

La información obtenida de las encuestas será tabulada respectivamente, y será mostrada en este trabajo de investigación.

## **1.7 Análisis económico del Ecuador**

Ecuador es un país petrolero, en el año 2012 se registraron ventas de 45.69 millones de barriles, aparte de este segmento comercial, es un país bananero, y también tiene poder de mercado en flores, camarón, entre otros productos muy importantes en la economía mundial. Se debe saber ciertamente que dentro de la Balanza Comercial, se encuentran las actividades petroleras y no petroleras, las cuales tienen un peso enorme a la hora de interactuar con la economía del país; obviamente se conoce a la perfección que las actividades petroleras son las más influyentes en el Ecuador; es por esta razón que se busca el emprendimiento de nuevas industrias, de nuevos proyectos, negocios, empresas y microempresas para que sean nuevas fuentes de trabajo y con esta labor se aporte en gran manera también a la economía del Ecuador .

De acuerdo a las estadísticas del Banco Central, se puede apreciar los cambios de parte de las exportaciones en los años 2012 hasta 2014 frente a las importaciones de los mismos años, por ejemplo, en el año 2012 las importaciones estuvieron sobre las

exportaciones por USD\$ 7.38, y en el año 2013 las importaciones continuaron aumentando a USD\$ 987.89, causando de esta manera el desequilibrio de la Balanza Comercial del país.

Luego, ya en el año 2014 se hace uso de la propuesta del cambio de la matriz productiva, este acto fue realmente relevante e importante ya que de esta manera se consiguió equilibrar la Balanza Comercial, y hacer que las exportaciones superen a las importaciones en USD\$ 502.30; se puede considerar que este cambio de situación financiera respecto a las importaciones y exportaciones fue muy necesario para la economía del Ecuador.

Mundialmente, el año 2013 no fue uno de los mejores para la economía internacional, existió recesión, un alto nivel de inflación y desempleo; luego en el segundo semestre de aquel año la economía logró ajustarse un poco, pero según el FMI, el crecimiento económico disminuyó del 2.4% en el año 2012 al 2.1% en el año 2013.

A nivel de América Latina, los últimos años, específicamente desde el año 2003 al año 2012, se ha reportado un crecimiento económico anual promedio del 4%; la desaceleración se incrementó en el año 2011, pero se volvió a experimentar un crecimiento económico en el año 2013 del 2.6%.

Cabe recalcar que el bajo crecimiento de toda América Latina se debe al poco dinamismo que existió de parte de las dos mayores economías de la región, las cuales son Brasil, con un 2.4% de crecimiento económico, y México, con un 1.3% de crecimiento económico. Entre estos dos países latinoamericanos suman el 63% del PIB total de América Latina.

De acuerdo a la CEPAL, el factor que causó la existencia de este crecimiento económico de la región, fue la gran demanda interna que hubo y el consumo, el que generó un incremento de 2.9%, ayudando de esta manera a crecer al Producto Interno Bruto del país.

Por otro lado las exportaciones netas tuvieron un aporte negativo, ya que en el año 2013 el sector externo se vio afectado.

Cabe recalcar que estos últimos años, a partir del 2007, Ecuador se ha mantenido en constante crecimiento económico gracias a las inversiones del sector público, no obstante, desde el año 2012 la desaceleración económica ha estado presente, y fuentes de CEPAL confirman que existe un crecimiento de 3.8% para el año 2013, el cual es bajo en comparación al que hubo en el año 2012 y 2011, que respectivamente fueron de 5.1% y 7.4%.

### **1.7.1 Indicadores económicos de Ecuador**

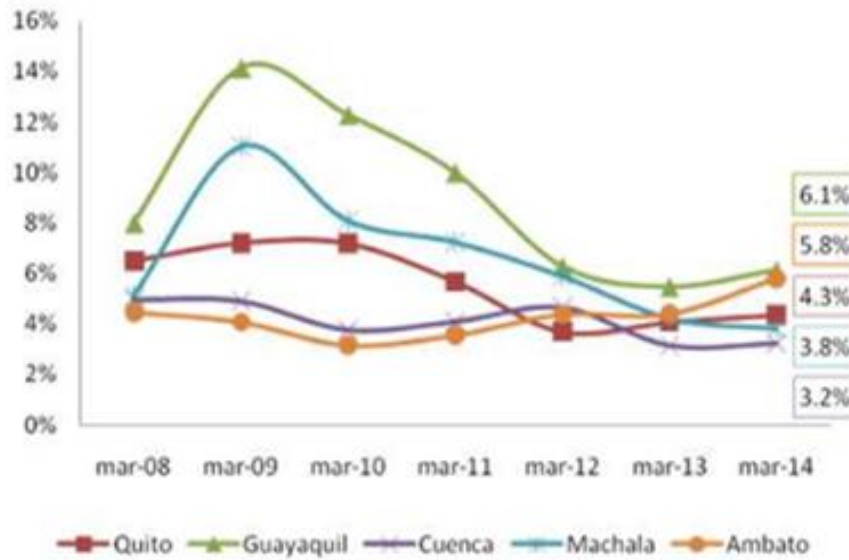
Se ha procedido a analizar algunos indicadores financieros y económicos del Ecuador, con el fin de realizar un breve análisis del estado económico en el cual se encuentra el país.

#### **1.7.1.1 El desempleo en Ecuador**

Se han tomado como referencia los datos de los últimos años, presentados por algunas instituciones del país, que muestran como han variado las tasas de desempleo en las 5 ciudades más relevantes del Ecuador.

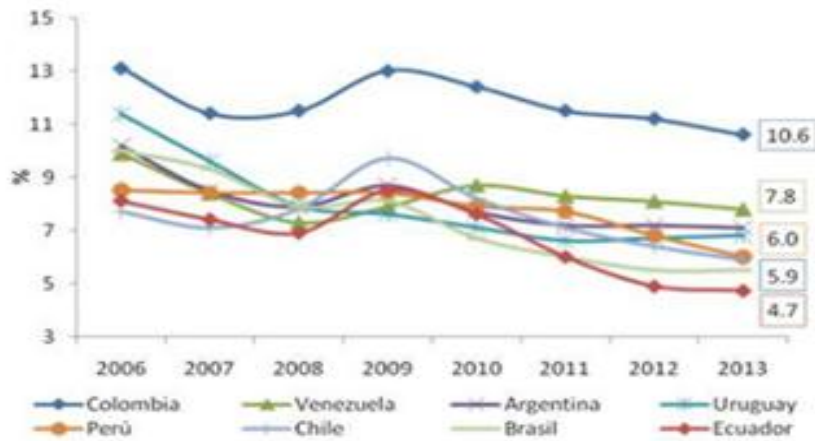


Figura 1.2: Tasa de desempleo de 5 ciudades principal



Fuente: Estadística y Censos.  
Elaborado por: Política Económica.

Figura 1.3: Tasa de desempleo de Ecuador y otros países



Fuente: CEPAL.  
Elaborado por: Política Económica.

Se puede apreciar en el desempleo a nivel del Ecuador en la figura 1.2, se puede observar claramente que durante el último año la tasa de desempleo aumentó al ser su tasa de 4.6% en el año 2013 a 5.6% año 2014<sup>1</sup>. Analizando estos factores y estas variaciones de las tasas de desempleo se puede concluir con que finalmente la tasa de desempleo se redujo en 1.3 puntos porcentuales.

La figura 1.2 indica que Cuenca es la ciudad con una tasa de desocupación del 3.2%, luego Machala con el 3.8% de desocupación, y finalmente Ambato y Guayaquil son las dueñas de las más altas tasas de desocupación con 5.8% y 6.1%.

La figura 1.3 muestra claramente que Ecuador tiene resultados positivos frente al desempleo respecto a otros países latinoamericanos, obteniendo la menor tasa de desempleo para el año 2013 de 4.7 %.

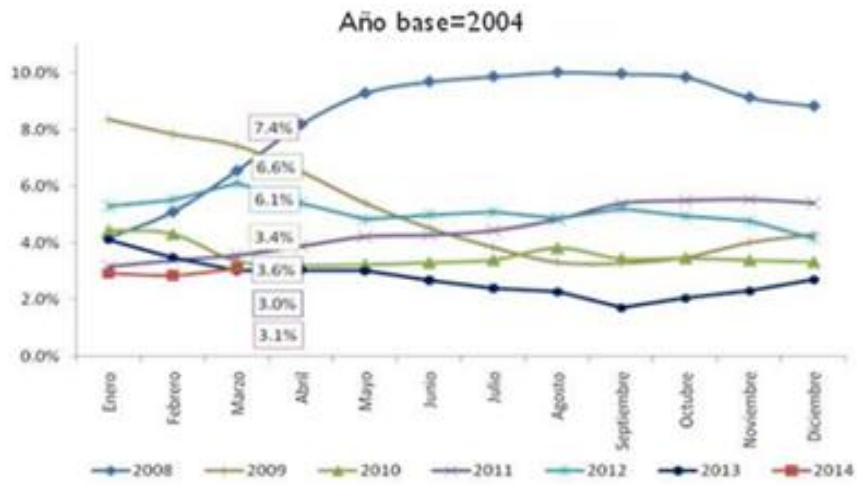
#### **1.7.1.2 La inflación en Ecuador**

Para este indicador financiero se ha tomado como referencia a la inflación con alimentos, sin alimentos, y finalmente la inflación general del país, tomando como año base el 2004, para el análisis de los años 2006, 2008 hasta el año 2014.

---

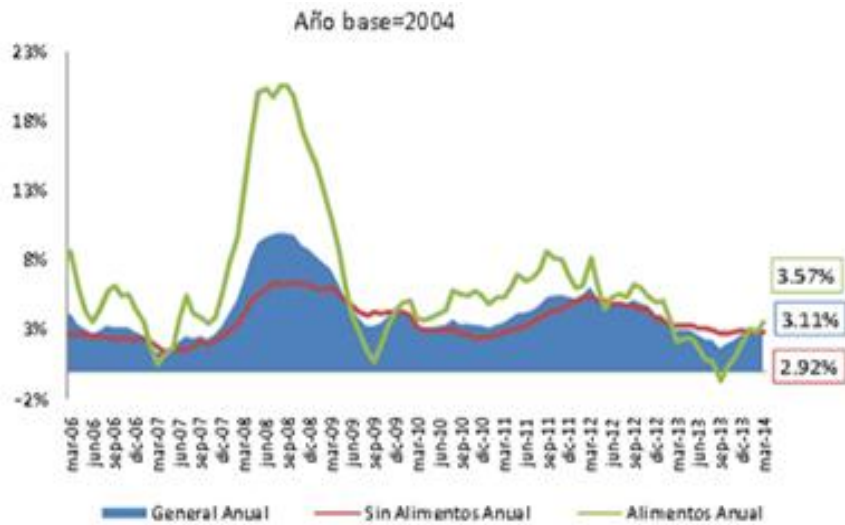
<sup>1</sup> Política Económica del Gobierno

Figura 1.4: Inflación general anual



Fuente: Estadística y Censos.  
Elaborado por: Política Económica.

Figura 1.5: Inflación general con alimentos y sin alimentos



Fuente: Estadística y Censos  
Elaborado por: Política Económica.

Las figuras 1.4 y 1.5 muestran respectivamente los niveles de inflación del Ecuador; en la figura 1.4 se pueden observar los movimientos de los porcentajes de la inflación general anual del Ecuador desde los años 2008 hasta 2014, mientras que en la figura 1.5 se aprecia la inflación del Ecuador con alimentos y sin alimentos.

Existe una clara evidencia de que hubo un período en el cual la inflación superó la tasa del 18%, este tramo corresponde al mes de marzo del año 2008 hasta junio del año 2008, pero luego de esto se puede ver que la tasa bajó totalmente, hasta llegar al 2.92% a inicios del año 2014.

### **1.7.1.3 La canasta básica del Ecuador**

La canasta básica del Ecuador está referida a un hogar tipo 4 miembros, los artículos que conforman la misma se consideran realmente imprescindibles para el hogar del ecuatoriano, siendo así más de 359 productos los que la conforman hoy en día.

Fue definida en el año 1982, y desde ese entonces, cada año y cada mes cambia de valor, y aumentan los productos que la conforman; este año 2015, el presente mes, el valor de la canasta básica ecuatoriana es de USD\$ 653.21, y el costo de la canasta familiar vital es de USD\$ 476.44.

Mientras que el ingreso familiar del mes de mayo del año presente es de USD\$ 660.80, el cual se obtiene con 1.60 perceptores de remuneración básica unificada. Todo lo anterior plantea una restricción en el consumo de USD\$ 7.59, que corresponde al 1.16% del costo actual de la canasta; y una recuperación en el consumo de USD\$ 184.36, esto es el 38.69% del costo actual de la referida. Como consecuencia, los hogares urbanos de ingresos bajos lograron adquirir la canasta familiar básica, ya que el poder adquisitivo del ingreso familiar disponible fue suficiente en un 1.16%, y adecuado para lograr una recuperación del 38.69% en la canasta familiar vital.

Figura 1.6: Cobertura de la canasta básica frente al ingreso mensual



Fuente: Estadística y Censos  
Elaborado por: Política Económica

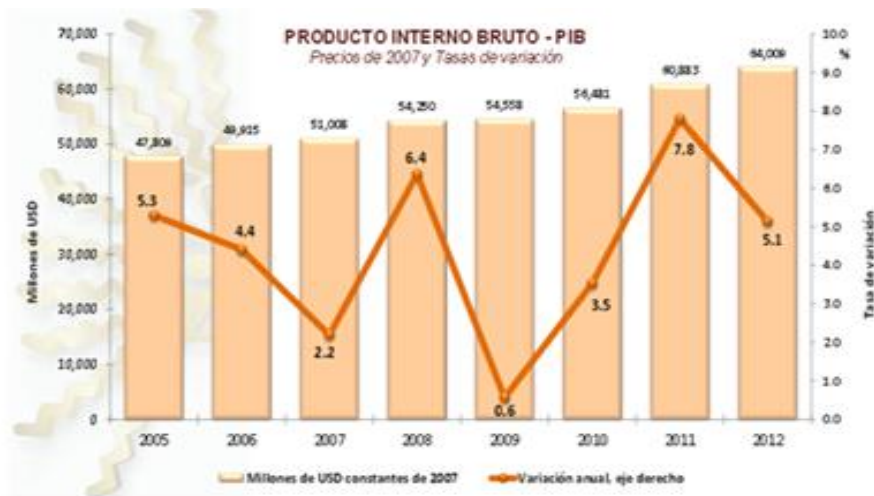
En la figura 1.6 se puede apreciar que la Cobertura de la Canasta Básica mensual supera el 100%, es decir, el Ingreso Familiar supera al Costo de la Canasta Básica.

#### 1.7.1.4 El producto interno bruto del Ecuador

El PIB del Ecuador presenta variaciones a lo largo de los últimos años, las cuales son causadas por los ingresos petroleros y no petroleros, pero a pesar de las recesiones que ha tenido, Ecuador se encuentra en el grupo de los países de mayor crecimiento de América del Sur, registrando un incremento al 5.1% a finales del año 2012.

Con respecto a la figura 1.7, la cual refleja los valores del PIB del Ecuador, se aprecian varias fluctuaciones en los valores del mismo, por ejemplo en el año 2005 se cuenta con un PIB de 5.3%, mientras que en el año 2011 el PIB se encuentra en un 7.8%.

Figura 1.7 : PIB del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Banco Central de Ecuador

## 1.8 Análisis macro financiero de supermercados en Ecuador

El crecimiento financiero del Ecuador se ha incrementado anualmente respecto a la economía, para el año 2010 existían aproximadamente 321 supermercados o tiendas de autoservicios, para el lapso de este año ese valor se ha incrementado a 390 según datos del estudio Overview 2012 de IPSA Group. El segmento del retail en el país ecuatoriano se incrementa, grandes cadenas de alimentos de consumo masivo, de telas, de electrodomésticos, vienen al país a quedarse, y esto trae consigo fuentes de empleo y un mayor aporte a la economía de parte de las actividades no petroleras.

Xavier Ortega, Analista de una Consultora muy distinguida del Ecuador, explica que cuando terminó la crisis financiera en el año 1999, el retail empezó a desarrollarse en el Ecuador, un poco más tarde que sus países vecinos como Estados Unidos, Brasil y Chile; el analista Ortega afirma que con esta estrategia las marcas buscan expandir sus productos. Por otra parte los créditos para microempresas y empresas medianas cada vez son más accesibles para el empresario, y es por medio de esta fuente de dinero que

muchos productores empiezan sus cadenas de ventas de bienes de consumo masivo, es decir, del retail.

Los descuentos en estas grandes tiendas de autoservicio no se hacen esperar, por ejemplo en los Almacenes Akí y Gran Akí, el cliente que compra más de cinco productos iguales recibe un 5% de descuento en su compra; en Mi Comisariato existe la tarjeta de afiliación que permite que el cliente acumule puntos por cada dólar de compra, y luego los pueda canjear por artículos para el hogar, tales como toallas, platos, etc. En Almacenes Tía cada mes se realizan sorteos de electrodomésticos, o hasta viajes a Galápagos, los participantes pueden acceder a ser parte del sorteo recibiendo un cupón por cada cinco dólares de compra en las instalaciones del almacén.

Además, existe un punto muy importante que estos años se ha vuelto imprescindible en el diario vivir; el adquirir productos y servicios en un mismo lugar, es por eso que muchas tiendas de autoservicio en el país tienen incluidos locales de servicio tales como entidades financieras, agencias de Western Unión, Servientrega, cajeros automáticos, y hasta pequeños centros de internet para realizar consultas rápidas.

Dentro del segmento de los supermercados la demanda es totalmente variada, ya que los consumidores buscan productos de la canasta básica, ropa, electrodomésticos, muebles, entre otros.

El analista Ortega recalca que los cuatro productos que compra en su mayoría el ecuatoriano promedio son:

Comida

Ropa

Electrodomésticos

Mueblería

Según el Censo Nacional económico 2010 del INEC, actualmente en Ecuador existen 396 supermercados, considerando que cada uno cuenta con ingresos anuales netos de USD\$ 4.347.121, y emplea a 18.970 personas en el área de trabajo.

En este análisis económico de los supermercados del Ecuador se ha decidido mencionar a los más influyentes a nivel nacional, los cuales son:

Mi Comisariato

Supermaxi

Almacenes Tía

Supermercados Akí

### **1.8.1 Segmento de Supermercados en Ecuador**

Los más influyentes supermercados dentro del área comercial son: La Favorita; El Rosado; Almacenes Tía; Supermercados Mega Santamaría, y algunas tiendas más pequeñas que las anteriores, las cuales son detalladas a continuación.

**1) Favorita:** Esta gigante cadena de supermercados alcanzó ingresos de USD\$ 1.688 millones durante los años 2012, y cuenta con 118 locales nacionalmente, con sus diferentes tipos de comisariatos dependiendo del nivel de estrato social al que vende sus productos, y que trabajan con los nombres de sus varios supermercados; algunos de ellos son Juguetón, que es un comercia de juguetes para niños de todas las edades; supermercados Akí, entre otros. La empresa cuenta con procesadoras de carnes y aves, panificadoras e industrias.

**2) El Rosado:** Esta gran cadena tiene ventas de USD\$827 millones en años como el 2011, es dueña de Mi Comisariato, Ferrisariato, Mi Juguetería, HiperMarket, los mini Mi Comisariatos. Respecto a sus ventas directas este gran supermercado se basa en ventas en sus supermercados de tamaños pequeños. Corporación El Rosado posee un centro de compra, y cabe recalcar que sus proveedores son extranjeros para algunas líneas de bienes. En sí se enfoca en el segmento de mercado nivel medio y bajo, especialmente en la región costa. Su poder de negociación respecto a proveedores es alto pues son dueños de una de las cadenas de supermercados y centros comerciales más grandes del Ecuador. El Rosado lleva la administración de 114 locales a nivel nacional y cuenta con



un área de recreación, en la cual abren sus puertas varios centros comerciales, patios de comida, locales entre otros.

**3) Almacenes Tía:** Estos almacenes llegaron a cifras de USD\$ 372 millones en el 2012 con los nombres de los supermercados Almacenes Tía, Súper Tía, Tiendas Multiahorro, Tía Express. El segmento de mercado de esta cadena de tiendas es los lugares lejanos del centro de las ciudades y que no son tocados por la competencia, se enfocan en los niveles de estrato social económico más bajos, tiene centros de distribución y 157 locales en el cual se encuentran las tiendas Magda que compró en el año 2012, las cuales se encuentran localizadas en zonas suburbanas de la ciudad, compitiendo directamente con tiendas de barrio y hasta con mercados generales.

**4) Supermercados Mega Santamaría:** Este supermercado reportó ventas de USD\$ 267 millones, sus principales locales se encuentran en la ciudad de Quito, en el cual se puede localizar algunos comisariatos y tiendas con un nivel de ventas no tan alta, pero con un creciente nivel de ventas en la zona.

**5)** Finalmente se hace referencia a tiendas o markets no tan grandes y enfocadas a la venta de productos en específicos puntos de la ciudad, con variedades de bienes de consumo masivo para la degustación del cliente, estos almacenes atienden en sitios céntricos y comerciales de las principales ciudades del Ecuador.

## **1.9 Análisis de la provincia de Chimborazo**

La Provincia de Chimborazo es una de las más frías del Ecuador, está formada por diez cantones, los cuales son:

- Pallatanga
- Riobamba
- Chunchi
- Guamote
- Cumandá
- Chambo
- Colta
- Penipe
- Guano
- Alausí

Su mayor actividad económica proviene de la agricultura, ya que es un sector de muchos terrenos productivos, en los cuales se siembra papa, tomate, cebollas, y entre otras leguminosas, también se dedican a la ganadería, la crianza y venta de pollos, chanchos, lechones, entre otros animales para el consumo alimenticio. Los diferentes pisos climáticos que posee la provincia de Chimborazo, dan lugar a que el clima sea gélido muchas veces, y otra veces que sea muy agradable ya que hay días en los que el sol está más cerca de lo normal de Riobamba y es ahí cuando sus habitantes pueden disfrutar de un poco de calor.

Riobamba y Chambo son los mayores productores del tomate de carne, el lugar donde se siembra esta legumbre es llamado invernadero, son extensos terrenos forrados por un plástico blanquinoso el cual tiene un efecto de hacer madurar mucho más rápido del proceso normal al tomate, además este invernadero cuenta con un sistema de riego

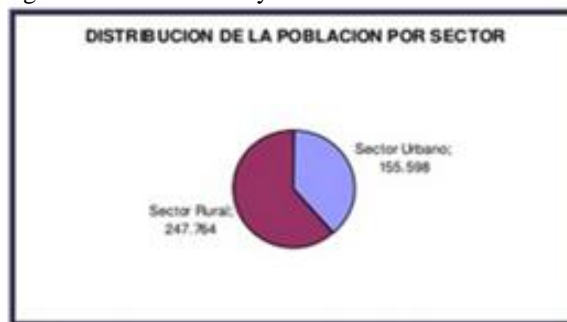
automático que cada dos días se activa y permite que el sembrío no se dañe, y en tres meses ya se pueden cosechar los tomates.

Estos son colocados en cajas y son vendidos a nivel nacional, muchos son transportados a la costa y la amazonia, mientras que otros se quedan en la ciudad de Riobamba y son vendidos en el mercado municipal respectivo.

### 1.9.1 Distribución de la población por sector.

La Provincia de Chimborazo es altamente rural, se conoce que seis de cada diez personas viven en zonas rurales.

Figura 1.1: Sector rural y sector urbano



Fuente: SISSE

Elaborado por: Plan de sectores provinciales

En la figura 1.8 se aprecia que la sección de población rural es más alta que la población urbana. Esto se da pues en si la Provincia de Chimborazo está formada en su mayor parte por comunidades y parroquias rurales, en las cuales se concentra la población indígena.

### 1.9.2 Concentración poblacional por cantones

En el cuadro 1.1 se aprecian los porcentajes y números de habitantes aproximados que residen en cada uno de los diez cantones de la Provincia de Chimborazo, liderando Riobamba con el mayor número de población.

Cuadro 1.1: Numero y Porcentaje de habitantes por cantones

CONCENTRACIÓN DE CANTÓN		
Cantones	Porcentaje	Habitantes (aprox)
Riobamba	47,89%	193.299
Alausi	10,60%	42.785
Cota	11,07%	44.682
Guano	9,38%	37.861
Guamote	8,72%	35.196
Resto de cantones (5)	12,34%	49.808

Fuente: Plan de Desarrollo de la Provincia de Chimborazo  
Elaborado por: Plan de sectores provinciales

### 1.9.3 Mapa de la provincia de Chimborazo

La ciudad de Riobamba se encuentra ubicada al norte de Chimborazo, es una zona en la cual los grados de calor son muy bajos, suelen estar a ocho grados en las noches y llegan hasta 20 grados en el día.

Esta bella ciudad se encuentra a 6.310 metros desde el nivel normal del mar, sus carreteras desde Guayaquil están en un muy buen estado, aunque son angostas y llenas de curvas muy peligrosas, las cuales hacen que el camino sea un poco pausado, en especial para los turistas que no conocen muy bien la vía.

Es muy usual encontrarse casi siempre con neblina muy espesa en esta trayectoria, ya que por la altitud de la ciudad y de los páramos, la neblina siempre está presente desde Pallatanga hasta Riobamba.

En la figura 1.9 se aprecia el mapa de la Provincia de Chimborazo:

Figura 1.2: Mapa de la Provincia de Chimborazo



Fuente: INEC  
Elaborado por: Plan de sectores provinciales

#### 1.9.4 Escenario local de Riobamba

En cuanto a vivienda, se conoce que aproximadamente el 47% de la población de la provincia de Chimborazo tiene una vivienda en la ciudad de Riobamba, siendo la capacidad ocupacional de 4 personas por vivienda. Algunos factores por los cuales esta estadística se concreta son:

- Son dueños de terrenos agrícolas de grandes extensiones.

- Son dueños de almacenes.

- Son dueños de puestos en los mercados comerciales generales de la ciudad, se dedican al comercio informal.

- Son dueños de ganados.

- Son dueños de invernaderos y viveros.

En la actualidad, el cantón Chambo está en el lugar número uno respecto a negocios agrícolas y ladrilleros, se conoce que de cada diez personas, seis se dedican a los invernaderos o a la venta de ladrillos.

La pobreza en la ciudad de Riobamba es de alrededor de 23.56% de la población, es decir, un total de 45.559 habitantes, de los cuales 24.703 son mujeres y 20.856 son hombres; esta cantidad de personas aún no puede acceder a muchos derechos de todo ecuatoriano, y mucho menos a llevar una vida con todos los servicios básicos necesarios; cabe recalcar que la mayor parte de este porcentaje de habitantes reside en las comunidades más cercanas a Riobamba.

Cuadro 1.2: Viviendas ocupadas por población de Chimborazo

Cantones	Total de viviendas	Viviendas particulares ocupadas con personas presentes			Población Total	Extensión Km <sup>2</sup>	Densidad Hab / km <sup>2</sup>
		Número	Ocupantes	Promedio			
Provincia	131.739	99.343	400.933	4.0	403.632	6.470,4	62,4
Riobamba	61.921	48.668	191.366	3,9	193.315	979,7	197,3
Alausi	12.828	9.867	42.391	4,3	42.823	1.643,7	26,1
Colta	17.621	12.481	44.680	3,6	44.701	829,0	53,9
Chambo	3.585	2.529	10.533	4,2	10.541	163,4	64,5
Chunchi	4.154	2.911	12.422	4,3	12.474	272,8	45,7
Guamote	9.877	7.734	35.190	4,6	35.210	1.216,1	29,0
Guano	12.453	8.670	37.856	4,4	37.888	460,4	82,3
Pallatanga	3.429	2.487	10.768	4,3	10.800	377,0	28,6
Penipe	3.081	1.783	6.341	3,6	6.485	369,6	17,5
Cumandá	2.790	2.213	9.386	4,2	9.395	158,7	59,2

Fuente: INEC

Elaborado por: Plan de sectores provinciales

De acuerdo a la información del cuadro 1.2, se conoce que de todos los cantones de la Provincia de Chimborazo, Riobamba es el que tiene el mayor número de viviendas, siendo aquellas un total de 131.739 viviendas, relacionando este índice con el mayor número de habitantes que existe en Chimborazo.

### 1.9.5 Escenario económico de Riobamba

Las actividades comerciales de la ciudad de Riobamba están clasificadas dentro del sector primario, secundario y terciario; dentro de aquellas el comercio es la actividad más usual y relevante en esta zona, pues aproximadamente el 50% de los habitantes de Riobamba se dedica a la venta de productos de consumo masivo, y de vestimenta.

Cuadro 1.3: Actividades económicas de Riobamba

Actividad	No.	%
Manufactura	1286	9.1
Agropecuaria	1004	7.1
Comercio	7572	53.6
Servicios de alimentación, diversión y hospedaje	850	6.0
Servicios profesionales y en general	3423	24.2
Total	14135	100.0

Fuente: IDEM.

Elaborado por: Plan de sectores provinciales

Según la información que proporciona el cuadro 1.3, la actividad principal realizada en Riobamba es el comercio, con un porcentaje del 53.6%, es decir, está realmente por encima de las otras actividades económicas, estando en segundo lugar los servicios profesionales y en general, con un 24.2%.

Cuadro 1.4: Clasificación de Cantones y Sectores de Chimborazo

Cantones	Total		Sector primario	Sector secundario	Sector terciario	No especificado	Trabajador nuevo
	Número	%					
Provincia	164.009	100,0	82.577	21.644	52.885	6.329	574
Riobamba	76.113	46,4	20.444	11.989	38.599	4.684	397
Alausí	16.503	10,1	12.934	833	2.440	269	27
Colta	20.862	12,7	16.669	726	3.223	221	23
Chambo	4.531	2,8	2.635	852	913	128	3
Chunchi	3.970	2,4	2.422	496	896	149	7
Guano	15.819	9,6	13.594	586	1.355	232	52
Guano	16.256	9,9	7.707	4.875	3.299	333	42
Pallatanga	4.140	2,5	2.962	318	735	116	9
Penipe	2.533	1,5	1.777	237	479	36	4
Cumanda	3.282	2,0	1.433	732	946	161	10
Porcentaje por Sectores económicos Del total provincial	100,0		50,3	13,2	32,2	3,9	0,3

Fuente: IDEM

Elaborado por: Plan de sectores provinciales

El cuadro 1.4 reporta los valores del sector primario, secundario y terciario en cada cantón de la provincia de Chimborazo, en un total de números y porcentajes, siendo el sector primario el más utilizado por todos los cantones, con una participación del 50.3% entre los sectores.

### **1.10 Marco teórico: Definición de supermercado**

Un supermercado es una tienda, pero de extensiones mucho más grandes, en el cual se encuentran alimentos de consumo diario, enseres, jugos, granos, lavandería, carnes, y hasta perfumería y maquillaje.

Por lo general estas tiendas no vienen solas, es decir, se deben a una cadena que las administra, o les da su respectiva franquicia, es por eso que hoy en día se puede apreciar varios supermercados con el mismo nombre en una ciudad, un país, o hasta en continentes; a eso se hace referencia cuando se habla de las cadenas de supermercados. Los supermercados generalmente venden productos a menor precio que en las tiendas pequeñas, de esta manera logran ganar mucho más que una tienda pues se enfocan en volumen por ventas con bajo precio, esta es una de las varias estrategias que usan para mantenerse dentro del mercado y obtener grandes utilidades.

#### **Existen supermercados:**

De medianas dimensiones

De amplias dimensiones

El supermercado tiene como objetivo principal lograr que sus clientes lleguen, y se encuentren con la mayor variedad de productos, marcas, precios, y hasta modelos de los mismos, cuando se habla de cuestión de gustos; el supermercado expone todos los productos que oferta en el gran espacio con el que cuenta, así los consumidores se pueden deleitar viendo todo lo que pueden comprar, obviamente eligiendo lo más conveniente para cada uno de ellos.

El orden de los productos en el que se encuentran situados en cada uno de los estantes es muchas veces estratégico, ya que los departamento de ventas y marketing hacen estudios para así analizar cuáles son los productos que se venden normalmente y cuáles son los que difícilmente son escogidos por los consumidores, es por eso que por lo general en los estantes principales se colocan productos que no son tan conocidos, pero se ofertan con promociones, y como están visiblemente al alcance de los consumidores, muchas veces terminan comprando estos productos.



El supermercado tiene un orden de ubicación de productos similar en el mundo entero, es por eso que atrae a miles de consumidores, siendo muchos de ellos turistas que se sienten en casa cuando visitan un mega supermercado y encuentran prácticamente lo mismo que hay en los supermercados de sus países. El ambiente que brinda una de estas tiendas de autoservicio es realmente agradable para el cliente, empezando desde la música de fondo que siempre es suave y hasta romántica, y terminando con las grandes sonrisas de parte del personal de ventas que brindan al cliente a cada instante.

Los productos se ordenan de manera relacionada, por ejemplo, en un supermercado mediano existen alrededor de quince columnas, y en cada una de ellas están ubicados los productos a la venta, en una columna toda la confitería, en otra columna todos los granos, entre otros; mientras que en un supermercado grande existen alrededor de 30 columnas, es decir, la variedad de productos es realmente grande.

## **CAPÍTULO 2**

### **2 MARCO TEÓRICO Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **2.1 Presentación del supermercado DICOSAVI**

##### **2.1.1 Análisis de situación actual**

###### **2.1.1.1 Historia de la empresa**

El supermercado DICOSAVI: Distribuidora Comercial Santillán Villacís, es una empresa fundada por el señor Vicente Santillán Villacís, dueño y actual gerente general de la misma.

DICOSAVI abrió sus puertas a los habitantes de Riobamba el 8 de marzo de 1982, alquilando un local esquinero en las calles Guayaquil y Eugenio Espejo del centro de la ciudad. Sus actividades comerciales empezaron como almacén de abarrotes y de ventas al minorista. No fue hasta el año 2006, cuando el propietario del supermercado adquirió su propio terreno, e inauguró el local de ventas al por mayor y el supermercado al lado contiguo, cambiando su ubicación tan sólo con una cuadra, ya que la localidad actual se encuentra en las calles Guayaquil y 5 de Junio. Con el pasar de los años, la familia Santillán Villacís se ha unido y ha trabajado en conjunto para entre todos ellos hacer de DICOSAVI el gran Supermercado que es hoy en día. Se le puede describir así porque respecto a infraestructura es lo suficientemente amplia, grande, y confortable. Por dentro del almacén para los productos, percheros, empleados del almacén y para los clientes, que siempre buscan un espacio cómodo para así poder recorrer los pasillos y poder visualizar los productos que se encuentran a la vista de todos; y respecto a lo tradicional, pues cabe recalcar que la empresa, con sus más de treinta años en el mercado se ha ganado la aprobación y la fidelidad de muchos riobambeños.

### **2.1.1.2 Infraestructura de Supermercado DICOSAVI**

Estos supermercados se encuentran ubicados en un edificio que se conforma por tres pisos; el primero y el segundo piso están destinados al supermercado para ventas al minorista, y el tercer piso está destinado para las áreas de contabilidad, administración y gerencia general. Luego, del lado contiguo al supermercado se encuentra el local de ventas al por mayor, el cual es pequeño pero detrás del mismo se encuentran 3 bodegas en las cuales se almacena el inventario para las dos líneas de ventas. La figura 2.10 nos muestra las instalaciones del supermercado.

Figura 2.10: supermercado DICOSAVI, parte frontal



Fuente: DICOSAVI  
Elaborado por: Servidor de internet

### **2.1.1.3 Departamento de Recursos Humanos**

La nómina actualizada de empleados para este año 2015 es de 43 miembros, entre los cuales se encuentran:

- Los despachadores
- Los auxiliares contables
- El supervisor de bodega
- El chofer
- El contador
- El jefe de compras
- El publicista
- El asistente de sistema
- Los jefes administrativos
- El supervisor
- El gerente general

De los 43 empleados, 15 operan en el tercer piso pues se dedican al área de la administración, contabilidad, sistemas, publicidad, y gerencia. 25 operan como despachadores-percheros, es decir, laboran como cajeros y también como percheros, pero se turnan para realizar las dos operaciones, 1 es el chofer de DICOSAVI, 1 es supervisor de bodega, y 1 es auxiliar de bodega, en la figura 2.11 se muestran los interiores de supermercado.

Figura 2.11: Personal de ventas de DICOSAVI trabajando



Fuente: DICOSAVI  
Elaborado por: Servidor de internet

## **2.1.2 Filosofía de la empresa**

### **2.1.2.1 Visión**

DICOSAVI es una empresa dedicada a la venta de productos de consumo masivo al por menor y al por mayor, es por eso que se enfoca en el servicio al cliente, demostrándolo con la mejor variedad, calidad y precios de los productos que oferta, y con la mejor actitud y atención al cliente de parte de todos los que conforman la empresa.

### **2.1.2.2 Misión**

Llegar a ser una de las más grandes e influyentes cadenas de supermercados en la ciudad de Riobamba, asegurando siempre el mejor servicio de parte de nuestro equipo de ventas a nuestros clientes, satisfaciendo todas sus necesidades de compra,

### **2.1.2.3 Políticas de la empresa**

El área de administración de DICOSAVI ha elaborado un manual o política de empresa que todos los empleados deben conocer cuando ingresan a trabajar en el supermercado.

Estas normas fueron elaboradas por el gerente general de la empresa junto con sus directivos, con el fin de llevar un ambiente de trabajo muy eficaz, y para que no exista ninguna clase de inconvenientes que se puedan presentar entre los empleados, ya que siguiendo las normas y las políticas de la empresa correctamente los empleados podrán desenvolverse mucho mejor y cumplir con sus funciones de la mejor manera.

## **POLÍTICAS DE LA EMPRESA**

1. El personal que trabaje en las diversas áreas de la empresa deberá contar como mínimo con ser bachiller<sup>2</sup>.
2. El celular de los trabajadores deberá ser entregado al personal de seguridad al inicio de su día laboral, y después de la hora de almorzar.
3. El Servicio al Cliente y su atención correspondiente son los puntos más importantes a desempeñarse de parte de la empresa y de cada trabajador.
4. Los productos que son ofertados en el supermercado deberán siempre estar existentes, para de esta manera satisfacer las necesidades de compra de parte de los clientes.
5. A la hora de comprar productos para la empresa, se procede a evaluar la calidad del producto, la fecha de vencimiento y la fecha de entrega del mismo.
6. La recepción y la entrega de mercadería deberá ser guardada en los respectivos sistemas informáticos, los cuales dan información de la cantidad del producto dentro de un tiempo real.
7. Antes de realizar cualquier compra de nueva mercadería, se procederá a revisar si en las bodegas ya no hay ese tipo de producto.
8. Cuando existe un ingreso de mercadería nueva, debe existir rigurosamente una orden de compra, y una factura de aquella orden especificando el tiempo establecido de plazos.

---

<sup>2</sup> Fuente: DICOSAVI

### 2.1.3 Clientes y proveedores

En el cuadro 2.5 se aprecian todos los proveedores de DICOSAVI. Luego de conversar con el contador de la empresa, el Economista Fausto Haro, se cedió información de la lista de los proveedores con los que actualmente la empresa trabaja.

#### 2.1.3.1 Proveedores

Cuadro 2.5: Proveedores de DICOSAVI

Industria Arroceras Portilla S.A.
Industria Conservera del Guayas S.A.
Industria de Alimentos La Europea S.A.
Industria de Caramelos Perez Bermeo CIA. Ltda.
Invedelca S.A.
Laboratorios Rene Chardon del Ecuador CIA. Ltda.
La Fabril S.A.
Las Fragancias CIA. Ltda.
Nestle Ecuador S.A.
Paco Comercial e Industrial
Oriental Industrial Alimenticia CIA. Ltda.
Productos Minerva CIA. Ltda
Proloceki S.A.
Proesa S.A.
Quifatex S.A.
Pydaco CIA. Ltda
Real Vegetales S.A.
Serrasa S.A.
Baldore CIA. Ltda.
Comercial Continental CIA. LTDA.
Compañía Azucarera Valdez S.A.
Confiteca S.A.
Devis Corp S.A.
Diproconsumo S.A
Productos Milagro S.A.
Ecuador Bottling Company S.A

Fuente: DICOSAVI.  
Elaborado por: Autora.

### 2.1.3.2 Clientes

DICOSAVI tiene una cartera de clientes fija de ventas al por mayor, los cuales mensualmente visitan el supermercado.

A continuación se muestra el cuadro 2.6, en la cual destacan los nombres de los clientes naturales principales y los clientes institucionales.

Cuadro 2.6: Clientes principales de DICOSAVI

<b>Clientes</b>	<b>Instituciones</b>
<b>Franciso Arevalo</b>	<b>Municipio de riobamba</b>
<b>Juan Pinguil</b>	
<b>Guadalupe Rodríguez</b>	<b>Colegio Los Olivos</b>
<b>Martha Olvera</b>	
<b>Letty Muñoz</b>	<b>La Estación</b>
<b>Julio Tenemasa</b>	
<b>María Luis Delgado</b>	<b>Sindicato de Obreros de ESPOCH</b>
<b>Mercedes Puente</b>	
<b>Gualberto Flores</b>	<b>Comisariato del Calzado</b>

Fuente: DICOSAVI.

Elaborado por: Autora.



## 2.1.4 Productos

A continuación en el cuadro 2.7 se encuentra la carta de productos que DICOSAVI actualmente ofrece a su clientela.

Cuadro 2.7: Productos de DICOSAVI

aguas	huevos	desinfectantes	helados
jugos	harina	insecticidas	pañales
colas	granos	cloros	pastas
lacteos	dulces	jabones	sal
arroz	snacks	escobas	refrescos
azucar	carne	fundas	servilletas
aceites	pollo	tachos	shampoos
margarinas	chancho	lavacaras	suavizantes
especias	mariscos	focos	sopas
fideos	enlatados	vasos	papel higienico
café	conservas	platos	toallas papel
chocolates	frutas	cucharas	tortas
condimentos	frutas secas	estropajos	velas
cervezas	licores	cigarrillos	gelatinas
galletas	pan	panelas	bocaditos
maquillaje	maicena	manteca	cristalería

Fuente: DICOSAVI.  
Elaborado por: Autora.

## 2.2 Análisis de supermercados frente a la empresa

En la ciudad de Riobamba actualmente existen algunos comisariatos, los cuales cuentan con una gran gama de servicios para la venta a la población de la urbe. En este análisis se tomará en cuenta a los principales competidores de supermercados DICOSAVI.

Almacenes TÍA

Supermercados Akí

Tiendas Camari

Cabe mencionar también que existen un Mi Comisariato y un Supermaxi en la ciudad de Riobamba, pero por el nivel económico y social a los que estos supermercados se enfocan, se ha excluido de las listas de los competidores principales.

**1. Almacenes TÍA:** Lleva posesionado en la ciudad de Riobamba 7 años, y son almacenes que venden con estrategias de marketing como ofertas, poseen una tarjeta de afiliación al cliente, llamada MAS, en la cual se suman puntos por cada compra realizada, y a su vez, con estos puntos el cliente puede canjear premios.

Almacenes TÍA oferta productos de consumo básico, secciones de ropa para todas las edades y hasta cuenta con una sección de venta de electrodomésticos, se encuentra ubicado en las calles 10 de Agosto y Juan Larrea, que también pertenecen a la zona céntrica de la ciudad de Riobamba. En la figura 2.12 se muestra la página de internet de Tía

Figura 2.12: Publicidad de oferta de compras en TÍA



The image shows a promotional banner for Tía. On the left, there is a KFC advertisement for a 'COMBO COMPLETO' with the offer 'GRATIS UNA PRESA' (free chicken drumstick). The text includes 'Por la compra de un COMBO COMPLETO' and 'Promoción aplica en locales KFC VA (Venezuela) hasta el 30 noviembre de 2015'. On the right, the Tía logo is displayed above the text 'CATÁLOGO Tía: Promociones Desprendible Tía'. Below this, it states 'Válido del 17/06/2015 hasta el 31/07/2015' and 'Ofertas de Tía'. A red button labeled 'Abrir catálogo' is positioned below the dates. At the bottom right, the store location is listed as 'RIOBAMBA 10 de Agosto, entre Colon y Larrea Riobamba'.

Fuente: Almacenes TÍA  
Elaborado por: Servidor de internet

**2. Supermercados Akí:** Tiene 10 años operando en la ciudad de Riobamba, y dispone de dos localidades, la primera está ubicada en la zona céntrica-norte de la ciudad, exactamente en las calles Daniel León Borja y Alfredo Costales, y la segunda está ubicada en las calles José Joaquín de Olmedo y Cristóbal Colon, zona totalmente céntrica de la ciudad.

Figura 2.13: Publicidad por catálogo de compras en Akí



Fuente: Almacenes Akí  
Elaborado por: Servidor de internet

La figura 2.13 muestra la página de internet de almacenes Akí en la cual los clientes pueden revisar cuáles son los productos que están de promoción, y cuáles son las ofertas existentes vigentes, mientras que DICOSAVI no dispone de una página principal en internet en la cual se puedan ofertar la carta de productos, con lo que sí cuenta es con una página de facturación electrónica para todos los clientes usuarios, que se muestra en la figura 2.14.

Figura 2.14: Página de internet de facturación de DICOSAVI



Fuente: Internet  
Elaborado por: Servidor de internet

**3. Tiendas Camari:** Estas tiendas referidas entran al mercado ecuatoriano en el año 1981, son mini supermercados enfocados a la venta de productos agrícolas y artesanales, tales como ventas de productos para alimentar a ganados, a lechones, y también se venden vitaminas para este tipo de animales.

Obviamente en estos locales se puede encontrar muchos productos de consumo básico, como cubetas de huevos al por mayor, mantequillas, entre otros.

**Los productos que ofrecen las tiendas son:**

Todo lo comprendido en la sección de alimentos.

Todo lo comprendido en la sección de hogar, incluyendo artesanías de la sierra. Ecuatoriana y productos de papel reciclado.

Vestimenta; la cual se enfoca en ropa de la cultura indígena, como son las falderas y las alpargatas.

En la figura 2.15 se aprecia la tienda Camari de la ciudad de Riobamba.

Figura 2.15: Tienda Camari



Fuente: Internet  
Elaborado por: Servidor de internet

## **2.3 Análisis comparativo y de evolución**

### **2.3.1 Análisis de la oferta y la demanda**

La oferta es la cantidad que los vendedores ofrecen a los compradores, es aquella que el productor, vendedor, o comerciante puede vender a los consumidores. Todo lo anterior a un precio fijado y en un tiempo determinado; un factor que hace que la oferta crezca o decrezca es el precio de los bienes, que muchas veces son ajustados por el estado, y en otros casos se debe a la escasez del producto.

Los supermercados a nivel nacional se han expandido en estos últimos años, en Ecuador actualmente existen 396 supermercados, incluyendo a los de autoservicio, esta cantidad refleja cómo se van incrementando estas tiendas en el país ecuatoriano, y ciertamente es muy bueno, ya que el consumidor obtiene grandes beneficios al comprar en estos grandes supermercados, pues tiene el poder de elección del producto que comprará, además obtiene una gran ventaja referente a precios, ya que, en una tienda normal de abarrotes en la ciudad de Riobamba la libra de arroz cuesta 0.45 centavos de dólar, mientras que en un supermercado, haciendo referencia esta vez a DICOSAVI, el precio de la libra de arroz es de 0.35 centavos de dólar.

La oferta de productos crece cada vez más, como ya se mencionó anteriormente a lo largo de este proyecto; en la ciudad de Riobamba existen varios supermercados tales como Almacenes Tía, Supermercados Akí, Mi Comisariato, Supermaxi y tiendas Camari, y no podemos excluir a los mercados municipales, en los que se encuentran algunos de los productos que están en los supermercados, pero localizados en pequeños puestos de venta de los cuales sus dueños son indígenas en un 70%, y el porcentaje restante se suma a comerciantes que no son de la región sierra. Algunos de estos mercados son: La Condamine, Mercado San Alfonso, Mercado Santa Rosa.

Entonces se puede afirmar que existe gran competencia para la empresa DICOSAVI, pero también se debe analizar que cada grupo de supermercados está enfocado a un segmento distinto, por ejemplo, Mi Comisariato y Supermaxi son grandes

supermercados de autoservicio enfocados en el estrato social medio-alto, y no venden legumbres y granos al por mayor, los cuales son muy demandados por la población de Riobamba, ya que es una ciudad totalmente agrícola y ganadera. Almacenes Tía y Supermercados Akí son supermercados medianos que ofrecen diversos bienes de consumo masivo enfocados a un estrato social medio-bajo, pero tampoco venden productos de consumo agrícola al por mayor; finalmente los mercados municipales cuentan con una gran cantidad de bienes de consumo masivo de ventas al por mayor, desde frutas hasta hierbas curativas, pero no venden productos que ofrecen los supermercados, por ejemplo, en un mercado no se puede comprar toallas húmedas, o desodorantes.

Analizando el contexto anterior se puede concluir con que DICOSAVI vende todos los productos que se encuentran en las tiendas y mercados referidas anteriormente, pues está conformado de un supermercado grande en el cual se vende productos de consumo diario, maquillajes, perfumería, y hasta cuenta con un área de venta de ropa y de zapatos, y en su departamento de ventas al por mayor ofrece variedades de productos agrícolas, desde papas, hasta confitería al por mayor.

Sin embargo, esta gran oferta que existe en la ciudad de Riobamba causa que la demanda sea volátil y muchas veces hasta infiel, ya que el cliente puede acceder a cualquiera de estos supermercados, y es más, puede hacer ciertas compras en uno de ellos, y el resto de compras en otro de ellos, es así como se maneja la demanda.

Se conceptúa a la demanda como lo que los compradores están dispuestos a comprar, en bienes, productos o servicios; es la cantidad de dinero que se está dispuesto a pagar por cierto bien ofertado, a un precio fijo y en un tiempo determinado.

La demanda al igual que la oferta puede variar, por la inflación, que es el alza de precios de bienes y servicios a ser comercializados en el mercado; pero aparte de estas variaciones, es muy importante que el productor, vendedor o comerciante sepa que la demanda de los bienes que ofertan puede variar también por las preferencias del

comprador, es decir, un cliente puede preferir comprar otra marca, tomando en cuenta el precio, la calidad, o por el simple hecho de querer cambiar de línea de producto.

Es por eso que la demanda es muy importante en todo tipo de negocios; especificando un supermercado, es muy necesario que los gerentes, y el personal de ventas y marketing siempre estén innovando mercadería, ofreciendo descuentos o bonos que hagan que la demanda de su empresa no decaiga por estos factores del consumidor final. En el caso de DICOSAVI, otro punto muy relevante de la demanda es que puede verse afectada por las subidas de precio a nivel del país, y esto afecta mucho a los clientes, pero sobre todo a los vendedores; por ejemplo, en Riobamba el quintal de papas normal cada mes fluctúa de precios, en un mes determinado se encuentra a USD\$ 8, cuando esta situación ocurre, los ofertantes, como son tantos, pierden, ya que los compradores eligen el lugar en el cual comprar, y muchos ofertantes se quedan con los quintales de papa sin ser vendidos. En cambio, cuando el quintal de papas se encuentra a USD\$ 20, los compradores buscan desesperadamente algún supermercado o mercado en el cual el precio de la papa se encuentre a menor precio del actual, entonces en esta situación el vendedor tiene el poder de venta, ya que puede hacer rebajas o no, pues ese es el precio estipulado de venta.

### 2.3.2 Nivel de ventas de supermercado actual

Tabla 2.1: Nivel de ventas de DICOSAVI

TIEMPO	VENTAS	VARIACIÓN
2010	\$ 927.086	0%
2011	\$ 973.440	5%
2012	\$ 1.090.253	12%
2013	\$ 1.264.694	16%
2014	\$ 1.504.985	19%
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 1.152.092</b>	<b>10%</b>

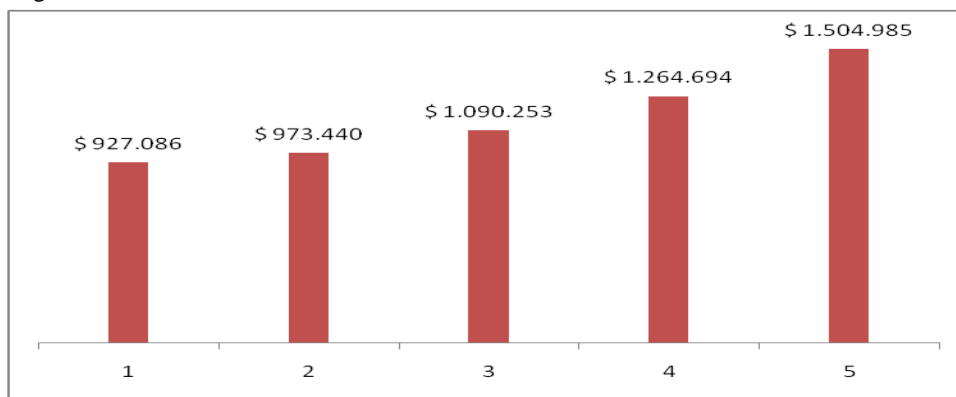
Fuente: Investigación de la autora  
Elaborado por: La Autora

La tabla 2.1 muestra la información de ventas netas del supermercado DICOSAVI de los últimos cinco años, no se ha tomado en cuenta el presente año 2015 pues las áreas contables y financieras no cuentan con datos estimados al cierre del primer semestre del año 2015.

Se puede observar que las ventas se han incrementado cada año, y la variación porcentual más alta es la del periodo 2013-2014, con un 19% de incremento. Las otras variaciones son inferiores, pero también indican que las ventas no han decrecido, obteniendo de esta manera una variación porcentual total del 10%.

DICOSAVI cuenta con un gran stock de productos de diversos tipos, y el inventario que se encuentra en bodegas siempre es revisado y los productos faltantes son recuperados a tiempo, ellos se manejan con una orden de pedido, que es registrada en el área de contabilidad, y luego firmada por el contador, después de uno o máximo tres días de haberse generado el pedido, los proveedores entregan el producto en el área de bodega, cabe recalcar que la relación que tiene la empresa con los proveedores es muy cercana y perdurable, pues llevan años siendo clientes constantes de algunas marcas, como La Fabril, la Favorita, Nestlé, entre otras.

Figura 2.16: Ventas de DICOSAVI



Fuente: DICOSAVI.  
Elaborado por: La Autora.

En la figura 2.16 se puede apreciar el crecimiento de las ventas de DICOSAVI, la evolución es creciente.



### **2.3.3 Análisis FODA**

El análisis FODA se caracteriza por ser una herramienta muy importante que sirve para que las empresas puedan evaluarse a ellas mismas, con respecto a su organización y políticas internas, y con respecto también a sus competidores, es decir, el entorno externo; este análisis es muy utilizado hoy en día, ya que de esta manera se puede enfocar en que factores la compañía se encuentra bien, y en cuáles no. El reconocimiento de las debilidades y fortalezas de una empresa es imprescindible para el crecimiento de la misma, pues así se pueden estudiar nuevas ideas de mejoras para la compañía, y se pueden llevar a cabo; este análisis se debe realizar en conjunto con todos los miembros de las diferentes áreas de la compañía, pues cada departamento es un punto a favor, ya que puede aportar una ideas más para el éxito de los empresarios.

**A continuación se detalla el análisis FODA del supermercado DICOSAVI.**

#### **ANÁLISIS FODA**

##### **Fortalezas**

- El supermercado cuenta con una infraestructura muy bien edificada y adecuada para la venta de todos los productos que oferta, por consiguiente da una muy buena imagen hacia los clientes.
- El stock de productos de venta que posee DICOSAVI es lo suficientemente amplio para poder satisfacer las necesidades de compra de parte de los clientes.
- DICOSAVI cuenta con servicio de guardianía, cámaras de vigilancia, y un parqueadero.
- Los precios que maneja DICOSAVI para la venta de productos al cliente son competitivos, y a nivel de supermercados en la ciudad de Riobamba manejan los precios más bajos en sus productos.
- DICOSAVI tiene un almacén contiguo al supermercado, en el cual se realiza la venta de productos al por mayor, y en este caso los precios son más bajos que los de

los productos de venta al minoreo, aunque los clientes no necesariamente compren todo al por mayor.

### **Debilidades**

- Desafortunadamente DICOSAVI no cuenta con un buen sistema enfocado al marketing y la publicidad del supermercado.
- Existe mucha falta de capacitación respecto al servicio al cliente para el personal de ventas, esto es muy importante, ya que una buena atención al cliente muchas veces hace que el mismo regrese.
- El establecimiento no cuenta con señalización propia, es decir, tan solo con los faros de luz que son provenientes del municipio de la ciudad, y esta situación es molesta para los clientes porque en la noche hay un tramo en las afueras del supermercado que prácticamente queda oscuro.
- DICOSAVI no cuenta con una página de internet, al contrario de sus competidores.
- DICOSAVI no cuenta con sanitarios higiénicos para los clientes.

### **Oportunidades**

- La localización del supermercado DICOSAVI se encuentra en un sector céntrico, catalogado como de gran población y expansión urbana, y además tiende a crecer en cuanto a urbanizaciones, lo que significa que la población se incrementará.
- Las fronteras de mercado se amplían.
- Las familias orientadas al nivel de estrato social medio, medio-bajo y bajo, causarán la incrementación de la demanda de productos en el supermercado.
- La compañía tiene muchas posibilidades de crecer y expandirse, pues sus buenos niveles de ventas dan paso a que se pueda empezar la creación de un nuevo almacén.

### **Amenazas**

- Falta de estabilidad política financiera, es decir, cambios en regulaciones de precios, alza de la inflación, nuevas leyes de parte de la Asamblea Nacional.

- Llegada de nuevos competidores al mercado.
- La competencia que ya existe puede ser muy agresiva a la hora de ganar clientes.
- La delincuencia en la ciudad de Riobamba ha aumentado en un 15.5%, este hecho es muy peligroso y decepcionante.
- Riesgo de negación de concesión de créditos de parte de los proveedores.

## **2.4 El plan de muestreo**

Con la finalidad de obtener un muestreo confiable y seguro, se ha considerado a los habitantes de la ciudad de Riobamba como la población para seleccionar la muestra para las encuestas. Cabe recalcar que existen 263.412 habitantes.

### **2.4.1 El mercado objetivo**

Se debe considerar que el mercado objetivo es la población de Riobamba, ya que indistintamente del sector del que provienen las personas, se aglomeran en las calles céntricas, justo donde está ubicado DICOSAVI.

Se hace referencia también a que las horas pico en las cuales las personas compran más en el día es desde las tres de la tarde hasta las ocho de la noche, hora elegida para realizar las encuestas.

## 2.4.2 Investigación del resultado de las encuestas

### 2.4.2.1 Interpretación de los resultados

Para el cálculo del número de encuestas a realizar se procedió a utilizar el modelo de la ecuación que se detalla en la parte inferior del texto, con una población de 263.412 habitantes, se dedujo un número de 400 personas a ser encuestadas. Se elaboró un trabajo de dos días para poder acceder a la información necesaria de parte de los clientes de DICOSAVI.

#### **Fórmula para encontrar el número total de personas a encuestar**

Ecuación 2.1: Muestra requerida de población

$$n = \frac{t^2 \times p(1-p)}{m^2}$$

Fuente: Internet

Elaborado por: Servidor de internet

Donde:

p = Población de Riobamba

t = Nivel de confiabilidad al 95%, con un valor estándar de 1.96

m = Margen de error al 5%

n = Muestra total

### 2.4.3 Encuesta destinada a los clientes del supermercado DICOSAVI

Por favor responda las preguntas formuladas a continuación, de antemano muchas gracias por su atención prestada. Encierre la respuesta que seleccione.

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted realizando sus compras en DICOSAVI?

- Menos de un año
- 1 a 2 años
- a 3 años
- a 4 años
- Más de 4 años

2. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en DICOSAVI?

- Varias veces por semana
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente

3. Elija una opción del monto de dinero que gasta en sus compras en DICOSAVI.

- \$1 – 20\$
- \$20 - \$50
- \$50 - \$70
- \$70 en adelante

4. ¿Cómo calificaría el servicio que el cliente recibe en el supermercado DICOSAVI?

Escala de 5 a 1, 5 es la mejor puntuación y 1 es la puntuación más baja.

1                      2                      3                      4

5. Elija una opción del principal motivo por el cual usted compra en DICOSAVI.

- Precio
- Calidad
- Localización
- Servicio al cliente

6. ¿Cree usted que DICOSAVI cuenta con un stock completo de productos en el departamento de ventas al por mayor?

Si

Casi siempre

A veces

No

7. ¿Cuáles son los productos que compra con mayor frecuencia en el departamento de ventas al por mayor de DICOSAVI?

Víveres en general

Productos de higiene

Productos de limpieza

Bebidas alcohólicas

8. ¿Compraría en un nuevo local de ventas al por mayor DICOSAVI, ubicado en las afueras de la ciudad de Riobamba (vía Guayaquil)?

Si

No

9. ¿Cuál de los siguientes horarios de atención escogería para el nuevo local de ventas al por mayor DICOSAVI (sin cerrar a la hora del almuerzo)?

9am a 5pm

9am a 8pm

9am a 9pm

Nombre del encuestado:

Edad del encuestado:

Lugar de procedencia del encuestado:

Muchas gracias por su atención.

#### 2.4.4 Resultados de las encuestas

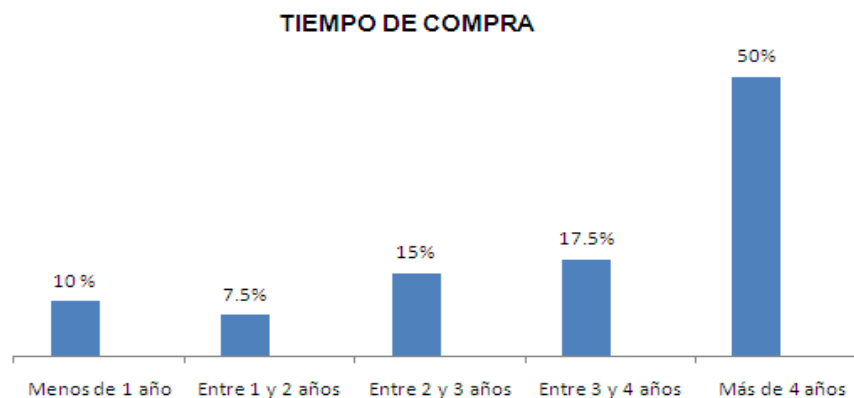
##### Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo lleva usted realizando compras en DICOSAVI?

Tabla 2.2: Tiempo de compra en DICOSAVI

TIEMPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	40	10%
Entre 1 y 2 años	30	7,5%
Entre 2 y 3 años	60	15%
Entre 3 y 4 años	70	17,5%
Más de 4 años	200	50%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

Figura 2.17: Tiempo de compra en DICOSAVI



Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

En la primera pregunta se puede observar en la tabla 2.2 y su figura 2.17 respectiva, que el 50% de los encuestados respondieron que son clientes de DICOSAVI por más de cuatro años, se asume entonces que estos clientes han comprado en el supermercado desde su apertura, es decir, por más de treinta años, y este resultado obviamente es muy enriquecedor para la empresa, porque la información cedida por las encuestas reflejan que los clientes de DICOSAVI tienen lealtad hacia la empresa.

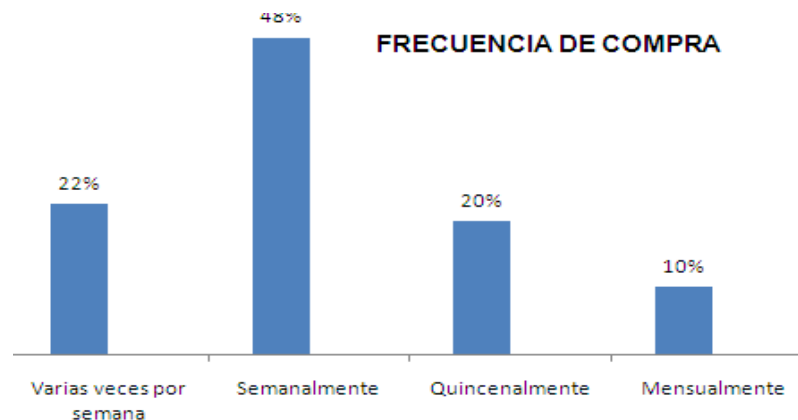
## Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en DICOSAVI?

Tabla 2.3: Frecuencia de compras en DICOSAVI

COMPRAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Varias veces por semana	90	22%
Semanalmente	190	48%
Quincenalmente	80	20%
Mensualmente	40	10%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

Figura 2.18: Frecuencia de compras en DICOSAVI



Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

En la tabla 2.3 junto a su respectiva figura 2.18, el porcentaje más alto de este literal, un 48% refleja a los clientes que hacen sus compras en DICOSAVI cada semana, este resultado es muy significativo pues muestra la fidelización de parte de los clientes hacia el supermercado. El porcentaje de los clientes que compran varias veces por semana y quincenalmente también es muy influyente, pues logra el 44% del total, lo que significa que los clientes también compran a diario y cada quincena, esta situación muchas veces se da porque en algunos trabajos el sueldo se lo dividen en la quincena y al fin de mes.



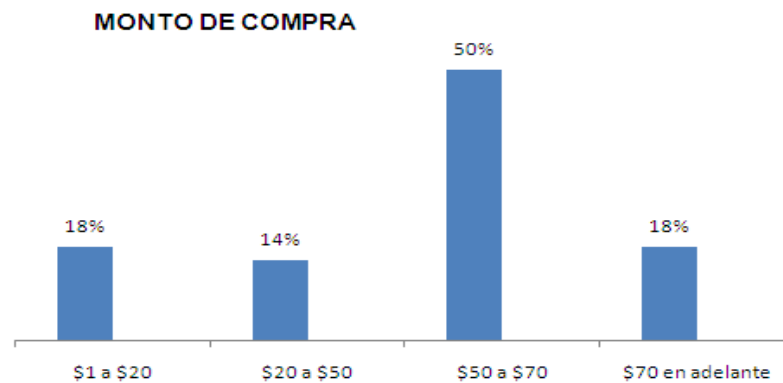
**Pregunta 3: Elija una opción del monto de dinero que gasta en sus compras en DICOSAVI.**

Tabla 2.4: Presupuesto gastado en DICOSAVI

MONTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$1 a \$20	70	18%
\$20 a \$50	60	14%
\$50 a \$70	200	50%
\$70 en adelante	70	18%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

Figura 2.19: Presupuesto gastado en DICOSAVI



Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

Los resultados de este literal se muestran en la tabla 2.4 con su respectiva figura 2.19, y nos muestran que el 50% de los clientes hace compras en el supermercado que oscilan entre los \$50USD Y \$70USD, lo cual es una magnitud bastante fuerte, ya que compras de ese rango son muy necesarias para que el supermercado se mantenga estable y pueda enfocarse a estrategias nuevas para lograr que los clientes lleguen a comprar todos sus productos en DICOSAVI, y así superar el nivel de ventas.

**Pregunta 4: ¿Cómo califica el servicio que el cliente recibe en el Supermercado?**

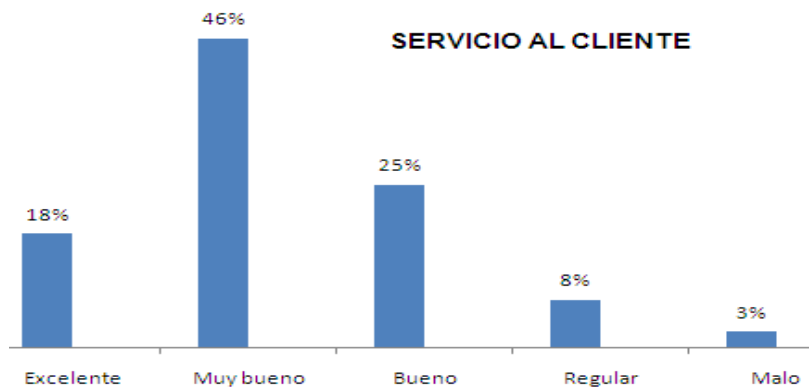
**Escala de 5 a 1, 5 es la mejor puntuación, 1 es la peor puntuación.**

Tabla 2.5: Evaluación de servicio al cliente

SERVICIO AL CLIENTE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	70	18%
Muy bueno	190	46%
Bueno	100	25%
Regular	30	8%
Malo	10	3%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

Figura 2.20: Evaluación del servicio al cliente



Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

En el estudio del servicio al cliente de acuerdo a la tabla 2.5 y su figura 2.20, se pudo deducir que en general los clientes califican el servicio brindado como muy bueno, esto se refleja en su porcentaje del 46%, en el rango de calificación excelente y bueno hay un porcentaje total del 43%, y existe un pequeño porcentaje del 11% orientado a insatisfacción de parte del cliente, pues agregaron que algunas veces el servicio es un poco desinteresado y descortés de parte del personal de ventas. Es por esta razón que el personal del supermercado debe tomar cursos de capacitación.

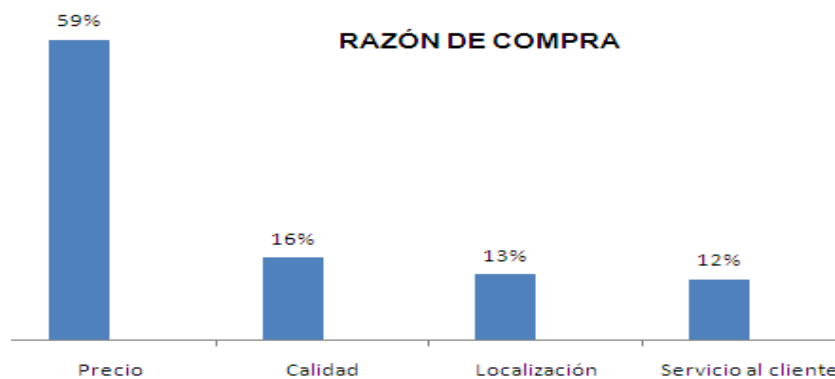
**Pregunta 5: Elija una opción del principal motivo por el cual compra en DICOSAVI.**

Tabla 2.6: Factor de compra en DICOSAVI

RAZÓN DE COMPRA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	235	59%
Calidad	65	16%
Localización	52	13%
Servicio al cliente	48	12%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

Figura 2.21: Factor de compra en DICOSAVI



Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

Según la tabla 2.6 y su figura 2.21, el factor de compra más relevante para los clientes de DICOSAVI es el precio, con un alto porcentaje del 59%, esto era de esperarse pues como se ha mencionado antes, la estrategia principal del supermercado son los precios más bajos respecto a la competencia, cabe recalcar que dos comisariatos que son sustitutos de la empresa están ubicados cerca del mismo, y sin embargo los clientes prefieren los precios bajos. Este resultado es realmente importante y favorable para la empresa ya que indica que su estrategia de precios bajos da muy buenos resultados.

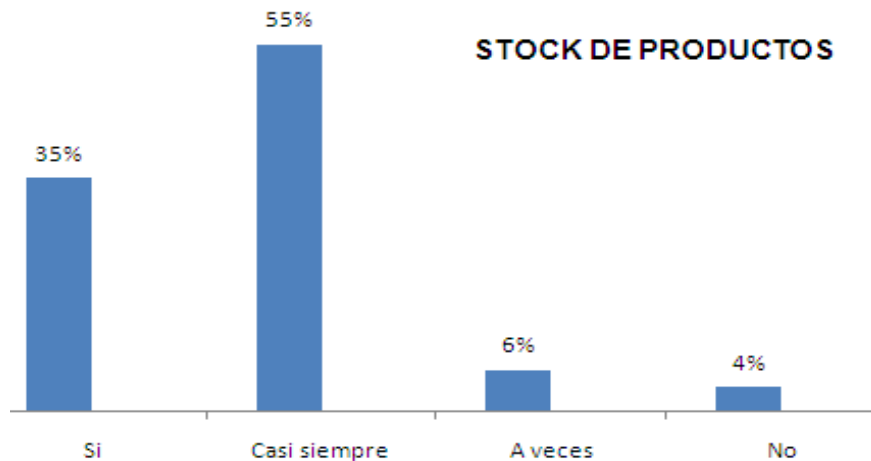
**Pregunta 6: ¿Cree usted que DICOSAVI cuenta con un stock completo de productos en el departamento de ventas al por mayor?**

Tabla 2.7: Stock de productos en DICOSAVI

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	140	35%
Casi siempre	220	55%
A veces	25	6%
No	15	4%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

Figura 2.22: Stock de productos en DICOSAVI



Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

De acuerdo a la tabla 2.17 y su respectiva figura 2.22, se deduce que el 90% de clientes admite que el stock de productos en el departamento de ventas al por mayor de DICOSAVI es siempre o casi siempre existente, esto significa que el supermercado cuenta con un amplio y variado stock de productos a la venta, y esto es realmente favorable para el cliente y para la empresa.

**Pregunta 7: ¿Cuáles son los productos que compra con mayor frecuencia en el departamento de ventas al por mayor de DICOSAVI?**

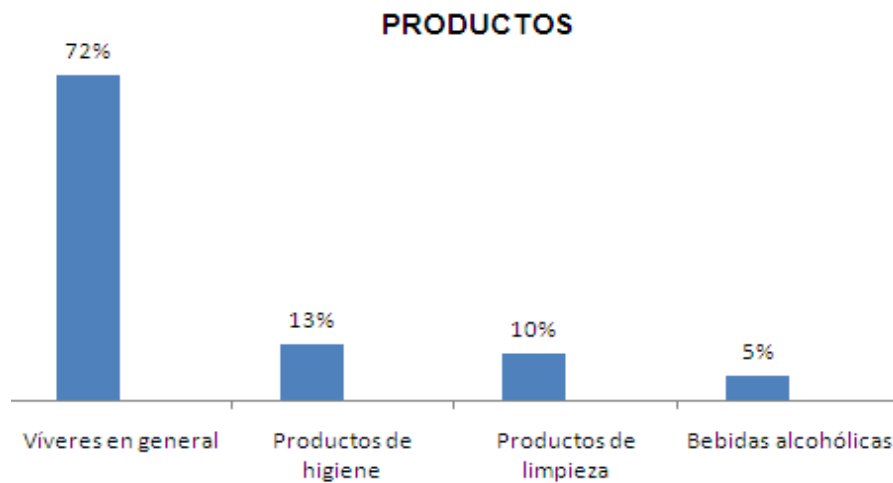
Tabla 2.8: Productos comprados en DICOSAVI

PRODUCTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Víveres en general	287	72%
Productos de higiene	50	13%
Productos de limpieza	41	10%
Bebidas alcohólicas	22	5%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI

Elaborado por: La autora

Figura 2.23: Productos comprados en DICOSAVI



Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI

Elaborado por: La autora

De acuerdo a los resultados que se muestran en la tabla 2.8 y su respectiva figura 2.23, se conoce claramente que los clientes de DICOSAVI en su mayoría compran víveres, es decir, productos de consumo masivo y diario, a diferencia de productos de higiene y de limpieza, y menos bebidas alcohólicas. La representación porcentual de la compra de víveres es del 72%.

**Pregunta 8: ¿Compraría en un nuevo local de ventas al por mayor DICOSAVI, ubicado en las afueras de la ciudad de Riobamba (vía Guayaquil)?**

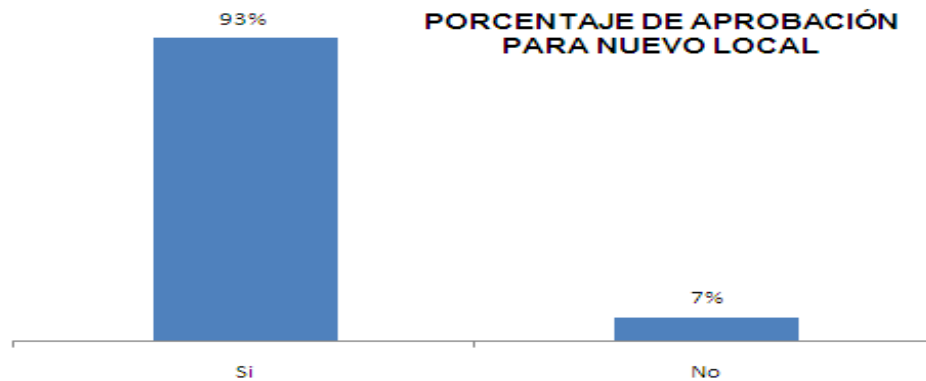
Tabla 2.9: Nivel de aceptación de nuevo DICOSAVI

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	370	93%
No	30	7%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI

Elaborado por: La autora

Figura 2.24: Nivel de aceptación de nuevo DICOSAVI



Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI

Elaborado por: La autora

Este literal es sumamente importante para la planeación del proyecto presente de la creación del nuevo local de ventas al por mayor DICOSAVI, ya que esta pregunta muestra si los clientes están o no de acuerdo con el nuevo local, y los resultados son: el 93% de los clientes estuvo de acuerdo en comprar en un nuevo supermercado de ventas al por mayor, y el 7% no estuvo de acuerdo o fue indiferente a la pregunta. Esos son los resultados de acuerdo a la tabla 2.9 y su figura 2.24.

**Pregunta 9: ¿Cuál de los siguientes horarios de atención escogería para el nuevo local de ventas al por mayor DICOSAVI (sin cerrar a la hora de almuerzo)?**

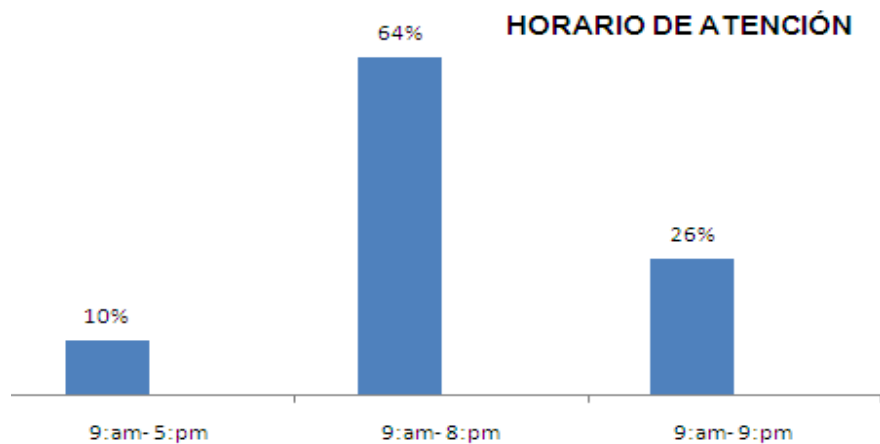
Tabla 2.10: Horario de atención de nuevo DICOSAVI

HORARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9:am- 5:pm	42	10%
9:am- 8:pm	255	64%
9:am- 9:pm	103	26%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI

Elaborado por: La autora

Figura 2.25: Horario de atención de nuevo DICOSAVI



Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI

Elaborado por: La autora

En este último literal se ha determinado el horario de atención al público, con preferencia a las decisiones de los clientes respecto a la hora.

En todas las opciones la hora de inicio de atención es a las 9: am, pero las horas de cierre de atención han variado entre 5: pm, 8: pm y 9: pm, siendo la opción más elegida por los clientes la del horario de atención de 9: am a 8: pm, tal y como se muestra en la tabla 2.10 y su respectiva figura 2.25.

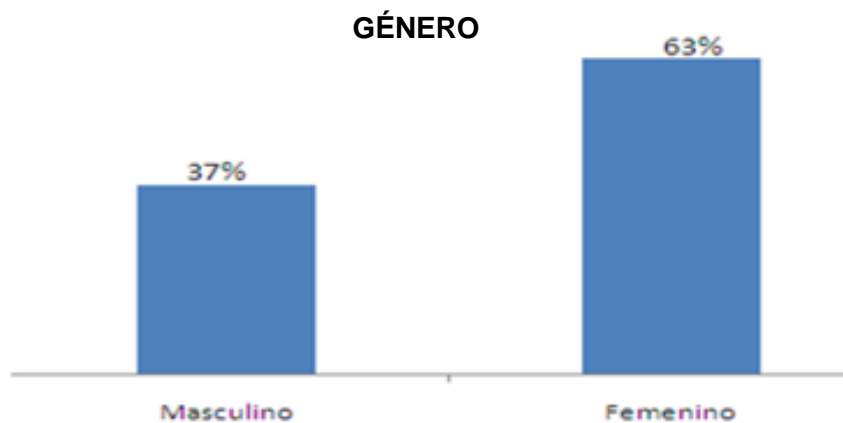
### Literal A: Clasificación de género.

Tabla 2.11: Encuestas, clasificación de género

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	150	37%
Femenino	250	63%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

Figura 2.26: Encuestas, clasificación de género



Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

Tal como se puede apreciar en la tabla 2.11 con su respectiva figura 2.26, de los clientes de DICOSAVI, el 63% de los encuestados corresponden a mujeres, lo que significa que la mayor parte de sus clientes son amas de casa, mujeres que trabajan, madres de familia, y hacen sus compras en la tarde o en la noche. Este resultado es muy ventajoso, ya que se puede acceder a información más precisa en cuanto a datos de la competencia.



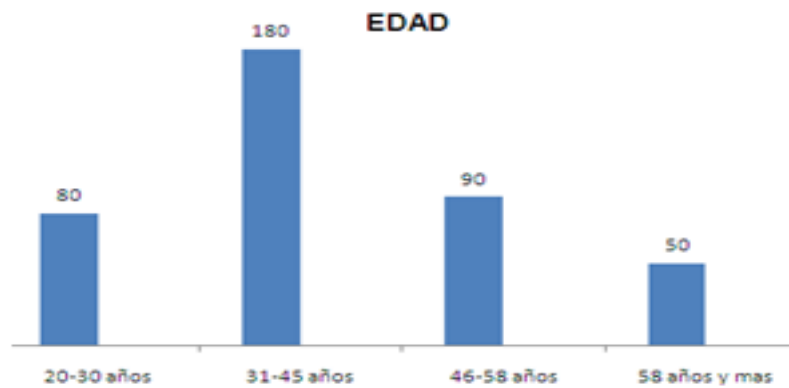
## Literal B: Clasificación de edad.

Tabla 2.12: Muestra, distribución por edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20-30 años	80	20%
31-45 años	180	45%
46-58 años	90	22%
58 años y mas	50	13%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

Figura 2.27: Muestra, distribución por edad



Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

En los rangos de edad, se puede visualizar por medio de la tabla 2.12 con su respectiva figura 2.27, que el mayor porcentaje de los encuestados que hacen las compras en el supermercado DICOSAVI, oscila entre las edades de 31 a 45 años, una edad en promedio joven, es decir, los clientes de la empresa son personas activas con negocios, trabajos, profesiones, hijos, y utilizan al supermercado para abastecerse de sus productos.

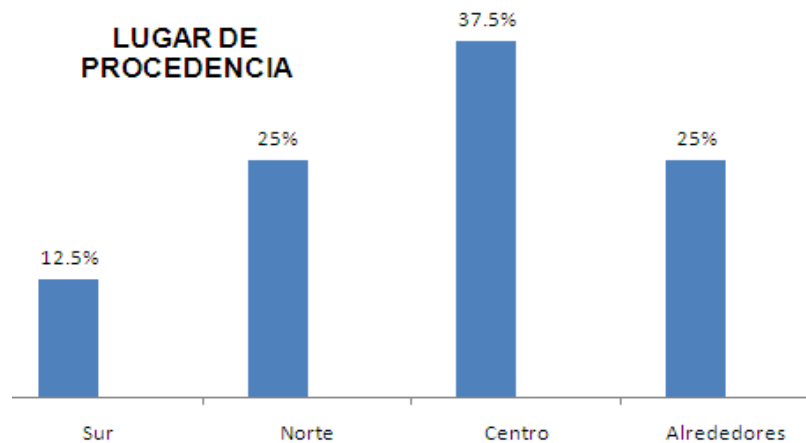
### Literal C: Clasificación de lugar de procedencia del cliente.

Tabla 2.13: Muestra, distribución por lugar de procedencia

LUGAR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sur	50	12,5%
Norte	100	25,0%
Centro	150	37,5%
Alrededores	100	25,0%
Total	400	100%

Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

Figura 2.28: Muestra, distribución por lugar de procedencia



Fuente: Encuesta destinada a clientes de DICOSAVI  
Elaborado por: La autora

En este literal, la frecuencia de los resultados de la encuesta es un poco parcial para todas las opciones, se puede apreciar claramente en la tabla 2.13 y su respectiva figura 2.28, que los clientes de DICOSAVI se encuentran esparcidos a lo largo de todo la que comprende la ciudad de Riobamba, especialmente en el centro, con el mayor porcentaje de 37.5%. Cabe recalcar que este resultado es muy importante, ya que se puede determinar con precisión que DICOSAVI tiene clientes en toda Riobamba, es decir, es muy bien conocido.

## CAPÍTULO 3

### 3 EL PLAN DE NEGOCIOS

#### 3.1 El Plan de Operaciones

Dentro del plan de operaciones se decide de qué manera se va a operar en la empresa, es decir, con quienes, qué operaciones se llevarán a cabo; es por eso que se necesitan los siguientes factores a considerar:

Se realizan estudios técnicos con el servicio que se presta, en el caso de DICOSAVI es la venta de productos alimenticios y básicos de consumo masivo al por mayor, lo cual incluye:

- Características técnicas.
- Comparaciones con productos o servicios competitivos.
- Organización y gestión de los productos o servicios.
- Aspectos legales de los productos o servicios: Modelos industriales
- Certificaciones y homologaciones.

#### **Procesos**

Dentro de este punto del plan de operaciones se lleva a cabo la realización de los procesos que hacen posible la entrada de los productos que se venden en la empresa, es decir, los proveedores, y la salida de los mismos, es decir, la venta al consumidor final.

Se analizan los procesos de programación de ventas, la capacitación con la que cuenta el personal que labora para la empresa, y las capacidades del proceso productivo.

Obviamente los procesos de producción son distintos, dependiendo del enfoque de la empresa o del negocio que se va a llevar a cabo, pero lo que se puede afirmar es que toda operación requiere estrategias, procesos, conductos que operen para que los objetivos deseados se logren al máximo.

Es por eso que al momento de empezar con el plan de operaciones de una compañía, todas las áreas deben estar correlacionadas y dispuestas a dar sus mejores ideas y puntos de vista para llegar a decisiones finales que beneficien a la empresa y a sus trabajadores.

## Programa de producción

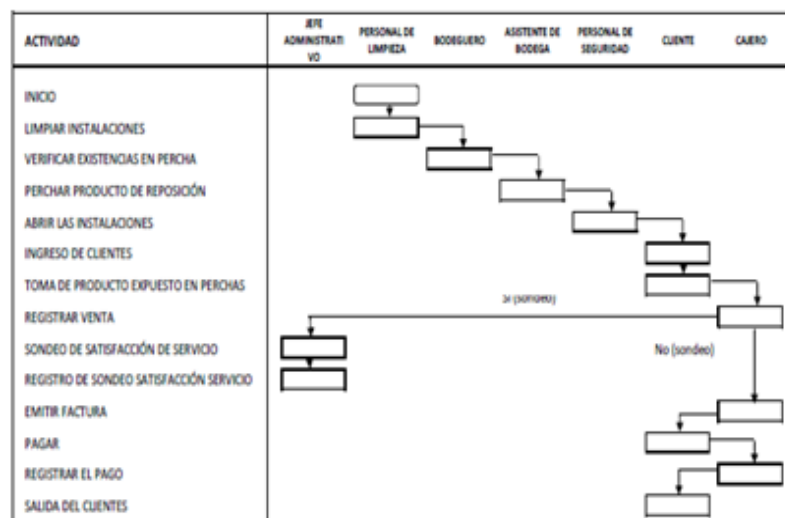
Las empresas de servicios también cuentan con programas de producción, ya que aunque no producen, deben proyectar y programar el tiempo adecuado para que sus inventarios no se pierdan, se vendan en un tiempo determinado.

Para la creación del supermercado al por mayor DICOSAVI se han elegido los siguientes puntos a ser realizados:

- 1: Proceso de abastecimiento de la mercancía
- 2: Proceso de inventario en bodega del supermercado
- 3: Colocación de productos en perchas
- 4: Control de inventarios
- 5: Servicio y atención al cliente
- 6: Facturación y cobros

A continuación, la figura 3.29 refleja un proceso de esquematización de pasos para llevar a cabo el plan de operaciones muy similar al del DICOSAVI.

Figura 3.29: Proceso de Plan de Operaciones



Fuente: Gary Flor García, Guía para elaborar planes.

Elaborado por: Deysi Martínez.

### **3.1.1 Recursos materiales**

Los recursos materiales dentro de este proyecto son: La infraestructura física que se utilizará, las inversiones de los activos tangibles, que en los siguientes puntos se explicarán.

#### **3.1.1.1 Infraestructura física**

El local requerido para la creación del supermercado al por mayor DICOSAVI es existente, pues el gerente y dueño del actual DICOSAVI, el Señor Vicente Santillán Villacís tiene un lote de terreno de mil metros cuadrados en las afueras de Riobamba, justamente al lado de la gasolinera MASGAS, que queda frente a la carretera vía Riobamba-Guayaquil, este terreno cuenta con un medidor propio de luz y de agua, y lo que se procederá a realizar es:

- La construcción de un lote, modelo molde cuadrado, el cual tendrá un área de 200 metros, utilizando para el mismo, material como cemento, macadán, zinc, eternit, puertas enrollables, vidrio, entre otros más. Este lote será en el cual funcionará el nuevo supermercado. Cabe recalcar que el área que se necesita para un supermercado de ventas al por mayor de esta clase no es tan grande, porque básicamente lo que se requiere es un espacio en el cual quepan los productos de venta y una pequeña bodega, en este caso ni siquiera se necesita área de refrigeración pues DICOSAVI no realizará ventas de productos que necesiten congelación.
- Dentro de la construcción del nuevo local de ventas al por mayor se incluye una oficina del área de Administración y Recursos Humanos; dos baños, uno destinado para mujeres y otro para hombres, y en la parte final del local se incluye también una bodega, en la cual se almacenarán los productos del inventario existente.

- Se destinarán 300 metros para la construcción de un pequeño espacio, el cual cumplirá con la función de parqueadero; se ha tomado esta decisión, pues como las ventas realizadas en el nuevo supermercado serán al por mayor, y la ubicación del local es en la vía, los carros de los clientes necesitarán parquearse durante todo el tiempo que les tome realizar sus compras.
- La construcción del local no será elegante, es decir, la orientación del segmento del mercado es hacia el estrato económico social medio y bajo, lo que se busca es contar con un nuevo local de ventas al por mayor de DICOSAVI que genere un nivel de utilidades estable y sostenible, y que logre satisfacer la demanda generada por las parroquias, comunas y barrios cercanas al comercial, es por eso que no se planea la creación de un supermercado de autoservicio lujoso; todo lo contrario, el local tendrá las características básicas de una tienda grande, con todas las normas de seguridad, de aseo y limpieza, y con nivel moderado de buena presentación e imagen para los clientes.

Tabla 3.14: Áreas de operación del negocio

<b>Departamentos</b>	<b>Superficie en m<sup>2</sup></b>	<b>Altura en m<sup>2</sup></b>	<b>Norma de ambientación</b>	<b>Normas obligatorias</b>
Local de ventas	200	6	En normalidad	Sanidad, Incendio,
Bodega	100	6	En normalidad	Sanidad, Incendio,
Gerencia	20	3	En normalidad	Sanidad, Incendio,
Guardiania	10	3	En normalidad	Sanidad, Incendio,
Parqueo	300		En normalidad	Sanidad, Incendio,

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

Tal como se muestra en la tabla 3.14, cada departamento del local de ventas está dividido, y sus respectivas mediciones se encuentran en la referida tabla.

Figura 3.30: Modelo de supermercado DICOSAVI de ventas al por mayor



Fuente: decorashops.com  
Elaborado por: Servidor de internet

La figura 3.30 es un claro ejemplo del diseño del nuevo supermercado, el suelo de la locación será de cemento, que se extenderá hasta el parqueadero que será construido en la parte de atrás del local.

- Se construirá una pequeña caseta perteneciente al área de seguridad, que tendrá una superficie de 10 metros, la cual estará situada al inicio del lote.
- El terreno lleva en manos del propietario 25 años, por lo cual no se depreciará.

### **3.1.1.2 Adecuaciones del local**

Como se ha mencionado anteriormente en el presente capítulo, el local se adecuará de una manera sencilla pero bien detallada, es decir, prácticamente el área de ventas al público estará formada por las perchas, sobre los cuales se exhibirán los productos de venta, mientras que los sacos con harinas se almacenarán en la bodega trasera del local.

Tabla 3.15: Adecuaciones del local, (Dólares, USD)

<b>Materiales</b>	<b>Valor sin IVA</b>	<b>Valor de residuo</b>	<b>Valor depreciación</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Años de utilidad</b>
Eternit	8.000	4.000	4.000	400	10
Piso de cemento	4.500	2.250	2.250	225	10
Paredes de cemento	3.000	1.500	1.500	150	10
Pintura	1.200	600	600	60	10
Puertas de metal	3.800	1.900	1.900	190	10
Parqueadero	9.200	4.600	4.600	460	10
Muebles de oficina	2.000	1.000	1.000	100	10
Electricidad, sanitarios	3.500	1.750	1.750	175	10
Luces	1.900	950	950	95	10
Otros gastos (3%)	2.000	1.000	1.000	100	10
<b>Total</b>	<b>39.100</b>	<b>19.550</b>	<b>19.550</b>	<b>1.955</b>	

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora.

Como se puede apreciar en la tabla 3.15, los materiales para la construcción del local de ventas al por mayor cuentan con un valor de residuo del 50%, y tendrán una vida de utilidad de 10 años, se puede observar que los valores de depreciación y de residuo son iguales, y la depreciación a pagar anual es de USD\$ 1.955

### **3.1.1.3 Equipamiento del local**

El equipamiento del local debe ser obtenido antes de empezar todas las operaciones de venta, es decir, en el período 0, dentro de este equipamiento existen materiales que tienen una vida de utilidad de tan solo 3 años, es por eso que luego de aquel período se debe reponer y reemplazarlos.

Se debe especificar que dentro de los equipos no se contará con congeladores ni enfriadores, ya que como se ha mencionado anteriormente, el nuevo local no venderá productos que necesiten refrigeración.



Tabla 3.16: Equipamientos de inicio del local, (Dólares, USD)

<b>Equipamiento</b>	<b>No.</b>	<b>Unidad sin IVA</b>	<b>Total sin IVA</b>	<b>Valor residuo</b>	<b>Valor depreciación</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Años de utilidad</b>
Perchas para almacenar	18	60	1.080	76	1.004	100	10
Perchas para local	18	75	1.350	95	1.256	126	10
Mesones para local	2	90	180	13	167	17	10
Cajas Registradoras	2	6.000	12.000	1.200	10.800	3.600	3
Muebles para cajas	1	220	220	11	209	21	10
Escritorios	2	180	360	36	324	32	10
Carritos para productos	25	150	3.750	188	3.563	356	10
Balanza de libras	3	80	240	12	228	23	10
Balanza de quintales	1	2.500	2.500	125	2.375	238	10
Computadoras	2	1.200	2.400	240	2.160	720	3
Teléfonos	2	89	178	0	178	59	3
Otros gastos (5%)			912	73	840	105	8
<b>Total</b>			<b>25.171</b>	<b>2.067</b>	<b>23.104</b>	<b>5.397</b>	

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

Como se puede observar en la tabla 3.16, el valor depreciación es igual a la resta del costo total sin IVA y del valor de residuo, los valores de residuo se han calculado según la vida de utilidad de los equipos, y se muestran en la tabla de la siguiente página, la depreciación total es de USD\$ 5.397, y el valor residual de los equipos es de USD\$ 2067.

Dentro del equipamiento inicial no se ha incluido el vehículo, ya que no será necesario pues el supermercado DICOSAVI central cuenta con un camión de distribución de productos, y este servirá para la transportación de productos al nuevo local.

Los equipos que se deben renovar al tercer año aparecen en el cuadro 3.8, en el cual se ha calculado su valor total sin IVA a pagar.

Cuadro 3.8: Equipos renovados en el tercer año, (Dólares USD)

Concepto	No	Costos	
		Unidad sin IVA	Total sin IVA
Computadoras	2	1.200	2.400
Cajas registradoras	1	6.000	6.000
Teléfonos	2	89	178
Otros gastos (5%)			429
<b>Total</b>			<b>9.007</b>

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

A continuación, en el cuadro 3.9 se muestran los porcentajes de los valores de residuo con los cuales se ha trabajado y se han calculado los respectivos valores residuales para cada equipo del nuevo local.

Cuadro 3.9: Valores residuales

Valor de Residuo	
Equipos	Valor
Perchas	7%
Mesones	7%
Cajas registradoras	10%
Muebles	5%
Escritorios	10%
Carritos de productos	5%
Balanzas	5%
Computadoras	10%
Otros gastos	8%

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

Se ha descartado incluir el valor residual de los teléfonos ya que los avances tecnológicos mejoran constantemente y cada vez se vuelven más obsoletos los equipos como los teléfonos, copadoras, entre otros más.

Finalmente el valor a pagar de los equipos que se adquieren nuevamente en el tercer año es de USD\$ 9.007, y el valor de residuo respectivo es de USD\$ 840.

### 3.1.2 Los activos intangibles

Los activos intangibles son todos aquellos en los que se incurre para llevar a cabo de la mejor manera la buena organización del nuevo local, es decir, los servicios legales y profesionales en los que se gasta parte del dinero a invertir para luego ganar una estructurada organización de la empresa, estos buenos resultados se logran apreciar después de varios años de iniciado el proyecto. Estos gastos se realizan en el año 0.

A continuación en la tabla 3.17 se pueden apreciar los costos de los activos intangibles.

Tabla 3.17: Activos intangibles

<b>Activos</b>	<b>Valor sin IVA</b>	<b>Amortización anual</b>
Constitución de empresa	2.200	440
Permisos	2.200	440
Marketing y publicidad	5.000	1.000
Otros gastos (5%)	470	94
<b>Total</b>	<b>9.870</b>	<b>1.974</b>

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

Como se puede visualizar, el costo total sin IVA de los activos intangibles es de USD\$ 9.870 y su respectiva amortización anual es de USD\$ 1.974; se ha considerado un valor de cinco años para amortizar los activos.

Cabe recalcar que el costo de cada computadora es de USD\$ 1.200, en el cual están incluidos los gastos que se realizaron para programar las computadoras e instalar el correspondiente software de facturación que es utilizado también en el supermercado DICOSAVI actual, el nombre del programa de facturación es LISA ERP.

### **3.1.3 Recursos humanos**

Ya que en el supermercado DICOSAVI actual, el personal de todas las áreas está completo, se contratará a 11 personas, con la siguiente descripción:

- 1 Administrador
- 1 Contador
- 2 Cajeros
- 3 Percheros
- 1 Bodeguero
- 1 Asistente de bodega
- 1 Ayudante general
- 1 Guardia de Seguridad

Cabe recalcar que el nuevo personal contratado se ajustará a las normas y políticas establecidas y existentes de la empresa DICOSAVI.

#### **Los horarios de trabajo para el administrador serán:**

De 9:am a 5:pm

#### **Los horarios de trabajo del contador serán:**

De 9:am a 5:pm

#### **Los horarios de trabajo para los cajeros serán:**

Rotativos, por eso se contratarán a dos cajeros, uno de ellos trabajará los cinco días de la semana laborable de 9: am a 8: pm, y luego tendrá vacaciones una semana entera, en la cual el otro cajero reemplazará al que se encuentra de vacaciones, y así sucesivamente.

#### **Los horarios para los percheros serán:**

Rotativos, el horario de entrada para ellos será a las 8: am, pues deben arreglar todos los productos y solucionar algún problema que haya ocurrido en la noche en la bodega o en el supermercado, y la hora de salida de ellos será a las 9: pm, pues deben entregar todas las hojas de pedidos que sean receptadas, tanto como para compra y venta

a los respectivos administradores. Como existirán dos percheros, uno trabajará de 8: am a 3:30: pm, y el otro de 3:30: pm a 9: pm.

**Los horarios de trabajo para el bodeguero serán:**

De 9: am a 5: pm.

**Los horarios de trabajo para el asistente de bodega serán:**

De 9: am a 5: pm.

**Los horarios de trabajo del ayudante general serán:**

De 12: pm a 8: pm.

**Los horarios de trabajo para los guardias serán:**

De 9: am a 7: pm.

### **3.1.3.1 Las Cargas sociales**

Dentro de toda remuneración, existe la carga social, la cual obligatoriamente y en el tiempo determinado por las leyes ecuatorianas debe ser pagada al trabajador. Dentro de estas cargas sociales tenemos las siguientes:

**Décimo tercera remuneración:** Esta remuneración es la suma de todos los sueldos percibidos por el trabajador en el año dividido entre 12 meses, si el trabajador no cumpliera el año completo de trabajo, las sumas de los sueldos se dividirán para el número de meses que fueron trabajados por el ciudadano.

**Décimo cuarta remuneración:** el valor a recibir de la décimo cuarta remuneración en el año presente es de USD\$ 354, y del año 2014 fue de USD\$ 340, es decir, existió un incremento de USD\$ 14, es por eso que desde el año 1 se incrementará USD\$ 10 a esta remuneración.

**El fondo de reserva:** Este fondo lo puede recibir el trabajador que tenga más de un año laborando en la empresa, y el respectivo pago de este fondo lo realiza el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social dentro del segundo año laborable.

La suma de dinero recibida corresponde a las sumas de las remuneraciones mensuales del año divididas para 12, su cálculo empieza desde el 1 de Julio del año anterior hasta el 30

de junio del siguiente año, en esta situación, lo que se procede a hacer es sumar las remuneraciones de los dos años y luego dividirlos para 24.

Cabe recalcar que las cargas sociales referidas anteriormente se procederán a pagarse de acuerdo a los valores que se rigen por el estado ecuatoriano, tomando así la referencia de que para cada salario anual percibido se aumentara anualmente el mismo de acuerdo a la tasa de inflación que rige en el país, que corresponde al 3.74% de inflación anual.

Cuadro 3.10: Proyección de sueldos anuales (Dólares USD)

<b>PERSONAL</b>	<b>No</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Administrador	1	9.600	9.959	10.332	12.449	12.449
Contador	1	7.200	7.469	7.749	9.959	9.959
Cajeros	2	9.600	9.959	10.332	11.951	11.951
Percheros	2	8.640	8.963	9.298	10.208	10.208
Bodegueros	1	4.320	4.482	4.649	5.104	5.104
Asistente de bodega	1	4.320	4.482	4.649	5.104	5.104
Ayudante general	1	4.320	4.482	4.649	5.104	5.104
Guardia de seguridad	1	4.800	4.980	5.166	5.600	5.600
<b>REMUNERACIÓN BRUTA</b>		<b>52.800</b>	<b>54.775</b>	<b>56.823</b>	<b>65.479</b>	<b>65.479</b>
<b>CARGAS SOCIALES</b>						
Décimo Cuarta Remuneración	10	3.640	3.740	3.840	3.940	4.040
Décimo Tercera Remuneración	10	4.400	4.565	4.735	5.457	<b>5.457</b>
Aporte Patronal al IESS (11,15%)	10	5.887	6.107	6.336	7.301	7.301
Fondo de Reserva	10	0	4.482	4.650	5.096	5.457
Vacaciones	10	2.200	2.282	2.368	2.728	2.728
<b>Suma de Cargas Sociales</b>		16.127	21.177	21.929	24.522	24.982
<b>REMUNERACIÓN FINAL</b>		<b>68.927</b>	<b>75.951</b>	<b>78.752</b>	<b>90.000</b>	<b>90.461</b>

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

En el cuadro 3.10 se muestran las proyecciones de los sueldos anuales del personal de DICOSAVI, cada año los sueldos se incrementan en un 3.74%, porcentaje correspondiente a la inflación anual del país.

Cuadro 3.11: Sueldos anuales del Personal Administrativo, (Dólares USD)

<b>PERSONAL</b>	<b>No</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Administrador	1	<b>9.600</b>	<b>9.959</b>	<b>10.332</b>	<b>12.449</b>	<b>12.449</b>
<b>CARGAS SOCIALES</b>						
Décimo Cuarta Remuneración		364	374	384	394	404
Décimo Tercera Remuneración		800	830	861	1.037	1.037
Aporte Patronal al IESS (11,15%)		1.070	1.110	1.152	1.388	1.388
Fondo de Reserva		0	815	845	949	1.037
Vacaciones		400	415	430	519	519
<b>Suma de Cargas Sociales</b>		2.634	3.544	3.673	4.287	4.386
<b>REMUNERACIÓN FINAL</b>		<b>12.234</b>	<b>13.503</b>	<b>14.004</b>	<b>16.736</b>	<b>16.834</b>
Contador	1	<b>7.200</b>	<b>7.469</b>	<b>7.749</b>	<b>9.959</b>	<b>9.959</b>
<b>CARGAS SOCIALES</b>						
Décimo Cuarta Remuneración		364	374	384	394	404
Decimo Tercera Remuneración		600	622	646	830	830
Aporte Patronal al IESS (11,15%)		803	833	864	1.110	1.110
Fondo de Reserva		0	611	634	738	830
Vacaciones		300	311	323	415	415
<b>Suma de Cargas Sociales</b>		2.067	2.752	2.851	3.487	3.589
<b>REMUNERACIÓN FINAL</b>		<b>9.267</b>	<b>10.221</b>	<b>10.599</b>	<b>13.446</b>	<b>13.548</b>
<b>TOTAL DE REMUNERACIONES</b>		<b>21.501</b>	<b>23.724</b>	<b>24.604</b>	<b>30.182</b>	<b>30.383</b>

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

En el cuadro 3.11 se muestran los sueldos anuales para el área de administración del personal de DICOSAVI.



Cuadro 3.12: Sueldos anuales del Personal Operativo, (Dólares USD)

<b>PERSONAL</b>	<b>No</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cajeros	2	9.600	9.959	10.332	11.951	11.951
Percheros	2	8.640	8.963	9.298	10.208	10.208
Bodegueros	1	4.320	4.482	4.649	5.104	5.104
Asistente de bodega	1	4.320	4.482	4.649	5.104	5.104
Ayudante general	1	4.320	4.482	4.649	5.104	5.104
Guardia de seguridad	1	4.800	4.980	5.166	5.600	5.600
<b>REMUNERACIÓN BRUTA</b>		<b>36.000</b>	<b>37.346</b>	<b>38.743</b>	<b>43.071</b>	<b>43.071</b>
<b>CARGAS SOCIALES</b>						
Decimo Cuarta Remuneración	8	2.912	2.992	3.072	3.152	3.232
Decimo Tercera Remuneración	8	3.000	3.112	3.229	3.589	3.589
Aporte Patronal al IESS (11,15%)	8	4.014	4.164	4.320	4.802	4.802
Fondo de Reserva	8	0	3.056	3.170	3.409	3.589
Vacaciones	8	1.500	1.556	1.614	1.795	1.795
<b>Suma de Cargas Sociales</b>		<b>11.426</b>	<b>14.881</b>	<b>15.405</b>	<b>16.747</b>	<b>17.007</b>
<b>REMUNERACIÓN FINAL</b>		<b>47.426</b>	<b>52.227</b>	<b>54.148</b>	<b>59.818</b>	<b>60.078</b>

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

El cuadro 3.12 refleja los valores de los sueldos de los cinco años posteriores del área operativa de DICOSAVI; se ha procedido a desglosar los sueldos totales en los correspondientes al área operativa y administrativa de la empresa, pues en el estado de resultados y el flujo de caja del proyecto se utilizan los valores independientemente.

## 3.2 El Plan Financiero

### 3.2.1 La Inversión Inicial

Cuadro 3.13: Inversión Inicial de local de ventas al por mayor DICOSAVI, (Dólares USD)

FINES DE INVERSIÓN	USD	FINANCIAMIENTO	
		BANCOS	EMPRESARIOS
Inversión inicial	<b>\$ 64.270,90</b>		
Equipamiento del local	\$ 25.170,90	\$ 25.170,90	
Adecuaciones del local	\$ 39.100,00	\$ 39.100,00	
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$ 9.870,00</b>		\$ 9.870,00
<b>CAPITAL DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 136.118,36</b>		\$ 136.118,36
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>\$ 210.259,26</b>	<b>\$ 64.270,90</b>	<b>\$ 145.988,36</b>
<b>Porcentaje de Inversión total</b>	<b>100%</b>	<b>30%</b>	<b>70%</b>

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

Tal como se puede observar en el cuadro 3.13, la inversión total para el proyecto es de USD\$ 210.259, la cual será financiada en un 30% con un préstamo bancario, el cual se explicará detalladamente en el siguiente punto, y corresponde a un valor de USD\$ 64.270,90, el 70% restante, que corresponde al valor de USD\$ 149.998,36, será financiado por el gerente y a la vez dueño de la empresa.

#### **Financiamiento de Costos de Ventas:**

Las ventas proyectadas para el año 1 son de USD\$ 1.267.300,87, y el costo de ventas que corresponde al 90% de las ventas es de USD\$ 1.140.570,78, luego se ha procedido a obtener este valor a nivel mensual, el cual es de USD\$ 95.047,57; y el porcentaje de ventas que se ha proyectado para los primeros 3 meses de operación es del 40%, es decir, USD\$ 38.019,03; finalmente este valor se multiplica por los 3 meses en los cuales se necesitará este capital de trabajo para cubrir los costos de ventas respectivos que corresponden a USD\$ 114.057, luego a este valor se le suman los sueldos de operación que tienen un valor de USD\$ 14.271; y finalmente el capital requerido es de USD\$ 128.327.

### **Financiamiento de Gastos de operación:**

<b>Gastos generales mensuales</b>	<b>\$ 805</b>
<b>Gastos generales *3 meses</b>	<b>\$ 2.414</b>
<b>Sueldos Administrativos mensuales</b>	<b>\$ 1.792</b>
<b>Sueldos Administrativos *3 meses</b>	<b>\$ 5.376</b>
<b>Total Financiamiento Operativo</b>	<b>\$ 7.790</b>

Se ha procedido a calcular el valor total de los gastos generales y los sueldos del personal administrativo de la empresa mensual, y luego multiplicarlos por los 3 meses en los cuales se necesitará cubrir estos gastos de operación.

El valor de los sueldos anuales del sector administrativo de USD\$ 21.501, consta en el cuadro 3.11 para el período 1 respectivo, y el valor de los gastos generales anuales tienen un valor de USD\$ 9.657, el cual consta en el cuadro 3.16 para el período 1 respectivo.

El valor de los sueldos anuales del personal operativo que es de USD\$ 47.426 consta en el cuadro 3.12 en el respectivo período 1.

El valor de las ventas proyectadas para el período 1 que es de USD\$ 1.267.300,87 consta en el cuadro 3.17.

### 3.2.2 El Préstamo Bancario

El préstamo se amortizará para 60 meses, utilizando una tasa nominal de mercado del 15% dividida para 12 meses, la cual es suma de la tasa vigente del 10.21% más la inflación anual correspondiente. A continuación se visualiza la formula usada para obtener el valor constante del pago mensual del crédito.

Ecuación 3.2: Pago de cuota bancaria

$$R = A \times \left( \frac{i}{1 - (1 + i)^{-n}} \right)$$

Fuente: Universidad Católica Santiago de Guayaquil  
Elaborado por: Sofía Haro

**En donde:**

**R:** Cuota mensual, la cual es de USD\$1.529

**A:** Valor del préstamo, el cual es de USD\$64.270,90

**I:** Tasa de interés, la cual es del 1.25%, que es la tasa nominal del 15% dividida para 12 meses

**n:** Cantidad de periodos, los cuales son 60 meses

Se explica que la tabla de pago bancario de la siguiente hoja es la sumatoria de todos los periodos, saldos, pagos, intereses y amortizaciones que se realizaron en la tabla correspondiente para 60 meses, y que se ha resumido en 5 periodos, los cuales son los 5 años de operación inicial del presente proyecto.

Los valores de la tabla de amortización de pago se han calculado de acuerdo a la formula correspondiente a la ecuación 3.2 de la presente hoja, se han redondeado decimales para obtener valores exactos que serán utilizados en los respectivos estados de resultados y flujos de caja del proyecto que está en desarrollo.

Tabla 3.18: Tabla de pagos anuales, (Dólares, USD)

Período	Saldo	Pago	Interés	Amortización
1	54.939	18.348	9.016	9.332
2	44.108	18.348	7.516	10.832
3	31.535	18.348	5.775	12.573
4	16.940	18.348	3.754	14.594
5	0	18.348	1.408	16.940

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

En la tabla 3.18 se muestran los valores resumidos a cancelar anualmente, en la cual, la cuota anual a pagar es de USD\$ 13.348, y como es normalmente, los intereses se van reduciendo hasta la cuota 5, en la cual el interés es de USD\$ 1.408, la amortización es de USD\$ 16.940, y finalmente el saldo a pagar es de USD\$ 0.

### 3.2.3 Seguros

- **El Seguro de adecuaciones del local:** Para realizar este seguro se necesita el monto total sin IVA del valor total de las adecuaciones, el valor a depreciar anual de las adecuaciones, y la prima que se va a obtener se determina con una tasa de 2.5 por mil, es decir, 0.0025, a continuación en el cuadro 3.14 se puede observar los valores correspondientes de la prima para las adecuaciones del local.

Cuadro 3.14: Seguro de adecuaciones del local, (Dólares USD)

Valor a ser asegurado	Depreciación por año	Prima
39.100		98
37.145	1.955	93
35.190	1.955	88
33.235	1.955	83
31.280	1.955	78

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

- **El Seguro del equipamiento inicial:** Al igual que el seguro anterior, los cálculos son los mismos, la prima se obtiene por media de la tasa de 2.5 por mil, y por medio de estos cálculos se obtiene la prima a pagar, a continuación en el cuadro 3.15 se pueden observar los valores correspondientes de la prima para el equipo inicial del local.

Cuadro 3.15: Seguro del equipamiento inicial del local, (Dólares USD)

<b>Valor a ser asegurado</b>	<b>Depreciación por año</b>	<b>Prima</b>
25.171		63
19.774	5.397	49
14.377	5.397	36
8.980	5.397	22
3.583	5.397	9

Fuente: Investigación de autora

Elaborado por: La autora

- **El Seguro de los productos:** El seguro de los productos se calcula del costo de venta mensual, multiplicado por la tasa de los seguros anteriores, es decir, la tasa de 2.5 por mil, y esa es la prima correspondiente a pagar, en este caso, la prima para el año 1 es de USD\$ 1.038, para el año 2 es de USD\$ 1.185, para el año 3 es de USD\$ 1.354, para el año 4 es de USD\$ 1.546, y para el año 5 es de USD\$ 1.766. el resto de gastos de operación fue calculado mediante valores constantes, y tomando referencia a la inflación que actualmente se rige en el país, que es del 3.74%.

### **3.2.4 Los Gastos y Costos**

#### **3.2.4.1 Costos de Venta**

Los costos de venta están divididos en dos secciones en el respectivo flujo de caja del proyecto:

**Costo de venta:** El cual corresponde al 90% de las ventas totales anuales.

**Sueldos operativos:** Los cuales corresponden a los sueldos totales anuales del personal operativo de la empresa.

### 3.2.4.2 Gastos Operacionales

Los gastos operacionales son la sumatoria de los siguientes ítems:

**Gastos administrativos:** que son las remuneraciones totales anuales del personal administrativo de la empresa.

**Gastos generales:** Son aquellos que se incluyen en el flujo de caja, estos costos comprenden de los costos de servicios básicos, el seguro de los equipos y de los productos. En el cuadro 3.16 se muestran los respectivos gastos generales

Cuadro 3.16: Gastos generales de la empresa, (Dólares USD)

Gastos generales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguro de adecuaciones	98	93	88	83	78
Seguro de equipo inicial	63	49	36	22	9
Seguro de productos	264	291	322	355	392
Energía eléctrica	2.472	2.564	2.660	2.760	2.863
Agua potable	672	697	723	750	778
Teléfono	1.068	1.108	1.149	1.192	1.237
Internet	540	560	581	603	625
Suministros	700	726	753	782	811
Otros costos (5%)	3.780	4.022	4.045	4.730	4.778
Total de gastos generales	9.657	10.111	10.359	11.276	11.571

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

### 3.2.4.3 Gastos de depreciación

Los gastos de depreciación corresponden a las respectivas depreciaciones de los activos con los que se cuenta, en el caso del presente proyecto, existen dos orígenes de gastos de depreciación; los de adecuaciones del local y los del equipamiento inicial.

### 3.2.5 Ingresos

Luego de conocer los flujos operacionales actuales del supermercado DICOSAVI, se han considerado los siguientes puntos para estimar las ventas proyectadas en los siguientes cinco años iniciales del nuevo local de ventas al por mayor:

Se ha tomado como punto de partida los datos históricos de los últimos cinco años de ventas netas en el área de ventas al por mayor del supermercado existente.

Luego, se ha calculado una variación total del área de ventas al por mayor de la empresa de los últimos cinco años, y con aquella tasa real que es del 10% se ha proyectado las ventas en los siguientes cinco años de operación, partiendo desde el año 2016, ya que el presente año se dedicaría totalmente a la implementación y creación del proyecto.

En el cuadro 3.17 se aprecian las ventas proyectadas para la nueva empresa.

Cuadro 3.17: Proyección de ventas, (Dólares USD)

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS</b>
2016	\$ 1.267.301
2017	\$ 1.399.100
2018	\$ 1.544.607
2019	\$ 1.705.246
2020	\$ 1.882.591

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

El valor de las ventas como ya se ha mencionado antes, se ha pronosticado de acuerdo a los datos históricos anuales de la empresa existente, también se ha tomado como referencia las encuestas que se realizaron para el estudio de mercado del presente proyecto. Las encuestas dieron un valor positivo y coherente en cada una de sus preguntas, analizando los resultados como motivadores para la realización del proyecto del nuevo local de ventas al por mayor DICOSAVI.



### **3.2.6 El Estado de Resultados**

El estado de resultados refleja el total monetario operacional de la empresa en cada uno de los años en los cuales ha existido operación. Se han tomado en cuenta:

- 1.- Los ingresos por venta.
- 2.- Los costos de venta.
- 3.- Los gastos de administración.
- 4.- Los gastos de depreciación.
- 5.- Los sueldos y salarios con sus respectivas cargas sociales.
- 6.- Dentro de la utilidad no operativa se han incluido los pagos de intereses de la deuda bancaria.
- 7.- Luego de todas las operaciones anteriores se ha calculado el 15% de participación de los trabajadores de la empresa.
- 8.- A continuación se ha calculado el 22% que corresponde al impuesto a la renta. Obteniendo de esta manera la Utilidad Neta de Operación.
- 9.- Los valores de los cinco periodos del estado de resultados correspondientes al resultado de periodo coinciden con los valores del flujo de caja base de la empresa correspondiente a la Utilidad Neta de cada periodo.

**Los valores finales del resultado de cada período son:**

- Año 1 USD\$21.068
- Año 2 USD\$25.848
- Año 3 USD\$34.624
- Año 4 USD\$41.451
- Año 5 USD\$54.264

Cuadro 3.18: Estado de Resultados de la empresa, (Dólares USD)

CONCEPTO/PERIODO	PROYECTADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ingresos por ventas</b>	1.267.301	1.399.100	1.544.607	1.705.246	1.882.591
<b>(-) Costo de ventas</b>	1.140.571	1.259.190	1.390.146	1.534.721	1.694.332
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>126.730</b>	<b>139.910</b>	<b>154.461</b>	<b>170.525</b>	<b>188.259</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
Sueldos	52.800	54.775	56.823	65.479	65.479
Cargas sociales	16.127	21.177	21.929	24.522	24.982
Seguro de adecuaciones del local	98	93	88	83	78
Seguro de equipo inicial	63	49	36	22	9
Seguro de productos	264	291	322	355	392
Energía eléctrica	2.472	2.564	2.660	2.760	2.863
Agua potable	672	697	723	750	778
Internet	540	560	581	603	625
Teléfono	1.068	1.108	1.149	1.192	1.237
Suministros	700	726	753	782	811
Otros costos (5%)	3.780	4.022	4.045	4.730	4.778
Depreciación de adecuaciones del local	1.955	1.955	1.955	1.955	1.955
Depreciación de equipo inicial	5.397	5.397	5.397	1.018	1.018
<b>(-) Subtotal de gastos de operación</b>	<b>85.936</b>	<b>93.414</b>	<b>96.462</b>	<b>104.250</b>	<b>105.005</b>
<b>RESULTADO DE LA OPERACIÓN</b>	<b>40.794</b>	<b>46.496</b>	<b>57.998</b>	<b>66.275</b>	<b>83.254</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>40.794</b>	<b>46.496</b>	<b>57.998</b>	<b>66.275</b>	<b>83.254</b>
(-) Intereses bancarios	9.017	7.516	5.775	3.754	1.408
<b>UTILIDAD NETA ANTES IMPUESTOS</b>	<b>31.777</b>	<b>38.980</b>	<b>52.223</b>	<b>62.521</b>	<b>81.846</b>
(-) 15% Participación de trabajadores	4.767	5.847	7.834	9.378	12.277
(=) Utilidad antes de impuesto a la renta	27.010	33.133	44.390	53.143	69.569
(-) 22% Impuesto a la renta	5.942	7.289	9.766	11.691	15.305
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	<b>21.068</b>	<b>25.844</b>	<b>34.624</b>	<b>41.451</b>	<b>54.264</b>

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

En la parte posterior se aprecia el estado de resultados correspondiente al cuadro 3.18.

### 3.2.7 El Flujo de Caja

El flujo de caja es muy necesario para poder medir la rentabilidad de un negocio, de la inversión total que se ha empleado para empezar un proyecto, o hasta para medir la rentabilidad de los recursos propios de los accionistas de una empresa. Es una herramienta financiera indispensable a la hora de determinar la viabilidad de cualquier tipo de proyecto económico, ya que en el flujo de caja se reportan los valores monetarios que cuentan como ingreso y salida de dinero.

VARIABLES muy importantes como la liquidez de una empresa se pueden determinar mediante el uso de esta herramienta, además, los contadores y profesionales financieros pueden determinar qué operación monetaria de la empresa está afectando o mejorando el nivel de liquidez de la misma.

- Para determinar los valores del flujo de caja del proyecto se han tomado en cuenta las siguientes variables:
- El crecimiento de las ventas de cada uno de los 5 años operacionales es del 10%, esta tasa de crecimiento será tomada en cuenta para el respectivo cálculo del VAN del proyecto.
- Los costos de venta son del 90%, además, dentro de los costos de venta se incluyen los sueldos y cargas sociales del personal operativo de la empresa.
- Los gastos operacionales se subdividen en los gastos administrativos, que son los sueldos y las cargas sociales del personal administrativo de la empresa; los gastos generales que están detallados en el cuadro 3.16 de este capítulo; las depreciaciones de las adecuaciones del local y del equipo inicial.
- Dentro del flujo de caja del período se incluyen: el flujo de caja descontado; el flujo de caja acumulado, y el flujo de caja descontado acumulado.

Cuadro 3.19: Flujo de Caja base de la empresa. (Dólares USD)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>		1267.301	1399.100	1544.607	1705.246	1882.591
(-) Costo de ventas(90%)		1187.997	1311.417	1444.295	1594.539	1754.410
Sueldos y Salarios		47.426	52.227	54.148	59.818	60.078
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>		<b>79.304</b>	<b>87.683</b>	<b>100.312</b>	<b>110.707</b>	<b>128.181</b>
(-) Gastos Operacionales		38.510	41.187	42.315	44.432	44.927
Gastos administrativos		21.501	23.724	24.604	30.182	30.383
Gastos generales		9.657	10.111	10.359	11.277	11.571
Depreciacion Adecuaciones		1.955	1.955	1.955	1.955	1.955
Depreciacion Equipo inicial		5.397	5.397	5.397	1.018	1.018
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>40.794</b>	<b>46.496</b>	<b>57.998</b>	<b>66.274</b>	<b>83.254</b>
(-) Egresos no Operacionales		-9.017	-7.516	-5.775	-3.754	-1.408
Intereses pagados		-9.017	-7.516	-5.775	-3.754	-1.408
(=) Utilidad antes de Participacion e Impuestos		31.777	38.980	52.223	62.520	81.846
(-) 15% Participación de Trabajadores		4.767	5.847	7.833	9.378	12.277
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta		27.010	33.133	44.389	53.142	69.569
(-) 22% Impuesto a la Renta		5.942	7.289	9.766	11.691	15.305
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>21.068</b>	<b>25.844</b>	<b>34.624</b>	<b>41.451</b>	<b>54.264</b>
(+) Depreciación Adecuaciones		1.955	1.955	1.955	1.955	1.955
(+) Pérdida por venta Adecuaciones						9.775
(-) Compra de Adecuaciones	39.100					
(+) Venta de Adecuaciones						19.550
(+) Venta de Equipo inicial						2.067
(-) Amortizacion de capital de deuda bancaria		9.332	10.832	12.573	14.594	16.940
(-) Capital de Trabajo	136.118					
(-) Gastos de Constitución	9.870					
(+) Préstamo	64.271					
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						139.684
<b>(=) FLUJO DE CAJA DEL PERIODO</b>	<b>-145.988</b>	<b>19.088</b>	<b>22.364</b>	<b>29.403</b>	<b>29.830</b>	<b>216.250</b>
<b>FLUJO DE CAJA DESCONTADO</b>	<b>-145.988</b>	<b>16.598</b>	<b>16.910</b>	<b>19.333</b>	<b>17.055</b>	<b>107.515</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>		<b>19.088</b>	<b>41.452</b>	<b>70.854</b>	<b>100.684</b>	<b>316.935</b>
<b>FLUJO DE CAJA DESCONT ACUMULADO</b>		<b>16.598</b>	<b>33.508</b>	<b>52.841</b>	<b>69.897</b>	<b>177.411</b>

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

En el flujo de caja base de la empresa reflejado en el cuadro 3.19, en el cual se ha decidido trabajar con un escenario conservador y un incremento en las ventas anuales del 10%, se aprecia que el valor total del flujo acumulado del periodo 5 es de USD\$316.935, empezando con un flujo de caja de USD\$19.088 en el periodo 1, se aprecia también que la recuperación de capital de trabajo aumenta significativamente el valor del último periodo. Tranquilamente se puede financiar la inversión inicial que es de USD\$149.554.

Cuadro 3.20: Escenario optimista con financiamiento mixto, (Dólares USD)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>		1.267.301	1.457.396	1.676.006	1.927.406	2.216.517
(-) Costo de ventas(90%)		1.187.997	1.363.883	1.562.553	1.794.484	2.054.944
Sueldos y Salarios		47.426	52.227	54.148	59.818	60.078
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>		<b>79.304</b>	<b>93.513</b>	<b>113.452</b>	<b>132.923</b>	<b>161.574</b>
(-) Gastos Operacionales		38.510	41.187	42.315	44.432	44.927
Gastos administrativos		21.501	23.724	24.604	30.182	30.383
Gastos generales		9.657	10.111	10.359	11.277	11.571
Depreciacion Adecuaciones		1.955	1.955	1.955	1.955	1.955
Depreciacion Equipo inicial		5.397	5.397	5.397	1.018	1.018
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>40.794</b>	<b>52.325</b>	<b>71.138</b>	<b>88.491</b>	<b>116.647</b>
(-) Egresos no Operacionales		-9.017	-7.516	-5.775	-3.754	-1.408
Intereses pagados		-9.017	-7.516	-5.775	-3.754	-1.408
(=) Utilidad antes de Participacion e Impuestos		31.777	44.809	65.363	84.737	115.239
(-) 15% Participación de Trabajadores		4.767	6.721	9.804	12.710	17.286
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta		27.010	38.088	55.558	72.026	97.953
(-) 22% Impuesto a la Renta		5.942	8.379	12.223	15.846	21.550
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>21.068</b>	<b>29.709</b>	<b>43.335</b>	<b>56.180</b>	<b>76.403</b>
(+) Depreciación Adecuaciones		1.955	1.955	1.955	1.955	1.955
(+) Depreciación Equipo inicial		5.397	5.397	5.397	1.018	1.018
(+) Pérdida por venta Adecuaciones						9.775
(+) Pérdida por venta Equipo inicial						4876,768
(-) Compra de Adecuaciones	39.100					
(-) Compra de Equipo inicial	25.171					
(+) Venta de Adecuaciones						19.550
(+) Venta de Equipo inicial						2.067
(-) Amortización de capital de deuda bancaria		9.332	10.832	12.573	14.594	16.940
(-) Capital de Trabajo	136.118					
(-) Gastos de Constitución	9.870					
(+) Préstamo	64.271					
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						139.684
<b>(=) FLUJO DE CAJA DEL PERIODO</b>	<b>-145.988</b>	<b>19.088</b>	<b>26.229</b>	<b>38.114</b>	<b>44.559</b>	<b>238.389</b>
<b>FLUJO DE CAJA DESCONTADO</b>	<b>-145.988</b>	<b>16.598</b>	<b>19.833</b>	<b>25.061</b>	<b>25.477</b>	<b>118.522</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>		<b>19.088</b>	<b>45.317</b>	<b>83.431</b>	<b>127.990</b>	<b>366.380</b>
<b>FLUJO DE CAJA DESCONT ACUMULADO</b>		<b>16.598</b>	<b>36.431</b>	<b>61.492</b>	<b>86.969</b>	<b>205.490</b>

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

En el presente escenario optimista con financiamiento mixto reflejado en el cuadro 3.20 se ha considerado un aumento en las ventas anuales del 15%, generando de esta manera un flujo de caja acumulado para el periodo 5 de USD\$366.380, es decir, un aumento de USD\$49.445 en relación al flujo de caja base de la empresa; de la misma manera y aun mejor, es la capacidad de pago de la inversión inicial.

Cuadro 3.21: Escenario pesimista con financiamiento mixto, (Dólares USD)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>		1267.301	1.330.666	1.397.199	1.467.059	1.540.412
(-) Costo de ventas(90%)		1.187.997	1.249.826	1.311.628	1.380.171	1.446.449
Sueldos y Salarios		47.426	52.227	54.148	59.818	60.078
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>		<b>79.304</b>	<b>80.840</b>	<b>85.572</b>	<b>86.888</b>	<b>93.963</b>
(-) Gastos Operacionales		38.510	41.187	42.315	44.432	44.927
Gastos administrativos		21.501	23.724	24.604	30.182	30.383
Gastos generales		9.657	10.111	10.359	11.277	11.571
Depreciación Adecuaciones		1.955	1.955	1.955	1.955	1.955
Depreciación Equipo inicial		5.397	5.397	5.397	1.018	1.018
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>40.794</b>	<b>39.652</b>	<b>43.257</b>	<b>42.456</b>	<b>49.036</b>
(-) Egresos no Operacionales		-9.017	-7.516	-5.775	-3.754	-1.408
Intereses pagados		-9.017	-7.516	-5.775	-3.754	-1.408
(=) Utilidad antes de Participación e Impuestos		31.777	32.136	37.482	38.702	47.628
(-) 15% Participación de Trabajadores		4.767	4.820	5.622	5.805	7.144
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta		27.010	27.316	31.860	32.897	40.484
(-) 22% Impuesto a la Renta		5.942	6.010	7.009	7.237	8.907
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>21.068</b>	<b>21.306</b>	<b>24.851</b>	<b>25.659</b>	<b>31.578</b>
(+) Depreciación Adecuaciones		1.955	1.955	1.955	1.955	1.955
(+) Depreciación Equipo inicial		5.397	5.397	5.397	1.018	1.018
(+) Pérdida por venta Adecuaciones						9.775
(+) Pérdida por venta Equipo inicial						4876,768
(-) Compra de Adecuaciones	39.100					
(-) Compra de Equipo inicial	25.171					
(+) Venta de Adecuaciones						19.550
(+) Venta de Equipo inicial						2.067
(-) Amortización de capital de deuda bancaria		9.332	10.832	12.573	14.594	16.940
(-) Capital de Trabajo	136.118					
(-) Gastos de Constitución	9.870					
(+) Préstamo	64.271					
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						139.684
<b>(=) FLUJO DE CAJA DEL PERIODO</b>	<b>-145.988</b>	<b>19.088</b>	<b>17.826</b>	<b>19.630</b>	<b>14.038</b>	<b>193.564</b>
<b>FLUJO DE CAJA DESCONTADO</b>	<b>-145.988</b>	<b>16.598</b>	<b>13.479</b>	<b>12.907</b>	<b>8.026</b>	<b>96.235</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>		<b>19.088</b>	<b>36.915</b>	<b>56.544</b>	<b>70.582</b>	<b>264.146</b>
<b>FLUJO DE CAJA DESCONT ACUMULADO</b>		<b>16.598</b>	<b>30.078</b>	<b>42.984</b>	<b>51.011</b>	<b>147.246</b>

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

Luego, en el escenario pesimista con financiamiento mixto, reflejado en el cuadro 3.21, se ha considerado un incremento en las ventas anuales de solo 5%, de esta manera el valor del flujo de caja acumulado en el periodo quinto que corresponde a USD\$264.146 es inferior al flujo de caja base por USD\$52.789. Sin embargo, con este crecimiento de ventas se logra cubrir el valor de la inversión inicial.

Cuadro 3.22: Escenario conservador con financiamiento propio, (Dólares USD)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>		1.267.301	1.399.100	1.544.607	1.705.246	1.882.591
(-) Costo de ventas(90%)		1.187.997	1.311.417	1.444.295	1.594.539	1.754.410
Sueldos y Salarios		47.426	52.227	54.148	59.818	60.078
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>		<b>79.304</b>	<b>87.683</b>	<b>100.312</b>	<b>110.707</b>	<b>128.181</b>
(-) Gastos Operacionales		38.510	41.187	42.315	44.432	44.927
Gastos administrativos		21.501	23.724	24.604	30.182	30.383
Gastos generales		9.657	10.111	10.359	11.277	11.571
Depreciacion Adecuaciones		1.955	1.955	1.955	1.955	1.955
Depreciacion Equipo inicial		5.397	5.397	5.397	1.018	1.018
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>40.794</b>	<b>46.496</b>	<b>57.998</b>	<b>66.274</b>	<b>83.254</b>
(=) Utilidad antes de Participacion e Impuestos		40.794	46.496	57.998	66.274	83.254
(-) 15% Participación de Trabajadores		6.119	6.974	8.700	9.941	12.488
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta		34.675	39.521	49.298	56.333	70.766
(-) 22% Impuesto a la Renta		7.628	8.695	10.846	12.393	15.569
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>27.046</b>	<b>30.827</b>	<b>38.453</b>	<b>43.940</b>	<b>55.198</b>
(+) Depreciación Adecuaciones		1.955	1.955	1.955	1.955	1.955
(+) Depreciación Equipo inicial		5.397	5.397	5.397	1.018	1.018
(+) Pérdida por venta Adecuaciones						9.775
(+) Pérdida por venta Equipo inicial						4876,768
(-) Compra de Adecuaciones	39.100					
(-) Compra de Equipo inicial	25.171					
(+) Venta de Adecuaciones						19.550
(+) Venta de Equipo inicial						2.067
(-) Capital de Trabajo	136.118					
(-) Gastos de Constitución	9.870					
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						139.684
<b>(=) FLUJO DE CAJA DEL PERIODO</b>	<b>-210.259</b>	<b>34.398</b>	<b>38.179</b>	<b>45.805</b>	<b>46.913</b>	<b>234.124</b>
<b>FLUJO DE CAJA DESCONTADO</b>	<b>-210.259</b>	<b>31.271</b>	<b>31.553</b>	<b>34.414</b>	<b>32.042</b>	<b>145.372</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>		<b>34.398</b>	<b>72.577</b>	<b>118.382</b>	<b>165.295</b>	<b>399.418</b>
<b>FLUJO DE CAJA DESCONT ACUMULADO</b>		<b>31.271</b>	<b>62.824</b>	<b>97.237</b>	<b>129.280</b>	<b>274.652</b>

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

En este y los siguientes dos escenarios se ha considerado trabajar con financiamiento propio, es decir, la empresa asume todo el valor de la inversión inicial total con sus recursos propios, obviamente como no existen pagos bancarios, los flujos de caja acumulados reflejarán un valor más alto en comparación a los del escenario con financiamiento mixto; en el cuadro 3.22 se puede apreciar el valor del flujo acumulado del periodo 5, que corresponde a USD\$399.418, y que es mayor Al flujo de caja base por USD\$82.483.

Cuadro 3.23: Escenario optimista con financiamiento propio, (Dólares USD)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>		1267.301	1457.396	1676.006	1927.406	2.216.517
(-) Costo de ventas(90%)		1.187.997	1.363.883	1.562.553	1.794.484	2.054.944
Sueldos y Salarios		47.426	52.227	54.148	59.818	60.078
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>		<b>79.304</b>	<b>93.513</b>	<b>113.452</b>	<b>132.923</b>	<b>161.574</b>
(-) Gastos Operacionales		38.510	41.187	42.315	44.432	44.927
Gastos administrativos		21.501	23.724	24.604	30.182	30.383
Gastos generales		9.657	10.111	10.359	11.277	11.571
Depreciacion Adecuaciones		1.955	1.955	1.955	1.955	1.955
Depreciacion Equipo inicial		5.397	5.397	5.397	1.018	1.018
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>40.794</b>	<b>52.325</b>	<b>71.138</b>	<b>88.491</b>	<b>116.647</b>
(=) Utilidad antes de Participacion e Impuestos		40.794	52.325	71.138	88.491	116.647
(-) 15% Participación de Trabajadores		6.119	7.849	10.671	13.274	17.497
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta		34.675	44.477	60.467	75.217	99.150
(-) 22% Impuesto a la Renta		7.628	9.785	13.303	16.548	21.813
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>27.046</b>	<b>34.692</b>	<b>47.164</b>	<b>58.669</b>	<b>77.337</b>
(+) Depreciación Adecuaciones		1.955	1.955	1.955	1.955	1.955
(+) Depreciación Equipo inicial		5.397	5.397	5.397	1.018	1.018
(+) Pérdida por venta Adecuaciones						9.775
(+) Pérdida por venta Equipo inicial						4876,768
(-) Compra de Adecuaciones	39.100					
(-) Compra de Equipo inicial	25.171					
(+) Venta de Adecuaciones						19.550
(+) Venta de Equipo inicial						2.067
(-) Capital de Trabajo	136.118					
(-) Gastos de Constitución	9.870					
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						139.684
<b>(=) FLUJO DE CAJA DEL PERIODO</b>	<b>-210.259</b>	<b>34.398</b>	<b>42.044</b>	<b>54.516</b>	<b>61.642</b>	<b>256.263</b>
<b>FLUJO DE CAJA DESCONTADO</b>	<b>-210.259</b>	<b>31.271</b>	<b>34.747</b>	<b>40.959</b>	<b>42.102</b>	<b>159.119</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>		<b>34.398</b>	<b>76.442</b>	<b>130.958</b>	<b>192.601</b>	<b>448.864</b>
<b>FLUJO DE CAJA DESCONT ACUMULADO</b>		<b>31.271</b>	<b>66.018</b>	<b>106.977</b>	<b>149.079</b>	<b>308.199</b>

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

En el escenario optimista, en el cual también se decidió aumentar las ventas anuales a un nivel del 15%, el flujo de caja acumulado genera un valor de USD\$448.864, el cual se muestra en el cuadro 3.23. Este valor supera a todos los anteriores pues como no existen deudas bancarias, la ganancia neta de operación es superior a las otras, y obviamente este valor cubre la capacidad de recuperación de la inversión inicial. Se puede afirmar de esta manera que este escenario es el mejor propuesto para la empresa.



Cuadro 3.24: Escenario pesimista con financiamiento propio, (Dólares USD)

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Ventas</b>		1.267.301	1.330.666	1.397.199	1.467.059	1.540.412
(-) Costo de ventas(90%)		1.187.997	1.249.826	1.311.628	1.380.171	1.446.449
Sueldos y Salarios		47.426	52.227	54.148	59.818	60.078
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>		<b>79.304</b>	<b>80.840</b>	<b>85.572</b>	<b>86.888</b>	<b>93.963</b>
(-) Gastos Operacionales		38.510	41.187	42.315	44.432	44.927
Gastos administrativos		21.501	23.724	24.604	30.182	30.383
Gastos generales		9.657	10.111	10.359	11.277	11.571
Depreciacion Adecuaciones		1.955	1.955	1.955	1.955	1.955
Depreciacion Equipo inicial		5.397	5.397	5.397	1.018	1.018
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>40.794</b>	<b>39.652</b>	<b>43.257</b>	<b>42.456</b>	<b>49.036</b>
(=) Utilidad antes de Participacion e Impuestos		40.794	39.652	43.257	42.456	49.036
(-) 15% Participación de Trabajadores		6.119	5.948	6.489	6.368	7.355
(=) Utilidad antes de Impuesto a la Renta		34.675	33.705	36.768	36.087	41.681
(-) 22% Impuesto a la Renta		7.628	7.415	8.089	7.939	9.170
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>27.046</b>	<b>26.290</b>	<b>28.679</b>	<b>28.148</b>	<b>32.511</b>
(+) Depreciación Adecuaciones		1.955	1,955	1,955	1,955	1,955
(+) Depreciación Equipo inicial		5.397	5.397	5.397	1.018	1.018
(+) Pérdida por venta Adecuaciones						9.775
(+) Pérdida por venta Equipo inicial						4876,768
(-) Compra de Adecuaciones	39.100					
(-) Compra de Equipo inicial	25.171					
(+) Venta de Adecuaciones						19.550
(+) Venta de Equipo inicial						2.067
(-) Capital de Trabajo	136.118					
(-) Gastos de Constitución	9.870					
(+) Recuperación de Capital de Trabajo						139.684
<b>(=) FLUJO DE CAJA DEL PERIODO</b>	<b>-210.259</b>	<b>34.398</b>	<b>33.642</b>	<b>36.031</b>	<b>31.121</b>	<b>211.437</b>
<b>FLUJO DE CAJA DESCONTADO</b>	<b>-210.259</b>	<b>31.271</b>	<b>27.803</b>	<b>27.071</b>	<b>21.256</b>	<b>131.286</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>		<b>34.398</b>	<b>68.040</b>	<b>104.071</b>	<b>135.192</b>	<b>346.630</b>
<b>FLUJO DE CAJA DESCONT ACUMULADO</b>		<b>31.271</b>	<b>59.074</b>	<b>86.145</b>	<b>107.401</b>	<b>238.687</b>

Fuente: Investigación por la autora

Elaborado por: La autora

Finalmente, en el escenario pesimista, que se muestra en el cuadro 3.24, también se trabajó con el incremento en las ventas anuales del 5%, generando así un flujo acumulado para el periodo 5 de USD\$346.630 el cual es superior al flujo acumulado del escenario pesimista con financiamiento mixto por USD\$82.484, este valor es muy significativo pues es lo que la empresa se ahorraría. Por consiguiente la capacidad de recuperación de la inversión inicial también es muy completa.

### 3.2.8 VAN y TIR del proyecto

A continuación se muestran los valores del Valor Actual Neto y de la Tasa Interna de Retorno de cada uno de los escenarios con los que se trabajó.

1. ESCENARIO CONSERVADOR CON FINANCIAMIENTO MIXTO

**VAN** **\$ 31.423**

**TIR** **21%**

2. ESCENARIO OPTIMISTA CON FINANCIAMIENTO MIXTO

**VAN** **\$ 59.502**

**TIR** **25%**

3. ESCENARIO PESIMISTA CON FINANCIAMIENTO MIXTO

**VAN** **\$ 1.258**

**TIR** **15%**

4. ESCENARIO CONSERVADOR CON FINANCIAMIENTO PROPIO

**VAN** **\$ 64.393**

**TIR** **18%**

5. ESCENARIO OPTIMISTA CON FINANCIAMIENTO PROPIO

**VAN** **\$ 97.939**

**TIR** **22%**

6. ESCENARIO PESIMISTA CON FINANCIAMIENTO PROPIO

**VAN** **\$ 28.428**

**TIR** **14%**

Se puede apreciar que el mayor Valor Actual Neto corresponde al escenario optimista con financiamiento propio, y el menor corresponde al escenario pesimista con financiamiento mixto, sin embargo, la Tasa Interna de Retorno más alta corresponde al escenario optimista con financiamiento mixto, y la más baja corresponde al escenario pesimista con financiamiento propio.

Por medio del análisis del Valor Actual Neto y de la Tasa Interno de Retorno de cada uno de los escenarios fijados para el actual proyecto se puede afirmar que la viabilidad del proyecto es certera y es muy conveniente, pues en el peor de los casos, que sería el escenario pesimista, tanto para la opción de financiamiento mixto y de financiamiento propio, las tasas de retorno superan a las tasas de descuento, y el valor actual neto de cada uno de los escenarios también llegan a recuperar la inversión inicial del proyecto. En el escenario conservador con financiamiento mixto, es decir, el flujo de caja respectivo del proyecto, la Tasa Interna de Retorno es del 21%, superando a la tasa de descuento que es del 15%, este hecho parte positivamente a la hora de decidir si el nuevo local tendrá un buen inicio financiero en el mercado, además, el análisis de estos datos financieros están pronosticados para los primeros cinco años de operación de la empresa, lo que hace referencia a que la tasa de retorno se mantiene para todo ese periodo, no solo en el primer año de operaciones.

### 3.2.9 Período de Recuperación de inversión inicial

Cuadro 3.25: Periodo de Recuperación de Inversión Inicial

AÑO	INVERSIÓN	FLUJO DESCONTADO	FLUJO ACUMULADO
0	-145.988		
1		16.598	
2		16.910	33.508
3		19.333	52.841
4		17.055	69.896
5		107.515	177.411

Fuente: Investigación de la autora

Elaborado por: La autora

De esta manera se puede deducir que el periodo de recuperación de pago se encuentra en el año 4.70, es decir en el cuarto año y en el octavo mes del mismo, en el cual los flujos acumulados descontados igualan su valor al de la inversión inicial del proyecto, en el cuadro 3.25 se muestran los valores del flujo acumulado y el tiempo en recuperar la inversión.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- El crecimiento económico de parte del segmento de supermercados en la ciudad de Riobamba es constante y creciente.
- El proyecto de la implementación de un nuevo local de ventas al por mayor DICOSAVI cuenta con ventas esperadas proyectadas que se mueven a un nivel constante y creciente, esto se demuestra por las ventas reales que tiene el supermercado hoy en día, y también por los resultados de las operaciones financieras que se muestran en los flujos de cajas acumulados del proyecto.
- Las rentabilidades totales de cada uno de los cinco periodos de operación reflejan un buen crecimiento en las ventas del proyecto, y esto da pauta para que los inversionistas continúen invirtiendo en la nueva empresa.
- Las cifras monetarias del Valor Actual Neto de cada escenario económico con el que se trabajó son muy satisfactorias pues tienen la capacidad de recuperar la inversión inicial del proyecto.
- Las Tasas Internas de Retorno del resultado de cada escenario económico son superiores a las tasas de descuento, demostrando así la rentabilidad constante y creciente del proyecto.
- La recuperación de la inversión inicial se alcanza dentro de los cinco años operacionales, esto significa que el gerente de la empresa puede ampliarla después.
- DICOSAVI cuenta con un gran nivel de clientes fidelizados al supermercado, esto se refleja en las encuestas realizadas, este factor es muy importante ya que se suma a su buen nivel de ventas, que es del 10% anual, que mantiene actualmente.
- Las comunidades y parroquias ubicadas cerca del nuevo local de ventas al por mayor DICOSAVI crecen a un nivel de 2.5% anual, lo cual significa que en los próximos años de operación la empresa podrá incrementar sus ventas.

- El área en la cual se prevé el funcionamiento del local es amplia, y en caso de alguna implementación futura de una tienda relacionada a la misma venta de víveres, o una ampliación del local, los recursos con los que cuenta el gerente respecto al terreno están listos para ser usados.

### **Recomendaciones**

- Tomar en cuenta el crecimiento poblacional de habitantes de estratos enfocados a la compra de bienes de consumo, y enfocarse en estrategias de venta para de esta manera ganar un mejor posicionamiento con relación al mercado.
- La puesta en marcha del local de ventas al por mayor DICOSAVI, aprovechando de la mejor manera el amplio espacio que se encuentra dentro del terreno, para futuras ampliaciones o creaciones de nuevas tiendas de víveres.
- Evaluar minuciosamente el servicio al cliente de parte de los empleados en el primer mes de operación, así como las ventas, los gastos, para de esta manera poder llevar un buen manejo del local.
- Promover el desarrollo de los locales de ventas al por mayor en la localidad de las comunidades, pues es 40% de estos habitantes hacen compras al por mayor y no tienen disponibilidad de algún local cercano para ellos.
- Invertir en publicidad, ofertas y promociones, pues estas operaciones atraen a los clientes y los fidelizan al nuevo local de ventas al por mayor DICOSAVI.

## REFERENCIAS

**Definición de supermercado** (2013). Obtenido el 13 de Julio de 2015. Educación para la vida. Página web de servicios de enciclopedias:

<http://edukavital.blogspot.com/2013/01/definicion-de-supermercado.html>

De Miguel Ángel Núñez. (2012). *El Plan de Negocios para emprendedores*. Obtenido el 17 de Julio de 2015, de: <http://es.slideshare.net/miguelnu/apuntes-de-plan-de-negocios-para-emprendedores>

De Mónica Vergara. (2014). *El desempeño Económico Ecuatoriano y sus perspectivas*. Obtenido el 19 de Julio de 2015, de: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/228-enero-2014/1003-el-desempeno-economico-ecuadoriano-y-sus-perspectivas.%20%28s.f.%29>

De Roberto Espinosa. (n.d). *Segmentación de Mercado; concepto y enfoque*. Obtenido el 25 de Julio de 2015, de: <http://robertoespinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>

De Jaime Borja P. (2015). *El Sector de Supermercados en el Ecuador*. Obtenido el 6 de Septiembre de 2015, de: <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PONENCIA-3-Supermercados.pdf>

**Historia del supermercado**. (n.d). Obtenido el 25 de Julio de 2015. Ejemplos de Conocimientos Básicos. Página web de información general de ejemplos generales varios: [http://www.ejemplode.com/53-conocimientos\\_basicos/1498\\_historia\\_del\\_supermercado.html.%20%28s.f.%29](http://www.ejemplode.com/53-conocimientos_basicos/1498_historia_del_supermercado.html.%20%28s.f.%29).

***Indicadores Macroeconómicos*** (2014). Obtenido el 28 de Julio de 2015. Ministerio Coordinador de Política Económica. Página web del Gobierno de servicios de información económica para el ecuatoriano:

<http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/06/abril-2014.pdf>

***Las ventas del retail y los consumidores*** (2014). Obtenido el 5 de Agosto de 2015. Revista Lideres. Página web de servicios de informacion financiera y economica:

<http://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-retail-enganchan-consumidores.html>

***Noticias de las cadenas comerciales en el Ecuador*** (2014). Obtenido el 5 de Agosto de 2015. Revista Lideres. Página web de servicios de información financiera y económica:

[www.revistalideres.ec/lideres/grandes-cadenas-comerciales-alistan-inversiones.html](http://www.revistalideres.ec/lideres/grandes-cadenas-comerciales-alistan-inversiones.html)

***Organización de los estados americanos*** (2007). Obtenido el 8 de Agosto de 2015. Secretaría de Seguridad Multidimensional. Página web de información sobre los Derechos de Estados Americanos:

[http://cicad.oas.org/fortalecimiento\\_institucional/savia/PDF/Cant%C3%B3n%20de%20Riobamba.pdf](http://cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/savia/PDF/Cant%C3%B3n%20de%20Riobamba.pdf)

***Perspectivas Económicas 2014*** (2013). Obtenido el 13 de Agosto de 2015. Ekos, El portal de Negocios del Ecuador. Página web de análisis financieros y económicos globales:

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2777>

***Provincia de Chimborazo*** (n.d). Obtenido el 15 de Agosto de 2015. Ecuale. Página web de información general de todas las provincias del Ecuador:

<http://www.ecuale.com/chimborazo/>

## ANEXOS

### ENCUESTA DESTINADA A CLIENTES DE DICOSAVI

Por favor responda las preguntas formuladas a continuación, de antemano muchas gracias por su atención prestada. Encierre la respuesta que seleccione.

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted realizando sus compras en DICOSAVI?

Menos de un año

1 a 2 años

2 a 3 años

3 a 4 años

Más de 4 años

2. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras en DICOSAVI?

Varias veces por semana

Semanalmente

Quincenalmente

Mensualmente

3. Elija una opción del monto de dinero que gasta en sus compras en DICOSAVI.

\$1 - 20\$

\$20 - \$50

\$50 - \$70

\$70 en adelante

4. ¿Cómo calificaría el servicio que el cliente recibe en el supermercado DICOSAVI?

Escala de 5 a 1, 5 es la mejor puntuación y 1 es la puntuación más baja.

1

2

3

4

5



5. Elija una opción del principal motivo por el cual usted compra en DICOSAVI.

Precio

Calidad

Localización

Servicio al cliente

6. ¿Cree usted que DICOSAVI cuenta con un stock completo de productos en el departamento de ventas al por mayor?

Si

Casi siempre

A veces

No

7. ¿Cuáles son los productos que compra con mayor frecuencia en el departamento de ventas al por mayor de DICOSAVI?

Víveres en general

Productos de higiene

Productos de limpieza

Bebidas alcohólicas

8. ¿Compraría en un nuevo local de ventas al por mayor DICOSAVI, ubicado en las afueras de la ciudad de Riobamba (vía Guayaquil)?

Si

No

9. ¿Cuál de los siguientes horarios de atención escogería para el nuevo local de ventas al por mayor DICOSAVI (sin cerrar a la hora del almuerzo)?

9am a 5pm

9am a 8pm

9am a 9pm

Nombre del encuestado:

Edad del encuestado:

Lugar de procedencia del encuestado:

Muchas gracias por su atención.