

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“PLAN DE NEGOCIO PARA EL SERVICIO DE SUPERMERCADO
A DOMICILIO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, MEDIANTE
UNA APLICACIÓN PARA TELÉFONOS INTELIGENTES Y
COMPUTADORAS.”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

**INGENIERA EN MARKETING, COMUNICACIÓN Y VENTAS
INGENIERA COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

Presentado por:

JACQUELINE MADELAYNE ORDÓÑEZ PAZMIÑO

ANA DANIELA TAPIA NEIRA

Guayaquil – Ecuador

2015

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“PLAN DE NEGOCIO PARA EL SERVICIO DE SUPERMERCADO
A DOMICILIO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, MEDIANTE
UNA APLICACIÓN PARA TELÉFONOS INTELIGENTES Y
COMPUTADORAS.”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

**INGENIERA EN MARKETING, COMUNICACIÓN Y VENTAS
INGENIERA COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

Presentado por:

JACQUELINE MADELAYNE ORDÓÑEZ PAZMIÑO

ANA DANIELA TAPIA NEIRA

Guayaquil – Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus bendiciones infinitas y por su amor incondicional.

A mis padres y a mi familia por su apoyo en todas las etapas de mi vida.

A mi tutor por generosamente compartir sus conocimientos y a mis profesores por sus vivencias compartidas.

Y finalmente a mi amiga y compañera de proyecto Daniela Tapia por su responsabilidad y complicidad en estos años de universidad.

Jacqueline Madelayne Ordóñez Pazmiño

Agradezco a Dios, por todas sus bendiciones y por permitirme vivir tantas experiencias buenas y malas de las que puedo aprender y seguir mejorando como persona día tras día.

A mi familia por el amor y apoyo incondicional que me demuestran todos los días.

A mis profesores por contribuir tanto a mi formación personal como profesional durante mi paso por la universidad

A nuestro tutor, MSc.Danny Barbey, por sus valiosos conocimientos impartidos que siempre tendremos muy presentes y por guiarnos para poder culminar este proyecto con éxito.

A mi amiga y compañera de proyecto, Jackie, por todo su esfuerzo y dedicación. Gracias por ser parte de este maravilloso proceso lleno de retos.

Ana Daniela Tapia Neira

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación a mi familia por su incondicional apoyo.

Jacqueline Madelayne Ordóñez Pazmiño

Dedico este trabajo a mi madre, Ana María Neira, mi ejemplo a seguir. Todo lo que soy es gracias a ti, es por esto que mis triunfos son los tuyos. Te amo.

A mi familia. Han estado a mi lado en los buenos y malos momentos. Saber que cuento con ustedes es lo único que necesito para seguir adelante.

A mi abuelita Ana y mi tío Iván. No pudimos compartir este momento tan importante, pero estoy segura que desde el cielo me cuidan y se alegran de las metas que poco a poco voy alcanzando.

A mis amigas del colegio, mis hermanas. Gracias por estar presentes en mi vida y por demostrarme que aunque pasen los años nuestra amistad sigue intacta. Siempre tendrán una parte de mi corazón.

Ana Daniela Tapia Neira

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Javier Burgos Yambay', is written over a horizontal line.

MAE Javier Burgos Yambay

Presidente del Tribunal de Trabajo de
Titulación

A large, stylized handwritten signature in dark ink is written over a horizontal line.

MSc. Danny Barberly Montoya

Director del Trabajo de Titulación

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Omar Maluk Urigen', is written over a horizontal line.

Econ. Omar Maluk Urigen

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**”



Jacqueline Madelayne Ordóñez Pazmiño



Ana Daniela Tapia Neira

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	v
CONTENIDO	vi
RESUMEN	xii
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	xiv
LISTA DE CUADROS.....	xvi
LISTA DE ABREVIATURAS	xx
1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3. OBJETIVOS	6
1.4. JUSTIFICACIÓN	6
1.5. ALCANCE DEL ESTUDIO.....	8
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL	9
2.1.1. Análisis del Microentorno.....	9
2.1.2. Análisis del Macroentorno	12
2.1.3. Matriz FODA	14
2.1.4. Matriz FOFA-DODA.....	15
2.1.5. Diagnóstico	16
2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	16
2.3. PLAN DE NEGOCIOS.....	18
2.4. PLAN DE MARKETING.....	24

3.	CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL.....	29
3.1.	CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO.....	29
3.2.	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	30
3.2.1.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	30
3.2.1.1.	Poder de negociación de los clientes	30
3.2.1.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	30
3.2.1.3.	Sustitutos	30
3.2.1.4.	Posibles Entrantes.....	31
3.2.1.5.	Rivalidad en el sector	31
3.2.2.	Análisis cuantitativo del Microentorno.....	32
3.3.	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	36
3.3.1.	Análisis PESTA	36
3.3.1.1.	Político/Legal.....	36
3.3.1.2.	Económico	36
3.3.1.3.	Social	38
3.3.1.4.	Tecnológico	41
3.3.1.5.	Ambiental	42
3.3.2.	Análisis cuantitativo del Macroentorno	42
3.4.	DIAGNÓSTICO	45
3.5.	MODELO CANVAS PREVIO A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	46
3.6.	ANÁLISIS F.O.D.A	48
3.7.	ANÁLISIS FOFA DODA.....	49
3.8.	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	50
4.	CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	52
4.1.	PROBLEMA A INVESTIGAR.....	52
4.2.	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	52
4.3.	DISEÑO INVESTIGATIVO	53

4.4.	ELEMENTOS MUESTRALES.....	53
4.4.1.	Elementos Cuantitativos	53
4.4.2.	Elementos Cualitativos	54
4.4.2.1.	Focus Group	54
4.4.2.2.	Entrevistas a profundidad	54
4.4.2.3.	Desk Research	55
4.5.	FORMATOS DE CUESTIONARIOS.....	55
4.5.1.	Guía de Focus Group	55
4.5.2.	Guías de Entrevistas a Profundidad	57
4.5.3.	Encuesta	58
4.5.4.	Guías de Desk Research.....	61
4.6.	RESULTADOS CUANTITATIVOS	61
4.7.	CONCLUSIÓN DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	63
4.8.	RESULTADOS CUALITATIVOS	64
4.8.1.	Conclusiones de las Entrevistas a Profundidad	64
4.8.2.	Focus Group.....	65
4.8.2.1.	Conclusiones de los Focus Groups.....	72
4.8.3.	Desk Research.....	73
4.8.3.1.	Conclusiones del Desk Research.....	75
4.9.	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	75
4.10.	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	77
5.	CAPÍTULO V: PLAN DE NEGOCIO	78
5.1.	PLAN OPERATIVO	78
5.1.1.	Sectores de atención.....	78
5.1.2.	Tiempos de entrega	82
5.1.3.	Procesos internos	82
5.1.4.	Proceso de compra	83

5.1.5.	Modo de pago	84
5.1.6.	Cláusulas del servicio	84
5.2.	PLAN ADMINISTRATIVO	85
5.2.1.	Misión	85
5.2.2.	Visión.....	85
5.2.3.	Valores corporativos	85
5.2.4.	Descripción de funciones.....	86
5.3.	PLAN TECNOLÓGICO.....	90
5.4.	PLAN COMERCIAL.....	100
5.4.1.	Mercadeo Estratégico.....	101
5.4.1.1.	Descripción de Oportunidades.....	101
5.4.1.2.	Planteamiento de Objetivos.....	102
5.4.1.3.	Determinación de la Demanda de Mercado	102
5.4.1.4.	Segmentación de Mercado.....	103
5.4.1.5.	Planteamiento de Estrategias	104
5.4.1.6.	Marketing Mix.....	105
5.4.1.6.1.	Servicio.....	105
5.4.1.6.2.	Precio.....	108
5.4.1.6.3.	Plaza	109
5.4.1.6.4.	Promoción	110
5.4.1.6.5.	Personas.....	113
5.4.1.6.6.	Procesos.....	113
5.4.1.6.7.	Evidencia Física	115
5.4.1.7.	Presupuesto de las actividades de marketing.....	116
5.4.1.8.	Auditoría del Plan de Marketing	117
5.4.1.9.	Cronograma del Plan de Marketing.....	118
6.	CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	119

6.1.	INVERSIONES DEL PROYECTO	119
6.1.1.	Inversión en Activos Fijos	119
6.1.2.	Inversión en Activos Intangibles	122
6.2.	PROYECCIONES DE INGRESOS	123
6.3.	PROYECCIONES DEL COSTO DE VENTAS	125
6.3.1.	Adquisición de productos	125
6.3.2.	Comisiones por uso de tarjeta de crédito	125
6.3.3.	Combustible y mantenimiento de vehículos	126
6.4.	PROYECCIONES DE GASTOS	127
6.4.1.	Permisos de funcionamiento	127
6.4.2.	Alquiler de oficinas.....	127
6.4.3.	Suministros de oficina.....	128
6.4.4.	Remuneraciones de los empleados	129
6.4.5.	Uniformes	131
6.4.6.	Gastos de servicios básicos.....	131
6.4.7.	Gastos de Internet	132
6.4.8.	Gastos de Publicidad.....	132
6.4.9.	Otros Gastos Operativos	132
6.4.10.	Gastos Operativos	133
6.5.	INVERSIÓN INICIAL	133
6.6.	COSTOS FIJOS Y VARIABLES.....	135
6.6.1.	Punto de equilibrio.....	136
6.7.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS	137
6.7.1.	Estado de Resultado Integral	137
6.7.2.	Flujo de Caja Proyectado	139
6.8.	ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	140
6.8.1.	Determinación de la TMAR.....	140

6.8.2. VAN.....	143
6.8.3. TIR.....	143
6.8.4. PAYBACK.....	144
6.9. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	144
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	146
REFERENCIAS.....	149
ANEXOS.....	153

RESUMEN

En la actualidad se puede observar cómo la tecnología avanza a pasos acelerados. Una muestra de ello son los teléfonos inteligentes que cada vez cumplen más funciones y facilitan la vida de las personas.

Ecuador no es un país ajeno a los avances tecnológicos y en los últimos años se ha visto un aumento considerable de personas con acceso a *internet* o que poseen teléfonos inteligentes. Tareas como solicitar un taxi se han vuelto más rápidas gracias a las aplicaciones móviles. Este boom que han tenido las aplicaciones móviles fue motivo de interés para desarrollar este proyecto.

En el presente proyecto se desarrolla el plan de negocio para un servicio de supermercado a domicilio en la ciudad de Guayaquil. Las principales características del servicio son las siguientes:

- Se accede al servicio mediante la aplicación móvil o la página *web*.
- El pago por el servicio se realiza por tarjeta de crédito.
- Los clientes tienen acceso al servicio desde cualquier lugar y su pedido será entregado a la dirección que solicite, siempre que esté dentro de los sectores de atención.
- Los clientes tienen la opción de realizar sus compras en dos supermercados, sin que esto les represente tener que desplazarse a dos lugares distintos.

El proyecto se encuentra dividido de la siguiente forma:

A manera de introducción, en el Capítulo 1 se presentan los antecedentes del proyecto. Además, se plantean los objetivos a cumplir, se explican los motivos que llevaron a realizar este proyecto y el alcance que tiene.

En el Capítulo 2 se proporciona un marco teórico con los conceptos generales necesarios para que, de ser el caso, las personas que no están relacionadas con el estudio de ciencias administrativas puedan entender de qué se trata el proyecto.

En el Capítulo 3, además de definir las principales características del servicio, se realiza un análisis situacional del entorno en el que se va a desarrollar el proyecto. Como resultado del análisis se obtuvo que tanto el micro como el macroentorno tienen una influencia media sobre el giro del negocio, siendo la fuerza más amenazante del microentorno la de “posibles entrantes” y los factores más determinantes del macroentorno el tecnológico y el social.

A partir de este análisis se pudo definir el modelo *Canvas*, la matriz FODA y las estrategias FOFA-DODA previos a la investigación de mercado.

En el Capítulo 4 se desarrolló la investigación de mercado. Como principal resultado se tiene que el mercado meta lo componen personas entre 18 a 39 años, con un salario mensual entre \$641 y \$1540, residentes en los sectores norte y sur de la ciudad de Guayaquil, que posean tarjeta de crédito y acostumbren a realizar compras por *internet*. Además, deja abierta la oportunidad para dirigirse a restaurantes nuevos que todavía no cuenten con proveedores.

En el Capítulo 5 se define el plan de negocio dividido en cuatro planes: Plan Operativo, Plan Administrativo, Plan Tecnológico y Plan Comercial. Mediante estos planes se explica la manera en la que va a funcionar la empresa, los recursos que se necesitan y las estrategias a seguir para darse a conocer.

En el Capítulo 6 se muestra el análisis de factibilidad de proyecto. Este análisis contiene el Estado de Resultado Integral y el Estado de Flujo de Efectivo proyectados a 5 años. La inversión inicial necesaria es de \$364.003,47, dividida en 35% capital propio y 65% préstamo bancario. Con los criterios de evaluación de la TIR y el VAN se concluye que el proyecto es rentable, dado que el VAN resultante es mayor a cero con un total de \$11.731,26 y una TIR de 46,38%, la cual es mayor a la TMAR de 33,6%.

Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1. Modelo de lienzo propuesto por Osterwalder y Pigneur	19
Ilustración 3.1. Tasa de crecimiento anual del PIB en el Ecuador, 2011 - 2014	37
Ilustración 3.2. Tasa de inflación anual de Ecuador, 2006 - 2013	38
Ilustración 3.3. Tasa de crecimiento anual del desempleo en Ecuador, 2011 - 2014	38
Ilustración 3.4. Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente en Ecuador, 2011-2013.....	39
Ilustración 3.5. Tiempo total de trabajo de hombres y mujeres 2012.....	40
Ilustración 3.6. Gastos de Consumidores por Categorías	40
Ilustración 3.7. Resumen de Modelo <i>Canvas</i>	51
Ilustración 4.1. Compras por <i>internet</i> y predisposición para usar la aplicación	62
Ilustración 4.2. Personas que sí utilizarían la aplicación y también realizan compras por <i>internet</i>	63
Ilustración 4.3. Mercado meta separado por edades e ingresos	63
Ilustración 4.4. Conclusiones <i>Desk Research</i> Nacional.....	73
Ilustración 4.5. Conclusiones <i>Desk Research</i> Internacional	74
Ilustración 5.1. Sector Norte	79
Ilustración 5.2. Sector Sur.....	80
Ilustración 5.3. Organigrama de la empresa	86
Ilustración 5.4. Inversiones del Plan Tecnológico	92
Ilustración 5.5. Pantalla 1.....	93
Ilustración 5.6. Pantalla 2.....	94
Ilustración 5.7. Pantalla 3.....	95
Ilustración 5.8. Vista previa de los productos.....	96
Ilustración 5.9. Pantalla 4.....	97
Ilustración 5.10. Pantalla 5.....	98
Ilustración 5.11. Pantalla 6.....	99

Ilustración 5.12. Pantalla 7..... 100

Ilustración 5.13. Logotipo de la empresa..... 107

Ilustración 5.14. *Blue Printing* del servicio 114

Ilustración 5.15. Carros de la empresa con el respectivo logo..... 115

Ilustración 5.16. Presupuesto de las Actividades de *Marketing* 116

Ilustración 5.17. Auditoría del Plan de *Marketing*..... 117

Ilustración 5.18. Cronograma del Plan de *Marketing* 118

Ilustración 7.1. Modelo *Canvas* del proyecto 147

LISTA DE CUADROS

Cuadro 2.1. Matriz FOFA-DODA	15
Cuadro 3.1. Calificaciones para análisis cuantitativo	32
Cuadro 3.2. Análisis cuantitativo de la fuerza “Poder de negociación de los clientes”	33
Cuadro 3.3. Análisis cuantitativo de la fuerza “Poder de negociación de los proveedores” ...	33
Cuadro 3.4. Análisis cuantitativo de la fuerza “Sustitutos”	34
Cuadro 3.5. Análisis cuantitativo de la fuerza “Posibles entrantes”	34
Cuadro 3.6. Análisis cuantitativo de la fuerza “Rivalidad en el sector”	35
Cuadro 3.7. Resumen del análisis cuantitativo del microentorno	35
Cuadro 3.8. Análisis cuantitativo del factor “Político/Legal”	42
Cuadro 3.9. Análisis cuantitativo del factor “Económico”	43
Cuadro 3.10. Análisis cuantitativo del factor “Social”	43
Cuadro 3.11. Análisis cuantitativo del factor “Tecnológico”	44
Cuadro 3.12. Análisis cuantitativo del factor “Ambiental”	44
Cuadro 3.13. Resumen del análisis cuantitativo del macroentorno	45
Cuadro 3.14. Análisis FODA	49
Cuadro 3.15. Análisis FOFA DODA	50
Cuadro 4.1. Diseño de la investigación de mercado	53
Cuadro 4.2. Formato de calificaciones del <i>Desk Research</i>	61
Cuadro 4.3. Conclusiones <i>focus group</i> Grupo 1	68
Cuadro 4.4. Conclusiones <i>focus group</i> Grupo 2	71
Cuadro 4.5. Resultados <i>Desk Research</i> Nacional	73
Cuadro 4.6. Conclusiones <i>Desk Research</i> Internacional	74
Cuadro 5.1. Detalle de las oficinas	81
Cuadro 5.2. Montos de inversión estimados en equipos de oficina	81
Cuadro 5.3. Crecimiento de la población de Guayaquil 2013 – 2019	102

Cuadro 5.4. Crecimiento del mercado objetivo 2013 – 2015	102
Cuadro 5.5. Perfil del consumidor final.....	104
Cuadro 5.6. Precio del Servicio	108
Cuadro 5.7. Medios ATL	110
Cuadro 5.8. Medios BTL	111
Cuadro 5.9. Medios TTL	112
Cuadro 6.1. Inversión en Activos Fijos 2015	119
Cuadro 6.2. Inversión en Activos Fijos 2016	120
Cuadro 6.3. Inversión en Activos Fijos 2017	120
Cuadro 6.4. Inversión en Activos Fijos 2018	121
Cuadro 6.5. Inversión en Activos Fijos 2019	121
Cuadro 6.6. Inversión en Activos Fijos 2015 - 2019	122
Cuadro 6.7. Depreciación de Activos Fijos 2015 - 2019.....	122
Cuadro 6.8. Inversión en Activos Intangibles.....	122
Cuadro 6.9. Amortización de Activos Intangibles.....	123
Cuadro 6.10. Proyección de crecimiento de la población de Guayaquil	123
Cuadro 6.11. Proyección de crecimiento del mercado objetivo	123
Cuadro 6.12. Montos de compra del mercado objetivo	124
Cuadro 6.13. Ingresos proyectados.....	124
Cuadro 6.14. Monto de adquisición de productos del mercado objetivo.....	125
Cuadro 6.15. Costo de adquisición de productos 2015 - 2019	125
Cuadro 6.16. Costo por comisiones de tarjeta de crédito	126
Cuadro 6.17. Cantidad de vehículos 2015 - 2019.....	126
Cuadro 6.18. Estimaciones de combustible y mantenimiento por vehículo	127
Cuadro 6.19. Costo de combustible y mantenimiento 2015 - 2019.....	127
Cuadro 6.20. Permisos de funcionamiento	127
Cuadro 6.21. Alquiler de oficinas.....	128

Cuadro 6.22. Suministros de oficina.....	128
Cuadro 6.23. Remuneraciones 2015	129
Cuadro 6.24. Remuneraciones 2016	129
Cuadro 6.25. Remuneraciones 2017	130
Cuadro 6.26. Remuneraciones 2018	130
Cuadro 6.27. Remuneraciones 2019	130
Cuadro 6.28. Gastos en uniformes 2015 - 2019.....	131
Cuadro 6.29. Gastos de servicios básicos 2015-2019.....	131
Cuadro 6.30. Gastos de Internet 2015-2019	132
Cuadro 6.31. Gastos de Publicidad 2015-2019.....	132
Cuadro 6.32. Otros Gastos Operativos 2015-2019	132
Cuadro 6.33. Gastos Operativos 2015-2019	133
Cuadro 6.34. Gastos legales y de constitución	133
Cuadro 6.35. Gastos de organización e instalación	134
Cuadro 6.36. Otros rubros de Inversión Inicial.....	134
Cuadro 6.37. Inversión Inicial	135
Cuadro 6.38. Costos Fijos 2015 - 2019.....	135
Cuadro 6.39. Costos Variables 2015 - 2019	136
Cuadro 6.40. Punto de equilibrio 2015 - 2019.....	136
Cuadro 6.41. Estado de Resultado Integral 2015-2016	137
Cuadro 6.42. Estado de Resultado Integral 2017-2019	138
Cuadro 6.43. Flujo de Caja Proyectado 2015-2016.....	139
Cuadro 6.44. Flujo de Caja Proyectado 2017 - 2019.....	140
Cuadro 6.45. Datos de las empresas comparables	142
Cuadro 6.46. Betas desapalancadas empresas comparables	142
Cuadro 6.47. Datos para calcular la TMAR	143
Cuadro 6.48. VAN, TIR y TMAR del proyecto	144

Cuadro 6.49. Payback del proyecto	144
---	-----

LISTA DE ABREVIATURAS

INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
TIR	Tasa Interna de Retorno
VAN	Valor Actual Neto
TIC'S	Tecnologías de la Información y Comunicaciones
SEM	Search Engine Marketing (Marketing de Buscadores)
TMAR	Tasa Mínima Atractiva de Retorno
CAPM	Capital Asset Pricing Model (Modelo de la Valoración del Precio de los Activos Financieros)

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Los Supermercados

La historia de los supermercados se remonta al año 1916, cuando el 16 de septiembre Clarence Saunders abrió el primer supermercado del mundo, llamado “*Piggly Wiggly*”. Aunque el principal objetivo de este supermercado no era hacer la vida más fácil a los clientes, sino que suponía un ahorro para el dueño, pues el número de trabajadores que se requería para una tienda común se iba a reducir, Saunders revolucionó la forma de comprar de las personas y simplificó esta tarea sin proponérselo. (“*Where It Began*”, 2011)

El concepto de supermercado se fue haciendo cada vez más popular hasta que llegó a Latinoamérica. En las décadas de los años 70 y 80 el público objetivo al que los supermercados estaban dirigidos era la población que tenía ingresos altos en las ciudades capitales de los países más grandes y prósperos. Pero los mismos se fueron expandiendo hasta alcanzar a los segmentos de mercado que pertenecían a la clase media y a la clase trabajadora, a las ciudades de tamaño medio y también a los países que eran considerados los más pobres de la región. (Reardon & Berdegue, 2002)

Quienes se vieron más afectados por este cambio fueron las pequeñas tiendas tradicionales, por ejemplo entre los años 1984 y 1993 alrededor de 64.198 almacenes pequeños debieron cerrar en Argentina. (Reardon & Berdegue, 2002)

Si bien, en los años 70 y 80 la mayoría de los países tenían unos pocos supermercados en sus ciudades capitales, a partir de mediados de los años 80 y 90 se observó un rápido crecimiento que llevó a las cadenas de supermercados, tanto nacionales como multinacionales, a difundirse hacia los países más pequeños y pobres en búsqueda de mercados competitivos. Especialmente a mediados de los años 90, se evidenció que la inversión por parte de gigantes como *Wal-Mart*, *Carrefour* y *Ahold* conformó una gran parte del monto de la inversión extranjera directa en el sector minorista de Latinoamérica. (Reardon & Berdegue, 2002)

En Ecuador, por otra parte la inversión extranjera no ha influenciado de gran manera la oferta de supermercados, siendo los existentes propiedad de inversores nacionales. Corporación “Favorita” empezó en el año 1945 como una bodega de

jabones, velas e importados que en el año 1957 inauguró el primer autoservicio del país. (Historia Corporación Favorita C.A, 2012) Corporación “El Rosado” tuvo su inicio en el centro de la ciudad de Guayaquil en el año 1936 como una pequeña pastelería que más adelante, en el año 1958 se convirtió en un autoservicio que tuvo gran acogida por parte de los habitantes. (Quiénes somos, 2013)

Tanto “El Rosado” como “La Favorita” siguen gozando de gran popularidad en la actualidad y se han expandido a otras cadenas de tiendas como Ferrisariato, Mi Juguetería y Río Store por parte de “El Rosado” y TVentas, Radio Shack y las Superdespensas AKI por parte de “La Favorita”.

Según datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el año 2012, los ecuatorianos destinan el 24,4% de su renta mensual al gasto en alimentos, de los cuales el 9% prefiere acudir a hipermercados o supermercados de cadena para realizar sus compras. (INEC, 2012)

El Comercio Electrónico

El comercio es una de las actividades ancestrales de los seres humanos, y debido a la naturaleza innovadora de los mismos, ha tenido modificaciones. Aunque su significado sigue siendo el mismo, tal como lo plantea el Diccionario de la Real Academia Española “negociación que se hace comprando y vendiendo o permutando géneros o mercancías. Tener trato y comunicación unas personas con otras” (Real Academia Española, 1998), las modificaciones se han hecho presentes en la forma de comercializar los productos o servicios.

A principios de la década de 1920 apareció la venta por catálogo en Estados Unidos impulsada por las grandes tiendas mayoristas. Este tipo de venta consistía en un folleto con imágenes de los artículos que estaban a la venta, lo cual representaba una gran ventaja al momento de comprar, en mayor parte porque los consumidores podían escoger los productos desde la comodidad de sus hogares y evitaban la excesiva presión de los vendedores. Con la aparición de las tarjetas de crédito, las ventas por catálogo tuvieron un gran impulso. (La historia del comercio electrónico, 2012)

La venta por catálogo tuvo un gran avance a mediados de la década de 1980 cuando apareció la venta directa por televisión. Ésta consistía en presentar en un programa de televisión los artículos que estaban en venta. Las ventas se concretaban

mediante llamadas telefónicas y los pagos se los realizaba usualmente con una tarjeta de crédito. (La historia del comercio electrónico, 2012)

A mediados de la década de 1980 se conoció el caso de un supermercado mayorista llamado “Amigazo”, el cual desarrolló un sistema que le permitía a sus clientes generar una orden de pedido electrónica desde el lugar en que se encuentren y ésta era procesada por el supermercado. Este avance le trajo grandes beneficios a la empresa, pues no solo se reducía el tiempo de procesamiento de las órdenes de compra, sino que se redujeron los errores de entrega. (La historia del comercio electrónico, 2012)

La aparición de la *World Wide Web* tuvo lugar en el año 1989, resultado de una investigación científica en Ginebra, Suiza. Desde entonces el intercambio de datos ha tenido un crecimiento rápido, lo cual ha permitido, entre otras cosas, el desarrollo del comercio electrónico. (La historia del comercio electrónico, 2012)

A partir de su inicio en 1995, el comercio electrónico ha crecido en Estados Unidos al punto de convertirse en un negocio de ventas al detalle que en el año 2009 registró \$225 mil millones. Esto provocó un enorme cambio en las empresas y en el comportamiento de los consumidores. (Laudon & Guercio, 2009)

Las economías y las empresas alrededor del mundo se están viendo afectadas de la misma manera, por lo que se prevé que para el año 2014 se convierta en la forma de comercio de más rápido crecimiento. Si los automóviles, aeroplanos y dispositivos electrónicos definieron el siglo XX, el comercio electrónico de todo tipo definirá el comercio y la sociedad del siglo XXI. Tanto las empresas comerciales ya establecidas como los nuevos emprendimientos se están orientando rápidamente hacia una economía y sociedad basadas en el comercio electrónico. (Laudon & Guercio, 2009)

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La actividad de acudir al supermercado se ha visto afectada por varios factores. En primer lugar, según datos del Banco Mundial (s.f.), la participación de la mujer en la fuerza laboral ecuatoriana ha aumentado en los últimos años, por lo que quien normalmente estaba encargada de realizar las compras dispone cada vez de menos tiempo.

Acorde a un sondeo realizado, en general se destinan de 1 a 3 horas para realizar las compras, ya que las personas se toman su tiempo para recorrer las

instalaciones en busca de los productos que necesitan, pero además es muy común encontrarse con largas filas en las cajas registradoras, sobre todo en fines de semana o fechas especiales como Navidad o Año Nuevo, cuando la experiencia de acudir a un supermercado puede llegar a ser muy caótica.

Para tener una idea más global de la experiencia, también se debe tomar en cuenta las actividades que se realizan antes de entrar al supermercado, es decir cómo se desplazan las personas hasta los supermercados. Ya sea que vayan en transporte propio o en transporte público, nadie está a salvo del pesado tráfico de la ciudad de Guayaquil, en especial en las horas pico. Y por si fuera poco, debido a que la mayoría de los supermercados están dentro de algún centro comercial, la tarea de encontrar un lugar de parqueo muchas veces se dificulta.

Por lo expuesto anteriormente, se considera que, si bien las personas que acuden a los supermercados con regularidad prefieren seguir adquiriendo sus alimentos y demás productos en estos lugares, lo hacen por necesidad y porque hasta ahora es la opción que más comodidad les brinda en nuestro medio.

Las principales cadenas de supermercados presentes en el país se enfocan en ofrecer a sus clientes un sinnúmero de promociones atractivas, mejor servicio al cliente, e incluso ponen a su disposición facilidades como cafeterías para que la experiencia de compra sea más amena. Respecto al uso de nuevas tecnologías tienen presencia en redes sociales y páginas *web*, pero solamente uno de ellos ha tomado la decisión de dar un paso más adelante y adentrarse en el mundo de las aplicaciones para *smartphones* con una que permite al usuario acceder a cupones digitales o programar su lista de compras.

No se puede negar que es un gran avance, pero todavía no se le ha dado al cliente una opción que le permita ahorrar ese lapso de tiempo de 1-3 horas y todo lo que conlleva acudir al supermercado.

Además, se han revisado 2 trabajos relacionados con el tema del proyecto:

1. Estudio de Implementación de un Supermercado Virtual en la ciudad de Guayaquil, Tesis de pregrado presentada en el año 2010 por estudiantes de la Facultad de Economía y Negocios
2. Resumen ejecutivo del plan de negocios para un supermercado a domicilio en la ciudad de Guayaquil, ESPAE año 2007

En el primer trabajo se habla de la implementación de un supermercado sin un local físico, en el cual todo se maneja a través de la página *web* LATIENDITA.COM, mediante la cual los habitantes de la ciudad de Guayaquil pueden hacer sus pedidos y los mismos serán entregados en el domicilio o dirección de preferencia del cliente.

En vez de asociarse con un supermercado ya conocido, se llegó a la conclusión de que la mejor alternativa sería tener una bodega propia con los productos y que los repartidores salgan desde esta central. Con esto evitan la extrema dependencia de uno o dos supermercados para prestar su servicio.

En el segundo trabajo se puede observar que el enfoque no sólo está dirigido al servicio por internet, sino que además ofrece las opciones de hacer los pedidos por teléfono o tener un vendedor que vaya al domicilio de los clientes y los asista en sus compras. Es un servicio más diversificado.

Como punto interesante que tienen en común ambos trabajos está en dirigir el servicio a ecuatorianos que residen en el exterior para que puedan hacer las compras de sus familiares desde cualquier país, evitando así que el dinero que les mandan sea usado para otros fines. Sin embargo, por el alcance de ambos trabajos, este servicio sólo sería útil a los migrantes que tienen familiares en las zonas de reparto de la ciudad de Guayaquil.

Dado que ambos trabajos se desarrollan en el sector de entregas a domicilio, tienen objetivos parecidos. Como principal objetivo se tiene el ahorro del tiempo de los clientes al realizar sus compras en un supermercado. Por lo general, las compras en los supermercados toman de 1 a 3 horas, si a esto le sumamos el tráfico y la dificultad para encontrar un espacio para parquear el vehículo, en caso de que lo tengan, además de las largas filas los fines de semana o fechas especiales, la experiencia de ir al supermercado puede ser muy tediosa y estresante. La solución que le dan a este problema es poder ahorrarse todo ese trabajo que implican las compras del supermercado con sólo hacer un *click* o alzar el teléfono. De esta manera, las personas pueden dedicar ese tiempo extra a actividades familiares o de otro tipo.

La experiencia de comprar se agiliza y simplifica haciendo uso de la tecnología que está al alcance.

Como principal amenaza detectada en estos trabajos se puede citar la desconfianza por parte de las personas a proporcionar sus datos de tarjetas de crédito debido a las noticias de fraude que se han presentado al realizar compras por *internet*.

El análisis financiero que propone el primer trabajo indica que el mismo es viable con un financiamiento del 50% y que la inversión se recuperará a partir del quinto año.

1.3. OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar la viabilidad económica de un proyecto enfocado en el desarrollo de un servicio de compra de productos de supermercado por internet con entrega a domicilio mediante una aplicación para teléfonos inteligentes y computadoras.

Objetivos Específicos

1. Determinar la situación actual del entorno
2. Definir el perfil del mercado objetivo
3. Definir el Plan de Negocio
4. Comprobar la viabilidad económica del proyecto

1.4. JUSTIFICACIÓN

La principal razón para realizar este estudio es poder encontrar una manera eficiente de simplificar la vida de las personas al realizar sus compras de supermercado. De esta manera podrán tener la opción de aprovechar su tiempo libre en actividades con la familia, los amigos o dedicarse tiempo a ellos mismos.

La tecnología actual brinda soluciones a problemas que hasta hace 10 años no se conocía que existían o simplemente no se tenía una forma sencilla de resolverlos, como poder controlar ciertas funciones de los vehículos desde un teléfono o poder ver y hablar con los familiares en el exterior con tan sólo conectarse a internet.

Si bien no se puede decir que Ecuador es uno de los países con más personas conectadas a internet debido al “analfabetismo digital” presente en mayor porcentaje en las zonas rurales del país, estudios demuestran que en los últimos 6 años la población ha tenido un mayor acercamiento al internet. Tal es el caso del Reporte Anual de Estadísticas Sobre Tecnologías de la Información y Comunicaciones presentado por el INEC (2014), donde se evidencia que el promedio nacional de personas que accedieron a internet en los últimos 12 meses pasó de 29% en el año 2010 al 40,4% en el año 2013,

de los cuales el 64% de los encuestados afirmaron usar el internet al menos 1 vez al día. Además, el mismo reporte muestra que del total de personas que tenían un teléfono celular en el año 2011, el 8,4% de éstos eran smartphones. Este porcentaje tuvo un alza importante de más de 8 puntos cuando a finales del 2013 el INEC reportó que el mismo era de 16,9%. Al pasar de 522.640 usuarios en el 2011 a 839.705 usuarios para el año siguiente (más del 60%) se puede afirmar que cada vez más ecuatorianos se van sumando a los avances tecnológicos y aprovechando sus beneficios.

Actualmente existen aplicaciones para *smartphones* de todo tipo, desde un periódico en línea hasta para solicitar un taxi. Por eso no es extraño que muchas empresas alrededor del mundo hayan aprovechado esta ventaja para darse a conocer entre sus clientes o captar nuevos.

Como ejemplo se puede citar al supermercado *LeShop* en Suiza que opera 100% en internet y que le ofrece 3 opciones a sus clientes tras hacer el pedido: enviar los productos al domicilio del cliente, que el cliente recoja su pedido en las estaciones de tren designadas o también puede recoger su pedido de camino a su domicilio o lugar de destino en una de las diferentes centrales que tienen en la ciudad. Los clientes pueden hacer sus pedidos desde la página *web* o desde la aplicación móvil que está disponible para los sistemas operativos *iOS* y *Android*. (*LeShop.ch Mobile apps*, s.f.)

Se puede decir que la iniciativa de esta empresa al aprovechar los avances tecnológicos le ha facilitado la vida a las miles de personas que han descargado la aplicación y que entran a su página.

Se considera que el proyecto propuesto tendría impacto en varias áreas y no sólo en la parte lucrativa.

Uno de los propósitos que tiene este proyecto es poder compartir el conocimiento generado con los demás estudiantes, ya sea de la ESPOL como de las demás universidades del país. El objetivo es que esta información sea útil al momento de crear sus empresas y tengan un enfoque más actualizado. Además, el modelo de negocio de este proyecto será trabajado con la herramienta *Canvas Business Model*, por lo que los estudiantes que revisen el proyecto tendrán una mejor idea de cómo usar esta herramienta para poder definir un modelo de negocio para sus futuras empresas, o en el caso de que trabajen para una empresa puedan usar esta misma herramienta al momento de sacar un producto nuevo o alguna reestructuración.

Dado que para el desarrollo del proyecto se usarán herramientas de *marketing* digital, la intención del mismo es dejar líneas de investigación abierta para que los estudiantes se interesen por este tema y apliquen estas herramientas.

Por otro lado está el impacto en el panorama empresarial ecuatoriano, ya que el proyecto plantea una nueva manera de poder llegar a sus clientes y captar nuevos clientes. Al tener más personas que están pendientes de los avances tecnológicos y se suman a ellos, es necesario poder establecer contacto a través de estos medios. Tener una página *web* y ser activos en las redes sociales les ha traído nuevos clientes a las empresas, pero es momento de pensar qué otro paso se puede dar en relación al uso de las nuevas tecnologías en el panorama empresarial ecuatoriano.

Finalmente, como beneficio a la sociedad se tiene el acercamiento de las personas a las nuevas soluciones tecnológicas pensadas para simplificar sus vidas que actualmente están teniendo gran éxito en otros países. Además se crean nuevas plazas de trabajo que ayudan a dinamizar la economía de los hogares de la ciudad de Guayaquil

1.5. ALCANCE DEL ESTUDIO

Con la elaboración de este proyecto se busca estructurar el modelo de negocio y evaluar la factibilidad de la implementación del servicio de supermercado a domicilio mediante una aplicación para teléfonos inteligentes y computadoras. El proyecto está desarrollado para ser implementado en la ciudad de Guayaquil en el año 2015.

El análisis situacional proporciona un diagnóstico inicial del entorno en el que se desarrolla el proyecto, el cual, junto a los resultados obtenidos de la investigación de mercado dan paso a la propuesta de modelo de negocio.

La propuesta del modelo de negocio está desarrollada con un enfoque administrativo, operacional y comercial. Cabe mencionar que en este proyecto no se va a profundizar en temas relacionados a las ciencias informáticas como el desarrollo *web* o el desarrollo de aplicaciones móviles.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional es el estudio del entorno en el que se desenvuelve una empresa en un determinado momento. Se toman en cuenta tanto los factores internos como los factores externos que puedan influenciar en el éxito o fracaso de la empresa.

2.1.1. Análisis del Microentorno

Para el análisis del microentorno se usará una herramienta llamada “5 fuerzas de Porter”. Las cinco fuerzas es un modelo desarrollado por el PhD. Michael Porter en 1979 que permite realizar un análisis de la empresa a través del estudio de la industria o sector en el que se desenvuelve. Las cinco fuerzas que se describen en este análisis influyen en la estrategia competitiva de una empresa.

Kotler y Keller (2012) definen las fuerzas que componen el análisis de Porter de la siguiente manera:

Poder de negociación de los clientes

Un segmento no es atractivo si los compradores tienen un poder de negociación fuerte o éste va en crecimiento. El poder de negociación de los clientes aumenta cuando:

- Los compradores están más concentrados o más organizados
- El producto representa una fracción significativa de sus costos
- El producto no está diferenciado
- Los costos por cambiar de marca son bajos o casi nulos para los clientes
- Los clientes son sensibles al precio por las bajas ganancias
- Pueden integrarse verticalmente hacia atrás

Para protegerse, la empresa deberá elegir segmentos con menos poder de negociación, o cambiar de proveedores.

Poder de negociación de los proveedores

Un segmento no es atractivo si los proveedores de la empresa son capaces de aumentar los precios o reducir el tamaño de pedido. Los proveedores tienden a tener un gran poder de negociación cuando:

- Están concentrados u organizados
- Pueden integrarse verticalmente hacia adelante

- Existen pocos sustitutos
- El producto suministrado es un insumo importante
- Los costos de cambiar proveedores son altos

La mejor defensa consiste en crear relaciones ganar-ganar con los proveedores, o utilizar múltiples fuentes de aprovisionamiento. Otra estrategia de defensa consiste en seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control de los proveedores. Esta estrategia es eficaz cuando los proveedores no son confiables, son muy caros o no llegan a satisfacer las necesidades de la empresa.

Posibles entrantes

El segmento más atractivo es aquel donde las barreras de entrada son altas y las barreras de salida son bajas, es decir, que son pocas las empresas nuevas que pueden entrar al sector, y aquellas con mal desempeño pueden salir con facilidad.

Cuando tanto las barreras de entrada como las de salida son altas, existe una alta probabilidad de obtener grandes ganancias, pero las empresas se enfrentan a un riesgo mayor porque las que tienen resultados menos positivos permanecerán en el mercado y darán pelea.

Cuando tanto las barreras de entrada como de salida son bajas, las empresas entran y salen del sector con facilidad, y los rendimientos son estables pero bajos.

El peor caso es cuando las barreras de entrada son bajas y las barreras de salida son altas: las empresas entran durante las buenas épocas, pero les resulta difícil salir en las épocas malas.

Entre las principales barreras de entrada se encuentran:

- Economías de escala

Las economías de escala pueden detener a los nuevos entrantes al forzarlos a producir a gran escala o a producir a pequeña escala con un costo unitario más alto.

- Diferenciación del producto

Para que los nuevos entrantes puedan apropiarse de un porcentaje de participación en el mercado, deben tener características innovadoras que los diferencien de las empresas ya establecidas.

- Requerimientos de capital

Los requerimientos de capital pueden ser una barrera de entrada cuando hay una necesidad de invertir gran cantidad de capital para poder empezar a competir.

- Acceso a los canales de distribución

Los nuevos entrantes deben convencer a los distribuidores de aceptar sus productos y esto implica acciones como reducir los precios para aumentar los márgenes de utilidad para el canal o compartir costos de promoción del distribuidor, lo que reducirá las utilidades de la compañía nueva.

Cuando no es posible acceder a los canales de distribución existentes, la compañía nueva puede optar por adquirir su propia estructura de distribución, aunque esto le represente un gran costo.

- Políticas gubernamentales

Las políticas gubernamentales pueden limitar e incluso impedir que entren nuevos competidores al expedir leyes, normas o requisitos. Los gobiernos pueden fijar normas sobre el control del medio ambiente, sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos, entre otras. El cumplimiento de estas normas puede significar grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica.

Sustitutos

Un segmento no es atractivo cuando existen abundantes sustitutos reales o potenciales para el producto. Los sustitutos limitan los precios y las ganancias. Si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, reducen los márgenes de utilidad.

Rivalidad del sector

Esta fuerza hace referencia a las empresas que compiten una misma industria. El nivel de rivalidad entre los competidores aumenta a medida que la cantidad de éstos se incrementa, la demanda de los productos disminuya, los precios se reduzcan, entre otros. Cuando la rivalidad es demasiado fuerte, la atraktividad del mercado disminuye.

El mercado es aún menos atractivo si:

- Está en declive
- Se debe añadir capacidad de producción en grandes incrementos
- Los costos fijos o las barreras de salida son altos
- Los competidores tienen mucho que perder por dejar de servir al segmento.

Estas condiciones llevan a guerras de precios frecuentes, a batallas publicitarias y a lanzamientos de nuevos productos, y harán que competir sea caro.

2.1.2. Análisis del Macroentorno

Para el análisis del macroentorno, Kotler y Keller (2012) indican que éste puede ser dividido en cinco entornos. El análisis de estos entornos también es conocido como análisis PESTA, pues sus siglas pertenecen a la primera letra de cada entorno.

A continuación una breve descripción de los entornos a analizar:

Político-legal

El entorno político-legal consiste en todas las leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que puedan influir y hasta limitar a las acciones de las empresas. Hay ocasiones en las que la legislación puede generar oportunidades para las empresas.

Existen dos puntos principales a tomar en cuenta en el entorno político-legal. Por un lado se tiene el aumento de leyes que rigen a las empresas y por el otro se tiene el crecimiento de los grupos de presión.

En cuanto al aumento de leyes que rigen a las empresas, por lo general éstas tienen como objetivo proteger a las empresas de una competencia desleal, proteger a los consumidores de prácticas comerciales injustas, proteger los intereses de la sociedad frente a los intereses meramente económicos, y cobrar a las empresas los costos sociales de su proceso de producción.

Los grupos de presión tienen influencia en funcionarios públicos y gobiernos para que se preste más atención a los derechos de los consumidores, de las mujeres, de los jubilados, entre otros. Esta presión influye al momento de definir las características finales de un producto, y en caso de no ser tomados en cuenta pueden afectar negativamente a la empresa.

Económico

En el análisis del entorno económico se toma en cuenta el poder adquisitivo de una economía, que depende de los ingresos, de los precios, del nivel de ahorro, del endeudamiento y de las facilidades de crédito. Cuando se presenta una crisis, ésta puede tener un fuerte impacto en las empresas, principalmente en aquellas cuyos productos están orientados a consumidores de altos ingresos y aquellos que son sensibles al precio.

Además, se analizan datos macroeconómicos como el Producto Interno Bruto (PIB) del país y del sector de la empresa, la inflación, las tasas de empleo y desempleo, entre otros.

Sociocultural

Tal como lo indican Sapag y Sapag (2008), “la cultura abarca la manera de hacer, ver, usar y juzgar las cosas, lo cual varía de una sociedad a otra” (p. 80).

El entorno sociocultural permite hacer un análisis descriptivo de las características demográficas y también sirve para comprender los valores y el comportamiento de los potenciales clientes y demás actores del entorno.

Sapag y Sapag (2008) también sostienen que:

“Los valores que tienen las personas influyen en la forma en que viven, en lo que es importante para ellos y también en la forma en que van de compras. Los hábitos de consumo y las motivaciones de compra están determinados en gran parte por el nivel cultural.

La composición de clases sociales en un país y el estilo de vida que las caracteriza serán fundamentales en la definición del producto, así como en su promoción y precio.” (p. 80)

Tecnológico

Morales y Morales (2009) explican que el entorno tecnológico tiene que ver con la tecnología y materias primas disponibles en el país y también la que tiene que ser importada para el funcionamiento de la empresa, como por ejemplo, maquinaria de construcción, equipo de telecomunicaciones o sustancias que son parte de productos finales como las vacunas.

Algunas veces, el cambio acelerado en la tecnología puede traer consecuencias positivas a un proyecto, siempre que se pueda tener acceso a esta tecnología, de lo contrario representará una amenaza.

Ambiental

Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) exponen que el análisis de este entorno se refiere a regulaciones ambientales que puedan afectar las actividades de la empresa. Como posibles consecuencias de las regulaciones, las empresas tienen que aumentar su inversión en tecnología que haga sus productos más amigables con el ambiente.

Además de las regulaciones, el análisis del entorno ambiental contempla la dependencia que pueda tener la empresa a cambios climáticos. Como por ejemplo, una molinera puede verse afectada en una época de sequía.

2.1.3. Matriz FODA

Con la información proveniente de los análisis de micro y macroentorno se puede desarrollar la matriz FODA. La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, producto, empresa, etc. La matriz puede dividirse en dos partes para su mejor comprensión.

La parte interna se refiere a las fortalezas y debilidades de la empresa, los cuales son aspectos sobre los que se tiene control directo. La parte externa se refiere a las oportunidades y amenazas de la empresa, y ya que la empresa tiene poco o ningún control directo sobre éstas, se deben desarrollar estrategias para poder aprovechar las oportunidades y minimizar o anular las amenazas.

Kotler y Keller (2012) explican los componentes de la matriz FODA de la siguiente manera:

Fortalezas

Las fortalezas son las características de la empresa que le permiten tener una ventaja ante la competencia. Las fortalezas más comunes son los recursos que se controlan, las capacidades y habilidades del personal, la capacidad competitiva de la empresa, una situación favorable en el medio social, entre otras.

Oportunidades

Una oportunidad representa una necesidad e interés del consumidor que una empresa podría satisfacer de manera rentable. Hay diferentes maneras de identificar las oportunidades de una empresa.

La primera es ofrecer algo que sea escaso, lo cual no representa mucho esfuerzo, ya que la necesidad es bastante obvia. La segunda es mejorar un producto o servicio existente, para lo cual se puede recurrir a los comentarios y sugerencias de los consumidores actuales de ese producto o servicio. Por otro lado, también se pueden tomar en cuenta las siguientes opciones:

- Mejorar el proceso de compra haciéndolo más cómodo o más eficiente
- Ofrecer a los consumidores la posibilidad de personalizar su producto
- Ofrecer el producto a un precio más bajo
- Satisfacer la necesidad de más información y asesoría

Debilidades

Las debilidades son características de la empresa que le provocan tener una desventaja ante la competencia. Por lo general se las puede identificar como habilidades que no se poseen, recursos de los que se carece, actividades que se realizan de forma deficiente, problemas en la organización, entre otras.

Amenazas

Las amenazas son todas aquellas variables y características significativas del entorno externo a la empresa que pudieran tener algún efecto negativo, como por ejemplo, el crecimiento de la competencia, recesiones, mayor apertura al comercio exterior que permita la entrada de productos competitivos a menores precios, entre otros.

Estas amenazas pueden conducir a menores ventas o ganancias y para manejarlas es preciso que la empresa diseñe planes de contingencia.

2.1.4. Matriz FOFA-DODA

La matriz FOFA-DODA, o también conocida como FODA cruzada, tiene como objetivo identificar acciones estratégicas que formen parte del plan operativo y estratégico de la empresa.

Para realizar la matriz FOFA-DODA se utiliza la información de la matriz FODA y se la organiza como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 2.1. Matriz FOFA-DODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO Maxi-Maxi	DO Mini-Maxi
Amenazas	FA Maxi-Mini	DA Mini-Mini

Fuente: Realizada por los autores

Lambin et al. (2009) ofrece la siguiente explicación de las secciones del cuadro:

Estrategias FO

Las estrategias de la sección FO son ofensivas. Se requiere aprovechar al máximo los recursos de la empresa para poder alcanzar las oportunidades del entorno.

Estrategias FA

Las estrategias de la sección FA son defensivas. Se requiere aprovechar los recursos de la empresa para poder minimizar los posibles efectos de las amenazas.

Estrategias DO

Las estrategias de la sección DO son de reorientación. Se requiere determinar la manera de minimizar las debilidades actuales de la empresa para poder alcanzar las oportunidades del entorno.

Estrategias DA

Las estrategias de la sección DA son de supervivencia. Se requiere determinar la manera de minimizar las debilidades actuales de la empresa para que las amenazas del entorno no tengan un efecto tan negativo.

2.1.5. Diagnóstico

El diagnóstico es la etapa final del análisis situacional. Se realiza con base en la información obtenida en los análisis de micro y macroentorno, la matriz FODA y la matriz FOFA-DODA.

En el diagnóstico se detallan los hallazgos obtenidos en los análisis y matrices antes mencionados y su objetivo es proporcionar información acerca de la situación actual de la empresa para conocer las medidas preventivas o correctivas a aplicar.

2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados, según Malhotra (2008), es “la función que conecta al consumidor con el vendedor mediante la información. Esta información se usa para identificar y definir oportunidades y problemas de *marketing*; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de *marketing*, para monitorear el desempeño del mismo y mejorar su comprensión como proceso” (p. 7).

La investigación de mercados tiene como principales objetivos dirigir y aplicar el proceso de recopilación de datos, analizar los resultados obtenidos, para finalmente comunicar los hallazgos y sus implicaciones.

Malhotra (2008) también indica que:

“La investigación de mercados intenta aportar información que refleje la situación real del problema que se está analizando. Además, debe ser objetiva y realizarse de forma imparcial. Aunque siempre se ve influida por la filosofía del investigador, ésta deberá estar libre de los sesgos personales o políticos del investigador o de la administración. Toda investigación que esté influenciada por un beneficio personal o político infringe los estándares profesionales, pues implica un sesgo deliberado para obtener hallazgos predeterminados”. (p. 8)

El autor señala que la investigación de mercados es un proceso que consta de seis pasos. Como primer paso se tiene la definición del problema. En esta etapa se busca plantear el problema general e identificar los componentes específicos del problema de investigación de mercados. La investigación de mercados sólo puede conducirse de manera correcta cuando el problema a tratar se ha definido claramente. La definición inadecuada del problema es una causa importante de fracaso en los proyectos de investigación de mercados.

Como segundo paso se tiene el desarrollo del enfoque del problema. “El desarrollo del enfoque del problema incluye la formulación de un marco de referencia, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita” (p. 10).

Como tercer paso se tiene la formulación del diseño de investigación. El diseño de la investigación es un esquema o programa para llevar a cabo la investigación. Se detallan los procedimientos requeridos para obtener la información necesaria para resolver los problemas de investigación de mercados. El diseño establece las bases para realizar el proyecto. Por lo general, el diseño de la investigación incluye:

- Diseñar las fases exploratoria, descriptiva y/o causal de la investigación.
- Definir la información que se necesita.
- Especificar los procedimientos de medición y escalamiento.
- Construir y hacer la prueba piloto de un cuestionario o una forma apropiada para la recolección de datos.
- Especificar el proceso de muestreo y el tamaño de la muestra.
- Desarrollar un plan para el análisis de los datos.

Como cuarto paso se tiene al trabajo de campo o recopilación de datos.

“La recopilación de datos implica contar con personal o un equipo que se encargue de trabajar en campo, como el caso de las encuestas personales, o desde una oficina por teléfono o electrónicamente. La selección, capacitación, supervisión y evaluación adecuadas del equipo de campo ayuda a minimizar los errores que se presentan en la recopilación de datos”. (p. 11)

Entre los errores que se pueden presentar están, entre otros, el error en la definición de la población por parte del investigador, el error por hacer trampa por parte del entrevistador o el error por incapacidad por parte del encuestado.

Como quinto paso se tiene a la preparación y análisis de datos.

“La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario o forma de observación se revisa y, de ser necesario, se corrige. Los datos se analizan para

obtener información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados”. (p.11)

Como sexto y último paso se tiene a la elaboración y presentación del informe. El proceso comienza con la interpretación de los resultados del análisis de datos. En vez de limitarse a resumir los resultados estadísticos, el investigador deberá “presentar los hallazgos en un formato comprensible que facilite a la administración su uso en el proceso de toma de decisiones” (p. 11).

Con lo mencionado anteriormente, queda claro que una parte vital del proyecto de investigación de mercados es la información. Según Morales y Morales (2009), el levantamiento de información se lo puede realizar de dos maneras. Para la información primaria se observa, se registra o se recoge en forma directa los datos de los sujetos estudiados o investigados. Entre las diferentes técnicas de recopilación se encuentran:

- Entrevistas
- Encuestas
- Observaciones
- Simulaciones
- Técnicas audiovisuales y de inspección

Para la información secundaria se recurre a diferentes fuentes disponibles como libros, artículos científicos, periódicos, revistas, informes gubernamentales, entre otros. La ventaja de la información secundaria es que se la puede conseguir de manera más rápida y menos costosa que la información primaria.

2.3. PLAN DE NEGOCIOS

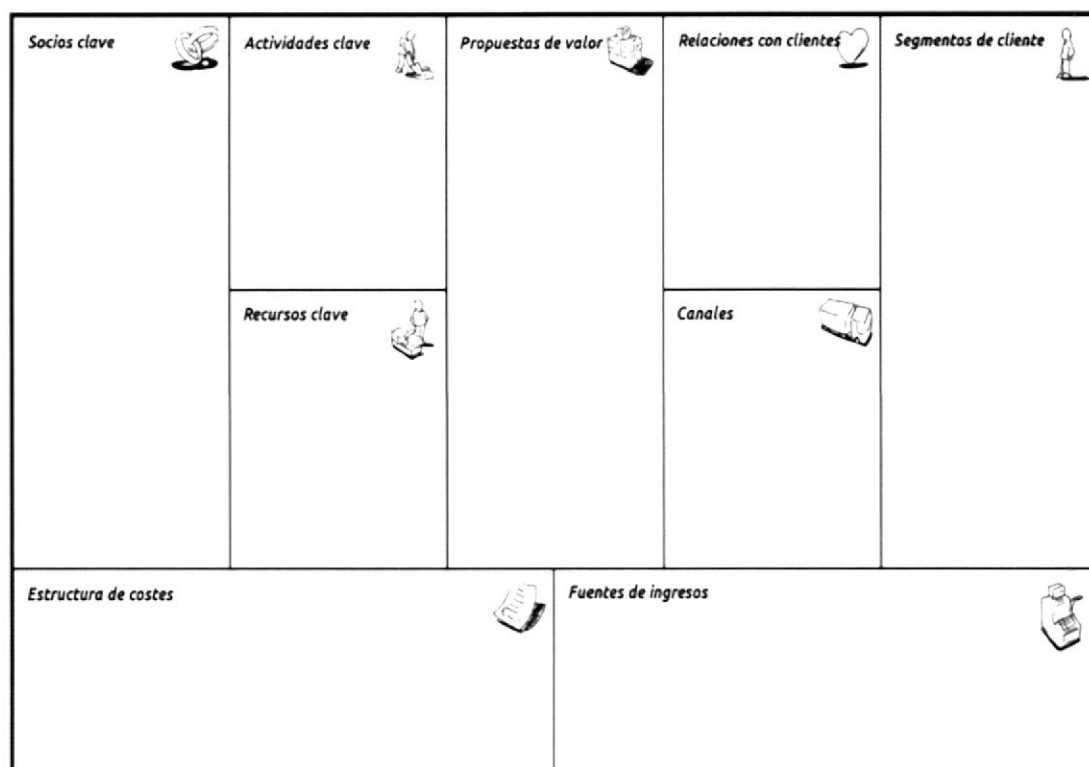
La Corporación Financiera Nacional (s.f.) plantea que “el plan de negocios es aquel documento que esquematiza de manera clara la información necesaria para conocer si el nuevo negocio o la ampliación de la actividad productiva va ser exitosa y rentable” (p.1).

De acuerdo a Sapag y Sapag (2008), éste surge como respuesta a una idea que busca la solución de un problema o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio. Por lo general, corresponde a la solución de un problema de terceras personas, como por ejemplo la demanda no atendida de algún producto.

Antes de entrar al proceso de desarrollar el plan de negocios, se debe tener claro cuál es la idea principal del mismo. Es por esto que Osterwalder y Pigneur (2010)

proponen un lienzo con 9 módulos que al llenarlos proporcionan una idea general de cómo va a funcionar el modelo de negocio que se quiere plantear. Así como también, permite conocer cuáles son los puntos fuertes a explotar y los puntos débiles a los cuales se debe prestar atención y, si es posible, darle una nueva dirección a la idea.

Ilustración 2.1. Modelo de lienzo propuesto por Osterwalder y Pigneur



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

A continuación una breve explicación de los módulos.

Propuesta de valor

La propuesta de valor es el conjunto de características que hace que el cliente prefiera una empresa a otra, pues con la propuesta se da fin al problema que tenía el cliente o se satisface una necesidad.

La propuesta de valor debe tener concordancia con el segmento de clientes, pues si ésta es apreciada por un segmento al que la empresa no se está dirigiendo, ya sea por la falta de poder adquisitivo o porque no se cuenta con los canales para llegar a ellos o cualquier otro motivo, el trabajo será en vano y la propuesta no tendrá efecto alguno.

No existe una propuesta de valor que funcione para todas las empresas, sin embargo hay unas cuantas propuestas de valor que ya son conocidas, como por ejemplo:

- Novedad

Esta propuesta apuesta por la innovación de productos. En el caso de la tecnología en teléfonos celulares se puede ver a diario, pues cada vez salen nuevos modelos con características que muchas veces resuelven necesidades que ni los mismos consumidores sabían que tenían.

- Personalización

Esta propuesta pretende adaptar productos y servicios a las necesidades específicas de los clientes.

- Marca/estatus

Esta propuesta sostiene que las personas van a comprar un producto por el simple hecho de que les brinda estatus. Es así como se puede encontrar a las personas que tal vez no tengan para pagar el alquiler, pero se compran ropa de marca o van a los mejores restaurantes. Lo hacen para aparentar un cierto status de vida.

Segmentos de mercado

Los clientes son muy importantes para que una empresa sobreviva. Sabiendo esto, es importante conocer a qué tipo de clientes se está dirigiendo la empresa y agruparlos según características en común, al mismo tiempo que se debe tener claro a qué segmentos no se va a atender.

Cuando se ha identificado al segmento o segmentos de mercado a los que se atenderá, se facilita la tarea de determinar aspectos como: los canales de distribución que se usarán para llegar a estos clientes, cómo se puede les ofrecer un mejor servicio, cuáles son sus necesidades, qué tan rentables son, entre otras.

Canales

Los canales son la forma en la que la empresa llega a sus segmentos de clientes. La empresa puede optar por usar sus propios canales o los canales de sus socios, pero el detalle está en encontrar la combinación de ambos que le permita al cliente tener una mejor experiencia.

Relaciones con los clientes

Al establecer los segmentos de mercado también se puede definir qué tipo de relaciones se va a establecer con los clientes. Las relaciones pueden ir desde una experiencia más personalizada y exclusiva, a una que no necesite de mucha interacción humana como el autoservicio.

Actividades clave

Las actividades claves son las necesarias para poder desarrollar y llevar la propuesta de valor a los clientes. Las actividades pueden ser de producción (como en una empresa que fabrica sillas), de resolución de problemas (como las consultoras) o de plataforma/red (como los portales de compras por *internet*).

Recursos clave

Los recursos clave no sólo son los activos que la empresa posee, sino que también se refiere a los recursos económicos, humanos e intelectuales. Estos recursos son importantes, ya que sin ellos el modelo de negocio no va a funcionar. Como una aerolínea que no cuente con aviones o personal de cabina.

Asociaciones clave

No todas las empresas deben poseer todos los recursos para desarrollar sus productos o servicios. Para eso están los socios clave o alianzas estratégicas que la empresa puede tener con otras empresas que las provean de lo que necesitan.

Entre estas alianzas también están los *joint ventures*, que suceden cuando las empresas se juntan para crear nuevos negocios. Así como también está un tipo de alianza en la que se juntan empresas que compiten en la misma industria pero que se juntan para un fin común.

Fuentes de ingresos

El modelo de negocio debe contemplar la manera en que se va a generar ingresos en los diferentes segmentos de mercado. Las fuentes de ingresos son variadas, como: la venta del producto/servicio, el alquiler, licencias o publicidad. Una empresa puede tener una o varias fuentes de ingresos, y las mismas pueden tener diferentes maneras de fijar su precio.

Estructura de costes

La puesta en marcha del negocio genera costes para la empresa, por lo que es importante identificarlos y medirlos para no salirse del presupuesto. Por lo general, los costes están asociados a los recursos y actividades clave (compra de activos o salarios).

Una vez que la idea de negocio ha quedado clara, se procede a realizar los diferentes estudios para poder determinar la viabilidad económica del plan de negocios. A continuación una breve descripción de los estudios que proponen Sapag y Sapag (2008).

Estudio de mercado

El estudio de mercado es más que el análisis y la determinación de la oferta y la demanda. En el estudio de mercado hay cuatro puntos de análisis:

- El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas
- La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas
- La comercialización del producto o servicio generado por el proyecto
- Los proveedores y la disponibilidad y el precio de los insumos, actuales y proyectados

El análisis del consumidor tiene como objetivo determinar un perfil de cliente sobre el cual se pueda basar la estrategia comercial. El análisis de la demanda cuantifica la cantidad de bienes o servicios que los clientes posiblemente van a adquirir de la producción del proyecto. La dificultad del análisis de la demanda consiste en proyectar la demanda global y la parte que pertenece al proyecto.

El análisis de la competencia sirve para conocer las estrategias que sigue ésta y, al mismo tiempo, aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas. Este análisis es una buena fuente de información para calcular las probabilidades de captarle mercado y también para el cálculo de los posibles costos involucrados. La determinación suele ser compleja, ya que no siempre se conoce todas las alternativas de sustitución del producto del proyecto.

El análisis de comercialización comprende decisiones que repercuten directamente en la rentabilidad del proyecto, como por ejemplo la política de venta, la política de plazo de crédito, el precio, canales de distribución, promoción, entre otros.

El análisis de los proveedores puede determinar el éxito o el fracaso de un proyecto. La elección de un proveedor frente a otro puede influir hasta en la locación del proyecto. Además se debe conocer la disponibilidad de los insumos y el precio a pagar para garantizar su abastecimiento.

Estudio técnico

El objetivo del estudio técnico es proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área. Se determinan los requerimientos de equipos de fábrica para la operación y la inversión en éstos. Con las características y especificaciones técnicas de las máquinas se podrán estimar las necesidades de espacio físico para su funcionamiento y también la locación de las instalaciones.

Además, es posible cuantificar las necesidades de mano de obra y asignarles un nivel de remuneración, así como también la descripción de los procesos productivos ayuda a conocer las materias primas y los insumos restantes que el proyecto demandará.

Estudio administrativo

Los principales elementos dentro de un estudio administrativo, según Morales y Morales (2009) son:

- La constitución jurídica de la empresa u organismo, así como los aspectos legales que afectan su funcionamiento
- Diseño de la organización de la empresa

Es necesario conocer las leyes, reglamentos o normas que afectan a la constitución de la empresa y su funcionamiento. Además, en el estudio se define el tipo de sociedad legal que será la empresa y qué trámites debe seguir para que su legalización sea válida.

La estructura organizacional debe ser planificada de modo que todos sepan quién tiene que hacer cada cosa y quién es el responsable por el resultado. Por lo general, las relaciones entre los diferentes puestos se presentan en organigramas.

Estudio financiero

Morales y Morales (2009) explican que el propósito del estudio financiero es elaborar un análisis con la información proporcionada con los anteriores estudios. Entre la información requerida se encuentra: cantidad de inversión, ingresos, gastos, nivel de inventarios requeridos, capital de trabajo, sueldos, amortizaciones, etc.

El estudio financiero comprende dos partes:

- Formulación de los estados financieros proyectados
- Evaluación financiera de los resultados proyectados de la operación del proyecto, a través de indicadores financieros.

Los estados financieros más representativos son:

- Estado de Resultados
- Estados de Situación Financiera
- Estados de Flujo de Efectivo

La evaluación financiera se basa en los estados financieros antes nombrados, y consiste en determinar indicadores como la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN), el tiempo de recuperación de la deuda, el análisis de sensibilidad de precios, entre otros.

2.4. PLAN DE MARKETING

Según Kotler (2008), “el plan de *marketing* es un documento que indica de qué manera se alcanzarán los objetivos estratégicos de la organización a través de estrategias y tácticas de *marketing* específicas en las cuales el cliente es el punto inicial” (Pg.PM1)

El plan de *marketing* cuenta con ocho etapas que son:

- resumen ejecutivo
- situación actual de *marketing*
- análisis de oportunidades y alternativas
- objetivos
- estrategia de mercadotecnia
- programas de acción
- proyecto de estado de pérdidas y utilidades
- los controles del plan de *marketing*.

El resumen ejecutivo, Kotler afirma que este sirve como una perspectiva general para que la alta dirección de la empresa apruebe el plan de *marketing*. Este resume las metas, recomendaciones y puntos principales. (2008)

La situación actual de *marketing* está compuesta por varias secciones que son:

- Descripción del mercado

Se definen los segmentos meta al que el producto y estrategias de *marketing* están dirigidos. A su vez, se explican los beneficios que las características del

producto entregarán para satisfacer las necesidades del cliente de acuerdo al segmento del mercado al que pertenece.

- Reseña del producto

Se deben mencionar las principales características de los productos de la compañía.

- Reseña competitiva.

Identifica a los principales competidores, sus posiciones en el mercado y explica en breve sus estrategias.

- Reseña de distribución.

El experto en *marketing* enumera los canales más importantes y detalla una situación general sobre los convenios de cada canal. A su vez menciona cualquier desarrollo o tendencia en este ámbito

Luego de la situación actual de *marketing* se realiza el análisis de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades anteriormente detallado y definido. (Kotler, 2008)

El autor sostiene que los objetivos y cuestiones claves deben definirse de manera que sea medible su progreso y en caso de ser necesario, realizar las correcciones pertinentes. Además describe los principales temas que podrían afectar la estrategia de *marketing* y su implementación. Una vez que se han establecidos los objetivos que se quieren alcanzar, se debe detallar la lógica que guiará las decisiones sobre las herramientas de *marketing* a utilizar en el periodo que dura el plan.

Las herramientas del *marketing* son:

- Posicionamiento

Hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia en la mente de los consumidores meta.

- Mezcla del Marketing

La mezcla de marketing, o las 7 Ps del *Marketing* de servicio, es un conjunto de herramientas y tácticas controlables que son combinadas por la empresa para recibir la respuesta deseada en el mercado meta (Kotler, 2008):

- Precio
- Plaza
- Producto

- Promoción
- Evidencia física
- Personas
- Proceso.
- Investigación de mercados

La investigación de mercados según Kotler (2008) “debe explicar cómo se usará la investigación de mercados para apoyar el desarrollo, la implementación, y la evaluación de estrategias y programas de acción”. (p. PM7)

Kotler (2008) indica que en los programas de acción se deben coordinar los recursos y actividades de los departamentos involucrados tales como: departamentos de producción, finanzas, compras, etcétera. El presupuesto sirve para ayudar a proyectar la rentabilidad, y ayuda a planificar los gastos y a realizar los calendarios y las operaciones relacionadas con cada programa de acción.

Por último, en el plan de *marketing*, se debe definir los controles que ayudarán a la dirección a evaluar los resultados después de la implementación del plan, a identificar problemas, variaciones en el desempeño, y a iniciar acciones correctivas.

Debido a la naturaleza del negocio, existe la necesidad de integrar acciones de *marketing* digital y del *marketing* tradicional por lo que el presente trabajo incluirá un plan de *marketing* digital. Según el autor Manuel Alonso Coto (2008), la integración de herramientas *Online* y *Offline* en una misma campaña de *Marketing* recibe el nombre de *Blended Marketing*. El *Marketing Digital* es un tipo de *marketing* “que se basa en la utilización de recursos tecnológicos y de medios digitales para desarrollar comunicaciones directas, personales y que provoquen una reacción en el receptor.” (“*Qué es Marketing Digital*,” 2012)

Por lo tanto, el *Blended Plan de Marketing* es una integración del Plan de *Marketing* General (anteriormente explicado) más un Plan de *Marketing* Digital. El Plan de *Marketing* Digital se integrará área a área con el Plan de *Marketing* General y se cerrarán simultáneamente. (Alonso, 2008)

Lo que se necesitará del Plan de *Marketing* General:

- Información básica del negocio (nombre de la empresa, número de empleados encargados de *Marketing*, Ventas, etc.)
- Análisis Estratégico del Entorno.

- Análisis estratégico de la empresa.
- Posicionamiento estratégico de la compañía
- Objetivos de Financieros y de *Marketing* de la compañía.
- Estrategias de *Marketing* (Alonso, 2008)

Luego de tener esta información, se debe comenzar con las estrategias *on-line*. Para esto, se tienen que analizar las estrategias generales de la compañía, en especial las de *marketing*, desde un punto de vista digital. Analizar las amenazas y oportunidades que los medios digitales ofrecen y poder determinar cómo utilizar estas herramientas para mejorar y/o ayudar la propuesta de valor ofrecida al cliente. (Alonso, 2008)

Cuando se ha concluido con las estrategias *on-line*, se procede a realizar un análisis digital de la Empresa. Se deben analizar las debilidades y fortalezas (DF del FODA) con respecto al uso de herramientas y medios digitales. (Alonso, 2008)

Según Alonso Coto (2008), en el Plan de *Marketing* Digital también se debe analizar el cliente, mercado, producto/servicio desde el punto de vista digital. En el análisis del cliente se debe analizar su comportamiento e interacción digital para poder crear perfiles online y utilizar medios digitales que más se ajusten a sus gustos y preferencias. El análisis del mercado desde un punto de vista digital es fundamental para saber qué es lo que está haciendo la competencia en los sitios *webs*, *blogs*, etc. más concurridos. Finalmente se debe analizar los productos/servicios de la compañía “a la luz de lo que los nuevos medios y formatos de comunicación comercial digital les puedan aportar” para mejorar la propuesta de valor. (p. 189)

Seguido del Análisis del mercado de Alonso (2008), cliente y producto desde un punto de vista digital, se procede a hacer un análisis de las nuevas 4 P's del Marketing Digital que son:

- *Personalization*-Experiencia
- *Participation*- *Marketing* del Permiso
- *Peer-to-Peer* - Multidireccionalidad
- *Predictive Modelling* - Contextualidad

La experiencia es el esfuerzo del encargado de *marketing* por personalizar el marketing digital para el posible consumidor frente al nivel de experiencia percibido por éste. *Marketing* de Permiso es “el nivel de permiso solicitado por el *marketer* al *prosumer* frente a la participación de éste.” (p.200). Multidireccionalidad es la

capacidad del encargado de *marketing* para establecer una comunicación comercial entre iguales frente al nivel de dispersión de la misma conseguida por el posible consumidor. Por último, contextualidad es el análisis histórico de campañas que realiza el experto en *marketing* frente a la percepción de éste como información/servicio por parte del posible consumidor o *prosumer*. (Alonso, 2008)

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Las principales características del servicio son:

Accesibilidad

Los clientes tienen dos formas de acceder al servicio, mediante la aplicación móvil disponible para *smartphones* con sistema operativo iOS y Android, o mediante la página web. Previo a realizar un pedido, cada cliente deberá llenar un formulario con sus datos personales, además de escoger un usuario y contraseña.

Forma de pago

El pago se lo puede realizar con tarjeta de crédito, cuenta de *Pay Pal* o transferencia bancaria electrónica. Se formarán asociaciones con los principales bancos de la ciudad de Guayaquil, para poder garantizar la seguridad en las transacciones.

Adicional al monto de compra se hará un recargo por el servicio brindado.

Comodidad

Los clientes pueden tener acceso al servicio desde cualquier lugar, ya sea su oficina o residencia. El pedido será entregado en el lugar que el cliente solicite, evitando de esta manera tener que soportar el pesado tráfico, buscar un lugar libre en un parqueadero copado o hacer largas filas al momento de pagar.

Rapidez de entrega

La ciudad que se tomará como referencia en este trabajo es la ciudad de Guayaquil. Para garantizar un servicio de entrega más rápido se dividirá a la ciudad en sectores de atención, en los cuales estará una determinada cantidad de vehículos pendientes de los pedidos pertenecientes a cada sector.

Variedad

Los clientes tendrán la opción de elegir en qué supermercados de la ciudad quieren realizar sus compras (Supermaxi, Mi Comisariato, Tía, entre otros). Las compras las podrán realizar hasta en dos supermercados localizados dentro de sus sectores de atención, de esta manera, una acción que hubiera requerido desplazarse a dos lugares, es reemplazada por unos cuantos minutos eligiendo productos desde un *smartphone* o computadora.

Además, poder realizar sus compras en dos supermercados les permite tener acceso a más variedad de productos, en comparación con realizar compras en un solo supermercado.

3.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

3.2.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

3.2.1.1. Poder de negociación de los clientes

Se tiene tres segmentos de clientes:

- personas que pertenecen a la clase media alta-alta
- empresas que ofrecen almuerzo a sus trabajadores
- hoteles y restaurantes

Los clientes del primer segmento al que se va a dirigir el negocio tienen un bajo poder de negociación, pues el servicio no representa una fracción significativa de sus costos y, al pertenecer a la clase media alta-alta son menos sensibles al precio por bajas ganancias. Sin embargo los clientes del segundo y tercer segmento podrían tener un poco más de poder de negociación, pues se prevé que compren en grandes cantidades y exijan más promociones y descuentos que los clientes del primer segmento.

En general, se considera que los clientes tendrán un poder de negociación medio-bajo.

3.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores para el giro del negocio son los supermercados, pero al no depender de un solo supermercado para prestar el servicio, se considera que éstos tienen un bajo poder de negociación.

Esta conclusión se repite para los demás proveedores, por ejemplo, en el caso del combustible que necesitan los vehículos, hay varias gasolineras disponibles en la ciudad y el costo por cambiar de proveedores de combustible es bajo o casi nulo.

3.2.1.3. Sustitutos

No hay sustitutos directos de este servicio, pues hasta el momento ninguna empresa presta el mismo servicio a los habitantes de la ciudad de Guayaquil. El sustituto más cercano a este servicio es la aplicación móvil proporcionada por Supermaxi, la cual permite hacer listas de compras y cargar cupones de descuento a la tarjeta de cada cliente.

Otro supermercado que está haciendo de la tecnología parte de su negocio es Tía. Los clientes pueden realizar sus compras mediante su página *web*, el pago se hace mediante tarjeta de crédito y la orden de compra se retira, previa notificación al beneficiario, en cualquiera de los locales de Tía a nivel nacional que el cliente haya seleccionado. El servicio está dirigido principalmente a los migrantes para garantizar que las remesas que mandan a sus familiares sean bien utilizadas

“Mi Delivery, supermercado *express*” es una empresa que lleva productos de supermercado al domicilio de los clientes. Está presente en las principales redes sociales y tiene un sitio *web* en el que se indica la lista de productos que posee, sin detallar las marcas, tamaños, precios o imágenes de los mismos. Su servicio es exclusivo para el sector de Vía a Samborondón hasta el kilómetro 9 y los pedidos se hacen solamente por teléfono.

Finalmente, como demás sustitutos se podría mencionar a los supermercados que existen actualmente en la ciudad de Guayaquil. Por lo expuesto anteriormente, se considera que la amenaza de sustitutos es media.

3.2.1.4. Posibles Entrantes

Se considera que la amenaza de posibles entrantes es alta. En el entorno en el que se desarrolla este trabajo hay muchas empresas que pueden hacer uso de su aval de marca para lanzar una aplicación. Como ejemplo está la aplicación móvil de Supermaxi, la cual, aunque es diferente a la que se plantea en este trabajo, es una muestra de que en Ecuador las empresas se están interesando en este mundo de las aplicaciones móviles para aumentar sus ganancias.

Los requerimientos de capital pueden ser una barrera de entrada importante, pero esto no representa un problema para los competidores ya existentes.

3.2.1.5. Rivalidad en el sector

En la ciudad de Guayaquil se pueden identificar a cuatro competidores principales:

- Corporación La Favorita (Megamaxi, Supermaxi, Gran Akí, Super Akí y Supermercados Akí)
- Corporación El Rosado (Hipermarket, Mi Comisariato y Mi Comisariato Jr.)
- Tiendas Industriales Asociadas S.A. (Tía y Tía *Express*)
- Nelson Market (únicamente para el sector de vía a Samborondón)

Cada uno de estos competidores está dirigido a diferentes segmentos de clientes y están localizados en los diferentes sectores de la ciudad de Guayaquil. Actualmente se siguen expandiendo cada vez a más sectores de la ciudad, por lo que la entrada de un nuevo competidor es muy complicada.

Dado que ninguna empresa ofrece el mismo servicio que el que plantea este proyecto, la rivalidad se reduce. El servicio más parecido es el que ofrece Tía, pero el cliente debe acercarse a retirar su pedido alrededor de 72 horas después de haber sido realizado por otra persona, por lo tanto no tiene el beneficio de rapidez de entrega.

La rivalidad en el sector puede definirse como media.

3.2.2. Análisis cuantitativo del Microentorno

Para realizar el análisis cuantitativo del microentorno se determina el nivel de amenaza de cada una de las fuerzas mencionadas anteriormente. El análisis individual de las fuerzas consiste en otorgar una calificación a cada componente de las mismas dependiendo de su nivel de amenaza, basándose en el cuadro mostrado a continuación.

Cuadro 3.1. Calificaciones para análisis cuantitativo

Calificación	Nivel de amenaza o influencia
1	Muy Baja
2	Baja
3	Media
4	Alta
5	Muy Alta

Fuente: Los autores

Una vez calificados los componentes de las fuerzas, se procede a calcular el promedio simple para obtener el nivel de amenaza de cada fuerza.

Finalmente, para obtener el nivel de amenaza general del microentorno se vuelve a calcular el promedio simple usando los resultados de las cinco fuerzas calificadas anteriormente.

A continuación se presenta el análisis cuantitativo del microentorno. Cabe recalcar que las calificaciones otorgadas están basadas en un análisis subjetivo por parte de quienes elaboraron el presente proyecto.

Cuadro 3.2. Análisis cuantitativo de la fuerza “Poder de negociación de los clientes”

Poder de negociación de los clientes	Valoración
Costo no significativo para primer segmento	1
Presión de segundo y tercer segmento para obtener descuentos, promociones, entre otros	3
Volumen de compra en segundo y tercer segmento es mayor	2
Promedio	2

Fuente: Los autores

Cuadro 3.3. Análisis cuantitativo de la fuerza “Poder de negociación de los proveedores”

Poder de negociación de los proveedores	Valoración
No hay dependencia de un solo proveedor para productos de supermercado	1
Gran disponibilidad de proveedores de otros productos necesarios para el giro del negocio	1
El costo por cambiar de proveedores es casi nulo	1
Promedio	1

Fuente: Los autores

Cuadro 3.4. Análisis cuantitativo de la fuerza “Sustitutos”

Sustitutos	Valoración
Aplicación móvil de Supermaxi	4
Página <i>web</i> de Tía	1
Mi Delivery, supermercado <i>express</i>	1
Supermercados que existen actualmente en la ciudad de Guayaquil	3
Promedio	2,25

Fuente: Los autores

Cuadro 3.5. Análisis cuantitativo de la fuerza “Posibles entrantes”

Posibles entrantes	Valoración
Acceso a la tecnología para desarrollar <i>apps</i> está al alcance de la mayoría de las empresas	4
Requerimientos de capital no representan una barrera para los supermercados existentes	5
Empresas ecuatorianas se están acercando cada vez más a la tecnología para aumentar sus ganancias	4
Promedio	4,33

Fuente: Los autores

Cuadro 3.6. Análisis cuantitativo de la fuerza “Rivalidad en el sector”

Rivalidad en el sector	Valoración
Competidores dirigidos a diferentes segmentos y localizados en varios sectores de la ciudad	3
Los competidores continúan abriendo locales por la ciudad de Guayaquil	4
No hay otra empresa que ofrezca el mismo servicio	2
Promedio	3

Fuente: Los autores

Cuadro 3.7. Resumen del análisis cuantitativo del microentorno

Fuerza	Calificación	Comentario
Poder de negociación de los clientes	2	Poder de negociación BAJO
Poder de negociación de los proveedores	1	Poder de negociación BAJO
Sustitutos	2,25	La amenaza es MEDIA - BAJA
Posibles entrantes	4,33	La amenaza es ALTA
Rivalidad en el sector	3	Rivalidad del sector MEDIA

Fuente: Los autores

Del análisis cuantitativo realizado se obtiene que el promedio general del microentorno es 2,52/5. Por lo que se puede decir que el microentorno tiene una influencia media baja sobre el giro del negocio.

La amenaza más relevante es la de “posibles entrantes”, haciendo referencia a los supermercados que ya están establecidos en el mercado. Respecto a los competidores que aún no se han integrado al mercado, será necesario determinar barreras de entrada estratégicas.

3.3. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

3.3.1. Análisis PESTA

3.3.1.1. *Político/Legal*

Actualmente, toda actividad de comercio electrónico está regida por la “Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos” vigente desde el año 2002. Entre otros temas, esta ley aclara los derechos y obligaciones de los usuarios y de las empresas respectivamente, que practican el comercio electrónico dentro del Ecuador.

El principal derecho de los usuarios a tener en cuenta implica la protección de sus datos. (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, s.f.). El artículo 5 de la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos trata sobre la protección y confidencialidad de datos de los usuarios.

“Art. 5.-Confidencialidad y reserva.-Se establecen los principios de confidencialidad y reserva para los mensajes de datos, cualquiera sea su forma, medio o intención. Toda violación a estos principios, principalmente aquellas referidas a la intrusión electrónica, transferencia ilegal de mensajes de datos o violación del secreto profesional, será sancionada conforme a lo dispuesto en esta ley y demás normas que rigen la materia”.

No existen otras leyes que regulen el comercio electrónico en el país, pero la mencionada anteriormente deja en claro cuáles son los requerimientos para que se pueda considerar como legal la actividad de una empresa que opere mediante comercio electrónico.

3.3.1.2. *Económico*

De todos los indicadores macroeconómicos, el PIB anual es el que refleja mejor la situación económica del país. Según el gráfico en la parte inferior, el PIB del Ecuador desde finales de junio del 2013 hasta la actualidad, ha presentado un crecimiento sostenido. Esto indica que la situación económica del país ha mejorado, por lo tanto la situación económica de los habitantes también ha mejorado.

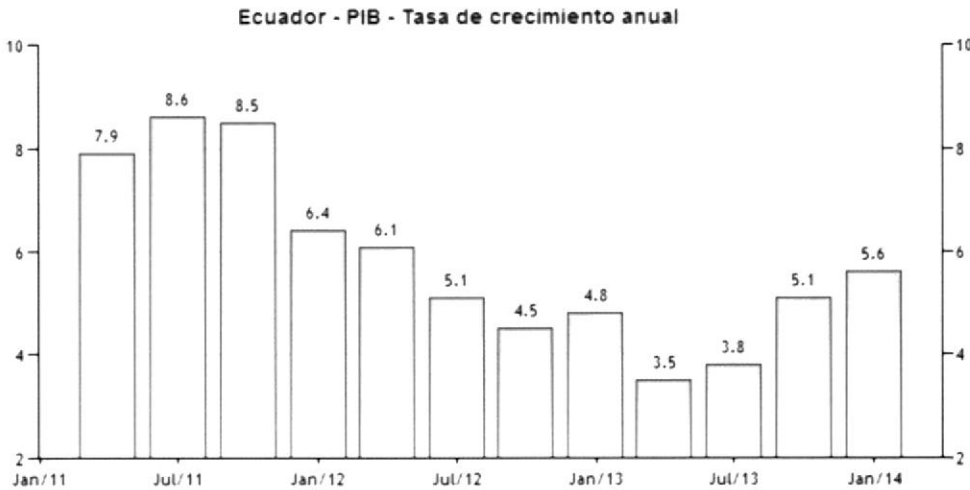
El segmento, al cual el producto está dirigido (clase media alta-alta), tendrá una mejor situación económica y tendrá disponible una mayor cantidad de dinero para gastar en productos y servicios de recreación. Al estar más ocupados en actividades de recreación le dedicarán menos tiempo a actividades del hogar tales como hacer compras

del supermercado y optarán por servicios/productos que “faciliten” su vida por lo que las probabilidades de que utilicen el servicio que se plantea aumentarán.

A su vez si este crecimiento se mantiene, las personas que eran de clase media podrían pasar a formar parte de la clase media alta-alta, cambiando sus patrones de compras e inclinándose por productos/servicios que le des mayor comodidad y mayor status.

El servicio propuesto en este trabajo se presenta como una alternativa de mayor comodidad y estatus, por lo que a medida que la situación económica del país mejore, las ganancias del negocio se verán afectadas positivamente.

Ilustración 3.1. Tasa de crecimiento anual del PIB en el Ecuador, 2011 - 2014



Fuente: Trading Economics, 2014

Según las estadísticas del Banco Central, la inflación anual del Ecuador desde del año 2012 ha disminuido y mantiene ese comportamiento todo el año 2013. Para el 2014, según el diario El UNIVERSO se estima que la inflación aumentará hasta alcanzar 3.2% disminuyendo el poder adquisitivo del mercado objetivo al cual va dirigido este servicio (“Presidente de Ecuador calcula inflación”, 2014). Como las personas tendrán menos dinero disponible, podrían decidir realizar las compras del supermercado por su cuenta y así no tener que pagar un valor extra por el servicio a domicilio afectando negativamente a nuestro negocio.

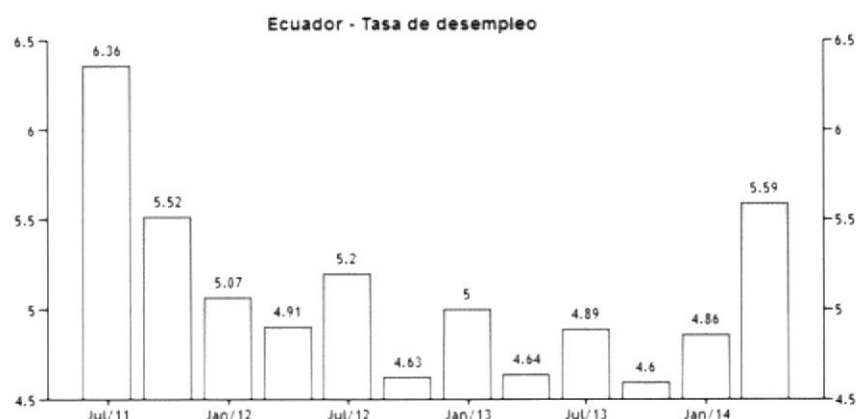
Ilustración 3.2. Tasa de inflación anual de Ecuador, 2006 - 2013



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2013

Según los datos de la página de *Trading Economics* (2014), desde el año 2011 la tasa de desempleo ha ido relativamente disminuyendo con respectivas subidas y bajadas de la tasa. Para el año 2014 se prevé un aumento en la tasa de desempleo afectando negativamente a la economía del país y la del negocio. Si las personas se quedan sin empleo, los efectos serán los mismos al de la tasa de inflación anual.

Ilustración 3.3. Tasa de crecimiento anual del desempleo en Ecuador, 2011 - 2014



Fuente: *Trading Economics*, 2014.

3.3.1.3. Social

En lo que respecta a lo social, de acuerdo con un estudio de *Euromonitor International* (*Euromonitor International*, 2011), en el año 2020 el 97.1% de las familias tendrán un teléfono celular. “Se espera que aumente la demanda de teléfonos celulares con una inclinación mayoritaria en adquirir teléfonos más funcionales y que se puedan ajustar a sus estilos de vida y *status*” (*Euromonitor International*, 2011 p.52).

Esto nos indica que para el 2020, mayor número de personas podrán descargar nuestra aplicación y así aumentar los posibles clientes.

Estos valores son respaldados con la información con el estudio de Tecnología de la Información publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2014). De acuerdo a la gráfica inferior, el número de personas en el Ecuador que poseen un teléfono inteligente ha aumentado desde el año 2010. Debido a la tecnología cambiante y a los gustos de los ecuatorianos por comprar aparatos modernos, podemos inferir que la compra de este tipo de teléfonos celulares aumenta la posibilidad de que más personas puedan descargar la aplicación y ser posibles compradores.

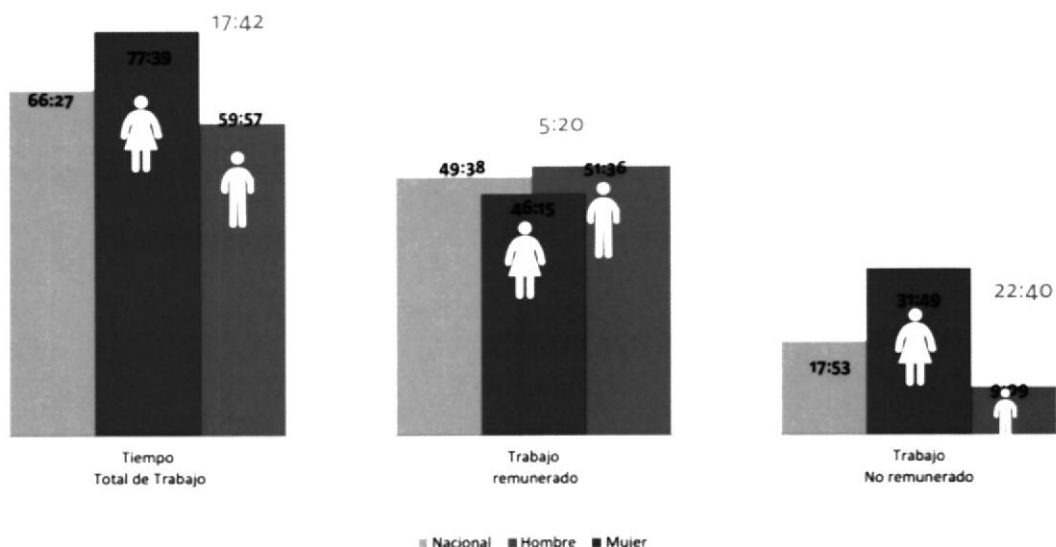
Ilustración 3.4. Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente en Ecuador, 2011-2013



Fuente: INEC, 2014.

El estilo de vida de los ecuatorianos se caracteriza por el constante trabajo. Según el informe acerca del Uso de Tiempo de los Ecuatorianos (INEC, 2012), estos pasan la mayor parte del tiempo trabajando en actividades remuneradas y no remuneradas. En el gráfico inferior podemos apreciar que las mujeres trabajan 77 horas semanales y los hombres aproximadamente 60 horas semanales. Este gran carga de horario al trabajo le resta tiempo a las personas para diversas actividades entre esas ir al supermercado. La aplicación que se propone, pretende facilitar la vida de las personas en ese aspecto y por esa misma razón esta será muy atractiva para los consumidores guayaquileños.

Ilustración 3.5. Tiempo total de trabajo de hombres y mujeres 2012



Fuente: INEC, 2012.

Ilustración 3.6. Gastos de Consumidores por Categorías

US\$ million	2011	2015	2020	% Growth	% CAGR
Food and non-alcoholic beverages	6,366	5,675	4,985	-21.7	-2.4
Alcoholic beverages and tobacco	543	500	459	-15.4	-1.7
Clothing and footwear	1,602	1,452	1,315	-17.9	-2.0
Housing	8,840	10,189	11,580	31.0	2.7
Household goods and services	1,752	1,729	1,684	-3.9	-0.4
Health goods and medical services	1,107	1,286	1,577	42.4	3.6
Transport	5,840	6,026	6,242	6.9	0.7
Communications	3,518	4,500	5,624	59.8	4.8
Leisure and recreation	1,704	1,775	1,942	14.0	1.3
Education	3,454	4,282	5,131	48.5	4.0
Hotels and catering	1,399	1,354	1,322	-5.5	-0.6
Misc goods and services	1,902	2,374	3,114	63.7	5.1
TOTAL	38,026	41,142	44,973	18.3	1.7

Source: National statistical offices, OECD, Eurostat, Euromonitor International
Notes: Constant value at 2010 prices

Fuente: Euromonitor, 2011

Si bien, *Euromonitor* (2011) indica que el consumo de comida, bebidas no alcohólicas y bebidas alcohólicas tendrá un decrecimiento promedio del 18,55%, por otro lado se tiene que el consumo de misceláneos de bienes y servicios estará en aumento (63,7%). Por ende, se puede entender que las personas buscan otro tipo de

consumo que va más allá del consumo tradicional. Como el modelo de negocio entra en la categoría de servicio, esta estadística influye positivamente en las ganancias.

Por último, también se debe tener en consideración la desconfianza que el mercado ecuatoriano tiene por las transacciones bancarias o compras electrónicas. A pesar de que los negocios electrónicos han aumentado en los últimos años, aún existe una ligera desconfianza por entregar los datos de tarjetas de crédito a las tiendas electrónicas. Esto es una variable que hay que tener presente ya que afecta a la naturaleza del negocio.

3.3.1.4. Tecnológico

Tal como lo muestra el informe de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013, Ecuador está saliendo poco a poco del analfabetismo digital, pues el porcentaje de personas analfabetas digitales pasó de 29,2% en el año 2010 a un 20% en el año 2013. Esto se puede evidenciar en la variación del porcentaje de personas que tienen teléfono celular activado (42,8% en el 2010 a 51,3% en el 2013), en la variación del porcentaje de hogares que tiene acceso a *internet* (11,8% en el 2010 a 28,3% en el 2013) y en la variación del porcentaje de personas que utilizan computadora (37,5% en el 2010 a 43,6% en el 2013).

Este continuo acercamiento a las nuevas tecnologías provocó que el país haya pasado del puesto 83 en el 2011 al puesto 81 en el 2012 en el *Ranking* de Tecnología de Información y Comunicación (TIC). El informe fue publicado por la Oficina de las Naciones Unidas para las Telecomunicaciones en el año 2013. (Diario El Universo, 2014).

La penetración de *internet* ha tenido un *boom* a nivel mundial y Ecuador no es la excepción. El uso de *internet*, tal como lo demuestran los reportes del INEC, tendrá un crecimiento sostenido con el pasar de los años.

Además de estos reportes, se puede apreciar el crecimiento tecnológico en el país en el aumento de la cantidad de empresas que ofrecen entre sus servicios el desarrollo *web* o desarrollo de aplicaciones, tanto móviles como *web*.

Empresas locales se interesan por nuevas formas de llegar a sus clientes, como es el caso de las aplicaciones móviles y más de una se ha sumado a esta revolución tecnológica.

3.3.1.5. Ambiental

El giro del negocio no depende del ambiente como lo haría una piladora de arroz. De hecho, trae beneficios al medio ambiente, ya que al prestar el servicio de entregas a domicilio evitará que las personas tengan que trasladarse en sus autos u otros medios de transporte a realizar sus compras. Esto se traduce en menos vehículos circulando por la ciudad y, por lo tanto, en una menor emisión de gases.

Los vehículos que se usarán para el servicio tendrán que recibir mantenimiento para evitar una mayor contaminación.

3.3.2. Análisis cuantitativo del Macroentorno

El análisis cuantitativo del macroentorno fue realizado siguiendo los mismos parámetros establecidos para el análisis cuantitativo del microentorno. Las calificaciones asignadas están basadas en el Cuadro 3.1.

Cuadro 3.8. Análisis cuantitativo del factor “Político/Legal”

Político/Legal	Valoración
Todas las empresas de comercio electrónico en Ecuador se rigen por la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos	2
Por el momento no existen otras leyes que regulen las actividades de comercio electrónico	1
Promedio	1,5

Fuente: Los autores

Cuadro 3.9. Análisis cuantitativo del factor “Económico”

Económico	Valoración
El PIB muestra un crecimiento sostenido	3
Las tasas de inflación y desempleo muestran un aumento, pero las clases media-alta y alta son menos sensibles a estos cambios que las demás clases sociales	2
Promedio	2,5

Fuente: Los autores

Cuadro 3.10. Análisis cuantitativo del factor “Social”

Social	Valoración
Las personas querrán comprar aparatos tecnológicos, en especial <i>smartphones</i> , que reflejen su estatus y estilo de vida	4
Las personas buscan otro tipo de consumo de bienes y servicios además del tradicional	4
El tiempo dedicado al trabajo aumentará, por lo que las personas necesitan de nuevas alternativas que los ayude a optimizar su tiempo	5
Las personas sienten desconfianza por comprar o realizar transacciones por internet.	3
Promedio	4

Fuente: Los autores

Cuadro 3.11. Análisis cuantitativo del factor “Tecnológico”

Tecnológico	Valoración
Continuo acercamiento a las nuevas tecnologías	4
El uso de internet se incrementa cada año	5
Aumenta el número de personas que poseen celulares y de hogares que cuentan con una computadora	5
Promedio	4,67

Fuente: Los autores

Cuadro 3.12. Análisis cuantitativo del factor “Ambiental”

Ambiental	Valoración
El giro del negocio no depende del ambiente	1
El giro del negocio ayudará a que haya una menor cantidad de autos circulando en la ciudad	1
Mantenimientos periódicos en los vehículos para evitar contaminación	2
Promedio	1,33

Fuente: Los autores

Cuadro 3.13. Resumen del análisis cuantitativo del macroentorno

Factor	Promedio	Comentario
Político/Legal	1,5	La influencia es BAJA
Económico	2,5	La influencia es MEDIA
Social	4	La influencia es ALTA
Tecnológico	4,67	La influencia es ALTA
Ambiental	1,33	La influencia es BAJA

Fuente: Los autores

Del análisis cuantitativo realizado se obtiene que el promedio del macroentorno es 2,8/5. Por lo que se puede decir que el macroentorno tiene una influencia media sobre el giro del negocio. Siendo los factores más determinantes el tecnológico y el social.

3.4. DIAGNÓSTICO

Del análisis realizado al micro y macroentorno, se puede concluir que el macroentorno es el que más influye en el giro del negocio, ya que el mismo depende de las tendencias tecnológicas del mercado y de la aceptación que éstas tengan entre las personas.

Por lo tanto, es posible que se lance un producto de última tecnología, pero si las personas a las que va dirigido no tienen hábitos de consumo o una manera de pensar que vaya acorde al producto, éste no tendrá éxito.

Aunque el macroentorno es el más influyente, el microentorno cuenta con una gran amenaza para el giro del negocio con los posibles entrantes. Pues, aunque los supermercados actuales no hayan desarrollado el canal que se plantea en este trabajo, podrían hacerlo en cualquier momento, ya que los requerimientos de capital no les representan una gran barrera de entrada.

3.5. MODELO CANVAS PREVIO A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La idea principal del negocio es aprovechar la tecnología disponible para ofrecer soluciones a actividades del día a día, como lo es acudir al supermercado a comprar.

Las principales características del servicio se describen a continuación con ayuda de la herramienta *Canvas Business Model*:

Propuesta de Valor

El servicio propuesto en este trabajo consiste en un servicio de compra de productos de supermercado con entrega a domicilio, el cual pretende cambiar la manera de hacer compras en el supermercado, pasando de ser una actividad tediosa a una actividad que se pueda realizar en muy poco tiempo. Además de cerrar aún más las brechas tecnológicas entre Ecuador y otros países más desarrollados.

Asociaciones Clave

Como principal socio clave se tiene a una empresa de desarrollo *web* que se encargue de la creación y el mantenimiento, tanto de la aplicación como de la página *web*.

Otros socios clave para el giro del negocio serán los supermercados, ya que de esta manera se podrá tener acceso a sus listas de precios y productos actualizados.

Actividades Clave

Las principales actividades del giro del negocio son realizar las compras que soliciten los clientes y su repartición.

Igual importancia tiene el manejo de la logística interna, desde la recepción de los pedidos hasta la asignación de éstos a los repartidores.

Por último se tiene la administración de la página *web* y las redes sociales.

Recursos Clave

Para que el servicio se pueda llevar a cabo es imprescindible contar con vehículos de reparto y personal calificado para hacer las entregas a domicilio.

Además se requiere de una correcta estructura de sistemas de información que permita el manejo de los pedidos realizados, la asignación a los repartidores, la administración de la página *web*, el control diario de ingresos y gastos, entre otros.

Relaciones con Clientes

La principal manera de comunicación con los clientes será a través de internet, por medio de las principales redes sociales y la página *web* de la empresa. También se va a disponer de un *call center* en la oficina principal, mediante el cual los clientes puedan comunicar sus dudas o quejas acerca del servicio. Cabe recalcar que mediante el *call center* no se recepcionarán órdenes de compra, esa opción solamente estará disponible mediante la aplicación móvil y la página *web*.

Canales

Los medios por los cuales se va a llevar el servicio a los clientes son la aplicación móvil y la página *web*.

Segmentos de Clientes

El primer segmento al que se va a dirigir este servicio pertenece a la clase media alta-alta de la ciudad de Guayaquil. Son madres o padres de familia con acceso a una tarjeta de crédito que, debido a sus ocupados horarios, no cuentan con el suficiente tiempo para hacer las compras en el supermercado, o en caso contrario, preferirían usar el tiempo que dedican a realizar las compras en otras actividades como pasar más tiempo en familia, reunirse con amigos o simplemente dedicárselo a ellos mismos.

En el segundo segmento se ubican las empresas que ofrecen el almuerzo a sus trabajadores, pues los encargados de preparar los almuerzos ya no tendrán que trasladarse hasta los supermercados y esto puede significar una importante disminución de sus costos. Dentro de este segmento también se puede considerar a los centros educativos como escuelas, colegios y universidades que cuenten con comedores para sus estudiantes y personal.

Por último, el tercer segmento lo componen los hoteles y restaurantes que, así como los integrantes del segundo segmento, podrían tener una disminución de sus costos por traslados para reabastecerse. Aunque los beneficios que reciben los integrantes del tercer segmento son prácticamente los mismos que los que reciben los integrantes del segundo segmento, se los ha separado en otro segmento, debido a que la comida que se encuentra en estos lugares es más sofisticada y, por lo tanto, muchas veces requiere de ingredientes más costosos.

Estructura de Costos

Como principales costos del negocio se tiene:

- el combustible necesario para que los vehículos de reparto puedan circular
- la creación y mantenimiento de la aplicación móvil y de la página *web*
- el alquiler de oficinas en distintos sectores de la ciudad de Guayaquil
- los salarios del personal calificado

Fuentes de Ingresos

Se prevé que habrá dos maneras de generar ingresos para el negocio. La primera implica cobrar una tarifa por el servicio. Esta tarifa puede variar dependiendo del número de supermercados en los que cada cliente haga su pedido, es decir, mientras mayor cantidad de supermercados tenga que visitar el repartidor para cumplir con el pedido, mayor será la tarifa. La forma de pago será a través de tarjeta de crédito.

La segunda fuente de ingresos será a través de la publicidad, pues los supermercados o empresas que venden sus productos en estos supermercados tendrán la oportunidad de comprar espacios publicitarios dentro de la aplicación móvil y la página *web*

3.6. ANÁLISIS F.O.D.A

Luego de haber desarrollado el diagnóstico, tanto del micro como macroentorno, y haber planteado el Modelo Canvas, se plantea el análisis FODA de la siguiente manera.

Cuadro 3.14. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
● Actualmente no existe otra empresa que ofrezca el mismo servicio. ● Se necesita una baja inversión en infraestructura para brindar el servicio ● Los clientes tienen más productos de dónde escoger, porque pueden hacer compras en más de 1 supermercado en la misma orden. ● Las compras por internet suponen un menor esfuerzo y tiempo invertido ● Nuevo modelo de negocio que competirá con la forma tradicional de hacer compras.	● El uso de internet se irá incrementando cada vez más con el pasar de los años. ● El modelo de negocio puede ser replicado en más ciudades del país. ● El continuo crecimiento de las transacciones de negocios electrónicos en el Ecuador.
Debilidades	Amenazas
● Empresa nueva que entra a competir con otras que gozan de gran reconocimiento y llevan más de 10 años en el país.	● Los grandes supermercados actuales podrían lanzar sus propias aplicaciones móviles, pues los requerimientos de capital no representan una barrera de entrada. ● Los supermercados podrían negarse a proporcionar sus precios actualizados.

Fuente: Los autores

3.7. ANÁLISIS FOFA DODA

Una vez determinadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se procede a desarrollar el análisis cruzado de las mismas variables, también conocido como el análisis FODA DODA.

Cuadro 3.15. Análisis FOFA DODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Aprovechar la ventaja de ser la primera empresa en ofrecer este servicio y el crecimiento de <i>internet</i> para darse a conocer de manera intensiva en los medios digitales y tradicionales. De esta manera se podrá captar la atención de los posibles clientes.	Para aplacar sus debilidades y aprovechar sus oportunidades, la empresa debería hacer uso de los medios digitales que están en crecimiento para comunicar agresivamente esta nueva opción de compra que sus competidores que están establecidos más tiempo todavía no han desarrollado.
Amenazas	Se debe aprovechar la no existencia de empresas con ese tipo de negocios para posicionarse en la mente de los consumidores como “pioneros” en el caso de que los supermercados grandes quieran entrar a competir en el mismo mercado.	Se debe transmitir desde el principio una imagen de confiabilidad, y tratar de posicionarse en la mente de los consumidores para que estas cualidades sean una barrera de entradas para los posibles competidores.

Fuente: Los autores

3.8. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Microentorno

- Tiene una influencia media baja sobre el giro del negocio.
- La fuerza más amenazante es la de “posibles entrantes”, haciendo referencia a los supermercados existentes en el mercado y no a los competidores que todavía no se han integrado a éste.

Macroentorno

- Tiene una influencia media sobre el giro del negocio.
- Los factores más determinantes son el tecnológico y el social.

Modelo Canvas

Como se puede observar en la Ilustración 3.7, se tiene el Modelo *Canvas* resumido de la idea de negocio.

Estrategias del FOFA DODA

- Darse a conocer de manera intensiva en los medios digitales y tradicionales.
- Posicionarse como “pioneros” en la mente de los consumidores.
- Diseñar estrategias de fidelización desde el inicio para que sirvan de barreras de entrada.

Ilustración 3.7. Resumen de Modelo *Canvas*

Socios clave  - Empresa de desarrollo web - Supermercados	Actividades clave  - Realizar las compras que soliciten los clientes y repartirlas - Manejo de logística interna - Administración de página web y redes sociales Recursos clave  - Vehículos y personal para reparto - Estructura de sistemas de información	Propuestas de valor  - Supermercado virtual con entrega a domicilio que hace que la actividad de ir al supermercado se pueda realizar en muy poco tiempo - Se puede aprovechar mucho más el tiempo libre - Cierra un poco más la brecha tecnológica entre Ecuador y otros países más desarrollados	Relaciones con clientes  - Redes sociales - Página web - Call center Canales  - Aplicación móvil - Página web	Segmentos de cliente  - Padres de familia de clase media alta - alta de la ciudad de Guayaquil - Empresas que ofrecen almuerzo a sus trabajadores - Hoteles y restaurantes
Estructura de costes  - Combustible para vehículos - Creación y mantenimiento de la página web y aplicación móvil - Alquiler de oficinas - Salarios del personal		Fuentes de ingresos  - Tarifa por servicio - Venta de espacios publicitarios dentro de la aplicación móvil y la página web		

Fuente: Los autores

4. CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. PROBLEMA A INVESTIGAR

Problema de Gerencia

¿Se debería crear una empresa que ofrezca el servicio de compra de productos de supermercado con entrega a domicilio mediante una aplicación para teléfonos inteligentes y computadoras?

Problema de Investigación de Mercado

Determinar la posible aceptación que tendría una empresa que ofrece el servicio de compra de productos de supermercado con entrega a domicilio mediante una aplicación para teléfonos inteligentes y computadoras.

4.2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar la viabilidad del negocio, con clientes usuarios y clientes corporativos.

Objetivos Específicos

1. Identificar el perfil del consumidor usuario del servicio.
2. Determinar gustos y preferencias del cliente consumidor.
3. Conocer los comportamientos de compra del cliente consumidor.
4. Determinar los requerimientos del cliente corporativo e institucional.
5. Conocer modelos de negocio similares a nivel internacional

4.3. DISEÑO INVESTIGATIVO

Cuadro 4.1. Diseño de la investigación de mercado

Objetivos específicos	Tipos de investigaciones	Tipos de datos	Fuentes de información	Métodos de recolección
1	Descriptiva concluyente	Cualitativa y Cuantitativa.	Primaria	<i>Focus Group</i> , Encuestas
2	Descriptiva concluyente	Cualitativa y Cuantitativa.	Primaria	Encuestas, <i>Focus Group</i>
3	Descriptiva concluyente	Cualitativa y Cuantitativa	Primaria	<i>Focus Group</i> , Encuestas
4	Descriptiva concluyente	Cualitativa	Primaria	Entrevistas a profundidad
5	Exploratoria	Cualitativa	Secundaria	<i>Desk Research</i>

Fuente: Los autores

4.4. ELEMENTOS MUESTRALES

Anteriormente se había determinado que el proyecto estará dirigido a tres segmentos de clientes. Para el primer segmento se hará uso, tanto de la investigación cuantitativa como de la cualitativa. Para el segundo y tercer segmento se hará uso de la investigación cualitativa.

4.4.1. Elementos Cuantitativos

El perfil que se busca para la muestra lo integran personas con las siguientes características:

- Hombres y mujeres que vivan en la ciudad de Guayaquil
- Edad: entre 25 - 50 años
- Pertenecientes a la clase social media alta o alta
- Que realicen sus compras con regularidad en el supermercado
- Que tengan acceso a un dispositivo móvil o computadora con *internet*

- Que tengan tarjeta de crédito

El tamaño de la muestra para una población infinita o muy grande es de 384, según la fórmula:

$$N = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Con un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 5%. El Z correspondiente al nivel de confianza es de 1,96, y dado que no se conoce los niveles de p y q, se le asigna el 50% a cada uno.

El tipo de muestreo a utilizarse para las encuestas es el muestreo aleatorio estratificado y los estratos estarán dados por las clases sociales previamente mencionadas.

4.4.2. Elementos Cualitativos

4.4.2.1. Focus Group

Con el objetivo de tener una visión más amplia de los gustos y preferencias de los clientes potenciales se realizarán 2 *focus groups*, cada uno integrado por 6-8 personas que cumplan el perfil ya establecido.

El perfil de las personas que integrarán estos focus groups será el mismo que está definido para los elementos muestrales cuantitativos.

4.4.2.2. Entrevistas a profundidad

El segundo y tercer segmento está integrado por empresas que ofrecen almuerzo a sus colaboradores y hoteles o restaurantes respectivamente. Para cada uno de estos segmentos se requiere una entrevista a profundidad.

Dado que ambos segmentos son muy similares y que la diferencia se refleja en la sofisticación de los platos que se preparen, el perfil de los entrevistados será el mismo.

Se realizará una entrevista a la persona encargada del manejo de la cocina y que, por lo tanto, también se encarga de planificar las compras de los ingredientes necesarios para la preparación de los almuerzos.

Además, y debido a que en este trabajo se plantea un servicio a domicilio, también será necesario realizar una entrevista a una persona que tenga una empresa que ofrezca servicio a domicilio, o que esté encargada de esa área de la empresa.

4.4.2.3. Desk Research

Mediante este método de investigación se analizarán y evaluarán varias páginas de compras por internet, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, y se obtendrán las características más relevantes de las mismas para aplicarlas en el portal de compras.

4.5. FORMATOS DE CUESTIONARIOS

4.5.1. Guía de Focus Group

Cada *focus group* será conducido por un moderador y se llevará a cabo en la vivienda de alguno de los integrantes. Toda la información que se recabe de esta interacción quedará registrada en una grabación de audio, no sin antes preguntarle a los integrantes si tienen algún inconveniente con esta acción. La estructura que se seguirá es la siguiente:

1. Explicar el motivo de su presencia en el focus group.

Speech del moderador: “Agradecemos mucho su presencia a este focus group. El motivo de esta reunión es para poder conocer acerca de sus gustos y preferencias al momento de realizar compras en el supermercado. Es muy importante para nosotros que nos cuenten sus experiencias con honestidad, pues de esta manera nuestra investigación será exitosa.”

2. Presentación de cada integrante del grupo

Se pregunta información general de los participantes como:

- Nombre
- Edad
- Ocupación
- Estado civil
- Si tiene hijos

La finalidad de esta presentación individual es para crear un clima de confianza en el grupo.

3. Sobre las compras en el supermercado

- ¿Quién realiza las compras del supermercado en su familia y cada qué tiempo lo hace?
- ¿Qué día de la semana creen que es el más conveniente para ir al supermercado a realizar las compras? ¿Acuden ese día o tienen que ir en un día diferente?

- ¿En cuál supermercado de la ciudad realizan sus compras y qué características creen que tiene este supermercado que lo hace diferenciarse de los demás?
- Si tuvieran que describir su experiencia al realizar sus compras en el supermercado, ¿qué palabras se les vienen a la mente en este momento? ¿Por qué?
- ¿Qué aspectos positivos y negativos existen al realizar compras en el supermercado?

4. Sobre el servicio a domicilio

- ¿Cuál es su opinión acerca del servicio a domicilio?
- ¿Qué aspectos o cualidades consideran que son de vital importancia en un buen servicio a domicilio?

5. Sobre las compras en *internet*

- ¿Alguna vez han realizado compras por *internet*?
- ¿Qué características consideran que debe tener una página *web* de venta en línea?
- ¿Cuál sería la principal característica que los anime a realizar una compra en una página *web*?

6. Sobre las aplicaciones móviles

- ¿Qué los motiva para descargarse aplicaciones en sus dispositivos móviles?
- ¿Qué aspectos de las aplicaciones toman en cuenta para mantenerlas en sus dispositivos móviles?

7. Sobre la propuesta del proyecto

- Ya que actualmente contamos con aplicaciones, tanto para *smartphones* como para computadoras, que nos facilitan la vida de cierto modo (ej: *Easy Taxi* o la aplicación de LAN), ¿consideran que se podría usar esta tecnología para facilitar otras actividades de la vida diaria como lo es ir a un supermercado?
- ¿Qué opinan de una aplicación móvil y una página *web* que les permita realizar sus compras en el supermercado con unos cuantos pasos y, además les ofrezca entregar esas compras en la puerta de sus hogares o cualquier otro lugar elegido por el pago de una tarifa adicional a su monto de compra?
- ¿Estarían dispuestos a usarla?

4.5.2. Guías de Entrevistas a Profundidad

Para las entrevistas a profundidad se seguirá el siguiente esquema:

Empresa que ofrece almuerzos a sus colaboradores

- 1) Información general de la persona que será entrevistada
 - Cargo
 - Funciones que realiza
 - Tiempo que lleva trabajando en la empresa
- 2) Sobre su trabajo
 - Describa un día típico en su trabajo.
 - Al momento de realizar las compras para cocinar, ¿dónde acostumbran realizarlas?
 - Mencione las ventajas y desventajas que usted considere que tiene esta manera de abastecerse.
- 3) Sobre la idea de negocio

Hotel o restaurante

- 1) Información general de la persona que será entrevistada
 - Cargo
 - Funciones que realiza
 - Tiempo que lleva trabajando en la empresa
- 2) Sobre su trabajo
 - Coméntenos un poco acerca del negocio que usted administra.
 - Coméntenos acerca del proceso de compra de los insumos o productos necesarios para llevar a cabo las actividades de su negocio y las ventajas y desventajas de este método.
- 3) Sobre la idea de negocio

Negocio con servicio a domicilio

- 1) Información general de la persona que será entrevistada
 - Cargo
 - Funciones que realiza
 - Tiempo que lleva trabajando en la empresa
- 2) Sobre su trabajo
 - Coméntenos un poco acerca del negocio que usted administra.

- ¿Cuáles son las problemáticas más comunes en este tipo de negocio?
 - Recomendaciones generales para administrar este tipo de negocio y poderlo mantener en el largo plazo.
- 3) Sobre la idea de negocio

4.5.3. Encuesta

Sexo

- a) Femenino
- b) Masculino

Edad

- a) 18 – 29 años
- b) 30 – 39 años
- c) 40 – 49 años
- d) 50 años o más

Sector de residencia

Ocupación actual

- a) Estudiante
- b) Trabajo medio tiempo
- c) Trabajo tiempo completo
- d) Ama de casa
- e) Desempleado
- f) Jubilado

Indique el nivel de ingresos mensuales que percibe

- a) Menos de \$340
- b) \$340 - \$640
- c) \$641 - \$940
- d) \$941 - \$1240
- e) \$1241 - \$1540
- f) Por encima de los 1541

1. ¿Ha realizado compras a domicilio?

Si su respuesta es “NO”, vaya a la pregunta # 4. Caso contrario, continúe con la encuesta.

- a) Si
- b) No

2. Siendo 1 EL MÁS IMPORTANTE y 5 EL MENOS IMPORTANTE, califique en orden de importancia las siguientes características de un servicio a domicilio.

La calificación asignada a una característica **NO PUEDE REPETIRSE** para las demás características. El objetivo es poner las características **en orden**.

- _____ Rapidez de entrega
- _____ Tarifa de servicio accesible
- _____ Mayor cobertura de territorio
- _____ Buen servicio/atención al cliente
- _____ Entrega garantizada

3. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por una tarifa de servicio a domicilio?

Ponga su respuesta en dólares

\$ _____

4. ¿Cuántas veces al mes realiza compras en el supermercado?

- a) 1 vez
- b) 2 veces
- c) 3 o más veces

5. ¿En cuál supermercado realiza sus compras normalmente?

- a) Supermaxi / Megamaxi
- b) Mi Comisariato
- c) Akí / Gran Akí
- d) Otros _____

6. ¿Qué aspectos no le agradan de ir al supermercado?

Seleccione **solamente 2** respuestas

- a) Pocos lugares de parqueo
- b) Largas filas
- c) Poca variedad de producto
- d) Empleados groseros / desatentos

7. Cuando va al supermercado, ¿cuál es su monto aproximado de compra?

- a) \$5 - \$20
- b) \$21 - \$50

c) \$51 - \$100

d) Más de \$100

8. Indique su opinión respecto a realizar sus compras del supermercado por medio de una aplicación para teléfonos inteligentes o por internet, y que las mismas sean llevadas a su domicilio.

a) Total Acuerdo

b) Acuerdo

c) Imparcial

d) Desacuerdo

e) Total Desacuerdo

9. ¿Por cuáles medios le gustaría recibir información de promociones de los supermercados?

a) Prensa escrita

b) Redes sociales

c) Vallas o letreros en las calles

d) Correo directo

e) Otros: _____

10. ¿Alguna vez ha comprado por internet?

Si su respuesta es “**NO**”, no responda las siguientes preguntas. Caso contrario, continúe con la encuesta.

a) Si

b) No

11. ¿De qué manera prefiere pagar sus compras por internet?

a) Cuenta de Pay Pal

b) Tarjeta de crédito

c) Transferencia bancaria online

12. Siendo 1 NADA IMPORTANTE y 5 MUY IMPORTANTE, califique en orden de importancia de las siguientes características de una página de compras online.

Marque con una “X” sus respuestas. Las calificaciones de las características **SI PUEDEN REPETIRSE**.

1 = Nada importante

2 = Poco importante

3 = Indiferente

- 4 = Importante
 5 = Muy importante
 _____ Página ordenada
 _____ Diseño atractivo
 _____ Fotos reales de los productos
 _____ Transacciones seguras /página confiable
 _____ Variedad de productos
 _____ Variedad de opciones de pago
 _____ Fácil de manejar

4.5.4. Guías de Desk Research

Cuadro 4.2. Formato de calificaciones del *Desk Research*

No.	Característica	Muy Bajo 1	Bajo 2	Regular 3	Alto 4	Muy Alto 5
1	Diseño de la página web.					
2	La página es amigable con el usuario					
3	Organización					
4	Variedad de Productos					
5	Variedad de tarjetas de crédito					
6	Promociones					

Fuente: Los autores

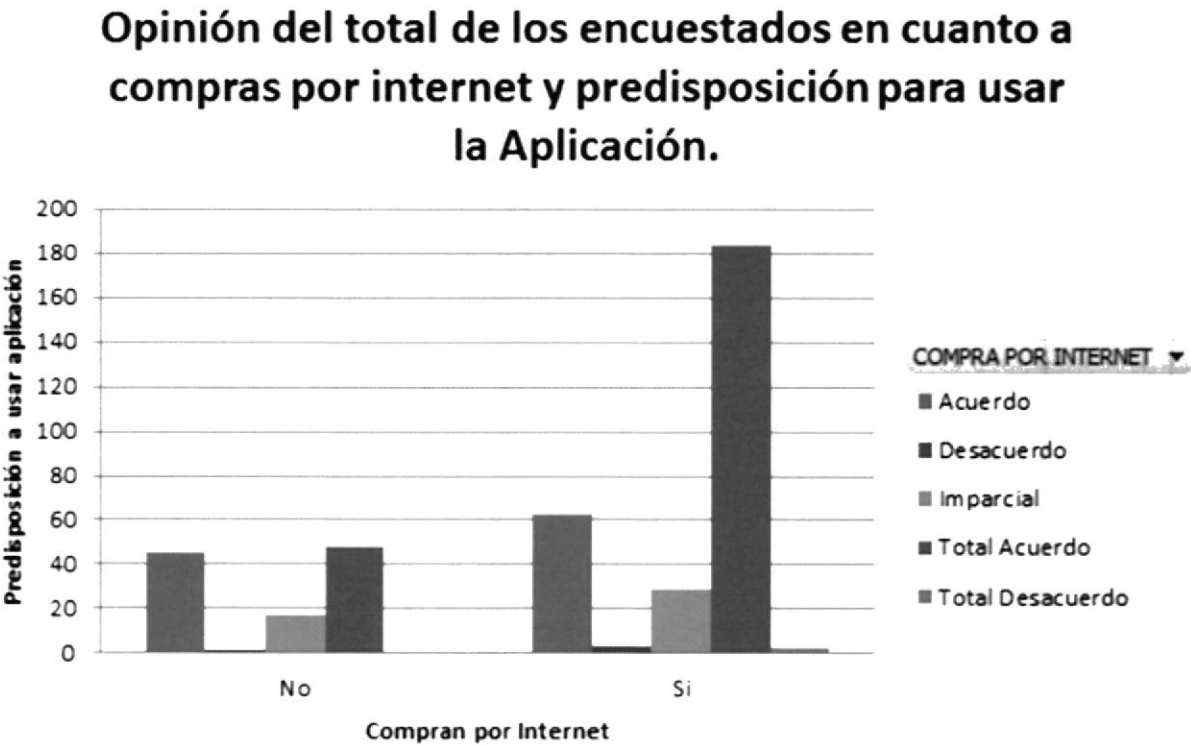
4.6. RESULTADOS CUANTITATIVOS

Para realizar un análisis del perfil del consumidor, se tomó en cuenta a las personas que respondieron en la encuesta que sí utilizarían la aplicación que se

desarrollará y realizan compras por internet. A este mercado, es al cual se dedicarán los esfuerzos de *marketing* de la empresa.

Del total de personas encuestadas (396 personas), 283 personas compran por *internet*. De estas personas, se evaluó quienes tienen predisposición a utilizar la aplicación de compras de supermercado y se obtuvo los resultados reflejados en el gráfico inferior. De las personas que sí compran por *internet*, el 87.28% (247 personas) estaría de acuerdo a utilizar la aplicación. De este mismo grupo de personas, el 12.72% (36 personas) tienen una actitud imparcial o no están de acuerdo en la utilización de esta aplicación.

Ilustración 4.1. Compras por *internet* y predisposición para usar la aplicación



Fuente: Los autores

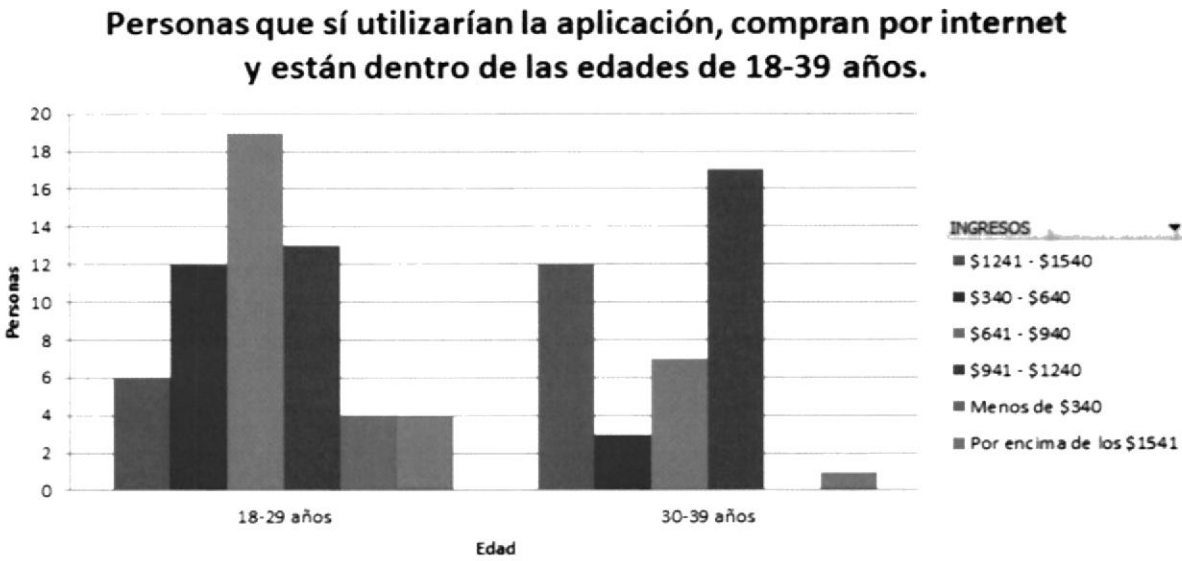
El perfil de los consumidores del mercado objetivo, se caracteriza por hombres y mujeres que están dentro de las edades de 18 a 39 años, viven mayoritariamente en el norte y el sur de la ciudad, que trabajan tiempo completo y ganan entre \$640 y \$1540, realizan compras por internet y tienen tarjeta de crédito.

Ilustración 4.2. Personas que sí utilizarían la aplicación y también realizan compras por internet



Fuente: Los autores

Ilustración 4.3. Mercado meta separado por edades e ingresos



Fuente: Los autores

4.7. CONCLUSIÓN DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

En esta etapa de la investigación de mercado, finalmente se ha podido determinar y definir totalmente el perfil del consumidor al cual nos dirigiremos. El mercado meta se compone por hombres y mujeres que están dentro de las edades de 18 a 39 años, viven mayoritariamente en el norte y el sur de la ciudad, que trabajan tiempo

completo y ganan entre \$641 y \$1540 al mes, realizan compras por *internet* y tienen tarjeta de crédito.

De acuerdo a la investigación realizada, los gustos y preferencias del mercado meta en cuanto a compras a domicilio, se puede concluir que la mayor parte de estas personas ha realizado compras a domicilio y las características más importantes que deben tener este servicio son rapidez y garantía en la entrega.

Con respecto a sus gustos y preferencias sobre compras en el supermercado, ellos realizan compras más de 2 veces al mes, asisten con mayor frecuencia al Megamaxi/Supermaxi y en segundo lugar al Mi Comisariato, los aspectos que mayormente no les agradan de ir al supermercado son las largas filas, pocos lugares de parqueo y empleados groseros o desatentos. Cuando asisten al supermercado, realizan compras de \$51 a \$100 y les gustaría recibir información acerca de promociones mayormente mediante correo directo y redes sociales.

Con relación a las compras por *internet*, prefieren pagar mediante tarjeta de crédito, consideran muy importante que las páginas de compras *online* deben ser confiables y deben tener variedad de productos, así como también, que las páginas de compras *online* deben tener un diseño atractivo y deben ser ordenadas.

En el momento de desarrollar la aplicación y de crear la página *web*, ésta debe ser confiable, debe tener fotos reales, variedad de productos, diseño atractivo, y debe ser ordenada.

La entrega de los productos comprados mediante la aplicación debe ser rápida, garantizada y contar con gran cobertura del territorio de entrega.

4.8. RESULTADOS CUALITATIVOS

4.8.1. Conclusiones de las Entrevistas a Profundidad

Como conclusiones de las entrevistas a profundidad (para detalle de las entrevistas ver Anexo 2) se tiene que esta idea de negocio no resulta muy atractiva para hoteles, restaurantes o empresas que ofrecen almuerzos y que ya llevan tiempo funcionando, pues éstos ya cuentan con proveedores que les ofrecen sus productos a un menor costo comparado con los precios de supermercado.

Sin embargo, queda abierta la posibilidad de apuntar a los restaurantes que tienen muy poco tiempo en el mercado y que por esta misma razón no les es posible conseguir algún tipo de crédito con proveedores.

Respecto a las entrevistas con los negocios que tienen servicio a domicilio, se pueden destacar las siguientes recomendaciones:

- No abarcar todos los sectores de la ciudad desde el primer momento
- Contar con una mayor cantidad de repartidores en los días de mayor movimiento
- Dar capacitación a los repartidores antes de integrarlos a la empresa
- Determinar la manera en que los clientes serán recompensados en caso de que la entrega falle
- Obtener *feedback* continuamente por parte de los clientes acerca de la calidad del servicio

4.8.2. Focus Group

PRIMER GRUPO

Perfil de los asistentes: Fueron entrevistados 3 hombres y 6 mujeres entre 24 y 54 años, que trabajan, con una carrera profesional, algunos tienen familia e hijos y otros no.

1. Sobre las compras en el supermercado

- El jefe de hogar realiza las compras cada semana o cada 2 semanas..
- Los que van entre semana es para evitar mucha gente que hay los fines de semana, hay mayor disponibilidad de parqueo se utiliza menor tiempo y hay más productos disponibles.

La mayor parte de los asistentes realizan sus compras el fin de semana. Algunos de los que van el fin de semana quisiera ir entre semana por la cantidad de personas, pero por sus ocupaciones no pueden.

- La mayor parte de las personas asisten al Megamaxi/Supermaxi por preferencias en cuanto a la calidad, presentación y variedad de los productos, y por la cercanía de éste a sus hogares. En menor cantidad asisten a Mi Comisariato/Hipermarket y lo hacen principalmente por la cercanía de éste con relación a sus casas y por tradición.
- Las personas que se referían al Megamaxi/Supermaxi como el supermercado al que siempre asisten a realizar sus compras, mencionaron las palabras de calidad, buena atención, comodidad, orden, variedad. Ellos realmente disfrutaban el ir al supermercado.

Los que se refirieron a Mi Comisariato/Hipermarket como supermercado de su

preferencia, mencionaron palabras como precio, variedad, satisfacción, comodidad.

Todos los asistentes coincidieron que ir al supermercado es un momento familiar.

- Aspectos positivos de ir al supermercado:
 - Productos limpios.
 - Comodidad.
 - Satisfacción
 - Entretenimiento
- Aspecto negativos de ir al supermercado:
 - Precios más altos que en el mercado.
 - Mucho tiempo que esperar en la “cola”
 - Dificultad al encontrar parqueos

2. Sobre el servicio a domicilio

- Es una solución oportuna a un momento de urgencia o situación inesperada.
- Un buen servicio a domicilio debe tener calidad, rapidez, sinceridad en los tiempos de entrega.

3. Sobre las compras en *internet*

- La mayor parte de las personas ha realizado compras por *internet*.
- Las principales características que debe tener una página de compra en línea son:
 - Seguridad.
 - Método de pago seguro.
 - La imagen que se exhibe de los productos sea real con respecto al producto.

Un referente de una página de compras por internet es Amazon.com

- La principal característica que los anima a comprar en línea es la seguridad.

4. Sobre las aplicaciones móviles

- Para que se descarguen una aplicación móvil, ésta debe:
 - Ser útil.
 - Tener buenas calificaciones de las personas que ya la han descargado
- Para mantener una aplicación en el teléfono móvil, es necesario que:
 - No solicite muchas actualizaciones.

- No se cobre luego de que descargar la aplicación había sido gratis.
- No sean lenta y que no inhiba al celular.
- Sea entretenida y novedosa.
- No muestre mucha publicidad.

5. Sobre la propuesta del proyecto

- La mayoría de los asistentes consideró que sería una buena idea, porque les facilitaría muchas cosas.
- Opiniones generales sobre la propuesta del proyecto:
 - Deben considerar el monto por el servicio, tiempo de entrega.
 - Les parece muy oportuno para una emergencia (visitas inesperadas)
 - En cuanto a productos perecibles, les gusta tener la oportunidad de escoger en base a sus gustos y preferencias.
 - Les permite evitar perder tiempo haciendo compras cuando no cuentan con disponibilidad de tiempo.
 - Que haya facilidad en días y horarios de entrega.
- La mayoría de personas concluyó que sí usarían la aplicación.

Cuadro 4.3. Conclusiones *focus group* Grupo 1

TEMA	TAGS	OBSERVACIONES
Compras en el Supermercado	Compras	Jefe de hogar realiza compras
		Realizar compras es un momento familiar
	Productos	Presentación de productos
		Calidad de productos
		Variedad de productos
	Tiempo	Pérdida de tiempo haciendo largas filas para pagar
Compras a domicilio	Servicio	Buen servicio
		Rapidez
Compras por <i>internet</i> .	Seguridad	Seguridad en las compras
	Producto	Imagen mostrada sea igual al producto ofertado
Aplicaciones móviles	Actualizaciones	Que no solicite constantemente actualizaciones
	Publicidad	Que no muestre mucha publicidad
	<i>Bugfree App</i>	Que la aplicación no inhiba el equipo
Propuesta del proyecto	Servicio	Facilidad de horarios de atención al cliente
	Productos	No se puede escoger ciertos productos (perecibles).
	Tiempo	Este servicio es una solución para personas ocupadas, ya que evita pérdida de tiempo.

Fuente: Los autores

SEGUNDO GRUPO

Perfil de los asistentes: Fueron entrevistados 2 hombres y 6 mujeres entre 22 y 46 años, que trabajan, con una carrera profesional, algunos tienen familia e hijos y otros no.

1. Sobre las compras en el supermercado

- El jefe de la familia (asistentes) realiza las compras.
- Los asistentes realizan sus compras los fines de semana por factor tiempo pero les gustaría realizarlas entre semana ya que hay menos gente.
- La mayor parte de los asistentes realizan sus compras en el Megamaxi/Supermaxi, debido a la presentación y calidad.
Menor cantidad de asistentes realizan sus compras en el Mi Comisariato/Hipermarket.
- Las palabras que se les viene a la mente al describir realizar compras fueron: arreglarse, buscar parqueos, muchas personas, perder el tiempo, relajarse.
La mayor parte de los asistentes no disfruta ir a realizar compras ya que hay muchos factores que la dificultan como el sol, calor, cantidad de personas, etc.
- Aspectos Positivos de ir al supermercado:
 - La posibilidad de elegir los productos en base a sus gustos y preferencias.
 - Mayor Variedad
- Aspectos Negativos:
 - Mala atención.
 - Pérdida de tiempo por filas extensas.

2. Sobre el servicio a domicilio

- Los asistentes mencionaron que les parece una buena idea en momentos de apuro o que tengan poco tiempo.
- Un buen servicio a domicilio debe:
 - Tener variedad
 - Cumplir con el tiempo de entrega.
 - Ser rápido
 - Tener una tarifa accesible
 - Tener mayor cobertura del servicio.

3. Sobre las compras en *internet*

- La mayoría de los asistentes ha realizado compras por *internet*.
- Las principales características que debe tener una página de compra en línea son:
 - Página reconocida.

- Enviar publicidad con precios y ofertas.
- La imagen que se exhiba en la página debe ser igual al producto.
- Página amigable con el usuario
- Las principales características que los anima a comprar en línea son:
 - Seguridad
 - Variedad.

4. Sobre las aplicaciones móviles

- Para que se descarguen una aplicación móvil, ésta debe:
 - Debe ser útil.
 - Tener buenas calificaciones de las personas que ya la han descargado.
- Para mantener una aplicación en el teléfono móvil, es necesario que:
 - No solicite muchas actualizaciones.
 - No se cobre luego de que descargar la aplicación había sido gratis.
 - Sirva realmente para lo indicado en la descripción.
 - No sean lenta y que no inhiba al celular.
 - Sea entretenida y novedosa.
 - No muestre mucha publicidad.

5. Sobre la propuesta del proyecto

- El uso de tecnologías en estas actividades les facilitaría y mejoraría el proceso de compra.
- Opiniones generales sobre la propuesta del proyecto
 - Consideran que la compra de vegetales de esta manera sería algo “delicado” ya que ellos prefieren elegirlos.
 - Consideran que el precio debe ser razonable por el costo de oportunidad.
 - Las personas que viven en zonas alejadas de la ciudad lo ven como una gran oportunidad para realizar compras.
 - Creen que lo razonable es pagar en base al monto de compra.
- La mayor parte de los asistentes usarían la aplicación.

Cuadro 4.4. Conclusiones *focus group* Grupo 2

TEMA	TAGS	OBSERVACIONES
Compras en el supermercado	Compras	Jefe de hogar realiza compras.
	Productos	Variedad de productos.
		Presentación del producto en buen estado.
	Tiempo	Pérdida de tiempo.
	Parqueos	Pocos parqueos.
Compras a domicilio	Servicio	Buen servicio.
	Rapidez	Rapidez en la entrega de los productos.
	Servicio	Cumplan con el tiempo de entrega informado al cliente.
	Precio	Que no sea muy costoso el servicio.
Compras por internet	Seguridad	Seguridad en las compras.
	Productos	Imagen mostrada sea igual al producto ofertado.
	Página amigable	Página amigable con el usuario.
	Productos.	Variedad de productos.
Aplicaciones móviles	Actualizaciones	Que no solicite constantemente actualizaciones.
	Publicidad.	Que no muestre mucha publicidad.
	<i>Bugfree App</i>	Que la aplicación no inhiba el equipo.
Propuesta del proyecto.	Servicio	Personas que viven en zonas alejadas tienen mayor predisposición a utilizar la aplicación.
	Productos	No se puede escoger ciertos productos (perecibles)
	Precio	Precio del servicio en base al monto de compra.

Fuente: Los autores

4.8.2.1. Conclusiones de los Focus Groups

Los dos grupos de personas encuestadas coincidieron en que es el jefe de familia quien realiza las compras y que el realizar compras es un momento familiar. Ambos grupos buscan variedad de productos, orden y buena presentación de los productos. Los del primer grupo asocian hacer las compras con “satisfacción”, a pesar de que les resulte molesto tener que hacer largas filas y no encontrar parqueo, ellos realmente disfrutan ir al supermercado.

Los del segundo, no disfrutaban del todo realizar las compras ya que esto dependía de varios factores tales como: clima, cantidad de personas que hay en el supermercado, si hay parqueos, etc. Esto se vio reflejado al momento de realizarles la pregunta final de si utilizarían o no este servicio.

Los del primer grupo, aunque finalmente dijeron que sí utilizarían la aplicación, comenzaron a hacer algunas observaciones entre ellas que no podrían escoger ciertos productos, como los vegetales, de acuerdo a sus gustos y preferencias. Los del segundo grupo, vieron esta opción de compra como una solución a esas ocasiones en las que no quieren salir de sus casas a realizar compras y les pareció verdaderamente útil para cuando les llegan visitas inesperadas.

En cuanto a las compras a domicilio todos los asistentes coincidieron en que quieren un servicio que sea rápido, que no mienta en cuanto a los tiempos de entrega y que tenga una amplia cobertura.

Con respecto a compras por *internet*, las personas siempre están buscando seguridad. Se inclinan por páginas que tienen gran variedad de productos y que son reconocidas internacionalmente por la gran seguridad que tienen, como por ejemplo *Amazon*.

Los asistentes prefieren aplicaciones para teléfonos móviles que no requieran de actualización a cada rato, que no inhiba el equipo y que no muestre mucha publicidad.

Sobre la propuesta del proyecto, la mayor parte de los asistentes consideran que es un producto muy útil para cuando no se cuenta con mucho tiempo y cuando surgen visitas inesperadas. También sugirieron que se debe de tener en cuenta el monto a pagar por este servicio y que preferirían que este sea en base al monto de compra del

supermercado. Adicionalmente ellos opinaron que este no es muy útil al momento de comprar productos como vegetales ya que ellos prefieren escogerlos personalmente.

4.8.3. Desk Research

DESK RESEARCH NACIONAL

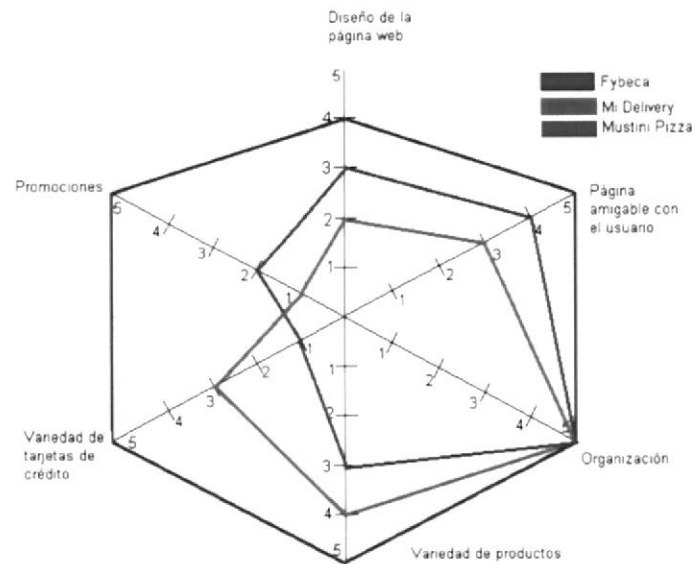
Las calificaciones del *desk research* nacional, siguiendo el formato establecido en el Cuadro 4.2, se presentan a continuación.

Cuadro 4.5. Resultados *Desk Research* Nacional

Característica	Fybeca	Mi delivery	Mustini Pizza
Diseño de la página web	4	2	3
La página es amigable con el usuario	5	3	4
Organización	5	5	5
Variedad de productos	5	4	3
Variedad de tarjetas de crédito	5	3	1
Promociones	5	1	2

Fuente: Los autores

Ilustración 4.4. Conclusiones *Desk Research* Nacional



Fuente: Los autores

DESK RESEARCH INTERNACIONAL

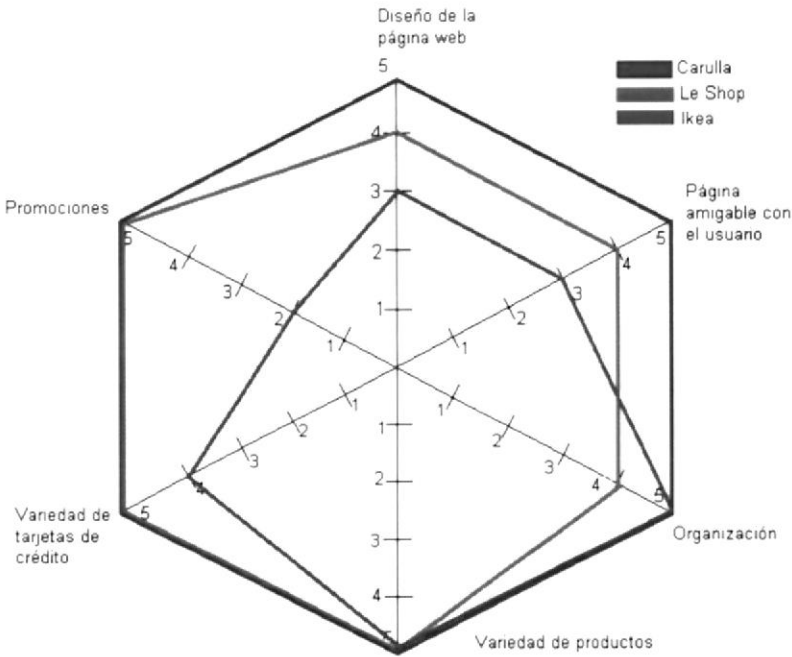
Las calificaciones del *desk research* internacional, siguiendo el formato establecido en el Cuadro 4.2, se presentan a continuación.

Cuadro 4.6. Conclusiones *Desk Research* Internacional

Característica	Carulla	Le Shop	Ikea
Diseño de la página web	5	4	3
La página es amigable con el usuario	5	4	3
Organización	5	5	5
Variedad de productos	5	5	5
Variedad de tarjetas de crédito	5	5	4
Promociones	5	5	2

Fuente: Los autores

Ilustración 4.5. Conclusiones *Desk Research* Internacional



Fuente: Los autores

4.8.3.1. Conclusiones del Desk Research

Como conclusión del *desk research* nacional se puede encontrar oportunidades para diferenciarse de empresas que, aunque no necesariamente estén ofreciendo el mismo servicio, ya se encuentran funcionando y se desenvuelven en el ámbito de las compras en línea.

En el caso de Mi Delivery, anteriormente calificada como un sustituto, los aspectos para diferenciarse se encuentran en tener una página *web* con un diseño atractivo y que además sea amigable con el usuario. Otro aspecto de diferenciación es la cantidad de tarjetas de crédito que se aceptan al momento de pagar por la compra, ya que Mi Delivery sólo acepta dos tarjetas y no presenta otras opciones de pago como *Paypal*.

Un aspecto muy importante a tomar en cuenta es el de las promociones, pues tanto Mustini Pizza como Mi Delivery obtuvieron bajas calificaciones, al contrario de Fybeca que se destaca.

Por último, del *desk research* internacional se pueden destacar ciertas características que se pueden implementar en el servicio a ofrecer con el fin de marcar una gran diferencia. Las características son las siguientes:

- simplificar el proceso de compra de tal manera que se lo pueda completar en pocos pasos
- agregar un *chat* en línea a la página *web* para resolver las dudas de los clientes
- obtener certificaciones que garanticen la seguridad de las transacciones

4.9. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Además de los usuarios finales, este servicio puede ser dirigido a pequeños restaurantes que cumplan con las siguientes características:

- No cuentan con proveedores que les otorguen crédito
- Necesitan productos que sólo se consiguen en los diferentes supermercados
- Compran en pequeñas cantidades
- No cuentan con personal que se encargue de realizar las compras que necesitan

Debido a la poca infraestructura que ellos tienen, les resulta muy conveniente pagar un adicional por este servicio.

Con respecto a los clientes finales (jefes de hogar), se debe desarrollar una aplicación que cuente con las siguientes características:

- Garantice la seguridad de las transacciones
- No debe mostrar excesiva publicidad
- No debe inhibir o poner lento al equipo

Se debe destacar las ventajas de utilizar esta aplicación en especial:

- Ahorro de tiempo
- Evitar largas filas
- Solucionar momentos de emergencia

En cuanto a los productos perecibles, se debe estudiar si se debería implementar o no en el portal de compras. En caso de que se lo implemente, se debe de agregar una cláusula que indique que la empresa no se responsabiliza de que estos no sean en base a sus gustos y preferencias del consumidor (color, tamaño, madurez, etc.) pero sí en cuanto al estado y calidad de los mismos.

El precio que se debe cobrar por el servicio debe ser razonable y debe ser en función del monto de compra.

El servicio a domicilio como tal, debe ser rápido y respetar los tiempos de entrega. Los motorizados deben tener una capacitación en cuanto a reconocimiento de zonas de entrega, trato al cliente y de maneras de llegar más rápido a los sectores de entrega.

Se debe implementar en la aplicación una pequeña encuesta en cuanto a la calidad de servicio recibido para así poder tener una constante retroalimentación del servicio brindado y realizar las respectivas correcciones.

Tal como lo muestran los *focus groups* y el *desk research*, la página *web* del servicio debe poseer estas características:

- Ser amigable con el usuario
- Facilitar el proceso de compra al hacerlo en pocos pasos
- Contar con un chat en línea para resolver las dudas de los clientes
- Constantemente ofrecer promociones y combos de compra

Pero principalmente debe ser una página segura para que los clientes puedan tener la confianza de comprar, para lo cual se deberá obtener alguna de las certificaciones de transacciones seguras en internet.

4.10. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

De la investigación cuantitativa se pudo concluir que el perfil de las personas que componen el mercado meta es el siguiente:

- Hombres y mujeres
- Solteros y Casados
- Residentes en los sectores norte y sur de la ciudad de Guayaquil
- Entre 18 a 39 años
- Trabajan a tiempo completo
- Perciben ingresos mensuales entre \$641 y \$1540
- Acostumbran a realizar compras por *internet* y poseen tarjeta de crédito
- Para las compras de supermercado la gran mayoría acude a Supermaxi/Megamaxi, seguido de Mi Comisariato/Hipermarket.
- El monto promedio de compra está entre los \$51 y \$100

De la investigación cualitativa se pudo concluir que la idea de negocio no sería factible para hoteles, restaurantes y empresas que ofrecen almuerzo a sus trabajadores, pues éstos ya cuentan con todos los proveedores que necesitan y hacer uso del servicio que se propone podría aumentar sus costos.

Sin embargo, se podría apuntar a restaurantes que tengan muy poco tiempo en el mercado, pues durante la etapa inicial es complicado conseguir crédito con proveedores. Además, no cuentan con suficiente personal y muchas veces necesitan productos que solamente se pueden encontrar en los supermercados.

Tanto la aplicación móvil como la página *web* deben ser amigables con el usuario, facilitar el proceso de compra y ofrecer seguridad en las transacciones. La aplicación móvil no debe mostrar mucha publicidad o inhibir al teléfono celular.

La tarifa que se cobre por el servicio será en función del monto de compra en el supermercado y, a manera de control de calidad, se pedirá a los clientes que llenen una pequeña encuesta cada vez que hagan uso del servicio.

Luego de haber definido el perfil del consumidor, finalmente se puede concluir que se debe crear una empresa que ofrezca el servicio de compra de productos de supermercado con entrega a domicilio. Esta tendrá la aceptación del respectivo mercado objetivo, pero debe cumplir con las características especificadas por el mercado objetivo en las investigaciones respectivas.

5. CAPÍTULO V: PLAN DE NEGOCIO

El objetivo de este capítulo es definir el plan de negocio que, a su vez, estará compuesto por cuatro planes. Los planes son los siguientes:

- Plan Operativo
- Plan Administrativo
- Plan Tecnológico
- Plan Comercial

El Plan Operativo tiene como objetivo determinar los procesos a seguir dentro de la empresa, cómo van a funcionar la aplicación móvil y la página *web*, así como también estimar el monto de inversión relacionada.

El Plan Administrativo tiene como objetivo determinar la misión y visión de la empresa, así como también establecer la estructura organizacional de la misma para lograr la máxima eficiencia.

El Plan Tecnológico tiene como objetivo determinar las necesidades de equipos, el manejo de bases de datos y demás aspectos tecnológicos del proyecto.

El plan Comercial tiene como objetivo definir el plan de *blended marketing* de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado.

A continuación, se encuentra el desarrollo de cada uno de estos planes.

5.1. PLAN OPERATIVO

De la investigación de mercado se pudo obtener la siguiente información relevante para el plan operativo.

5.1.1. Sectores de atención

El servicio se va a prestar en el norte y en el sur de la ciudad de Guayaquil, debido a que en estos sectores se encuentran la mayor cantidad de personas dispuestas a utilizarlo.

Las áreas atendidas dentro del sector norte son las siguientes:

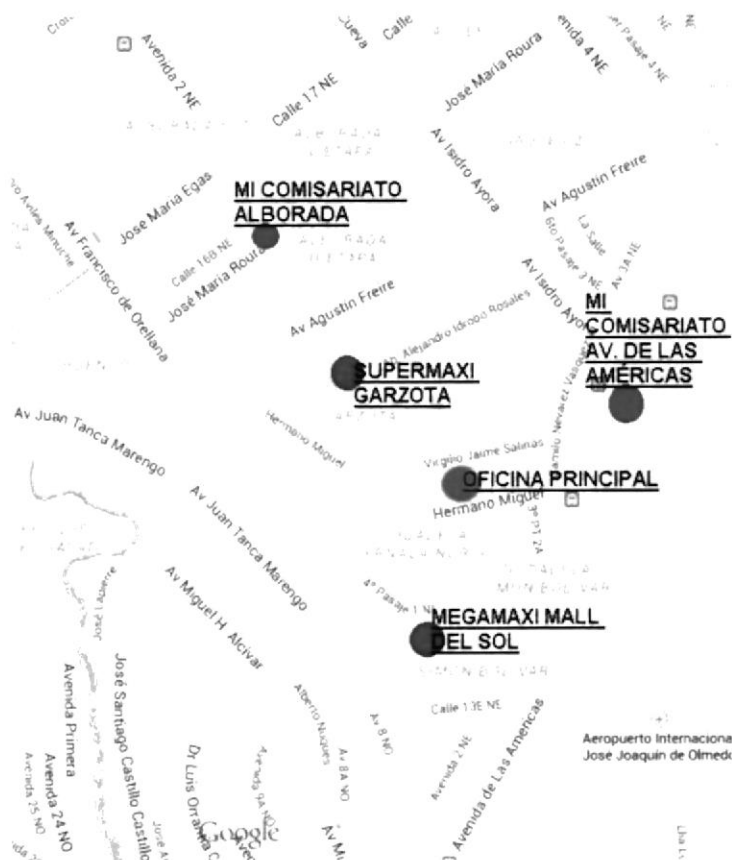
- Ciudadela Simón Bolívar
- Ciudadela Vernaza Norte
- Ciudadela Garzota 1 y 2
- Alborada etapas 1, 2, 4,
- Urdenor

- Sauces 2 y 7

Las áreas atendidas dentro del sector sur son las siguientes:

- Ciudadela La Saiba
- Ciudadela El Centenario
- Ciudadela 9 de Octubre

Ilustración 5.1. Sector Norte



Fuente: Google Maps, 2014

Ilustración 5.2. Sector Sur



Fuente: Google Maps, 2014

Como se puede ver en las ilustraciones, para cada sector de atención habrá una oficina donde se recepcarán los pedidos y se asignarán las órdenes de compra a los repartidores. Además, las oficinas también van a funcionar como *call centers* y centros de atención al cliente por medio de la página *web*.

En el siguiente cuadro se detallan las características de las oficinas.

Cuadro 5.1. Detalle de las oficinas

Sector	Dirección	Tamaño	Alquiler	Servicios que incluye
Norte (Oficina principal)	La Garzota, mz 68 villa 17.	80 m2	\$500	● 2 habitaciones ● 1 baño ● parqueo ● alícuota
Sur	Av. José Vicente Trujillo y José Salcedo	50 m2	\$300	● 3 habitaciones ● 1 baño ● parqueo ● alícuota

Fuente: Los autores

Los montos de inversión estimados para las oficinas se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 5.2. Montos de inversión estimados en equipos de oficina

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Total
Computadoras	7	\$762	\$5334
Escritorios	7	\$75	\$525
Impresoras	2	\$80	\$160
Sillas de oficina	7	\$47	\$329
Teléfonos	4	\$18	\$72
Sillas de espera	6	\$35	210
Archivadores metálicos	2	\$161	\$322
Archivadores aéreos	2	\$70	\$140
Acondicionadores de aire	2	\$375	\$750
Total			\$7842

Fuente: Los autores

5.1.2. Tiempos de entrega

Una vez que ya se han delimitado los sectores de atención, se deberá hacer diferentes recorridos de prueba:

1. Desde la sucursal hasta los supermercados
2. Desde los supermercados hasta diferentes lugares dentro del sector de atención

Estos recorridos de prueba se hacen con el fin de obtener el tiempo promedio que les tomará a los repartidores prestar el servicio.

Además, los repartidores recibirán capacitaciones antes de integrarse a la empresa. En estas capacitaciones se tratarán los siguientes temas:

- Familiarización con el sector de atención
- Posibles rutas
- Maneras de llegar más rápido a sus destinos
- Atención al cliente
- Diferentes áreas de productos de los supermercados del sector.

Se va a tomar especial atención en el último punto, pues de éste depende que cuando los repartidores tengan un pedido, indiferentemente de si el mismo es grande o pequeño, el tiempo de búsqueda de los productos sea el menor posible y no se pierdan valiosos minutos buscando productos.

5.1.3. Procesos internos

Cada vez que llegue un pedido, las recepcionistas y los repartidores deberán seguir los siguientes procesos:

- Recepcionistas
 - Cuando llega el pedido, debe revisarlo y decidir si se hará uso de una moto o de un auto.
 - Asignar el pedido a uno de los repartidores.
 - Imprimir la lista de productos solicitados por el cliente, en la que debe constar el número de orden de compra.
 - Entregar al repartidor la lista de productos y el dinero en efectivo para que el repartidor pueda comprar los productos.
 - Esperar a que el repartidor le confirme el valor de la factura del supermercado y si hay algún producto que no se encontraba en *stock* en ese momento.

- En caso de ser necesario, debe corregir el valor de la compra que se le va a cobrar al cliente, la tarifa por el servicio y también la lista de productos que se le entrega.
- Informar al cliente mediante un mensaje de texto que sus productos ya fueron comprados, los productos que no se encontraron en *stock* y el tiempo estimado en el cual llegará el motorizado al domicilio.
- Recibir las confirmaciones, tanto del cliente como del repartidor, indicando que los productos han llegado a la dirección solicitada.
- Hacer un archivo con los datos de las órdenes de compra confirmadas y enviarlo 2 veces al día al Jefe del Departamento de Operaciones.
- Repartidores
 - Recibir la lista de productos y el dinero que la recepcionista le entregue.
 - Desplazarse al supermercado asignado.
 - Comprar los productos que estén dentro de la lista y notificarle a la recepcionista los productos que en ese momento no se encuentran en *stock*.
 - Pagar por los productos en la caja y confirmarle a la recepcionista el valor final de la factura emitida por el supermercado y el tiempo estimado en el que llegará a la dirección indicada.
 - Dirigirse a la dirección especificada en la orden de compra y notificarle a la recepcionista su llegada y entrega de los productos.
 - Dirigirse a la sucursal.

5.1.4. Proceso de compra

El proceso de compra que deberá seguir el cliente se llevará a cabo en los siguientes pasos:

1. Ingresar a la aplicación móvil o la página web con su usuario y contraseña, en caso de que no tenga crearse una.
2. Seleccionar el sector donde quiere que se le entreguen los productos.
3. Seleccionar el supermercado en el que quiere realizar su compra.
4. Escoger los productos que desea comprar entre las distintas categorías que se presentan.
5. Confirmar, editar o cancelar su orden de compra.

6. Escoger la tarjeta de crédito con la que va a pagar la compra y llenar los datos requeridos (número de tarjeta, código de seguridad y fecha de expiración)
7. Confirmar o editar los datos de la factura y la dirección donde se van a entregar los productos.
8. Confirmar si la compra ha llegado al lugar indicado.
9. Responder cómo fue la experiencia al haber utilizado el servicio. En caso de ser negativa, dar el motivo por el cual la califica de esta manera.

5.1.5. Modo de pago

Tal como lo revela la investigación de mercado, la gran mayoría de las personas pertenecientes al mercado al que se dirige el proyecto, prefiere pagar sus compras en internet con tarjeta de crédito. Por lo tanto, todas las compras realizadas mediante la aplicación móvil o la página *web* se pagarán por el medio antes mencionado.

5.1.6. Cláusulas del servicio

Debido a que se estaría trabajando con un *stock* de productos sobre el que la empresa no tiene control, es necesario establecer ciertas cláusulas de uso del servicio, con el fin de evitar problemas futuros con los clientes. Las cláusulas más relevantes son las siguientes:

1. Las compras están sujetas a las cantidades que los supermercados tengan en existencia en ese momento. Por lo tanto, en caso de escasez, las cantidades entregadas al cliente podrán ser menores que las requeridas.
2. Al momento de comprar productos perecibles, la empresa no se responsabiliza en el caso de que éstos no sean en base a los gustos y preferencias del cliente en referencia a características como color, tamaño, madurez, entre otras. Sin embargo, sí se responsabiliza en cuanto al estado y calidad de los mismos.
3. Una vez que se haya mandado la orden de compra desde el dispositivo del cliente, ésta no podrá cancelarse.
4. El valor total que la aplicación móvil o la página *web* muestra al cliente es un valor provisional sujeto a la posterior confirmación por parte del repartidor asignado a la recepcionista.
5. La factura por el servicio a domicilio se enviará al cliente por correo electrónico, el mismo que está especificado en el formulario de registro

6. Se procederá a realizar el cobro a la tarjeta de crédito cuando el cliente y el repartidor hayan confirmado la entrega del pedido. Además, el repartidor deberá solicitar al cliente que firme al final de la orden de compra.
7. En caso de que el repartidor llegue dentro del tiempo estimado a la dirección especificada y no encuentre alguna persona que pueda recibir el pedido en lugar del cliente, regresará a la sucursal con el pedido y el cliente deberá retirarlo en horarios de oficina.
8. Los pedidos receptados en horas con alta congestión vehicular podrán demorar más del tiempo estimado.

5.2. PLAN ADMINISTRATIVO

5.2.1. Misión

“Somos una empresa que ofrece el mejor servicio de compra de productos de supermercado por internet con entrega a domicilio en la ciudad de Guayaquil, contando siempre con personal altamente confiable y comprometido con la satisfacción del cliente al brindarle la comodidad de realizar sus compras de una manera más rápida y garantizada.”

5.2.2. Visión

“Posicionarnos en el mercado como la empresa líder de servicio de compra en línea de productos de supermercado con servicio a domicilio en la ciudad de Guayaquil y llevar esta iniciativa a las principales ciudades del Ecuador.”

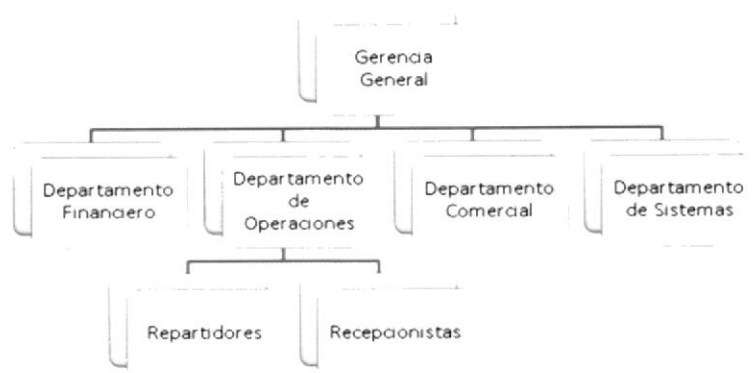
5.2.3. Valores corporativos

- Calidad
Mejorar continuamente, innovar y adaptarse a los cambios tecnológicos con el fin de garantizar excelentes resultados
- Compromiso constante con la satisfacción del cliente
- Responsabilidad
Contar con personal altamente calificado y cumplir a cabalidad las acciones necesarias para llevar a cabo todos los procesos desarrollados por la empresa.
- Trabajo en equipo
Promover la comunicación y la cooperación entre las áreas de la empresa, para así conseguir los mejores resultados.

Organigrama

La empresa estará organizada de la siguiente manera:

Ilustración 5.3. Organigrama de la empresa



Fuente: Los autores

5.2.4. Descripción de funciones

Gerente General

Sueldo mensual: \$700

Descripción general del cargo

- Dirige y administra la empresa, planeando estrategias funcionales en conjunto con los jefes de departamentos, con el objetivo de cumplir las metas de corto, mediano y largo plazo haciendo que la Misión y la Visión de la misma sean los fundamentos del crecimiento y permanencia en el mercado.

Funciones:

- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas de la empresa.
- Supervisar constantemente los indicadores de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- Seleccionar el personal adecuado para la empresa y elaborar las nóminas.
- Firmar convenios para alianzas estratégicas

Jefe del Departamento Financiero

Sueldo mensual: \$500

Descripción general del cargo

- Mide el desempeño financiero de la empresa, localiza fuentes de financiamiento externas y recomienda la mejor combinación de fuentes de financiamiento.
- Reporta directamente al Gerente General.

Funciones:

- Trabajar en conjunto con los demás departamentos para realizar el presupuesto anual de la empresa.
- Llevar el control de ingresos y gastos de la empresa para elaborar los informes financieros.
- Controlar y custodiar la documentación contable de la empresa.
- Asegurarse que los gastos efectuados no excedan los saldos disponibles en las partidas presupuestarias
- Informar permanentemente al Gerente General de las actividades de la empresa.

Jefe del Departamento de Operaciones

Sueldo mensual: \$500

Descripción general del cargo

- Dirige, controla y supervisa todas las actividades del departamento, asegurando que se lleven a cabo los procesos correctos para brindar un buen servicio al cliente.
- Reporta directamente al Gerente General.

Funciones:

- Crear el manual de procesos
- Capacitar al personal que tiene a su cargo en materia de atención al cliente y las rutas en los sectores de atención de la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas de la satisfacción del cliente y hacer las respectivas correcciones.
- Comunicar diariamente al Departamento Financiero sobre los ingresos obtenidos y los gastos en que se ha incurrido.
- Solicitar a los diferentes supermercados los stocks y precios de los productos.

Recepcionistas

Sueldo mensual: \$380

Descripción general del cargo

- Controlan todos los pedidos realizados por los clientes mediante la aplicación móvil o la página web.
- Reportan directamente al Jefe del Departamento de Operaciones.

Funciones:

- Recepcionar todos los pedidos correspondientes a su sector.
- Asignar los pedidos a los repartidores.
- Atender las preguntas o requerimientos de los clientes por medio del *call center* o el *chat* en línea de la página web.
- Estar en constante contacto con los repartidores en espera de la confirmación del valor de la factura del supermercado o en caso de imprevistos.
- Enviar 2 veces al día al Jefe del Departamento de Operaciones el informe de las ventas que ya han sido confirmadas por los repartidores.
- Asistir a las capacitaciones dirigidas por el Jefe del Departamento de Operaciones.

Se requieren 2 recepcionistas, una para cada oficina.

Repartidores

Sueldo mensual: \$380

Descripción general del cargo

- Trabajan en conjunto con las recepcionistas para llevar a cabo la compra de las listas en los supermercados y su respectiva entrega.
- Reportan directamente al Jefe del Departamento de Operaciones.

Funciones:

- Realizar las compras en los supermercados del sector que les son asignadas y entregarlas en sus respectivos destinos.
- Comunicar a las recepcionistas el valor de la factura del supermercado.
- Confirmar a las recepcionistas la entrega de las compras.
- Asistir a las capacitaciones dirigidas por el Jefe del Departamento de Operaciones.

Se requieren 6 repartidores, 3 para el sector sur y 3 para el sector norte.

Jefe del Departamento Comercial

Sueldo mensual: \$500

Descripción general del cargo

Planifica, organiza y controla eficientemente el sistema comercial de la empresa. Diseña estrategias que permitan el logro de los objetivos de la empresa.

Reporta directamente al Gerente General.

Funciones:

- Definir los planes de *marketing* y ventas de la empresa.
- Desarrollar y aplicar las estrategias de *marketing online* y *offline*
- Vigilar constantemente la evolución de las ventas.
- Indagar en los gustos y preferencias de los clientes para proponer cambios que mejoren la experiencia del usuario.
- Buscar nuevos consumidores.
- Manejar las redes sociales del negocio.
- Manejar las relaciones públicas de la empresa.

Jefe del Departamento de Sistemas

Sueldo mensual: \$500

Descripción general del cargo

- Asegura la operación de los recursos informáticos para proporcionar al personal de la empresa las herramientas y facilidades para el desarrollo automatizado de sus actividades.
- Reporta directamente al Gerente General.

Funciones:

- Proporcionar mantenimiento a la aplicación móvil y la página *web*.
- Estar pendiente de los cambios tecnológicos aplicables al giro del negocio y proponer mejoras para mejorar la experiencia del usuario.
- Capacitar al personal del Departamento de Operaciones sobre el uso y funcionamiento de la aplicación y la página *web*
- Monitorear la recepción de los pedidos
- Controlar la base de datos de usuarios
- Realizar minería de datos
- Responder a los correos de los clientes que solicitan información sobre el funcionamiento de la aplicación móvil o la página *web*.

5.3. PLAN TECNOLÓGICO

Como se ha mencionado, el proyecto consiste en una aplicación para teléfonos inteligentes y una página *web* para poder ofrecer el servicio de compra de productos de supermercado con entrega a domicilio.

La aplicación móvil estará disponible de manera gratuita para los sistemas operativos iOS y Android. El desarrollo de la misma estará a cargo de la empresa CAJA NEGRA EC y tomará alrededor de 8 semanas (3 semanas para diseño y 5 semanas para programación) en estar apta para empezar a funcionar.

Para un óptimo desarrollo del proyecto CAJA NEGRA EC solicita lo siguiente:

- Archivos vectorizados de las artes y manual de marca
- Archivos de tipografías institucionales
- Información y contenido que deban ser incluidos en la aplicación
- Al día de la entrega, presencia del personal que va a ser responsable de administrar la aplicación para la capacitación correspondiente

La empresa antes mencionada también estará a cargo del almacenamiento de datos, pues además de la programación de aplicaciones, ofrecen alquiler de servidores. Según la opinión profesional del Director Ejecutivo de esta empresa, no es recomendable que una empresa que recién inicie sus actividades adquiera servidores, pues éstos además de ser costosos, requieren de una mayor cantidad de personal que esté al pendiente de los mismos (F. Orrala, entrevista personal, 17 de noviembre de 2014).

El desarrollo de la página *web* se llevará a cabo por la empresa GENIALE S.A., la cual requiere de un período de 22 días hábiles (4 semanas) para la entrega final del proyecto. Esta empresa también ofrece planes de dominio y *hosting*, por lo que se cotizaron estos servicios adicionales por el plazo de 5 años.

Como principal requerimiento de GENIALE S.A. para desarrollar la página *web* se tiene el manual de imagen corporativa de la empresa, además de los requerimientos solicitados por CAJA NEGRA EC para el desarrollo de la aplicación móvil.

La página *web* tendrá las siguientes secciones:

- **Inicio**

Página inicial del sitio *web*, donde se muestra de forma clara el logotipo de la empresa, menú principal, *slideshow* de fotos relevantes, resumen de productos, enlaces a redes sociales, entre otros.

- **Nosotros**

Sección informativa con una reseña de la historia, su misión, visión, valores, historia de fundadores, entre otros datos importantes.

- **Productos**

Catálogo de productos de la empresa organizado de acuerdo a la familia de producto, tipo de producto y marca. Todo producto tiene la opción de ser agregado al carrito de compras.

- **Carrito de compras**

Portal *web* en donde se muestra de forma clara el listado de productos que el usuario ha solicitado. En este panel el usuario tiene la opción de hacer *checkout* y proceder con la compra.

- **Contacto**

Página destinada a mostrar la información de ubicación geográfica de la empresa, números telefónicos, enlaces a redes sociales y formularios de contacto.

Adicionalmente, GENIALE S.A. ofrece a sus clientes el servicio de CMS que es un administrador de contenidos para gestionar la información de *slideshow*, productos, sección informativa de la empresa y datos de contacto de la misma.

El monto de inversión en la aplicación móvil y la página web se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 5.4. Inversiones del Plan Tecnológico

Aplicación móvil	Valor
Subtotal	\$ 3.500,00
IVA	\$ 420,00
Total	\$ 3.920,00

Página web	Valores
Diseño y layout del sitio web	\$ 200,00
Codificación	\$ 1.000,00
Plan de dominio por un plazo de 5 años	\$ 67,20
Plan de hosting por un plazo de 5 años	\$ 297,36
Subtotal	\$ 1.564,56
IVA	\$ 187,75
Total	\$ 1.752,31

Fuente: GENIALE S.A. y CAJA NEGRA EC

A continuación se muestran las imágenes de cómo se verán las pantallas de la aplicación móvil. Además, se explica su funcionamiento.

Pantalla 1

Se presenta el logotipo de la empresa y se solicita el usuario y la contraseña para ingresar a la aplicación. Si la clave ingresada es incorrecta aparece el mensaje “Clave incorrecta. Inténtalo de nuevo”. En caso de que el cliente haya olvidado su contraseña debe seleccionar la opción “¿Olvidaste tu contraseña?”, de esta manera podrá recibir su contraseña en el correo electrónico proporcionado en el formulario de registro.

Al seleccionar la opción “Iniciar sesión” se dirige a la Pantalla 3. Los clientes que no estén registrados, encontrarán el formulario de registro en la parte inferior de la pantalla en la opción “¿No estás registrado?”. Al seleccionar esta opción se dirige a la Pantalla 2 para completar el proceso de registro.

Ilustración 5.5. Pantalla 1



Fuente: Los autores

Pantalla 2

Se encuentra el formulario de registro donde el cliente tiene que llenar los siguientes datos:

- Nombres
- Apellidos
- Cédula de identidad
- Número de celular
- Correo electrónico
- Dirección de domicilio
- Clave de ingreso

Estos datos serán utilizados para generar las facturas. En la parte inferior de la pantalla deberá seleccionar el cuadro junto a la frase “Acepto los términos y condiciones” para acceder al servicio. Los cuales podrán ser revisados al seleccionar la frase.

Al terminar de llenar los campos solicitados, el cliente selecciona la opción “Guardar datos” para que los mismos queden registrados en el sistema. Esta opción lo dirige a la Pantalla 3.

Ilustración 5.6. Pantalla 2

The image shows a mobile application registration screen. It features a list of input fields for personal information: NOMBRES, APELLIDOS, CÉDULA DE IDENTIDAD, EMAIL, CELULAR, DIRECCIÓN DOMICILIARIA, and CLAVE DE INGRESO. Below these fields is a checkbox labeled 'Acepto los términos y condiciones'. At the bottom, there are two buttons: 'CANCELAR' and 'GUARDAR DATOS'. The screen is framed by a dark border, and a standard Android navigation bar is visible at the very bottom.

Fuente: Los autores

Pantalla 3

Lo primero que se le solicita al cliente es elegir el supermercado en el que quiere realizar sus compras y el sector donde será la entrega. El menú podrá encontrarlo en el lado izquierdo a modo de pantalla progresiva, el cual muestra las siguientes opciones:

- Categorías de productos: Se presentan las categorías de productos como lácteos, bebidas, cuidado personal, entre otros.
- Ofertas: Se presentan las ofertas que el supermercado seleccionado tenga disponibles en el momento.
- Productos comprados recientemente: Se presentan los productos que han tenido mayores ventas.

- Configuración de la cuenta: Se dirige a la Pantalla 2 para hacer cualquier cambio que considere necesario en sus datos.
- Ayuda: Se muestra una pantalla *pop-up* con una sección llamada “Preguntas más frecuentes”. En caso de que el cliente no encuentre la solución a su pregunta, se le indicará que debe mandarla al correo electrónico de la empresa.
- Contáctanos: Se muestran las distintas maneras en las que el cliente se puede poner en contacto con la empresa como redes sociales, teléfonos y correo electrónico.
- Cerrar sesión

El cliente no podrá acceder a las opciones de compra si no ha seleccionado un supermercado y sector de entrega.

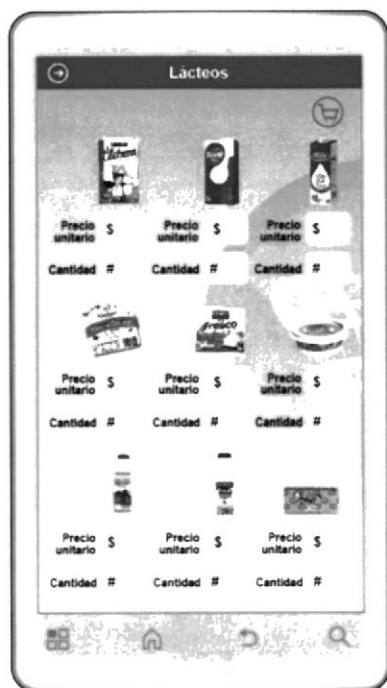
Cuando el cliente haya seleccionado alguna de las opciones que implican escoger productos para comprar, la pantalla progresiva se retrae y se pueden ver todos los productos con su respectivo precio unitario y la opción para escoger la cantidad que se quiere comprar.

Ilustración 5.7. Pantalla 3



Fuente: Los autores

Ilustración 5.8. Vista previa de los productos



Fuente: Los autores

Cuando el cliente haya terminado de seleccionar todos los productos que quiera comprar selecciona el ícono del carrito de compras en la parte superior derecha de la pantalla. Esta opción lo dirige a la [Pantalla 4](#).

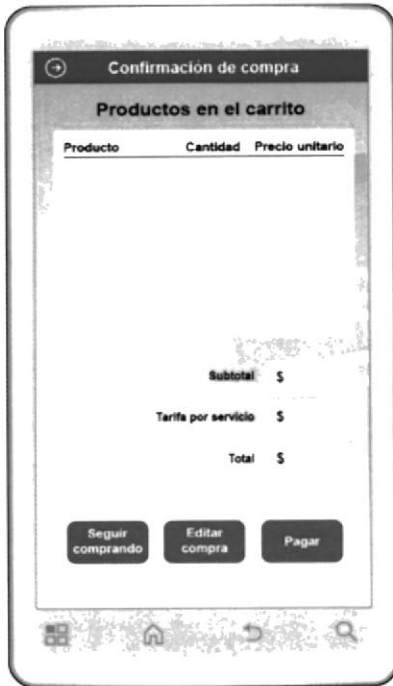
Pantalla 4

En esta pantalla el cliente puede observar la lista de productos que ha seleccionado, así como las cantidades, precios y el subtotal de la compra en el supermercado. Además, se muestra la tarifa que se va a cobrar por el servicio a domicilio que, sumado al subtotal en el supermercado, dan el monto total de la compra.

Aquí el cliente tendrá 3 opciones:

- Seguir comprando: Se dirige a la [Pantalla 3](#). El cliente puede seguir añadiendo productos a su carrito de compras.
- Editar compra: Aparece una ventana *pop-up* con la lista de los productos que ha seleccionado, en la cual puede eliminar productos o cambiar las cantidades.
- Pagar: Se dirige a la [Pantalla 5](#).

Ilustración 5.9. Pantalla 4



Fuente: Los autores

Pantalla 5

El cliente deberá escoger entre las opciones de tarjetas de crédito y llenar los campos de información. Además, tendrá los botones “Confirmar datos de factura” y “Elegir dirección”.

- Confirmar datos de factura: Se le presenta en una ventana *pop-up* los datos con los que se hará la factura del supermercado, que son los mismos que están guardados en el formulario de registro. En caso de querer cambiar los datos, el cliente deberá borrar el contenido de los campos y escribir los datos nuevos. Estos nuevos datos no reemplazarán a los proporcionados en el formulario de registro.
- Elegir dirección: Se le presenta en una ventana *pop-up* la dirección que está guardada en el formulario de registro. En caso de querer cambiarla, el cliente deberá borrar el contenido del campo y escribir la nueva. Además se pedirán referencias que ayuden al repartidor a identificar el domicilio del cliente. Esta nueva dirección no reemplazará a la proporcionada en el formulario de registro.

En la parte inferior de la pantalla se encuentran 2 botones:

- **Cancelar:** Al seleccionar esta opción, el cliente está diciendo que no va a realizar la compra de los productos seleccionados y por lo tanto no se le hará ningún cobro a su tarjeta de crédito. Se dirige a la [Pantalla 3](#).
- **Realizar compra:** Al seleccionar esta opción, el cliente está confirmando la compra de todos los productos anteriormente seleccionados y accede a que se le realice el cobro a su tarjeta de crédito. Se dirige a la [Pantalla 6](#).

Ilustración 5.10. Pantalla 5



Fuente: Los autores

Pantalla 6

En esta pantalla se muestran los datos y la foto del repartidor encargado de llevar la compra, con el fin de que el cliente pueda identificarlo fácilmente.

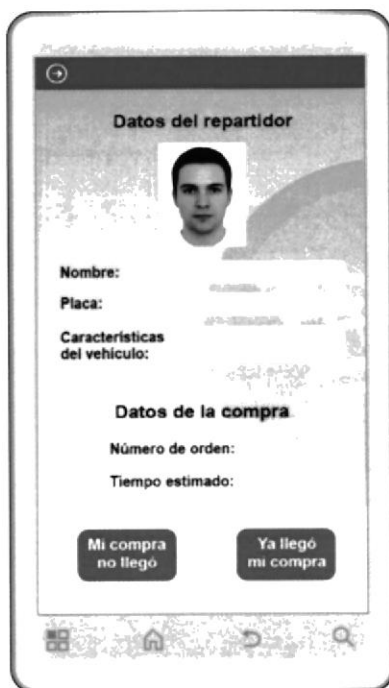
También se muestra el número de orden que le fue asignado y el tiempo estimado en el que llegará el repartidor.

En la parte inferior de la pantalla se mostrarán los botones “Mi compra no llegó” y “Ya llegó mi compra”, los cuales se activarán una vez que haya transcurrido el tiempo estimado de entrega.

- **Mi compra no llegó**

- Ya llegó mi compra: El cliente confirma haber recibido la compra. Se dirige a la [Pantalla 7](#).

Ilustración 5.11. Pantalla 6



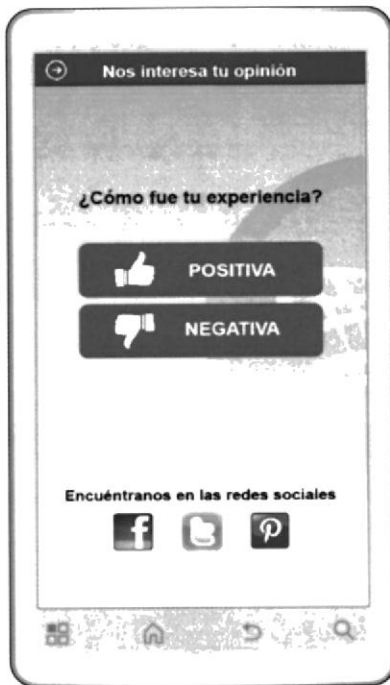
Fuente: Los autores

Pantalla 7

Se pregunta al cliente su opinión respecto al servicio. Se presentan las opciones “Positiva” y “Negativa”.

- Positiva: Se dirige a la [Pantalla 3](#).
- Negativa: Aparece una ventana *pop-up* donde deberá seleccionar el motivo por el que fue una experiencia negativa o escribirlo. Al terminar de escribir deberá presionar “Enviar”. Este botón lo dirige a la [Pantalla 3](#).

Ilustración 5.12. Pantalla 7



Fuente: Los autores

Para poder brindar el servicio de manera correcta, es necesario que la empresa cuente con los siguientes equipos:

- Computadoras con Windows 7, 8GB de memoria RAM y de preferencia un monitor de 19”.
- Celulares de gama media como los *LG L3* o los *Samsung Galaxy Ace 2* o 3. Estos celulares los usarán los repartidores para mantenerse en contacto con las recepcionistas. La comunicación se hará mediante la aplicación móvil *Telegram*, ya que la misma permite envíos de archivos de hasta 1GB y tiene una plataforma disponible para computadoras con *Windows*, así las recepcionistas podrán ver las confirmaciones desde las computadoras.

Además, las oficinas deberán contar con una conexión de fibra óptica de alta velocidad.

5.4. PLAN COMERCIAL

En el capítulo 3 y 4, se realizó una descripción del negocio, un análisis situacional del micro y macroentorno y se realizó la respectiva investigación de

mercado por lo que se procederá a realizar directamente la parte estratégica del plan de *marketing*.

5.4.1. Mercadeo Estratégico

Misión: “Ofrecer el mejor servicio de compra de productos de supermercado por *internet* con entrega a domicilio en la ciudad de Guayaquil. Contando siempre con personal altamente calificado y comprometido con la satisfacción del cliente al brindarle la comodidad de realizar sus compras de una manera más rápida y garantizada.”

Visión: “Posicionarnos en el mercado como la empresa líder de servicio de compra en línea de productos de supermercado con servicio a domicilio en la ciudad de Guayaquil y llevar esta iniciativa a las principales ciudades del Ecuador.”

5.4.1.1. Descripción de Oportunidades

Antes de comenzar con las estrategias, es preciso mencionar nuevamente las conclusiones del análisis situacional y así describir las oportunidades de la empresa.

Microentorno

- Tiene una influencia media baja sobre el giro del negocio.
- La fuerza más amenazante es la de “posibles entrantes”, haciendo referencia a los supermercados existentes en el mercado y no a los competidores que todavía no se han integrado a éste.

Macroentorno

- Tiene una influencia media sobre el giro del negocio.
- Los factores más determinantes son el tecnológico y el social.

Estrategias del FOFA DODA

- Darse a conocer de manera intensiva en los medios digitales y tradicionales.
- Posicionarse como “pioneros” en la mente de los consumidores.

La mayor oportunidad que tiene el negocio es que como está creando un mercado nuevo y desarrollando un servicio nuevo, no tiene competencia directa. Esta oportunidad debe ser aprovechada mediante el uso de las estrategias ya especificadas en el FODA DODA para captar gran parte del mercado en caso de que lleguen a surgir competidores.

También hay que destacar, que de acuerdo a la atractividad media del mercado del mercado, y a la competitividad media de la empresa, hay que invertir selectivamente.

5.4.1.2. Planteamiento de Objetivos

Objetivos Específicos

- Cubrir un 2% del mercado meta en el lapso de un año.
- Alcanzar 20% de posicionamiento de recordación dentro del mercado objetivo en el plazo de 1 año.
- Captar al menos 24 los restaurantes nuevos en un año.

5.4.1.3. Determinación de la Demanda de Mercado

- Tamaño del mercado meta:

Los siguientes cálculos son realizados en base a los datos del INEC del año 2013. La población de Guayaquil es de 2'531.223, y sólo el 37% en el área urbana (936.553 personas) tienen acceso a internet. De acuerdo a la investigación realizada a una muestra de 396 personas de la población total de Guayaquil, sólo el 17.68% de la misma está dispuesta a utilizar la aplicación y cumple con las variables de segmentación ya definidas anteriormente. Por lo que se puede concluir que, en el año 2013, el tamaño del mercado objetivo es de 165.552 personas.

Según datos proporcionados por el INEC, se estima que la población de Guayaquil tendrá el crecimiento presentado en el siguiente Cuadro.

Cuadro 5.3. Crecimiento de la población de Guayaquil 2013 – 2019

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Población	2 531 223	2 560 505	2 589 229	2 617 349	2 644 891	2 671 801	2 698 077
Variación		1,1568%	1,1218%	1,0860%	1,0523%	1,0174%	0,9835%

Fuente: INEC, 2010

Tomando estas tasas de crecimiento, se estima que el tamaño del mercado objetivo evolucionará de la siguiente manera.

Cuadro 5.4. Crecimiento del mercado objetivo 2013 – 2015

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tamaño	165 552	167 467	169 346	171 185	172 987	174 747	176 465

Fuente: INEC, 2010

Por lo tanto, el proyecto contará con un mercado objetivo de 169.346 personas durante su primer año.

- **Tamaño del mercado de los restaurantes:**

Con respecto al tamaño del mercado de restaurantes, Diario Expreso (2011) publicó que “en Guayaquil y en vía Samborondón existen 7 restaurantes de lujo, 272 de primera categoría, 361 de segunda, 1.116 de tercera y 1.409 de cuarta, de acuerdo con el número de establecimientos registrados en el Ministerio de Turismo hasta marzo de 2011” (“Restaurantes un sabor exquisito para empresarios”, 2011).

De acuerdo a este mismo medio de comunicación, “el ritmo al que crecieron los restaurantes, entre mayo de 2010 y marzo de 2011, fue de 4,45%”. Esto indica que el mercado de restaurantes en la ciudad de Guayaquil tiene un gran crecimiento.

5.4.1.4. Segmentación de Mercado

Por medio de la herramienta *Canvas*, y por los resultados obtenidos en la investigación de mercado, hemos determinado que a las personas a las cuales estará dirigido el servicio de supermercado a domicilio son: consumidor final y pequeños restaurantes/establecimientos de comida.

El primer perfil, al cual se le destinará más esfuerzos de *marketing*, es al del consumidor final que está especificado en el Cuadro 5.5, de acuerdo a las variables de segmentación.

Los establecimientos de comida y restaurantes a los cuales se dedicaran esfuerzos de *marketing*, serán los que tengan muy poca experiencia en el mercado guayaquileño, no vendan en volúmenes grandes, necesiten de productos específicos que sólo se encuentran en el supermercado, que no tengan desarrollado un sistema de logística para realizar sus compras o cuenten con muy poco personal y que no tengan crédito con los grandes mayoristas de insumos alimenticios.

Cuadro 5.5. Perfil del consumidor final

Consumidor Final - Mercado Meta	
Perfil Geográfico	
Provincia	Guayas
Ciudad	Guayaquil
Sector	Norte y Sur
Perfil Demográfico	
Sexo	Hombres y Mujeres
Edad	18 a 39 años
Estado Civil	Solteros y Casados
Ocupación	Trabajo tiempo completo
Ingresos	\$641 en adelante
Perfil Psicográfico	
Clase Social	Clase media y media-alta
Aspecto Psicográfico	Personas jóvenes, con gustos por la tecnología, por cosas
Estilo de vida	Personas modernas, que sean activas, y que se adaptan
Perfil Conductual	
Estatus de Usuario	Usuario habitual del servicio
Frecuencia de Uso	Usuario frecuente del servicio
Ocasiones	Para realizar sus compras, fines de semana, en momento de
Por Beneficios	Para evitar perder tiempo con largas filas, buscando parqueos
Situación de Lealtad	Lealtad a la marca

Fuente: Los autores

5.4.1.5. Planteamiento de Estrategias

La estrategia competitiva en la cual la empresa se va a enfocar es la de nicho de mercado. Esta empresa se dedicará a un mercado pequeño, en el cual las personas realizan compras por internet, y tienen un perfil ya anteriormente establecido en la

segmentación de mercado. Para estas personas, que están dispuestas a utilizar la aplicación para acceder a este servicio, se les ofrecerá un servicio especializado con una gran propuesta de valor.

Como es una empresa nueva, y que ofrece un servicio nuevo, ésta tiene que lograr captar un gran porcentaje del mercado y tratar de incrementarlo mes a mes.

5.4.1.6. Marketing Mix

5.4.1.6.1. Servicio

Como ya se ha definido previamente en la idea del negocio, el servicio que se ofrecerá es la realización de compras de productos de supermercado con entrega a domicilio. Estas se podrán realizar mediante una aplicación para teléfonos inteligentes o mediante una página *web*, ya sea para los consumidores finales o para los restaurantes. Se procurará realizar la entrega en el menor tiempo posible. Las principales características del servicio son:

- **Accesibilidad:**

Los clientes tienen dos formas de acceder al servicio, mediante la aplicación móvil disponible para *smartphones* con sistema operativo *iOS* y *Android*, o mediante la página *web*. Previo a realizar un pedido, cada cliente deberá llenar un formulario con sus datos personales, además de escoger un usuario y contraseña.

- **Forma de pago:**

El pago se lo puede realizar con tarjeta de crédito. Adicional al monto de compra se hará un recargo por el servicio brindado.

- **Comodidad:**

Los clientes pueden tener acceso al servicio desde cualquier lugar, ya sea su oficina o residencia. El pedido será entregado en el lugar que el cliente solicite, evitando de esta manera tener que soportar el pesado tráfico, buscar un lugar libre en un parqueadero copado o hacer largas filas al momento de pagar.

- **Rapidez de entrega:**

La ciudad que se tomará como referencia en este trabajo es la ciudad de Guayaquil. Para garantizar un servicio de entrega más rápido se dividirá a la ciudad en sectores de atención, en los cuales estará una determinada cantidad de vehículos pendientes de los pedidos pertenecientes a cada sector.

- Variedad:

Los clientes tendrán la opción de elegir en qué supermercados de la ciudad quieren realizar sus compras (Supermaxi/Megamaxi o Mi Comisariato). Las compras las podrán realizar hasta en dos supermercados localizados dentro de sus sectores de atención, de esta manera, una acción que hubiera requerido desplazarse a dos lugares, es reemplazada por unos cuantos minutos eligiendo productos desde un *smartphone* o computadora.

Además, poder realizar sus compras en dos supermercados les permite tener acceso a más variedad de productos, en comparación con realizar compras en un solo supermercado.

El nombre con el que este saldrá al mercado es “*QuickShop*”. Los colores que se utilizarán en el logo, tomando en cuenta las características del mercado objetivo, serán el color rojo y azul. El rojo se utilizará en pequeñas cantidades, ya que este es un color enérgico y provocativo muy utilizado para establecimientos de comida. Este color enérgico, va de acuerdo al perfil de personas de 18-39 años que realiza compras por *internet* y que está dispuesta a intentar cosas nuevas como lo es esta aplicación. El azul será utilizado principalmente porque es un color que transmite confianza y seguridad. Es de suma importancia transmitir estos conceptos a nuestros clientes debido a que las compras son en línea y generalmente hay un poco de desconfianza con este tipo de transacciones. Además, los clientes se deben sentir seguros y totalmente confiados de que su pedido llegará y estará de acuerdo a sus expectativas.

El logotipo de la empresa será de los colores de azul y rojo. Éste incluye un carrito de supermercado para hacer referencia a compras a domicilio y con una flecha que hace referencia al cursor del *mouse*, el cual se coloca principalmente para que las personas puedan entender que es un negocio electrónico.

Ilustración 5.13. Logotipo de la empresa



Fuente: Los autores

La garantía se asegurará de dos formas: la primera es que se contratará un visto electrónico para que resguarde los datos y las transacciones en línea de los *hackers*. La segunda manera en la cual se garantizará el proceso de compra de productos de supermercado, será mediante la aplicación móvil. Luego de que el repartidor haya realizado la entrega, éste notificará a las oficinas la respectiva entrega y el usuario podrá certificar mediante la aplicación la recepción de las compras. En caso de que el cliente no se haya encontrado en el domicilio de entrega del pedido, el motorizado se regresará con los productos a las oficinas y el cliente podrá retirarlos al siguiente día en horario de oficina.

Para garantizar los altos índices de calidad del servicio, se usará el modelo de *SERVQUAL*. Este modelo permite conocer las necesidades de los clientes acerca del servicio y para evaluar la percepción del cliente con respecto al servicio recibido. Tiene como pilar 5 dimensiones de calidad que son: confiabilidad, seguridad, empatía, tangibles y responsabilidad.

Dos elementos muy importantes para perpetuar el tema de calidad son las encuestas y las capacitaciones. Las encuestas saldrán en la aplicación y en la página *web* al momento de haber confirmado la recepción de los productos y tienen como finalidad conocer si la experiencia de los usuarios fue positiva o negativa. Las capacitaciones serán constantes para el personal que tenga contacto directo con el cliente, y en caso de que recién se incorporen a la empresa, éstos tendrán aproximadamente dos semanas de inducción con todos los temas básicos que deben conocer.

5.4.1.6.2. Precio

El método de fijación de precio que se escogió es el de “*value pricing*” o con base a la propuesta de valor. La propuesta de valor del servicio es muy alta ya que se le está evitando a la persona el “trabajo” de ir a realizar las compras, la pérdida de tiempo, tener que encontrarse con empleados mal educados y se ofrece una gran variedad de productos de supermercado. Esa propuesta de valor justifica que el precio por el servicio en comparación a los demás servicios a domicilio sea alto.

El precio por el servicio que tendrán que cancelar los dos tipos de clientes (consumidores finales y establecimientos de comida pequeños) es el que se muestra en el cuadro inferior. Éste varía de acuerdo al monto de compra y no debe sobrepasar el valor de \$15+IVA por el servicio.

Cuadro 5.6. Precio del Servicio

Monto de compra	Valor del servicio
Menor o igual a \$50,00	\$3,50+12% IVA
A partir de \$50,01	10% del monto de la factura + 12%IVA

Fuente: Los autores

Este precio no representa una cantidad excesiva para el mercado objetivo, debido a que los mismos perciben sueldos de \$641-\$1540. Para los establecimientos de comida que aún no tienen ni mucho personal ni cuentan con crédito, este precio es relativamente bajo para el ahorro de tiempo y en personal.

La principal meta de este precio es la maximización de ganancias. Debido a que es una empresa nueva, se han realizado muchas inversiones por lo que es necesario establecer un precio que maximice las ganancias. Este precio que no es tan elevado, y con una adecuada labor de publicidad, producirá un gran flujo de efectivo y un mayor retorno.

Como por ahora no se cuenta con competencia directa, es más factible poder establecer este precio. Y en caso de que aparezcan en el largo plazo, se espera ya haber desarrollado economías de escala, aumentando la productividad y eficiencia de la empresa y desarrollado la fidelización del cliente.

5.4.1.6.3. Plaza

Debido a que es un servicio el que se comercializará, se maneja una estrategia de *marketing* directo, es decir, la empresa brinda directamente el servicio al consumidor final. No habrá intermediarios.

Para facilitar la contratación del servicio, esta empresa manejará un sistema de canales híbridos. El cliente final podrá contratar el servicio mediante una aplicación para teléfonos inteligentes o *tablets*, o por medio de la página *web*. Tanto en la página *web* como en la aplicación, se podrán observar los supermercados y los respectivos productos que pueden adquirir dependiendo del sector a donde se realice la entrega. Se utilizará el correo directo para dar a conocer el servicio y ofrecer promociones. Estos canales serán administrados y supervisados por el Jefe del Departamento de Operaciones y el Jefe del Departamento Comercial.

Las entregas se realizarán en motos o en pequeñas furgonetas, dependiendo de los productos que los clientes hayan solicitado. Éstos contarán con *stickers* y colores para que el cliente pueda identificar claramente que son de la empresa.

Se contará con dos oficinas, una en el norte y otra en el sur. Éstos son los únicos sectores a los cuales se realizarán las entregas a domicilio, debido a que en estos sectores se encuentran la mayor cantidad de personas dispuestas a utilizarlo. La oficina principal estará ubicada en La Garzota Mz 68 villa 17, y la sucursal en el sur estará en la Avenida Vicente Trujillo.

Las áreas atendidas dentro del sector norte son las siguientes:

- Ciudadela Simón Bolívar
- Ciudadela Vernaza Norte
- Ciudadela Garzota 1 y 2
- Alborada etapas 1, 2, 4,
- Urdenor
- Sauces 2 y 7

Las áreas atendidas dentro del sector sur son las siguientes:

- Ciudadela La Saiba
- Ciudadela El Centenario
- Ciudadela 9 de Octubre

5.4.1.6.4. Promoción

Publicidad

- Audiencia Meta

Cliente final, establecimientos de comida y público en general.

- Presentación de la Campaña Publicitaria y Plan de medios

La estrategia que se utilizará para desarrollar la campaña publicitaria es la de posicionamiento. Ésta destacará las características principales del servicio que son: confiabilidad, seguridad y rapidez de entrega, además de su propuesta de valor.

Los lugares en los que principalmente se publicitará son en las redes sociales y mediante correo directo. Según la encuesta realizada, la mayor parte de las personas desearía recibir información sobre promociones mediante estas dos herramientas publicitarias. El principal objetivo de estas redes sociales no sólo será el de dar a conocer este nuevo servicio, sino el de enseñar a las personas a utilizar la aplicación y a realizar las compras para que estas vayan teniendo menor desconfianza con respecto al servicio.

Cuadro 5.7. Medios ATL

MEDIOS ATL	<u>Radio</u>: Se pauntará cuñas publicitarias en radios como Radio City 89.3FM, en el programa de “La Redso.”. Éste tendrá como objetivo dar a conocer al público que hay una nueva fácil y rápida forma de realizar compras del supermercado. Esto se realizará durante los 3 primeros meses de puesta en marcha el negocio. <u>Cine</u>: En el Cinemark del Mall del Sol y Mall del Sur, se presentará un spot publicitario que dé a conocer el servicio e indique la manera de hacer las compras. Éste resaltará las características del servicio sobre todo la confiabilidad. Este video será mostrado en las salas de cine en 4 películas de mayor audiencia que se estrenen este año.
-----------------------	---

Fuente: Los autores

Cuadro 5.8. Medios BTL

MEDIOS BTL	<u>Newsletters:</u> Por medio de la base de datos que se irá obteniendo cada vez que las personas se registren en la página o descarguen la aplicación, se les enviará una <i>newsletter</i> con información sobre los productos nuevos y sobre <i>tips</i> o recetas para cocinar. Ésto se hará mensualmente, y por medio de la empresa <i>Mailchimp</i> no tiene costo alguno. <u>Flyers:</u> Estos papeles informativos serán repartidos en los sectores del norte, y sur en especial cerca de los supermercados de los cuales se realizarán las compras. Dará a conocer este nuevo servicio y destacará la propuesta de valor del mismo. Esta actividad será durante todo el año en especial los fines de semana. <u>Relaciones públicas:</u> Por medio de la gestión del Jefe del Departamento Comercial, se conseguirá entrevistas en “La Revista” y en el “Gran Guayaquil”. Ambas secciones se publican en el Diaro El Universo. <u>Promociones de Ventas:</u> En los <i>flyers</i> que se entreguen, se colocarán cupones con descuentos del 10% en la siguiente compra. Para las personas que descarguen la aplicación, tendrán un descuento del 10% en su primera compra. <u>Activaciones BTL:</u> Se participará en una feria gastronómica “Raíces” en la cual se realizará activaciones interactivas en la cual los asistentes puedan
------------------------------	--

Fuente: Los autores

Cuadro 5.9. Medios TTL

MEDIOS TTL	<u>Redes Sociales</u>: En cuanto a redes sociales se manejará <i>Facebook</i>, <i>Twitter</i> e <i>Instagram</i>. En éstas se publicarán los videos tutoriales de la aplicación y demás ofertas y productos disponibles. En <i>Twitter</i> se aplicará la herramienta “<i>App Engagement Campaigns</i>” donde se pagará a esta red social por las descargas de la aplicación móvil. <i>Facebook</i> y <i>Twitter</i> realizarán anuncios, promoviendo la aplicación. <u>SEM</u>: Por medios de <i>Google Adwords</i>, se establecerán palabras claves para poder ser encontrados con mayor facilidad en el <i>internet</i>. Esta estrategia será implementada a lo largo de todo el año. <u>Internet</u>: Habrá una página <i>web</i> que brinde información sobre la empresa, los valores institucionales, y en la cual se podrán realizar compras y contratar el servicio. Se utilizará las redes sociales y diversos medios <i>online</i> para publicitar el servicio. <u>Canal Youtube</u>: Se crearán dos videos: uno que enseñe a las personas a utilizar la página <i>web</i> y la aplicación; y otro que enseñe a los clientes cómo funciona este nuevo servicio. Estos videos estarán disponibles en la cuenta de <i>Youtube</i> de la empresa.
-----------------------	--

Fuente: Los autores

Promoción de Ventas

- Herramientas de promoción de Ventas
 - Bonos Financieros:

Estos bonos financieros son específicamente para las personas que compran más de \$100 en productos de supermercado. En la tercera compra de este monto, estos tendrán el 5% de descuento.
 - Cupones:

En los *flyers*, habrá cupones con códigos para tener un 10% de descuento en el servicio en la primera compra del cliente.

Relaciones Públicas

- Herramientas de Relaciones Públicas
 - Entrevistas en Medios Impresos:
Se presentará la aplicación en el segmento tecnológico de El Universo, en “La Revista” y el “Gran Guayaquil”
 - Entrevistas en Programas Televisivos:
Se conseguirá una entrevista en el segmento de “Gente” del Canal Ecuavisa para dar a conocer este servicio nuevo.

5.4.1.6.5. Personas

Para empezar con las actividades del negocio, se contará con 13 trabajadores de los cuales 8 tendrán contacto directo con el cliente. Para garantizar la calidad de servicio, todos los empleados al iniciar sus actividades en la empresa realizarán un curso de inducción en el cual conocerán todos los procesos de la empresa y aprenderán cómo atender al cliente. Estas charlas serán periódicas para los empleados que tienen contacto directo con el cliente tales como las recepcionistas y los repartidores. Estas charlas del servicio al cliente serán dictadas por el Jefe del Departamento Comercial y éste manejará una comunicación interna en la cual se resalte la importancia de un buen servicio.

El Gerente General es el que realizará también las funciones del Departamento de Recursos Humanos y estará a cargo de cerrar las brechas entre la prestación del servicio y el diseño del servicio. Para lograr esto sus estrategias principales serán:

- Desarrollar a las personas para que brinden calidad en el servicio.
- Proporcionar sistemas de apoyo.
- Retener a las mejores personas.
- Contratar a las personas correctas.

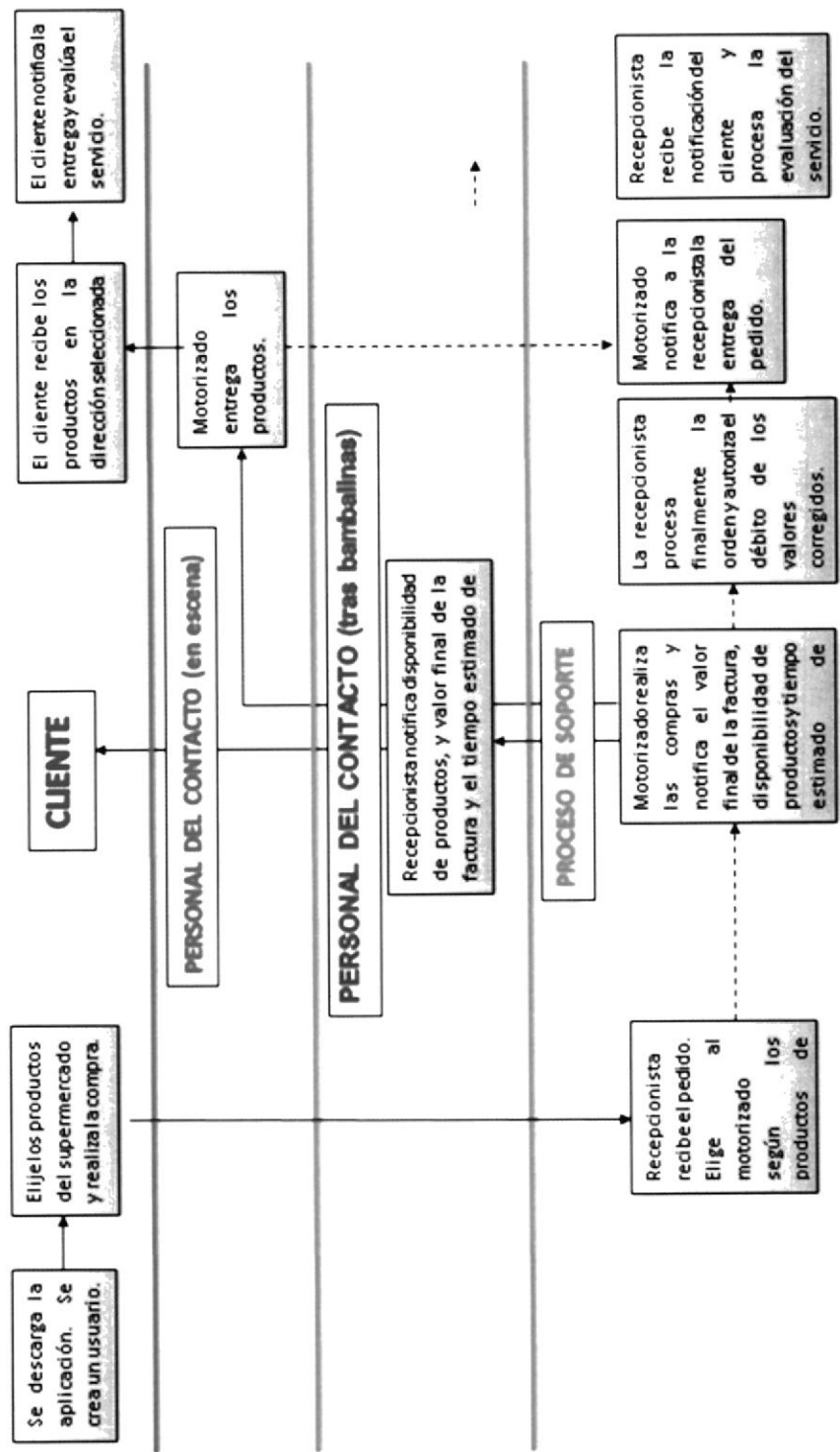
5.4.1.6.6. Procesos

Para poder entender de mejor manera el proceso del servicio brindado, el nivel de participación del cliente y la evidencia del servicio desde la perspectiva del cliente se realizó un esquema del servicio o *Blue Printing*.

Éste nos indica el flujo de actividades que ocurren para que el cliente reciba el servicio y demuestra que, en apenas 4 pasos, el cliente puede realizar las compras del

supermercado y tenerlas en su hogar. Este esquema nos ayudará a crear expectativas reales sobre el servicio y a poder controlar la calidad del servicio prestado.

Ilustración 5.14. *Blue Printing* del servicio



Fuente: Los autores

El nivel de participación del cliente es moderado, pues para que se suministre el servicio el cliente debe de comprarlo, y las aportaciones del cliente son necesarias pero la empresa es la que aporta el servicio.

5.4.1.6.7. Evidencia Física

Para este negocio, la evidencia física más importante es el portal *web* en el que se realizarán las compras, la aplicación móvil, el medio de transporte en el que se realice las entregas y los uniformes que lleve el personal de contacto con el cliente. Según el orden de importancia, las oficinas están en segundo lugar ya que ahí no se atenderá a los clientes, sólo en el caso de que el pedido no haya sido entregado debido a que no había nadie en la dirección determinada. Las oficinas tendrán un aspecto moderno y de colores vivos ya que el mercado objetivo son personas de 18-39 años. Las instalaciones estarán en buen estado para dar seguridad y transmitir confiabilidad a los clientes que asistan. Éstas también estarán ubicadas en un vecindario seguro (en la Garzota l oficina Central y en la Av. Vicente Trujillo la sucursal del sur) para mayor seguridad del cliente y por temas logísticos.

La aplicación y la página *web* tendrán los colores de la empresa: rojo, verde y azul. En estos dos canales de distribución, prevalecerá el concepto de orden, fotos reales de los productos, variedad de producto, seguridad, confiabilidad y diseño atractivo.

Parte importante de la evidencia física son los vehículos de los repartidores. Éstos deben estar en las mejores condiciones y deben tener distintivos de la empresa. Los conductores también estarán uniformados y presentarán una credencial.

Ilustración 5.15. Carros de la empresa con el respectivo logo



Fuente: Los autores

La papelería de la empresa, y los folletos publicitarios tendrán el logo de la empresa, mantendrán los mismos colores y serán impresos en papeles de buena calidad.

5.4.1.7. Presupuesto de las actividades de marketing

Ilustración 5.16. Presupuesto de las Actividades de Marketing

	Medio de Comunicación	Presupuesto Mensual o por actividad	Observación	Número de Actividades al Año	Presupuesto Total
Medios ATL	Radio	\$ 1.900,00	Valor de pautar mensualmente en la Redso.	7 meses.	\$ 13.300,00
	Cine	\$ 504,00	Valor correspondiente al pago semanal de pautar en una sala del cine por una semana. Se mostrarán los videos en el Cinemark del Mall del Sol y Mall de Sur.	Se pautará por 1 semana en 4 películas de estreno al año.	\$ 4.032,00
Medios BTL	Newsletters	\$ 10,00	No hay costo alguno el envío de Newsletters hasta alcanzar los 2000 suscriptores. A partir del 1 mes se comenzará a pagar por este servicio.	Valor correspondiente al pago del servicio por 12 meses	\$ 120,00
	Flyers	\$ 200,00	Este es el valor de impresión de 1000 unidades.	Se realizarán impresiones 4 veces al año.	\$ 800,00
	Impulsadoras- Entrega de Flyers	\$ 160,00	Pago correspondiente de 2 modelos impulsadoras para la entrega de	Se realizará actividad 4 veces al año.	\$ 640,00
	Promociones de Venta	\$ 150,00	Impresión de cupones.	Se imprimirán estos cupones 1 vez al año.	\$ 150,00
	Activación BTL	\$ 3.000,00	Valor correspondiente al pago del desarrollo de la activación durante la duración del evento	1 vez al año.	\$ 3.000,00
	SEM	\$ 10,00	Presupuesto diario destinado para Google.	365 días.	\$ 3.650,00
Medios TTL	Canal Youtube	\$ 5.000,00	Pago a una agencia multimedia para la realización de los 2 videos: el tutorial de la aplicación y el de la empresa.	1 vez al año.	\$ 5.000,00
	Redes Sociales- Facebook	\$ 20,00	Pago diario para publicitar para obtener más likes y mayor visitas a la página web.	365 días.	\$ 7.300,00
	Redes Sociales- Twitter	\$ 4.000,00	Presupuesto anual para la campaña "App Engagement Campaigns" y presupuesto para promover los tuits.	1 vez al año.	\$ 4.000,00
	TOTAL				\$ 41.992,00

Fuente: Los autores

5.4.1.8. Auditoría del Plan de Marketing

Ilustración 5.17. Auditoría del Plan de Marketing

Enfoque	Objetivos	Acciones	Seguimiento	Responsable
Ventas	2% de Mercado objetivo	Flyers	Contro de ventas semanales.	Jefe del Departamento Comercial
		Internet		
		Promociones de Ventas		
	24 Restaurantes	Activación BTL		
		SEM		
Posicionamiento	20% Posicionamiento	Radio	Encuestas.	
		Canal Youtube		
		Cine		
		Newsletters		
		Relaciones Públicas		
		Redes Sociales		

Fuente: Los autores

5.4.1.9. Cronograma del Plan de Marketing

Ilustración 5.18. Cronograma del Plan de Marketing

	Medio de Comunicación	Detalle	Unidades	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	Ma.	Jun.	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Medios ATL	Radio	Radio City programa "La redso" Lunes a Viernes de 18h00 a 22h00	días	20	20	20						20	20	20	20
	Cine	30 Proyecciones por semana en 1 sala de cine de Cinemark Norte y Sur.	semana	1			1			1			1		
Medios BTL	Newsletters	1 Newsletter mensual	días	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Flyers		fin de semana	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	Impulsadoras- Entrega de Flyers	Dos impulsadoras entregarán flyers en lugares más transitados.	día	1			1			1			1		
	Promociones de Venta	Descuento 10% en primera compra.	días	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Activación BTL		evento							1					
Medios TTL	SEM		días	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Canal Youtube	Video tutorial.	días	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Redes Sociales- Facebook		días	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Redes Sociales- Twitter		días	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Fuente: Los autores

6. CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

En este capítulo se pretende mostrar de manera ordenada toda la información de carácter monetario necesaria para poner en funcionamiento el plan de negocios detallado en este proyecto. Además, haciendo uso de herramientas como el VAN y la TIR, se determinará la factibilidad del mismo.

6.1. INVERSIONES DEL PROYECTO

6.1.1. Inversión en Activos Fijos

A continuación se muestra la inversión a realizarse en los Activos Fijos por cada año del análisis.

Cuadro 6.1. Inversión en Activos Fijos 2015

2015				
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total	
Computadoras	7	\$ 762,00	\$ 5.334,00	
Celulares	6	\$ 129,00	\$ 774,00	
Impresoras	2	\$ 80,00	\$ 160,00	
Teléfonos	4	\$ 18,00	\$ 72,00	
Escritorios	7	\$ 75,00	\$ 525,00	
Sillas de oficina	7	\$ 47,00	\$ 329,00	
Sillas de espera	6	\$ 35,00	\$ 210,00	
A/C	2	\$ 375,00	\$ 750,00	
Archivador metálico	2	\$ 161,00	\$ 322,00	
Archivador aéreo	2	\$ 70,00	\$ 140,00	

Fuente: Los autores

Cuadro 6.2. Inversión en Activos Fijos 2016

2016			
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total
Computadoras	7	\$ 762,00	\$ 5.334,00
Celulares	8	\$ 129,00	\$ 1.032,00
Impresoras	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Teléfonos	4	\$ 18,00	\$ 72,00
Escritorios	7	\$ 75,00	\$ 525,00
Sillas de oficina	7	\$ 47,00	\$ 329,00
Sillas de espera	8	\$ 35,00	\$ 280,00
A/C	2	\$ 375,00	\$ 750,00
Archivador metálico	2	\$ 161,00	\$ 322,00
Archivador aéreo	2	\$ 70,00	\$ 140,00

Fuente: Los autores

Cuadro 6.3. Inversión en Activos Fijos 2017

2017			
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total
Computadoras	7	\$ 762,00	\$ 5.334,00
Celulares	10	\$ 129,00	\$ 1.290,00
Impresoras	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Teléfonos	4	\$ 18,00	\$ 72,00
Escritorios	7	\$ 75,00	\$ 525,00
Sillas de oficina	7	\$ 47,00	\$ 329,00
Sillas de espera	10	\$ 35,00	\$ 350,00
A/C	2	\$ 375,00	\$ 750,00
Archivador metálico	2	\$ 161,00	\$ 322,00
Archivador aéreo	2	\$ 70,00	\$ 140,00

Fuente: Los autores

Cuadro 6.4. Inversión en Activos Fijos 2018

2018			
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total
Computadoras	7	\$ 762,00	\$ 5.334,00
Celulares	12	\$ 129,00	\$ 1.548,00
Impresoras	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Teléfonos	4	\$ 18,00	\$ 72,00
Escritorios	7	\$ 75,00	\$ 525,00
Sillas de oficina	7	\$ 47,00	\$ 329,00
Sillas de espera	12	\$ 35,00	\$ 420,00
A/C	2	\$ 375,00	\$ 750,00
Archivador metálico	2	\$ 161,00	\$ 322,00
Archivador aéreo	2	\$ 70,00	\$ 140,00

Fuente: Los autores

Cuadro 6.5. Inversión en Activos Fijos 2019

2019			
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Total
Computadoras	7	\$ 762,00	\$ 5.334,00
Celulares	14	\$ 129,00	\$ 1.806,00
Impresoras	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Teléfonos	4	\$ 18,00	\$ 72,00
Escritorios	7	\$ 75,00	\$ 525,00
Sillas de oficina	7	\$ 47,00	\$ 329,00
Sillas de espera	14	\$ 35,00	\$ 490,00
A/C	2	\$ 375,00	\$ 750,00
Archivador metálico	2	\$ 161,00	\$ 322,00
Archivador aéreo	2	\$ 70,00	\$ 140,00

Fuente: Los autores

Cuadro 6.6. Inversión en Activos Fijos 2015 - 2019

Activos Fijos	
2015	\$ 8.616,00
2016	\$ 8.944,00
2017	\$ 9.272,00
2018	\$ 9.600,00
2019	\$ 9.928,00

Fuente: Los autores

Cuadro 6.7. Depreciación de Activos Fijos 2015 - 2019

Detalle	Vida útil	2015	2016	2017	2018	2019
Computadoras	3	\$ 1.778,00	\$ 1.778,00	\$ 1.778,00	\$ -	\$ -
Celulares	3	\$ 258,00	\$ 344,00	\$ 430,00	\$ -	\$ -
Impresoras	3	\$ 53,33	\$ 53,33	\$ 53,33	\$ -	\$ -
Teléfonos	10	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 7,20
Escritorios	10	\$ 52,50	\$ 52,50	\$ 52,50	\$ 52,50	\$ 52,50
Sillas de oficina	10	\$ 32,90	\$ 32,90	\$ 32,90	\$ 32,90	\$ 32,90
Sillas de espera	10	\$ 21,00	\$ 28,00	\$ 35,00	\$ 42,00	\$ 49,00
A/C	10	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00
Archivador metálico	10	\$ 32,20	\$ 32,20	\$ 32,20	\$ 32,20	\$ 32,20
Archivador aéreo	10	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00
Total Depreciación anual		\$ 2.324,13	\$ 2.417,13	\$ 2.510,13	\$ 255,80	\$ 262,80

Fuente: Los Autores

6.1.2. Inversión en Activos Intangibles

A continuación se muestra la inversión a realizarse en los Activos Intangibles y su respectiva tabla de amortización.

Cuadro 6.8. Inversión en Activos Intangibles

Activos Intangibles	
Página web	\$ 1.752,31
Aplicación móvil	\$ 3.920,00
Total Activos Intangibles	\$ 5.672,31

Fuente: Los autores

Cuadro 6.9. Amortización de Activos Intangibles

Amortización Activos Intangibles						
	Vida útil	2015	2016	2017	2018	2019
Página web	3	\$ 584,10	\$ 584,10	\$ 584,10	\$ -	\$ -
Aplicación móvil	2	\$ 1.960,00	\$ 1.960,00	\$ -	\$ -	\$ -
Total Amortización		\$ 2.544,10	\$ 2.544,10	\$ 584,10	\$ -	\$ -

Fuente: Los autores

6.2. PROYECCIONES DE INGRESOS

En el capítulo 4 se determinó que la cantidad de personas que componen el mercado objetivo del proyecto es de 169.346. Tomando en cuenta datos proporcionados por el INEC acerca del crecimiento de la población de Guayaquil, el mercado objetivo tendría el crecimiento mostrado en el Cuadro 6.11.

Cuadro 6.10. Proyección de crecimiento de la población de Guayaquil

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Población	2.531.223	2.560.505	2.589.229	2.617.349	2.644.891	2.671.801	2.698.077
Variación		1,1568%	1,1218%	1,0860%	1,0523%	1,0174%	0,9835%

Fuente: INEC, 2010

Cuadro 6.11. Proyección de crecimiento del mercado objetivo

Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tamaño	165.552	167.467	169.346	171.185	172.987	174.747	176.465

Fuente: Los autores

De la investigación de mercado realizada en el capítulo 4, se pudo determinar el monto de compra mensual de las personas que componen al mercado objetivo y el porcentaje que éstas representan dentro del mismo. En la siguiente imagen se puede observar un resumen de esa información.

Cuadro 6.12. Montos de compra del mercado objetivo

Monto promedio de compra	Tarifa por servicio	Frecuencia	Total por persona al mes	% del mercado objetivo
\$ 12,50	\$ 3,50	3	\$ 48,00	1,429%
\$ 35,50	\$ 3,50	1	\$ 39,00	1,429%
\$ 35,50	\$ 3,50	2	\$ 78,00	5,714%
\$ 35,50	\$ 3,50	3	\$ 117,00	4,286%
\$ 75,50	\$ 7,55	1	\$ 83,05	2,857%
\$ 75,50	\$ 7,55	2	\$ 166,10	44,286%
\$ 75,50	\$ 7,55	3	\$ 249,15	14,286%
\$ 101,00	\$ 10,10	1	\$ 111,10	2,857%
\$ 101,00	\$ 10,10	2	\$ 222,20	14,286%
\$ 101,00	\$ 10,10	3	\$ 333,30	8,571%

Fuente: Los autores

Con la información antes mencionada se pueden determinar los montos anuales de compra del mercado objetivo. Cabe recalcar que se ha estimado captar al menos el 2% del mercado objetivo durante el primer año con un incremento del 10% en la cantidad de personas que utilicen el servicio para los siguientes años. A continuación se muestran las proyecciones de los ingresos y de la cantidad de personas que harían uso del servicio.

Cuadro 6.13. Ingresos proyectados

	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos anuales	\$ 7.548.405,22	\$ 8.304.528,14	\$ 9.134.839,29	\$ 10.049.922,66	\$ 11.053.318,33
Ingresos mensuales	\$ 629.033,77	\$ 692.044,01	\$ 761.236,61	\$ 837.493,56	\$ 921.109,86
# Clientes al año	3387	3726	4099	4509	4960
# Clientes al mes	282	311	342	376	413
# Clientes al día	9	10	11	13	14

Fuente: Los autores

6.3. PROYECCIONES DEL COSTO DE VENTAS

6.3.1. Adquisición de productos

Cuando el cliente realiza sus compras y procede a pagar con su tarjeta de crédito, el monto de compra no es abonado a la cuenta de la empresa inmediatamente y los repartidores usan dinero de la empresa para comprar los productos solicitados en los diferentes supermercados. Es por esto que se considera que la adquisición de los productos es uno de los componentes del Costo de Ventas.

A continuación se muestra el monto de adquisición de productos para las personas que componen al mercado objetivo y el porcentaje que éstas representan dentro del mismo.

Cuadro 6.14. Monto de adquisición de productos del mercado objetivo

Monto promedio de compra	Frecuencia	Total por persona al mes	% del mercado objetivo
\$ 12,50	3	\$ 37,50	1,429%
\$ 35,50	1	\$ 35,50	1,429%
\$ 35,50	2	\$ 71,00	5,714%
\$ 35,50	3	\$ 106,50	4,286%
\$ 75,50	1	\$ 75,50	2,857%
\$ 75,50	2	\$ 151,00	44,286%
\$ 75,50	3	\$ 226,50	14,286%
\$ 101,00	1	\$ 101,00	2,857%
\$ 101,00	2	\$ 202,00	14,286%
\$ 101,00	3	\$ 303,00	8,571%

Fuente: Los autores

Cuadro 6.15. Costo de adquisición de productos 2015 - 2019

Adquisición de productos	
2015	\$ 6.859.098,75
2016	\$ 7.546.173,92
2017	\$ 8.300.662,57
2018	\$ 9.132.182,22
2019	\$ 10.043.949,64

Fuente: Los autores

6.3.2. Comisiones por uso de tarjeta de crédito

Otro de los componentes del Costo de Ventas es el de las comisiones por cobrar a los clientes con tarjeta de crédito. Por disposiciones de la Superintendencia de

Bancos y Seguros esta tarifa no va a superar el 4,02% más IVA del monto de la transacción. De esta manera, la tarifa alcanza un máximo del 4,5% por transacción.

A continuación se muestran la proyección detallada de este componente para el período de análisis.

Cuadro 6.16. Costo por comisiones de tarjeta de crédito

Comisión tarjeta de crédito		
2015	\$	415.162,29
2016	\$	456.749,05
2017	\$	502.416,16
2018	\$	552.745,75
2019	\$	607.932,51

Fuente: Los autores

6.3.3. Combustible y mantenimiento de vehículos

Dado que se va a contratar repartidores con vehículo propio, es responsabilidad de la empresa correr con los gastos de combustible y mantenimiento. En el primer año cada sucursal contará con 3 repartidores: 1 que posea moto y 2 que posean auto. Para los años siguientes se proyecta un incremento anual de 1 repartidor por sucursal.

A continuación se muestra la proyección de gastos en combustible y mantenimiento para los vehículos.

Cuadro 6.17. Cantidad de vehículos 2015 - 2019

Año	Motos	Autos
2015	2	4
2016	4	4
2017	4	6
2018	6	6
2019	6	8

Fuente: Los autores

Cuadro 6.18. Estimaciones de combustible y mantenimiento por vehículo

Combustible mensual	
Motos	\$ 50,00
Autos	\$ 80,00

Mantenimiento anual	
Motos	\$ 360,00
Autos	\$ 600,00

Fuente: Los autores

Cuadro 6.19. Costo de combustible y mantenimiento 2015 - 2019

Combustible y mantenimiento	
2015	\$ 8.160,00
2016	\$ 10.080,00
2017	\$ 13.200,00
2018	\$ 15.120,00
2019	\$ 18.240,00

Fuente: Los autores

6.4. PROYECCIONES DE GASTOS

6.4.1. Permisos de funcionamiento

A continuación se muestran los gastos en permisos de funcionamiento, los mismos que deben ser pagados anualmente por cada sucursal de la empresa.

Cuadro 6.20. Permisos de funcionamiento

	Valor unitario	2015	2016	2017	2018	2019
Patente municipal	\$ 53,00	\$ 106,00	\$ 106,00	\$ 106,00	\$ 106,00	\$ 106,00
Permiso de funcionamiento	\$ 73,32	\$ 146,64	\$ 146,64	\$ 146,64	\$ 146,64	\$ 146,64
Permiso del cuerpo de bomberos	\$ 30,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 60,00
Total Permisos		\$ 312,64	\$ 312,64	\$ 312,64	\$ 312,64	\$ 312,64

Fuente: Los autores

6.4.2. Alquiler de oficinas

A continuación se muestran los gastos por alquiler de oficinas para las sucursales. Tal como se había mencionado anteriormente, durante el primer año se

contará con 2 sucursales dentro de la ciudad de Guayaquil. Esta cantidad de sucursales se mantendrá constante durante el período de análisis.

En las estimaciones de estos gastos se han incluido los 2 meses de garantía que los dueños de los bienes inmuebles acostumbran a solicitar.

Cuadro 6.21. Alquiler de oficinas

	Alquiler mensual	2015	2016	2017	2018	2019
Oficina Norte	\$ 500,00	\$ 7.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Oficina Sur	\$ 300,00	\$ 4.200,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Total Alquiler de oficinas		\$ 11.200,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00

Fuente: Los autores

6.4.3. Suministros de oficina

Cuadro 6.22. Suministros de oficina

Valor unitario suministros						
Resmas de papel	\$ 3,50					
Cartuchos b/n	\$ 14,50					
Cartuchos color	\$ 14,50					
Demás suministros	\$ 10,00					

	Monto anual por oficina	2015	2016	2017	2018	2019
Resmas de papel	\$ 42,00	\$ 84,00	\$ 84,00	\$ 84,00	\$ 84,00	\$ 84,00
Cartuchos b/n	\$ 174,00	\$ 348,00	\$ 348,00	\$ 348,00	\$ 348,00	\$ 348,00
Cartuchos color	\$ 174,00	\$ 348,00	\$ 348,00	\$ 348,00	\$ 348,00	\$ 348,00
Demás suministros	\$ 120,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
Total suministros		\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00

Fuente: Los autores

6.4.4. Remuneraciones de los empleados

A continuación se muestran los gastos estimados para las remuneraciones durante el período de análisis.

Cuadro 6.23. Remuneraciones 2015

2015								
	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo anual	13ro	14to	Fondo de reserva	Aporte Patronal	Vacaciones
Gerente General	1	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 800,00	\$ 354,00	\$ -	\$ 1.166,40	\$ -
Jefe Dep. Financiero	1	\$ 520,00	\$ 6.240,00	\$ 520,00	\$ 354,00	\$ -	\$ 758,16	\$ -
Jefe Dep. Operaciones	1	\$ 520,00	\$ 6.240,00	\$ 520,00	\$ 354,00	\$ -	\$ 758,16	\$ -
Recepcionista	2	\$ 390,00	\$ 9.360,00	\$ 780,00	\$ 708,00	\$ -	\$ 1.137,24	\$ -
Repartidor	6	\$ 380,00	\$ 27.360,00	\$ 2.280,00	\$ 2.124,00	\$ -	\$ 3.324,24	\$ -
Jefe Dep. Comercial	1	\$ 520,00	\$ 6.240,00	\$ 520,00	\$ 354,00	\$ -	\$ 758,16	\$ -
Jefe Dep. Sistema	1	\$ 520,00	\$ 6.240,00	\$ 520,00	\$ 354,00	\$ -	\$ 758,16	\$ -
Total anual Salarios		\$ 71.280,00						
Total anual Beneficios Sociales		\$ 19.202,52						
Total anual de Nómina		\$ 90.482,52						

Fuente: Los autores

Cuadro 6.24. Remuneraciones 2016

2016								
	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo anual	13ro	14to	Fondo de reserva	Aporte Patronal	Vacaciones
Gerente General	1	\$ 861,09	\$ 10.333,11	\$ 861,09	\$ 381,05	\$ 860,75	\$ 1.255,47	\$ 430,55
Jefe Dep. Financiero	1	\$ 559,71	\$ 6.716,52	\$ 559,71	\$ 381,05	\$ 559,49	\$ 816,06	\$ 279,85
Jefe Dep. Operaciones	1	\$ 559,71	\$ 6.716,52	\$ 559,71	\$ 381,05	\$ 559,49	\$ 816,06	\$ 279,85
Recepcionista	2	\$ 419,78	\$ 10.074,78	\$ 839,56	\$ 762,09	\$ 839,23	\$ 1.224,09	\$ 419,78
Repartidor	8	\$ 409,02	\$ 39.265,80	\$ 3.272,15	\$ 3.048,36	\$ 3.270,84	\$ 4.770,79	\$ 1.636,08
Jefe Dep. Comercial	1	\$ 559,71	\$ 6.716,52	\$ 559,71	\$ 381,05	\$ 559,49	\$ 816,06	\$ 279,85
Jefe Dep. Sistema	1	\$ 559,71	\$ 6.716,52	\$ 559,71	\$ 381,05	\$ 559,49	\$ 816,06	\$ 279,85
Total anual Salarios		\$ 86.539,76						
Total anual Beneficios Sociales		\$ 34.256,50						
Total anual de Nómina		\$ 120.796,25						

Fuente: Los autores

Cuadro 6.25. Remuneraciones 2017

2017								
	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo anual	13ro	14to	Fondo de reserva	Aporte Patronal	Vacaciones
Gerente General	1	\$ 926,85	\$ 11.122,19	\$ 926,85	\$ 410,16	\$ 926,48	\$ 1.351,35	\$ 463,42
Jefe Dep. Financiero	1	\$ 602,45	\$ 7.229,43	\$ 602,45	\$ 410,16	\$ 602,21	\$ 878,38	\$ 301,23
Jefe Dep. Operaciones	1	\$ 560,79	\$ 6.729,43	\$ 560,79	\$ 410,16	\$ 560,56	\$ 817,63	\$ 280,39
Recepcionista	2	\$ 451,84	\$ 10.844,14	\$ 903,68	\$ 820,31	\$ 903,32	\$ 1.317,56	\$ 451,84
Repartidor	10	\$ 440,25	\$ 52.830,42	\$ 4.402,54	\$ 4.101,57	\$ 4.400,77	\$ 6.418,90	\$ 2.201,27
Jefe Dep. Comercial	1	\$ 602,45	\$ 7.229,43	\$ 602,45	\$ 410,16	\$ 602,21	\$ 878,38	\$ 301,23
Jefe Dep. Sistema	1	\$ 602,45	\$ 7.229,43	\$ 602,45	\$ 410,16	\$ 602,21	\$ 878,38	\$ 301,23
Total anual Salarios			\$ 103.214,47					
Total anual Beneficios Sociales			\$ 41.012,81					
Total anual de Nómina			\$ 144.227,28					

Fuente: Los autores

Cuadro 6.26. Remuneraciones 2018

2018								
	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo anual	13ro	14to	Fondo de reserva	Aporte Patronal	Vacaciones
Gerente General	1	\$ 997,63	\$ 11.971,54	\$ 997,63	\$ 441,49	\$ 997,23	\$ 1.454,54	\$ 498,81
Jefe Dep. Financiero	1	\$ 648,46	\$ 7.781,50	\$ 648,46	\$ 441,49	\$ 648,20	\$ 945,45	\$ 324,23
Jefe Dep. Operaciones	1	\$ 603,61	\$ 7.243,33	\$ 603,61	\$ 441,49	\$ 603,37	\$ 880,06	\$ 301,81
Recepcionista	2	\$ 486,34	\$ 11.672,25	\$ 972,69	\$ 882,99	\$ 972,30	\$ 1.418,18	\$ 486,34
Repartidor	12	\$ 473,87	\$ 68.237,79	\$ 5.686,48	\$ 5.297,92	\$ 5.684,21	\$ 8.290,89	\$ 2.843,24
Jefe Dep. Comercial	1	\$ 648,46	\$ 7.781,50	\$ 648,46	\$ 441,49	\$ 648,20	\$ 945,45	\$ 324,23
Jefe Dep. Sistema	1	\$ 648,46	\$ 7.781,50	\$ 648,46	\$ 441,49	\$ 648,20	\$ 945,45	\$ 324,23
Total anual Salarios			\$ 122.469,42					
Total anual Beneficios Sociales			\$ 48.778,79					
Total anual de Nómina			\$ 171.248,22					

Fuente: Los autores

Cuadro 6.27. Remuneraciones 2019

2019								
	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo anual	13ro	14to	Fondo de reserva	Aporte Patronal	Vacaciones
Gerente General	1	\$ 1.073,81	\$ 12.885,75	\$ 1.073,81	\$ 475,22	\$ 1.073,38	\$ 1.565,62	\$ 536,91
Jefe Dep. Financiero	1	\$ 697,98	\$ 8.375,74	\$ 697,98	\$ 475,22	\$ 697,70	\$ 1.017,65	\$ 348,99
Jefe Dep. Operaciones	1	\$ 649,71	\$ 7.796,47	\$ 649,71	\$ 475,22	\$ 649,45	\$ 947,27	\$ 324,85
Recepcionista	2	\$ 523,48	\$ 12.563,61	\$ 1.046,97	\$ 950,45	\$ 1.046,55	\$ 1.526,48	\$ 523,48
Repartidor	14	\$ 510,06	\$ 85.690,24	\$ 7.140,85	\$ 6.653,13	\$ 7.138,00	\$ 10.411,36	\$ 3.570,43
Jefe Dep. Comercial	1	\$ 697,98	\$ 8.375,74	\$ 697,98	\$ 475,22	\$ 697,70	\$ 1.017,65	\$ 348,99
Jefe Dep. Sistema	1	\$ 697,98	\$ 8.375,74	\$ 697,98	\$ 475,22	\$ 697,70	\$ 1.017,65	\$ 348,99
Total anual Salarios			\$ 144.063,28					
Total anual Beneficios Sociales			\$ 57.491,77					
Total anual de Nómina			\$ 201.555,05					

Fuente: Los Autores

6.4.5. Uniformes

El uniforme de la empresa consistirá en una camiseta tipo polo con el logotipo de la empresa bordado. Cada empleado recibirá 3 camisetas cada año.

La empresa encargada de proveer los uniformes es SERIPUBLI S.A y el costo unitario de cada camiseta es de \$10,00. A continuación se muestra la proyección de los gastos en uniformes para el periodo de análisis.

Cuadro 6.28. Gastos en uniformes 2015 - 2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Gasto anual uniformes	\$ 390,00	\$ 450,00	\$ 510,00	\$ 570,00	\$ 630,00

Fuente: SERIPUBLI S.A.

6.4.6. Gastos de servicios básicos

A continuación se muestra la proyección de los Gastos de servicios básicos para el período de análisis.

Cuadro 6.29. Gastos de servicios básicos 2015-2019

	Gastos de servicios básicos					
	Valor mensual	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos de luz	\$ 60,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
Gastos de agua	\$ 15,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 360,00
Gastos de teléfono	\$ 20,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Total servicios básicos		\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00

Fuente: Los autores

6.4.7. Gastos de Internet

A continuación se presenta la proyección de los Gastos de internet durante el período de análisis.

Cuadro 6.30. Gastos de Internet 2015-2019

	Valor mensual	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos de internet	\$ 167,44	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56

Fuente: Los autores

6.4.8. Gastos de Publicidad

A continuación se muestra la proyección de los Gastos de Publicidad para el período de análisis.

Cuadro 6.31. Gastos de Publicidad 2015-2019

	Gastos de Publicidad				
	2015	2016	2017	2018	2019
Medios ATL	\$ 17.332,00	\$ 18.198,60	\$ 19.108,53	\$ 20.063,96	\$ 21.067,15
Medios BTL	\$ 4.710,00	\$ 4.945,50	\$ 5.192,78	\$ 5.452,41	\$ 5.725,03
Medios TTL	\$ 19.950,00	\$ 15.697,50	\$ 16.482,38	\$ 17.306,49	\$ 18.171,82
Total	\$ 41.992,00	\$ 38.841,60	\$ 40.783,68	\$ 42.822,86	\$ 44.964,01

Fuente: Los autores

6.4.9. Otros Gastos Operativos

La proyección anual de los demás Gastos Operativos se muestra a continuación.

Cuadro 6.32. Otros Gastos Operativos 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Afiliación a la Cámara de Comercio	\$ 711,20	\$ 638,40	\$ 638,40	\$ 638,40	\$ 638,40
Certificados de seguridad	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00

Fuente: Los autores

6.4.10. Gastos Operativos

A continuación se muestra la proyección de los Gastos Operativos para el período de análisis.

Cuadro 6.33. Gastos Operativos 2015-2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Sueldos y Beneficios Sociales empleados	\$ 90.482,52	\$ 120.796,25	\$ 144.227,28	\$ 171.248,22	\$ 201.555,05
Servicios Básicos	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00
Internet	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56
Alquiler de oficinas	\$ 11.200,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
Compra de uniformes	\$ 390,00	\$ 450,00	\$ 510,00	\$ 570,00	\$ 630,00
Afiliación a la Cámara de Comercio	\$ 711,20	\$ 638,40	\$ 638,40	\$ 638,40	\$ 638,40
Adquisición de certificados de seguridad	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Publicidad	\$ 41.992,00	\$ 38.841,60	\$ 40.783,68	\$ 42.822,86	\$ 44.964,01
Permisos de funcionamiento	\$ 312,64	\$ 312,64	\$ 312,64	\$ 312,64	\$ 312,64
Suministros de Oficina	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00
Depreciaciones	\$ 2.324,13	\$ 2.417,13	\$ 2.510,13	\$ 255,80	\$ 262,80
Amortizaciones	\$ 1.890,77	\$ 1.890,77	\$ 1.890,77	\$ -	\$ -
Total Gastos Operativos	\$ 156.921,82	\$ 182.565,36	\$ 208.091,46	\$ 233.066,48	\$ 265.581,46

Fuente: Los autores

6.5. INVERSIÓN INICIAL

A continuación se muestran los Gastos de organización e instalación.

Cuadro 6.34. Gastos legales y de constitución

Gastos legales y de constitución	
IEPI	\$ 432,00
Constitución	\$ 497,00
Servicios legales	\$ 350,00
Total	\$ 1.279,00

Fuente: Los autores



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

"Impulsando la Sociedad del Conocimiento"

Guayaquil, 3 de febrero del 2015

Master

Janeth Maria Chilan Quimí

Directora del Centro de Información Bibliotecaria

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

En su Despacho

De mi consideración:

Por medio del presente, hago entrega de 2 Tesis de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, de acuerdo al siguiente detalle:

#	APELLIDOS Y NOMBRES	TEMA	DIRECTOR	TESIS
1	Ordóñez Pazmiño Jacqueline Madelayne	"Plan de negocio para el servicio de supermercado a domicilio en la ciudad de Guayaquil, mediante una aplicación para teléfonos inteligentes y computadoras"	M.Sc. Danny Barberý Montoya	2
	Tapia Neira Ana Daniela			

Particular que comunico para los fines pertinentes.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL - ESPOL

MSc. Alicia Guerrero Montenegro

SUBDECANA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

ESPOL - CIB
RECIBIDO

4 FEB 2015

DDP

Cuadro 6.35. Gastos de organización e instalación

Gastos de organización e instalación	
Gastos legales y de Constitución	\$ 1.279,00
Patente municipal	\$ 106,00
Permiso funcionamiento	\$ 146,64
Permiso cuerpo de bomberos	\$ 60,00
TOTAL	\$ 1.591,64

Fuente: Los autores

Para determinar el monto total de Inversión Inicial, se debe determinar en primer lugar el monto de Capital de Trabajo. Dado que el giro del negocio de la empresa consiste en ir hasta los supermercados y comprar los productos para los clientes, esto implica que al momento del pago en efectivo en el supermercado se hará uso de dinero de la empresa. Es por esto que se considera de vital importancia tener una reserva de efectivo.

Entre los demás rubros de Inversión Inicial se encuentran principalmente las provisiones que tendrá la empresa para el primer año de funcionamiento.

Cuadro 6.36. Otros rubros de Inversión Inicial

Otros rubros Inv. Inicial	2015
Garantía de alquiler	\$ 2.400,00
Uniformes del primer año	\$ 390,00
Ingreso a la Cámara de Comercio	\$ 72,80
Sueldos 3 meses	\$ 22.620,63
Internet	\$ 334,88
Certificados de transacciones primer año	\$ 300,00
Suministros 1er mes	\$ 85,00
Publicidad	\$ 6.233,33
Licencia Android	\$ 70,00
Licencia i OS para 5 años	\$ 500,00
Manual de imagen corporativa	\$ 600,00
Total Otros rubros	\$ 33.606,64

Fuente: Los autores

Para el cálculo de la Inversión Inicial se han considerado, junto con los valores antes mencionados, las inversiones en Activos Fijos y Activos Intangibles.

Además, se ha determinado una proporción de 35% capital propio y 65% préstamo bancario para cubrir la cantidad total de la inversión.

Cuadro 6.37. Inversión Inicial

Detalle	Valor	
Gastos de organización e Instalación	\$ 1.591,64	
Otros rubros de Inv. Inicial	\$ 33.606,64	
Total Gastos pre operativos	\$ 35.198,28	
Capital de Trabajo	\$ 314.516,88	
Activos Fijos	\$ 8.616,00	
Activos Intangibles	\$ 5.672,31	
Inversión Inicial Total	\$ 364.003,47	Porcentaje de la inversión
Inversionistas	\$ 128.115,81	35%
Préstamo	\$ 235.887,66	65%

Fuente: Los autores

6.6. COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Los Costos Fijos son los que están directamente asociados a la operación del negocio y no dependen del aumento o disminución de los ingresos.

Cuadro 6.38. Costos Fijos 2015 - 2019

Costos Fijos	2015	2016	2017	2018	2019
Remuneraciones de empleados	\$ 90.482,52	\$ 120.796,25	\$ 144.227,28	\$ 171.248,22	\$ 201.555,05
Alquiler de oficinas	\$ 11.200,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
Servicios básicos	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00
Internet	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56
Uniformes de empleados	\$ 390,00	\$ 450,00	\$ 510,00	\$ 570,00	\$ 630,00
Publicidad	\$ 41.992,00	\$ 38.841,60	\$ 40.783,68	\$ 42.822,86	\$ 44.964,01
Depreciaciones	\$ 2.324,13	\$ 2.417,13	\$ 2.510,13	\$ 255,80	\$ 262,80
Permisos de funcionamiento	\$ 312,64	\$ 312,64	\$ 312,64	\$ 312,64	\$ 312,64
Certificaciones de transacciones seguras	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Afiliación a la Cámara de Comercio	\$ 711,20	\$ 638,40	\$ 638,40	\$ 638,40	\$ 638,40
Total Costos Fijos	\$ 154.011,05	\$ 179.654,59	\$ 205.180,69	\$ 232.046,48	\$ 264.561,46

Fuente: Los autores

Entre los Costos Variables se tiene como más representativo el de adquisición de productos, seguido por el de las comisiones de tarjeta de crédito.

A continuación se muestran los Costos Variable detallados para el período de análisis.

Cuadro 6.39. Costos Variables 2015 - 2019

Costos Variables	2015	2016	2017	2018	2019
Adquisición de productos	\$ 6.859.098,75	\$ 7.546.173,92	\$ 8.300.662,57	\$ 9.132.182,22	\$ 10.043.949,64
Comisiones de tarjeta de crédito	\$ 415.162,29	\$ 456.749,05	\$ 502.416,16	\$ 552.745,75	\$ 607.932,51
Combustible y mantenimiento de vehículos	\$ 8.160,00	\$ 10.080,00	\$ 13.200,00	\$ 15.120,00	\$ 18.240,00
Suministros de oficina	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00
Total Costos Variables	\$ 7.283.441,04	\$ 8.014.022,96	\$ 8.817.298,74	\$ 9.701.067,96	\$ 10.671.142,15
Costo Variable Unitario	\$ 2.150,46	\$ 2.150,73	\$ 2.151,22	\$ 2.151,33	\$ 2.151,63

Fuente: Los autores

6.6.1. Punto de equilibrio

Para conocer el nivel óptimo de personas que hagan uso del servicio, mediante el cual la empresa pueda tener ingresos y costos totales iguales y no presentar ni ganancias ni pérdidas, se realiza un análisis del punto de equilibrio.

Se utilizó la herramienta *SOLVER* de *Microsoft Excel* con el fin de obtener los valores presentados a continuación.

Cuadro 6.40. Punto de equilibrio 2015 - 2019

Año	Monto de compra	Frecuencia mensual	Personas	Total Ingresos	CF	CVU	CV	CT
2015	\$ 75,50	2	183	\$ 548.600,31	\$ 154.011,05	\$ 2.150,46	\$ 394.589,25	\$ 548.600,31
2016	\$ 75,50	2	214	\$ 640.149,50	\$ 179.654,59	\$ 2.150,73	\$ 460.494,91	\$ 640.149,50
2017	\$ 75,50	2	245	\$ 731.532,32	\$ 205.180,69	\$ 2.151,22	\$ 526.351,62	\$ 731.532,32
2018	\$ 75,50	2	277	\$ 827.425,54	\$ 232.046,48	\$ 2.151,33	\$ 595.379,06	\$ 827.425,54
2019	\$ 75,50	2	316	\$ 943.708,97	\$ 264.561,46	\$ 2.151,63	\$ 679.147,51	\$ 943.708,97

Fuente: Los autores

6.7. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS

6.7.1. Estado de Resultado Integral

Cuadro 6.41. Estado de Resultado Integral 2015-2016

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL		
	2015	2016
INGRESOS		
Ingresos por ventas	\$ 7.548.405,22	\$ 8.304.528,14
Total Ingresos	\$ 7.548.405,22	\$ 8.304.528,14
COSTO DE VENTAS		
Adq. Productos	\$ 6.853.098,75	\$ 7.546.173,92
Tarjeta de crédito	\$ 415.162,29	\$ 456.749,05
Combustible y mant.	\$ 8.160,00	\$ 10.080,00
Total Costo de Venta	\$ (7.282.421,04)	\$ (8.013.002,96)
UTILIDAD BRUTA	\$ 265.984,19	\$ 291.525,18
GASTOS OPERATIVOS		
Sueldos y Beneficios Sociales empleados	\$ 90.482,52	\$ 120.796,25
Servicios Básicos	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00
Internet	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56
Alquiler de oficinas	\$ 11.200,00	\$ 9.600,00
Compra de uniformes	\$ 390,00	\$ 450,00
Afiliación a la Cámara de Comercio	\$ 711,20	\$ 638,40
Adquisición de certificados de seguridad	\$ 300,00	\$ 300,00
Publicidad	\$ 41.992,00	\$ 38.841,60
Permisos de funcionamiento	\$ 312,64	\$ 312,64
Suministros de Oficina	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00
Depreciaciones	\$ 2.324,13	\$ 2.417,13
Amortizaciones	\$ 1.890,77	\$ 1.890,77
Total Gastos Operativos	\$ (156.921,82)	\$ (182.565,36)
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 109.062,36	\$ 108.959,82
GASTOS FINANCIEROS		
Interes de financiamiento	\$ 24.001,70	\$ 18.148,35
Total Gastos Financieros	\$ (24.001,70)	\$ (18.148,35)
Utilidad antes de Participacion e Impuestos	\$ 85.060,66	\$ 90.811,47
Participacion trabajadores	\$ (12.759,10)	\$ (13.621,72)
Utilidad antes de Impuesto	\$ 72.301,56	\$ 77.189,75
Impuesto a la renta	\$ (15.906,34)	\$ (16.981,75)
Utilidad antes de reserva	\$ 56.395,22	\$ 60.208,01
Reserva Legal	\$ (5.639,52)	\$ (6.020,80)
UTILIDAD NETA	\$ 50.755,70	\$ 54.187,21

Fuente: Los autores

Cuadro 6.42. Estado de Resultado Integral 2017-2019

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL			
	2017	2018	2019
INGRESOS			
Ingresos por ventas	\$ 9.134.839,29	\$ 10.049.922,66	\$ 11.053.318,33
Total Ingresos	\$ 9.134.839,29	\$ 10.049.922,66	\$ 11.053.318,33
COSTO DE VENTAS			
Adq. Productos	\$ 8.300.662,57	\$ 9.132.182,22	\$ 10.043.949,64
Tarjeta de crédito	\$ 502.416,16	\$ 552.745,75	\$ 607.932,51
Combustible y mant.	\$ 13.200,00	\$ 15.120,00	\$ 18.240,00
Total Costo de Venta	\$ (8.816.278,74)	\$ (9.700.047,96)	\$ (10.670.122,15)
UTILIDAD BRUTA	\$ 318.560,55	\$ 349.874,70	\$ 383.196,18
GASTOS OPERATIVOS			
Sueldos y Beneficios Sociales empleados	\$ 144.227,28	\$ 171.248,22	\$ 201.555,05
Servicios Básicos	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00
Internet	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56
Alquiler de oficinas	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
Compra de uniformes	\$ 510,00	\$ 570,00	\$ 630,00
Afiliación a la Cámara de Comercio	\$ 638,40	\$ 638,40	\$ 638,40
Adquisición de certificados de seguridad	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Publicidad	\$ 40.783,68	\$ 42.822,86	\$ 44.964,01
Permisos de funcionamiento	\$ 312,64	\$ 312,64	\$ 312,64
Suministros de Oficina	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00
Depreciaciones	\$ 2.510,13	\$ 255,80	\$ 262,80
Amortizaciones	\$ 1.890,77		
Total Gastos Operativos	\$ (208.091,46)	\$ (233.066,48)	\$ (265.581,46)
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 110.469,09	\$ 116.808,22	\$ 117.614,73
GASTOS FINANCIEROS			
Interes de financiamiento	\$ 11.602,55	\$ 4.282,38	\$ -
Total Gastos Financieros	\$ (11.602,55)	\$ (4.282,38)	\$ -
Utilidad antes de Participación e Impuestos	\$ 98.866,54	\$ 112.525,84	\$ 117.614,73
Participación trabajadores	\$ (14.823,98)	\$ (16.878,88)	\$ (17.642,21)
Utilidad antes de Impuesto	\$ 84.036,56	\$ 95.646,96	\$ 99.972,52
Impuesto a la renta	\$ (18.488,04)	\$ (21.042,33)	\$ (21.993,95)
Utilidad antes de reserva	\$ 65.548,52	\$ 74.604,63	\$ 77.978,56
Reserva Legal	\$ (6.554,85)	\$ (7.460,46)	\$ (7.797,86)
UTILIDAD NETA	\$ 58.993,66	\$ 67.144,17	\$ 70.180,71

Fuente: Los autores

6.7.2. Flujo de Caja Proyectado

Cuadro 6.43. Flujo de Caja Proyectado 2015-2016

FLUJO DE CAJA PROYECTADO			
	Año 0	2015	2016
ENTRADAS DE EFECTIVO			
Ingresos por ventas		\$ 7.548.405,22	\$ 8.304.528,14
Préstamo Bancario	\$ 235.887,66		
Otras entradas de efectivo	\$ 128.115,81		
Total de Entradas de Efectivo	\$ 364.003,47	\$ 7.548.405,22	\$ 8.304.528,14
SALIDAS DE EFECTIVO			
Compra de Activos Fijos	\$ 8.616,00		
Compra de Activos Intangibles	\$ 5.672,31		
Sueldos y Beneficios Sociales empleados	\$ 22.620,63	\$ 67.861,89	\$ 120.796,25
Servicios Básicos		\$ 2.280,00	\$ 2.280,00
Internet	\$ 334,88	\$ 3.683,68	\$ 4.018,56
Alquiler de oficinas	\$ 2.400,00	\$ 8.800,00	\$ 9.600,00
Compra de uniformes	\$ 390,00		\$ 450,00
Afiliación a la Cámara de Comercio	\$ 72,80	\$ 638,40	\$ 638,40
Adquisición de certificados de seguridad	\$ 300,00		\$ 300,00
Adquisición de productos		\$ 6.859.098,75	\$ 7.546.173,92
Comisiones de T/C		\$ 415.162,29	\$ 456.749,05
Mantenimiento y Combustible de vehículos		\$ 8.160,00	\$ 10.080,00
Suministros de Oficina	\$ 85,00	\$ 935,00	\$ 1.020,00
Publicidad	\$ 6.233,33	\$ 35.758,67	\$ 38.841,60
Capital de deuda		\$ 49.478,96	\$ 55.332,31
Interes de financiamiento		\$ 24.001,70	\$ 18.148,35
Pago de Imp. Renta y Participación Trabajadores		\$ 28.665,44	\$ 30.603,47
Permisos de funcionamiento	\$ 312,64		\$ 312,64
Otras salidas de efectivo	\$ 2.449,00		
Total de Salidas de Efectivo	\$ (49.486,59)	\$ (7.504.524,78)	\$ (8.295.344,54)
Flujo de Caja	\$ 314.516,88	\$ 43.880,44	\$ 9.183,60
Efectivo Inicial		\$ 314.516,88	\$ 358.397,33
Flujo de Caja Final		\$ 358.397,33	\$ 367.580,93

Fuente: Los autores

Cuadro 6.44. Flujo de Caja Proyectado 2017 - 2019

FLUJO DE CAJA PROYECTADO			
	2017	2018	2019
ENTRADAS DE EFECTIVO			
Ingresos por ventas	\$ 9.134.839,29	\$ 10.049.922,66	\$ 11.053.318,33
Préstamo Bancario			
Otras entradas de efectivo			
Total de Entradas de Efectivo	\$ 9.134.839,29	\$ 10.049.922,66	\$ 11.053.318,33
SALIDAS DE EFECTIVO			
Compra de Activos Fijos	\$ 328,00	\$ 328,00	\$ 328,00
Compra de Activos Intangibles			
Sueldos y Beneficios Sociales empleados	\$ 144.227,28	\$ 171.248,22	\$ 201.555,05
Servicios Básicos	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00	\$ 2.280,00
Internet	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56	\$ 4.018,56
Alquiler de oficinas	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00	\$ 9.600,00
Compra de uniformes	\$ 510,00	\$ 570,00	\$ 630,00
Afiliación a la Cámara de Comercio	\$ 638,40	\$ 638,40	\$ 638,40
Adquisición de certificados de seguridad	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Adquisición de productos	\$ 8.300.662,57	\$ 9.132.182,22	\$ 10.043.949,64
Comisiones de T/C	\$ 502.416,16	\$ 552.745,75	\$ 607.932,51
Mantenimiento y Combustible de vehículos	\$ 13.200,00	\$ 15.120,00	\$ 18.240,00
Suministros de Oficina	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00	\$ 1.020,00
Publicidad	\$ 40.783,68	\$ 42.822,86	\$ 44.964,01
Capital de deuda	\$ 61.878,11	\$ 69.198,28	\$ -
Interes de financiamiento	\$ 11.602,55	\$ 4.282,38	\$ -
Pago de Imp. Renta y Participación Trabajadores	\$ 33.318,02	\$ 37.921,21	\$ 39.636,16
Permisos de funcionamiento	\$ 312,64	\$ 312,64	\$ 312,64
Otras salidas de efectivo			
Total de Salidas de Efectivo	\$ (9.127.095,98)	\$ (10.044.588,51)	\$ (10.975.404,96)
Flujo de Caja	\$ 7.743,31	\$ 5.334,15	\$ 77.913,36
Efectivo Inicial	\$ 367.580,93	\$ 375.324,23	\$ 380.658,38
Flujo de Caja Final	\$ 375.324,23	\$ 380.658,38	\$ 458.571,75

Fuente: Los autores

6.8. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

6.8.1. Determinación de la TMAR

Para un inversionista, la TMAR (Tasa Mínima Atractiva de Retorno) es un dato imprescindible para decidir si toma el riesgo de invertir en un negocio o no.

Para determinar la TMAR se hace uso del método de CAPM (*Capital Asset Pricing Model*). Sin embargo, para el caso específico de Ecuador, este modelo tiene algunas limitantes, pues el mercado de valores no está tan desarrollado como en otros países. Las limitantes son:

- No es posible la estimación del beta
- Dificultad de calcular la prima por riesgo de mercado con índices bursátiles locales.

El método de CAPM usa la siguiente fórmula:

$$Re = Rf + \beta \cdot (Rm - Rf)$$

Donde:

R_e = TMAR

R_f = Tasa libre de riesgo

β = Beta de la empresa

R_m = Tasa de rendimiento de mercado

$(R_m - R_f)$ = Prima por riesgo del mercado

A continuación se detalla cómo se establecieron los datos para calcular el CAPM.

TASA LIBRE DE RIESGO

Para calcular la r_f se toma el rendimiento que tiene un bono con vencimiento a 10 años del Tesoro Americano (1,950% al 11 de enero del 2015) y se suma al riesgo país (5,69% al 11 de enero del 2015). Como resultado se tiene una r_f de 7,64%.

BETA

Como ya se había mencionado anteriormente, la falta de desarrollo del mercado de valores en Ecuador es una limitante de este método. No es posible estimar la beta de la empresa directamente, por lo que se usa información de empresas comparables.

En este caso, las empresas comparables son *eBay* y *Home Depot*. La razón por la que se escogen empresas internacionales es debido a la falta de información de empresas a nivel nacional que manejen un modelo de negocio de intermediación *web*.

El primer paso es calcular las betas desapalancadas de las empresas comparables con la siguiente fórmula:

$$\beta_{\text{desapalancada}} = \frac{(1 - L) * \beta_{\text{emp}}}{1 - (L * T)}$$

Donde:

β_{emp} = beta de la empresa comparable

L = Ratio de Endeudamiento (Total Pasivo / Total Activo)

T = Impuestos

Utilidad antes de Impuestos

Los betas de las empresas son datos al 11 de enero del 2015 y fueron proporcionados por la página de *Yahoo Finance*.

Cuadro 6.45. Datos de las empresas comparables

	L	T	Total Activos	Beta
Home Depot	0,691	0,364	\$ 40.518.000,00	1,32
Ebay	0,43	0,176	\$ 41.488.000,00	0,77

Fuente: *Yahoo Finance* (2015)

Los resultados se muestran en la siguiente imagen.

Cuadro 6.46. Betas desapalancadas empresas comparables

Betas desapalancadas	
Beta Home Depot	0,545
Beta Ebay	0,475

Fuente: Los autores

Como siguiente paso se tiene el cálculo de la beta promedio desapalancada siguiendo la siguiente fórmula:

$$\beta_{promedio} = \frac{(\beta_1 * AT_1) + (\beta_2 * AT_2)}{AT_1 + AT_2}$$

Donde:

β_1 = beta desapalancada empresa comparable 1

β_2 = beta desapalancada empresa comparable 2

AT_1 = Activo Total empresa comparable 1

AT_2 = Activo Total empresa comparable 2

Como resultado se obtiene una beta promedio desapalancada de 0,509.

El último paso es calcular la beta apalancada de la empresa siguiendo la siguiente fórmula:

$$\beta_{apalancada} = \frac{\beta_{promedio} * (1 - (L_{emp} * T_{emp}))}{(1 - L_{emp})}$$

Donde:

$\beta_{promedio}$ = beta promedio desapalancada

L_{emp} = L de la empresa

T_{emp} = T de la empresa

Con un L de 0,875 y un T de 0,337, se obtiene una beta apalancada de la empresa de 2,884.

PRIMA POR RIESGO DE MERCADO

Por falta de información acerca de la r_m , se asume una prima por riesgo de mercado del 9%.

TMAR

Los resultados antes calculados se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 6.47. Datos para calcular la TMAR

Rf	7,64%
Beta	2,884
Prima por riesgo	9%

Fuente: Los autores

Siguiendo la fórmula del método CAPM se obtiene una TMAR de 33,6%.

6.8.2. VAN

Según Guerrero (2013), el VAN del proyecto representa la ganancia neta del mismo considerado a su valor actual. “Es la suma de los valores presentes de los flujos anuales, deducidos los gastos e inversiones generados durante la vida útil del proyecto” (pg. 241). Se calcula haciendo uso de la TMAR

Para que un proyecto pueda considerarse aceptable debe tener un VAN mayor a 0. Un VAN igual a cero se considera indiferente y un VAN menor a 0 se considera inaceptable.

El VAN del proyecto es de \$11.731,26, lo cual, según el criterio antes mencionado, indica que el proyecto es aceptable.

6.8.3. TIR

La TIR es la tasa con la que al descontar los flujos del proyecto se obtiene un VAN igual a 0. Para que un inversionista acepte participar en un proyecto, ésta debe ser superior o igual a la TMAR.

La TIR del proyecto es de 46,38% y al compararla con la TMAR de 33,6% se concluye que es rentable realizar la inversión.

Cuadro 6.48. VAN, TIR y TMAR del proyecto

VAN	\$ 11.731,26
TIR	46,38%
TMAR	33,60%

Fuente: Los autores

6.8.4. PAYBACK

El *Payback* o Período de Recuperación consiste en calcular el número de años que serán necesarios para recuperar la inversión realizada en el proyecto.

Para este proyecto se calcula que la inversión podrá ser recuperada en un período de 1 año y 4 días.

Cuadro 6.49. Payback del proyecto

	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019
Inversión Inicial	\$ (364.003,47)					
Flujo de efectivo		\$ 358.397,33	\$ 367.580,93	\$ 375.324,23	\$ 380.658,38	\$ 458.571,75
Flujo de efectivo descontado		\$ (5.606,15)	\$ 361.974,78	\$ 737.239,01	\$ 1.117.957,39	\$ 1.576.529,14

Monto recuperado en el 2015	\$ 358.397,33
Monto recuperado en el 2016	\$ 5.606,15
Tiempo de recuperación	1 año y 4 días

Fuente: Los autores

6.9. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Como conclusiones del capítulo se tienen los siguientes puntos:

- El proyecto es rentable y es aceptable realizar la inversión, ya que posee una TIR de 46,38% superior a la TMAR de 33,6%.
- Otra manera de saber que el proyecto es aceptable se evidencia en el VAN mayor a 0 con un resultado de \$11.731,26.
- La inversión total del proyecto se puede recuperar en 1 año y 4 días.
- El Costo de Ventas es elevado, porque uno de sus componentes es el Costo de Adquisición de Productos. Este costo se refiere a la cantidad de dinero que la empresa tiene que desembolsar cada vez que compra los productos solicitados por los clientes.
- El nivel óptimo de personas que igualan los ingresos con los egresos son 183 para el año 2015, 214 para el año 2016, 245 para el año 2017, 277 para el año

2018 y 316 para el año 2019. Se llega al nivel óptimo cuando las cantidades de personas mencionadas anteriormente hagan sus compras 2 veces al mes y el monto promedio de compra sea de \$75,5.

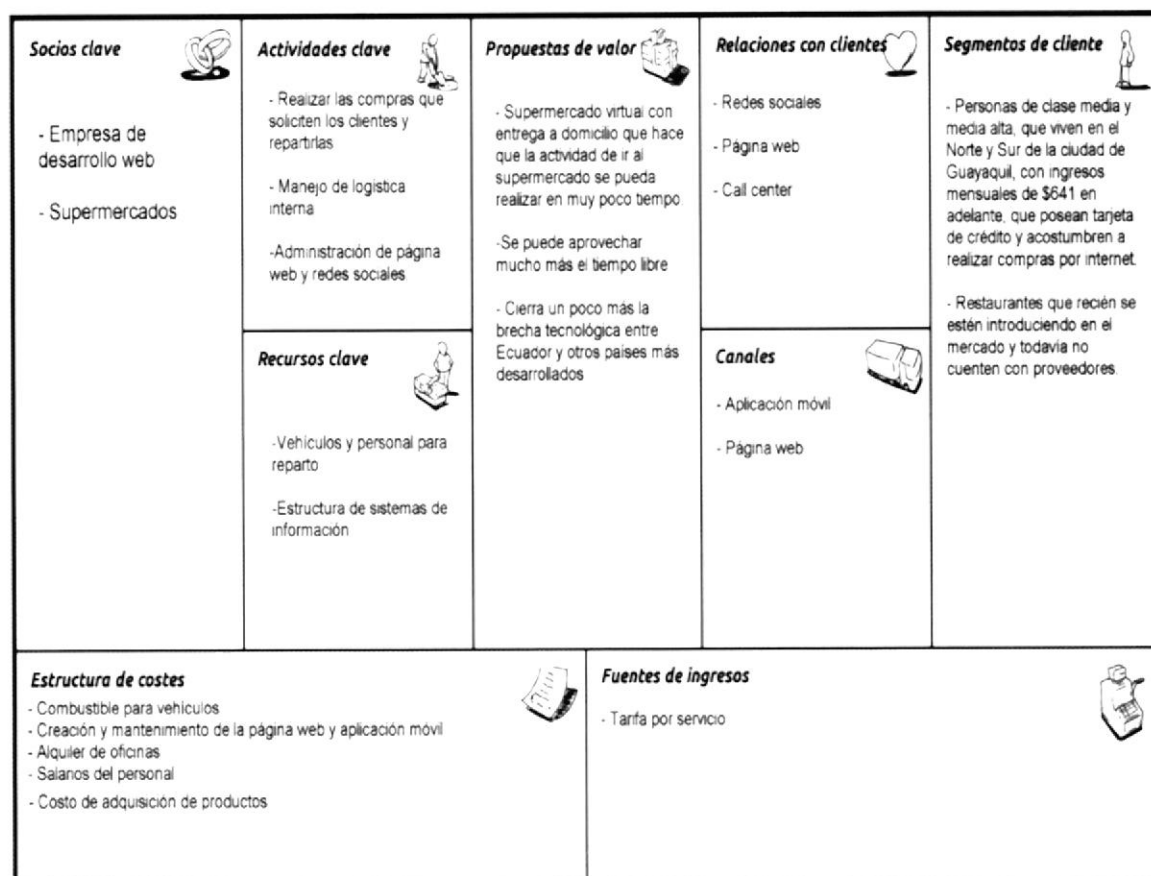
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones y recomendaciones del proyecto con enfoque en el desarrollo de un servicio de compra de productos de supermercado a domicilio mediante una aplicación para teléfonos inteligentes y computadoras.

Conclusiones:

- Con respecto al consumidor final del servicio, la ciudad de Guayaquil cuenta con un mercado potencial suficientemente grande para este tipo de negocios.
- Con respecto a los restaurantes, la ciudad de Guayaquil tiene un crecimiento aproximado de 4% de este mercado por lo cual este proyecto tiene una gran oportunidad de crecimiento año a año en este mercado.
- Actualmente no hay en el mercado el servicio de compras de productos de supermercado a domicilio, por lo que resulta una oportunidad atractiva para el negocio. La competencia indirecta son los supermercado tradicionales pero estos no cuentan con el alto valor agregado del servicio. La ventaja de la competencia indirecta es su gran posicionamiento en el mercado.
- El modelo del negocio, de acuerdo a la técnica de *Canvas*, sería como se muestra en la Ilustración 7.1.
- Se considera que el proyecto es rentable, ya que posee un VAN de \$11.731,26 y una TIR de 46,38% superior a la TMAR de 33,6%.
- La inversión inicial de \$364.003,47 se puede recuperar en un tiempo de 1 año y 4 días.

Ilustración 7.1. Modelo *Canvas* del proyecto



Fuente: Los autores

Recomendaciones

- El negocio requiere de alianzas estratégicas con los supermercados por lo cual es algo en lo que se debe centrar esfuerzos al momento de poner en marcha el mismo.
- Para que este proyecto tenga éxito, es de vital importancia la publicidad. Antes de comenzar con las actividades del negocio, se debe hacer mucho “ruido” publicitario en redes sociales y en prensa escrita para crear mucha expectativa en los clientes. Una vez que las actividades del negocio hayan comenzado, se debe procurar entrevistas en programas de radio y televisión con una gran audiencia para dar a conocer el negocio.
- Debido a que este tipo de servicio es nuevo en el mercado, la empresa debe comprometerse a satisfacer las altas expectativas de los clientes al cumplir con los tiempos de entregas ofrecidos, tener un excelente trato con el cliente y cuidar

la apariencia de los productos al momento de la entrega. Esto no sólo permitirá que las personas realicen *marketing* de boca en boca, sino que reducirá la posible desconfianza que pueda tener el mercado objetivo con respecto al servicio.

- Antes de que la empresa inicie sus actividades, es recomendable que cada sucursal cuente con un mínimo de efectivo para poder realizar las compras de los productos solicitados por los clientes.
- Finalmente, se recomienda que los inversionistas tomen la información financiera proporcionada en este proyecto como una guía. El proyecto está contemplado para un período de 5 años en los cuales no se ha aumentado el número de sucursales. Sin embargo, queda a discreción de los inversionistas aumentar el número de sucursales cuando lo consideren necesario.

REFERENCIAS

- Alonso, M (2008). *El Plan de Marketing Digital: Blended Marketing como integración de acciones online y offline*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Banco Central de Ecuador (2013). *Estadística Macroeconómicas: Presentación Estructural 2013*. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Central del Ecuador (2015). *Riesgo País*. Recuperado el 11 de enero de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Columbus, A., Úraga, E. & Vásquez, M. (2010). *Estudio de Implementación de un Supermercado Virtual en la ciudad de Guayaquil* (Tesis de grado). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.
- Desempleo, mujeres (% de la población activa femenina)*. Recuperado el 7 de abril de 2014, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.FE.ZS>
- Historia Corporación Favorita C.A.* (2012). Recuperado el 6 de abril de 2014, de <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/historia>
- Ecuador en el puesto 81 en ranking de tecnología de información y comunicación* (2014). Diario El Universo. Recuperado el 2 de junio del 2014 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/05/nota/1983216/ecuador-puesto-81>
- Ecuador PIB Tasa de Crecimiento Anual 2014* (2014). Trading Economics. Recuperado el 5 de Junio 2014 de <http://es.tradingeconomics.com/ecuador/gdp-growth-annual>
- Ecuador Tasa de Desempleo 2014* (2014). Trading Economics. Recuperado el 13 de Junio 2014 de <http://es.tradingeconomics.com/ecuador/unemployment-rate>
- Euromonitor International (2011). *Consumer Lifestyle Ecuador*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/consumer-lifestyles-in-ecuador/report>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2011-2012). *Principales Resultados: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Ecuador: Autor.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2014). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013*. Ecuador: Autor.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012). *Encuesta del Uso del Tiempo*. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8ava ed.). México: Pearson Educación
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14ta ed.). México: Pearson Educación
- Lambin, J., Gallucci, C. & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión Estratégica y Operativa del Mercado* (2da. ed.). México: McGraw-Hill
- La historia del comercio electrónico* (2012). Recuperado el 7 de abril de 2014, de <http://www.lynkoo.com/comercio-electronico/la-historia-del-comercio-electronico>
- Laudon, K. & Guercio, C. (2009). *E-commerce: Negocios, tecnología, sociedad* (4ta. ed.). México: Pearson Educación.
- LeShop.ch Mobile apps* (s.f.). Recuperado el 8 de abril de 2014, de https://www.leshop.ch/leshop/Main.do?currentMenu=EXTRA_IPHONE
- Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos* (s.f.). Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Recuperado el 2 de junio del 2014 de <http://www.wipo.int/wipolex/es/details.jsp?id=8118>
- Malhotra, N (2008). *Investigación de Mercados* (5ta. ed.). México: Pearson Educación
- Morales, J. & Morales, A (2009). *Proyectos de Inversión: Evaluación y Formulación* (1era. ed.). México: McGraw-Hill
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio* (1era. ed.). España: Centro Libros PAPF, S. L. U.
- Plan de Negocios* (s.f.). Corporación Financiera Nacional. Recuperado de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1087&Itemid=735

- Presidente del Ecuador calcula una inflación del 3.2% para el 2014.* (2014) Diario El Universo. Recuperado el 13 de Junio del 2014 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/04/nota/1982326/presidente-rafael-correa-calcula-que-inflacion-ecuador-sera-32-2014>
- Qué es Marketing Digital.* (2012). Recuperado el 01 de Junio del 2014, de <http://reenteriamarketing.com/que-es-marketing-digital/>
- Quiénes somos* (2013). Recuperado el 6 de abril de 2014, de <https://www.elrosado.com/sitio/QuienesSomos.jsp>
- Real Academia Española. (1998). *Diccionario de la lengua española* (21. ed.). España: Editorial Espasa Calpe
- Reardon, T. & Berdegue, J. (2002). The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development. *Development Policy Review*, 20(4). Recuperado el 6 de abril de 2014 de http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R01879_supermercado.pdf
- Rendimiento de Bono EE.UU 10 años.* Recuperado el 11 de enero de 2015, de <http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>
- Sapag, N. & Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (5ta. ed.). Colombia: McGraw-Hill
- Superintendencia de Bancos del Ecuador (2013). *SBS aclara sobre el manejo de tarjetas de crédito.* Recuperado el 7 de enero de 2015, de http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=4144&vp_tip=1&vp_imp=1
- Villamar, G., Cepeda, P. & García, C. (2007). *Plan de negocios para un supermercado a domicilio en la ciudad de Guayaquil* (Resumen ejecutivo). ESPAE Graduate School of Management, Guayaquil, Ecuador.
- Where It Began* (2011). Recuperado el 6 de abril de 2014, de <http://www.pigglywiggly.com/about-us>

Yahoo Finance (2015). *eBay Inc.* Recuperado el 11 de enero de 2015, de <http://finance.yahoo.com/q?s=ebay>

Yahoo Finance (2015). *The Home Depot Inc.* Recuperado el 11 de enero de 2015, de <http://finance.yahoo.com/q?s=hd>

ANEXOS

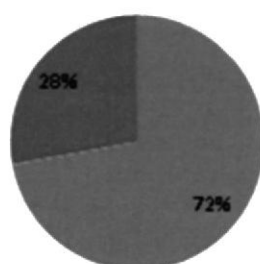
ANEXO 1

Respuestas de las preguntas de la encuesta

Sexo

Sexo	Cantidad
Femenino	286
Masculino	110

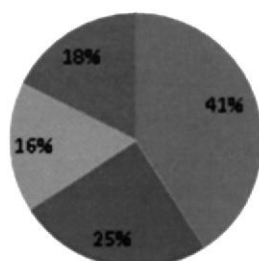
■ Femenino ■ Masculino



Edad

Edad	Cantidad
18-29 años	162
30-39 años	99
40-49 años	65
50 años o más	70

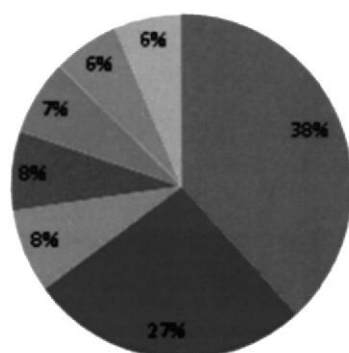
■ 18-29 años ■ 30-39 años ■ 40-49 años ■ 50 años o más



Sector de residencia

Sector	Cantidad
Norte	152
Sur	105
Centro	31
Samborondón	30
Ceibos	28
Urdesa	25
Vía a la Costa	25

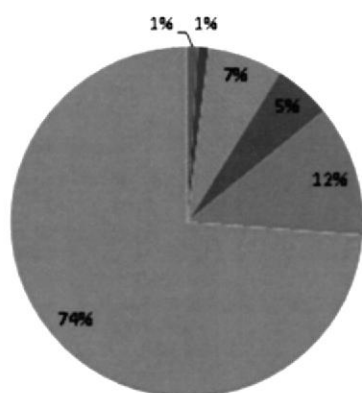
■ Norte ■ Sur ■ Centro ■ Samborombón ■ Ceibas ■ Urdesa ■ Vía a la Costa



Ocupación actual

Ocupación	Cantidad
Ama de casa	4
Desempleado	4
Estudiante	27
Jubilado	21
Trabajo medio tiempo	48
Trabajo tiempo completo	292

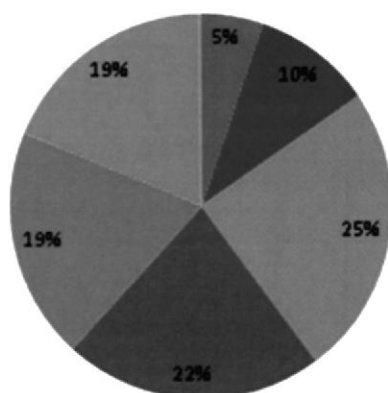
■ Ama de casa ■ Desempleado ■ Estudiante
■ Jubilado ■ Trabajo medio tiempo ■ Trabajo tiempo completo



Indique el nivel de ingresos mensuales que percibe

Ingresos	Cantidad
Menos de \$340	21
\$340 - \$640	40
\$641 - \$940	97
\$941 - \$1240	87
\$1241 - \$1540	77
Por encima de los \$1541	74

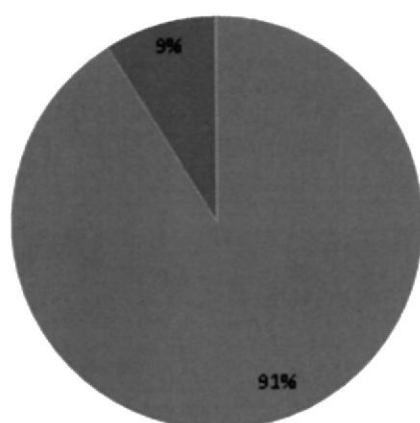
■ Menos de \$340 ■ \$340 - \$640 ■ \$641 - \$940
 ■ \$941 - \$1240 ■ \$1241 - \$1540 ■ Por encima de los \$1541



Pregunta 1: ¿Ha realizado compras a domicilio?

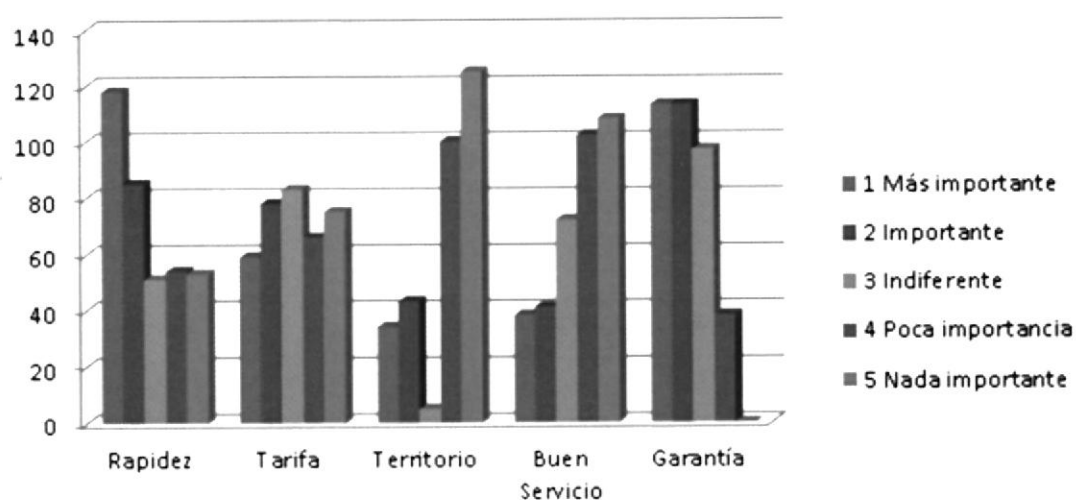
Compras a domicilio	Cantidad
Si	361
No	35

■ Si ■ No



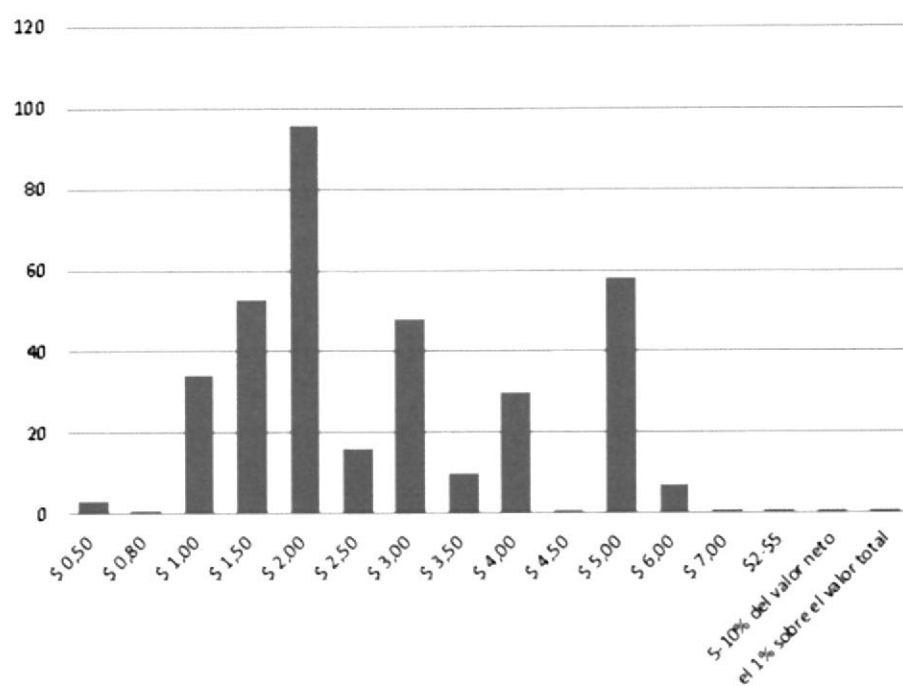
Pregunta 2: Siendo 1 EL MÁS IMPORTANTE y 5 EL MENOS IMPORTANTE, califique según su importancia las siguientes características de un servicio a domicilio.

	Rapidez	Tarifa	Territorio	Buen Servicio	Garantía
1 Más importante	118	59	34	38	113
2 Importante	85	78	43	41	113
3 Indiferente	51	83	5	72	97
4 Poca importancia	54	66	100	102	38
5 Nada importante	53	75	125	108	0



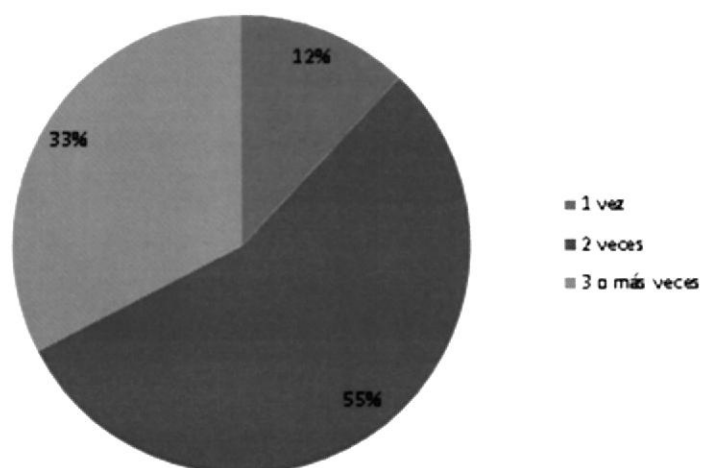
Pregunta 3: ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por una tarifa de servicio a domicilio?

Tarifa	Cantidad
\$ 0,50	3
\$ 0,80	1
\$ 1,00	34
\$ 1,50	53
\$ 2,00	96
\$ 2,50	16
\$ 3,00	48
\$ 3,50	10
\$ 4,00	30
\$ 4,50	1
\$ 5,00	58
\$ 6,00	7
\$ 7,00	1
\$2-\$5	1
5-10% del	1
el 1% sobre	
el valor total	1



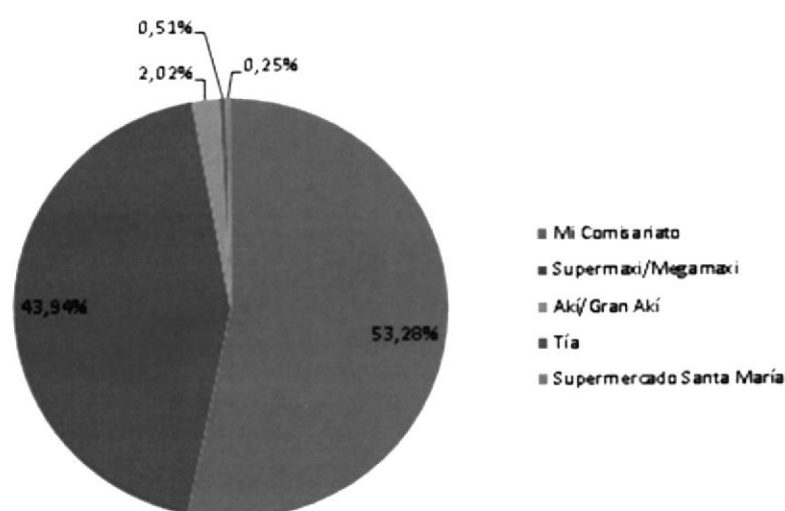
Pregunta 4: ¿Cuántas veces al mes realiza compras en el supermercado?

Frecuencia	Cantidad
1 vez	48
2 veces	219
3 o más veces	129



Pregunta 5: ¿En cuál supermercado realiza sus compras normalmente?

Supermercado	Cantidad
Mi Comisariato	211
Supermaxi/Megamaxi	174
Aki/Gran Aki	8
Tía	2
Supermercado Santa María	1



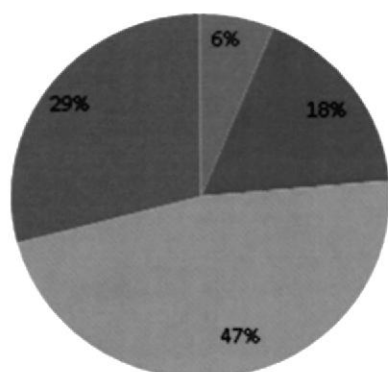
Pregunta 6: ¿Qué aspectos no le agradan de ir al supermercado?

Aspectos negativos	Cantidad
Discapacidad motora	1
Empleados groseros/desatentos	10
Empleados groseros/desatentos, Tiempo que toma	1
Falta de tiempo	7
Largas filas	93
Largas filas, Empleados groseros/desatentos	48
Largas filas, Exceso de publico en general	1
Largas filas, Mala higiene	2
Largas filas, Pérdida de tiempo	2
Largas filas, Poca variedad de producto	49
Mala higiene	1
Poca variedad de producto, Empleados groseros/desatentos	4
Poca variedad de producto	3
Pocos lugares de parqueo	9
Pocos lugares de parqueo, Largas filas	161
Pocos lugares de parqueo, Poca variedad de producto	3
Riesgos para los niños	1

Pregunta 7: Cuando va al supermercado, ¿cuál es su monto aproximado de compra?

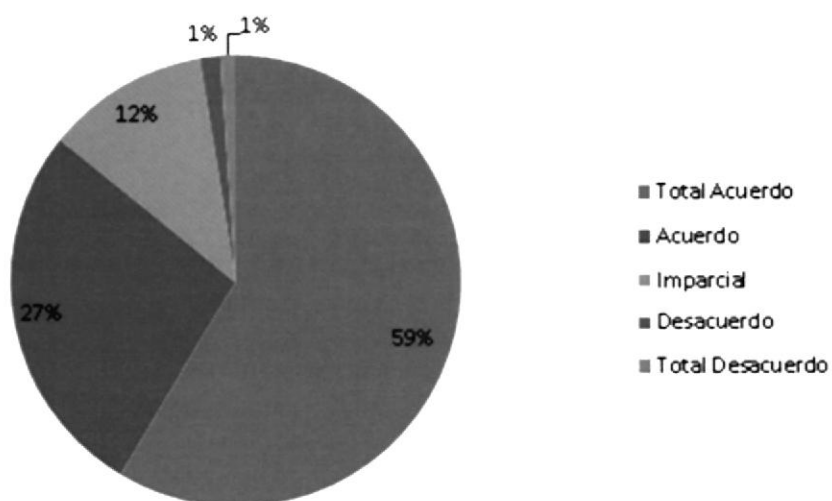
Monto de compra	Cantidad
\$5-\$20	25
\$21-\$50	69
\$51-\$100	187
Más de \$100	115

■ \$5-\$20 ■ \$21-\$50 ■ \$51-\$100 ■ Más de \$100



Pregunta 8: Indique su opinión respecto a realizar sus compras del supermercado por medio de una aplicación para teléfonos inteligentes o por internet, y que las mismas sean llevadas a su domicilio.

Predisposición	Cantidad
Total Acuerdo	232
Acuerdo	108
Imparcial	46
Desacuerdo	6
Total Desacuerdo	4

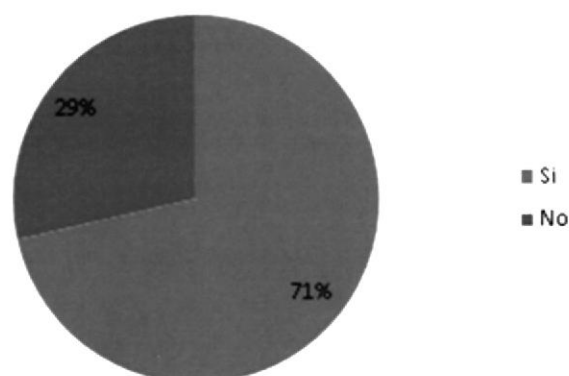


Pregunta 9: ¿Por cuáles medios le gustaría recibir información de promociones de los supermercados?

Medios	Cantidad
Correo directo, Centros comerciales	1
Correo directo, Redes sociales	139
Correo directo, Televisión	6
Correo directo, Volantes	2
Prensa escrita, Correo directo	34
Prensa escrita, Redes sociales	144
Prensa escrita, Vallas o letreros en las calles	15
Redes sociales, Aplicación	2
Redes sociales, Supermercado	1
Redes sociales, Televisión	1
Redes sociales, Vallas o letreros en las calles	44
Redes sociales, Volantes	1
Vallas o letreros en las calles, Correo directo	6

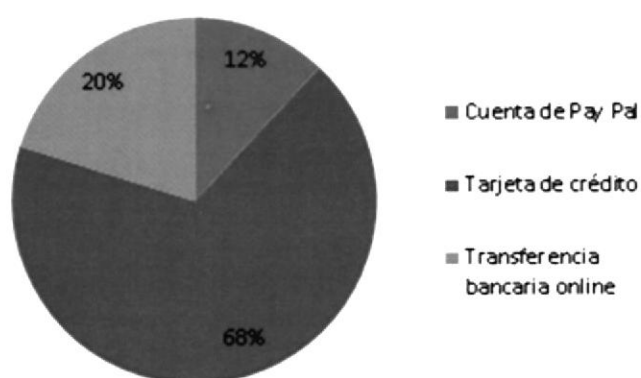
Pregunta 10: ¿Alguna vez ha comprado por internet?

Compra por internet	Cantidad
Si	283
No	113



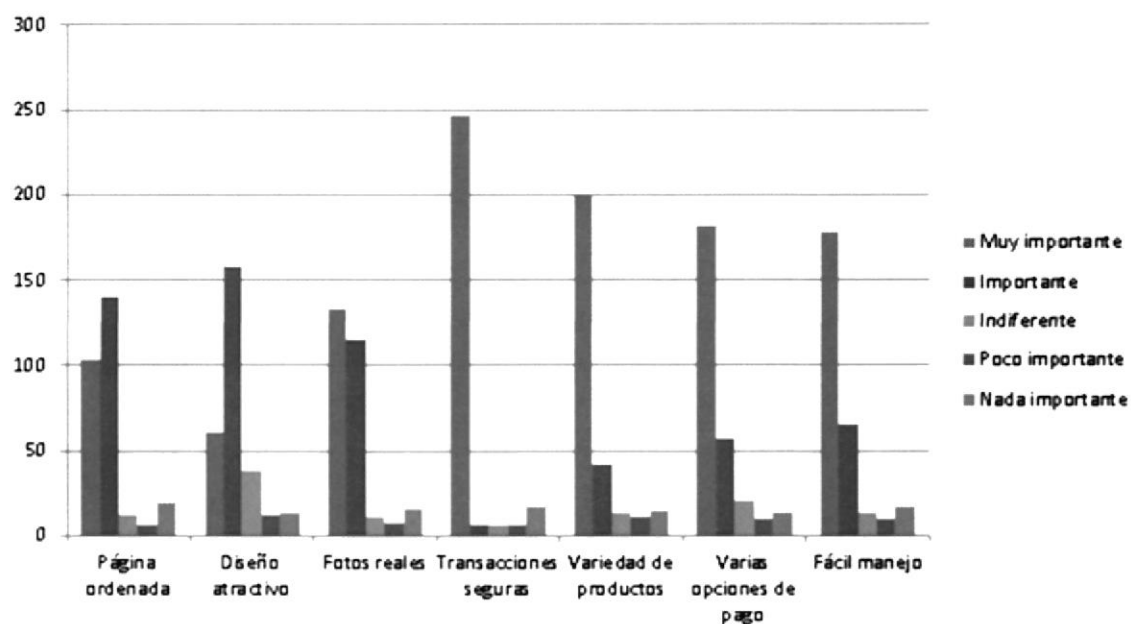
Pregunta 11: ¿De qué manera prefiere pagar sus compras por internet?

Pago de compra	Cantidad
Cuenta de Pay Pal	34
Tarjeta de crédito	192
Transferencia bancaria online	57



Pregunta 12: Siendo 1 NADA IMPORTANTE y 5 MUY IMPORTANTE, califique la importancia de las siguientes características de una página de compras online.

	Página ordenada	Diseño atractivo	Fotos reales	Transacciones seguras	Variedad de productos	Varias opciones de pago	Fácil manejo
Muy importante	104	61	133	246	201	181	178
Importante	140	158	115	7	42	57	65
Indiferente	12	38	11	6	14	21	13
Poco importante	7	12	8	7	11	10	10
Nada importante	20	14	16	17	15	14	17



ANEXO 2

Detalle de entrevistas a profundidad

Hoteles/Restaurantes

HOTEL “PLAZA CENTENARIO”

- Cargo: Recepcionista, hija del dueño
- Tiempo que lleva trabajando en la empresa: 8 años
- Funciones: encargada de realizar cotizaciones, agendar las reservaciones, recibir a los huéspedes y controlar los pagos

El hotel se encuentra en el centro de la ciudad. Se inauguró en 1990, cuenta con 55 habitaciones y está en categoría 2 otorgada por el Ministerio de Turismo. Los huéspedes son generalmente trabajadores de empresas como mecánicos, contratistas, etc.

Para las compras de los productos se manejan por proveedores. Estos proveedores no fueron buscados por el hotel, sino que se acercaron a ofrecer su carta de productos. No compran a intermediarios sino a mayoristas o distribuidores debido a la gran cantidad que ellos manejan.

La ventaja de manejar sus compras de esta manera es que los proveedores dan crédito hasta por un mes y que dejan los productos en la puerta. Además, al tratar directamente con ellos los costos disminuyen.

Respecto a la idea de negocio, se llegaron a las siguientes conclusiones.

	F	O	D	A
No es aplicable, ya que este tipo de negocios se maneja con mayoristas.			X	
No se maneja crédito.			X	

HOTEL “ECUAHOGAR”

- Cargo: Gerente Propietario
- Tiempo que lleva trabajando en la empresa: 21 años
- Funciones: encargado de las finanzas del hotel, mantener el contacto con los proveedores, supervisar el mantenimiento y la limpieza de las habitaciones y demás áreas.

El hotel “Ecuahogar” fue uno de los primeros en el sector del norte de la ciudad. Aprovecharon la cercanía al Aeropuerto y el Terminal Terrestre para atraer turistas extranjeros.

Al principio se enfocaron en los turistas extranjeros, porque el hotel maneja un concepto parecido al de una hostería con ambiente familiar que no era muy conocido en el país.

El proceso de compra en el hotel se divide de la siguiente manera:

- Implementos de limpieza y mantenimiento: proveedores que les dejan el pedido en la puerta
- Frutas y hortalizas: mercado
- Demás productos para el desayuno (leche, café, mantequilla, etc): Mi Comisariato

Respecto a la idea de negocio, se llegaron a las siguientes conclusiones.

	F	O	D	A
Enfocarse en otros nichos de mercado como: personas de la tercera edad, mujeres embarazadas, personas con alguna discapacidad física.		X		
Darse a conocer entre los turistas extranjeros que ya tienen desarrollada la cultura de comprar en línea.		X		
Los hoteles ya tienen proveedores que les dejan los productos en la puerta.			X	

HOTEL “PALACE”

- Cargo: Jefe de Alimentos y Bebidas
- Tiempo que lleva trabajando en la empresa: 8 años
- Funciones: encargada de contactar a los proveedores, control de calidad.

El hotel “Palace” es considerado uno de los más antiguos de la ciudad, pues fue fundado en 1958. Se encuentra en el centro de la ciudad y cuenta con 4 tipos de habitaciones. Además, su restaurante propone una gran variedad de platos nacionales e internacionales.

Al momento de abastecerse, cuentan con proveedores que les dejan sus productos en la puerta y, como se trabaja con mayoristas, los costos disminuyen. Algunos de estos

proveedores fueron buscados por el hotel, mientras que otros llegaron a ofrecer sus productos.

La mayor ventaja de manejar las compras de esta manera es el ahorro significativo en los costos y la logística se simplifica.

Respecto a la idea de negocio, se llegaron a las siguientes conclusiones.

	F	O	D	A
Los hoteles solo trabajan con proveedores.			X	
Algunos de estos proveedores no les cobran una tarifa extra por llevarles los productos.			X	

RESTAURANTE “LO NUESTRO”

- Cargo: Nixon Maza, Asistente Administrativo
- Tiempo que lleva trabajando en la empresa: 14 años
- Funciones: Encargado de comprar todos los licores, mesero.

El restaurante de comida típica lleva 20 años en el mercado. Cuenta con una gran afluencia de clientes, de los cuales la mayoría son extranjeros.

Se abastecen dos veces por semana. Cuentan con proveedores para todos los productos que necesitan, de esta manera aseguran que les resulta menos costoso. Solamente en caso de emergencia acuden al supermercado para abastecerse de los productos que se les terminaron, sin embargo, esto no pasa muy seguido.

Respecto a la idea de negocio, se llegaron a las siguientes conclusiones.

	F	O	D	A
La tarifa por el servicio aumentaría sus costos			X	
Sus proveedores les dan la opción de especificar las características que requieren en los productos			X	

RESTAURANTE “CAFETERA NARANJA”

- Cargo: Administradora/co propietaria
- Tiempo que lleva trabajando en la empresa: 10 meses

- Funciones: Encargada de la selección de personal, contactar a los proveedores, control de calidad de la comida

El restaurante se encuentra en el sur de la ciudad y están especializados en desayunos ecuatorianos e internacionales. Tienen otras opciones como platos a la carta y sanduchería.

Actualmente cuentan con una base de datos de proveedores, pero al principio tenían que comprar en los mercados y supermercados, pues los proveedores no dan opción a crédito cuando una empresa tiene poco tiempo funcionando.

La ventaja de este método de compra es que al manejarse con proveedores directamente, los costos son más bajos. La única desventaja es que no cuentan con una persona encargada solamente de las compras y por esta razón a veces se atrasan en los pagos y se quedan sin productos.

Respecto a la idea de negocio, se llegaron a las siguientes conclusiones.

	F	O	D	A
Establecer contacto con proveedores y distribuidores mayoristas		X		
Al ser intermediarios de los supermercados los costos suben.			X	

RESTAURANTE “SPORTBREAK”

- Cargo: Gerente de Operaciones
- Tiempo que lleva trabajando en la empresa: 5 meses
- Funciones: Encargado de las cotizaciones, agendar las reservaciones, recibir a los clientes y controlar los pagos.

El restaurante está ubicado en el centro de la ciudad y su menú se podría comparar con el del restaurante “*Sports Planet*”. La mayoría de sus clientes son personas que buscan pasar un buen momento después del trabajo.

Debido al tipo de comidas que preparan y a que los dueños del restaurante son chefs, prefieren ir a los distintos supermercados en busca de los productos más sofisticados.

Respecto a la idea de negocio, se llegaron a las siguientes conclusiones.

	F	O	D	A
Les conviene porque compran en pequeñas cantidades.	X			
Se puede obtener productos variados que se venden de distintos locales.	X			
Se pierde tiempo haciendo las compras y cuesta mucho contratar a alguien específico para hacerlo.	X			
Aún no consiguen crédito en distribuidores o mayoristas.		X		

RESTAURANTE “COME QUE COME”

- Cargo: Administradora/co propietaria
- Tiempo que lleva trabajando en la empresa: 2 años
- Funciones: encargada del proceso de selección de empleados y el manejo de los proveedores.

Es un pequeño restaurante ubicado en el centro comercial Piazza Ciudad Celeste que ofrece comida rápida y algunos platos de comida típica como arroz con menestra. Atiende de martes a domingo de 15:00 - 23:30.

Cuentan con proveedores de ciertos productos sellados y para la compra de los demás productos tienen a una persona que se encarga solamente de eso.

Respecto a la idea de negocio, se llegaron a las siguientes conclusiones.

	F	O	D	A
Le resulta más conveniente ya que no hay muchos carros que entren hasta ese lugar.		X		
Es una idea muy cómoda ya que se ahorra tiempo y utilizarlo en otras actividades.	X			

Empresas que ofrecen almuerzo

COLEGIO “ALEMÁN HUMBOLDT”

- Cargo: Chef ejecutivo
- Tiempo que lleva trabajando en la empresa: 3 años
- Funciones: encargado de supervisar y preparar la comida para el personal de mantenimiento y de los estudiantes.

La hora de entrada es a las 07:30 y dejan todo listo para el primer recreo que comienza a las 09:40. A las 09:30 entra la segunda parte del personal que se encarga de preparar los almuerzos que consisten en dos menús. Además debe estar pendiente de tener abastecidos los dos bares que tiene el colegio.

Todos los productos se compran en el mercado de Montebello, porque consideran que en ese lugar encuentra los productos más frescos. Tienen una persona encargada de realizar las compras los días sábados o domingos y el lunes temprano les entrega los productos.

Han probado con otras maneras de abastecerse, pero ésta es la que mejor les funciona. La ventaja de este método es que al tener una persona de confianza se aseguran que los productos son frescos, le pueden dar indicaciones exactas de cómo los quieren y éstos no pasan por muchos intermediarios.

Respecto a la idea de negocio, se llegaron a las siguientes conclusiones.

	F	O	D	A
No tendría la oportunidad describir exactamente cómo quiere sus productos (tamaño, textura, etc)			X	
Le cobrarían el adicional que actualmente no le están cobrando			X	

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

- Cargo: Administradora del bar “Pikeos” de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas
- Tiempo que lleva trabajando en la empresa: 11 años

- Funciones: encargada de realizar las compras, atender a los proveedores, supervisar la cocina y servir en los diferentes eventos de la universidad para los que se contratan sus servicios.

Antes de llegar al bar, pasa por el mercado para comprar lo que se necesite en el día. Después se encarga de supervisar la limpieza de la cocina y el área donde se sirven los almuerzos. Luego va al supermercado y a la avícola para comprar lo que hace falta.

Las compras las realiza en los siguientes lugares:

- Snacks que vienen en funda y bebidas: proveedores
- Legumbres: Supermaxi, porque considera que es el que tiene un mejor manejo de estos productos
- Frutas y mariscos: Mercado
- Carnes o pollo: Avícola Fernández, porque al ser cliente desde hace muchos años ya saben las especificaciones de los cortes que prefiere.

Las principales desventajas que tiene el método que usa para abastecerse es que le consume mucho tiempo tener que desplazarse a varios lugares para la compra del día. Además, le gustaría poder realizar las compras de manera semanal, pero esto le acarrea problemas con su personal, porque los productos se acaban muy rápido o se los roban.

Este método le permite tener un mayor control de sus costos.

Respecto a la idea de negocio, se llegaron a las siguientes conclusiones.

	F	O	D	A
Le representa un ahorro del tiempo y tendría que desplazarse a menos lugares en el día.	X			
Tener algún tipo de rebaja para los clientes frecuentes.		X		

EMPRESA DE CATERING "CASANOVA"

- Cargo: Dueño de la empresa
- Tiempo que lleva trabajando en la empresa: 20 años
- Funciones: encargado de supervisar las compras y manejar la logística.

En un día típico de trabajo revisa las actividades que tiene pendientes, coordina las actividades con su personal y se mantiene en contacto con los proveedores.

El proceso de compra en la empresa se divide de la siguiente manera:

- Productos caros (pavo, pulpo, lomo fino, etc.): tiene una persona encargada de la compra de estos productos y maneja inventarios de alrededor de 3 meses. La misma persona encargada de comprar también debe encargarse de supervisar el inventario.
- Productos no perecibles (enlatados, frutos secos): tiene una persona encargada de la compra de estos productos que también está encargada de supervisar el inventario.
- Productos perecibles: se realiza una compra semanal en el mercado. Para algunos de estos productos cuenta con proveedores que le dejan los productos en la puerta. Una pequeña parte debe comprarla en el supermercado, porque no se encuentra fácilmente en los mercados.

La gran desventaja de este método de abastecerse es que depende mucho de ciertos proveedores. Además, por cuestiones de tiempo y organización preferiría que le entregaran todos los productos en la puerta de su empresa en vez de mandar a empleados a comprar.

Respecto a la idea de negocio, se llegaron a las siguientes conclusiones.

	F	O	D	A
Deben respetarse los precios de los productos durante todo el año				X
Tener la capacidad de reacción cuando se trata de pedidos grandes que se necesitan de urgencia		X		
Sólo aceptaría pagar hasta el 10% del monto de la factura como tarifa por el servicio		X		
Las especificaciones de los productos que compre van a variar dependiendo de la receta y necesita que se cumplan con las mismas			X	
Empezar ofertando productos de primera necesidad (arroz, aceite, etc)		X		

Establecimientos con servicio a domicilio

RESTAURANTE “GO SUSHI”

- Cargo: Chef ejecutivo y Gerente propietario
- Tiempo que lleva trabajando en la empresa: 3 meses
- Funciones: encargado de preparar todos los pedidos, contactar a los proveedores y realizar los pagos.

El restaurante está ubicado en el sector de Urdesa y se especializa en comida japonesa. De momento se encuentra en la fase de emprendimiento y ha tenido una buena acogida en el sector.

“Go sushi” está compuesto por 3 marcas:

- “Go sushi” lounge-restaurant
- “Go sushi” catering para eventos
- “Go sushi” servicio a domicilio

Esta última es la que tiene más aceptación debido a que los pedidos se realizan mediante su página *web*. Su propietario le atribuye el éxito al poder de las redes sociales y a los cambios que se están dando en la manera en que los guayaquileños están comprando.

En su negocio el mayor problema es el tráfico pesado de la ciudad de Guayaquil, ya que al vender comida se está tratando con el hambre del cliente y esto va de la mano con el enojo. Un cliente enojado puede afectar mucho a una empresa por la influencia de las redes sociales.

Como recomendación para administrar este tipo de negocio, propone crecer despacio y no intentar abarcar todos los sectores de la ciudad si no se tienen los recursos, porque la logística se podría complicar mucho.

Respecto a la idea de negocio, se llegaron a las siguientes conclusiones.

	F	O	D	A
Sus proveedores ya llegan a la puerta del restaurante			X	
No compra en los supermercados, porque éstos no tienen todos los productos que necesita para				X
Los restaurantes prefieren quedarse con la opción que les representa menos costos			X	
Enfocarse más en los usuarios finales	X			

RESTAURANTE “MUCHA PIZZA”

- Cargo: Gerente de Operaciones y co propietaria
- Tiempo que lleva trabajando en la empresa: 3 años
- Funciones: encargada de organizar y coordinar todas las operaciones del restaurante.

El restaurante se encuentra ubicado en el norte de la ciudad y se especializa en la preparación de distintos tipos de pizza. Cuentan con servicio a domicilio.

El mayor problema que tienen es cuando los clientes no proporcionan bien la dirección, pues no se puede encontrar el domicilio y la entrega de la pizza demora más de lo planificado.

Entre las recomendaciones para administrar este tipo de negocios están las siguientes:

- Delimitar bien los sectores que serán atendidos
- Antes de empezar, tener cronometrados los tiempos de viaje desde la central a los distintos sectores de atención
- Contar con más repartidores los días de mayor movimiento
- Verificar constantemente el estado de los vehículos de reparto

Respecto a la idea de negocio, se llegaron a las siguientes conclusiones.

	F	O	D	A
El ahorro de tiempo les parece algo muy bueno para su negocio.	X			
Contratarían el servicio por un precio accesible		X		

RESTAURANTE “POLLO GUS”

- Cargo: Subgerente del local de la Alborada.
- Funciones que realiza: Controlar y administrar el local, control de proveedores, verificar ventas.
- Tiempo que lleva trabajando en la empresa: 3 años.

Es un restaurante tradicional de venta de pollo que lleva más 30 años en el mercado ecuatoriano. Tienen tres locales en la ciudad de Guayaquil en el centro, norte y sur que atienden respectivamente cada zona. Los días en los que tienen mayores ventas son los fines de semana. Entre semana el movimiento dentro del local es normal.

Una de las dificultades que presenta tener este tipo de negocio es con los tiempos de entrega ya que en horas picos las entregas se demoran más de lo normal por el tráfico.

Las recomendaciones que ellos tienen para este tipo de negocio son:

- Dar capacitaciones a los motorizados para reconocimiento de las zonas de entrega, servicio al cliente, vías de menor tránsito y se los ponen a prueba.
- Cada local debe atender una zona específica de la ciudad y encargarse de los pedidos a domicilio de cada sector.
- Realizar encuestas a las personas que se les entregó un pedido a domicilio para verificar la calidad del servicio.
- Tener la cantidad de motorizados de acuerdo a los días de mayor movimiento.
- Tener un trato especial y no perder a los clientes nuevos.
- Cada motorizado debe tener un celular con el cual puedan comunicarse en caso de algún imprevisto y que a su vez se lo comunique al cliente.
- Recompensar al cliente en caso de que el cliente se vea afectado o haya tenido una experiencia desagradable.

	F	O	D	A
Ya tienen sus proveedores de años.				X
Es un servicio apropiado para locales nuevos.		X		