



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**DELI GREEN MARKET: MINIMARKET DE ALIMENTOS
ORGÁNICOS**

AUTORES:

**CÉSAR JAVIER ANCHUNDIA AYALA
NADIA IRINA CAPURRO TAPIA**

DIRECTORA:

DRA. BESSIE MAGALLANES

**GUAYAQUIL – ECUADOR
OCTUBRE, 2015**

DEDICATORIA

La culminación del presente trabajo quiero dedicárselo a Dios y la Virgen por guiarme y acompañarme en cada momento. A mis padres, que son mi pilar fundamental y que siempre estuvieron apoyándome durante todo este camino. A mis hermanos y a Melissa que con sus palabras de aliento me dieron la fortaleza para seguir adelante sin dejarme vencer.

César Anchundia Ayala

Dedico el esfuerzo de este trabajo a Dios que con su infinito amor guía cada uno de mis pasos; a mi familia, en especial a mi madre que me ha sabido dar su apoyo y su amor incondicional en el transcurso de estos años de estudio, y a mis hermanos quienes siempre han estado presentes con palabras cariñosas y de aliento.

Nadia Capurro Tapia

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios y a nuestras familias por habernos apoyado en este camino que hemos concluido con éxito. A nuestra Directora de Tesis Dra. Bessie Magallanes por sus enseñanzas y guía en la elaboración del presente Proyecto de Graduación. A los todos nuestros Docentes quienes han sabido transmitirnos sus conocimientos y formarnos como profesionales de excelencia. Y por último, agradecemos a todas las personas que de una u otra forma aportaron para la consecución de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
ÍNDICE GENERAL	III
ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VII
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	2
2. ANÁLISIS DE MERCADO.....	6
2.1 Análisis del Sector y la Compañía.....	6
2.2 Investigación de Mercado	24
2.3 Análisis FODA	43
2.4 Plan de Marketing.....	47
3. ANÁLISIS TÉCNICO.....	56
3.1 Análisis del Servicio	56
3.2 Facilidades.....	59
3.3 Equipos y Maquinarias	61
3.4 Distribución de espacios (Planos de espacios, equipos por departamento) ..	62
3.5 Sistemas de Control	63
4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	65
4.1 Grupo Empresarial.....	65
4.2 Planta de Personal.....	69
4.3 Mecanismos de selección, contratación y desarrollo.....	69
4.4 Políticas de administración del personal.....	70
4.5 Organizaciones de Apoyo	70
5. ANÁLISIS LEGAL.....	71
5.1 Procedimiento para la conformidad de la sociedad	71
5.2 Aspectos de la Legislación Urbana	72
5.3 Implicaciones tributarias, comerciales y labores asociadas al tipo de sociedad.....	72

5.4	Certificación como Operador Orgánico.....	73
6.	ANÁLISIS ECONÓMICO	74
6.1	Inversión Inicial.....	74
6.2	Inversión en Activos Fijos	75
6.3	Presupuesto de Ingresos	76
6.4	Presupuesto de Compras	78
6.5	Presupuesto de Personal.....	79
6.6	Presupuesto de Gastos Administrativos.....	80
6.7	Análisis de Costo - Punto de Equilibrio.....	80
6.8	Deducciones Tributarias	81
7.	ANÁLISIS FINANCIERO	82
7.1	Flujo de caja	82
7.2	Estado de Resultados	82
7.3	Balance General.....	83
7.4	Estrategias Financieras.....	84
7.5	Evaluación Integral del Proyecto.....	87
8.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	91
9.	CONCLUSIONES	93
10.	RECOMENDACIONES	94
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
	ANEXOS	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Extensión de cultivos orgánicos por continente.....	7
Figura 2. Ventas del mercado global de alimentos y bebidas orgánicas.....	7
Figura 3. Productores orgánicos por región.....	8
Figura 4. Top ten países de América Latina con mayor cantidad de hectáreas de cultivos orgánicos.....	10
Figura 5. Número de hectáreas de cultivos orgánicos por tipo de productos.....	11
Figura 6. Evolución del PIB y Crecimiento Económico Ecuador. Fuente: Banco Central del Ecuador.....	12
Figura 7. Grupo de productos gravados con sobretasas arancelarias.....	13
Figura 8. Porcentaje de gasto de consumo mensual, según sitio de compra y área geográfica.....	15
Figura 9. Evolución de Indicadores Laborales.....	16
Figura 10. Fuerzas Competitivas de Porter.....	19
Figura 11. Pirámide Dieta del Ecuatoriano.....	27
Figura 12. Acceso a Internet según el área.....	27
Figura 13. Distribución del número de personas que habitan en el hogar.....	30
Figura 14. Distribución por Rango de Edad.....	30
Figura 15. Porcentaje de Consumidores de Productos Orgánicos actuales y potenciales.....	31
Figura 16. Compra de Alimentos Orgánicos Mensualmente.....	33
Figura 17. Lugar Preferido de Compra de Alimentos Orgánicos.....	34
Figura 18. Satisfacción en el lugar de Compra.....	34
Figura 19. Distribución de Canasta de compras de Alimentos Orgánicos.....	35
Figura 20. Distribución de características según su nivel de importancia al realizar las compras.....	35
Figura 21. Porcentaje de aceptación del Minimarket.....	36
Figura 22. Distribución de Canasta de compras en el Minimarket.....	37
Figura 23. Servicios adicionales en el Minimarket.....	37
Figura 24. Sector donde se ubicará el Minimarket.....	38
Figura 25. Pago por alimentos orgánicos.....	38
Figura 26. Comunicación para los Clientes.....	39
Figura 27. Diagrama Análisis FODA.....	43
Figura 28. Síntesis del Análisis Social e Industrial del Sector.....	44
Figura 29. Análisis de Capacidades y Recursos.....	45
Figura 30. Matriz FODA de Alternativas Estratégicas Genéricas.....	46
Figura 31. Ambientación del local.....	51
Figura 32. Arte para publicidad en medios escritos.....	52
Figura 33. Logo de Deli Green Market.....	53
Figura 34. Arte para banners informativos.....	53
Figura 35. Material Promocional.....	54
Figura 36. Macromapa de procesos Deli Green Market.....	56
Figura 37. Mapa del cantón Samborondón (Fuente Google Maps).....	59

Figura 38. Planos de Deli Green Market.....	62
Figura 39. Organigrama Deli Green Market.....	65
Figura 40. Gantt del Proyecto.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura del gasto corriente de consumo monetario mensual de los hogares ecuatorianos.....	14
Tabla 2. Participación de Mercado del Sector de Supermercados en el 2012.....	20
Tabla 3. Número de Operadores Orgánicos Registrados por grupo de alimentos.	23
Tabla 4. Segmentación del Mercado Objetivo.....	28
Tabla 5. Tabla de Contingencia Consumo de Alimentos Orgánicos con Rango de Ingresos.....	31
Tabla 6. Prueba Chi Cuadrado para relación de dependencia entre variables Ingresos y Consumo.....	32
Tabla 7. Tabla de Contingencia Consumo de Alimentos Orgánicos con Rango de Edad.....	32
Tabla 8. Prueba Chi Cuadrado para relación de dependencia entre variables Ingresos y Consumo.....	33
Tabla 9. Prueba Chi Cuadrado para relación de dependencia entre variables Ingresos y Aceptación.....	36
Tabla 10. Consumidores Actuales.....	47
Tabla 11. Fracción del Mercado.....	47
Tabla 12. Clasificación de Productos.....	48
Tabla 13. Maquinarias y Equipos.....	61
Tabla 14. Balance de personal operativo.....	69
Tabla 15. Balance de personal administrativo.....	69
Tabla 16. Inversión Inicial.....	74
Tabla 17. Gastos de Implementación.....	74
Tabla 18. Capital de Trabajo.....	75
Tabla 19. Presupuesto para equipos y maquinarias.....	75
Tabla 20. Presupuesto de Ingresos.....	77
Tabla 21. Presupuesto de Compras.....	78
Tabla 22. Inventario Inicial.....	78
Tabla 23. Inventario Final.....	79
Tabla 24. Presupuesto de Personal.....	79
Tabla 25. Presupuesto de Gastos Administrativos.....	80
Tabla 26. Cálculo del Punto de Equilibrio.....	80
Tabla 27. Punto de Equilibrio.....	81
Tabla 28. Deducciones Tributarias.....	81
Tabla 29. Flujo de Caja Proyectada.....	82
Tabla 30. Estado de Resultados.....	83
Tabla 31. Balance General.....	84
Tabla 32. Beta del sector.....	85
Tabla 33. Detalle de la Inversión Total.....	85
Tabla 34. Flujo descontado del proyecto con financiamiento.....	86
Tabla 35. Flujo descontado de los accionistas.....	87
Tabla 36. Flujo de Caja proyectado Escenario 1.....	87

Tabla 37. Flujo descontado del proyecto con financiamiento Escenario 1.....	88
Tabla 38. Flujo de Caja proyectado Escenario 2.....	88
Tabla 39. Flujo descontado del proyecto con financiamiento Escenario 2.....	89
Tabla 40. Flujo de Caja proyectado Escenario 2.....	89
Tabla 41. Flujo descontado del proyecto con financiamiento Escenario 2.....	90

RESUMEN EJECUTIVO

Deli Green Market es un Minimarket de alimentos orgánicos certificados y de alta calidad establecido en el área urbana de la Vía Samborondón. La creación de este Minimarket está pensada para satisfacer la creciente demanda que, en la actualidad, se encuentra en desarrollo en el país motivada principalmente por los cambios de estilo de vida de los consumidores para lograr un mejoramiento de la salud y prevención de enfermedades.

Deli Green Market ofrece a los consumidores una amplia variedad de productos orgánicos naturales y procesados, nacionales e importados, en un ambiente acogedor y con una alta calidad en servicio al cliente para garantizar una experiencia de compra excepcional.

El mercado objetivo está dado por la población económicamente activa del área urbana de la Vía Samborondón, con edades de entre 20 y 65 años, instrucción media y nivel socioeconómico B y C+. Del estudio de mercado sobre una muestra de este mercado objetivo se obtuvo que un 57% de los encuestados consumen alimentos orgánicos y un 31% estarían dispuestos a consumirlo. Se encontró una gran aceptación para la apertura de un Minimarket especializado, 92% de los encuestados. También se determinó que la mayoría de los consumidores, esto es el 31%, compra productos orgánicos en ferias ecológicas con un valor promedio mensual de 108 dólares. La encuesta ayudó a conocer los canales de comunicación con los clientes, así como los servicios adicionales que debería tener la Minimarket como Entregas a Domicilio y Portal Web.

En el análisis financiero, los flujos de efectivo y los estados financieros revelan una utilidad desde el tercer año de funcionamiento. Se realizó la proyección de cinco años dando como resultado que el proyecto es rentable y viable, con una rentabilidad del 40% y un VAN de \$408,543. Y para los accionistas con una rentabilidad del 30% y VAN de \$24,595

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El presente Plan de Negocios busca analizar la viabilidad para la puesta en marcha de un Minimarket especializado en la venta de Alimentos Orgánicos en la provincia del Guayas. Esta propuesta se presenta como opción para satisfacer a los consumidores que buscan alimentos orgánicos, saludables, y/o producidos de una forma sustentable desde el punto de vista ecológico, económico y social.

Los alimentos orgánicos son aquellos productos alimenticios (vegetales y animales) obtenidos sin el uso de sustancias químicas (pesticidas, herbicidas, fertilizantes sintéticos) ni el uso de OGM (organismos genéticamente modificados) y que tienen un reconocimiento por tal manejo (Andrade, Flores, 2008).

Desde hace varias décadas el movimiento de la producción orgánica a nivel mundial ha tenido un mayor impulso con el objetivo de integrar a la producción de alimentos, el crecimiento socioeconómico, la preservación ambiental y el cuidado de la salud. En la actualidad, el mercado orgánico a nivel mundial ha mostrado cifras muy importantes de crecimiento, según “The World of Organic Agriculture” (2015), actualmente 43.1 millones de hectáreas son producidas orgánicamente en el mundo, al tiempo que la comercialización global de estos productos alcanza un estimado de 72 billones de dólares. Ecuador se suma a esta tendencia, desde los años 90s data el desarrollo de la agricultura orgánica en el país, teniendo en la actualidad alrededor de 43 mil hectáreas certificadas y más de 9,000 productores individuales, micro empresas y asociaciones.

Justificación

Desde hace varios años la producción orgánica en el Ecuador se ha incrementado considerablemente con una tasa de crecimiento superior al 11% anual. Sin embargo, el 80% de la producción certificada está destinada para la exportación a Europa, Estados Unidos y Japón, debido a los mejores precios; desatendiendo al mercado interno que también presenta cifras de crecimiento.

El “Estudio de Consumo de Productos Orgánicos/Agroecológicos en los hogares Ecuatorianos” (Andrade, Flores, 2008), auspiciado por La ONG Internacional Vredeseilanden VECO, reveló que un 58.8% de la población encuestada está dispuesta a consumir productos de este tipo. Según este estudio, realizado a una muestra de 3,285 hogares en las ciudades de mayor población y clasificándolo por el nivel socioeconómico, el NSE Alto (ingresos superiores a \$1,500) el 10% tiene conocimiento sobre productos orgánicos. En la ciudad de Guayaquil el 3.4% tiene conocimiento de estos productos, el 4% consume y el 53% estaría interesado en consumirlo. Esto nos da una proyección de la posible demanda de consumidores. Siguiendo con el estudio, en lo que tiene que ver con las preferencias de compra. El 69% indicaron que realizan sus compras en supermercados, el 26.7% en ferias libres y un 8% en tiendas especializadas. El precio promedio de una canasta está en \$103 mensuales. El estudio concluyó que el perfil del consumidor potencial son las personas de estrato alto con ingresos mayores a \$1,500 y nivel de educación superior.

La principal motivación para la compra de este tipo de alimentos está relacionada con el mejoramiento de la salud y prevención de enfermedades. Es así que el consumo de productos orgánicos trae muchos beneficios, entre estos, los demostrados por la Universidad de Newcastle (Reino Unido) publicado en el British Journal of Nutrition (2014), en el que se destaca:

- Que los productos orgánicos tienen más antioxidantes (entre un 18 y un 69% más) lo que pueden tener un papel beneficioso frente a enfermedades cardíacas, cáncer y otras patologías.
- Poseen menos cadmio, un metal que puede provocar problemas de salud y que aparece como contaminante en algunos suelos.
- Son nutricionalmente superiores. Además, los cultivos orgánicos tienen entre 10 y 100 veces menos residuos de pesticidas, algunos de los cuales pueden acumularse en el organismo del consumidor (bioacumulación) y ser perjudiciales.

Según las estadísticas del INEC (2013), el cáncer es la segunda causa de muerte en el Ecuador con una mortalidad aproximada de 100 por cada 100 mil habitantes. En el caso de diabetes y enfermedades hipertensas se registraron un total de 4,695 y 4,189 casos de

defunciones en el mismo año. Por esta razón, los ecuatorianos conscientes de estos temas están cuidando su salud, y existe una tendencia a mejorar su estilo de vida consumiendo productos orgánicos. Sin embargo, en el país aún es muy bajo el conocimiento sobre alimentos orgánicos, y es atribuible a la escasa publicidad y los reducidos canales de distribución de este tipo de productos. Ecuador cuenta con pocos y no muy promocionados puntos de ventas especializados en productos orgánicos, generalmente supermercados, circuito de ferias y tienda virtuales.

Son por estos motivos que el proyecto busca satisfacer la creciente demanda de consumidores que cuidan y se preocupan por su salud cambiando sus estilos de vida y alimentación.

Servicio

Deli Green Market es un espacio en el que se comercializarán alimentos orgánicos certificados, de proveedores nacionales y extranjeros, y de alta calidad para satisfacer las necesidades de los consumidores. Entre los productos orgánicos que se ofrecerán se encuentran las siguientes categorías:

- Productos básicos de la canasta familiar : Frutas, verduras, hortalizas, carnes, lácteos, huevos y cereales
- Productos procesados: pastas, té, café, dulces, galletas, harinas, aceites, panadería, frutos secos, aceitunas, mermeladas, salsas, aderezos, aceites, condimentos, entre otros.
- Bebidas: vinos, cervezas artesanales, jugos.
- Productos especiales: sugar free, gluten free.

Todos los productos que se comercializarán en Deli Green Market serán seleccionados cuidadosamente, contenidos en empaques con diseños llamativos y ecológicos, que transmitan cuidado de la salud y el medio ambiente.

El mercado al que está dirigido el negocio es el segmento de consumidores regulares de productos orgánicos y personas que cuidan de su bienestar y la de su familia. Incluimos a los deportistas y personas que por salud o enfermedades tengan una dieta rica en productos orgánicos.

Deli Green Market funcionará en un local ubicado en la provincia del Guayas, el cual contará con un ambiente confortable y agradable para que el consumidor tenga una experiencia de compra excepcional. Adicionalmente contará con entregas a domicilio e información de la empresa y los productos en un portal web.

Misión

Ofrecer una gran variedad de productos orgánicos y naturales para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, mejorando la calidad de vida de los clientes, nuestros empleados y la comunidad en general con responsabilidad social.

Visión

Ser el Minimarket líder en comercializar productos orgánicos y naturales con calidad, con precios accesibles, mejora continua y proyectándonos a crecer con la comunidad.

Valores

- *Responsabilidad:* Seremos responsables con nuestros clientes, empleados, comunidad y medio ambiente
- *Calidad:* buscaremos la excelencia en nuestros productos y servicios.
- *Compromiso:* Defenderemos y transmitiremos la cultura y los valores de la empresa.
- *Seguridad:* generaremos un vínculo de confianza con nuestros grupos de interés.
- *Trabajo en Equipo:* Seremos un solo equipo con el mejor ambiente laboral, enfocados en nuestra razón de ser.

2. ANÁLISIS DE MERCADO

2.1 Análisis del Sector y la Compañía

2.1.1 Análisis del Mercado Global

Según el estudio “Global Organic Foods & Beverages Market Analysis by Products, Geography, Regulations, Pricing Trends, & Forecasts (2010 – 2015)”, para el sector de alimentos y bebidas orgánicas se estima un crecimiento anual del 12.8%, lo que corresponde a un valor esperado de \$104.5 billones de dólares para el cierre de 2015.

Los analistas aseguran que el mercado orgánico a nivel mundial se está expandiendo debido a factores claves como la creciente conciencia de los consumidores sobre los beneficios de este tipo de alimentos, el aumento de la agricultura orgánica en el mundo y la aplicación de regulaciones gubernamentales. Por otro lado, los consumidores están teniendo mayor acceso a estos alimentos debido al interés de grandes cadenas de supermercados de explotar este nicho de mercado.

Según el estudio “The World Organic Agriculture: Statistics & Emerging Trends 2015” realizado por el Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica (FIBL por sus siglas alemanas) y la Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), 170 países poseen cultivos orgánicos certificados, lo que corresponde a 43.1 millones de hectáreas. Las regiones con mayores extensiones de tierras orgánicas son Oceanía (17.3 millones de hectáreas, 40% del total) y Europa (11.5 millones de hectáreas, con el 27%). América Latina tiene 6.6 millones de hectáreas (15%) seguida de Asia con 3.4 millones (8%) y Norteamérica con 3 millones (7%). Los países con mayor cantidad de hectáreas de cultivos orgánicos son Australia (17.2 millones ha.), Argentina (3.2 millones ha.) y Estados Unidos (2.2 millones ha.)

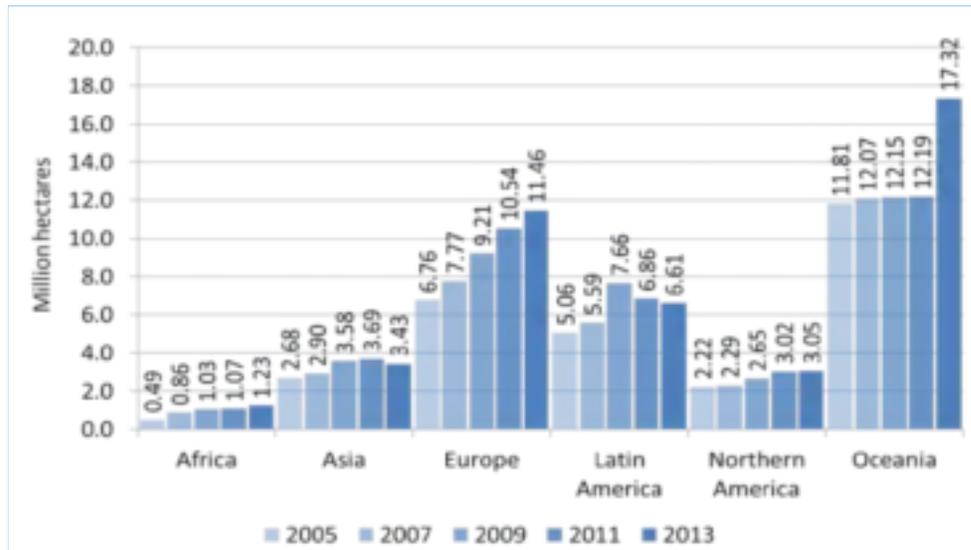


Figura 1. Extensión de cultivos orgánicos por continente

Fuente: The World Organic Agriculture: Statistics & Emerging Trends 2015, Febrero 2015. Elaborado por: FiBL & IFOAM

Las ventas de alimentos y bebidas orgánicas alcanzaron 72 billones de dólares en 2013. Los ingresos a nivel mundial se han multiplicado alrededor de 5 veces desde 1999 y se estima que continúe esta tendencia. Europa y Norteamérica componen alrededor del 90% de las ventas, mientras que los mercados de Asia, Australia, América Latina y África están en desarrollo.

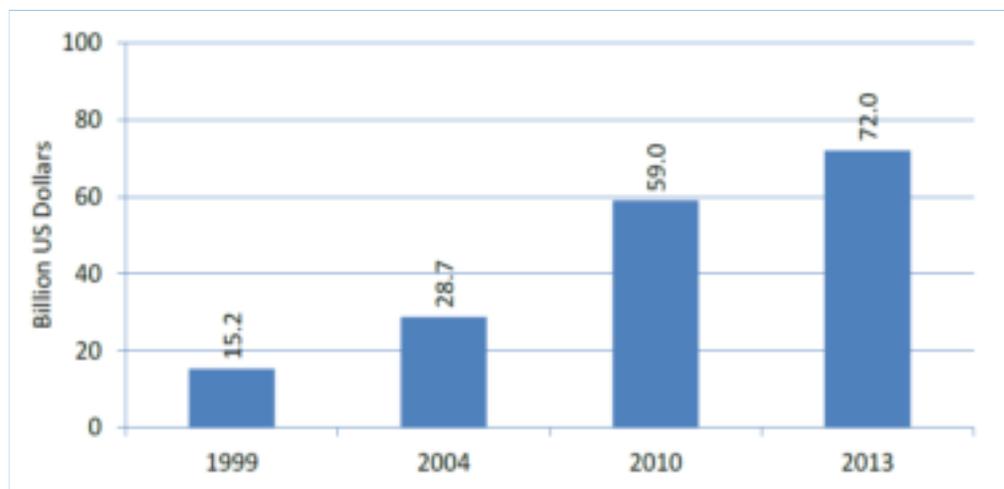


Figura 2. Ventas del mercado global de alimentos y bebidas orgánicas

Fuente: The World Organic Agriculture: Statistics & Emerging Trends 2015, Febrero 2015. Elaborado por: FiBL & IFOAM

En el estudio también se determinó que mundialmente existen alrededor de 2 millones de productores, siendo más de las tres cuartas partes originarios de Asia, África y América Latina.

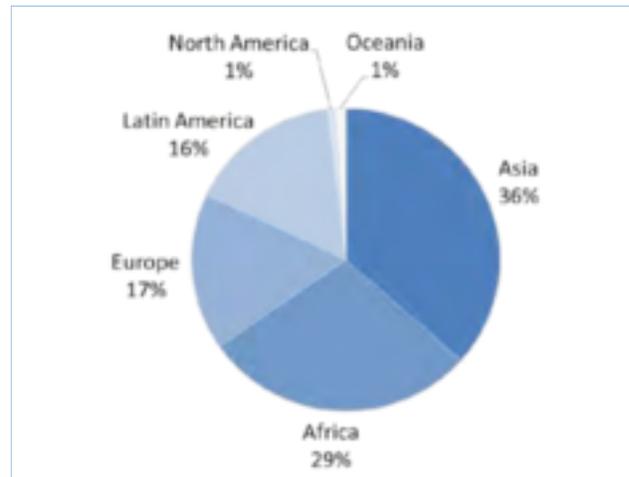


Figura 3. Productores orgánicos por región

Fuente: The World Organic Agriculture: Statistics & Emerging Trends 2015, Febrero 2015. Elaborado por: FiBL & IFOAM

En general, las tendencias de los consumidores a nivel global con relación a los alimentos orgánicos son las siguientes:

- Los alimentos orgánicos que más se consumen en el mercado global son frutas, hortalizas, carnes y lácteos. Ver Anexo 1.
- En la actualidad existe en Europa y EE.UU. un mayor número de canales que ofrecen este tipo de alimentos.
- Existe un incremento de la publicidad y marketing tanto dentro de las tiendas como en los medios especializados.
- Los alimentos orgánicos son percibidos por los consumidores como más saludables y de mayor calidad.
- El consumidor europeo presenta una mayor sensibilidad y preocupación hacia el clima (cambio climático), calidad y temas ambientales.
- Aumento en la preocupación por las buenas prácticas agrícolas y el bienestar animal.

2.1.2 Análisis del Mercado Regional

En América Latina existen alrededor de 300 mil productores para las 6.6 millones de cultivos orgánicos certificados. Los países con mayor extensión de tierras orgánicas son Argentina con 3.2 millones de hectáreas, Uruguay con 0.9 y Brasil con 0.7 millones de hectáreas.

Los mercados en Latinoamérica se están desarrollando positivamente, en la actualidad hay mayor acceso a los productos orgánicos y mayor consumo debido al incremento del poder adquisitivo de la región, a más de que se vive un ambiente político y económico más estable que años anteriores. Dentro de la región, el país el mayor consumo de productos orgánicos es Brasil, con 700 millones de euros anuales. Lo que lo convierte en uno de los mercados más atractivos de la región.

En Brasil, el perfil del consumidor orgánico pertenece al nivel socioeconómico medio y medio alto con las siguientes características:

- Profesional.
- En mayor proporción pertenece al sexo femenino.
- Practica deporte de forma regular.
- Reside en una ciudad urbanizada.
- Viaja frecuentemente.
- Presenta un estilo de vida que sigue los lineamientos de un comportamiento sustentable en el ámbito social y ecológico.
- Se encuentra constantemente en la búsqueda de experiencias que ofrecen un contacto con la naturaleza, de modo que es un frecuente parques, bosques, entre otros espacios que ofrecen una infraestructura y propuesta de valor semejante.
- Según la ABIA – Asociación Brasileña de las Industrias de la Alimentación – el 60% de los consumidores de alimento orgánicos presenta un nivel de estudios superior, 76% han nacido en áreas urbanas y 60% presentan hábitos alimenticios diversificados y consumen proteína animal de origen bovino.

En Colombia, los pequeños agricultores se asocian para preparar sus hectáreas y cultivarlas con productos orgánicos. En la actualidad en este país existen 40,000 hectáreas con cultivos orgánicos y con un valor en el mercado de USD \$3 millones al año.

En Chile, la agricultura orgánica se rige por la ley N° 20.089, cuyo fin es asegurar y certificar que los productos sean producidos, elaborados, envasados y manejados de acuerdo a reglamentos y normas técnicas. De acuerdo a datos del Ministerio de Agricultura, la superficie total orgánica chilena alcanza las 150.784 hectáreas. Al analizar el área de cultivos orgánicos, descontando del cálculo la zona de hierbas medicinales y aromáticas, los cultivos orgánicos subieron un 11% en 1.327 hectáreas.

2.1.3 Análisis del Mercado Local

En Ecuador, el número de productores orgánicos se ha incrementado para satisfacer la demanda local e internacional. Actualmente, existen 9,245 productores que cultivan 42,781 hectáreas certificadas como orgánicas, lo que lo convierte en el noveno país de América Latina con mayor área de cultivo.

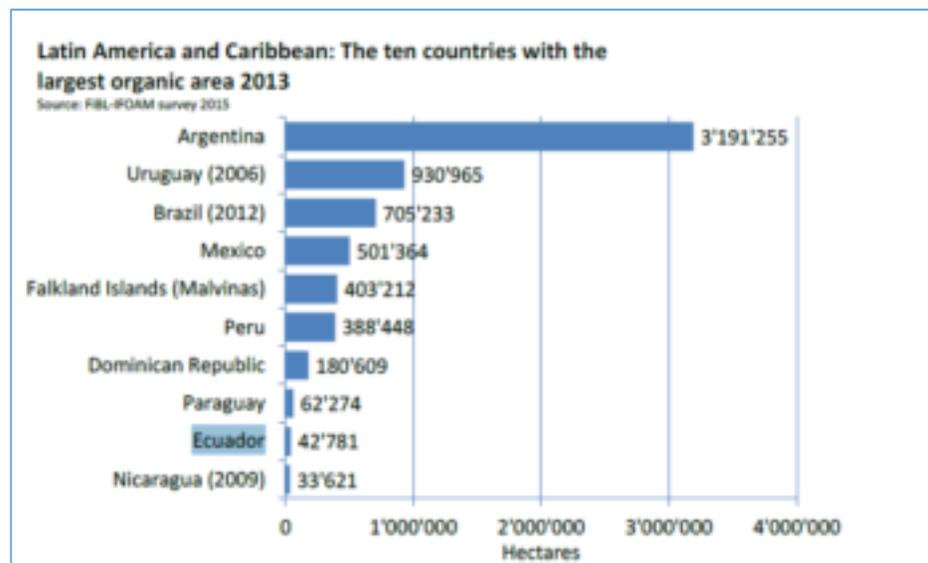


Figura 4. Top ten países de América Latina con mayor cantidad de hectáreas de cultivos orgánicos

Fuente: The World Organic Agriculture: Statistics & Emerging Trends 2015, Febrero 2015. Elaborado por: FiBL & IFOAM

Los productos que más se ofrecen a los mercados internacionales son cacao, banano, café, vegetales, plantas medicinales y quinua.

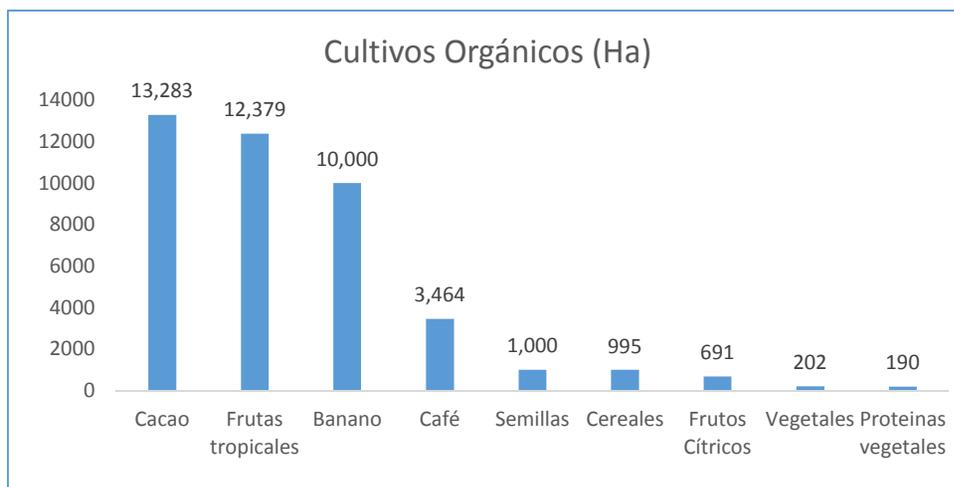


Figura 5. Número de hectáreas de cultivos orgánicos por tipo de productos
Fuente: The World Organic Agriculture: Statistics & Emerging Trends 2015, Febrero 2015. Elaborado por: los Autores.

En las provincias de Chimborazo, Bolívar, Cotopaxi, Tungurahua y Pichincha existen 10 mil personas de 300 comunidades cultivando alimentos orgánicos.

El consumo de productos orgánicos o agroecológicos saludables se relaciona con el nivel de ingresos y de educación de los consumidores, ya que el conocimiento sobre sus beneficios y los precios de los mismos son decisivos para el consumidor ecuatoriano.

2.1.4 Fuerzas del Ambiente Externo

a. Fuerzas Políticas

Los 8 años de gobierno de Rafael Correa se han traducido en cambios en la Administración del Estado y en el escenario político del país. El gobierno ha priorizado la inversión en la obra social: educación, salud; inversión en el cambio de la matriz productiva, inyección de capital para la obra pública, el crecimiento de la economía etc.

Adicional, se han aprobado más de 180 leyes desde 2007 distribuidas de la siguiente manera: 34% corresponde a garantía de derechos; 21% sobre organización del Estado; 21% administrativas; 19% para soberanía y régimen de desarrollo; y un 4% para participación y pluralidad, de acuerdo al último informe de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Las leyes aprobadas han generado grandes debates con partidarios y detractores en todos los sectores. Las medidas tomadas para contrarrestar la caída del precio del barril de petróleo y varios proyectos de ley han llevado a movilizaciones de la oposición en el primer semestre de 2015. Pese a esto, el Gobierno actual se presenta con un número favorable de aceptación, y con la intención de reelegirse para continuar su gestión.

b. Fuerzas Económicas

Luego de la crisis global en 2009, la economía ecuatoriana comenzó a mejorar en 2010 con una tasa de crecimiento del 3,5%, llegando al 7,8% en 2011 (el tercero más alto de la región). En 2014, cerró con un crecimiento anual del 3,7% y proyecta cerrar con un crecimiento del 3% en 2015.

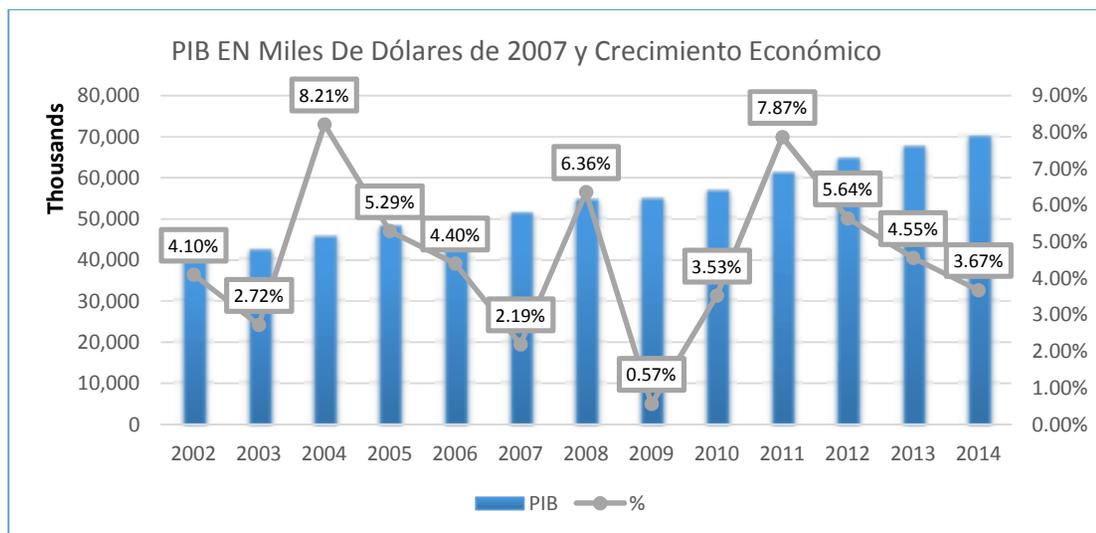


Figura 6. Evolución del PIB y Crecimiento Económico Ecuador.

Fuente: Banco Central del Ecuador, Julio 2015. Elaborado por: Los autores.

La economía ecuatoriana tiene una alta dependencia del sector petrolero. La caída del precio del barril de crudo desde finales de 2014 y la apreciación del dólar ha afectado la balanza comercial, por lo cual el Gobierno adoptó medidas de salvaguardias para frenar el consumo de productos importados y evitar la salida de divisas. Las medidas de sobretasas arancelarias afectan al 32% de las importaciones y a un total de 461 partidas relacionadas con alimentos, que en algunos casos, después de la medida, pagan hasta el máximo de 45%.

ALIMENTOS	BEBIDAS
Manteca/manteca	Café molido y descafeinado
Mariscos (salmon, anchoas, anguila, atún, bonito, mejillones, pulpo, almejas, caracoles, medusas, calamares, ostras y otros)	Té verde y té negro 45%
Harina de carne	Agua mineral y gaseada 45%
Yogur	Energizantes
Queso fresco, rallado o en polvo	Bebidas azucaradas o aromatizadas
Miel natural	AZUCARADOS
Mondongo de res, hígado	Bombones, caramelos, confites, pastillas 45%
Tocino y embutidos 45%	
Carne sin hueso	
Chuletas y costillas	
Pechuga de pollo	
Palmitos, aceitunas, maíz dulce, averjas, frijoles, espinacas, espárragos, mezcla de hortalizas, cebollas, papas, tomates, ajos	
Piñas, aguacates, mangos, naranjas, mandarinas, limones, pasas, uvas, manzanas, peras, ciruelas, kiwis, granadillas, duraznos y otros	
Cereales	
Mani sin cáscara	
Pastas rellenas	
Pan de especias	
Harina de maíz 15%	

Figura 7. Grupo de productos gravados con sobretasas arancelarias
Fuente y Elaboración: Diario El Universo, 10 de Marzo de 2015

El crecimiento de la economía en Ecuador ha tenido efectos directos en la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad, y en el crecimiento de la clase media. El Gobierno actual ha realizado grandes inversiones que crearon una cadena de demanda de empleos calificados, dando lugar a una mayor estabilidad y mejor paga de la clase media, la mayoría en el sector de la construcción. Hoy en día 8 de cada 10 empleados son de clase media en el sector privado. La clase media seguirá creciendo y con eso el consumo en el país.

Según el análisis realizado por el INEC, la tendencia de la distribución de los ingresos versus los gastos se seguirá manteniendo. El 58% de los hogares tienen más

ingresos que gastos, mientras que el 41% gasta más de lo que ingresa. Con ingresos mensuales totales corrientes promedios de 892,9 USD y un gasto promedio corriente mensual de 809,6 el ciudadano ecuatoriano posee una capacidad de ahorro de 83,3 USD mensuales.

El mayor ingreso en los hogares ecuatorianos ha permitido un mayor consumo de toda clase de alimentos. Es así que, según datos del INEC, el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas de los hogares ecuatorianos corresponde al 24.4 % de sus gastos totales.

Tabla 1

Estructura del gasto corriente de consumo monetario mensual de los hogares ecuatorianos

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,00

Fuente: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011 – 2012, Septiembre 2014. Elaborado por: INEC

Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012 del INEC, el 48% del gasto de consumo de los ecuatorianos tiene como sitio de compra las tiendas de barrio, bodegas y distribuidores; le sigue con un 27% los mercados y ferias libre.

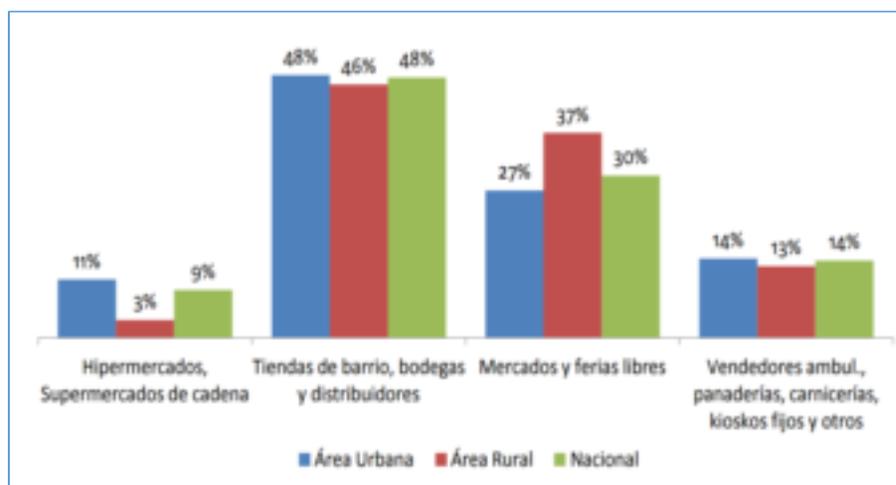


Figura 8. Porcentaje de gasto de consumo mensual, según sitio de compra y área geográfica.

Fuente: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011 – 2012, Septiembre 2014. Elaborado por: INEC

Uno de los medios de pago con mayor uso por los ecuatorianos son las tarjetas de crédito. Según un estudio de Diners Club del Ecuador, más del 54% de la población que usa tarjetas de crédito afirma que los lugares de preferencia para sus compras habituales son los supermercados (y en alejado segundo lugar las ferias), liderando el ranking Supermaxi (26.3%), Santa María (18.3%) y Mi Comisariato (16.3%).

c. Fuerza Socioculturales

El gobierno actual se ha caracterizado por una gran inversión en los sectores sociales. La inversión en el sector social por persona aumentó de \$141 (en 2006) a \$575 dólares (en 2014), lo que significa un incremento de 4.7%. Como resultado del incremento en la inversión y las políticas sociales, un millón y medio de ecuatorianos han superado la situación de pobreza, entre 2006 y 2014. En este periodo la pobreza por ingresos se redujo 15 puntos; pasó del 37,6% al 22,5%. En tanto, la pobreza extrema, por segundo año consecutivo es de un dígito: 7,65% hasta finales de 2014, según datos del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social.

Con relación a los indicadores de empleo en Ecuador, según encuestas del INEC durante junio 2015 a nivel nacional se tiene que:

- De la población total, el 69.30% está en edad de trabajar.
- El 65.86% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa.
- De la población económicamente activa, el 95,53% son personas con empleo.
- La población en edad de trabajar (PET) es de 11,2 millones de personas.
- La población económicamente activa (PEA) es de 7,4 millones de personas
- La población económicamente inactiva (PEI) es de 3,8 millones de personas.
- Tasa de Desempleo 4.47%
- Tasa de Empleo Adecuado 45.90%
- Tasa de empleo Inadecuado 49.07%

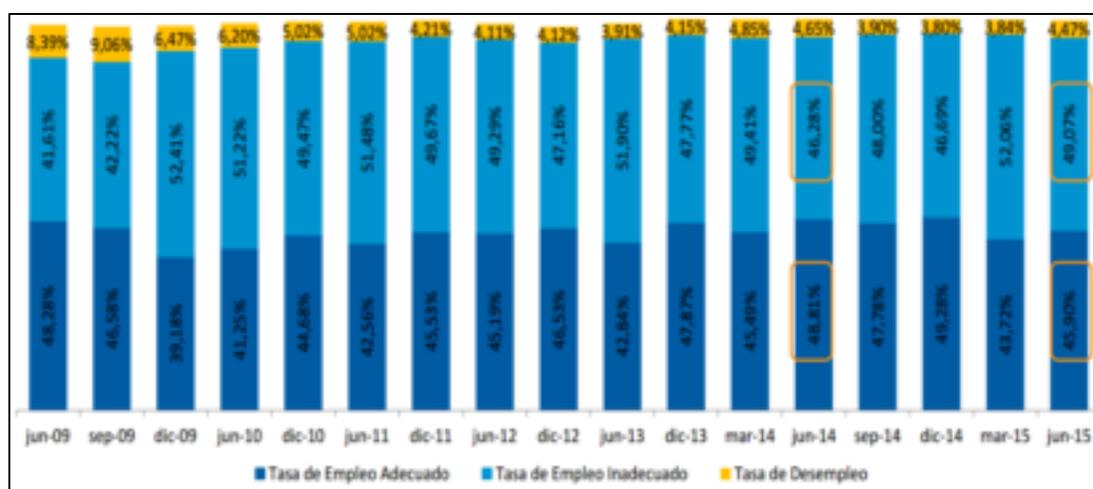


Figura 9. Evolución de Indicadores Laborales.

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, Indicadores Laborales, Junio 2015. Elaborado por: INEC

d. Fuerzas Tecnológicas

En la última década el acceso a la tecnología ha tenido un mayor despunte. En el 2012 se reportaron 839,705 usuarios de teléfonos inteligentes (Smartphone), un 60 por ciento más que en el 2011. Siguiendo la tendencia de los últimos cuatro años, el grupo etario con mayor uso de Internet es la población que se encuentra entre 16 y 24 años con el 64,9 por ciento, seguido de los de 25 a 34 años con el 46,2 por ciento. Según esta encuesta, en el 2012 el 12,2 por ciento de las personas que tienen un celular poseen un teléfono inteligente siendo Guayas la ciudad que registra el mayor número de personas que tienen un teléfono inteligente (Smartphone) con un 20,8 por ciento, seguida de

Pichincha con 12,6 por ciento. Quienes más demandan estos productos son hombres jóvenes entre 25 y 45 años.

Si bien los estratos más altos son los que más usan internet, los sectores de clase media son los que han mostrado un mayor incremento de 14 puntos. Si se toma en cuenta que ambos estratos sociales tienen una mayor formación o educación, se puede argumentar que existe una tendencia a constituirse un consumidor más informado y exigente a la hora de tomar decisiones de compra o consumo y, por ende un mayor acceso a la web para conocer productos y servicios. Actualmente los usuarios manifiestan que lo usan para educación (40%), para información (27,2 por ciento) y para comunicación (22,4 por ciento).

e. Fuerzas Legales

El actual gobierno del Ecuador ha impuesto mayores regulaciones en el mercado de consumo. Con lo referente al sector de supermercados, hipermercados, fabricantes, importadores, proveedores en forma general, así como tiendas grandes se extendió la aplicación del Manual de Buenas Prácticas, expedido por la Superintendencia de Control de Poder de Mercado el 28 de agosto de 2014.

Una de las normas indica que tanto proveedores como supermercados no podrán utilizar tácticas como reducir sus precios por debajo de sus costos con el fin de eliminar a sus competidores, lo cual no impide que se pueda hacer promociones, siempre y cuando explique de qué se trata y sea un tema temporal, lo que está evitando es la posibilidad de que se pueda bajar los precios por debajo de los costos para eliminar a la competencia. Otro de los artículos menciona que los supermercados deberán dar preferencia en las promociones a los productos nacionales con altas cualidades nutritivas. Sobre precios y formas de pago, entre otras cosas, que el producto será exhibido con su precio final al consumidor y que para los pagos se aceptarán todos los medios legales vigentes en el país y no podrán excluir ni discriminar a ninguno de ellos.

El cambio de las reglas ha provocado una búsqueda intensa de nuevos proveedores, principalmente del sector Mypime, por parte de supermercados y otros establecimientos

locales. Las ferias y ruedas de negocios sirven como escenarios para establecer contacto con los pequeños productores.

Por otro lado la Constitución y varias leyes protegen a los ecuatorianos frente al riesgo que implica la introducción de cultivos y semillas transgénicas, organismos genéticamente modificados OGM y el uso de productos que contienen o puedan contener transgénicos en los alimentos para consumo humano.

- Ley de Gestión Ambiental, 22/07/1999. Establece que es responsabilidad del Ministerio del ramo, regular mediante normas la bioseguridad, la propagación, experimentación, uso, comercialización e importación de organismos genéticamente modificados.
- Reglamento de Registro y Control Sanitario, 18/08/2000. Establece que los productos que se importen deben tener Registro Sanitario y sobre los transgénicos, solo podrán ingresar al país aquellos que hayan sido autorizados por el Ministerio de Salud.
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. 10/07/2000. Establece de manera expresa el derecho al acceso a la información sobre productos de origen transgénico y establece que: “si los productos de consumo humano o pecuario a comercializarse han sido obtenidos o mejorados mediante trasplante de genes o, en general manipulación genética, se advertirá tal hecho en la etiqueta del producto, en letras debidamente resaltadas”.

f. Fuerzas Ambientales

El consumidor actual cada vez es más consciente del impacto de sus decisiones de compra sobre el medio ambiente y su salud. Es así, que encuentra en la búsqueda de un consumo sustentable que demanda de la empresa acciones en temas económicos, sociales y ambientales. Es decir, se busca que las empresas sean “socialmente responsables” y que amplíe las certificaciones de calidad para lograr sustentabilidad y compatibilidad.

2.1.5 Fuerzas Competitivas de Porter

Según Michael Porter, los factores competitivos que determinan la rentabilidad de un sector son: 1) el grado de rivalidad entre los competidores existentes; 2) la amenaza de entrada de nuevos competidores; 3) la presión de productos sustitutos; 4) el poder de negociación de los consumidores; y, 5) el poder de negociación de los proveedores.



Figura 10. Fuerzas Competitivas de Porter.

Fuente: Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa, Junio 2015. Elaborado por: los Autores.

a. Rivalidad entre Competidores

El grado de rivalidad entre las empresas existentes en un sector se refiere a la intensidad con que dichas empresas compiten para mantener su posición en el mercado; en el caso del mercado de los alimentos orgánicos que se comercializan en Guayaquil no existe una competencia intensa y especializada, sin embargo se han identificado los siguientes competidores:

Supermercados

Los productos orgánicos se pueden encontrar en los locales de las dos principales cadenas de supermercados del país, Corporación Favorita C.A., y en Corporación El Rosado C.A. Dichas cadenas ofrecen ciertos tipos de vegetales orgánicos identificados claramente, entre los que se destacan zanahoria, tomate, lechuga, espinaca, fréjol, acelga, cebolla, rábano, albaca, perejil. También se ofertan alimentos orgánicos procesados como

compotas, café, chocolates, fideos, aceite de oliva, fréjol enlatado, mermelada. No existe venta de frutas orgánicas en estos supermercados. A pesar de la poca variedad que actualmente tienen las cadenas de supermercados son competidores fuertes y su amenaza es alta debido a su poder de negociación con proveedores de alimentos y su participación en el mercado por facturación anual, además que abarcan todas las clases sociales “Gran Aki” (clase baja), “Supermaxi” (media) y “Megamaxi” (alta) en referencia a Corporación Favorita.

Tabla 2

Participación de Mercado del Sector de Supermercados en el 2012

Nombre de la Empresa	Ventas (millones de USD)	Participación del Mercado
Corporación Favorita C.A. (Supermaxi)	1647.00	48.02%
Corporación El Rosado S.A. (Mi Comisariato)	983.93	28.69%
Tiendas Industriales Asociadas (TIA) S.A.	478.46	13.95%
Dávila Corral Claybert & Asociados Cía. Ltda.	70.72	2.06%
Multiservicios Juan de la Cruz S.A.	55.54	1.62%
Comisariato de las Fuerzas Armadas (COSSFA S.A.)	41.04	1.20%
Comercial Norman Quezada Cía. Ltda.	36.37	1.06%
Repartos Alimenticios Reparti S.A.	36.11	1.06%
CORDIALSA	31.02	0.90%
Distribuidores del Oriente Cía. Ltda.	27.45	0.80%
Magda Espinosa S.A. (TIA)	22.24	0.65%
Total Ventas	3429.88	100%

Fuente: El Sector de Supermercados en Ecuador, 2013. Elaborado por: J. Borja y J. Reyes

Ferias en Guayaquil

En Guayaquil se realizan dos importantes ferias de alimentos orgánicos y agroecológicos, uno de ellos es el organizado por la Federación de Centros Agrícolas y Organizaciones Campesinas del Litoral (FECAOL), en donde cada sábado se comercializa una variedad de productos como arroz, sandía, camote, noni, verde, maracuyá, sapote, soya, ajonjolí, fréjoles, choclo, limón, yerba buena, zapallo, tomatillo, y muchos más. Todos estos alimentos son producidos sin el uso de químicos. También existe la feria Bona Terra ubicada en el Colegio Balandra de la ciudad de Guayaquil donde se reúnen productores orgánicos y artesanales de la provincia del Guayas y otras provincias cercanas. Los principales productos encontrados son las hortalizas, frutos, lácteos y elaborados como mermeladas y dulces orgánicos.

El nivel de competencia de las Ferias es bajo debido a que se organizan en días específicos, a más que sus productos en su mayoría son agroecológicos no certificados como orgánicos.

Tiendas especializadas

No existen tiendas especializadas en la venta de productos orgánicos en Guayaquil. Se evidenció que existen varios restaurantes que ofrecen comida a base de productos orgánicos y venta de varios productos.

De manera general, podemos concluir que la rivalidad entre competidores en los actuales momentos es baja, en tanto las cadenas de supermercados no incrementen la variedad, exposición y publicidad de los alimentos orgánicos que comercializan.

b. Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenaza de entrada de nuevos competidores se refiere a la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al sector; en esencia, depende del tamaño de las barreras de entrada y de las reacciones esperadas de los competidores presentes en el sector. Básicamente existen seis tipos de barreras de entrada, que son: 1) economías de escala; 2) identidad de marca; 3) requisitos de capital; 4) acceso a los canales de distribución; y, 5) regulaciones gubernamentales.

Economías de Escala

El sector de supermercados tiene una amplia ventaja por las economías de escala por el volumen que comercializan. Sin embargo, la mayor parte de las áreas de cultivo del país son destinadas a la producción de alimentos convencionales, dejando un pequeño porcentaje para la comercialización orgánica local, lo que limita la oferta, y a su vez se limita tener una ventaja en economías de escala dada la oferta.

Identidad de Marca

Al no existir tiendas especializadas o lugares de comercialización con una fuerte identidad como proveedores de alimentos orgánicos, la identidad no es barrera a vencer por parte de los competidores.

Requisitos de Capital

La inversión para abrir un Minimarket es alta, por la infraestructura que debe tener y la cadena de valor que se maneja. Se necesita capital en la infraestructura del negocio, en la obtención de los alimentos y productos orgánicos, en la comercialización y publicidad. A más del diseño del local, la presentación de los productos en percha, la contratación personal calificado, el servicio al cliente y la fidelización del cliente en la post venta.

Acceso a canales de distribución

Los canales de distribución pueden ser desde un espacio en la web, ferias, tiendas hasta supermercados. El acceso a distribuir productos orgánicos es amplio dependiendo del modelo de negocio del competidor.

Regulaciones Gubernamentales

No existen barreras legales fuertes para el ingreso de nuevos competidores más allá de lo determinado por las regulaciones municipales. Existe adicional un permiso especial que se debe obtener de Agrocalidad, el cual no requiere de un trámite complejo, en caso de que la actividad del negocio sea solo la comercialización de alimentos orgánicos.

De manera general, no existen barreras fuertes de entrada para competir en el sector de alimentos orgánicos por lo cual la amenaza de nuevos entrantes es alta.

c. Amenaza de Productos Sustitutos

Los principales sustitutos son los productos agroecológicos que no cuentan con certificación orgánica. Estos son comercializados directamente por los productores y/o asociaciones campesinas en las Ferias y Mercados a más bajo costo dado que no asumen los costos de la certificación orgánica.

Los productos agroecológicos son aquellos que provienen de un “modo de producción agrícola que se inspira en el funcionamiento y ciclos de la naturaleza, así como entre los saberes ancestrales y los conocimientos modernos, para el diseño y manejo sustentable de agroecosistemas, liberándolos del uso de agrotóxicos, OGM y otros

contaminantes” Normativa General para promover y regular la producción Orgánica, Ecológica y Biológica en el Ecuador (2013)

Este tipo de alimentos constituye una importante amenaza, ya que el grado de sustitución es alto, sobre todo por motivos relacionados al estilo de vida de las personas, la accesibilidad (ferias/mercados) y los precios.

d. Poder de Negociación de los Proveedores

Se considera esta fuerza alta dado que en la actualidad, más del 80% de la producción orgánica es destinada a los mercados internacionales, representando una fuerte amenaza la escasez de productos debido a la preferencia de exportar. Adicional, gran parte de proveedores se encuentran ubicados en la región Sierra del país, lo que representa un costo por transportación y mayor demanda para fidelización de proveedores. Según datos de Agrocalidad, para el mes de abril de 2015, tienen registrados 263 productores de alimentos orgánicos, 257 procesadores y 197 comercializadores. En el Anexo 2 se detallan los potenciales proveedores para el Minimarket.

Tabla 3

Número de Operadores Orgánicos Registrados por grupo de alimentos.

GRUPO DE ALIMENTOS	OPERADORES QUE PRODUCEN	OPERADORES QUE PROCESAN	OPERADORES QUE COMERCIALIZAN
ACEITE	1	3	2
AZUCAR	2	5	8
BANANO	173	150	59
CACAO	25	23	28
CAFÉ	8	9	11
CEREALES	4	7	12
CHOCOLATE	3	5	9
ESPECIES	3	4	7
FRUTAS	17	18	18
MERMELADAS	1	1	1
PLANTAS MEDICINALES	6	8	9
TE	2	2	3
VERDURAS Y HORTALIZAS	18	20	24
Total general	263	257	197

Fuente: Listado de Operadores Orgánicos Agrocalidad 2015. Elaborado por: los Autores

e. Poder de Negociación de los Compradores

El poder de negociación de los clientes es bajo, debido a que no existe concentración de clientes que abarquen la mayor parte de las ventas. Adicionalmente, en el mercado no existe una diferenciación en la venta de productos orgánicos y tiene baja identificación de la marca en el momento de comprar.

2.2 Investigación de Mercado

2.2.1 Problema de Decisión Gerencial

Determinar la factibilidad para aperturar un Minimarket de Alimentos Orgánicos en el área urbana de la Vía Samborondón.

2.2.2 Problema de Investigación de Mercados

Determinar la aceptación, percepción y preferencias de los consumidores de productos orgánicos y los que estarían dispuestos a consumirlos en un Minimarket especializado ubicado en el sector de Samborondón.

2.2.3 Diseño de la Investigación

- **Componente 1 - Consumidores actuales y potenciales:** En este componente se pretende conocer la proporción de clientes actuales y potenciales, además de determinar el perfil de los consumidores actuales. El análisis se realizará a través de la investigación de datos secundarios y obtención de datos primarios por medio de encuestas.
- **Componente 2 - Frecuencias y Preferencias de Consumo:** Se busca determinar las frecuencias de consumo e identificar las preferencias de compra actuales de los clientes. El análisis se realizará a través de la investigación de datos secundarios y obtención de datos primarios por medio de encuestas.
- **Componente 3 - Aceptación del Nuevo Servicio - Minimarket:** En esta sección se analiza la aceptación del servicio por parte de los consumidores y se identifica las

preferencias de compra en términos de tipo de productos, características, precios y servicios adicionales. El análisis se realizará por medio de encuestas.

- **Componente 4 - Análisis de los Competidores:** El análisis de los competidores se los realiza a través de técnicas como la Observación y Entrevistas de Profundidad.

2.2.4 Análisis de Datos Secundarios

En el 2007, la ONG Veco Ecuador realizó un estudio sobre las preferencias de consumidor a nivel nacional. Se aplicó una encuesta a 3,285 hogares de las 15 ciudades urbanas con mayor población, estratificando por el nivel socioeconómico según la metodología que aplicaba el INEC del 2001.

A continuación se resumen los principales resultados obtenidos:

- Conocimiento de los productos: A nivel nacional el 4.8% de la población conoce sobre productos orgánicos. En Guayaquil el 3.4% y según el NSE, el nivel alto tiene el mayor conocimiento con un 8.8%.
- Consumo: el 5.2% de los encuestados consumen productos orgánicos (consumidores actuales) y el 58.2% podrían consumirlo en el futuro (consumidores potenciales).
- Consumidores Efectivos: el 51.9% de los consumidores corresponden al Nivel socioeconómico alto. A nivel de ciudades, Guayaquil aporta con el 29.3%.
- Preferencias de compra: el 69% adquieren los productos en supermercados, el 26.7% en mercados y ferias libres, las tiendas especializadas se encuentran en un 8%.
- Composición de la canasta de compras: Está compuesta por el 21.9% de hortalizas, el 19.2% de frutas, 11.9% de cereales, 9.2% azúcar, 8.5% raíces y tubérculos, 7.8% cafés, 6.3% chocolates y 2% otros productos. El gasto promedio mensual es de \$101.23
- Atributos: las principales razones de consumo son por sus atributos, son más saludables (23.9%), tienen buen sabor (11.6%), son productos frescos (10.1%), no tienen químicos (6.9%), son naturales (5.9%), son de calidad (4.9%) y otros (41%)
- Inconvenientes: la disponibilidad (44%), el costo (22.5%), características en el empaque (3.1%), presentación (2.8%), falta de publicidad (1.6%), otros 12%

- Medios de Comunicación: los medios que mayor utilizan los hogares para informarse sobre salud y nutrición son la televisión (31.5%), Revistas (17.4%), Radio (10.9%), Prensa escrita (17.1%), libros (6.4%), Revistas especializadas (5.4%) y otros (11.3%)
- Disposición en el pago: el 38.9% de los clientes potenciales estaría dispuesto a pagar una prima por encima del precio de un producto normal. A nivel socioeconómico, el nivel alto (60.7%) mostró una disposición a pagar un prima promedio de \$0.16.
- De manera general, el perfil del consumidor efectivo pertenece al nivel socioeconómico alto, su mayor motivación de compra es por salud, frecuentemente asiste a supermercados y la principal limitante de estos productos es la falta de disponibilidad y variedad.

Preferencias de los consumidores: En un estudio presentado por Datos Latam, una consultora venezolana, acerca de las preferencias de los consumidores se menciona que el ecuatoriano gasta el 29% de sus ingresos en alimentos y bebidas no alcohólicas. Los canales más utilizados para adquirir estos alimentos son: 40% en mercados, 27% en supermercados y 16% en tiendas de barrio. El 37% de los consumidores de alimentos seleccionan el canal por el precio más que por la cercanía. Los fines de semana es cuando más acuden a comprarlos (70%) porque la percepción es que los productos estos días son más frescos, el resto lo realiza diariamente.

Preferencias de los consumidores (clase media): En una publicación de la revista EKOS (2013), se señala que los ecuatorianos gastan el 18.18% en alimentos. El 54% de las familias gastan entre \$150 y \$300 mensuales en víveres, y el 18.6% gastan más de \$300 mensuales. El 47% compra en supermercados y el 40% lo hace en mercados o ferias. El 81% posee ingresos fijos lo que hace que su poder adquisitivo sea mayor en el momento de consumir. La penetración de tarjeta de crédito es del 33%.

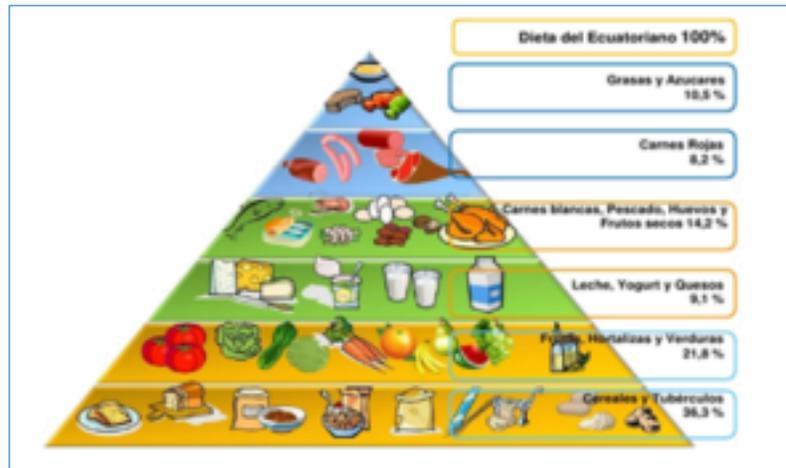


Figura 11. Pirámide Dieta del Ecuatoriano.

Fuente: Pulso Consumidor Ecuador, Septiembre 2011. Elaborado por: Datoslatam

Internet: en los últimos años se ha incrementado el uso de internet en 16.5 puntos. El 37% de los ecuatorianos son usuarios de internet, de los cuales el 52% corresponden a la clase media.

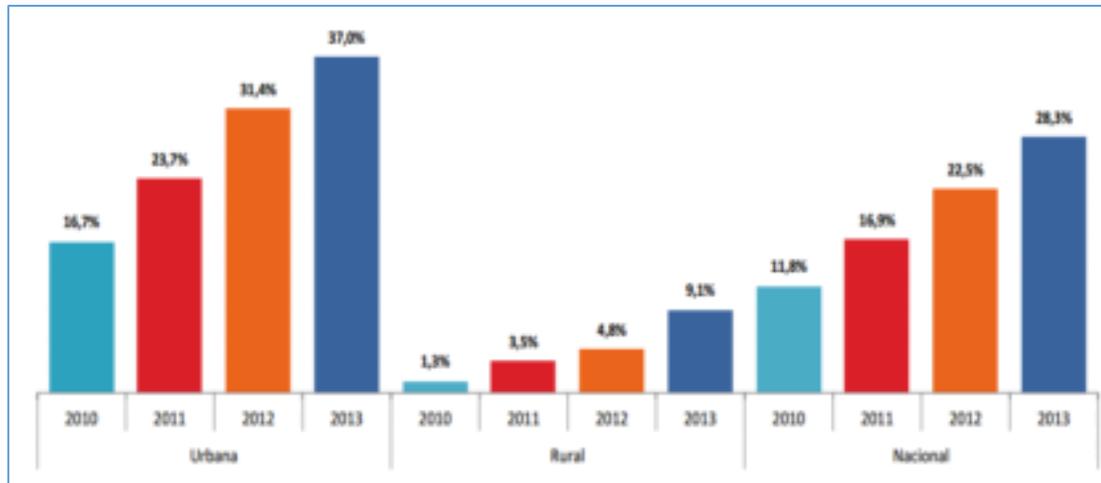


Figura 12. Acceso a Internet según el área

Fuente: Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S), 2013. Elaborado por: INEC

2.2.5 Encuestas

a. Definición de la Población Objetivo

El Minimarket estará dirigido a las personas del área urbana que viven en las ciudades de Guayaquil y Samborondón. Con datos del INEC según el último censo del 2010, se ha definido un población objetivo de **191,855** con las siguientes características tomadas de las variables de la boleta censal:

- Edad entre 20 a 65 años
- Población Económicamente Activa (PEA)
- Nivel de Instrucción Medio
- Grupo de Ocupación hasta el nivel 4 x
- Nivel socioeconómico B y C+ (34% de la población)

Las características del Nivel Socioeconómico se encuentran detalladas en el Anexo 3

Tabla 4

Segmentación del Mercado Objetivo

Rango Edad	Genero		Total
	Hombre	Mujer	
[20 - 30]	30,854	35,159	66,013
[31 - 40]	25,579	28,870	54,449
[41 - 50]	19,832	21,269	41,101
[51 - 60]	13,681	12,096	25,777
Mayor 60	2,808	1,707	4,515
Total	92,754	99,101	191,855

Fuente: Proyección por edades Provincias 2010-2020 y nacional INEC, 2015. Elaborado por: los Autores

b. Definición de la Muestra

En el presente estudio se realiza un muestro aleatorio simple para seleccionar la muestra a la cual será aplicado el cuestionario de investigación. Según la definición de mercado objetivo tenemos una población de 192 mil clientes potenciales. Se centrará el estudio en la ciudad de Guayaquil y Samborondón.

- Población: 192 mil personas
- Sector: Norte, Centro, Ceibos, Urdesa y el área urbana de la Vía Samborondón.
- Centro Comercial: San Marino, La Piazza, Las Torres, Plaza Lagos, ferias y Mercados
- Para seleccionar el tamaño de la muestra se utilizan los intervalos de confianza por proporción siendo $p=0.5$
- El tamaño de la muestra se obtiene utilizando el la herramienta Raosoft disponible a través del link <http://www.raosoft.com/samplesize.html>. Ver Anexo 4.

Con un nivel de significancia del 95% y un margen de error del 6.61%. La muestra a ser encuestada es de **220** personas.

c. Metodología

La recolección de datos se realizó de forma personal en los siguientes lugares:

- Exteriores de Supermercados del Norte de Guayaquil y de Samborondón: Supermaxi y Mi Comisariato
- Ecomercado: Feria Agroecológica de la FECAOL
- Feria Bonaterra en el Colegio Balandra.

d. Procedimiento de medición y de escalamiento

En el diseño de la encuesta se tomaron las siguientes mediciones y escalas (Ver modelo de encuestas en Anexo 5):

- Escala ordinales
- Escalas nominales
- Escala Likert

2.2.6 Análisis de Resultados

Características Demográficas:

De las personas encuestadas son datos demográficos son los siguientes; el 63.2% son Mujeres y un 36.8% son Hombres. En lo que se refiere a su estado civil, encontramos que el 56.8% son casados y el 36.4% solteros. La edad promedio es de 35 años donde el 77% son menores de 40 años y el número de promedio de personas que habitan en su hogar es de 3.8 personas. El ingreso medio mensual es de \$3,071 de los cuales más del 75% tiene ingresos superiores a \$1,400.

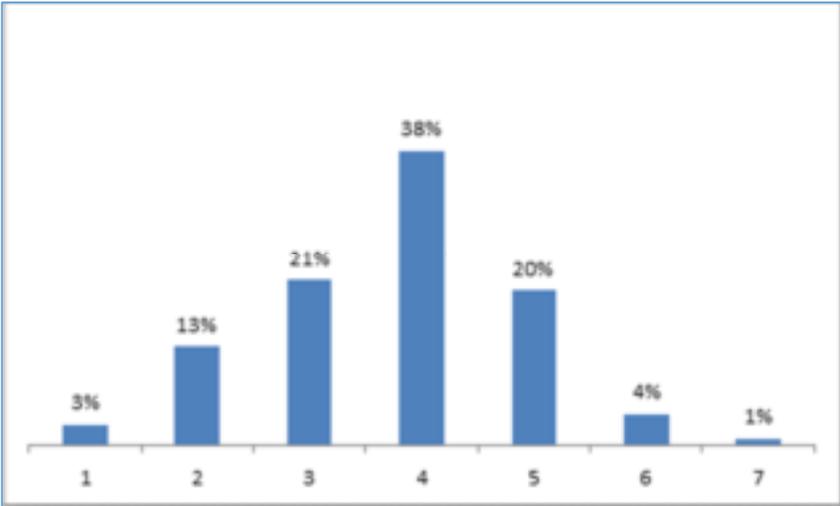


Figura 13. Distribución del número de personas que habitan en el hogar
Fuente y Elaboración: los Autores

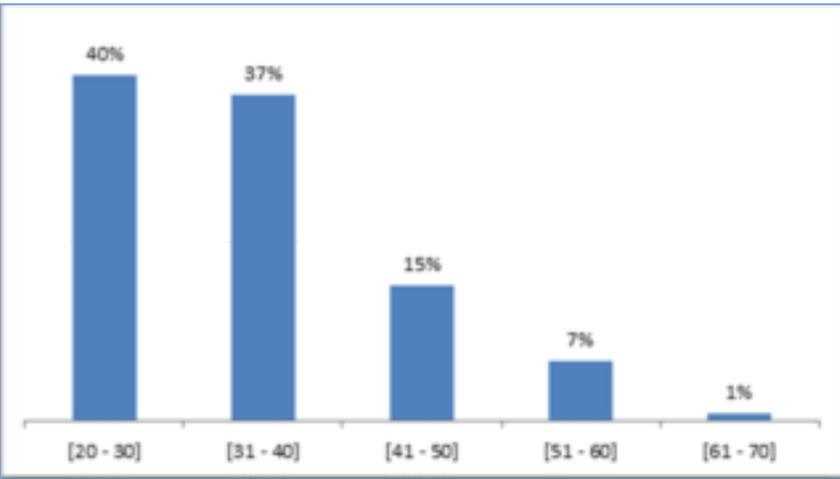


Figura 14. Distribución por Rango de Edad
Fuente y Elaboración: los Autores

a. Componente 1: Consumidores Actuales y Potenciales

El 57% de los encuestados aseguran consumir productos orgánicos en la actualidad, en comparación con los resultados de VECO la proporción se ha incrementado de manera exponencial en los últimos 8 años. De las personas que no consumen productos orgánicos el 31% indico que lo podría hacer en un futuro, lo cual determina nuestros clientes potenciales.

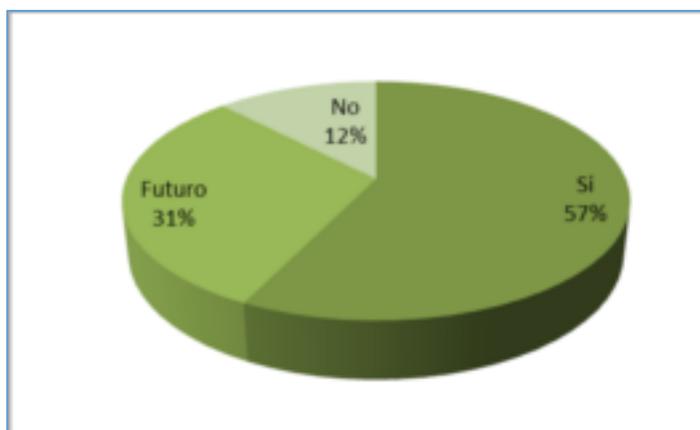


Figura 15. Porcentaje de Consumidores de Productos Orgánicos actuales y potenciales
Fuente y Elaboración: los Autores

Del análisis del perfil de las personas que consumen alimentos orgánicos, se evidencia que aquellos que tienen ingresos familiares mayores a \$3,000 tienen una mayor tendencia al consumo (64%), a diferencia de los que tienen ingresos inferiores a \$3,000 (55%)

Tabla 5

Tabla de Contingencia Consumo de Alimentos Orgánicos con Rango de Ingresos

			Rango Ingreso				Total
			Menor 1500	[1501 - 3000]	[3001 - 4500]	Mayor 4500	
Consumo Alimentos Organico	SI	Recuento	39	48	15	24	126
		% dentro de Rango Ingreso	53.4%	55.8%	71.4%	60.0%	57.3%
	NO	Recuento	34	38	6	16	94
		% dentro de Rango Ingreso	46.6%	44.2%	28.6%	40.0%	42.7%
Total		Recuento	73	86	21	40	220
		% dentro de Rango Ingreso	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente y Elaboración: los Autores

Se realizó la prueba de hipótesis para medir la relación de independencia entre las variables de Ingresos y Consumo, obteniendo que no existe evidencia estadística para rechaza la hipótesis nula, es decir, el consumo de alimentos orgánicos no depende del ingreso de la persona.

Tabla 6

Prueba Chi Cuadrado para relación de dependencia entre variables Ingresos y Consumo

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,358 ^a	3	,502
Razón de verosimilitudes	2,433	3	,488
Asociación lineal por lineal	1,030	1	,310
N de casos válidos	220		

Fuente y Elaboración: los Autores

El 80% de las personas que tienen edades entre 51 a 60 años consumen productos orgánicos, el 62% entre edades de 20 a 30 años y el 50% entre edades de 31 a 50 años.

Tabla 7

Tabla de Contingencia Consumo de Alimentos Orgánicos con Rango de Edad

			Rango Ingreso					Total
			[20 - 30]	[31 - 40]	[41 - 50]	[51 - 60]	[61 - 70]	
Consumo Alimentos Organico	SI	Recuento	54	40	18	12	2	126
		% dentro de Rango Edad	62,1%	48,8%	52,9%	80,0%	100,0%	57,3%
	NO	Recuento	33	42	16	3	0	94
		% dentro de Rango Edad	37,9%	51,2%	47,1%	20,0%	0,0%	42,7%
Total		Recuento	87	82	34	15	2	220
		% dentro de Rango Edad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente y Elaboración: los Autores

Se realizó la prueba de hipótesis para medir la relación de independencia entre las variables Edad y Consumo, obteniendo que no existe evidencia estadística para rechaza la hipótesis nula, es decir, el consumo de alimentos orgánicos no depende de la edad.

Tabla 8

Prueba Chi Cuadrado para relación de dependencia entre variables Ingresos y Consumo

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,153 ^a	4	,086
Razón de verosimilitudes	9,170	4	,057
Asociación lineal por lineal	,287	1	,592
N de casos válidos	220		

Fuente y Elaboración: los Autores

b. Componente 2: Frecuencia y Preferencias de Compra

De las personas encuestadas que actualmente consumen alimentos orgánicos, el 6% compra más de 6 veces al mes, el 33% de 4 a 5 veces (semanalmente), el 33% de 2 a 3 veces (quincenal) y el 25% una sola vez al mes. Este indicador nos ayuda para medir la afluencia de clientes en el Minimarket

El gasto promedio mensual es de \$108, el 75% de los encuestados tienen un gasto superior a los \$40. No se encontró ninguna relación del gasto mensual con el ingreso mensual.



Figura 16. Compra de Alimentos Orgánicos Mensualmente

Fuente y Elaboración: los Autores

El lugar preferido de compra de los encuestados son los supermercados (76%) y mercados en segundo lugar (31%), los porcentajes menores están en ferias ecológicas y tiendas especializadas. Las ferias ecológicas son un contacto de venta directa del productor – consumidor. Cada vez existen más productores que se asocian para vender sus productos.

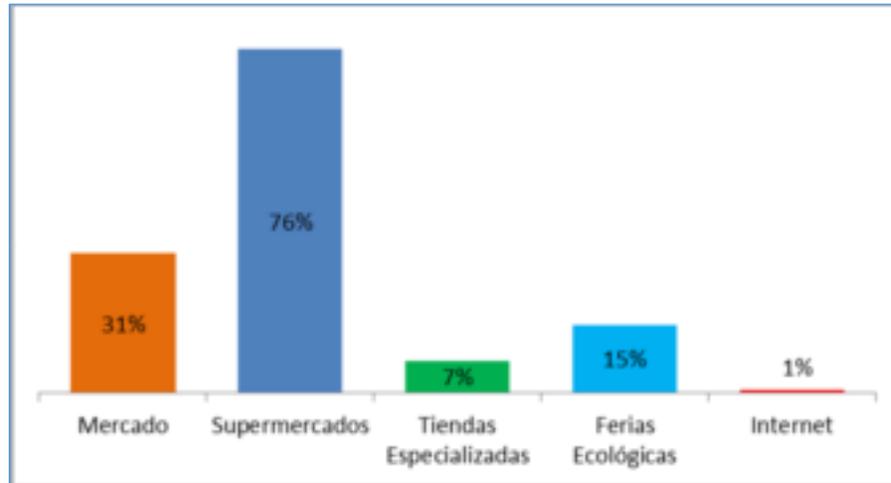


Figura 17. Lugar Preferido de Compra de Alimentos Orgánicos
Fuente y Elaboración: los Autores

El nivel de satisfacción de los clientes en el lugar de compra esta con muy buenos niveles. El 25% califico Excelente, el 54% Muy bueno y el 20% Bueno, solo el 1% tuvo una satisfacción regular.

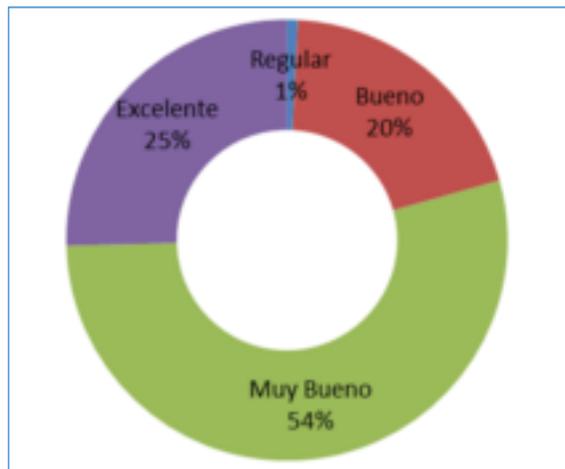


Figura 18. Satisfacción en el lugar de Compra
Fuente y Elaboración: los Autores

La canasta de compras está conformada según su categoría de la siguiente manera (Ver Figura 19): las frutas (24%), las hortalizas (24%), cereales (9%), raíces y tubérculos (9%) plantas medicinales, café, chocolate y azúcar (7% respectivamente) y con un 5% alimentos procesados. Las 4 primeras categorías representan las dos terceras partes de la canasta esto tiene la misma distribución de la canasta de alimentos básicos.

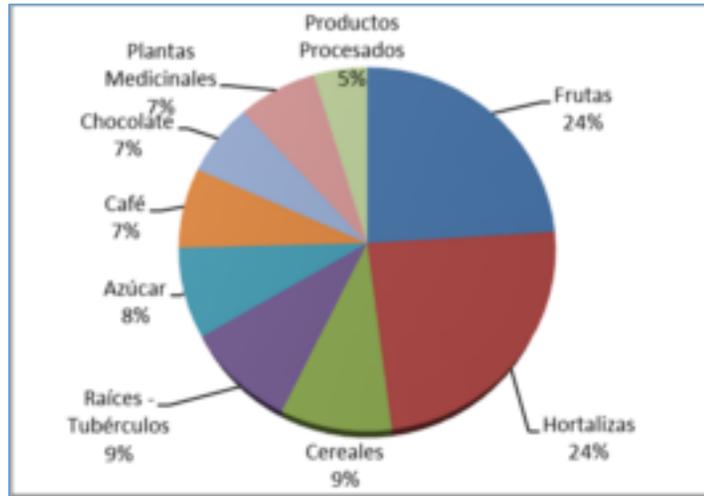


Figura 19. Distribución de Canasta de compras de Alimentos Orgánicos.
Fuente y Elaboración: los Autores

Según su nivel de importancia, los cliente prefieren las siguientes características de los productos: Productos Frescos (98%), Calidad (97%), Accesibilidad (93%), Variedad y Precio (89%), Presentación (83%), las categorías promociones y marcas quedaron en los últimos lugares.

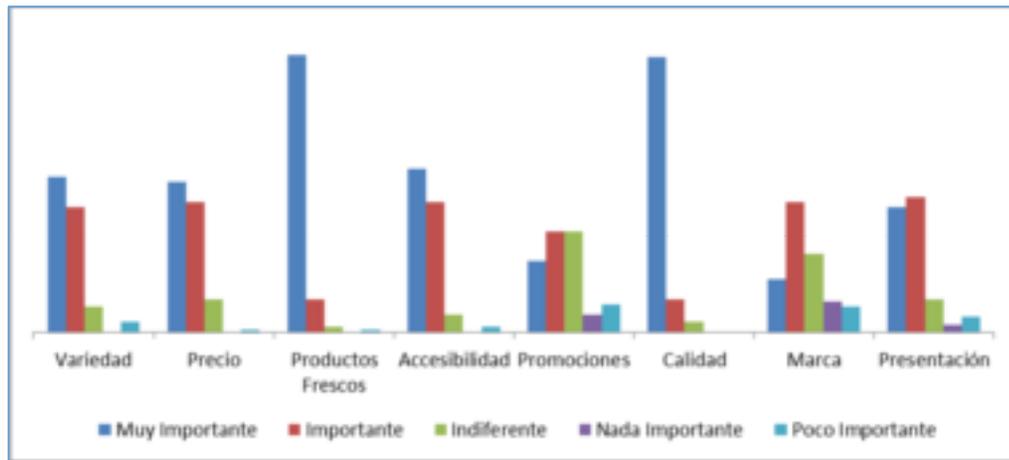


Figura 20. Distribución de características según su nivel de importancia al realizar las compras
Fuente y Elaboración: los Autores

c. Componente 3: Aceptación del Nuevo Servicio - Minimarket

De las personas que consumen productos orgánicos y de los que consumirán en el futuro, el 92% le gustaría que existiera un Minimarket especializado. Si observamos por el nivel de ingresos, todos están por encima del 85% de aceptación.

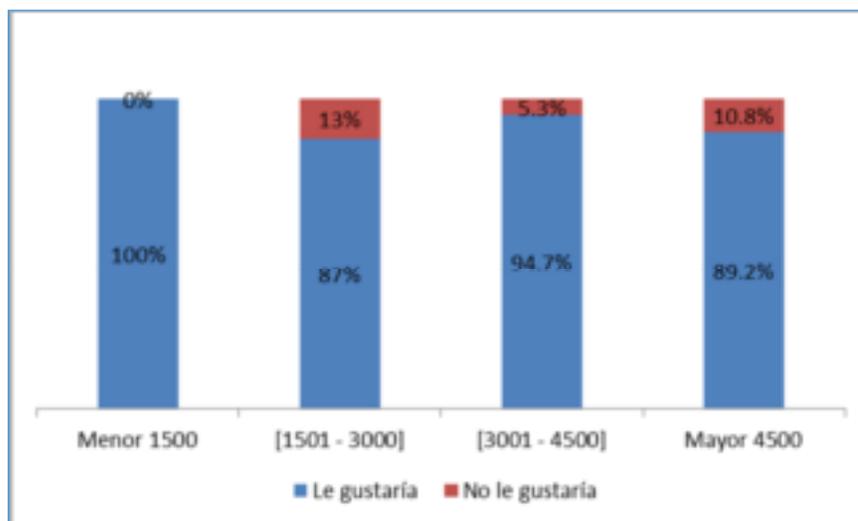


Figura 21. Porcentaje de aceptación del Minimarket

Fuente y Elaboración: los Autores

Se realizó la prueba de hipótesis para conocer la relación de independencia entre las variables. Existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, es decir, la preferencia por el Minimarket depende del nivel de ingreso.

Tabla 9

Prueba Chi Cuadrado para relación de dependencia entre variables Ingresos y Aceptación

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,621 ^a	3	,035
Razón de verosimilitudes	12,793	3	,005
Asociación lineal por lineal	2,596	1	,107
N de casos válidos	193		

Fuente y Elaboración: los Autores

En la siguiente figura se puede observar la distribución de la canasta que las personas comprarían en el Minimarket, es muy similar con la que en la actualmente consumen.

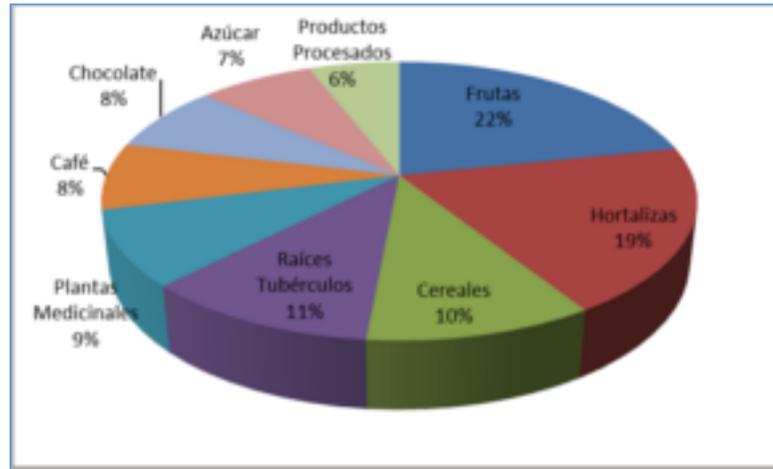


Figura 22. Distribución de Canasta de compras en el Minimarket
Fuente y Elaboración: los Autores

Los encuestados se mostraron interesados en que el Minimarket ofrezca los siguientes servicios adicionales: Entrega a Domicilio (66%), Cafetería (49%), Recetas (35%), Venta de cárnicos (31%) y Portal Web (31%).

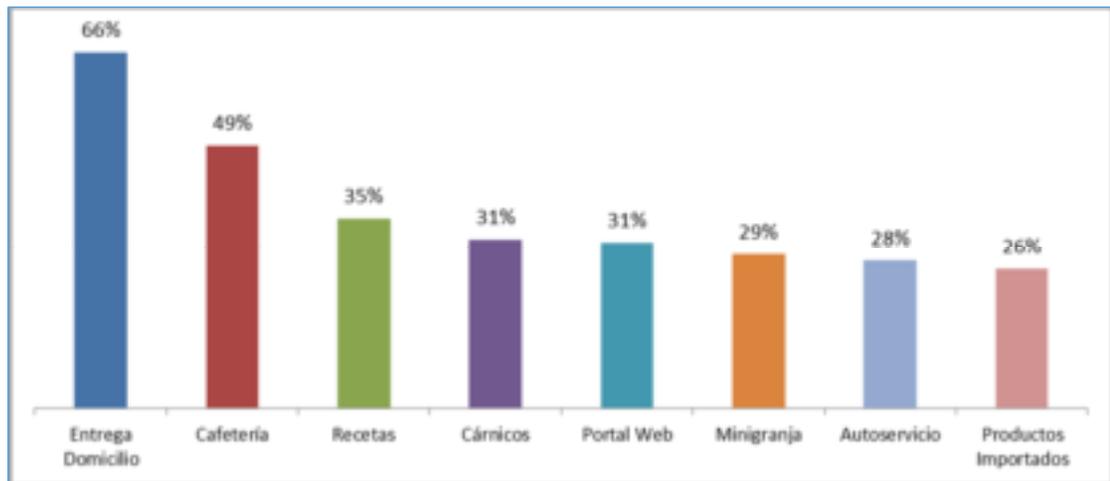


Figura 23. Servicios adicionales en el Minimarket
Fuente y Elaboración: los Autores

En la investigación también se analizó el sector donde las personas les gustaría que se encuentre el Minimarket, dando como resultado que el 35% les gustaría que se encuentre en la Vía Samborondón, el 21% en el Norte, el 18% en el Centro, el 16% en Urdesa y el 11% en la Vía a la costa. Las personas casadas están entre la Vía Samborondón y el norte, mientras que los solteros prefieren la vía Samborondón.

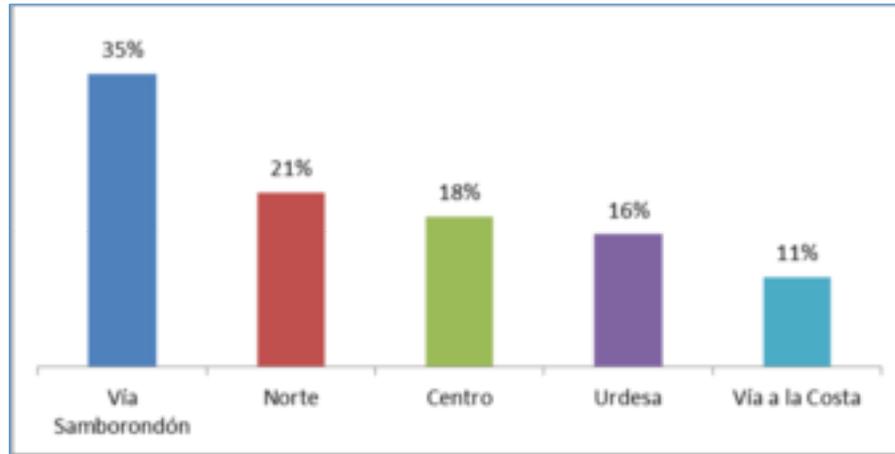


Figura 24. Sector donde se ubicará el Minimarket
Fuente y Elaboración: los Autores

Se preguntó a los encuestados sobre pagar un precio superior por los alimentos orgánicos en comparación a un alimento común. Se analizó con el nivel de ingresos familiares, de las personas que tienen ingresos superiores a los \$4,500 el 88% estuvo de acuerdo en un precio superior, en los demás rangos existe una ligera disminución con un promedio del 75%. En promedio las personas estarían dispuestas a pagar \$0,35 por una lechuga orgánica, es decir, el 40% más de un lechuga común.

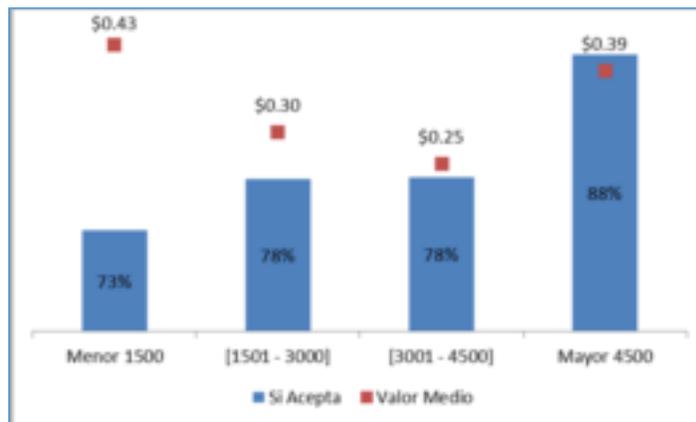


Figura 25. Pago por alimentos orgánicos
Fuente y Elaboración: los Autores

En la comunicación, los encuestados prefieren que las noticias y eventos se realicen por mail (72%), redes sociales (68%), Revistas (33%) y Prensa (29%).

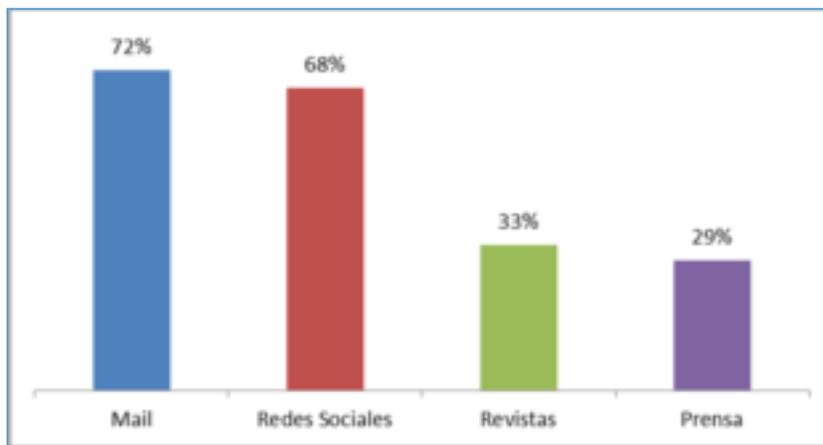


Figura 26. Comunicación para los Clientes
Fuente y Elaboración: los Autores

2.2.7 Investigación Descriptiva: Observación y Entrevista de Profundidad

Para obtener parte de la información acerca de los competidores se utilizó el método de observación directa en los locales de Superamaxi y Mi Comisariato de la ciudad de Guayaquil y Samborondón, al igual que en la Feria de la FECAOL y en Bonaterra, donde se evaluaron los tipos de productos orgánicos/agroecológicos ofrecidos, los precios, la disposición en perchas, las marcas y proveedores. Adicional, se realizó una entrevista de profundidad al Sr. Olmedo Peñafiel, Presidente de la FECAOL, la cual se detalla a continuación:

Entrevista al Sr. Olmedo Peñafiel, Presidente de la Federación de Centros Agrícolas y Organizaciones Campesinas del Litoral (FECAOL)

- *¿Qué es la FECAOL?*

La FECAOL es una organización que reúne a varias dirigencias campesinas del litoral, entre 35 a 45 dirigentes, que suman más de 15 mil campesinos, nuestro principal objetivo es financiarnos a través de la comercialización de nuestros

productos y asesorar al resto de nuestros compañeros en técnicas de siembra y de agricultura ecológica y sustentable.

- *¿Qué tipo de productos comercializan?*

Se comercializa una variedad de productos orgánicos como arroz, sandía, camote, noni, verde, maracuyá, sapote, soya, ajonjolí, fréjoles, choclo, limón, yerba buena, zapallo, tomatillo, y muchos más. Todos estos alimentos son producidos sin el uso de químicos.

También tenemos carnes, huevos, y productos elaborados como dulces, jugos y otros.

- *¿Cómo controlan que sus productos sean orgánicos?*

Lo hacemos mediante el SPG, Sistema Participativo de Garantías, por medio del cual nos organizamos, realizamos mingas y veedurías en los cultivos de todos nuestros miembros para que se cumplan con las normas y técnicas de agricultura que garanticen que los productos sean ecológicos y que no se altere el medio.

- *¿Dónde comercializan sus productos?*

Actualmente nos reunimos todos los sábados en la Aurora. Iniciamos hace varios años en Monte Sinaí, luego el colegio Balandra nos abrió sus puertas a través de su Feria Bona Terra, sin embargo por problemas con los organizadores nos separamos. Pasamos luego a la Universidad de Guayaquil y por último decidimos tener nuestro propio espacio como “EcoMercado”, aunque todavía no tenemos un espacio definido para estabilizarnos debido a que no contamos con el apoyo de la municipalidad.

- *¿Han recibido propuestas para ser proveedores de cadenas de supermercado u otro tipo de tienda especializada?*

Sí hemos tenido propuestas, las cuales no hemos aceptado porque nuestro objetivo es comercializar directamente nuestros productos sin ningún tipo de intermediario.

2.2.8 Conclusiones del Estudio de Mercado

- El 57% de las personas consumen productos orgánicos, esto no depende del nivel de ingresos, ni la edad de la persona, más bien es una tendencia a un nuevo estilo de vida saludable.
- Al 92% de los encuestados les gustaría que exista un Minimarket especializado de alimentos orgánicos.
- De las personas que no consumen en la actualidad, el 31% indico que lo podría hacer en un futuro (clientes potenciales)
- Las características generales de los posibles consumidores son: ingresos promedios de \$3,000, hogar conformado por 3 personas, edad promedio de 35 años (78% se encuentra entre 25 a 45 años de edad).
- El mercado objetivo consume actualmente en mercados (31%), ferias ecologías (15%) y tiendas especializas (7%). De estos el 80% consume más de 2 veces al mes. Con esto no estamos descartando las personas que consumen en supermercados. El promedio de gasto mensual es de \$108.
- La canasta de alimentos está constituida por: las frutas (24%), las hortalizas (24%), cereales (9%), raíces y tubérculos (9%) plantas medicinales, café, chocolate y azúcar (7% respectivamente) y con un 5% alimentos procesados.
- El Minimarket debe tener siempre presente los siguientes atributos: productos frescos, calidad, accesibilidad, variedad, precios acorde al mercado y una buena presentación de sus productos.
- Dentro de los servicios adicionales, deberá contar con servicio a domicilio y cafetería. Por las tendencias tecnológicas, se recomienda un portal Web.
- El lugar ideal para su construcción será en la Vía Samborondón, aunque existe un porcentaje considerable que prefiere el Norte de Guayaquil. Se puede analizar las vías alternas que conectan el norte con la Vía Samborondón.
- Con respecto a los precios, el 75% de los consumidores estarían dispuesto a pagar un precio superior por un alimento orgánico. El precio estaría con un 40% superior a un alimento común. En el mercado, el valor promedio es 20%.
- Las comunicaciones y promociones deberán realizarse por campañas de mailing y redes sociales. Para el lanzamiento se podrá utilizar medios de prensa.

- Mediante la observación en cadenas de supermercados se pudo constatar que el porcentaje de productos frescos es de 75% y el de procesados 25%.
- Los alimentos orgánicos ofrecidos son en promedio 35% más caros que sus correspondientes convencionales.
- En los supermercados visitados no se constató la venta de ninguna variedad de fruta.
- Existe una sección específica en los autoservicios refrigerantes para los productos orgánicos como verduras, hortalizas y vegetales en general. En el caso de productos orgánicos procesados, Supermaxi los identifica con una etiqueta en la misma en la percha.
- Los productos que se expenden en la Feria Ecomercado y Bonaterra en su mayoría son Agroecológicos no certificados.

2.3 Análisis FODA

Haciendo uso de la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se realiza un análisis externo del sector e interno de la compañía para determinar las estrategias que logren una ventaja competitiva teniendo como base el aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno utilizando al máximo las fortalezas y superando las debilidades.



Figura 27. Diagrama Análisis FODA

Fuente: Estrategia Competitiva 2015. Elaborado por: los Autores

En la Figura 28 se realiza una Síntesis de las Oportunidades y Amenazas obtenidas a partir del Análisis Social e Industrial del entorno, midiendo para cada implicación la probabilidad de ocurrencia y el impacto correspondiente, y determinar así el grado de prioridad.

En la Figura 29 se determinan las Fortalezas y Debilidades a partir de un análisis de las Capacidades y de los Recursos.

	Factores Externos	Implicación	Probabilidad Ocurrencia	Posible Impacto	O/A	Prioridad	
ANÁLISIS SOCIAL DEL SECTOR	P01. Mayores regulaciones gubernamentales E03. Sustitución de Importaciones	Permanencia de sobretasas arancelarias para alimentos importados	Alta	Alto	A	5	
	P02. Buen Vivir como Política de Estado	Promoción de parte del Gobierno de una mejor alimentación	Alta	Alto	O	5	
	E01. Crecimiento Económico E02. Crecimiento de la Clase Media S03. Cambios en los Estilos de Vida	Incremento del consumo de alimentos que beneficien la salud	Alta	Alto	O	5	
	T02. Mayor acceso del uso de internet A02. Búsqueda de un consumo sustentable que demanda de la empresa acciones en temas económicos, sociales y ambientales	Consumidores cada vez más informados y ambientalmente responsables	Alta	Alto	O	5	
	L03. Normativa General para promover y regular la producción Orgánica-Ecológica-Biológica en el Ecuador L04. Plan de Incentivo para el sector de alimentos	Incremento de proveedores certificados de alimentos orgánicos frescos y procesados	Alta	Alto	O	5	
	L02. Control de Precios: Manual de Buenas Prácticas (Super Control de Mercado)	Regulación de los precios del sector de supermercados para evitar eliminación de competidores	Media	Alto	O	4	
	L02. Preferencia a productos nacionales: Manual de Buenas Prácticas (Super Control de Mercado)	Inclusión y fidelización de proveedores existentes por parte de las cadenas de supermercados	Alta	Alto	A	5	
	L04. Plan de Incentivo para el sector de alimentos	Crecimiento de asociaciones de productores y comerciantes de productos orgánicos que abran sus propios canales de distribución	Media	Medio	A	3	
	ANÁLISIS INDUSTRIAL DEL SECTOR	U01. Consumidores: Incremento de consumidores de Alimentos Orgánicos C01. Competidores: Crecimiento en el Sector (Cadenas de Supermercado)	Mayor variedad de productos orgánicos y espacios en percha en Supermercados	Alta	Alto	A	5
		U01. Consumidores: Incremento de consumidores de Alimentos Orgánicos C01. Competidores: Crecimiento en el Sector (Cadenas de Supermercado) P02. Proveedores: Altos costos de importación	Economías de escalas de supermercado para abaratar costos	Alta	Alto	A	5
U01. Consumidores: Incremento de consumidores de Alimentos Orgánicos		Cadenas y/o tiendas especializadas atraídos por el incremento de la demanda	Alta	Alto	A	5	
S01. Sustitutos: Bajos Precios en comparación con los productos orgánicos S02. Sustitutos: Fácil acceso a canales de distribución		Fidelidad de clientes por precios de sustitutos y fácil acceso	Media	Medio	A	3	
P01. Proveedores: Exportan el 80% de la producción		Dificultad para abastecer la demanda local	Alta	Alto	A	5	

Figura 28. Síntesis del Análisis Social e Industrial del Sector
Fuente: Estrategia Competitiva 2015. Elaborado por: los Autores

CAPACIDADES	DESCRIPCIÓN	FORTALEZA / DEBILIDAD	VALORACIÓN
PROCESOS	Comercialización de una mayor variedad y calidad de productos orgánicos frescos y procesados con relación a la	F	5
	Servicio de entrega a domicilio sin costo, único para este tipo de productos	F	5
	Calidad en Servicio y Atención al Cliente	F	5
	Comercialización de Productos Perecederos	D	4
	Alta dependencia en proveedores	D	5
DIFERENCIACIÓN	Ser el primer Minimarket especializado en Alimentos Orgánicos de Samborondón	F	3
	Diseño exclusivo del local para transmitir placer y confort en cada compra	F	5
	Información al cliente de nuevas tendencias	F	4
	Segmentación del portafolio de Clientes	F	3
	Prácticas de comercio justo y alianza con proveedores y pequeños emprendimientos	F	4
	Mejoramiento continuo de la Cadena de Abastecimiento	F	5
	Precios más elevados que los sustitutos	D	5
RECURSO	DESCRIPCIÓN	FORTALEZA / DEBILIDAD	VALORACIÓN
FINANCIEROS	Apalancamiento en la Banca	D	5
FISICOS	Altos costos de Alquiler y Mantenimiento de Local	D	4
HUMANOS	Personal Calificado	F	4
	Innovación de los procesos	F	4
	Rotación del Personal	D	4
	Experiencia en el Sector	D	5
ORGANIZACIONALES	Cultura Organizacional enfocada en la Calidad	F	4
	Posicionamiento de Marca	F	4
SOCIALES	Alianza estratégica con stakeholders	F	4
	Reducida red de contactos Clientes y Proveedores	D	4

Figura 29. Análisis de Capacidades y Recursos

Fuente: Estrategia Competitiva 2015. Elaborado por: los Autores

2.3.1 Matriz de Alternativas Estratégicas

	<p>F - Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Comercialización de una mayor variedad y calidad de productos orgánicos frescos y procesados con relación a la competencia 2 Servicio de entrega a domicilio sin costo, único para este tipo de productos 3 Calidad de Servicio y Atención al Cliente 4 Mejoramiento continuo de la Cadena de Abastecimiento 5 Prácticas de comercio justo con proveedores y pequeños emprendimientos 6 Información al cliente de nuevas tendencias 7 Diseño exclusivo del local para transmitir placer y confort en cada compra 	<p>D - Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Endeudamiento con la Banca 2 Poca Experiencia en el Sector 3 Altos costos de alquiler y Mantenimiento de Local 4 Red reducida de contactos Clientes y Proveedores 5 Alta dependencia en proveedores 6 Precios más elevados que los sustitutos
<p>O - Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Promoción de parte del Gobierno de una mejor alimentación 2 Incremento del consumo de alimentos que benefician la salud 3 Consumidores cada vez más informados y ambientalmente responsables 4 Incremento de proveedores certificados de alimentos orgánicos frescos y procesados 5 Regulación de los precios del sector de supermercados para evitar eliminación de competidores 	<p>Estrategias FO (Ofensivas)</p> <ol style="list-style-type: none"> FO-01 Mantener a los consumidores informados de las tendencias y nuevos productos a través de medios digitales FO-03 Lanzar campañas publicitarias enfocadas en los beneficios de los alimentos orgánicos sobre la salud y el medio ambiente, así como también en la variedad y la calidad de los mismos. FO-04 Captar y fidelizar a los proveedores a través de prácticas de comercio justo (ganar - ganar) FO-02 Incentivar en los consumidores el uso del servicio de entrega a domicilio sin costo, siendo el primero para este tipo de productos FO-02 Brindar a los clientes satisfacción y confort en cada compra 	<p>Estrategias DO (Adaptativas)</p> <ol style="list-style-type: none"> DO-04 Desarrollar redes de contacto de proveedores a través de la participación en ferias nacionales e internacionales DO-02 Ser impulsor del crecimiento del mercado a través de publicidad enfocada en los beneficios de los productos y el servicio DO-02 Ofrecer promociones específicas para captar y fidelizar clientes
<p>A - Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Permanencia de sobretasas arancelarias para alimentos importados 2 Inclusión y fidelización de proveedores existentes por parte de las cadenas de supermercados 3 Mayor variedad de productos orgánicos y espacios en pérdida en Supermercados 4 Cadenas y/o tiendas especializadas atraídos por el incremento de la demanda 5 Economías de escalas de supermercado para abaratar costos 6 Dificultad para abastecer la demanda local 	<p>Estrategias FA (Reactivas)</p> <ol style="list-style-type: none"> FA-01 Manejar eficientemente los costos de abastecimiento tanto de productos locales como importados FA-02-05 Crear alianzas estratégicas con proveedores existentes FA-03 Fidelizar al cliente con productos de alta calidad y servicio especializado dentro del minimarket FA-04 Posicionar al minimarket en el mercado como la principal tienda especializada en alimentos orgánicos 	<p>Estrategias DA (Defensivas)</p> <ol style="list-style-type: none"> DA-02 Enfoque en reducción de costos para generar una mayor rentabilidad DA-02-06 Contar con un amplio portafolio de proveedores calificados, e irlo incrementando conforme a las negociaciones DA-04 Análisis periódico del mercado para determinar nuevos segmentos de clientes

Figura 30. Matriz FODA de Alternativas Estratégicas
 Fuente: Estrategia Competitiva 2015. Elaborado por: los Autores

2.4 Plan de Marketing

2.4.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo se ha determinado considerando los resultados de la investigación del mercado:

- Personas que actualmente consumen alimentos orgánicos y los que en un futuro están dispuestos a consumirlos.
- Distribución por Edad y Genero
- Lugar de compra: mercado, ferias y tiendas especializadas.
- Área urbana de la Vía Samborondón
- Aceptaron pagar un valor adicional por el producto.

Tabla 10
Consumidores Actuales

Rango Edad	Genero		Total
	Hombre	Mujer	
[20 - 30]	2,931	3,340	6,271
[31 - 40]	2,430	2,743	5,173
[41 - 50]	1,884	2,021	3,905
[51 - 60]		1,149	1,149
Mayor 60		162	162
Total	7,245	9,415	16,660

Fuente y Elaboración: Los Autores, Agosto 2015

Deli Green Market proyecta una participación anual del mercado del 22% con un crecimiento anual del 10%.

Tabla 11
Fracción de Mercado

Ítem	2016	2017	2018	2019	2020
Mercado total USD	\$7.353.043	\$8.088.347	\$8.897.181	\$9.786.900	\$10.765.590
Volumen Mercado Total	772.748	850.023	935.025	1.028.527	1.131.380
Fracción del Mercado (%)	22%	22%	22%	22%	22%
Participación USD	\$1.617.669	\$1.779.436	\$1.957.380	\$2.153.118	\$2.368.430
Participación Volumen	170.005	187.005	205.705	226.276	248.904

Fuente y Elaboración: Los Autores, Agosto 2015

2.4.2 Estrategia y Programa de Marketing

a. Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento será por “atributos”. Es decir, se proyecta estar en la mente del consumidor como el primer y principal Minimarket de alimentos orgánicos en el área urbana de la Vía Samborondón, resaltando los múltiples atributos y beneficios de este tipo de productos; puntualmente se hará énfasis en los siguientes:

- *Salud*: Beneficios y bondades de los alimentos orgánicos.
- *Calidad*: Cumplimiento de Certificaciones Orgánicas.
- *Variedad*: Diversidad de tipos de productos y marcas.
- *Servicio*: Calidad en servicio y atención, experiencia única de compra.

b. Estrategia del Producto

En general, dentro del Minimarket se comercializarán los siguientes productos orgánicos:

Tabla 12

Clasificación de Productos

Frutas	Frutas de temporada
Verduras y Hortalizas	Acelga, Apio, Espinaca, Berenjena, Coliflor, Lechuga, Pimiento, Rábano, Cebolla, Tomate, Acelga, Albahaca, Brócoli, Frejoles, Puerro, Arveja, Maíz, Nabo, Haba, Col
Cereales	Arroz, Quinoa, Amaranto, Avena
Raíces y Tubérculos	Zanahoria, Papa, Camote, Remolacha, Yuca
Plantas Medicinales	Hierba Luisa, Guayusa, Menta, Manzanilla, Eneldo, Matico, Cedrón, Salvia, Toronjil
Lacteos y Huevos	Leche, Yogurt, Queso, Huevos
Procesados	Pasta, Té, Café, Chocolate, Galletas, Harina, Aceite, Frutos Secos, Aceitunas, Mermelada, Salsas y Aderezos, Condimentos, Leche de arroz, Leche de Soya, Compotas, Vino, Jugos, Sugar Free, Gluten Free

Fuente y Elaboración: Los Autores, Agosto 2015

- Los productos cumplirán altos parámetros y estándares de calidad y frescura.
- Los productos procesados constarán con la debida información nutricional, registro sanitario y fecha de caducidad.
- Todos los productos tendrán su correspondiente Sello Orgánico. Los proveedores cumplirán con las certificaciones otorgadas por organismos habilitados como USDA Organic, BCS Organics, IFOAM EU GROUP entre otros.
- La presentación de cada producto variará de acuerdo al tipo, puede ser al granel (en atados), empacados en fundas, tetrapack, sobres, enlatados, etc.
- La política de inventario será de 15 días de rotación, por alto grado de perecibilidad de los productos.

c. Estrategia de Precio

El precio estará fijado por el Precio de Venta al Público (PVP) registrado en los empaques, el mismo valor que tienen en los supermercados a nivel nacional para los productos empacados (20% de utilidad). El incremento de los precios estará relacionado con el Índice del Precio al Consumidor (IPC). En el Anexo 6 se muestra el listado general de los precios. Los proveedores asumirán el costo de transportación de sus productos hasta la entrega en el Minimarket.

El cliente podrá realizar su pago en efectivo, tarjeta de débito y tarjeta de crédito, solo existirá pago corriente. Según estudios realizados, el 40% de las ventas se realizan a través de este medio. La tasa de comisión de los bancos en promedio es del 2.5%

Se mantendrán las siguientes estrategias promocionales para incentivar el consumo de los productos:

- Lunes y Martes 10% de descuentos en hortalizas y frutas.
- Se premiará a los clientes frecuentes con una canasta de productos, sellando una cartilla de 12 puntos por cada \$50 en compra durante 3 meses (a los primeros 50 clientes que llenen su cartilla).
- Afiliación con Cuponeraclub.com para las promociones masivas.

d. Estrategia de Distribución

Existirán dos canales de distribución:

- Venta directa al consumidor en el Minimarket
- Entrega a domicilio

La venta directa se realizará en las instalaciones del Minimarket ubicado en la el área urbana de la Vía Samborondón, localización determinada por la preferencia de los consumidores arrojada en el estudio de mercado (35%).

Las características del Minimarket serán las siguientes:

Diseño del Local

- Colores que transmitan sensación de naturaleza y tranquilidad
- Diseño rústico y acogedor.
- Estanterías que combinen el diseño funcional con el uso de materiales metálicos y madera.
- Pisos de porcelanato de colores claros y amaderados.

Ambientación:

- Música instrumental
- Información sobre productos u ofertas por megafonía.
- Zonas especialmente iluminadas para la presentación destacada de un producto.
- Utilización de medios audiovisuales para proyección de videos, noticias, e información con el tema de alimentos orgánicos.
- Exposiciones de objetos, cuadros, fotografías de alimentos orgánicos y su proceso de producción.
- Stands para degustación de productos



Figura 31. Ambientación del local

Fuente: https://g.foolcdn.com/editorial/images/151402/screen-shot-2014-11-17-at-112010-am_large.png. Recuperado Septiembre 2015.

Por otro lado, para la entrega a domicilio se contratará el servicio de un motociclista con experiencia que trabajará bajo demanda, el valor que se le cancelará corresponderá a cada pedido entregado y el servicio prestado.

e. Estrategia Promocional

La promoción del Minimarket incluirá actividades de Publicidad. El objetivo de la publicidad será posicionar el Minimarket en la mente de los consumidores, siendo intensiva los primeros años de vida del Minimarket.

Según la investigación de mercado, los clientes prefieren recibir noticias e invitaciones a través de mails (72%) y redes sociales (68%), alejado se encuentra las revistas (33%) y la prensa (29%).

- **Mails**

Se realizará campañas de mailling para promocionar los productos, para el diseño se tomará como referencia las edades y el estado civil de las personas. Se adquirirá en el medio una base de datos que cumpla con las especificaciones de los clientes objetivos, cotizada en \$1000.

- **Redes Sociales**

Creación de cuentas en redes sociales: Fan Page en Facebook, Instagram y Twitter. A través de las redes sociales se compartirán imágenes del Minimarket, de los productos, así como también de opciones de recetas y comidas con alimentos orgánicos, y las últimas tendencias.

- **Medios Impresos**

- El Universo – Vida y Estilo: Tercio de página horizontal (29.6 cm x 16.86cm) - Domingo. Valor: \$5,120. Frecuencia: por lanzamiento
- Revista Sambo: Media página horizontal indeterminado (24.5 cm x 20.81 cm alto). Valor: \$1,152. Frecuencia: Trimestral
- Viva Samborondón: Media página indeterminada (25 cm x 14 cm). Valor: \$546. Frecuencia: 4 veces en el año
- Para promociones específicas donde intervenga la marca del proveedor, el asumirá el 25% de los gastos.



Figura 32. Arte para publicidad en medios escritos
Fuente y Elaboración: los Autores, Septiembre 2015

- **Radio:**
 - Radio City: Publicidad horario rotativo de Lunes a Viernes. Valor: \$1,850. Frecuencia: Durante el mes de la apertura.
- **Afiches de Paredes:** Se colocarán a modo de decoración afiches resaltando los atributos de los alimentos orgánicos con el logo del Minimarket.



Figura 33. Logo de Deli Green Market

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

- **Banners Verticales:** Se colocarán a la entrada del Minimarket 2 Banners con información sobre alimentos orgánicos.



Figura 34. Arte para banners informativos

Fuente y Elaboración: los Autores, Septiembre 2015

- **Material Promocional:** Existirá un exhibidor donde se expondrá los materiales promocionales como jarros, camisetas, etc.



Figura 35. Material Promocional

Fuente y Elaboración: los Autores, Septiembre 2015

f. Estrategia de Venta

Se segmentará a los clientes con el análisis de RFM (Recencia, Frecuencia y Monto), definiendo 3 segmentos de clientes. Clientes de volumen alto, volumen medio, volumen bajo. A los clientes de volumen altos, se generará un programa de fidelización por medio de promociones directas, actividades direccionadas (degustaciones en sitio de productos nuevos, boletín informativo de alimentación sana, etc). A los clientes de volumen medio se aplicará un programa de vinculación para aquellos que muestren un nivel de crecimiento, degustaciones de los productos, invitaciones a eventos. Por último a los clientes de volumen bajo, se definirá un programa de mantenimiento, campañas de cross-selling

Adicionalmente, se perfilará a los clientes según su comportamiento de compra identificando a los heavy users. Este modelo servirá para incrementar las ventas identificando clientes potenciales con similares características.

Manejo de una base de datos con información de contactabilidad del cliente: teléfonos de contacto, dirección, mails, fecha de cumpleaños, estado civil, género, etc. para campañas futuras. Alianzas estratégicas con nutricionistas, gimnasios, doctores especialistas colocando material POP para su difusión.

Gimnasios:

- Guayaquil Tennis Club
- Diana Quintana
- Flex Gym
- Tem Predador
- Pilates Gym
- GTC
- Alliance Crossfit Culture
- AcroPole
- Curves
- Acro Fitness Center
- Kangoo Jumps Gym

Especialistas en Salud y Nutrición:

- Gabriela Jordán Herrería
- Mediagnostic
- Med Siluet
- Nutricare
- Unidad Cardiología y Nutrición
- Dr. Roberto Lecaro
- Slim Medical Fitness
- Nutri Stetik

3. ANÁLISIS TÉCNICO

3.1 Análisis del Servicio

De forma general, la prestación de servicios del Minimarket contempla 3 grandes procesos claves que determinan la cadena de valor del negocio: Abastecimiento, Almacenamiento, y Comercialización.

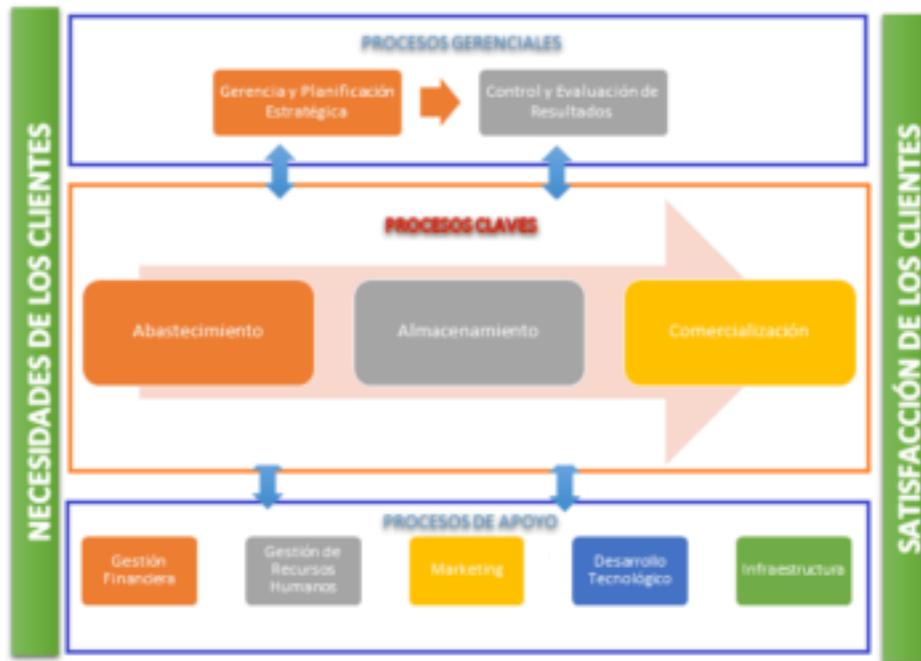


Figura 36. Macromapa de procesos Deli Green Market
Fuente y Elaboración: Los Autores, Agosto 2015

- **Abastecimiento**

El proceso de abastecimiento abarca aquellas actividades que posibilitan la adquisición de todos los productos necesarios para la actividad comercial, poniendo foco en los tiempos de entrega de los proveedores, los niveles de inventario y la satisfacción del cliente. Básicamente se gestionará este proceso a través de un correcto Proceso de Compras.

El proceso de compras inicia con la Planificación de las Compras que busca determinar qué clases y qué cantidades de productos se van a adquirir en función a la capacidad de almacenamiento, la demanda de los productos y el lead time de entrega por parte de los proveedores. Para realizar este proceso Deli Green Market contará con un módulo dentro de su software que le facilitará llevar la Administración del Inventario, controlando la entrada y salida de mercancías, visualizando el stock en tiempo real y determinando las cantidades, referencias y tiempos de reaprovisionamiento. Con base a esta información se elaborarán los correspondientes planes de compra para cada categoría de producto.

Una vez determinado los requerimientos de stock estos serán procesados, es decir se los solicitará a los proveedores y se dará seguimiento a la entrega. La Gestión de Compras cumple una función de gran relevancia, que es la de planificar, contactar, evaluar y seleccionar a los proveedores adecuados que cumplan los criterios de calidad, variedad, precios y tiempos de entrega de los productos establecidos por el negocio.

- **Almacenamiento**

El almacenamiento incluye las actividades que se realizan para resguardar y conservar los productos en óptimas condiciones hasta la adquisición final por parte del cliente. Dentro de este proceso, se distinguen etapas como recepción de las mercaderías, el almacenamiento en bodega y el perchado.

La recepción de mercaderías se realizará en la zona de picking, ubicada en la parte posterior del Minimarket, siguiendo los siguientes pasos:

- Descargue de los vehículos por parte del proveedor
- Verificación del tipo de producto o referencia y cantidades pactadas en la orden de compra.
- Verificación normas de etiquetado en productos procesados según normativa vigente del INEN.
- Evaluación de calidad y fechas de caducidades. Si no cumple los parámetros requeridos no se recibe la mercadería.
- Firma y sello de documentación a conformidad de las partes.
- Ingreso de stocks recibidos al sistema.

- Entrega de documentación al área contable.

Luego de recibido el producto, se dispone a almacenarlo en la bodega anexa al Minimarket conforme a una ubicación previamente establecida. A medida que el stock en perchas vaya disminuyendo se irá reponiendo el producto. Las principales políticas de almacenamiento se resumen a continuación:

- Mantener las temperaturas óptimas, las cuales varían dependiendo del tipo de producto.
- Monitorear constantemente las condiciones y caducidades de los alimentos en las estanterías y frigoríficos para asegurar la calidad de los productos.
- Reposicionar los alimentos en estanterías siguiendo en método FIFO (Primero en entrar, primero en salir)
- Los productos se almacenan y perchan en ubicaciones previamente establecidas según su categoría y planograma definido.

- **Comercialización**

Comprende los aspectos relacionados con la venta del producto y el servicio al cliente que presta el negocio. El proceso de comercialización se realizará por 2 canales: Venta Directas y Envíos a Domicilio.

Ventas Directas: El proceso de ventas inicia desde que el cliente selecciona un producto y termina cuando lo cancela en caja. Este proceso se ve influenciado por un conjunto de experiencias ocurridas en el desarrollo de la compra dentro de las instalaciones como desplazamientos, información, ambientación, organización y disposición de los productos, precios, variedad, reclamos. Cada una de estas experiencias produce una reacción en el consumidor resultando en satisfacción o insatisfacción. Es por esto que parte esencial del proceso de comercialización se centra en el Servicio al Cliente, mediante el cual Deli Green Market debe apostar a cubrir como mínimo las siguientes dimensiones de Calidad de Servicio:

- **Confiable:** Ofrecerle al cliente productos con altos estándares de calidad, de las marcas y variedades requeridas.

- Entorno interno: Las instalaciones sobrepasarán las expectativas del cliente en limpieza, orden, ambientación, puntos de pago suficientes.
- Cortesía: Excelencia en trato de parte del personal que asiste en percha y en caja.
- Capacidad de respuesta: Alta capacidad de los empleados a fin de resolver las inquietudes de los clientes.

Entregas a Domicilio: Se contará con una línea de teléfono al que el cliente puede llamar para hacer su pedido. El responsable de la atención telefónica será uno de los cajeros de turno, quien procesará el pedido en el sistema y entregará la orden al Auxiliar de Bodega para que ejecute el piqueo del producto y su empaque final. Los pedidos serán repartidos por un motorizado al que se contactará telefónicamente para coordinar la entrega.

3.2 Facilidades

Según datos arrojados por el estudio de mercados, el sector dónde se ubicará Deli Green Market es en cantón Samborondón de la provincia del Guayas, específicamente en el área urbana de la Vía Samborondón.



Figura 37. Mapa del cantón Samborondón
Fuente y Elaboración: Google Maps, Agosto 2015

Las facilidades que brinda el cantón Samborondón se resumen a continuación:

- Sistema Vial Urbano: La Puntilla tiene una vía arterial única que es la Av. Samborondón, de la que parten y llegan todos los accesos a las ciudadelas, y es vía de comunicación con la ciudad de Guayaquil.
- Telefonía fija: Proporcionada por CNT (Pública), Conecel S.A. (Privada), SETEL S.A. (Privada)
- Telefonía móvil: Proporcionada por CNT (Pública), Conecel S.A. (Privada), Otecel (Privada)
- Transmisión de datos/internet: Proporcionada por CNT (Pública), Conecel S.A. (Privada), Otecel (Privada), SETEL S.A.
- Abastecimiento de energía: 91.18% de cobertura en el sector urbano.
- Servicio de Agua Potable: 100% de cobertura en el sector urbano.
- Servicio de alcantarillado sanitario y pluvial: 100% de cobertura en el sector urbano.
- Servicio de aseo de calles y recolección de basura: 98% de cobertura sector urbano.

Para efectos de este proyecto se ha considerado la opción de alquilar un local comercial ubicado específicamente en la Vía Samborondón. El local comercial cubrirá un área de 225m² y tendrá un costo mensual de \$6.000, debiéndose pagar al inicio del contrato 2 meses de anticipo.

Las instalaciones contarán con las siguientes facilidades:

- Energía eléctrica
- 1 línea telefónica
- Sistema de refrigeración Central
- Alcantarillado
- Agua Potable
- Conexión WiFi
- Parqueadero para clientes
- Guardianía Privada

3.3 Equipos y Maquinarias

Tabla 13
Maquinarias y Equipos

Actividad	Máquinas/Equipos	Cantidad
Gestión Operativa	Estanterías Centrales	3
	Góndolas Laterales	6
	Vitrina Vertical Refrigerante	1
	Autoservicio Congelante	2
	Autoservicios neutros	12
	Cámara fría	1
	Carretilla Hidráulica	2
	Balanza electrónica	3
	Punto de Venta	3
	Canastillas para compras	30
	Puesto para pago Full Size	2
	Carros para autoservicio estándar	20
	Gestión Administrativa	Escritorios
Sillas de escritorio		6
Servidor		1
Computadora		2
Impresora multiuso		1
Sistema ERP		1
Archivador		2
Tacho de basura		1
Tacho de baño		1
Televisor LED42" LG 42LB5800 SMART TV		2
Dispensador de agua	1	
Seguridad	Caja Fuerte	1
	Batería UPS	2
	Extintor	3
Servicios Básicos	Luces de Emergencia	2
	Circuito de vgilancia	1
	Minicentral telefónica	1
Ambientación	Sistema de acondicionado	2
	Sistema de Audio	1
	Sistema de Video	1
	Iluminacion	1
	Diseño de Interior	1

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

En el Anexo 7 se detallan las características de los materiales y equipos indicados.

3.4 Distribución de espacios (Planos de espacios, equipos por departamento)

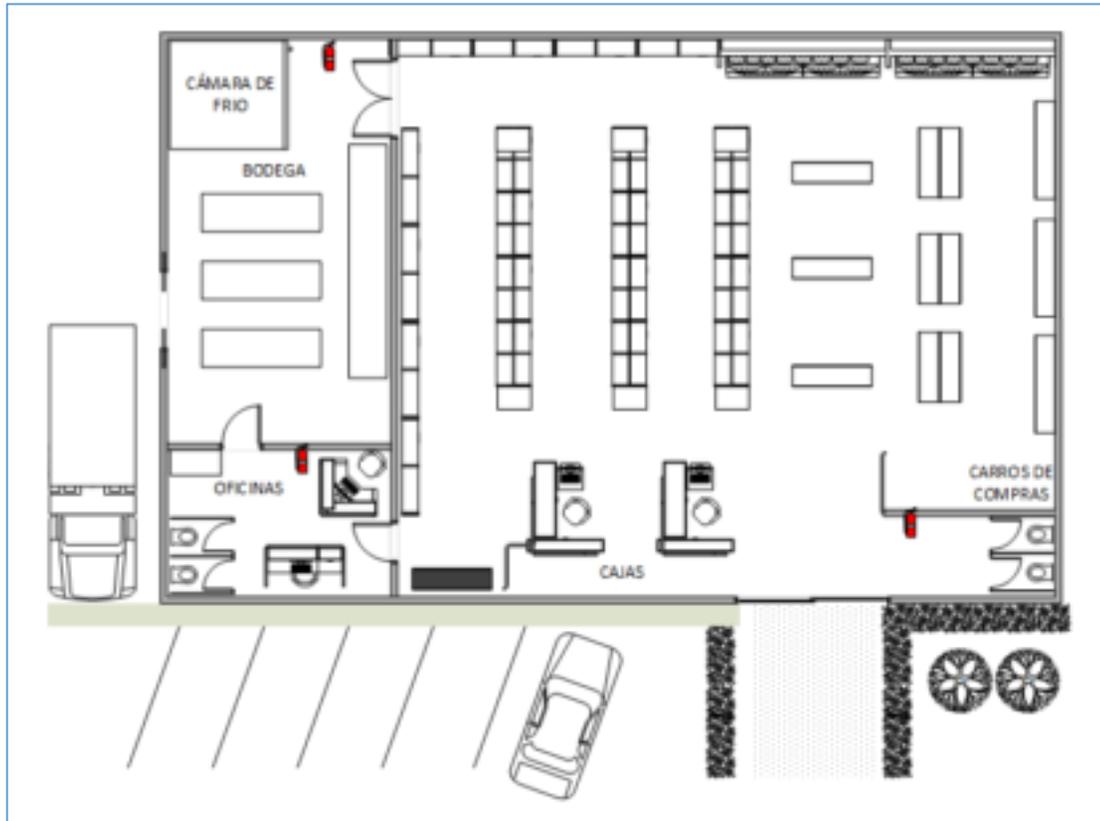


Figura 38. Planos Deli Green Market
Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

3.5 Sistemas de Control

- Control de Calidad en la Recepción

Los productos que se comercializarán en el Minimarket pasarán por rigurosos controles de calidad desde su recepción. El objetivo es asegurar que los alimentos que ingresan a la tienda se encuentren en excelentes condiciones para su almacenamiento y posterior venta. Este control se lo realizará mediante inspecciones de la mercadería previa a su ingreso. En caso que no cumpla el producto será rechazado y devuelto al proveedor. Se evaluarán los siguientes parámetros:

- *Frescura de los Productos:* Para los productos que sean procesados el tiempo mínimo de caducidad será de 1 año, en el caso de los productos naturales se evaluará su aspecto.
- *Presentación del Empaque:* Los empaques deben estar en perfectas condiciones y herméticamente sellados.

- Control de Calidad durante el Almacenamiento

Los productos que se comercializarán en el Minimarket en su mayoría son productos perecibles. En estudios realizados se considera para supermercados una perecibilidad de entre el 10% y 15%. Los productos perecibles serán preservados en cámaras de refrigeración, donde constantemente serán revisados a fin de asegurar que mantengan sus características intactas.

- Control de Calidad durante la exhibición en perchas y vitrinas

Durante la exhibición se controlará diariamente la temperatura de las vitrinas y de los productos, se verificarán las características de frescura de los mismos (color, olor y apariencia) y la integridad de su empaque.

- Control de Inventarios

Para tener un control en tiempo real de los inventarios, se utilizará el Software de Punto de Venta para Supermercado FrontRetail de la Compañía española ICG Software con sede en Ecuador. Este Software tendrá entre otras funcionalidades las siguientes:

- Facturación de ventas.
- Control del stock y recepción de mercancías.
- Lectura de artículos por código de barras.
- Conexión con las balanzas para venta de productos por peso.

- Consulta de precios y stock por descripción.
- Previsiones de plan de compras.

Adicional, se tomarán Inventarios Fiscales auditados cada 6 meses para garantizar que la Confiabilidad de los Stock.

4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

4.1 Grupo Empresarial

Deli Green Market se constituirá como una empresa de Sociedad Anónima compuesta por 2 socios fundadores Nadia Capurro y César Anchundia, quienes aportarán con el 30% del capital inicial. Los socios fungirán como Gerente Operativo y Administrativo respectivamente, a la vez que conformarán el Directorio de la Compañía.

A continuación se detalla el organigrama de la empresa:

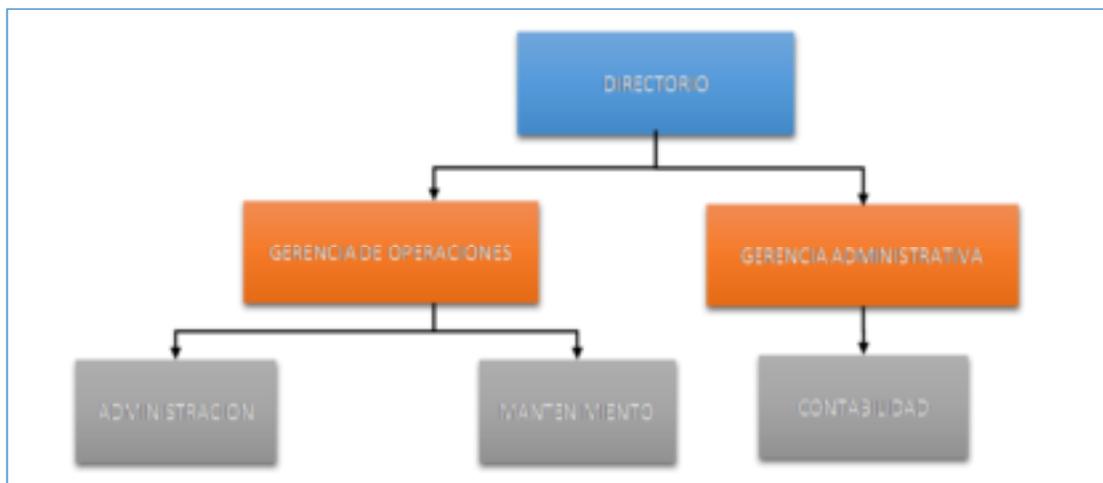


Figura 39. Organigrama Deli Green Market

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

El organigrama muestra una estructura vertical y jerárquica, en el que se define claramente la línea de mando de cada una de las áreas

- **Directorio:**

El Directorio estará conformado por los socios de la compañía, los cuales, entre otras funciones tendrán:

- Evaluar, aprobar y dirigir las estrategias de la empresa; establecer objetivos, metas y planes de acción.
- Controlar los presupuestos anuales y supervisar los principales gastos, inversiones y adquisiciones.

- Responder solidariamente de los perjuicios causados a la sociedad y accionistas por la administración de la empresa.
- Informar a todos los grupos de interés sobre las acciones y finanzas de la empresa.
- El Directorio se reunirá con periodicidad mensual para asegurar el seguimiento adecuado y permanente de los asuntos de la sociedad, y que se encuentre en relación directa con el interés social de la misma. Se definirán las acciones a seguir y su cumplimiento.

- **Gerente Administrativo:**

Funciones:

- Vela por el cuidado y revisión de las contrataciones empleadas para el negocio. Contrata al personal adecuado.
- Diseña, propone y aplica las políticas, normas e instrucciones relacionadas con dotaciones, remuneraciones, reclutamiento, selección, evaluación del personal y desvinculación
- Planifica, dirige y controla la gestión financiera, contable y presupuestaria, de tesorería y control de activos.
- Se mantiene al tanto de las exigencias generales del mercado.
- Programa, adquiere, abastece, custodia y controla los materiales necesarios, para el buen funcionamiento.
- Mantiene actualizada la información del Minimarket en redes sociales y portal Web.
- Supervisa y ejecuta planes de acción tendientes a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Bajo su cargo se encuentra el Contador de la Compañía.

Perfil del Cargo:

- Graduado en Economía, Ingeniero Comercial, Marketing o carreras afines al cargo.
- Conocimientos sólidos en Análisis Financiero, Administración y Marketing.
- Manejo de utilitarios de Windows. Excel avanzado.
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Competencias: Efectividad en el logro de resultados, liderazgo, toma de decisiones, desarrollo del equipo, manejo de riesgo, comunicación.

- **Gerente de Operaciones:**

Funciones:

- Controla el inventario y mantenimiento del bodegaje
- Planifica y ejecuta el abastecimiento de productos del Minimarket
- Elabora presupuesto de compras y pronóstico de ventas, controlar los costos de operaciones y rotación de personal
- Administra y supervisa a los empleados que cumplan con sus funciones en los horarios establecidos.
- Realiza análisis de sensibilidad y manejo de indicadores.
- Elabora planes de contingencia de un posible desabastecimiento de los productos.
- Maneja y mantiene buenas relaciones con los proveedores. Ejecuta planes de evaluación y contratación de proveedores.
- Bajo su cargo en encuentran los Cajeros, el Supervisor y el Auxiliar de Bodega y Mantenimiento.

Perfil del cargo

- Graduado en Ingeniería Industrial, Administración, Economía o carreras afines al cargo
- Conocimientos sólidos en Operaciones, Manejo de Cadena de abastecimientos, Administración y manejo de personal.
- Manejo de utilitarios de Windows. Excel avanzado.
- Experiencia mínima de 3 años en cargos similares
- Competencias: Efectividad en el logro de resultados, liderazgo, toma de decisiones, desarrollo del equipo, manejo de riesgo, comunicación.

- **Contador**

Funciones

- Analiza e interpreta la información financiera con la finalidad de realizar informes para la gerencia y el directorio, que servirán para la toma de decisiones.
- Lleva la contabilidad en los libros mayores de acuerdo con las técnicas contables, registrando todos los movimientos monetarios.
- Prepara y presenta informes sobre la situación financiera de la empresa que exijan los entes de control según las nuevas normas NIIF de 2013 y 2014.

- Prepara y presenta las declaraciones tributarias, impuesto a la renta, impuesto del seguro social, impuesto al valor agregado, etc.
- Realiza los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, según lo establecido en las normas.

- **Supervisor**

Funciones

- Supervisa las actividades de los Cajeros y del Auxiliar.
- Recibe la mercadería y realizar el conteo ciego del producto.
- Lleva el control de stock y la toma cíclica de inventario

- **Cajero**

Funciones

- Recibe y registra los pagos en efectivo, tarjeta de débito o tarjeta de crédito de los clientes.
- Conoce e identifica los precios de los productos y de las promociones que existan.
- Se encarga de las devoluciones y cambios de productos.
- Resuelve y maneja los reclamos de los clientes, facilitando la información necesaria para su procedimiento.
- Mantiene limpio y ordenado su espacio de trabajo.
- Realiza cuadro de caja al finalizar su turno.

- **Auxiliar**

Funciones:

- Receta y ubica los productos de los diferentes proveedores en la bodega.
- Coloca y administra los productos en las diferentes perchas.
- Mantiene el orden y aseo en la bodega.

4.2 Planta de Personal

La plantilla de personal es constituye un valor significativo de gasto mensual. Se contará con 4 cajeros para cubrir el horario de atención de 10 am. a 10 pm. con atención en dos turnos laborables.

Tabla 14

Balance de personal operativo

Cargo	Número de Vacantes	Remuneración Anual	
		Valor Unitario	Valor Total
Supervisor	1	\$ 11,853.20	\$ 11,853.20
Cajero	4	\$ 5,442.40	\$ 21,769.58
Auxiliares	1	\$ 5,442.40	\$ 5,442.40
Total		\$ 22,737.99	\$ 39,065.18

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

Tabla 15

Balance de personal administrativo

Cargo	Número de Vacantes	Remuneración Anual	
		Valor Unitario	Valor Total
Gerente Operaciones	1	\$ 21,915.00	\$ 21,915.00
Gerente Comercial	1	\$ 21,915.00	\$ 21,915.00
Contador	1	\$ 11,853.20	\$ 11,853.20
Total		\$ 43,830.00	\$ 43,830.00

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

4.3 Mecanismos de selección, contratación y desarrollo

La selección del personal estará a cargo del Gerente Administrativo, se utilizaran las bolsas de empleos de las universidades para la contratación (Espol, Católica, Laica) y la página de Multitrabajo.

La contratación se registrará según el código trabajo actual. El personal será contratado bajo la modalidad “a plazo fijo”, con cláusula de prueba según lo establecido en el artículo 15 del Código de Trabajo. Es decir, el personal tendrá un periodo de prueba de 90 días desde la fecha de su firma. Durante este periodo cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente. Concluido este plazo automáticamente será de tiempo indefinido.

Se capacitará al personal, con las buenas prácticas de manejo de mercado. La comunicación sobre las nuevas decisiones y objetivos se realizará de forma continua para que todos estén alineados, creando una cultura organizacional en cada colaborador.

4.4 Políticas de administración del personal

- Según el código de trabajo, el empleado podrá seleccionar si los fondos de reserva (después de 1 año laboral), décimos tercero y cuarto se los acumula o los depositan en su rol.
- Desde el primer día laboral todo empleado será afiliado al Seguro Social del Ecuador.
- Las personas que laboren más de 8 horas diarias sin incluir el almuerzo gozarán del pago de horas extras.
- Todo empleado gozará de la participación de las utilidades de la empresa.

4.5 Organizaciones de Apoyo

Las organizaciones que apoyarán en las funciones de la empresa serán:

- Bancos: Guayaquil, Pichincha, Bolivariano
- Ace seguros
- Municipalidad de Samborondón
- Cuerpo de Bomberos
- Segusur Empresa de Seguridad Privada
- Escuela Superior del Litoral

5. ANÁLISIS LEGAL

Deli Green Market se establecerá como una Sociedad Anónima dividida en acciones negociables, estas acciones estarán repartidas en sus dos accionistas (50% respectivamente) Nadia Capurro y César Anchundia.

Se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. Se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción.

5.1 Procedimiento para la conformidad de la sociedad

Elaboración de los estatutos con la siguiente información:

- El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
- El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
- El objeto social, debidamente concretado;
- Su denominación y duración;
- El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
- La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
- El domicilio de la compañía;
- La forma de administración y las facultades de los administradores;
- La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
- La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
- Las normas de reparto de utilidades;
- La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente;
- y,
- La forma de proceder a la designación de liquidadores.

- Apertura de una cuenta de integración de capital en cualquier banco del país, con un capital mínimo de UD\$ 800 (50% por cada accionista), copia de cedula y certificado de votación de cada socio.

Se eleva la escritura pública donde un notario, con la reserva del nombre, certificado de cuenta de integración de capital y la minuta con los estatutos. Luego de eso, se lleva la escritura a la Superintendencia de Compañías para su revisión y aprobación mediante resolución. Una vez aprobada, se publicará el extracto en el diario “El Telegrafo”

5.2 Aspectos de la Legislación Urbana

En el Municipio de Guayaquil, se cumplirá con los siguientes trámites:

- Pago de patente Municipal
- Certificado de cumplimiento de obligaciones
- Copia del Certificado de Seguridad (Otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos)
- Obtención de la tasa de habilitación de suelo. Código Catastral
- Contrato de Arrendamiento o Carta de Cesión de Espacios

En la primera junta general de accionistas se nombra al Representante Legal Nadia Capurro. Con los documentos antes mencionados y con el nombramiento del representante se registra la constitución del Minimarket en el Registro Mercantil.

Finalmente, se obtiene el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicios de Rentas Internas (SRI).

5.3 Implicaciones tributarias, comerciales y labores asociadas al tipo de sociedad

- Declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA): Este se debe realizar mensualmente, con el Formulario 104, en una sola declaración se establece el IVA sea como

agente de Retención o de Percepción. Para la mayoría de alimentos no generación el impuesto del valor agregado. Solo el 10% de los productos que se venderán registran el IVA.

- Declaración del Impuesto a la Renta: Se realiza cada año en el Formulario 101, asignándolos valores relativos al Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y conciliación tributaria.
- Pago del Anticipo del Impuesto a la Renta: Se cancela en el Formulario 106 de ser el caso.
- Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta: Se debe realizar mensualmente en el Formulario 103, aun cuando no se hubiesen efectuado retenciones durante uno o varios períodos mensuales.

5.4 Certificación como Operador Orgánico

Se debe estar registrado como Operador en Agrocalidad para poder comercializar productos orgánicos. Para esto será necesario completar los siguientes pasos:

- Solicitar el Registro de Operador Orgánico como Comercializador llenando el formulario disponible en la página web de Agrocalidad.
- Aprobar el Registro; Agrocalidad aprueba o rechaza según la información detallada en el formulario de registro. La aprobación se realiza en un plazo 30 días según la normativa vigente.
- Obtener certificación; este proceso involucra una inspección y aprobación del establecimiento (productor, procesador, comercializador) por parte de una de las 5 certificadoras autorizadas por Agrocalidad en el país:
 - a. BCS ÖKO - GARANTIE CÍA. LTDA.
 - b. ECOCERT ECUADOR S. A.
 - c. ICEA, INSTITUTO PARA LA CERTIFICACIÓN
 - d. CERTIFICADORA ECUATORIANA DE ESTÁNDARES
 - e. CONTROL UNION PERU S.A.C.
 - f. QUALITY CERTIFICATION SERVICES (QCS) ECUADOR

6. ANÁLISIS ECONÓMICO

6.1 Inversión Inicial

La inversión Inicial del proyecto consiste en los activos fijos, gastos de implementación, Capital de trabajo y Arriendo:

Tabla 16

Inversión Inicial

Presupuesto Inversión Inicial	Valor
Activos Fijos	\$ 69.224,60
Gastos de Implementación	\$ 13.882,00
Capital de Trabajo para 1 meses de operación	\$ 114.584,91
Depósito Arriendo	\$ 27.000,00
Total Presupuesto Inversión Inicial US\$	\$ 224.691,51

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

Los gastos de implementación que consisten en los gastos legales, registro de la marca, elaboración del portal, el marketing para el lanzamiento de la empresa y los suministros de oficina:

Tabla 17

Gastos de Implementación

Concepto	Valor
Gastos legales de constitución	\$ 2.800
Marca	\$ 1.312
Página Web	\$ 1.000
Dominio/Hosting/IP	\$ 1.100
S.O. Windows/Office 2013/Antivirus	\$ 500,00
Marketing Lanzamiento	\$ 6.970,00
Suministros	\$ 200,00
Total	\$ 13.882,00

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

En la inversión del capital de trabajo, se tomó en consideración según la demanda de productos el costo de un mes de inventario de la materia prima para el abastecimiento.

Tabla 18*Capital de Trabajo*

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	
Capital de trabajo	Valor
Frutas	\$ 39.751,04
Hortalizas	\$ 31.408,23
Cereales	\$ 9.215,26
Raíces Tubérculos	\$ 9.937,76
Plantas Medicinales	\$ 6.399,49
Café/Leche	\$ 5.095,36
Chocolate	\$ 5.095,36
Azúcar	\$ 4.750,01
Productos Procesados	\$ 2.932,40
Total	\$ 114.584,91

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

6.2 Inversión en Activos Fijos

En la Tabla 19, se detalla los equipos, maquinarias, muebles y enseres requeridos para el funcionamiento del Minimarket. Se han dividido en Gestión operativa, administrativa, seguridad y ambientación:

Tabla 19*Presupuesto para Equipos y Maquinarias*

Actividad	Activos Fijos	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
GESTION OPERATIVA	Góndolas Centrales 1.65x1.0x1 mts	3	300	900
	Góndolas Laterales 0.9 x 1.0 x 1.5	6	230	1,380
	Vitrina Vertical Refrigerante	1	3,045	3,045
	Autoservicio Congelante	2	4,594	9,188
	Autoservicios neutros	12	380	4,560
	Cámara fría	1	5,800	5,800
	Carretilla Hidráulica	2	180	360
	Balanza electrónica	3	120	360
	Punto de Venta	3	550	1,650
	Canastillas para compras	30	28	840
	Puesto Pago Full Size 0.9x1.0x1.5 mts	2	683	1,366
	Carros para autoservicio estándar	20	182	3,632
	GESTION ADMINISTRATIVA	Escritorios	2	180
Sillas de escritorio		6	60	360
Servidor		1	1,200	1,200
Computadora		2	420	840
	Impresora multiuso	1	350	350

	Sistema ERP	1	3,000	3,000
	Archivador	2	80	160
	Batería UPS	2	830	1,660
	Caja Fuerte	1	450	450
	Tacho de basura	1	125	125
	Tacho de baño	1	5	5
	TELEVISOR LED 42" LG 42LB5800 SMART TV	2	999	1,998
	Dispensador de agua	1	226	226
	Extintor	3	50	150
SEGURIDAD	Luces de Emergencia	2	80	160
	Circuito de Vigilancia	1	900	900
	Mini central telefónica	1	300	300
	Sistema de A/C	2	3,600	7,200
AMBIENTACIÓN	Sistema de Audio	1	1,200	1,200
	Sistema de Video	1	2,500	2,500
	Iluminación	1	3,000	3,000
	Diseño de Interior	1	10,000	10,000
TOTAL		121	45,647	69,225

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

6.3 Presupuesto de Ingresos

En el Plan de Marketing se realizó la proyección de la demanda y se definió la participación de mercado. La distribución de las cantidades de los productos se elaboró en base a lo que los encuestados compran actualmente y fue proyectado para un año. También se consideró el crecimiento anual esperado y la inflación para el aumento del precio.

Tabla 20
Presupuesto de Ingresos

Crecimiento anual esperado	10%	11%	12%	13%	
Inflación	4,21%	4,30%	4,40%	4,50%	
Presupuesto de Ventas	2016	2017	2018	2019	2020
Unidades a vender					
Frutas	36.918	40.610	45.077	50.486	57.049
Hortalizas	32.816	36.097	40.068	44.876	50.710
Cereales	17.775	19.553	21.704	24.308	27.468
Raíces Tubérculos	18.459	20.305	22.538	25.243	28.525
Plantas Medicinales	14.813	16.294	18.086	20.257	22.890
Café/Leche	13.218	14.539	16.139	18.075	20.425
Chocolate	13.218	14.539	16.139	18.075	20.425
Azúcar	12.762	14.038	15.582	17.452	19.721
Productos Procesados	10.027	11.030	12.243	13.712	15.495
Total Unidades Vendidas	170.005	187.005	207.576	232.485	262.708
Precio de Venta					
Frutas	\$ 15,20	\$ 15,84	\$ 16,52	\$ 17,25	\$ 18,03
Hortalizas	\$ 13,51	\$ 14,08	\$ 14,69	\$ 15,33	\$ 16,02
Cereales	\$ 7,32	\$ 7,63	\$ 7,96	\$ 8,31	\$ 8,68
Raíces Tubérculos	\$ 7,60	\$ 7,92	\$ 8,26	\$ 8,62	\$ 9,01
Plantas Medicinales	\$ 6,10	\$ 6,36	\$ 6,63	\$ 6,92	\$ 7,23
Café/Leche	\$ 5,44	\$ 5,67	\$ 5,92	\$ 6,18	\$ 6,45
Chocolate	\$ 5,44	\$ 5,67	\$ 5,92	\$ 6,18	\$ 6,45
Azúcar	\$ 5,25	\$ 5,48	\$ 5,71	\$ 5,96	\$ 6,23
Productos Procesados	\$ 4,13	\$ 4,30	\$ 4,49	\$ 4,68	\$ 4,90
Ventas por producto					
Frutas	\$ 561.191,21	\$ 643.299,09	\$ 744.766,66	\$ 870.840,76	\$ 1.028.332,31
Hortalizas	\$ 443.410,34	\$ 508.285,70	\$ 588.457,61	\$ 688.071,71	\$ 812.509,48
Cereales	\$ 130.097,82	\$ 149.132,44	\$ 172.655,10	\$ 201.882,15	\$ 238.392,54
Raíces Tubérculos	\$ 140.297,80	\$ 160.824,77	\$ 186.191,66	\$ 217.710,19	\$ 257.083,08
Plantas Medicinales	\$ 90.345,71	\$ 103.564,19	\$ 119.899,37	\$ 140.195,94	\$ 165.550,37
Café/Leche	\$ 71.934,43	\$ 82.459,16	\$ 95.465,44	\$ 111.625,83	\$ 131.813,36
Chocolate	\$ 71.934,43	\$ 82.459,16	\$ 95.465,44	\$ 111.625,83	\$ 131.813,36
Azúcar	\$ 67.058,97	\$ 76.870,37	\$ 88.995,13	\$ 104.060,23	\$ 122.879,52
Productos Procesados	\$ 41.398,65	\$ 47.455,69	\$ 54.940,87	\$ 64.241,26	\$ 75.859,30
Ventas Totales	\$ 1.617.669,36	\$ 1.854.350,56	\$ 2.146.837,28	\$ 2.510.253,89	\$ 2.964.233,31
Ventas Totales (Comisión TC)	\$ 1.598.257	\$ 1.832.098	\$ 2.121.075	\$ 2.480.131	\$ 2.928.663

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

6.4 Presupuesto de Compras

Como la misma proyección de la demanda se estimó las compras de productos, respetando las políticas de inventario inicial y final:

Tabla 21
Presupuesto de Compras

Costo unitario	2016	2017	2018	2019	2020
Frutas	\$ 12,92	\$ 13,12	\$ 13,69	\$ 14,21	\$ 14,76
Hortalizas	\$ 11,49	\$ 11,67	\$ 12,17	\$ 12,63	\$ 13,12
Cereales	\$ 6,22	\$ 6,32	\$ 6,59	\$ 6,84	\$ 7,11
Raíces Tubérculos	\$ 6,46	\$ 6,56	\$ 6,84	\$ 7,10	\$ 7,38
Plantas Medicinales	\$ 5,18	\$ 5,27	\$ 5,49	\$ 5,70	\$ 5,92
Café/Leche	\$ 4,63	\$ 4,70	\$ 4,90	\$ 5,09	\$ 5,28
Chocolate	\$ 4,63	\$ 4,70	\$ 4,90	\$ 5,09	\$ 5,28
Azúcar	\$ 4,47	\$ 4,54	\$ 4,73	\$ 4,91	\$ 5,10
Productos Procesados	\$ 3,51	\$ 3,56	\$ 3,72	\$ 3,86	\$ 4,01

Costo de la venta	2016	2017	2018	2019	2020
Frutas	\$ 477.012,52	\$ 532.952,09	\$ 617.017,03	\$ 717.199,44	\$ 841.863,86
Hortalizas	\$ 376.898,78	\$ 421.097,95	\$ 487.519,63	\$ 566.676,10	\$ 665.176,39
Cereales	\$ 110.583,15	\$ 123.551,31	\$ 143.039,61	\$ 166.264,34	\$ 195.164,60
Raíces Tubérculos	\$ 119.253,13	\$ 133.238,02	\$ 154.254,26	\$ 179.299,86	\$ 210.465,97
Plantas Medicinales	\$ 76.793,85	\$ 85.799,52	\$ 99.333,06	\$ 115.461,35	\$ 135.530,97
Café/Leche	\$ 61.144,27	\$ 68.314,69	\$ 79.090,28	\$ 91.931,83	\$ 107.911,52
Chocolate	\$ 61.144,27	\$ 68.314,69	\$ 79.090,28	\$ 91.931,83	\$ 107.911,52
Azúcar	\$ 57.000,12	\$ 63.684,57	\$ 73.729,82	\$ 85.701,02	\$ 100.597,66
Productos Procesados	\$ 35.188,85	\$ 39.315,47	\$ 45.516,88	\$ 52.907,26	\$ 62.103,66
Total costo de la venta	\$ 1.375.018,96	\$ 1.536.268,31	\$ 1.778.590,85	\$ 2.067.373,03	\$ 2.426.726,15

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

Tabla 22
Inventario Inicial

Inventario inicial	2016	2017	2018	2019	2020
Frutas	\$0.00	\$10,659.04	\$12,340.34	\$14,343.99	\$16,837.28
Hortalizas	\$0.00	\$8,421.96	\$9,750.39	\$11,333.52	\$13,303.53
Cereales	\$0.00	\$2,471.03	\$2,860.79	\$3,325.29	\$3,903.29
Raíces Tubérculos	\$0.00	\$2,664.76	\$3,085.09	\$3,586.00	\$4,209.32
Plantas Medicinales	\$0.00	\$1,715.99	\$1,986.66	\$2,309.23	\$2,710.62
Café/Leche	\$0.00	\$1,366.29	\$1,581.81	\$1,838.64	\$2,158.23
Chocolate	\$0.00	\$1,366.29	\$1,581.81	\$1,838.64	\$2,158.23
Azúcar	\$0.00	\$1,273.69	\$1,474.60	\$1,714.02	\$2,011.95
Productos Procesados	\$0.00	\$786.31	\$910.34	\$1,058.15	\$1,242.07
Total inventario inicial	\$0.00	\$30,725.37	\$35,571.82	\$41,347.46	\$48,534.52

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

Tabla 23*Inventario Final*

Inventario final	2016	2017	2018	2019	2020
Frutas	\$10,494.28	\$11,831.54	\$13,821.18	\$16,208.71	\$19,026.12
Hortalizas	\$8,291.77	\$9,348.37	\$10,920.44	\$12,806.88	\$15,032.99
Cereales	\$2,432.83	\$2,742.84	\$3,204.09	\$3,757.57	\$4,410.72
Raíces Tubérculos	\$2,623.57	\$2,957.88	\$3,455.30	\$4,052.18	\$4,756.53
Plantas Medicinales	\$1,689.46	\$1,904.75	\$2,225.06	\$2,609.43	\$3,063.00
Café/Leche	\$1,345.17	\$1,516.59	\$1,771.62	\$2,077.66	\$2,438.80
Chocolate	\$1,345.17	\$1,516.59	\$1,771.62	\$2,077.66	\$2,438.80
Azúcar	\$1,254.00	\$1,413.80	\$1,651.55	\$1,936.84	\$2,273.51
Productos Procesados	\$774.15	\$872.80	\$1,019.58	\$1,195.70	\$1,403.54
Total inventario final	\$30,250.42	\$34,105.16	\$39,840.44	\$46,722.63	\$54,844.01

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

6.5 Presupuesto de Personal

En el presupuesto de personal, se detallan los salarios de cada cargo según la estructura organizacional. Los salarios se incrementarán según la inflación de cada año. Las horas extras solo serán pagadas a los mandos operativos. Cada colaborador gozará de todos los beneficios de ley.

Tabla 24*Presupuesto de Personal*

GASTOS DE PERSONAL - SUELDOS	2016	2017	2018	2019	2020
Gerente Operaciones	\$ 18,000	\$ 18,900	\$ 19,845	\$ 20,837	\$ 21,879
Gerente Comercial	\$ 18,000	\$ 18,900	\$ 19,845	\$ 20,837	\$ 21,879
Supervisor	\$ 9,600	\$ 10,080	\$ 10,584	\$ 11,113	\$ 11,669
Cajero	\$ 16,992	\$ 17,842	\$ 18,734	\$ 19,670	\$ 20,654
Auxiliar	\$ 4,248	\$ 4,460	\$ 4,683	\$ 4,918	\$ 5,163
Contador	\$ 9,600	\$ 10,080	\$ 10,584	\$ 11,113	\$ 11,669
Subtotal de Sueldos	\$ 76,440	\$ 80,262	\$ 84,275	\$ 88,489	\$ 92,913
Horas Extras	\$ 2,400	\$ 2,520	\$ 2,646	\$ 2,778	\$ 2,917
Subtotal de Sueldos + Horas Extras	\$ 78,840	\$ 82,782	\$ 86,921	\$ 91,267	\$ 95,831
Aporte al IESS (PATRONO)	\$ 8,791	\$ 9,230	\$ 9,692	\$ 10,176	\$ 10,685
Fondo de reserva (después de los 12 meses)	\$ 0	\$ 6,686	\$ 7,020	\$ 7,371	\$ 7,740
Vacaciones	\$ 3,285	\$ 3,449	\$ 3,622	\$ 3,803	\$ 3,993
Décimo Cuarto	\$ 1,062	\$ 1,066	\$ 1,154	\$ 1,205	\$ 1,259
Décimo tercero	\$ 6,570	\$ 6,899	\$ 7,243	\$ 7,606	\$ 7,986
Total Gastos de Personal	\$ 98,548	\$ 110,111	\$ 115,652	\$ 121,428	\$ 127,493

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

6.6 Presupuesto de Gastos Administrativos

Se detallan los gastos administrativos para el funcionamiento del Minimarket:

Tabla 25

Presupuesto de Gastos Administrativos

Gastos Administrativos	2016	2017	2018	2019	2020
Agua	\$ 1,200.00	\$ 1,250.52	\$ 1,304.29	\$ 1,361.68	\$ 1,422.96
Energía Eléctrica	\$ 6,000.00	\$ 6,252.60	\$ 6,521.46	\$ 6,808.41	\$ 7,114.78
Local	\$ 90,000.00	\$ 112,546.80	\$ 117,386.31	\$ 122,551.31	\$ 128,066.12
Caja Chica	\$ 7,200.00	\$ 7,503.12	\$ 7,825.75	\$ 8,170.09	\$ 8,537.74
Transporte	\$ 600.00	\$ 625.26	\$ 652.15	\$ 680.84	\$ 711.48
Internet	\$ 420.00	\$ 437.68	\$ 456.50	\$ 476.59	\$ 498.03
Triple Pack	\$ 540.00	\$ 562.73	\$ 586.93	\$ 612.76	\$ 640.33
Teléfono	\$ 1,200.00	\$ 1,250.52	\$ 1,304.29	\$ 1,361.68	\$ 1,422.96
Marketing y Publicidad	\$ 8,400.00	\$ 8,753.64	\$ 9,130.05	\$ 9,531.77	\$ 9,960.70
Total Gastos Administrativos	\$ 115,560.00	\$ 139,182.88	\$ 145,167.74	\$ 151,555.12	\$ 158,375.10

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

6.7 Análisis de Costo - Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se consideró la siguiente formula:

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Margen Contribución}}$$

En la siguiente tabla, se detalla los valores utilizados para el cálculo del punto de equilibrio. Se obtiene el total de productos que se deben vender, se utilizó la misma distribución para cada ítem y saber sus cantidades:

Tabla 26

Cálculo del Punto de Equilibrio

Producto	Precio	Costo	Margen de Contribución	% del Mix de Ventas	Ponderado
Frutas	\$15.20	\$12.92	2.28	21.72%	\$0.50
Hortalizas	\$13.51	\$11.49	2.03	19.30%	\$0.39
Cereales	\$7.32	\$6.22	1.10	10.46%	\$0.11
Raíces Tubérculos	\$7.60	\$6.46	1.14	10.86%	\$0.12
Plantas Medicinales	\$6.10	\$5.18	0.91	8.71%	\$0.08
Café/Leche	\$5.44	\$4.63	0.82	7.77%	\$0.06
Chocolate	\$5.44	\$4.63	0.82	7.77%	\$0.06
Azúcar	\$5.25	\$4.47	0.79	7.51%	\$0.06
Productos Procesados	\$4.13	\$3.51	0.62	5.90%	\$0.04
Margen de contribución ponderado					\$1.43

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

Tabla 27*Punto de Equilibrio*

Gastos Fijos	\$ 217,616.07
Punto de Equilibrio en unidades	152,465
Frutas	33,109
Hortalizas	29,430
Cereales	15,941
Raíces Tubérculos	16,555
Plantas Medicinales	13,284
Café/Leche	11,854
Chocolate	11,854
Azúcar	11,445
Productos Procesados	8,993

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

El punto de equilibrio indica que tenemos que vender 152 mil unidades, comparando con las ventas del primer año nos encontramos por encima con 170 mil unidades.

6.8 Deducciones Tributarias**Tabla 28***Deducciones Tributarias*

	2016	2017	2018	2019	2020
Depreciación, amortización y agotamiento	\$23,094	\$11,094	\$10,981	\$9,791	\$9,791

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

7. ANÁLISIS FINANCIERO

7.1 Flujo de caja

En la Tabla 29, se presenta el Flujo de Caja proyectado para 5 años. Inicia con un flujo de \$114 mil que corresponde al primer mes de operación. Desde el primer año, se obtiene un flujo de caja positivo dando una muy buena situación de liquidez por la inversión inicial. Por la excelente liquidez en el cuarto año se paga dividendos.

Tabla 29

Flujo de Caja Proyectada

Flujo de Caja Proyectado	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo Anterior	\$114,585	\$41,856	\$6,341	\$3,869	\$40,408
Ingresos:					
Por Ventas de productos	\$1,598,257	\$1,832,098	\$2,121,075	\$2,480,131	\$2,928,663
Total Disponible	\$1,712,842	\$1,873,954	\$2,127,416	\$2,484,000	\$2,969,070
Desembolsos:					
Por Compra de productos	\$1,405,269	\$1,570,373	\$1,818,431	\$2,114,096	\$2,481,570
Gastos de Administración	\$217,616	\$252,804	\$264,344	\$276,520	\$289,412
Pago préstamo	\$31,457	\$31,457	\$31,457	\$31,457	\$31,457
Pago de Intereses	\$16,644	\$12,979	\$9,314	\$5,650	\$1,985
Pago Dividendos				\$7,870	\$26,837
Participación de Empleados		\$0	\$0	\$3,561	\$12,143
Pago impuestos		\$0	\$0	\$4,439	\$15,139
Total Desembolsos	\$1,670,986	\$1,867,613	\$2,123,547	\$2,443,593	\$2,858,543
Ingreso neto del Periodo	-\$72,729	-\$35,515	-\$2,472	\$36,538	\$70,119
Flujo de caja acumulado	\$41,856	\$6,341	\$3,869	\$40,408	\$110,527

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

7.2 Estado de Resultados

En el estado de resultado proyectado, se puede observar que en los dos primeros años se obtiene perdidas. En el tercer año se generan utilidades, los colaboradores participan de ellas y se contribuye con los impuestos a la renta.

Tabla 30
Estado de Resultados

Estado de Resultados	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	\$ 1,598,257	\$ 1,832,098	\$ 2,121,075	\$ 2,480,131	\$ 2,928,663
Costo de Ventas	\$ 1,375,019	\$ 1,566,519	\$ 1,812,696	\$ 2,107,213	\$ 2,473,449
Utilidad Bruta	\$ 223,238	\$ 265,580	\$ 308,379	\$ 372,917	\$ 455,214
Gastos de Operación					
Gastos de Administración	\$ 217,616	\$ 252,804	\$ 264,344	\$ 276,520	\$ 289,412
Depreciación	\$ 23,094	\$ 11,094	\$ 10,981	\$ 9,791	\$ 9,791
Total Gastos de Operación	\$ 240,710	\$ 263,898	\$ 275,325	\$ 286,312	\$ 299,204
Utilidad Operativa	-\$ 17,471	\$ 1,682	\$ 33,054	\$ 86,606	\$ 156,010
Gastos Financieros					
Pago de intereses	\$ 16,644	\$ 12,979	\$ 9,314	\$ 5,650	\$ 1,985
Total Gastos Financieros	\$ 16,644	\$ 12,979	\$ 9,314	\$ 5,650	\$ 1,985
Utilidad Antes de Impuestos	-\$ 34,115	-\$ 11,297	\$ 23,740	\$ 80,956	\$ 154,025
Participación trabajadores (15%)	\$ 0	\$ 0	\$ 3,561	\$ 12,143	\$ 23,104
Diferencia	\$ 0	\$ 0	\$ 20,179	\$ 68,812	\$ 130,921
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 0	\$ 0	\$ 4,439	\$ 15,139	\$ 28,803
Utilidad Neta	-\$ 34,115	-\$ 11,297	\$ 15,739	\$ 53,674	\$ 102,119

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

7.3 Balance General

En el balance general, se observa un incremento en Efectivo en el cuarto año donde su ratio de liquidez es muy bueno. Por las utilidades generadas también se incrementa el patrimonio.

Tabla 31
Balance General

Balance General	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activos						
Efectivo	\$ 114,585	\$ 41,856	\$ 6,341	\$ 3,869	\$ 40,408	\$ 110,527
Clientes	\$ 0					
Inventario	\$ 0	\$ 30,250	\$ 34,105	\$ 39,840	\$ 46,723	\$ 54,844
Activos fijos	\$ 69,225	\$ 69,225	\$ 69,225	\$ 69,225	\$ 69,225	\$ 69,225
Activos intangibles	\$ 13,882	\$ 13,882	\$ 13,882	\$ 13,882	\$ 13,882	\$ 13,882
Depósito Arriendo	\$ 27,000	\$ 27,000	\$ 27,000	\$ 27,000	\$ 27,000	\$ 27,000
Depreciación total		-\$ 23,094	-\$ 34,188	-\$ 45,168	-\$ 54,960	-\$ 64,751
Total Activos	\$ 224,692	\$ 159,119	\$ 116,365	\$ 108,648	\$ 142,277	\$ 210,726
Pasivos						
Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Préstamo Bancario	\$ 157,284	\$ 125,827	\$ 94,370	\$ 62,914	\$ 31,457	\$ 0
Obligaciones		\$ 0	\$ 0	\$ 3,561	\$ 12,143	\$ 23,104
Impuestos por pagar		\$ 0	\$ 0	\$ 4,439	\$ 15,139	\$ 28,803
Patrimonio						
Capital Social	\$ 67,407	\$ 67,407	\$ 67,407	\$ 67,407	\$ 67,407	\$ 67,407
Utilidades Retenidas Años Anteriores			-\$ 34,115	-\$ 45,413	-\$ 37,543	-\$ 10,706
Utilidad Año Actual		-\$ 34,115	-\$ 11,297	\$ 15,739	\$ 53,674	\$ 102,119
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 224,692	\$ 159,119	\$ 116,365	\$ 108,648	\$ 142,277	\$ 210,726

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

7.4 Estrategias Financieras

7.4.1 Cálculo del Costo de Capital del Accionista

Para este cálculo se utiliza el modelo de variación de activos financieros (CAPM):

$$CAPM = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Dónde:

R_f: Tasa libre de riesgo.

B: Índice de la industria.

R_m: Tasa de mercado.

Tabla 32*Beta del sector*

Date updated:	05-ene-15					
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu					
Home Page:	http://www.damodaran.com					
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html					
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls					
	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>	<i>Cash/Firm value</i>
Food Wholesalers	56	0.74	81%	13.89%	0.43	5.93%

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

Se utilizará el Beta apalancado:

$$\beta_E = \frac{D + E}{E} \beta_u$$

Dónde:

D = Préstamo Bancario

E = Capital Social

Bu = Beta de la industria

Tabla 33*Detalle de la Inversión Total*

Descripción	Valor	% Part
Capital Propio	\$ 67,407.45	30%
Deuda Financiera	\$ 157,284.06	70%
Inversión Total	\$ 224,691.51	100%

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

Calculo: Bu	0.43
(D+E)/E	3.33
Rm - Rf	15.50
Rf	2.16
Be	1.45

CAPM	24.60%
-------------	--------

7.4.2 Cálculo del Costo de Promedio Ponderado

A continuación se determinará el costo promedio ponderado de capital (WACC):

La fórmula del WACC es la siguiente:

$$WACC = Re \left(\frac{\text{Capital Accionistas}}{\text{Inversión Total}} \right) + Rd \left(\frac{\text{Deuda}}{\text{Inversión Total}} \right) (1 - T)$$

Dónde:

Re: Rendimiento del capital accionario

Rd: tasa de interés de la deuda

T: Impuestos = (PartTrabajadores + Impuesto_Renta (1 - PartTrabajadores))

$$WACC = 24.60\% (30\%) + 11.65\%(70\%)(1 - 33.70\%)$$

$$WACC = 12.79\%$$

7.4.3 Rentabilidad del Proyecto

En la Tabla 34, se muestra el Flujo descontado del proyecto con financiamiento del cual se calculará la rentabilidad global del proyecto. Descontando el costo promedio ponderado de capital (WACC) el VAN que genera el proyecto es de \$408,543 con una rentabilidad de 40%

Tabla 34

Flujo descontado del proyecto con financiamiento

		2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad operativa+depreciación-impuestos-participación de trabajadores	-\$224,692	\$5,622	\$12,776	\$36,035	\$69,115	\$1,004,555
Suma de flujos futuros descontados	\$633,235	\$4,985	\$10,043	\$25,115	\$42,709	\$550,382
VAN	\$408,543					
TIR	40%					
WACC	12.79%					

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

Adicionalmente, se calculará la rentabilidad del accionista mediante el flujo descontado que se muestra en la Tabla 34. En este caso se utilizará la tasa de retorno del accionista (CAPM) que es mayor que el WACC. El VAN que se genera al accionista es de \$24,595 con una tasa de retorno del 30%

Tabla 35*Flujo descontado de los accionistas*

		2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad Neta + Depreciación-Abono de capital	-\$67,407	-\$42,478	-\$31,660	-\$4,737	\$32,008	\$407,456
Suma de flujos futuros descontados	\$92,002	-\$34,091	-\$20,392	-\$2,448	\$13,278	\$135,655
VAN	\$24,595					
TIR	30%					
CAPM	24.60%					

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

7.5 Evaluación Integral del Proyecto

Para la evaluación del proyecto se plantearon los siguientes escenarios:

1. Mantener el precio actual de los productos sin el incremento según la inflación

Tabla 36*Flujo de Caja proyectado Escenario 1*

Flujo de Caja Proyectado	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo Anterior	\$114,585	\$41,856	-\$4,232	-\$30,904	-\$21,957
Ingresos:					
Por Ventas de productos	\$1,598,257	\$1,758,083	\$1,951,472	\$2,185,649	\$2,469,783
Total Disponible	\$1,712,842	\$1,799,939	\$1,947,240	\$2,154,745	\$2,447,826
Desembolsos:					
Por Compra de productos	\$1,405,269	\$1,506,932	\$1,673,028	\$1,863,075	\$2,092,744
Gastos de Administración	\$217,616	\$252,804	\$264,344	\$276,520	\$289,412
Pago préstamo	\$31,457	\$31,457	\$31,457	\$31,457	\$31,457
Pago de Intereses	\$16,644	\$12,979	\$9,314	\$5,650	\$1,985
Pago Dividendos				\$0	\$11,646
Participación de Empleados		\$0	\$0	\$0	\$5,270
Pago impuestos		\$0	\$0	\$0	\$6,570
Total Desembolsos	\$1,670,986	\$1,804,172	\$1,978,143	\$2,176,702	\$2,439,084
Ingreso neto del Periodo	-\$72,729	-\$46,089	-\$26,671	\$8,947	\$30,700
Flujo de caja acumulado	\$41,856	-\$4,232	-\$30,904	-\$21,957	\$8,742

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

Manteniendo el precio de los productos durante los cinco años, se mantiene un VAN positivo de \$133,627 y una rentabilidad del 24%.

Tabla 37*Flujo descontado del proyecto con financiamiento Escenario 1*

	2016	2017	2018	2019	2020	
Utilidad operativa+depreciación-impuestos-participación de trabajadores	-\$224,692	\$5,622	\$824	\$18,028	\$38,734	\$577,099
Suma de flujos futuros descontados	\$358,318	\$4,985	\$648	\$12,565	\$23,935	\$316,185
VAN	\$133,627					
TIR	24%					
WACC	12.79%					

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

2. Tener el 17% de participación de mercado.

Tabla 38*Flujo de Caja proyectado Escenario 2*

Flujo de Caja Proyectado	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo Anterior	\$88,543	-\$21,745	-\$110,867	-\$176,669	-\$202,424
Ingresos:					
Por Ventas de productos	\$1,235,017	\$1,415,712	\$1,639,013	\$1,916,465	\$2,263,057
Total Disponible	\$1,323,560	\$1,393,967	\$1,528,146	\$1,739,796	\$2,060,634
Desembolsos:					
Por Compra de productos	\$1,085,890	\$1,213,470	\$1,405,151	\$1,633,619	\$1,917,577
Gastos de Administración	\$216,890	\$252,077	\$263,618	\$275,794	\$288,686
Pago préstamo	\$27,811	\$27,811	\$27,811	\$27,811	\$27,811
Pago de Intereses	\$14,715	\$11,475	\$8,235	\$4,995	\$1,755
Pago Dividendos				\$0	-\$801
Participación de Empleados		\$0	\$0	\$0	-\$363
Pago impuestos		\$0	\$0	\$0	-\$452
Total Desembolsos	\$1,345,305	\$1,504,834	\$1,704,815	\$1,942,219	\$2,234,213
Ingreso neto del Periodo	-\$110,288	-\$89,121	-\$65,802	-\$25,754	\$28,844
Flujo de caja acumulado	-\$21,745	-\$110,867	-\$176,669	-\$202,424	-\$173,579

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

La participación del mercado, tiene una influencia fuerte en la rentabilidad del proyecto. Para este escenario se obtuvo un VAN negativo de -\$63,470 y una rentabilidad del 7% por debajo del WACC

Tabla 39*Flujo descontado del proyecto con financiamiento Escenario 2*

	2016	2017	2018	2019	2020	
Utilidad operativa+depreciación-impuestos-participación de trabajadores	-\$198,649	-\$44,387	-\$46,857	-\$25,325	\$13,184	\$403,134
Suma de flujos futuros descontados	\$135,180	-\$39,355	-\$36,834	-\$17,651	\$8,147	\$220,872
VAN	-\$63,470					
TIR	7%					
WACC	12.79%					

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

3. Obtener un incremento promedio del 1% en el margen de contribución durante los cinco años optimizando los costo

Tabla 40*Flujo de Caja proyectado Escenario 2*

Flujo de Caja Proyectado	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo Anterior	\$113,237	\$57,329	\$31,373	\$39,906	\$94,627
Ingresos:					
Por Ventas de productos	\$1,598,257	\$1,832,098	\$2,121,075	\$2,480,131	\$2,928,663
Total Disponible	\$1,711,494	\$1,889,428	\$2,152,448	\$2,520,037	\$3,023,289
Desembolsos:					
Por Compra de productos	\$1,388,737	\$1,561,081	\$1,807,671	\$2,088,928	\$2,466,710
Gastos de Administración	\$217,616	\$252,804	\$264,344	\$276,520	\$289,412
Pago préstamo	\$31,268	\$31,268	\$31,268	\$31,268	\$31,268
Pago de Intereses	\$16,544	\$12,901	\$9,259	\$5,616	\$1,973
Pago Dividendos			\$0	\$11,444	\$35,085
Participación de Empleados		\$0	\$0	\$5,178	\$15,876
Pago impuestos		\$0	\$0	\$6,456	\$19,792
Total Desembolsos	\$1,654,165	\$1,858,055	\$2,112,542	\$2,425,410	\$2,860,116
Ingreso neto del Periodo	-\$55,908	-\$25,956	\$8,533	\$54,721	\$68,547
Flujo de caja acumulado	\$57,329	\$31,373	\$39,906	\$94,627	\$163,173

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

Con la optimización de los costos, mejorando el margen de contribución es el escenario que genera la mayor rentabilidad con un 46% y un VAN de \$495,095.

Tabla 41*Flujo descontado del proyecto con financiamiento Escenario 2*

		2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad operativa+depreciación- impuestos-participación de trabajadores	- \$223,343	\$21,79 9	\$22,22 2	\$43,12 7	\$85,57 7	\$1,092,74 6
Suma de flujos futuros descontados	\$718,438	\$19,32 7	\$17,46 9	\$30,05 8	\$52,88 2	\$598,701
VAN	\$495,095					
TIR	46%					
WACC	12.79%					

Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

8. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

El Plazo de Implementación Propuesto para el Proyecto es de 6 meses a partir del mes de Noviembre de 2015. De manera general se ejecutarán las siguientes tareas para la apertura el 12 de abril de 2016:

- Constitución de la Empresa
- Proceso de Financiamiento
- Selección y Adecuación del Local
- Permisos de Funcionamiento
- Selección y Contratación de Personal
- Selección y Contratación de Proveedores
- Abastecimiento
- Campaña de Lanzamiento
- Apertura

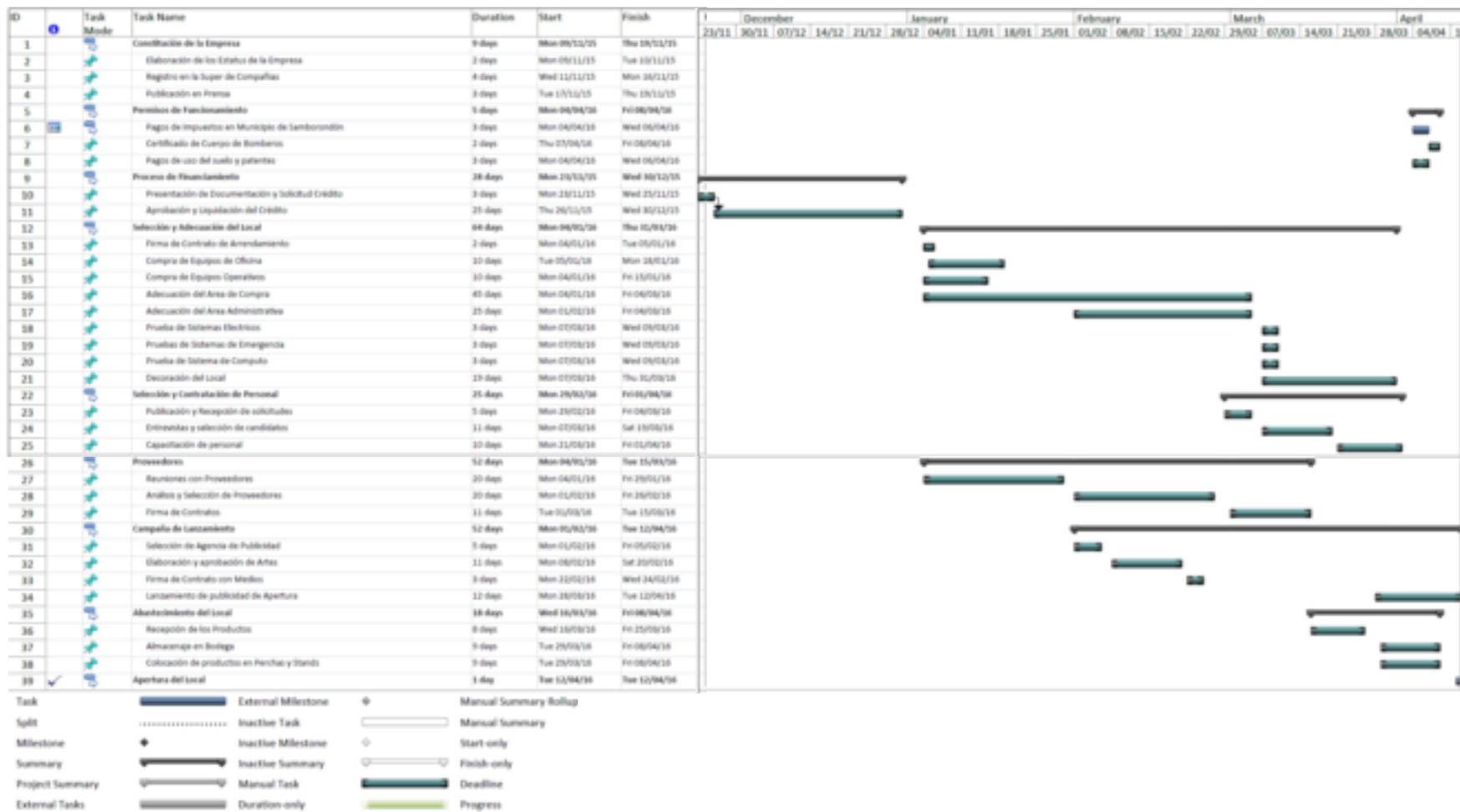


Figura 40. Gantt del Proyecto
Fuente y Elaboración: Los Autores, Septiembre 2015

9. CONCLUSIONES

Con el presente estudio podemos concluir que existe una gran oportunidad en la apertura de un Minimarket especializado en productos orgánicos por los siguientes aspectos:

- La tendencia de las personas para cuidar su salud va incrementándose a un ritmo del 8% al 10% en consumir productos sanos libres de pesticidas. Esto se comprueba en la investigación de mercados donde el 57% de los encuestados consume productos orgánicos para cuidar su salud.
- Actualmente las personas realizan sus compras en supermercados, mercados y ferias especializadas, donde indicaron que no existe una gran variedad para encontrar todos los productos.
- De los consumidores potenciales, el 97% indico que le gustaría que existiera un Minimarket especializado para poder comprar sus productos. Con esto, se estimó una demanda potencial de 16,666 personas en la zona de la Vía Samborondón.
- Con el análisis de mercado, se estimó que la participación de la empresa será el 22% y la apertura de un local para la atención al público.
- Con una inversión inicial de \$224,691, debe apalancarse con el 70% con préstamo financiero y el 30% con capital propio.
- Se realizó la proyección de cinco años los flujos de efectivo, los estados de resultados y el balance general dando como resultado que el proyecto es rentable, con una rentabilidad del 40% y un VAN de \$408,543. Y para los accionistas con una rentabilidad del 30% y VAN de \$24,595
- Si el Minimarket no llega a tener más del 18% de participación de mercado puede ser no rentable y tener un VAN negativo. Los precios y los costos de los productos pueden ser más manejables dependerá de la demanda y la negociación que se tengan con los proveedores

10. RECOMENDACIONES

- Se recomienda mantener una muy buena relación con los proveedores, fidelizándolos con estrategias ganar - ganar. Esto ayudará a mantener los costos equilibrados y el poder de negociación de ellos sea baja.
- Realizar análisis de rotación de inventario, sobre todo de los productos más perecibles para disminuir los desperdicios y las pérdidas.
- Los días de menor afluencia de clientes (Lunes y Martes) realizar promociones con descuentos para incrementar las ventas, se puede realizar un benchmark con la competencia para ver que descuentos ellos realizan.
- En el primer semestre del año realizar campañas de mailing para darse a conocer direccionados a segmentos específicos y estratégicos del mercado
- Incrementar las alianzas con gimnasios, nutricionistas, spa, etc para el incremento de clientes.
- A partir de quinto año analizar la apertura de un nuevo local para satisfacer la demanda de clientes que se encuentra en la Vía a la costa.
- Mantener un ambiente acogedor con el cliente desde el inicio del ingreso, para que el sienta una experiencia inolvidable en el momento de su compra.
- Después del primer año, realizar planes de incentivos y recompensas a los colaboradores para mantener su sentido de pertenencia a la empresa.
- Participar en eventos que tengan que ver con el medio ambiente, salud y responsabilidad social para que los consumidores se sientan identificados.
- Estar atentos a las políticas gubernamentales sobre nuevas leyes, políticas que afecten directamente al sector alimenticio y las importaciones.
- A pesar de que los supermercados no está dentro de los competidores directos, se debe estar atento a las estrategias que manejen en el incremento de productos orgánicos dentro de sus stands. Esto ayudará a estar preparados en alguna medida en mantener a los clientes actuales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro Agrocalidad, *Instructivo de la Normativa General para promover y regular la Producción Orgánica – Ecológica – Biológica en el Ecuador (2014)*. Recuperado de <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/05/Instructivo%20produccion%20organica-ecologica-biologica%20en%20Ecuador.pdf>
- Andrade, D., Flores, M. (2008), *Consumo de Productos Orgánicos/Agroecológicos en los Hogares Ecuatorianos*, VECO Ecuador. Recuperado de http://issuu.com/vecoandino/docs/consumo_de_productos_org_nicos_-_a
- Borja, J. ,Reyes, J.(2013), *El Sector de Supermercados en el Ecuador*, Recuperado de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PONENCIA-3-Supermercados.pdf>
- Datos (2011), *Pulso Consumidor Ecuador 2011*, Datoslatam Venezuela. Recuperado de <http://es.slideshare.net/amchamguayaquil/presentacion-pulso-consumidor-ecuador-amcham-guayaquil>
- Del Greco, N. (2010), *Estudio sobre Tendencias de Consumo de Alimentos*. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>
- Ekos Negocios (2014), *Nueva ruta de consumo en Ecuador*, Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/386.pdf>
- IDE Bussiness School (2004), *Impacto del Consumo en la Economía*, Recuperado de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-agosto-2004/836-el-consumo-en-ecuador-indicadores->
- Instituto de Investigaciones para la Agricultura Orgánica FiBL & Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura Ecológica IFOAM (2015), *El Mundo*

de la Agricultura Orgánica: Estadísticas y Tendencias Emergentes 2015. Recuperado de <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1663-organic-world-2015.pdf>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015), *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo: Indicadores Laborales 2015*, Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Junio-2015/201506_EnemduPresentacionN_15anios.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014), *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012*, Recuperado de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014), *Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013*, Recuperado de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- Pro Córdoba (2013), *Cambio de hábitos del consumidor ecuatoriano*. Recuperado de <http://www.procordoba.org/cambio-habitos-consumidor-ecuatoriano--3567.html>
- Uribe, F. (2014), *Informe Sectorial Ecuador: Alimentos*, Pacific Credit Rating. Recuperado de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_alimentos.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Consumo de Alimentos Orgánicos por tipo de alimento y por motivos a nivel de continentes. Estudio Sobre Tendencias de Consumo de Alimentos 2010

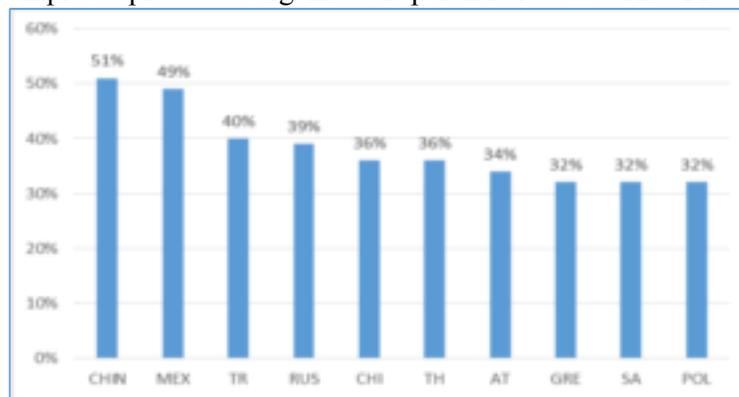
Compra de productos orgánicos Top Ten Países – Frutas



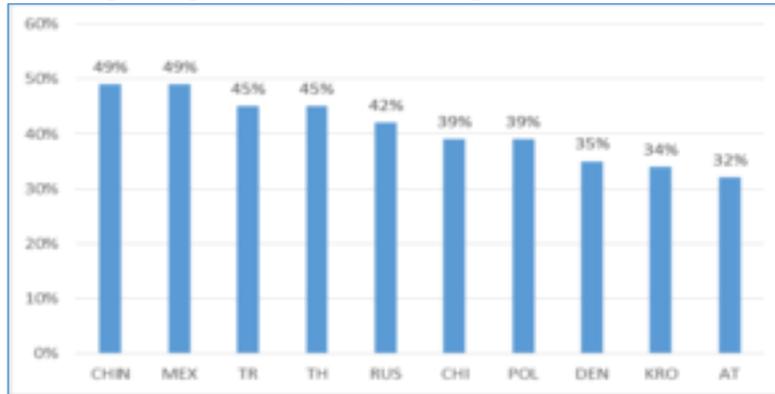
Compra de productos orgánicos Top Ten Países - Hortalizas



Compra de productos orgánicos Top Ten Países – Carnes Frescas



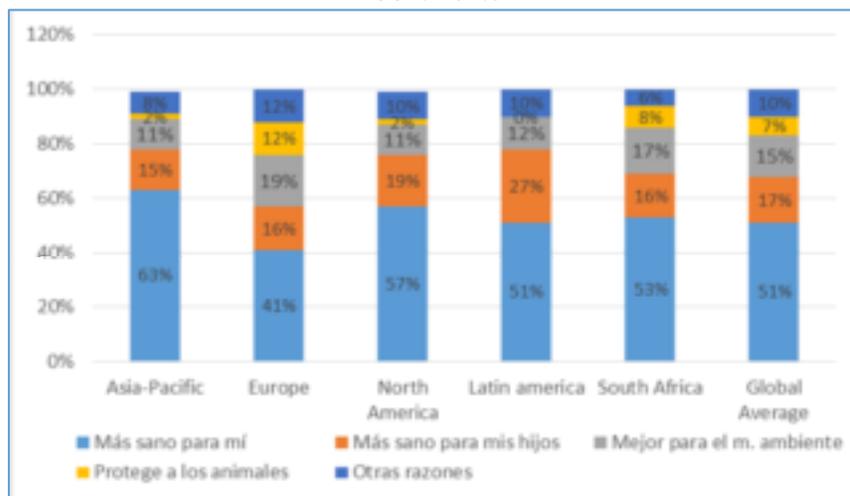
Compra de productos orgánicos Top Ten Países – Lácteos



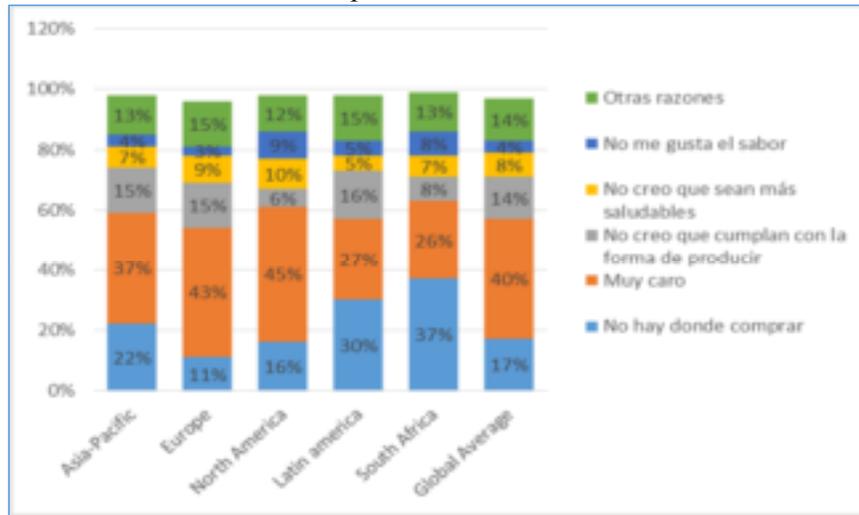
Compra de productos orgánicos Top Ten Países – Productos Envasados



Razones por las cuales los consumidores compran productos orgánicos- Distribución por Continente



Razones por las cuales los consumidores no compran productos orgánicos- Distribución por Continente



Anexo 2

Proveedores Potenciales

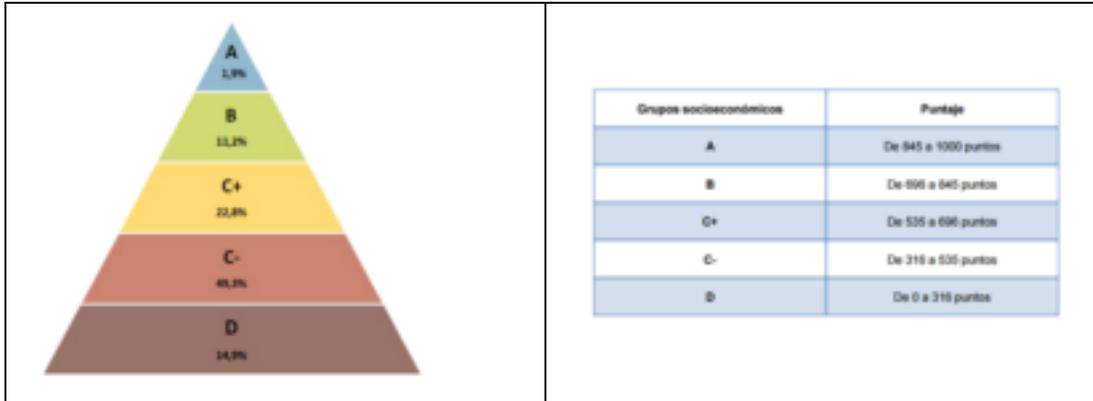
PRODUCTOS	PROVEEDOR
ACEITE	FUNDACION CHANKUAP RECURSOS PARA EL FUTURO
	SISACUMA
	UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA
AZUCAR	ARBELOA S. A.
	ARRIBA CHOCOLATE COMPANY S.A. - CHOCOMPANY
	CORPORACIÓN GRUPO SALINAS
	FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO FEPP- CAMARI
	PAKTA MINTALAY
	PRODUCTOS SCHULLO S.A
	PRODUCTOS SKS FARMS - ECUADORIAN ORGANICS - PACARI CHOCOLATE
CAFÉ	AGROBAMBA CIA. LTDA.
	ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE CAFICULTORES RÍO INTAG AACRI
	ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE PALANDA Y CHINCHIPE APECAP
	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE ESÍNDOLA Y QUILANGA- PROCAFEQ
	BEATRIZ GARCIA MERCHAN
	FEDERACION DE ASOCIACIONES ARTESANALES DE PRODUCCIÓN CAFETALERA ECOLÓGICA MANABI (FECAFEM)
	FEDERACIÓN REGIONAL de ASOCIACIONES de PEQUEÑOS CAFETALEROS ECOLÓGICOS del SUR - "FAPECAFES": APECAM
	FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO FEPP- CAMARI
	KAVE CAFÉ ECUATORIANO S.A.
	PAKTA MINTALAY
	PIEDRA NEGRA DEL ECUADOR PROURMET
	PRODUCTORA DE CAFÉ DE GALÁPAGOS PROCAFÉ S.A.
	PRODUCTOS SKS FARMS - ECUADORIAN ORGANICS - PACARI CHOCOLATE
	SOLUBLES INSTANTANEOS S.I.C.A.
CEREALES	ALFONSO JAVIER ROMO SOLINES HACIENDA SAN JOSE DE HUATOS
	COPROBICH Corporación de productores y comercializadores "Bio Taita Chimborazo"
	CORPORACIÓN GRUPO SALINAS
	FIRESKY S.A.
	FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO FEPP- CAMARI
	MARÍA FERNANDA ILLANEZ RON - HACIENDA AMBUELA
	MONTELIA S.A.
	PAKTA MINTALAY
	PRODUCTOS ORGÁNICOS CHIMBORAZO SUMAKLIFE Cia. Ltda.
	PRODUCTOS SCHULLO S.A
	UNIÓN REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL- UROCAL
CHOCOLATE	ALMAEXPORT S. A.
	BIOORGANIC CIA LTDA.
	CHOCOEXPORT CIA. LTDA.
	NUTRITION SOLUTION
	OUTSPAN ECUADOR S.A.
	PRODUCTOS SKS FARMS - ECUADORIAN ORGANICS - PACARI CHOCOLATE

	TULICORP S.A.
	UNIÓN DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS CACAOTERAS - UNOCACE
	UNION REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL- UROCAL-ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DE CACAO
	WELLINGTON ALVAREZ HACIENDA PRIMAVERA
ESPECIES	AGROROMO
	EXBAFRUC EXPORTADORA DE BANANOS Y FRUTAS DE LA COSTA CIA. LTDA.
	FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO FEPP- CAMARI
	FUNDACION CHANKUAP RECURSOS PARA EL FUTURO
	PAKTA MINTALAY
	PRODUCTOS SKS FARMS - ECUADORIAN ORGANICS - PACARI CHOCOLATE
	TROPICALFRUIT EXPORT S.A.
FRUTAS	AGRICOLA GANADERA VALLE BUCAY S.A. HACIENDA LA LECHUZA 1
	AGRÍCOLA NORZECA S.A. Hda. ALBA ELENA LOTES CHANGE Y CHIMBO
	AGROAPOYO S.A.
	AGROINDUSTRIAS ARRIBA DEL ECUADOR - AGROARRIBA
	ALFONSO JAVIER ROMO SOLINES HACIENDA SAN JOSE DE HUATOS
	ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE PALANDA Y CHINCHIPE APECAP
	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES BANANEROS DEL GUABO
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS LA FLORIDA-UROCAL
	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ORGÁNICOS DE VINCES
	B2B ECUADOR S. A.
	BRESSON S.A.
	COMPAÑÍA ANONIMA PILOT S.A - HACIENDA PILOT
	CONFOCO S.A
	CORPORACIÓN NATURALEZA Y CULTURA INTERNACIONAL
	ECOPACIFIC EMPRESA COMERCIAL DEL PACIFICO S.A.
	EXPORTACIONES DURAEXPORTA S.A
	FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO FEPP- CAMARI
	FUNDACION CHANKUAP RECURSOS PARA EL FUTURO
	FUTURCORP S.A
	HERNAN CORDOVEZ DAVALOS HDA. SANTA CECILIA
	JOSE VALENTE-AGRICOLA VALENTE
	LUIS ARCENIO ROMAN ALVARADO
	MARIO QUIÑÓNEZ CHIRIBOGA - FINCA EL SACADERO
	Plan Hortícola Ambato Compañía Anónima PLANHOFA C. A.
	PRODUCTOS SKS FARMS - ECUADORIAN ORGANICS - PACARI CHOCOLATE
	SAPRIET S.A. - HACIENDA MEDIA MONTAÑA LOS ÁNGELES
	UNIÓN REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL- UROCAL
	UNION REGIONAL DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL LITORAL- UROCAL-ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DE CACAO
UROCAL - ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROARTESANALES ORGANICOS Y LIMPIOS DE PRODUCTOS	
MERMELADAS	PRODUCTOS SKS FARMS - ECUADORIAN ORGANICS - PACARI CHOCOLATE
MIEL DE ABEJA	PRODUCTOS SCHULLO S.A
PLANTAS MEDICINALES	AGROROMO
	ALFONSO JAVIER ROMO SOLINES HACIENDA SAN JOSE DE HUATOS

	ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS PECUARIOS Y PISCÍCOLAS DE NAPO KALLARI
	CRIOLLO ECUADOR INTERNATIONAL ECUADORINSA S.A.
	FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO FEPP- CAMARI
	FUNDACION CHANKUAP RECURSOS PARA EL FUTURO
	PRODUCTOS SKS FARMS - ECUADORIAN ORGANICS - PACARI CHOCOLATE
	RUNATARPUNA EXPORTADORA S.A
TE	FUNDACION CHANKUAP RECURSOS PARA EL FUTURO
	PAKTA MINTALAY
	PRODUCTOS SKS FARMS - ECUADORIAN ORGANICS - PACARI CHOCOLATE
VERDURAS Y HORTALIZAS	AGRIPOMUM S.A.
	AGROAPOYO S.A.
	AGROROMO
	ALEX SANCHO AGRICOLA EINDUSTRIAL ARSAICO CIA. LTDA
	ALFONSO JAVIER ROMO SOLINES HACIENDA SAN JOSE DE HUATOS
	ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE PRODUCTORES ECOLÓGICOS DE PALANDA Y CHINCHIPE APECAP
	CONSORCIO AGROARTESANAL DULCE ORGÁNICO "CADO"
	COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN DE PANELA "EL PARAISO" COPROPAP
	CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN ECONÓMICA CONQUITO
	CORPORACION ECUATORIANA COLONCHE LINE
	CORPORACIÓN GRUPO SALINAS
	FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO FEPP- CAMARI
	FUNDACION CHANKUAP RECURSOS PARA EL FUTURO
	FUNDACIÓN CHANKUAP: RECURSOS PARA EL FUTURO GRUPO SOLIDARIO DE TRABAJO SHUAR ACHUAR Y COLONO
	FUNDACIÓN MUJER Y FAMILIA ANDINA - "FUNDAMYF"
	FUTURCORP S.A
	INDUSTRIAS ALEN EVELIZA
	JUAN CLAVIJO TERRASANA
	LUIS FERNANDO ADRIÁN RUALES CONCHA - HACIENDA ARCHIBUELA
	PAKTA MINTALAY
	PRODUCTOS SAN JOSÉ PROSANJO Cia. Ltda.
	PRODUCTOS SKS FARMS - ECUADORIAN ORGANICS - PACARI CHOCOLATE
PROVEFRUT S.A.	
ROXANA CHAVONE - BIO HUERTO KARINTIA	
SUMAK MICUY S.C.C.	
PROCESADOS / IMPORTADOS	ECUADOR ORGÁNICO

Anexo 3

Niveles Socioeconómicos de Ecuador



Nivel B



- El 46% de los hogares, el material predominante del piso es duela, parquet, tablón o piso flotante
- 97% de los hogares tiene teléfono convencional
- El promedio de los hogares tiene 1 vehículo
- El 81% de los hogares cuenta con servicio de internet y computadora
- Los jefes de hogar son profesionales, científicos, intelectuales, técnicos y profesionales de nivel medio.
- El 92% está afiliado al IESS

Nivel C+



- El material predominante en los pisos son cerámica, baldosa, vinil o marmetón
- El 83% posee teléfono convencional.
- El 39% de los hogares cuenta con servicio de internet y el 62 con una computadora
- Los jefes de hogar son trabajadores de servicios, comerciantes y operadores de instalación de máquinas y montadores.
- El 77% está afiliado al IESS

Anexo 4

Raosoft: Herramienta para determinar el tamaño de muestra

Raosoft Sample size calculator

What margin of error can you accept?
5% is a common choice %

What confidence level do you need?
Typical choices are 90%, 95%, or 99% %

What is the population size?
If you don't know, use 20,000

What is the response distribution?
Leave this at 50% %

Your recommended sample size is **200**

Online surveys with Yovisto have completion rates of 66%!*

Alternate scenarios

With a sample size of	<input type="text" value="100"/>	<input type="text" value="200"/>	<input type="text" value="300"/>	With a confidence level of	<input type="text" value="90"/>	<input type="text" value="95"/>	<input type="text" value="99"/>
Your margin of error would be	5.80%	4.95%	4.45%	Your sample size would need to be	155	200	379

Save effort, save time. Conduct your survey online with Yovisto.

Anexo 5

Encuesta utilizada para la Investigación de Mercados

Información General

* 1. Género

Masculino

Femenino

* 2. Estado Civil

Soltero

Casado

Otro (especifique)

3. Edad

* 4. Número de Personas que habitan en su Hogar

* 5. Ingresos Familiares mensuales

Preferencias de Consumo

* 6. ¿Usted consume alimentos orgánicos?

Si

No

Preferencias de Consumo

* 7. ¿Estaría dispuesto a consumir alimentos orgánicos en el futuro?

Si

No

* 8. ¿Cuántas veces al mes usted compra alimentos orgánicos?

- 1 vez al mes
 De 2 a 3 veces al mes
 De 4 a 5 veces al mes
 Más de 6 veces al mes

* 9. ¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de alimentos orgánicos?

* 10. ¿Dónde realiza las compras de alimentos orgánicos?

- Mercado
 Supermercados
 Tiendas especializadas
 Ferias ecológicas
 Internet
 Otro (especifique)

* 11. Cuál ha sido su satisfacción en la compra de alimentos orgánicos?

- Excelente Muy Buena Buena Regular Mala

* 12. Marque cuáles de las siguientes categorías de alimentos orgánicos compra habitualmente?

- | | | |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Frutas | <input type="checkbox"/> Plantas Medicinales | <input type="checkbox"/> Productos Procesados |
| <input type="checkbox"/> Hortalizas | <input type="checkbox"/> Café | <input type="checkbox"/> TODOS |
| <input type="checkbox"/> Cereales | <input type="checkbox"/> Chocolate | |
| <input type="checkbox"/> Raíces y Tubérculos | <input type="checkbox"/> Azúcar | |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique) | | |

* 13. Califique el nivel de importancia de las siguientes características en el momento de realizar su compra

	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
Variedad de productos	<input type="radio"/>				
Precio	<input type="radio"/>				
Productos frescos	<input type="radio"/>				
Accesibilidad	<input type="radio"/>				
Promociones	<input type="radio"/>				
Calidad	<input type="radio"/>				
Presentación	<input type="radio"/>				
Marcas	<input type="radio"/>				

Otro (especifique)

Información sobre el Nuevo Servicio

* 14. Le gustaría que existiera un Minimarket especializado en venta de alimentos orgánicos?

- Sí
- No

Información sobre Nuevo Servicio

* 15. Marque cuáles de las siguientes categorías de alimentos orgánicos compraría habitualmente en el Minimarket?

- Frutas
- Hortalizas
- Cereales
- Raíces y Tubérculos
- Otro (especifique)
- Plantas Medicinales
- Café
- Chocolate
- Azúcar
- Productos Procesados
- TODOS

* 16. Seleccione los servicios adicionales que le gustaría que ofrezca:

- | | |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cafetería | <input type="checkbox"/> Autoservicio |
| <input type="checkbox"/> Entrega a Domicilio | <input type="checkbox"/> Recetas |
| <input type="checkbox"/> Cómicos | <input type="checkbox"/> Portal Web |
| <input type="checkbox"/> Productos Importados | <input type="checkbox"/> TODOS |
| <input type="checkbox"/> Minigranja | |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique) | |

* 17. ¿En que sector le gustaría que se encuentre el Minimarket?

- Via Samborombón Centro Urdesa Via a la Costa
- Otro (especifique)

* 18. Si una lechuga habitualmente cuesta \$0,40. ¿Estaría dispuesto a pagar más por una lechuga orgánica?

- Si
- No

Si la respuesta fue positiva. ¿Cuanto más estaría dispuesto a pagar? (cvts)

* 19. ¿Por qué medio le gustaría que le lleguen las comunicaciones del Minimarket?

- Mail
- Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram)
- Revistas
- Prensa
- TODOS
- Otro (especifique)

Anexo 6

Precios Referenciales de Productos

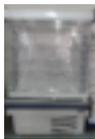
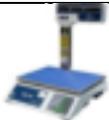
DESCRIPCION	UNIDAD	PRECIO REFERENCIAL
ACEITE BALSAMICO	500 ML	6.79
ACEITE BALSAMICO	250 ML	5.24
ACEITE DE OLIVA	750 ML	14.17
ACELGA	200 GR	0.72
ACELGA	400 GR	1.06
ALBAHACA	ATADO	1.1
APIO	400 GR	1.03
ARROZ INTEGRAL	500 GR	0.77
ARVEJA	450 GR	1.18
BABY ACELGA	100 GR	2.18
BRÓCOLI	200 GR	0.6
CAFÉ GOURMET	200 GR	3.19
CAFÉ DE PASAR	350 GR	6.5
CAFÉ TOSTADO	400 GR	8.81
CEBOLLA BLANCA	1000 GR	2.59
CEBOLLA COLORADA	1 KILO	2.86
CEBOLLA PERLA	1 KILO	2.97
CEBOLLA PERLA	200 GR	0.77
CHOCOLATE	125 GR	4.48
CHOCOLATE	50 GR	2.01
CHOCOLATE EN POLVO	300 GR	2.79
CHOCOLATE MACADAMIA	200 GR	5.33
COL	UN	0.6
COLIFLOR	200 GR	0.61
COMPOTAS	113 GR	2.01
CULANTRO	ATADO	0.75
ESPINACA	200 GR	1.88
FIDEOS	500 GR	6.75
FREJOL CANARIO	500 GR	1.5
FREJOL ENLATADO	425 GR	2.98
FREJOL NEGRO	500 GR	1.14
FREJOL NEGRO ENLATADO	425 GR	3.15
FREJOL PANAMITO	500 GR	1.31
FREJOL ROJO	500 GR	1.37
HIERBABUENA	ATADO	0.78
HUEVOS	X15	2.49
LECHE DE ALMENDRAS	946 ML	4.09
LECHE DE ARROZ	1 LITRO	7.29

LECHE DE ARROZ	946 ML	4.09
LECHE DE SOYA	1 LITRO	5.73
LECHUCA CRIOLLA	400 GR	0.97
LECHUGA CESAR	200 GR	1.12
LECHUGA CRESPA	200 GR	0.99
LECHUGA ROJA	200 GR	1.23
LECHUGA ROMANA	200 GR	0.62
LENTEJA	500 GR	1.22
MERMELADAS	150 GR	3.23
MIEL DE ABEJA	330 GR	6.85
NABO	450 GR	1.04
PANELA	500 GR	1.32
PANELA	1000 GR	2.55
PANELA	700 GR	1.96
PAPA	LIBRA	0.42
PEREJIL	100 GR	0.34
PEREJIL CRESPO	ATADO	0.75
PEREJIL LISO	100 GR	0.75
PIMIENTO	200 GR	0.5
RABANO	200 GR	1.25
ROCOLO	1 KILO	4.63
SABILA EN HOJA	1 KILO	1.23
SPAGHETTI	500 GR	6.75
TE HIERBAS	X20	1.06
TOMATE	500 GR	1.26
TOMATE	750 GR	2.31
VAINITAS	ATADO	0.42
YUCA	UNIDAD	0.6
ZANAHORIA	300 GR	0.91
ZAPALLO	UN	0.6

Anexo 7

Características de Equipos

Nombre del Equipo	Proveedor	Características	Imagen
Carrito de Supermercado	Artialambre	Fabricado para el manejo de artículos de supermercado acabo totalmente cromado y una capa de pintura electrostática clear, que lo hace resistente a agentes corrosivos, cap: 60 kg, volumen interno: 86dm ³ .	
Estanterías Centrales	Artialambre	Fabricada en lámina de tool de 0.75 mm de espesor para bandejas. Paredes con lámina metálica lisa. Parantes elaborados en tool de 2.00 mm de espesor. Bases y barrederas elaboradas en tool de 0.9 mm de espesor. Cada góndola cuenta con 4 entrepaños (bandejas) por lado. Medidas aprox. 165 x 100 x 100CM.	
Góndolas Laterales	Artialambre	Fabricada en lámina de tool de 0.75 mm de espesor para bandejas. Paredes con lámina metálica lisa. Parantes elaborados en tool de 2.00 mm de espesor. Bases y barrederas elaboradas en tool de 0.9 mm de espesor.	
Vitrina Vertica	Artialambre	Fabricado en acero inoxidable, con un número de 6 parrillas totalmente regulables, mantiene la temperatura del gabinete de 0.5°C a 3.3°C para la mejor preservación de los alimentos. Diseñado con termómetro indicadores montados en el exterior de la unidad.	
Puesto de Pago	Artialambre	Fabricado en tool negro recubierto en pintura electrostática. Superior en acero inoxidable. Cuenta con recolector de productos en la parte posterior de la persona de caja. Medidas estándar: 1.50 mts. X 1.00 mts. X 0.90mts	

Autoservicio Refrigerante	Artialambre	De 1.30 mts. Frente Brasileño	
Autoservicio Neutro	Vitrinas Buenaño	Capacidad de 30-50kg. Medidas: 1800 x 800 x 2000 mm	
Autoservicio Neutro	Pika	De plástico medidas 520 x 435 x 445 mm.	
Cámara de Frío	Dimetal	Fabricada con paredes pre-pintada con poliuretano inyectado. Medidas: 3.00 x 2.00 x 2.00 M.	
Punto de Venta	Compu Zone	Equipo de Cómputo, Máquina Registradora, Impresora de Facturas	
Balanza electrónica	Talleres Elca	Balanzas electrónicas de 30 kg/66lb	
Equipos de Oficina	Milproject	Sillas, escritorios, archivadores	
Equipos de Cómputo	Cartimex	Computadora y periféricos. Impresora Multi Usos	
Circuito de Vigilancia	TecnoGlobal	8 cámaras domo Hikvision blancas 4 fuentes de poder 12v 8 video baluns conectores 1 DVR 8 canales hikvision programado para ver en su celular 120 metros de cable utp Disco Duro (1 mes de grabaciones)	